



‘Wij helpen de business resultaten te behalen.’

Hoewel Europa voor Unilever de oorspronkelijke thuismarkt is, haalt het bedrijf tegenwoordig meer dan de helft van zijn omzet elders. “Onze producten worden twee miljard keer per dag gebruikt en wij verkopen ze in 180 landen. We zijn dus niet afhankelijk van Europa.” Toch waakt Jean-Marc Huët, cfo van Unilever, ervoor zich blind te staren op de emerging markten. “You have to win everywhere. Een lastige omgeving is geen excuus. Als we kunnen winnen in Europa, kunnen we overal winnen.”

JEAN-MARC HUËT, CFO UNILEVER

Belangrijkste agendapunten:

1. Anticiperen op veranderende businessomgeving:
 - A consumer
 - B competition
 - C commodity
2. Het ontwikkelen van een performance culture: we have to win everywhere!
3. Talent development:
 - A developing & emerging markets
 - B diversity
 - C calculated risk

“De Europese consument is ziek.” Huët houdt de beeldspraak graag helder als hij de huidige markt analyseert. “Dat is al een tijdje het geval, en we verwachten niet dat hij snel beter wordt. Dat geldt overigens niet alleen voor Europa, het is overal zo. Noord-Amerika staat er iets beter voor dan Europa, maar het scheelt niet veel. Er is groei in de opkomende markten, de developing & emerging markets, en die zet door. Momenteel zit 55% van onze business in die markten, maar als de huidige ontwikkelingen zich doorzetten is dat op termijn driekwart. Het is de wet van de grote getallen. Neem babyvoeding. In Nederland hebben we 80.000 geboorten per jaar. In Egypte zijn dat er meer dan een miljoen. Dat kun je niet met elkaar vergelijken.”

Onze producten worden twee miljard keer per dag gebruikt en wij verkopen ze in 180 landen. We zijn dus niet afhankelijk van Europa. Maar we willen ook hier groeien, en dat kan ook. Je moet dan wel een strakke moraal hebben, sterke brands, innovatie en een fantastische execution. Bij Unilever zit de beste execution inmiddels in landen als India en Indonesië. We proberen die expertise terug te brengen naar Europa.”

Concurrentie en volatiliteit

Natuurlijk is Unilever niet de enige die de kansen in de opkomende markten wil benutten. “De concurrentie neemt toe. Iedereen investeert meer in die landen, dus de kosten zullen alleen maar toenemen. Daarnaast is de volatiliteit van grondstofprijzen op dit moment enorm. Je ziet het bij olie, je ziet het bij andere grondstoffen. Die volatiliteit kun je niet alleen op de schouders van de consument afwentelen. We zullen dus efficiënter moeten werken en kosten besparen.

Daar komt nog bij dat we de laatste twaalf maanden ongekend veel event risk hebben gehad. Tsunami's, aardbevingen, nucleaire ongelukken, overstromingen, de Arabische lente: er gebeurt van alles en nog wat. Dat onderstreept nog maar eens hoe belangrijk schaal in deze business environment is. Als je te afhankelijk bent van bijvoorbeeld Japan, dan heb je echt een probleem.

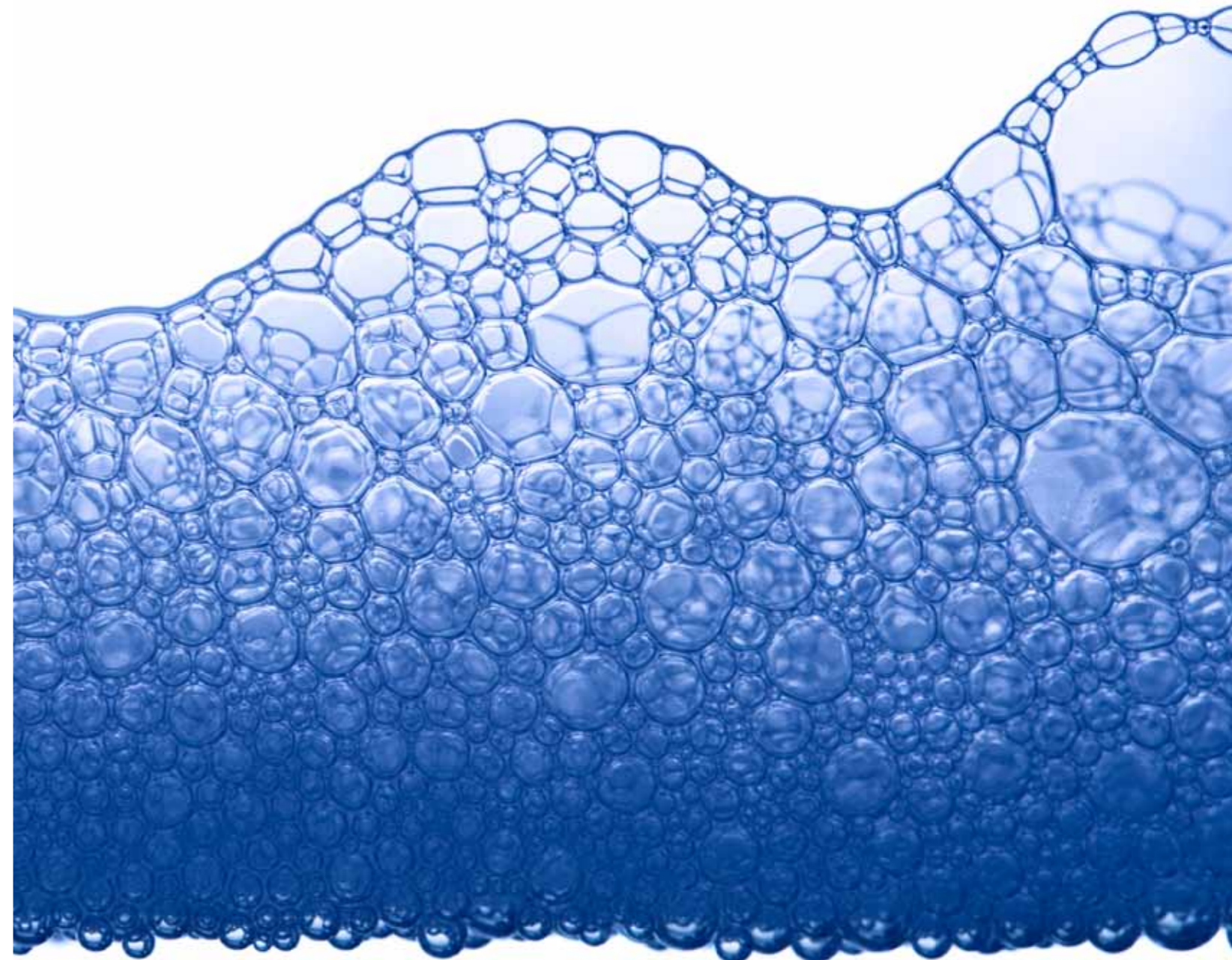
De uitdaging voor Unilever ligt in de discrepantie tussen de resultaten van opkomende en gevestigde markten (the developed markets), en in de volatiliteit van de opbrengsten. Kun je je kapitaal zo nodig uit bepaalde landen terugtrekken? Ergens komt er een keer een verrassing. Onze kracht is dat we sterk zijn in zo veel landen.”

‘Om groei te realiseren in de opkomende markten heb je ook stabiliteit en groei nodig in de ontwikkelde markt.’

Focus op gevestigde markten

De verschillende cijfers in gevestigde en opkomende markten brengen wel een risico met zich mee, zegt Huët. Beleggers kijken in de praktijk namelijk meestal alleen naar het gemiddelde. “We laten al jaren zien dat we groei kunnen bewerkstelligen in emerging markets. We moeten ervoor zorgen dat de groei van de opkomende markten niet te veel wordt verwaterd door de mindere groei van de gevestigde markten. In emerging markets groeien we altijd tussen de 8 en 10%, maar in het eerste kwartaal van 2011 hadden we in West-Europa een volumegroei van min drie. Daar stond weliswaar een positieve groei van plus drie in het tweede kwartaal tegenover, maar tegenvallende cijfers in een gevestigde markt drukken het gemiddelde, en daardoor kun je minder goed zien hoe fantastisch we het bijvoorbeeld in India, Indonesië en Zuid-Afrika doen.

In de laatste tien jaar heeft Unilever het altijd wel ergens heel goed gedaan, maar dan tegelijkertijd ook slecht ergens anders. Dat brengt je gemiddelde getal omlaag, en dat is het getal dat telt. Beleggers investeren in de totaliteit van je bedrijf, en dat maakt Europa belangrijk.



Natuurlijk halen we nog altijd 30% van onze omzet uit Europa, en dat is een behoorlijk percentage van ons bedrijfsresultaat. Om groei te realiseren in de opkomende markten heb je ook stabiliteit en groei nodig in de ontwikkelde markt. Het gaat over de totaliteit van het bedrijf.”

‘Een lastige omgeving is geen excuus. De problemen om in Europa te groeien zijn geen excuus. Je moet overal winnen.’

Performance culture

Die ambitie om overall een factor van belang te zijn zet een stempel op de doelstellingen die Huët voor Unilever formuleert. “De businessomgeving zoals ik die beschrijf heeft alles te maken met de prioriteiten die we stellen. Het leidt er onvermijdelijk toe dat we moeten hameren op een performance culture. Een lastige omgeving is geen excuus. De problemen om in Europa te groeien zijn geen excuus. You have to win everywhere. En waar iedereen zich concentreert op opkomende markten, moeten wij tegelijkertijd focussen op de totaliteit van de business, dus inclusief de gevestigde markten. Je moet je niet alleen bezighouden met China. Als we kunnen winnen in Europa, kunnen we overall winnen.”

Finance heeft een voorbeeldfunctie bij het stimuleren van die performance culture, vindt Huët. “Wat betekent responsibility, wat betekent accountability, hoe waardeer je goede performance, hoe ga je om met matige performance? Dat zijn moeilijke beslissingen, die we moeten nemen om die voorbeeldfunctie te kunnen vervullen. Zodat je tegen iemand kunt zeggen: ‘Kijk wat wij bij Finance doen’. Niet uit arrogantie, maar ter inspiratie. Finance is het meest verbonden met de externe wereld, of je het nu hebt over investeerders, banken of verzekeraars. Bepalen wat een performance culture is doe je zelf, maar je kunt worden geholpen door ervaringen van anderen, door benchmarking.”

Universele taal

Navelstaren hoort daar niet bij, wat Huët betreft. Hij geeft een voorbeeld. “Eén van mijn eerste doelen bij Unilever was om ervoor te zorgen dat onze taal universeel is. Toen ik hier kwam, was het één en al afkorting; van de meeste had ik geen idee wat ze betekenden. Het was allemaal specifiek voor Unilever. Zo’n groepstaal kun je niet meer voor anderen vertalen.”

En dat laatste moet wel, omdat Finance in dienst staat van de organisatie. “Our objective: we serve the business. Hoe groter en hoe complexer de onderneming, hoe belangrijker communicatie wordt. Je boodschappen moeten eenvoudig, duidelijk en consistent zijn. Als je dat niet onder de knie hebt, blijft de rest theorie. Simplification and speed zijn niet het doel, maar middelen om de goede beslissingen te nemen op het goede moment, in een zeer concurrerende omgeving. Een universele taal is daarbij cruciaal.”

Talent development

Ook op andere gebieden zorgt Huët voor de nodige verandering in de organisatie. “De helft van onze consumenten is vrouw. Waarom was er toen ik kwam dan maar 5% van Finance vrouw? Ik heb het nu over de toplaag, maar inmiddels is het percentage vrouwen bij Finance gestegen tot 15%. Unilever moet een reflectie zijn van onze consumenten. We zijn een consumenten business.” Maar percentages zeggen niet alles. “Wat mij interesseert is niet ‘ticking the box’, maar het bijeenbrengen van verschillen. Of het nu gaat om gender, of om mensen die vanwege bepaalde kwaliteiten goed passen bij opkomende markten, het gaat om diversity. Talent development staat dus ook zeer hoog op mijn agenda.”

‘Waar iemand normaal gesproken twee besluiten neemt, neem ik er tien. Ik weet dat er dan twee fout kunnen zijn. Uiteindelijk is dit een people business.’

Calculated risk

De durf om bepaalde risico's te nemen is een belangrijk element van Huët's performance culture. "Zaken als conservatisme en traagheid wil ik tegengaan, om het energieniveau omhoog te brengen. Staar je niet blind op procedures. Zo heb ik een engineer, een Indiër, die een fantastische chief accountant wordt, los van papieren en diploma's. Ik weet het zeker: het is een gut feeling. Benoemingen zijn een reflectie van wat je probeert te doen. Het schudt mensen wakker."

Met zijn tomeloze energie lijkt Huët daar de aangewezen persoon voor. "Hoe ga ik om met calculated risk? Ik neem meer beslissingen dan anderen: waar iemand normaal gesproken twee besluiten neemt, neem ik er tien. Ik weet dat er dan twee fout kunnen zijn. Uiteindelijk is dit een people business. Mijn inherente zwakte is dat ik de mensen beter ken dan de organisatie. Maar ik heb een fantastisch team dat me helpt."

Benoemingen als boodschap

Toptalent moet in staat zijn de strategie van de business verder te helpen, is Huët's opvatting. "Bepaalde benoemingen geven een boodschap af; het zijn tastbare voorbeelden van het beleid dat de cfo heeft vastgesteld. En de benoemingen doe ik zelf, zodat die boodschap ook meer gaat leven. Om de goede mensen te vinden praat ik met iedereen, ook met junioren in ons team. Bij het vinden van talent gaat het niet om het talent als zodanig, los van papieren en diploma's. Wat zijn de competenties binnen Finance om succesvol te zijn? Het gaat erom dat je de mensen vindt die weerspiegelen waar de business voor staat, die de motor van de business zijn. Door talent goede opportuniteiten te bieden. Door niet een carrière

centraal te stellen, maar de set of experiences die je kunt opdoen. Als mensen grote ambities hebben, maakt het mij niks uit of ze die bij Unilever vervullen en vervolgens elders. Daar ben ik neutraal in. Wat ik wil is dat mensen als het ware verliefd worden op een project. Op die manier probeer ik Finance te herdefiniëren."

'We hebben mensen nodig die onzekerheid omarmen.'

Consistentie bewaken

Finance heeft dus een dienstbare rol, aldus Huët. "Wij helpen de business resultaten te behalen via een 'virtuous circle of growth', een groei die zichzelf versterkt. We streven naar een winstgevende groei in volumes, kostenbeheersing en opbrengsten uit R&D. Die opbrengsten worden allemaal geherinverteerd in profitable modern growth."

Huët beschikt over verschillende instrumenten om dat te bereiken. "We hebben het Financial Growth Model waar we de trade-offs mee maken. Er zijn drie hefboomen die we kunnen gebruiken. De eerste is groei, de tweede is operational leverage, en de derde is cashflow leverage. Die punten moet je voortdurend volgen. Dat verandert de mindset van mensen en het zorgt voor continue verbetering. Je weet wie welke rol speelt. Onze eigen organisatie verandert ook. We bewegen naar langetermijndenken en autonoom denken, bijvoorbeeld over de allocatie van resources.

Finance moet de consistentie bewaken. Flexibiliteit is belangrijk: we moeten openstaan voor verandering. We hebben mensen nodig die onzekerheid omarmen."

Social media

Als zo'n belangrijke verandering ziet Huët de razendsnelle opkomst van social media. "Het is een feit dat steeds meer business wordt gedaan via internet. Je moet niet onderschatten hoezeer daardoor je businessmodel en je communicatie met de klant veranderen. Als ik realtime correcte topinformatie vandaag krijg in plaats van volgende week, is dat een competitive edge."

Er kleven echter ook risico's aan de digitale snelweg, juist door de openheid en snelheid ervan. "Iedereen heeft overal toegang toe. En dus worden ook de risico's groter. Denk aan het hacken bij Sony. Wat er gebeurt in een uithoek van de wereld is plotseling overal nieuws, feiten worden niet meer gecontroleerd. Social media zijn een emerging risk in onze tak van sport. Dat is zo snel aan het toenemen. Cfo's zullen zich de komende jaren echt moeten heroriënteren op IT."

Sustainability & integrated reporting

"Sustainability is de basis van ons businessmodel. In de hele organisatie zijn allerlei verschillende mensen met sustainability bezig. Finance is eigenlijk de enige wereldwijde functie. Dus hoe vergelijk je die gegevens? Het tweede probleem is de integriteit van de cijfers. En dan is er de vraag hoe je ze voor de buitenwereld moet vertalen. Duurzaamheid is ook typisch iets voor de lange termijn, maar op de een of andere manier botst het altijd ergens met de korte termijn. Die belangen moet je in balans brengen. Sustainability kun je bekijken vanuit het oogpunt van reputatie, maar als je echt sustainability wilt, moet je weten hoe je een trade-off kunt maken tussen profit en sustainability.

Niet elk voorbeeld waarbij je sustainability tegenkomt, is direct een win-win. Maar Unilever heeft hier echt een passie voor, het is de basis van ons businessmodel. We moeten fundamentele keuzes maken. In het midden van de virtuous circle of growth moeten brands en sustainability staan. Met onze brands begint alles, met sustainability kunnen ze blijven bestaan en verder groeien."