

POLMAN: 'DE LAT MOET VERDER OMHOOG'

TEKST: PATRICK BEIJERSBERGEN

Unilever deed het op de aandelenbeurs de laatste jaren beter dan gemiddeld. Dat is echter geen reden om tevreden achterover te leunen. Een interview met Unilevers nieuwe ceo Paul Polman.

Bij uw aantreden kon u weinig zeggen over uw plannen. Kunt u inmiddels wat meer zeggen?

"Dat verzoek kwam te vroeg. Iedere verantwoordelijke nieuwe ceo, zeker als hij van buiten het bedrijf komt, zal enige tijd nemen om de mensen en het bedrijf beter te leren kennen. Eerst proberen te begrijpen, dan proberen begrepen worden. Het is bovendien zo dat het runnen van een bedrijf als Unilever geen onemanshow is.

Ik heb er alle vertrouwen in dat Unilever goed gepositioneerd is, met een hoogwaardige portefeuille van sterke merken en vele goede marktposities wereldwijd. De veranderingen die mijn voorganger Patrick Cescau heeft ingezet hebben Unilever effi-

ciënter en veerkrachtiger gemaakt, terwijl tegelijkertijd de resultaten zijn verbeterd. Dat is een knappe prestatie, vergelijkbaar met de auto sneller laten rijden terwijl er aan de motor gesleuteld wordt.

Tegelijkertijd realiseren wij ons dat we er nog niet zijn. De lat moet verder omhoog, het bedrijf moet meer externe focus krijgen en structureel groeien. Momenteel is er een moeilijke economische situatie, de eerste prioriteit is dat we sterker uit deze situatie komen. Daarvoor zullen we een briljante uitvoering moeten geven voor consument en klant. Dat is de focus. Daar valt nu de winst te behalen."

In 2008 bedroeg de onderliggende omzetgroei 7,4 procent, grotendeels dankzij prijsverhogingen. De volumes laten een minder sterke ontwikkeling zien...

"Dat is correct. In 2008 was er inderdaad sprake van een niet eerder vertoonde stijging van de grondstoffenprijzen. We hebben substantiële prijsverhogingen moeten doorvoeren om de hogere kosten op te vangen. In totaal liep dat op tot 2,7 miljard euro vorig jaar. Dit heeft tot druk op de volumes geleid, die vlak waren voor het hele jaar en licht lager in het vierde kwartaal. Dat illustreert in mijn ogen de onderliggende kracht van onze merken. Het is natuurlijk onze eerste prioriteit om de volumegroei weer op gang te krijgen, maar dan zonder dat het ten koste gaat van de marge.

We zorgen ervoor dat onze producten waar voor hun geld bieden. Op dit moment betekent dat soms ook dat wij producten op een andere manier moeten aanbieden. Ik zal twee voorbeelden geven. De diepvriesmaaltijden van Bertolli zijn een van onze best verkopende producten in de Verenigde Staten. Nu consumenten minder uit gaan

eten, biedt Bertolli hun een maaltijd op restaurantniveau voor 8 dollar. Dat levert een directe kostenbesparing en daarmee bieden we waarde.

Een ander voorbeeld is de instant-whiteningtandpasta die nu in verschillende Europese landen is geïntroduceerd. Deze maakt de tanden direct witter, wat een directe kostenbesparing kan opleveren ten opzichte van een whitening-behandeling door een tandarts."

Gezien uw verleden bij Procter & Gamble (focus op non-food) en Nestlé (focus op food) kan de huidige structuur niet onbesproken blijven. Is er voldoende synergie tussen voedingsmiddelen en verzorgingsproducten?

"Wij hebben wel degelijk een sterke en gefocuste merkenportefeuille: onze top 25 merken zijn samen goed voor 75 procent van de omzet en dertien merken genereren ieder een jaaronzet van meer dan 1 miljard euro. En ja, er zit volop synergie in deze portefeuille. Maar het is de vraag hoe je deze benut. Het gaat uiteindelijk om de resultaten. Wij zijn actief in elf productcategorieën. Schaalvergroting kan voordelen opleveren. Daarnaast is er voor de consument een sterke link tussen 'looking good' en 'feeling good'.

Op het gebied van technologie is er een toenemende overlap. De instant-whiteningtandpasta waar ik net over sprak is bijvoorbeeld gebaseerd op technieken die wij ontwikkeld hebben voor wasmiddelen. Emulsietechnieken vormen de basis voor zowel vloeibare schoonmaakmiddelen als voor light-mayonaise met een superieure smaak. Daarnaast zijn er volop gemeenschappelijke materialen en ingrediënten. Dat biedt grote kansen aan de inkoopkant. Unilever heeft daarom recent een 'chief

ID PAUL POLMAN

Geboren: 1956

Functie:
ceo Unilever

Koersrendement:
-3,1% sinds
aantreden op 1-1-09

Externe functies: -

Opleiding:
economie, finance, marketing,
Universiteit van Cincinnati

Werkervaring:
1979-2006 Procter & Gamble
2006-2008 Nestlé
2008-heden Unilever

Burgerlijke staat:
gehuwd, 3 kinderen

Hobby's:
marathonlopen, bergbeklimmen, zeilen