



**INKOOP**

door: Bas Beckers en Bert Willemsen

**Onderwerp:** Inkoopbeleid Ice Cream Category Unilever**Inhoud:** Op het gebied van inkoop en supply management zet Unilever sinds 1998 de standaard. Het succes in Ice Cream is uitgebreid en verder ontwikkeld voor het gehele concern.**Meer info:** [www.unilever.nl](http://www.unilever.nl)

UNILEVER ZET DE TOON IN SUPPLY MANAGEMENT

# SUCCES

## IJSDIVISIE NU STANDAARD

Vitaliteit in lichaam en geest. Dat is de kern van de missie van Unilever. Met een breed aanbod van consumptie-ijsjes speelt het concern in op de 'feel good factor'. Het wereldwijde assortiment varieert van pure verwenijsjes tot gezondere varianten. Op het gebied van inkoop en supply management zet het concern sinds 1998 de standaard. Het succes in Ice Cream is inmiddels uitgebreid en verder ontwikkeld voor heel Unilever.

**C**onsumptie-ijs is een wereldmarkt met een waarde van ongeveer 50 miljard euro en een stabiele groei van twee procent per jaar. Unilever is daarin marktleider met een aandeel van 17% wereldwijd. De ambitie van Unilever is om jaarlijks gemiddeld 5% groei te realiseren door middel van het winnen van marktaandeel in de volwassen markten Europa en de Verenigde Staten en een sterke groei in opkomende markten. Om dit te bereiken promoot Unilever het 'zich lekker voelen' en streeft het concern naar innovatie en kostleiderschap.

### Afzet is onvoorspelbaar

'Iedereen is opgegroeid met ijs,' stelt Pim Ketting, Category Supply Management Director Ice Cream. 'Ijs is bij uitstek emotie. Van het toegeven aan een impulsmoment tot het belonen van je kind. Er is in principe geen fysieke noodzaak tot het consumeren van ijs. Dat betekent dat wij de consument moeten verleiden. Daarbij is de afzet sterk afhankelijk van het weer. Het merendeel van onze consumentenverkopingen vinden plaats in de periode van april tot en met september. Wordt het na een koude periode plotseling warm weer, dan zal de afzet van ijs van de ene op de andere dag exploderen. De afzet heeft dus een hoge mate van onvoorspelbaarheid.' Zijn collega, Global Supply Management Director Packaging Pascal van Beek vult aan: 'Daarbij komt dat de levenscyclus van een ijsproduct relatief kort is. Leveranciers moeten dus direct mee op kunnen schakelen met onze productie.' Unilever voorziet zijn leveranciers van een 'best estimate given in good faith'. 'We willen uiteraard zoveel mogelijk obsoletes of nee-verkopingen voorkomen.'

### Hartjeslogo

Unilever telt in Europa 90 fabrieken. In 11 daarvan wordt consumptie-ijs geproduceerd. Dit ijs wordt onder het Heartbrand, het bekende hartjeslogo, wereldwijd vermarkt. In Nederland staat het Heartbrand voor Ola, maar in bijvoorbeeld Duitsland is dit Langnese en in Italië Algida. 'Om de flexibiliteit te verhogen wordt wel zoveel mogelijk gestandaardiseerd in product en verpakking', legt Van Beek uit. 'Voor producten als Magnum, Solero, Viennetta, Carte d'Or en Cornetto is de receptuur internationaal hetzelfde en zijn de verpakkingen vergaand geharmoniseerd. Gelijke verpakkingen met meertalige ingrediëntendeclaraties en een universeel artwork maken dat wanneer de vraag in het ene gebied groter is dan voorzien, we snel kunnen schakelen naar landen waar de productie toereikend is.'





## Inkooporganisatie

Op het gebied van inkoop en supply chain management zet Unilever vanaf 1998 de toon. Vanaf dat moment is een vergaande professionalisering in gang gezet, die zich nog elk jaar verder zal blijven ontwikkelen. Voor 1998 was er binnen Unilever sprake van coordinated buying, wat betekent dat de inkoop decentraal was georganiseerd en er per inkoopcategorie afstemming was tussen de verschillende fabrieken. Ketting: 'Unilever was destijds georganiseerd in drie divisies: Food, Home & Personal Care en Ice Cream & Frozen Foods. Binnen elke divisie waren fabrieken in hoge mate autonoom in hun inkoop. Vandaar dat in 1998 de Europese inkoop van Ice Cream & Frozen Foods Europe (ICFE) is gecentraliseerd in de inkooporga-

nisatie Eurobuying. Doelstelling was besparingen te realiseren door schaalvergroting, reductie van leveranciers en re-engineering met de voorkeurleveranciers.'

In Eurobuying werden meerdere competenties samengebracht. Naast inkoopmanagers werden ook geschikte mensen uit onder andere R&D, verpakkingstechnologie, controlling en mensen van buiten Unilever binnengehaald om als inkoopmanager aan de slag te gaan. Dat maakte dat Eurobuying veel ondernemender te werk ging en in 2002 kon groeien naar European Supply Management Ice Cream & Frozen Foods (ESM-ICFE). De ESM-organisatie heeft grote vooruitgang geboekt op het gebied van kostenreductie. Van Beek hierover: 'Door onze ketenbenadering en focus op kosten is destijds een vergaand inzicht verkregen in de toegevoegde waarde van leveranciers en hun toeleveranciers. Zo ligt bijvoorbeeld de toegevoegde waarde van een converter in de productie van de doosjes en niet in de inkoop van de grondstof. Gemeten naar totaal tonnage is Unilever een van de grootste afnemers van vouwkarton in Europa, dus onderhandelen wij zelf over de inkoopprijs van de verschillende converters waarmee wij intensief samenwerken.'

## Meer openheid

De focus op kostenreductie in de keten dreigde echter ten koste te gaan van innovatie. Ketting legt uit: 'Intern wilde het maar niet lukken om als inkoop in de allereerste fase van productontwikkeling, de charterfase, betrokken te worden. Dat leverde in een later stadium vaak problemen op, bijvoorbeeld als een verkeerde leverancierskeuze was gemaakt, hoge ontwikkelkosten onverwacht werden doorberekend of patenten niet goed bleken geborgd. Daarnaast bleek er bij leveranciers behoefte te zijn aan meer openheid en betrokkenheid. Unilever werd als een gesloten, directieve organisatie gezien, waarin het steeds minder aantrekkelijk werd om eigen innovaties ter sprake te brengen.'

'In 2005 is daarom een aantal nieuwe ontwikkelingen gelijktijdig in gang gezet,' vertelt Van Beek. 'De eerste was One Unilever, waarbij onder andere de ICFE-inkoopfunctie gecombineerd werd met de overige foods inkoopfuncties tot Material Group Management (MGM). Daarnaast werd de al bestaande Category Supply Management (CSM)-functie voor Ice Cream doorgevoerd in de andere foods categories (Spreads, Beverages, Savoury, etcetera). Per category is een Category Supply Management (CSM) Director aangesteld. Dit is een kennismanager die vanuit Inkoop betrokken is bij alle nieuwe ontwikkelingen die in gang worden gezet en die in staat is om behoeftes vanuit productontwikkeling om te zetten naar Supply Management behoeftes. Zijn focus ligt dus heel nadrukkelijk op de interne klanten van Inkoop, zoals Marketing, R&D en Operations.'

Aan de andere kant hebben wij de Material Group Managers (MGM), die verantwoordelijk zijn voor de inkoop en het Supply Management van inkooppakketten, zoals verpakkingen, ingrediënten, en dergelijke.' Ketting vervolgt: 'De CSM Director en zijn mensen hebben een

**Concurrentie  
spitst zich toe  
op de ketens**



## INKOOP

duidelijke focus per Unilever-category, daar waar de Material Group Manager een oriëntatie heeft op leveranciersmarkten. Hierdoor ontstaat een matrix, waarbinnen elke behoefte door een combinatie van CSM en MGM kan worden afgedekt.'

Van het eerste idee tot aan de introductie van het nieuwe product zie je een duidelijke verschuiving in betrokkenheid tussen CSM en MGM. Aanvankelijk is de betrokkenheid van CSM erg hoog en naarmate het innovatieproces vordert, neemt deze geleidelijk af. De inzet van MGM vertoont juist het tegenovergestelde; daar waar aanvankelijk de betrokkenheid laag is wordt deze naarmate het innovatieproces vordert steeds groter. Ergens in het midden ligt een soort overdrachtsmoment waarbij de lead in het proces overgaat van CSM naar MGM. Volgens Ketting is gedurende het hele ontwikkeltraject de communicatie tussen beide functies van groot belang: 'Keuzes worden in nauw overleg tussen CSM en MGM gemaakt. Immers, CSM kent de specificatie en de behoeftes van de interne klant en de MGM heeft het overzicht welke synergie er met andere divisies of productgroepen mogelijk is. 'Tubs' bijvoorbeeld worden gebruikt voor het verpakken van ijs, maar ook voor het verpakken van margarine.'

### Samenwerking in keten

Als CSM Director voor Ice Cream is Ketting vaak in Rome, waar het Brand Development Center voor Ice Cream is gevestigd. 'Hier worden nieuwe concepten geboren. Vanaf de start van een project haal ik hier mijn informatie en breng ik mijn inkoopkennis en ervaring in. Enerzijds verzamel ik informatie die ik direct doorspeel naar de betreffende Material Group Managers, anderzijds behoed ik de projectorganisatie voor valkuilen, waar zij in een later stadium van het project in zouden kunnen vallen.'

In november 2005 werd voor het eerst een grote leveranciersbijeenkomst gehouden op initiatief van ESM en het Brand Development Centre. Tijdens de Ice Cream Suppliers Conference werd de voornaamste leveranciers een blik in de toekomst van ijs en Unilever gegund, met als doelstelling om de onderlinge samenwerking te versterken en te verdiepen. Van Beek: 'Concurrentie gaat niet langer tussen individuele ondernemingen, maar tussen goed georganiseerde supply chains. De bedrijven die er in slagen hun activiteiten op een zo goed mogelijke manier en tegen de laagste integrale kosten op elkaar aan te laten sluiten, zullen tot de uiteindelijke winnaars behoren.'

De samenwerking met zorgvuldig geselecteerde voorkeurleveranciers is dankzij de nieuwe inkooporganisatie verder geïntensiveerd. 'Zonder overigens het kostenaspect uit het oog te verliezen,' licht Ketting toe. 'Door daadwerkelijk samen te werken in de keten realiseren wij grote kostenbesparingen in onze processen. Een voorbeeld van samenwerking tussen machineleverancier, converter en Unilever heeft recentelijk een prijs opgeleverd voor de nieuwe omverpakking voor Magnum 5 Senses, de Rollerbox.'

### Wereldwijde inkooporganisatie

Van Beek: 'Als je ziet welke professionalisering de afdeling Inkoop binnen Unilever sinds 1998 heeft doorgemaakt, dan is er in relatief korte tijd enorm veel bereikt. Van een inkoopafdeling zijn wij gegroeid naar volwaardig Supply Management en door dit daadwerkelijk in praktijk te brengen leveren wij een aanzienlijke bijdrage aan de doelstellingen van de onderneming. Een volgende stap is de transitie van een Europese naar een wereldwijde inkooporganisatie. Zuid-Amerika bijvoorbeeld beschikt eveneens over een zeer professionele en vooruitstrevende inkooporganisatie. Wij leren van elkaar, en zo behouden wij onze voorsprong.' ■



Bert Willemsen en Bas Beckers zijn Action Consultants bij Orange Orca, een adviesbureau op het gebied van prestatieverbetering en verandermanagement. Vanuit hun expertise worden zij regelmatig betrokken bij (inkoop)verbetertrajecten op het gebied van verpakkingen. In Verpakken schrijven zij over interessante praktijkvoorbeelden. Spreekt een artikel u aan, of bent u geïnteresseerd in hun mening over een vraagstuk, neemt u dan contact op met de redactie van Verpakken ([info@managementmedia.nl](mailto:info@managementmedia.nl)). Voor meer informatie: [www.orangeorca.com](http://www.orangeorca.com)

