

Hij was verantwoordelijk voor de introductie van ijs in China, en na een kort uitstapje in Nederland, kreeg hij in 2005 de leiding over de wereldwijde ijsdivisie van Unilever met als werkterrein Azië, Noord- en Zuid-Amerika en Europa. Na meer dan tien jaar omzwervingen rond de aarde, keerde wereldburger Peter ter Kulve huiswaarts in april 2009 om leiding te geven aan Unilever Benelux. Hij brandt van de ambitie. “Mijn uitdaging: hoe krijg je snelheid in dit bedrijf.”

Topman Unilever Benelux Peter ter Kulve:

‘Je moet altijd rusteloos blijven’



Een stage van twee weken tien jaar geleden op een ziekenhuisboot in Noord-Bangladesh veranderde zijn leven compleet. Hij zag de schrijnende toestanden van de armsten der armsten en die armoede raakte hem, wat daarvoor niet het geval was. Toen Unilever zich na een aantal jaar langzaam terugtrok als sponsor, bedacht Ter Kulve zich geen moment. Samen met zijn vrouw besloot hij zich te blijven inzetten voor de armen van Bangladesh. Voor de niet-gouvernementele organisatie *Friends of Bangladesh* haalde het echtpaar geld op, wat resulteerde in twee ziekenhuisboten, vijftien scholen en zeven satelliet hospitaal. Vanuit huis werkt echtgenote Dorothee voor de ngo, terwijl Ter Kulve fondsen werft door marathons te lopen. Hij houdt van duursporten. Hij liep al 29 keer de marathon van Praag en 2 keer die van New York.

De CEO van Unilever Benelux beschikt over een tomeloze energie en enthousiasme. Tijdens het interview praat hij honderduit zowel in woord als gebaar, en loopt regelmatig naar een kast vol Unileverproducten om daarover te vertellen. Toch moet het een hele verandering zijn geweest om vanuit de wijde wereld terug te keren naar huis. Topvoetballers keren meestal pas huiswaarts aan het einde van een lange internationale loopbaan. Ter Kulve wijst naar buiten waar zijn kantoor uitzicht biedt op de beroemde Erasmusbrug en de Hef. “We zitten hier in de grootste haven van Europa.”

Consument

Ter Kulve vervolgt: “Veel grote thema’s in de wereld, zoals duurzaamheid, zijn net zo relevant hier als in China (waar hij zes jaar werkte, *red.*)” Unilever wil groeien zonder grote milieu-impact, interessante vraag is dan hoe dit te bereiken. Unilever heeft een hele rits aan initiatieven om duurzame groei te bereiken, van duurzame palmolie tot biologische soepen. Natuurlijk kijkt de multinational naar vermindering van waterverbruik en CO₂-uitstoot in zijn fabrieken. Op het gebied van duurzaamheid werkt Unilever samen met supermarkten, maar dat niet alleen. “Je gaat met elkaar afstemmen wat de consument wil. Retailers en fabrikanten moeten dus kennis delen om nog efficiënter op de klantenwensen in te spelen. Hij geeft toe dat lang niet alle retailers hierom zitten te springen, maar er is een veranderende tendens zichtbaar. “Maar we zitten nog lang niet op Amerikaans niveau waar alle data worden gedeeld”, geeft Ter Kulve aan. Datadeling levert veel voordelen op. “Je kunt dan meer uit de ketens halen door het maken van betere schappenplannen en assortimenten en komt tot een betere promotie- en innovatieplanning”, somt hij op.

Huismerken

Hoe zit het trouwens met de concurrentie van huismerken? “A-merken en huismerken, dat zegt me helemaal niets”, reageert hij. “Je hebt sterke en zwakke merken. Een huismerk is gewoon een andere concurrent. Toen ik twintig jaar geleden begon met werken had je in iedere categorie wel vier of vijf merken. Tegenwoordig zijn dat er nog maar twee, waarvan één het huismerk. De huismerken wereldwijd gezien zijn al op hun retour. Ze groeien niet meer. En waarom niet? Omdat als ze op een bepaald niveau zitten hun top hebben bereikt. Genoeg is genoeg. De reden dat huismerken in Nederland nog groeien is omdat ze steeds naar andere categorieën gaan.” Ook A-merken kunnen hun limiet bereiken qua groei als ze niet vernieuwen. “Kijk naar onze margarines. Als ik aan slechte marketing doe die de consument niet ‘pakt’, dan koopt hij het product niet.



Unilevers merken staan er goed voor, aldus CEO Unilever Benelux Ter Kulve.

Maar als je zoals met Becel het belang van goede vetten uitlegt, dan loopt Becel lekker. Bedenk je geen nieuwe concepten of innoveer je niet, dan pikt iemand anders je marktaandeel in. Of dat nu een huiskamer is of niet, dat is *egal*.”

Marketing

Over het algemeen staan Unilevers merken er goed voor. Marktleider in de meeste categorieën en veel tweede plaatsen. “Maar er is altijd wel 20% van de business die niet goed loopt. De ene keer heb je een probleem met Becel en de andere keer met Conimex of Robijn. Dat los je op door innovatieprogramma’s en kwaliteit weer op de rit te krijgen of je doet een herlancering. Zo krijgt het product weer momentum. Het is niet zo dat een categorie structureel slecht loopt. Als dat zo is, ga ik er als eerste uit en kijken ze of mijn opvolger het beter kan. En zo niet, dan gaat hij er ook uit.”

Unilever doet veel markt- en consumentenonderzoek. Vorig jaar startte het bedrijf met de ‘Deep Dive’, waarbij Unilever-medewerkers overnachten bij een Nederlands of Belgisch gezin. Ter

‘De aanval is de beste verdediging’

Kulves eerste ‘Deep Dive’ was vlak voor zijn officiële aantreden als topman. Hij verbleef 24 uur bij een Marokkaans gezin. “Met de Marokkaanse vrouw waar ik zat, heb ik nog steeds contact. Een heel leuk mens.” Dan wat bedachtzamer: “Je moet jezelf wel forceren om toch te zorgen dat je heel goed in contact blijft met de winkels, maar ook met de consumenten. Omdat je daarvoor toch geïnspireerd raakt, nieuwe ideeën opdoet en *reality checks* kunt doen: waar ben ik nu mee bezig en volg ik wel de juiste agenda?”

Innoveren

Ondanks het moeilijke economische klimaat blijft Unilever innoveren. Maar wat verstaat Unilever onder innovaties? “Unox’ biologische soepen zijn een innovatie en dit is een superinnovatie. Hij pakt een douchegel van Dove. Dit is een nieuwe

skintechnologie die je huid veel beter hydrateert. Als je kijkt naar de Magnum Gold, kun je je afvragen of dit innovatie is of niet, maar het is wel iets dat de consument uit bed trekt. Als je nu naar een benzinstation gaat en vraagt hoe het met het product gaat, zullen ze zeggen dat de Magnum op hol slaat.” Ter Kulve: “We hebben een volle innovatiepijplijn. In mijn industrie is innovatie de *life line*. Als je ieder jaar dezelfde worst verkoopt, dan verkoop je op het laatst niets meer.”

Uitdaging

Peter Ter Kulve begon zijn werk bij Unilever Benelux toen de economische crisis nog in alle hevigheid woedde. Ondanks de malaise haalde de Benelux in 2009 een omzet van €1,7 miljard, een groei van 1%. De volumes stegen met 1,6%. Met deze cijfers scoorde Unilever Benelux het beste van Europa. Het concern als geheel beleefde een lastig 2009, met een 31% lagere nettowinst en 1,7% minder omzet ten opzichte van dat jaar ervoor. De hogere nettowinst in 2008 (€5.285 om €3.659 miljoen in 2009) heeft onder andere te maken met de verkoop van de Amerikaanse wasmiddelentak voor 1,45 miljard dollar die extra inkomsten genereerde.

Het eerste kwartaal heeft Unilever duidelijk de weg naar boven weer ingezet. Volumes stegen met 7,6%, terwijl de omzet met bijna 7% toenam. Topman Paul Polman waarschuwde wel voor teveel optimisme want 2010 zal een lastig jaar blijven, met moordende concurrentie. De uitdaging in de Benelux is dan ook het creëren van groei in een redelijk verzadigde markt. “Je moet goed nadenken: hoe kan je nieuwe consumenten aantrekken in onze categorieën, hoe kan je ze meer laten consumeren of duurdere producten laten kopen. Voor dat laatste verwijst hij naar de nieuwste deodorant van Rexona. “Je krijgt nooit meer een zweetplek onder je oksel, maar hij is wel 50% duurder dan gewone deo.” Als een kleine groep mensen dit wil, dan is dit al winst, schetst Ter Kulve. En tot slot de biologische soepen, die een groep nieuwe consumenten de industriële soepmarkt intrekt. “Die zien gewone Unoxsoep niet zitten, maar wel de biovariant. Het is duurdere soep maar van nog betere kwaliteit.”

Naast alle economische perikelen, wordt de eurozone en dus ook Nederland geteisterd door de eurocrisis. Die raakt ook Unilever. “Alles wat met olie te maken heeft, zoals verpakkingen, krijgt een klap en wordt relatief duurder, evenals de grondstof-

‘Er is altijd wel 20% van de business die niet goed loopt’

fen die uit Noord- en Zuid-Amerika en Azië komen.” Er komt grondstoffeninflatie, net als in 2008, die zich zal vertalen in de consumentenprijzen, verwacht Ter Kulve. “Ergens in de tweede helft van dit jaar, begin volgend jaar, zullen de prijzen wel weer omhooggaan.”

China

De CEO van Unilever werkte tien jaar in Azië, waarvan zes in China. Chinezen hebben een enorme hoop op vooruitgang en staan daarom positief tegenover verandering. Per definitie



‘De cultuur in China is enorm ondernemend, alles moet snel. Daar kan Nederland nog wat van leren.’

ervaren ze dit als goed, schetst hij zijn ervaring in dit land. De tegenstelling met Nederlanders is groot. Die zijn bang om kwijt te raken wat ze hebben en voelen daarom minder voor verandering en vrezen die zelfs. “De culturen in China, Indonesië en Brazilië zijn enorm ondernemend. Alles moet snel, snel, snel. Hier kan Nederland nog wat van leren.”

De totale focus op snelheid wil Ter Kulve ook in de bedrijfscultuur van Unilever krijgen, zodat snel ingespeeld kan worden op veranderingen in de omgeving. De vraag is: lukt dit een beetje? “Ik denk dat we goed met de crisis zijn omgegaan en snel kunnen schakelen met het bedrijf. Unilever gaat meer investeren en innoveren, terwijl het crisis is. In het begin waren er ook personen die zeiden: we graven een kuil en we wachten wel tot de storm overwaait. Maar we hebben als bedrijf besloten dat de aanval de beste verdediging is. Verder focussen we ons op klanten en luisteren nog beter naar wat ze echt willen. Niet proberen om dingen voor 90% perfect te hebben, maar dan wel veel te laat. We hebben nu alles voor 80% op orde, maar wel op tijd.”

Zelf is hij ook snel. Wordt de 44-jarige 's nachts wakker met een geweldig idee, dan werkt hij dat gelijk uit op de computer. Hij is blij weer terug te zijn in Nederland, dan kunnen zijn drie kinderen hier opgroeien. Zijn doel de komende tijd: alles nog beter maken. “De planningen strakker, de advertising sneller, de servicegraad omhoog. Dat zit in mijn aard. Je moet altijd rusteloos blijven. Alles kan altijd maar weer elke dag ietsje beter.”

Maurice de Jong