

SCM

SUPPLY CHAIN
MAGAZINE

14e jaargang | Nummer 2 | maart 2019

www.supplychainmagazine.nl

LinkedIn

groep

SCM
SUPPLY CHAIN
MAGAZINE

- ▶ Snapshots: bedrijfsbezoek **Materieellogistiek Commando**
- ▶ De Preek: **dimmen** met no-touch planning en lights-out planning
- ▶ Management: **keuzes maken** om het gat te dichten **met IBP**
- ▶ **Brexit**: 'Verwacht het onverwachte'
- ▶ **Visibility** vergroot vertrouwen in voedselketens



Marc Engel
Chief Supply Chain Officer, Unilever

'Supply chain zal
het hart zijn van
winnende bedrijven'



S&Op & IBP

Marc Engel, Chief Supply Chain Officer, Unilever

‘Supply chain zal het hart zijn van winnende bedrijven’

Voor het tweede jaar in successie voert Marc Engel de ranglijst van invloedrijkste supply chain executives in Europa aan. Engel werd in januari 2016 benoemd tot Chief Supply Chain Officer en lid van de Unilever Leadership Executive (ULE). Naast meerdere senior supply chain- en managementfuncties vervulde hij een sleutelpositie in Unilevers strategische leveranciersprogramma ‘Partner to Win’ en leidde de ontwikkeling en implementatie van het hervormende Responsible Sourcing, Palm Oil, Paper & Board en het mensenrechtenbeleid van Unilever. De rode draad in zijn carrière is een diepgeworteld verlangen om het verschil te maken. ‘Iedere vrijdag schrijf ik op welk verschil ik de afgelopen week denk te hebben gemaakt – en als ik constateer onvoldoende impact te hebben gehad, verander ik mijn agenda.’

Door Martijn Lofvers, Edwin Tuyn en Helen Armstrong

Unilever kende een bloeiperiode van meer dan een eeuw dankzij een model gebaseerd op massaproductie, massadistributie en massamarketing. Terugkijkend was dit model én de missie om de levens en het welzijn van klanten te verbeteren, simpel. De hedendaagse wereld is complex, gefragmenteerd en consumenten zijn goed geïnformeerd als zij merkkeuzes moeten maken. Ook hebben zij meer opties om te shoppen.

De digitalisering die de disruptie van de traditionele markt voor fast moving consumer goods (FMCG) in gang zette, speelt echter ook een centrale rol in de metamorfose van de mondiale gigant. Technologie maakt directe betrokkenheid tussen consumenten en producenten mogelijk, evenals meer verspreide en gedeelde productie en precisie-marketing. Om de enorm gesegmenteerde markt te bedienen, sluit Unilever nieuwe partnerships. ‘Ik ben ervan overtuigd dat we moeten overstappen van een lineaire supply chain naar een supply-cirkel waarin Unilever de digitale hub in het centrum is. Traditionele functionele silo’s als sales, R&D, marketing en supply chain zullen worden vervangen door drie doorslaggevende processen: het creëren van vraag, demand fulfilment en innovatie.’

Vanuit zijn kantoor in Londen verhaalt Marc Engel over zijn uitdagingen en wat hem drijft om het verschil te maken. ‘Als het werk dat je doet je niet bevalt, dan is het onwaarschijnlijk dat je uitblinkt.’

Kunt u uitleggen hoe u in deze functie bent beland?

‘Het is een reis van 25 jaar geweest, vooral bij Unilever, maar ook

kort bij Shell. Ik begon mijn carrière in Nederland bij de vleesfabriek van Unox. Nadien heb ik gewerkt in Singapore, Schotland, Engeland, Brazilië, Zwitserland, Kenia en nu Londen. Ik heb verschillende supply chain-functies vervuld in fabrieken – distributie, inkoop, financiën en strategie – en mijn vorige functie als algemeen manager in Kenia was een doelbewuste stap om me voor te bereiden op het leiden van Unilevers supply chain. De in Kenia opgedane ervaringen gaven me de mogelijkheid de wereldwijde supply chain te ervaren vanuit marktperspectief. In de afgelopen drie jaar ben ik erin geslaagd met mijn Afrika-ervaring een nieuwe en doelgerichte, toekomstbestendige supply chain te ontwikkelen.

Ik ben van mening dat er vijf zaken van belang zijn in een succesvolle carrière. Ten eerste het element geluk. Laten we wel zijn: op de juiste tijd op de juiste plek zijn, helpt. Maar ik ben er ook van overtuigd dat je geluk kunt afdwingen. Ten tweede: gá ervoor, werk hard en lever resultaten die een verschil maken. Ten derde: blijf waarachtig trouw aan jezelf en je eigen doelstelling. Het is mijn doel het verschil te maken in belangrijke zaken die ertoe doen. Ten vierde: heb plezier en geniet van wat je doet. Of verander van baan. Het leven is te kort. Als het werk dat je doet, je niet bevalt, dan is het hoogst onwaarschijnlijk dat je zult uitblinken.

Tot slot, zorg dat je een kleine groep mensen om je heen hebt die jou uitdagen en steunen. Dat kan zowel in je beroeps- als privé-leven zijn. Belangrijk is dat het mensen zijn die jij respecteert vanwege hun eerlijke feedback en die zich committeren aan jouw succes. Naarmate jouw carrière vordert, wordt deze groep mensen

Marc Engel is geboren in Nederland en leeft nu in Londen.

Opleiding

Toegepaste natuurkunde, masterdiploma, Rijksuniversiteit Groningen

Carrière

2016: Chief Supply Chain Officer en lid van de Unilever Leadership Executive (ULE), Londen

2014: General Manager, Unilever East Africa and Emerging Markets, Kenia

2013: Lid Raad van Commissarissen PostNL, Nederland

2008: Chief Procurement Officer, Unilever, Zwitserland

2004: VP Supply Chain, Spreads, Dressings and Olive Oil, Unilever Europe, Zwitserland

2001: Managing Director, Ice Cream, Andina, River Plate, Unilever Brazilië

1999: VP Supply Chain, Ice Cream, Latin America, Unilever Brazilië

1998: Corporate Strategy Group, Unilever PLC, UK

1994: Operations Manager, Birds Eye Wall's, Unilever UK

1993: Technisch inkoper, Shell International, Nederland

1990: Operations Manager, Unilever Meat Group, Nederland

belangrijker om de juiste balans te vinden tussen uitgedaagd en gesteund worden.'

In wie heeft u vertrouwen?

'Ik heb een paar collega's die al lange tijd voor Unilever werken. En ik houd contact met diverse voormalige Unilever-collega's. Daarnaast heb ik enkele vrienden, waarvan een al meer dan 40 jaar, en ik kan terugvallen op diverse externe coaches die me al jaren bijstaan. Zij moeten in staat zijn mij 'the good, the bad and the ugly' mee te geven, anders is het net of je een massage krijgt: op dat moment voelt het goed, maar uiteindelijk helpt het je niet om beter te worden.'

Wat zijn de belangrijkste zakelijke uitdagingen met betrekking tot de supply chain?

'Disruptie en discontinuïteit. Unilever is een bedrijf met fast moving consumer goods, dus zaken veranderen snel. Wij onderkennen dat onze concurrenten ook snel bewegen. In de huidige digitaal verbonden wereld ligt de snelheid veel hoger dan 10, 20 jaar geleden; de zakelijke fundamenten raken verstoord. De laatste paar jaar is alles veranderd. Traditioneel concurreerden wij met grote, gevestigde bedrijven. Maar nu worden al onze 400 merken geconfronteerd met nieuwe en vaak lokale merken, elk met een unieke propositie.

Bovendien hebben we nu te maken met een geheel andere consument, die meer informatie over de merken binnen handbereik heeft. Consumenten worden zich steeds bewuster van het positieve verschil dat merken kunnen maken in sociale en milieuvraagstukken, en ook welk verschil zijzelf kunnen maken door hun dagelijkse winkelkeuzes. Daar bovenop komt nog een explosie aan verschillende manieren om boodschappen te doen. Voorheen gingen consumenten naar winkels, maar nu kunnen ze vanuit huis winkelen via abonnementen, e-commerce, omnichannel, zowel online als offline. In China is 'WeChat' bijvoorbeeld een geïntegreerd lifestyleplatform dat consumenten in staat stelt zowel te zoeken naar merken, te communiceren, te kopen als te betalen via dit platform. Het heeft de wijze waarop producten worden verkocht, veranderd. Het heeft de aankoopbeslissing weggehaald uit de winkel en is op weg richting een ander replenishment-model.

We hebben in 2016 bijvoorbeeld de Dollar Shave Club gekocht. Niet alleen is de markt van verzorgingsproducten voor de man groeiende; we wilden ook leren van het 'direct-to-consumer'-model. Unilever heeft wereldwijd 200.000 fulfilment-punten en de Dollar Shave Club heeft 3,9 miljoen maandabonementhouders. Het idee om direct met consumenten te handelen en de vergaarde kennis uit onze Dollar Shave Club-ervaring hebben ons geholpen andere platforms voor directe levering aan consumenten vorm



te geven. Het is overduidelijk dat supply chains het hart zijn van deze businessmodellen.'

Hoe past de supply chain zich aan deze nieuwe omgeving aan?

'Met de toenemende complexiteit van onze business voor wat betreft de productie kijken we naar partnerships die ons in staat stellen te profiteren van onze schaalgrootte of die onze flexibiliteit vergroten, afhankelijk van de agenda.'

Is outsourcing mogelijk de weg vooruit?

'Het is niet of-of. We zijn heel duidelijk wanneer het wel of wanneer het niet het beste model is. We hebben een centraal team opgezet om externe supply chain-partners te identificeren en te managen. Het is onze ervaring dat de echt goede partnerships in innovatieve en invloedrijke oplossingen resulteren. Uiteraard hebben we zelf ook nog enkele geweldige fabrieken.'

Interview door:



Martijn Lofvers
eigenaar en Chief Trendwatcher van Supply Chain Media.
Martijn.lofvers@supplychain-media.nl



Edwin Tuyn
Managing Director Inspired-Search
edwin@inspired-search.com



Professionals require passion



INSPIRED-SEARCH

logistics and supply chain professionals

Executive Search | Interim Management | Recruitment | Talent Development

Beyond the match in supply chain

www.Inspired-Search.com