



Partner Evelyn Günther van People Select Executive Search interviewt managers uit de branche over hun waarden/normen, werk/privé, uitdagingen/ergernissen en 'leermomenten'. **Deze maand Ronald Prince, algemeen directeur Smilde Foods.**

Door: Evelyn Günther Foto: Jan Willem Houweling

Bij Evelyn aan tafel

Vertel eens iets over je achtergrond.

Na mijn studie bedrijfseconomie in Rotterdam begon ik bij Procter & Gamble. Daarna ging ik naar Unilever, eerst als special account manager bij Iglo-Ola, vervolgens als sales manager van Mora Grootverbruik. Omdat ik graag internationaal wilde werken, stapte ik over naar Farm Frites; eerst enkele jaren foodservice West-Europa, vervolgens allerlei retailfuncties en op het laatst business unit manager. Daarna vond ik het tijd om wat breder te gaan werken en werd ik commercieel directeur bij koffiebrandery Drie Mollen. Na een organisatiewijziging stapte ik als interim-manager over naar Delicia. Ik werk sinds begin 2007 bij Royal Smilde, eerst als algemeen directeur van Romi Smilfood, daarna ook van FanoFine-Food. En nu deze bedrijven dit jaar samengevoegd zijn, als algemeen directeur van Smilde Foods.

Wat doet Smilde Foods precies?

We zijn fabrikant van margarines, oliën en vetten om te smeren, bakken, braden en frituren, en van koelverse producten, salades, quiches en sauzen. We zijn daarmee in elk marktsegment vertegenwoordigd: retail, foodservice, industrie en export. Bij de retail gaat het vooral om koelverse huismerken in Nederland. In de foodservice opereren we internationaal, met zowel koelvers als margarines, oliën en vetten met de merken Romi, Fano en Bebo. We leveren ook margarines aan de bakkerij-industrie. Voor zo'n vijftig procent opereren we in het buitenland, voor een groot deel West-Afrika. Er werken zo'n 800 mensen bij Royal Smilde. In Heerenveen staat het hoofdkantoor van Smilde Foods en de fabriek voor margarine, oliën en vetten. In Oosterwolde staat de koelversfabriek. De koelversproductie in Emmen gaat begin 2012 naar Oosterwolde, overigens zonder gedwongen ontslagen. Een belangrijke kernwaarde voor ons bedrijf is continuïteit. Dat geldt voor de productie, maar zeker ook voor het behoud van personeel. Het familiebedrijf werd door Arend Smilde in

1863 in Heerenveen gesticht. Nu werkt de vijfde generatie in het bedrijf. Nog steeds is de familie zeer betrokken bij de leiding van de onderneming. Goed voor het bedrijf, voor onze medewerkers en ook voor de klanten.

Wat zijn volgens jou de succesfactoren van een manager?

Ten eerste vind ik het belangrijk dat een manager kritisch is op wat er gebeurt, vanuit het idee dat het altijd beter kan. Het is de kunst om scherp te zijn en te blijven. Ten tweede moet je dicht bij de mensen staan, begrijpen wat iedereen beweegt. Niet alleen de mensen in je bedrijf, maar ook klanten. Wat beweegt de inkoper? Ga af en toe eens naar een winkel of cafetaria en ga kijken waarom en hoe mensen kopen, en vertaal dat terug naar je bedrijf. Ten derde, een manager hoort gedreven te zijn, anders kun je geen winnaar zijn. Maak een organisatie met gedreven mensen. Eerlijkheid is daarbij belangrijk. Ze moeten tijdens een eindejaarsgesprek niet voor verrassingen komen te staan. Ik vertel het wanneer het goed gaat en ook wanneer het minder goed gaat. Als manager moet je ook jezelf kunnen blijven, anders hou je het niet vol.

Wat zijn de valkuilen?

Een drukke agenda omdat er veel om je heen wordt georganiseerd. Je kunt het wel heel druk hebben en toch niet aan je werk toekomen. Dat is zeker een gevaar. Daarnaast ben ik in het eerste jaar bij een bedrijf op mijn scherpst. In die eerste periode inventariseer ik heel snel wat wel en wat niet goed gaat. Omdat de mensen me nog niet kennen, kan ik dat sneller doen. In de tweede fase ben ik vooral bezig om een team te bouwen en meer aan de mensen van dat team over te laten. Daarmee vermindert de vaart en daar word ik wel eens ongeduldig van. Maar het is wel goed om te delegeren en verantwoordelijkheden over te dragen. Het is niet zo dat de tweede fase minder is dan de eerste.

Waarom gaat het die tweede fase langzamer?

Omdat je meer bij je mensen neerlegt. Je moet dan veel vertrouwen hebben en zo hoort het ook, maar delegeren betekent ook dat je wat minder vaak kunt optreden als je denkt dat iets minder loopt.

Wat is de houdbaarheidsdatum van een algemeen directeur?

Ik zit al vier jaar bij Royal Smilde, maar hier is veel veranderd door de recente samenvoeging en de daarbij behorende uitdagingen. Maar als je echt in hetzelfde bedrijf algemeen directeur bent, zonder grote veranderingen, dan moet je maximaal vijf jaar blijven, vind ik. Daarna zie je het niet meer en ga je hetzelfde doen als daarvoor. Je wordt wellicht te gemakkelijk.

Wat is je belangrijkste managementprincipe?

Het resultaat telt. Dat is er wel eentje die aan mij kleeft. Er staan veel mensen klaar met adviezen, maar als je naar iedereen luistert dan sta je stil. Uiteindelijk gaat het om het resultaat voor het bedrijf. Over continuïteit als kernwaarde kun je alleen praten als het bedrijf geld verdient. Als dat niet zo is, verliest de koning recht van spreken. Veel praten en vergaderen is prima, zo lang het maar ergens toe leidt.

Bezoek je je klanten zelf?

Ja, maar ik vind niet dat je als algemeen directeur een deal zelf moet maken, dat moeten de anderen doen. Een algemeen directeur moet wel zijn gezicht één à twee keer per jaar laten zien, om de klant bij te praten over de ontwikkelingen in het bedrijf. En verder draagt elke directeur een verleden met zich mee. Ik ben van origine een sales- en marketingman en besteed daar ook meer aandacht aan. Dat is misschien wel eens lastig voor de mensen die onder mij commercie doen, maar aan de andere kant hoop ik dat ze iets aan mijn ervaring hebben.