



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** Wouter Meijerink, algemeen directeur Stegeman.

Door: Evelyn Günther Foto: Jan Willem Houweling

Bij Evelyn aan tafel

Zou je in het kort even willen vertellen over je studie, achtergrond en carrière?

Mijn ouders kwamen uit Twente, maar ik ben geboren en getogen in Stein, in Limburg, waar ik een fijne jeugd heb gehad. Na de middelbare school heb ik in 5,5 jaar de studie technische bedrijfskunde in Eindhoven gedaan, omdat de combinatie van logistiek en economie me erg aansprak. De rode draad in mijn carrière is dat ik vaak in het diepe gegooid ben. Dat begon al tijdens mijn studie toen ik stage liep in de buurt van Barcelona. Ik werd gedropt in een klein dorp waar niemand Engels sprak, terwijl ik alleen een beginnerscursusje Spaans had gevolgd. Goede communicatie is niet vanzelfsprekend, dat heb ik toen wel geleerd.

Je bent vaker in het diepe gegooid, zeg je?

Ja. Na mijn afstudeerstage bij een logistiek project voor Albert Heijn, kon ik een management-traineeplek krijgen bij de toenmalige Ahold-werkmaatschappij Meester in Wijhe. Werken in een fabriek van Ahold was bijzonder atypisch en ik moest vrijwel meteen dc's aansturen. Ik kreeg de taak om de overstap van dagdiensten naar drieploegdiensten en een reorganisatie te begeleiden, hoewel ik geen leidinggevende ervaring had. Een heftige ervaring op jonge leeftijd. Ook daarna heb ik niet de geijkte carrièrepaden gevolgd. Ik werd category manager bij Albert Heijn en daarna kreeg ik de mogelijkheid om business development manager te worden. Binnen de non-food afdeling heb ik toen meegewerkt aan het ontwikkelen van een aantal concepten.

Wat is het meest succesvolle dat je hebt ontwikkeld?

Albert Heijn Mobiel. Met het toenmalige team was AH een van de eersten in Nederland die belminuten onder private label op de markt bracht. Dat was een technologische innovatie die op een heel klantvriendelijke en duidelijke manier op de markt werd gezet.

En wat is een mislukking geweest?

Albert Heijn Reizen is op kleine schaal in de markt gezet, maar bleek niet levensvatbaar te zijn. Achteraf kun je ook zeggen dat de stap naar bankzaken, een joint venture met Aegon, niet succesvol was, maar ja, zonder de Ahold-boekhoudaffaire was het mogelijk een andere kant op gegaan.

Bij Stegeman ben je als commercieel directeur begonnen en na 2,5 jaar general manager geworden. Hoe bevalt dat?

Uitstekend. Mijn werk is nog diverser dan hiervoor. Ik vind het leuk om alle afdelingen te laten samenwerken en het bedrijf zoveel mogelijk één team te laten zijn. Het voordeel van Stegeman is dat het een overzichtelijke, middelgrote organisatie is, met zo'n 550 mensen voor twee productielocaties.

Hoe loopt je rapportagelijijn?

We zijn onderdeel van de Campofrio Food Group, een nieuwe multinational in vleeswaren. Ons hoofdkantoor zit in Madrid en we zijn deels beursgenoteerd. Stegeman is trouwens volledig verantwoordelijk voor alles wat er in Nederland gebeurt. Die combinatie van een internationaal netwerk en een grote lokale verantwoordelijkheid spreekt me aan.

Stegeman als merk in vleeswaren. Terwijl vleeswaren vooral huismerken zijn vandaag de dag, toch?

Ja. We staan aan de vooravond van een herpositionering, om te beginnen met droge worst in april. Daarna volgt de rest van ons assortiment. Maar in hoofdzaak zijn we een private label-bedrijf. Ik denk dat de complexiteit van private labels vaak onderschat wordt. Bij ons is de marktdynamiek complexer en ingrijpender dan bij een pure A-merkartikelfabrikant, die een veel autonomere koers kan varen.

Wat vind je lastig aan het general management?

Het is lastig dat we, zeker in deze concurrerende markt, voortdurend op de kosten moeten letten en geregeld moeten bezuinigen. Die bezuinigingen hebben vaak direct invloed op ons personeelsbestand. Daarom gaat het vinden van een balans tussen onze eigen kostenontwikkelingen en de mogelijkheid dit in de verkoopprijs door te vertalen wel eens tegen mijn rechtvaardigheidsgevoel in.

Zijn er ook aspecten die tegenvallen in je rol van general manager?

Ik moet beter op mijn woorden letten dan ik tot nu toe gewend was. Ik ben altijd mezelf en ik hou wel van humor, maar nu ik eindverantwoordelijk ben, kan wat ik zeg wel eens verkeerd geïnterpreteerd worden. Toen we nadachten over de manieren waarop we kunnen bezuinigen, wilde ik duidelijk maken dat daarbij in principe niets heilig is. Twee keer heb ik als voorbeeld genoemd dat je de commerciële afdeling zou kunnen uitbesteden. Niet dat ik dat een goed idee vond, maar puur om aan te tonen dat niets heilig is. Maar meteen verspreidde zich de roddel door het bedrijf dat ik de commerciële afdeling ging uitbesteden. Ik wil wel mezelf kunnen blijven, maar er is blijkbaar een grens aan wat ik kan zeggen.

Je bent nu 41 jaar, dus best wel jong voor een directeur. Je pensioen laat nog 25 jaar op zich wachten. Heb je er al eens over nagedacht wat je hierna wil gaan doen?

Nee. Toen ik aan het studeren was, zei ik dat ik uiteindelijk general manager wilde worden. Nu is het geweldig om te zien dat ik deze kans heb gekregen. Ik zit op mijn plek en heb zeker geen haast om weg te gaan. Wat hierna te doen, weet ik niet.

Heb je geen toekomstdroom die je wilt verwezenlijken?

Ik wacht nog even voor ik weer ga dromen. Afgelopen jaar heb ik privé in zwaar weer verkeerd door



mijn scheiding. Dat was een heftige periode, waar ik wel van geleerd heb. Voor de toekomst hoop ik gezond te blijven en samen met mijn dochters van 3 en 6 jaar te kunnen genieten van de kleine dingen.

Je zegt dat je veel geleerd hebt van die periode. Wil je met ons delen wat je geleerd hebt?

Dat een positieve mindset belangrijk is. Dat je zelf een belangrijk deel van je geluk moet maken. Focus op wat goed gaat is essentieel. Niets is vanzelfsprekend in het leven. Als er veel tegenzit, privé of zakelijk, zoals bij de sluiting van de derde fabriek van Stegeman, dan wil ik graag de uitdaging aangaan om zo'n tegenslag in iets positiefs om te zetten.

Kun je die positieve mindset aanleren of is het een kwestie van genen?

Je hebt het of je hebt het niet. Het is wel heel belangrijk om jezelf te blijven, hoewel je je natuurlijk wel een beetje aan de code van de groep zult moeten aanpassen. Maar mensen merken heel goed aan je of je jezelf bent of niet en uiteindelijk maakt het echte contact met die mensen het verschil.

Waar erger jij je aan?

Aan de huidige hardheid waarop handel en industrie in prijsonderhandelingen met elkaar omgaan. Daardoor kijk ik soms ook in de spiegel door mijn eigen verleden. Ik denk echter dat er te veel focus zit op prijs en te weinig op het ontwikkelen en gezamenlijk groot maken van nieuwe concepten.

Heb je een managementprincipe?

Ik geloof heel erg in de uitspraak die ik vijftien jaar geleden in een of ander boekje gelezen heb: 'Gras groeit niet harder door eraan te trekken, maar door het te voeden.' Als manager moet je de verbinding leggen met wat mensen raakt en waar zij voor gaan. Ik vind dat je vooral de goede eigenschappen van je mensen moet benadrukken en hen moet stimuleren om daar wat mee te doen, in plaats van telkens te hameren op de mindere eigenschappen. Ik probeer veel te luisteren. En door veel vragen te stellen, jezelf te zijn en dialogen aan te gaan, leer je zelf ook.

Wat zijn jouw goede eigenschappen?

Het overzicht zien en daarbinnen prioriteiten stellen. Ik kan goed op een menselijke manier met ver-

andering bezig zijn. Ik ben absoluut niet goed in de operationele discipline. Daarom heb ik de juiste mensen om me heen nodig, die voor structuur, opvolging en check van een verandering zorgen.

Had je destijds als bijvoorbeeld category manager dan geen problemen met de uitvoering?

Jazeker. Als ik me er echt toe zette, ging het wel, maar het kostte me heel veel moeite. De toenmalige logistiek manager werd af en toe knettergek van mij. Gelukkig werkte ik samen met iemand die het niet zo erg vond om de operationele kant te regelen.

Als je een boekje over leiderschap zou mogen schrijven, wat vind jij dan de vijf belangrijkste kerncompetenties?

Respect, een onafhankelijke geest, het continu openstaan voor veranderen en vernieuwen, implementatiekracht en inhoudelijke visie. En ik zou nog een zesde willen noemen: durven kiezen. Ikzelf ben nu net één jaar eindverantwoordelijke en ik heb het nodige te leren, maar de combinatie van gezond verstand, inhoudelijke verdieping en affiniteit met wat er echt gebeurt, is toch echt de basis. ■

