

‘Nadruk ligt op structu r

In de peiling [Jacqueline Wijbenga]

Nieuwe bezems vegen schoon. De betekenis van die uitdrukking is ook van toepassing op Ton van der Laan, sinds vorig jaar zomer bestuursvoorzitter van Provimi. Met respect voor het verleden stoomt hij de multinational klaar voor de toekomst.

Provimi is een beursgenoteerde multinational in diervoeders, maar 87 procent van de aandelen is in handen van Permira, een private equity bedrijf. Een dergelijke eigendomsstructuur vereist transparantie naar de aandeelhouders, maar brengt tegelijk ook een zekere geslotenheid met zich mee. Immers beursgevoelige informatie mag niet (voortijdig) op straat komen.

Bestuursvoorzitter Ton van der Laan, die vorig jaar Wim Troost opvolgde, baant zich schijnbaar moeiteloos een weg door deze situatie en houdt zijn doel in het vizier: een slagvaardige organisatie neerzetten die de marktkansen optimaal kan benutten. Zijn ervaringen bij multinationals als Unilever en Philips komen hem daarbij goed van pas.

Hoe komt een niet-voer man aan de top van 's werelds grootste diervoederbedrijf terecht?

„Voor het leiding geven aan een onder-

neming in tijden van grote veranderingen is het niet relevant of je al dan niet uit die branche komt. Natuurlijk moet je begrijpen in welk speelveld je je bevindt, maar kennis van de sector is ruim voldoende aanwezig binnen de onderneming. Mijn toegevoegde waarde voor

Provimi zit vooral in de ervaring met veranderprocessen die ik heb opgedaan bij mul-

tionals zoals Unilever en Philips.”

Hoe zet u het veranderproces in gang?

„Ik heb eerst ruim een jaar samengewerkt met Wim Troost om te ervaren hoe alles reilt en zeilt. Vorig jaar zomer heb ik zijn functie overgenomen. Die overdracht paste bij de veranderende eigendomsverhoudingen. Permira nam het over van CVC/PAI en wilde dat het concern onder leiding zou komen van een nieuw team. Zo'n bedrijf koopt eigenlijk een bedrijf inclusief managementplan. Als management hebben wij in het najaar van 2006 een plan aan hen gepresenteerd en zij hebben ons het mandaat gegeven dat ook ten uitvoer te brengen.”

Wat behelst dat plan?

„Het verbeteren van de structurele groei en winstgevendheid van het bedrijf. Daarop ligt de nadruk. Als je kijkt naar de afgelopen jaren dan heeft Provimi wel groei doorgemaakt, maar

de winstgevendheid fluctueert jaar op jaar nogal. Daarin moet verandering komen onder leiding van het nieuwe management.”

Uw voorganger was van mening dat zeker een complexe organisatie zoals Provimi moest vasthouden aan simpele doelstellingen. U gooit het over een totaal andere boeg.

„Ja, inderdaad. Maar Wim Troost had gelijk, bij een complexe organisatie hoort een duidelijke, eenvoudige lijn anders raak je het zicht op het geheel kwijt. Streef je ambitieuzere doelstellingen na, dan zul je de organisatie die dat moet uitvoeren, moeten vereenvoudigen. Ambitieuze doelstellingen vragen om een eenvoudig gestructureerde organisatie en heldere lijnen.”

Hoe denkt u de gewenste structurele groei en winstgevendheid te bereiken?

„Provimi moet veel meer anticiperen op de dingen die in de wereld en op de wereldmarkt gebeuren. Daarnaast moeten we duidelijke keuzes maken. Kortom: ons portfolio goed tegen het licht houden, bepaalde delen zo nodig afstoten of herstructureren. Dat beleid heeft er toe geleid dat we onze visactiviteiten hebben verkocht. We concentreren ons op diervoeding en petfood. Door de vele acquisities die plaatsvonden tot 2006 was bovendien een zeer diverse organisatie ontstaan, die moeilijk aan te sturen bleek. Het beleid was namelijk dat vrijwel alle acquisities autonoom bleven. Daardoor ging de samenhang in het concern verloren. Die proberen we nu, met de nieuwe structuur, terug te brengen. Vrijwel alle kleinere bedrijven zijn of zullen opgaan in grotere, geclusterde eenheden. Zo staan tien management eenheden die centraal worden aangestuurd. Die exercitie is eind vorig jaar voltooid.”

De Molenaar 110 jaar

Ter gelegenheid van het 110-jarige bestaan van De Molenaar blikken we deze jaargang een aantal keer terug op de ontwikkelingen in de molenaarswereld. Per decennium wordt een bedrijf uit de sector belicht. Dit keer Provimi (Proteïnen, vitamines en mineralen), opgericht in 1927.

‘We moeten duidelijke keuzes maken’

u rele winstgevendheid'

Ton van der Laan clustert activiteiten Provimi

Hebben deze inspanningen inmiddels hun vruchten afgeworpen?

„Alles bij elkaar leidt dit tot een kwalitatief beter management en is onderzoek en ontwikkeling effectiever. Bovendien hebben we de sterke punten van de onderneming kunnen behouden of zelfs nog kunnen verbeteren. Onze inkooporganisatie bijvoorbeeld, heeft de zaken heel goed voor elkaar en speelt een belangrijke rol in het zeker stellen van onze grondstofaanvoer. Nu de markt sterk in beweging is, komt de kracht van zo'n bedrijfs onderdeel extra tot zijn recht. Ook het bundelen van onze onderzoeksactiviteiten biedt perspectief. In plaats van allemaal zelf iets te bedenken, samen nadenken over verbeteringen, daarin zit veel innovatiekracht. Ook het concentreren van de productie in minder fabrieken sorteert direct effect als het gaat om de financiële resultaten, zonder dat het ten koste gaat van kwaliteit of klant.”

Alleen maar positieve effecten?

„Nee, als je zo'n ambitieus plan op tafel legt en ten uitvoer brengt, kun je niet verwachten dat je er zonder financiële consequenties vanaf komt. De uitvoering ervan heeft zeker zijn weerslag gehad op de resultaten van het afgelopen jaar. En dat terwijl de onderliggende bedrijfsactiviteit, diervoeding, het juist heel goed heeft gedaan.”

Hoe nu verder?

„De afgelopen anderhalf jaar zijn we vooral met onszelf bezig geweest. We waren naar binnen gericht. Daar komen we nu uit. Dan kunnen we ons meer gaan richten op hoe de organisatie in de markt staat. We hebben minder units die professioneler zijn ingericht. Dat betekent dat we voor die units hogere verwachtingen hebben. Zij moeten gezamenlijk bijdragen aan de gewenste struc-



>> 'Nadruk ligt op structurele winstgevendheid'



turele winstgevendheid. De oude holding was vooral een financiële holding. De nieuwe is vooral gericht op partnerschap met de verschillende units."

Wat betekenen deze veranderingen voor de klanten van Provimi?

„De veranderingen die we de afgelopen periode hebben doorgevoerd, leiden er toe dat we hetzelfde kunnen produceren met minder geld. Dat betekent dat er meer geld beschikbaar is voor innovatie. Daar ligt een deel van onze kracht en expertise.

Klanten krijgen in de toekomst meer toegang tot deze innovaties en onze kennis. Producenten die met ons werken, moeten dat terugzien in betere resultaten."

Zit uw belangrijkste taak bij Provimi erop nu de herstructurering min of meer is afgerond?

„Nee, zeker niet. Dit is een belangrijke eerste stap, nu komt het aan op de uitvoering en bewaking. Mijn streven is continue verbetering. Dat wil ik realiseren via een planmatige aanpak, zoals ik die gewend was bij

Unilever en Philips. Waar we over vijf jaar zullen staan, weet ik niet precies, maar we hebben een goede basis gelegd voor de toekomst."

Wat is uw volgende stap?

„Provimi zal zijn positie binnen de voedingsketen moeten bepalen in deze veranderende tijden. Spelers veranderen, maar ook vraag en aanbod. Daarop moeten we inspelen. Mogelijk via eigen producten of door te investeren in aanverwante activiteiten. Komende herfst moet duidelijk zijn welke positie we willen innemen in het huidige krachtenveld. Ook wordt dan helder of we dat vanuit de eigen organisatie kunnen bewerkstelligen of dat eventuele acquisities daarin een rol moeten spelen. Passend binnen onze strategie zullen acquisities in de toekomst weer onderdeel van onze groei zijn. Klaar ben ik dus zeker nog niet. Maar ik verwacht wel dat mijn creativiteit over een jaar of vijf is uitgewerkt. Als ik dan de deur achter me dicht kan trekken, hoop ik dat er een beter bedrijf staat dan hetgeen ik aantrof toen ik begon en dat ik het op een fatsoenlijke manier heb gedaan." —

'Complex doel vraagt eenvoudige organisatie'

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Provimi maakt in tegenstelling tot veel andere multinationals van Nederlandse bodem geen sociaal jaarverslag. „Dat wil niet zeggen dat maatschappelijk verantwoord ondernemen bij ons niet hoog in het vaandel staat. In tegendeel", benadrukt bestuursvoorzitter Ton van der Laan. „Het gaat er vooral om wat je er onder verstaat. In onze visie is het zo dat je als bedrijf onderdeel bent van de samenleving en je dus ook moet houden aan de spelregels die daarin gelden. Dat betekent dat wij er invulling aan geven binnen de sociale kaders van het land of continent van vestiging en niet een beleid hanteren voor het bedrijf als geheel." Daarnaast hanteert het concern een managementstandaard voor onderwerpen die maatschappelijk gevoelig liggen, zoals genetische modificatie en kinderarbeid. „Provimi zou zich rondom dergelijk thema's wel meer kunnen profileren."