



'Het is een heel andere manier van werken'

Priva in De Lier was altijd een exporterend bedrijf, maar pas de laatste twee jaar leert het ook om echt internationaal te ondernemen. 'Het is een heel andere manier van werken,' zegt algemeen directeur Meiny Prins.

Tekst:
Reinier Spreen
Fotografie:
Michel Campfens

Meiny Prins, algemeen directeur Priva



'Agro en building gaan niet altijd gelijk op'

Naam
Meiny Prins

Geboren
Delft, 1962

Bedrijf
Priva is expert in klimaatbeheersing en water- en energiegebruik, vijftig jaar voor de glastuinbouw en vijftienvijftig jaar voor de gebouwenmarkt (o.a. musea en kantoorgebouwen). Familiebedrijf Priva (400 medewerkers) haalt de helft van haar omzet uit het buitenland, maar dat moet de komende jaren groeien naar 80 procent.

CV
Opleiding
1980-1983
Pedagogische Academie
1983-1985
Pedagogiek
1988-1993
Academie van Beeldende Kunsten
2000-2002
Bedrijfskunde

Gewerkt bij
1985-1989 Lerares
1989-2002 Oprichter en directeur communicatiebureau De Stal (tegenwoordig Proforma)
2003 Start bij Priva
2004 Directeur Priva
2007-nu Algemeen directeur Priva
2009
Prix Veuve Clicquot 2009 ('Zakenvrouw van het Jaar')

72 punaises in een wereldkaart verbeelden niet per se een exportstrategie. De afgelopen vijftig jaar liet Priva de beslissing om naar een ander land te gaan wel eens afhangen van het toeval. Vestigde een Nederlandse glastuinbouw in het buitenland, dan leverde Priva de apparatuur. Kon er weer een punaise bij. Natuurlijk was het bedrijf scherp op de ontwikkelingen in zulke nieuwe markten. Het bouwde een dealernetwerk op - Priva's klanten zijn installateurs, niet de eindgebruikers - en opende kantoren en productiefaciliteiten in onder meer het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en China. "Maar Priva was eigenlijk geen internationale onderneming," zegt Meiny Prins, algemeen directeur sinds 2007. "We ontwikkelden producten voor onze thuismarkt, de Benelux, en vervolgens gingen we buiten kijken: 'Hé, dat is leuk, we kunnen het ook nog ergens anders kwijt'. We dachten niet goed na over de wensen van de klant. Is ons systeem niet veel te duur en ingewikkeld voor die markt? Misschien gebruiken ze maar twintig procent van het systeem. We richtten ons vooral op klimaatbeheersing, maar er zijn heel veel landen waar waterbesparing een veel groter issue is."

Sinds haar aantreden in 2003 leidde Prins een 'strategisch verandertraject' waarin Priva de divisies Agro en Building Intelligence integreerden en de laatste overhevelde van Delft naar De Lier. Priva Groep werd Priva en stootte enkele activiteiten af, zoals de productie van sensoren. De nadruk kwam volledig te liggen op procesbeheersing op het gebied van water, klimaat en energie. "Als organisatie leren we behoorlijk op dit moment. We waren een exporterend bedrijf en worden een internationale onderneming. Dat is een heel ander verhaal. We proberen nu veel meer kennis te vergaren over de internationale markt. We verdelen die markt in gebieden. Daar stemmen we onze marketing op af. Ook de service hebben we anders ingericht. Die was op Nederland gericht. Nu hebben we een helpdesk die niet meer alleen werkt volgens de Nederlandse klok. Dan de salesorganisatie. In Nederland groeide die maar door, maar dat is nu niet meer belangrijk: het is veel belangrijker dat het in de landen zelf gaat groeien. De productontwikkeling is nu ook heel anders. In plaats van dat wij bepalen wat de rest van de wereld nodig heeft, inventariseren we wat de wensen zijn."

'In Canada zie je ontzettend veel gebouwen uit de jaren zeventig. Dat betekent renovatietijd.'



Nu pas ontwikkelen we bij R&D producten die niet zozeer geschikt zijn voor de Benelux, maar wel voor de internationale markt. Het is een heel andere manier van werken. We zijn nu een heel ander bedrijf dan vijf jaar geleden. We denken veel meer vanuit de markt dan vanuit de technologie."

Canada

Bij de transformatie hoorde ook een bezinning op de internationale strategie. Prins benoemde een kernteam dat de kansen ging verkennen. Dat team deelde onder alle werknemers deelopdrachten uit. "Een heel mooi proces," zegt Prins. "Overal speurden kleine groepjes de wereld af. Dat zorgde voor veel betrokkenheid." Zo werd onder meer Canada benoemd tot een van de nieuwe hotspots voor Priva. Priva is er al twintig jaar actief in de agrosector, maar ziet kansen in de gebouwenmarkt. Prins: "Je ziet daar ontzettend veel gebouwen uit de jaren zeventig. Dat betekent renovatietijd. Daar is onze building-tak heel sterk in. We hebben een systeem dat zich makkelijk laat aansluiten op het systeem dat er al staat." In de Verenigde Staten liggen dezelfde kansen, maar daar is de markt veel voller. Minstens honderd vergelijkbare bedrijven vechten er om opdrachten. Bovendien had Canada een praktisch voordeel: anders dan in de VS kennen ze er Celsius. "We hoefden ons computersysteem dus

'We richtten ons vooral op klimaatbeheersing, maar bij veel landen is waterbesparing een groter issue'

niet om te zetten naar Fahrenheit. Dat scheelt veel tijd, want het is geen kwestie van even iets omzetten, het zit in het hele systeem. We konden dus meteen beginnen met marktontwikkeling." Priva heeft in Canada al vier opdrachten gedaan, waaronder een appartementencomplex en een ziekenhuis. Vanuit het kantoor vlakbij Toronto, dat tot voor kort alleen de glastuinbouw bediende, werkt nu iemand die dealers (installateurs) werft en opleidt; een Canadees met veel contacten in de branche. Prins denkt dat Priva zich in Canada kan onderscheiden met goede voorwaarden. Zo stelt het bedrijf zich in contacten met eindgebruikers altijd op als fabrikant en verwijst het vervolgens door naar de installateur. "Installateurs waarderen die houding, dat we er niet zelf even langsschieten om zelf een project te doen." Installateurs hoeven ook niet exclusief met Priva-systemen te werken. Niettemin hebben ze wel de vrijheid om Priva's systemen aan te passen en uit te bouwen met eigen technologieën. "Zo kunnen ze zich specialiseren in een sector. Ze bouwen een *unique selling point* op onze expertise."

Twee sporen

"Priva is weer één bedrijf, maar toch hanteert het nog een 'tweesporenstrategie' voor de twee markten," vertelt Prins. "Agro en building gaan niet altijd gelijk op. In Canada toevallig wel, daar hebben beide gebieden veel potentie, maar in veel landen is dat anders. In Engeland groeit de gebouwenmarkt nu heel sterk, maar hebben we de lokale productie voor agro teruggetrokken. Er zijn nog twee mensen voor sales en service, maar verder bedienen we de markt weer vanuit Nederland." Op de gebouwenmarkt ziet Priva behalve in Canada groeimogelijkheden in het Midden-Oosten. Voor de

agrarische tak blijven West-Europa, Canada en de VS belangrijke markten. Daarnaast ontgint Priva China. Dat is een langetermijnstrategie. Hightech-kwekers zijn er nog nauwelijks, wel heel veel kleine met nauwelijks een hectare grond. "We proberen de markt te ontwikkelen door opleidingen te geven. We laten zien hoe ze meer kunnen produceren of water kunnen besparen. Dat duurt dus langer, maar als het komt ben je er wel bij. Het is echt investeren voor later." Verder fungeert het kantoor in China als uitvalsbasis voor andere Aziatische landen. Een ander belangrijk nieuw tuinbouwland is Mexico. Priva had er al wel een dealer, maar zag dat die zijn honderd klanten niet meer goed kon bedienen. "We hebben vorig jaar een servicepunt en een salespunt opgezet om meer contact te krijgen met de klant. Er was een te grote afstand ontstaan. Het was nodig om er dichter op te schuiven om het niet kwijt te raken. Dat is dus vooral defensief, zou je kunnen zeggen." Eerder deed Priva alleen bureauonderzoek naar nieuwe landen. Voor Mexico pakte het de zaken grondiger aan: vier studenten van de Erasmus Universiteit trokken ter plekke drie maanden lang langs telers, installateurs, overheden en universiteiten. "Dat gaan we beslist vaker doen," zegt Prins. "Het is niet alleen heel goedkoop, het wordt ook door de markt heel goed ontvangen. Klanten krijgen ineens aandacht van een Priva uit De Lier, waarvan ze toevallig een computer hebben staan, maar waarvan ze verder niet veel weten. Het geeft nieuwe binding, het is al een reclamecampagne op zich." Tot nog toe is Priva in Mexico niet op vervelende zaken gestuit. Corruptie? Cultuurverschillen? "Geen last van," zegt Prins. "We hebben het van tevoren gewoon heel goed uitgezocht." ●