

*Wanneer had u het gevoel door het dieptepunt van de crisis heen te zijn?*

Dat was toen we, naar ik meen in 1933, begonnen aan een voorraadkraan. Het was een 150 tons bok. Die hebben we in 1938 verkocht aan de Russen. Het bouwnummer was 670. Daarna kwamen nog een paar kranen. Ik herinner me nog de 500 tons betonkraan "Atlas" voor Algiers, bouwnummer 672. Toen konden we zeggen dat de crisis voorbij was. Er kwamen vier mijnenvegers voor de marine, een boot voor verpakte benzine voor de Shell, een kraan voor Manchester. De boel was weer goed aan de gang.

In die periode –in 1935– is eigenlijk ook het eerste samenwerkingscontract afgesloten door de werven, die later IHC Holland gingen vormen. Ik meen, dat alleen De Klop er niet bij was. Dat waren twee baggermolens, bestemd voor Siberië. Ze zijn er in stukken heen vervoerd en ter plaatse gemonteerd. Dat gebeurde onder leiding van een hoofdbaas van Gusto.

*Nu we bij IHC Holland zijn aangeland, welke van de opdrachten van die oude VOF groep heeft u de meeste voldoening gegeven?*

Twee opdrachten zal ik nooit vergeten. Wij waren in onderhandeling met Brazilië voor een enorme order. Op een gegeven moment waren we de opdracht kwijt. Het zag er helemaal naar uit, dat de Amerikanen hem hadden ingepikt. Er is toen zeer handig gemanoeuvreed en op het laatste moment kregen wij contract no. 18: twee sleepzuigers, een cutterzuiger en een hele serie hulpmaterieel.

Zelf heb ik veel te maken gehad met die drie grote vrachtschepen voor Kulukundis. Ik herinner me nog heel goed hoe ik, met de eerste termijn in mijn zak naar huis ging. We hadden in één dag het hele contract besproken en de eerste termijn betaald gekregen.

Grote vreugde was er ook toen we dat 10 miljoen dollar contract kregen voor Vianini. Dat werd toen betaald met Liberiaanse bonds. Een spannende affaire, waarbij tot op het laatste moment ons Ministerie van Financiën zijn vergunning maar niet wilde geven. Ik heb toen –vanuit Rome– drie kwartier lang met de heren getelefoneerd. Om kwart over vijf begon ik daarmee en om zes uur had ik een afspraak met de klant! Gelukkig had de heer Morelli nog even wat anders te doen en om half zeven kreeg ik bericht, dat het goed was! Om vijf over half zeven is die hand-tekening toen gezet.

*Van de vennootschap onder firma naar de naamloze vennootschap. Hoe lang is er over gepraat en hoe kwam het, dat men daar over ging praten?*

Drie jaar. Er waren veel redenen voor. In de oude IHC maakte iedereen alles. We begonnen te weten dat veel zaken beter moesten worden gedaan. We moesten goedkoper kunnen construeren om met lagere prijzen te kunnen komen. We moesten gaan specialiseren op bepaalde projecten. Om dat te kunnen bereiken moest je een veel nauwer samenwerkingsverband gaan maken. Op een gegeven moment was alleen nog maar een fusie mogelijk. We hebben toen naar iemand gezocht, die we allemaal erg respecteerden. Dat werd Prof. Hellema. Hij is toen in de fusievergaderingen komen zitten en als een soort katalysator heeft hij ons door alle stormen heen geloodst naar wat IHC Holland NV is geworden.

*Vond u het geen bijzonder zware taak om de leiding op u te emen van een zoveel grotere onderneming dan u gewend was?*

anvankelijk niet. Ik werkte samen met een aantal mensen en maatschappijen die elkaar en mij kenden. Bovendien kreeg ik de beschikking over de bemanning van het oude kantoor in Den Haag. Maar na ongeveer een jaar kwam ik, wat mijzelf betreft, tot de ontdekking, dat ik er veel te weinig van af wist. Toen werd het: management go back to school". We moesten gaan leren, hoe je zo een grote groep in elkaar moet zetten. Dat is eigenlijk het begin geweest van de herstructurering. Die is in 1967 begonnen.

Ik herinner me nog, dat we daarvoor met zoveel problemen za-ten, dat ik op een gegeven ogenblik tegen de mensen om me heen zei: "Het is hier binnen net zo mistig als daar buiten." Wij zijn toen tot de ontdekking gekomen dat we de verantwoordelijkheden, die sterk centraal lagen, moesten verleggen naar dáár waar ze thuis hoorden.

Delegatie naar beneden van zo veel mogelijk verantwoordelijkheid dus. Dat verandert overigens niets aan het feit, dat je aan de top verantwoordelijk blijft voor de gang van zaken van de groep. Vanaf dat moment zag men het weer zitten.

*Daarna zijn onze omzet en onze winst sterk gestegen. Opvallend is echter dat het personeelsbestand maar weinig gestegen is. Hoe kunt u dat verklaren?*

Dat komt vooral, doordat de werkmaatschappijen zich zijn gaan specialiseren. Er is bijvoorbeeld een moment geweest, dat ze bij Gusto een King aan het bouwen waren. Dat was natuurlijk belachelijk. Dat kunnen zij nooit voor een prijs doen waarvoor je zo'n zuiger behoort te kunnen bouwen. Bij De Klop kunnen ze dat wel. Bij Gusto kunnen ze weer andere dingen veel beter. Vanaf het moment, dat we al dat kleinere materieel uitsluitend bij De Klop gingen bouwen, konden we weer concurreren. Zelfs ook nog wat overhouden.

*Hebt u de stormachtige ontwikkeling van onze groep, vooral op de beurs, verwacht?*

Daar had ik geen flauw vermoeden van. Er zijn heel wat knappere mensen op het gebied van beleggen, die dat ook niet hadden. Ik denk aan een groot beleggingsfonds, dat door de overname van een ander fonds een flink pak IHC aandelen in handen kreeg. Ze hebben zich gehaast om ze bij een koers van 150 van de hand te doen! Maar vergeet niet, dat die hoge waardering voor een groot deel in de hand is gewerkt door de grote olie-en gasvondsten op de Noordzee. Die spreken vooral in Engeland tot de verbeelding. Wij zijn één van die bedrijven, waarvoor men zich in Engeland zeer geïnteresseerd heeft. Daarom is die koers zo hoog opgelopen. Voor hen waren wij gewoon een goedkoop aandeel. In de Verenigde Staten is de waarde van de aandelen van maatschappijen, die zich met ons soort werkzaamheden bezighouden voor de olie-industrie, nog zelfs een flink stuk hoger dan de onze nu. Maar dat is Amerika en wij zijn Nederland.

*Hoe zijn uw toekomstverwachtingen voor dit bedrijf, dat u als President van de Raad van Bestuur gaat verlaten?*

Van de continuïteit van de onderneming, van de werkbezetting, van de verdere groei heb ik zeer positieve verwachtingen.

*Eerst Gusto en daarna IHC Holland hebben een grote rol in uw leven gespeeld. Kunt u het straks zonder hen stellen?*

U zou mij ook kunnen vragen of ik een hobby heb. Dan zeg ik nee, een hobby, het gefixeerd zijn op één doel, dat heb ik niet. Wat ik wel heb, is een hele wijde reeks van interessen. Ik maak me geen zorgen, dat ik me daar niet aangenaam mee zal kunnen bezighouden, wanneer tenminste mijn gezondheid dat toelaat.

*En die laat nu niets te wensen over?*

Nee, gelukkig op het ogenblik niet.

Uit de antwoorden op de vragen is een man naar voren gekomen, die een goed deel van zijn leven gewijd heeft aan de onderneming waar de meeste Zeskant lezers bij werken. Hij heeft die onderneming goed geleid en ons mede gevoerd naar de samenleving die aanmerkelijk welvarender is, dan die waarin Mr. H. Smulders zijn loopbaan is begonnen. Wij zijn hem daarvoor dankbaar en wij wensen hem, aan de zijde van zijn echtgenote en met zijn gezin, nog vele gelukkige, gezonde jaren.