

‘Jumbo kan het gedrag van de Belg nog onvoldoende lezen’



De Tijd - 09 Apr. 2022
Pagina 25

Frits van Eerd maakte van Jumbo de op een na grootste supermarktketen van Nederland. Nu hij dat succesverhaal wil overdoen in België botst hij op verzet. Maar de man die altijd wil winnen is niet van de wijs te brengen. 'In Nederland waren we ook niet meteen een succes. Maar we werden er wel een.'

M et minder dan 5 procent marktaandeel was Jumbo 15 jaar geleden een kleine Nederlandse supermarktketen. Vandaag moet het bedrijf van de familie Van Eerd met 705 winkels, bijna 10 miljard euro omzet en net geen 22 procent marktaandeel in Nederland alleen Albert Heijn voor laten.

De immense groei kwam er in grote mate dankzij CEO Frits van Eerd (55). Hij besloot in 1996 samen met zijn ouders en twee zussen hun groothandel om te bouwen tot een supermarktketen. Daarna namen ze veel grotere concurrenten als Super de Boer en C1000 over.

Het leverde de ondernemer een imago op: Frits van Eerd wil altijd winnen. Ook in zijn vrije tijd. Hij werd Benelux-kampioen in het Formule Renault-autoraceklassement en Nederlands rallykampioen. Zelfs met carnaval wil hij de beste zijn. Hij was erg teleurgesteld toen 'Wij doen het licht wel uit' - een feestlied dat hij maakte met De Gebroeders Ko - niet op nummer een in de top 40 belandde. 'Frits was daar woedend over. Je zou denken: 'Zo belangrijk is het toch ook weer niet?' Maar winnen is zo belangrijk voor hem', zei zanger Ton Koopmans.

Van Eerd verwijst tijdens ons gesprek in de nieuwe Jumbo in Oostende ook naar de sponsordeals met de schaats- en wielerploeg Jumbo-Visma en met formule 1-ster Max Verstappen. Die laatste was een 16-jarige kartingrijder toen Van Eerd hem financieel en met raad en daad begon te steunen. 'Ik denk dat ik hem enorm geholpen heb, en hij heeft ons enorm geholpen. Hij en Wout Van Aert (wielrenner van Jumbo-Visma, red.) versterken het DNA van Jumbo, want net als zij willen we winnen. Willen winnen zit ook in mijn eigen DNA. Het is waar ik 's morgens voor opsta. Als je iets doet, doe het dan goed. Functioneert iets niet? Verander het dan! Let wel: ik ben helemaal geen ongelukkig mens als ik verlies. Als ik maar weet waarom ik verloren heb.'

Van Eerd heeft meteen een analyse klaar als we hem vragen waarom hij zich in België nog niet tot winnaar kan uitroepen. Twee jaar geleden opende Jumbo zijn eerste Vlaamse winkel, met de boodschap dat er over vijf jaar honderd Jumbo's zouden zijn. Maar Jumbo haalde zijn tussentijds doel van 15 winkels pas vorig jaar, met één jaar vertraging. Dit jaar moeten er 15 bijkomen, maar er ging er nog maar één open.

Is 15 nieuwe winkels in 2022 nog haalbaar?

Frits van Eerd: 'Ik weet het niet. Ik hoop het, laat het ons zo zeggen. We gaan er alles aan doen. Maar als we tegen dezelfde problemen blijven aanlopen, kunnen het er wat minder zijn.'

Waarom vordert de Belgische expansie zo traag?

Van Eerd: 'Het is het proces dat erbij komt kijken. In België werkt het anders dan in Nederland. Als we daar een locatie te pakken hebben, moeten we het pand gewoon inrichten en de winkel kan open. In België krijg je vaak nog een vergunningsproblematiek op je bord. Of we die honderd winkels zoals vooropgesteld tussen 2025 en 2027 zullen halen, ligt dus niet aan ons. We vinden vlot locaties. We hebben er veertig tot vijftig vastliggen.'

'Ook met onze ambitie heeft het niets te maken, want die honderd winkels willen en zullen we openen. Dat zeg ik niet alleen omdat dat een heel stoere uitspraak is. Als je een keten wilt bouwen, doe je dat niet met 18 winkels. Dan is honderd echt een minigetal. Je hebt schaal nodig als je lokaal producten wilt inkopen en de formule zo dicht mogelijk bij de Belg wilt brengen. Ook voor e-commerce is schaal belangrijk (webwinkels hebben hoge kosten, red.) . Als we honderd winkels hebben, zou het logisch zijn dat we met e-commerce beginnen.'

Steken uw concurrenten u stokken in de wielen door vergunningen aan te vechten, zoals uw bedrijf eerder aangaf?

Van Eerd: 'Ja. Weet je, het ligt niet alleen aan de concurrenten. Er zijn ook de buurtbewoners, de gemeentes...'

U bent niet de eerste Nederlandse winkelketen die op de trage vergunningsprocedure botst. Hebt u uw huiswerk niet goed gemaakt?

Van Eerd: 'Toch wel. Maar het is niet omdat je weet dat het niet zo makkelijk wordt, dat je helemaal voorbereid bent. We passen ons aan door nog meer Belgen aan te nemen op ons hoofdkantoor in Brasschaat. Ik ga dadelijk bijvoorbeeld ook naar Brussel. Daar zit ik samen met mensen die ons gaan helpen met locaties vanuit de politiek. Dat is iets wat voor mij nieuw is. Dat heb ik in Nederland nooit moeten doen.'

'Als we in Nederland een winkel openen, kunnen we alles voorspellen: de omzet, de kosten, de groei. Dat is compleet anders in België. We kunnen het gedrag van de Belg nog onvoldoende lezen. Het is totaal geen vanzelfsprekendheid dat we in België bereiken wat we in Nederland bereikt hebben. We hebben 18 winkels in een nieuwe markt. We zitten dus in een experimentele fase. Het ondernemerschap moet prevaleren. We moeten continu schakelen. Twee jaar geleden hadden we duizend Belgische producten in ons aanbod. Dat zijn er intussen (legt nadruk) dui-zen-den.'

Moet u om het verschil te maken niet de laagste prijs beloven, zoals u in Nederland met veel succes doet?

Van Eerd: 'We willen én een breed assortiment én lage prijzen én goede service. Jumbo zal dus niet de allergeodkoopste zijn (dat belooft Colruyt al, red.) , maar wij hebben wel lage prijzen. Qua vaste prijzen zitten we erg dicht bij Colruyt. Ten opzichte van Carrefour en Delhaize zijn we een stuk goedkoper.'

Jumbo is 8 procent duurder dan de Vlaamse Colruyt-winkels, zegt het onderzoeksbureau Daltix.

Van Eerd: (fel) 'Niet als je de vaste prijzen vergelijkt.' (Daltix zegt dat het de 'rode' verlaagde prijzen van Colruyt mee in zijn berekening nam, maar probeerde het effect van tijdelijke prijsverlagingen uit te vlakken door zijn meting over meerdere maanden uit te voeren, red.) U zei twee jaar geleden: 'Wil je een oververzadigde markt veroveren, dan kan dat alleen door meer te bieden voor minder geld.' Is dat in tegenspraak met wat u net zei?

Van Eerd: 'Totaal niet. Je moet meer bieden dan alleen lage prijzen om de markt te kunnen veroveren: mooie winkels en goede service. De combinatie moet goedkoper zijn. Want let wel: de prijs is een heel belangrijk onderdeel. De kurk waarop een formule drijft. De combinatie zit goed bij ons. Wij voegen iets toe aan de Belgische markt.'

In Nederland waren overnames cruciaal voor uw succes. Had u onlangs niet de winkels van het Waalse Mestdagh moeten binnenrijven, en niet het Franse Intermarché?

Van Eerd: (lacht luid) 'Net als iedereen heb ik rondgereden om hun winkels te bekijken en mezelf de vraag te stellen: moeten we dit nou wel of niet doen? Ik heb bijna al hun winkels bezocht (het zijn er 87, red.) . Maar eh, nee. We hebben geen bod uitgebracht. Wij beperken ons voorlopig tot het Vlaamstalige gedeelte van België. We moeten ons niet overeten. Je moet doorrennen, maar stap voor stap. Als onze Vlaamse winkels succesvol zijn, zou het een logisch gevolg kunnen zijn dat we naar de rest van België trekken.'

Heel wat ketens verhoogden hun prijzen door de groeiende inflatie. U ook?

Van Eerd: 'Dan gaat het allicht om enkele procenten? We proberen dat te voorkomen. Maar het is onvermijdbaar dat de prijzen van sommige producten de hoogte ingaan.'

Dat u niet altijd ingaat op de vraag van leveranciers om prijsverhogingen, blijkt uit de lege rekken in uw winkels. Onder andere Lotus-producten zijn al enkele weken niet verkrijgbaar.

Van Eerd: 'Lege schappen zijn het allerlaatste wat je wilt, want het is voor niemand goed. We zijn er ook helemaal niet trots op. Het is niet de manier waarop je met elkaar wilt onderhandelen. Leveranciers moeten een partner zijn van je bedrijf. Maar af en toe sta je met de rug tegen de muur en dan kan je niet anders. Dat vinden wij hartstikke vervelend.'

De CEO van Lotus zei dat hij zijn gestegen kosten 100 procent wil doorrekenen. Hij wil zijn winstmarges behouden. Is dat geen faire opstelling?

Van Eerd: 'Elke ondernemer is vrij om te vragen wat hij wil. Maar wij zijn vrij om te betalen wat wij willen. Als wij vandaag ook alles zouden doorrekenen aan onze klanten, dan komt het niet goed. Supermarkten kunnen hun prijzen niet zomaar verhogen door de concurrentie. De consument is gevoelig aan prijzen. Bovendien zien wij ook wat wel mogelijk is in de markt. Er zijn huismerken en concurrerende A-merken. Als de ene zijn prijzen verhoogt en de andere niet, dan denken wij: hoe kan dat nou?'

Met andere woorden: de leveranciers moeten een deel van de inflatie opvangen met hun winstmarges?

Van Eerd: 'Dat is vrij aan die leverancier.'

Echt? U hebt de macht om producten uit het rek te gooien, en doet dat ook.

Van Eerd: 'Legt een leverancier zijn prijzen te hoog, dan raken zijn producten niet uit het schap. Dan liggen zijn producten tussen concurrenten die hartstikke goedkoop zijn. Wat communiceer je dan naar je klanten?'

Sinds deze week staat Van Eerd aan het hoofd van een strakker geleid bedrijf. Een van de drie bestuurslagen verdween. Het zware bestuur was nodig om de 'honderden winkels die Jumbo naar zich toehaalde' te integreren, zegt Van Eerd. Nu dat werk voorbij is, moet het eenvoudiger en wil hij weer midden in het bedrijf staan. 'Ik kan weer rechtstreeks met mijn directeuren vergaderen. Ik kan weer veel in de winkels zijn, bij de klanten. We zijn een bedrijf van 100.000 mensen, dat 10 miljard euro omzet draait. Er valt veel te besturen. Maar we moeten vooral niet vergeten te ondernemen. Retail is continu voelen wat iedere dag gebeurt. Dat schoot er de laatste jaren wat bij in.'

Dreigt u te vervallen in micromanagement? U moeit zich blijkbaar zelfs met de tekst op de kerstkaart voor het personeel?

Van Eerd: (kijkt glimlachend naar de communicatiedirecteur, die begint te lachen) 'Het is mijn ultieme droom om de maximale klantentevredenheid bij elkaar te fixen. Maar daarvoor moet je ook de mensen in je bedrijf tevreden houden.'

'Ik verlies me niet in details. Anders waren we niet zo groot geworden. Natuurlijk besteed ik taken uit. Ik hoop dat ik niet uitstraal dat ik een of andere superman ben. Als CEO moet je de koers van het bedrijf aanwijzen en aanhouden. Ik wil echt op de dingen zitten. De plannen voor nieuwe vrachtwagens, distributiecentra of nieuwe winkels komen op mijn tafel. Ik zit iedere week mee aan tafel wanneer we de plannen voor België bespreken. Iedere tekening van iedere winkel komt op mijn tafel. Ik wil er een krabbeltje op zetten als ik het ermee eens ben.'

Wat met HEMA? Uw familie is sinds een jaar voor de helft eigenaar. Volgt u dat met meer afstand?

Van Eerd: 'We hebben HEMA niet gekocht om van een afstand toe te kijken. We zetten er onze retailervaring in. Ik houd me bezig met HEMA's nieuwe projecten. Dit jaar gaan we de winkels vernieuwen. Het hele businessmodel ligt op tafel. Maar HEMA blijft natuurlijk HEMA.'

U was als tiener niet geneigd in het bedrijf te stappen. Maar uw studies in de VS veranderden alles. Wat is er gebeurd?

Van Eerd: 'Tijdens mijn jeugd was ik trots op de groothandel van mijn vader. Maar ik wist niet of het mijn toekomst was, want ik liep er niet warm voor producten te leveren aan externe supermarkten. We waren niet bezig met wat de klant wou, maar hadden producten en duwden die in de markt. Alle supermarkten zagen er 35 jaar geleden hetzelfde uit.'

'In mijn drie jaar in de VS is het vak van retailer binnengedrongen. De Amerikanen waren wel met hun klanten bezig. How can I help you? Ze investeerden in mooie winkelconcepten en in mensen. Vandaag ben ik er fier op dat Amerikanen in onze winkels komen kijken hoe we het aanpakken. Hoe we op een kleine oppervlakte veel efficiënter werken.'

Uw levensverhaal leest als dat van een zondagskind. Ging u ooit door een moeilijke periode?

Van Eerd: (reageert verrast en denkt even na) Ik ben een heel gelukkig mens. Zeker. Al hoop ik niet dat de indruk is dat we een supermarkt begonnen die een succes werd en dat we dat succes nu zomaar overdoen in België. Als u eens wist hoe hard we hebben moeten trekken om alles voor elkaar te krijgen. Het is met tomeloze inzet van mezelf en iedereen om me heen.'

'Er zijn een aantal jaren geweest die helemaal niet zo leuk waren. De drie, vier jaar na mijn start als CEO in 1996 zou ik nooit meer willen overdoen. Nu wordt over ons gezegd: het is een succes. Het werd een succes, ja, maar het was niet vanzelfsprekend. Als je met een nieuw concept begint, ben je er zelf zó van overtuigd. Maar het is erg moeilijk om je extreme ambitie om te zetten in een plan en mensen te vinden die het met jou willen uitvoeren.'

'De mensen in de groothandel vonden de omslag destijds lastig. Na 75 jaar werden we een concurrent van onze eigen klanten. Hoezo, klantgeïntereerd? Waarom zou je af en toe producten gratis weggeven? Als dat zo succesvol zou zijn, dan hadden concurrenten dat wel al gedaan. Ik zei toen - net zoals nu - dat ik van klanten fans wil maken. Nou, dat werkte in de eerste jaren behoorlijk op de lachspieren in Nederland. 'Van klanten fans maken? Wat is dat allemaal voor iets raars?' Maar ik ga mezelf niet veranderen omdat een ander zegt dat het niet kan. Misschien had ik toen een gebrek aan overtuigingskracht. Ik had nog niets bewezen.'

'In België zitten we nu eigenlijk in dezelfde situatie. We gaan een markt in die helemaal anders is. De gemeente vindt het niet altijd even leuk als er een Jumbo komt. De collega's (concurrenten, red.) in België zeggen: 'Fijn, Van Eerd, dat Jumbo naar België wilt komen, maar daar hebben wij geen behoefte aan.' Dan moeten we daarmee leren leven. We blijven kijken naar hoe we een meerwaarde kunnen zijn. Het is er vandaag misschien nog niet helemaal, maar we gaan het voor elkaar krijgen. Want zo zit Jumbo in elkaar.'

'Flitsbezorging wordt belangrijk'

Deze week nam de familie Van Eerd een minderheidsbelang in de Duitse start-up Gorillas, die belooft online bestelde boodschappen binnen tien minuten aan huis te leveren. Frits van Eerd is een believer. Jumbo levert al enkele weken koopwaar aan Gorillas in Antwerpen en Nederland. 'In de steden - en zeker bij jongeren - wordt flitsbezorging een belangrijk onderdeel. Het trekt een ander publiek. Iemand die naar de winkel gaat, denkt na over wat hij de komende dagen nodig heeft. Iemand die bestelt bij Gorillas bestelt nu koffie en enkele uren later een pizza. Het wordt toch aan je deur geleverd. 'Had je niet wat langer kunnen nadenken?', zou je kunnen opwerpen. Maar het is gewoon een andere ingesteldheid. Daar moeten we mee leren werken. Dan kan je kiezen: ofwel zelf bouwen ofwel een partner zoeken, zoals wij deden. Je moet als retailer keuzes maken.' Profiel

Frits van Eerd

Geboren op 25 maart 1967 in het Nederlandse Veghel.

Studeerde bedrijfskunde in Utrecht en in de VS.

Ging in 1992 als productmanager aan de slag in het familiebedrijf.

Vanaf 1996 CEO, samen met zijn vader Karel.

Getrouwd met Famke Heinrichs, een telg van de ondernemersfamilie Van der Valk, bekend van de hotels. Ze hebben drie zonen.

Controleert samen met zijn ouders en zussen Colette en Monique het familiebedrijf. Elk heeft 25 procent van de aandelen.

De 705 Jumbo-supermarkten en de 73 La Place-restaurants boekten vorig jaar 9,9 miljard euro omzet. Jumbo opende zopas zijn 18de winkel in België.

De Van Eerds controleren ook de helft van de winkelketen HEMA.

CEO Jumbo

Copyright © 2022 Mediafin. Alle rechten voorbehouden