

Jumbo
wil altijd winnen

Jumbo wil altijd winnen

De 7 gouden ondernemersregels
van kruidenier Karel van Eerd

Inhoud



Brabantse bravoure – Jan-Willem Grievink 6

Profiel Karel van Eerd 20

De 7 gouden ondernemersregels van Karel van Eerd

1	Toon leiderschap	58
2	Denk groot	70
3	Zeer zuinig zijn	86
4	Durf te vernieuwen	96
5	Groei is het mooiste wat er is	108
6	Verwen de klant	120
7	Breek nooit een belofte	130

Klantgericht ondernemen in de 21e eeuw 140

Het DNA van Jumbo is geen marketingtruc 154

Bronnen 172

Over de auteurs 176

Brabantse bravoure



Jan-Willem Grievink is ruim 40 jaar op beleidsniveau actief in de foodsector. Als boerenzoon kwam hij al jong in aanraking met een supermarktondernemer. Jan-Willem volgde opleidingen in marketing, bedrijfseconomie, journalistiek en algemeen management. Hij was onder andere marketingmanager bij Nedac Sorbo Group, hoofdredacteur en directeur van Foodmagazine en NieuwsTribune en directeur bij Prisma Food Group (met 400 supermarkten). In 2003 was hij oprichter van het FoodService Instituut (FSIN) waaraan hij tot mei 2021 leiding heeft gegeven. Hij is als hoofddocent strategie en ontwikkeling verbonden aan EFMI Business School en Nyenrode New Business School.

Het woord 'gut-feeling' betekent formeel 'onderbuikgevoel'. Ik wilde dat woord gebruiken om een kenmerk van Karel van Eerd te beschrijven. Maar toen ik de betekenis las, vond ik dat toch te beperkt. 'De tijdgeest aanvoelen en daarop acteren; misschien niet als eerste iets zien, maar als je het dan toch dóór hebt, dan wel als de meest volhardende op een ingeslagen weg doorgaan en de wedstrijd willen winnen.' Die beschrijving klopt beter om Karel van Eerd te kenmerken. En misschien moet ik intussen zeggen dat het de hele familie kenmerkt.

Vooruitrekenen

Als je in foodretail kampioen wilt worden, dan moet je goed kunnen rekenen. Foodretail is het spel van smalle marges en hoge volumes. 'Je kunt beter 12 keer een dubbeltje verdienen dan 4 keer een kwartje.' Dat adagium kwam overigens van een concurrent van Karel (Dirk van den Broek), maar hij heeft het met verve omarmd. Dat Karel al heel jong goed kon rekenen, dat geloof ik meteen. Maar wat hem (en de familie) siert, is dat ze al snel iemand in het directieteam hebben gehaald die wereldkampioen 'vooruitrekenen' is: Ton van Veen. De meeste CFO's zijn goed in het maken van jaarrekeningen, kengetallen handhaven en sturen op begrotingen. Ton niet. Hij kan in de mist kijken. Bij de familie Van Eerd, geïnspireerd door Ton van Veen, durven ze het aan om

Profiel van een ondernemer



C.J.M. (Karel) van Eerd (8 april 1938) was tussen 1957 en 1983 algemeen directeur van groothandel Van Eerd, en tussen 1983 en 2009 oprichter en algemeen directeur van Jumbo Food Groep. Sinds 2009 is hij president-commissaris van Jumbo Food Groep. In 2021 zit de gepassioneerde jazzpianist en golfspeler 64 jaar bij het bedrijf.

Het zoontje van de baas

Het succesverhaal van Jumbo Supermarkten is onlosmakelijk verbonden met Karel van Eerd. Hij geldt als een van de pioniers van het vrijwillig filiaalbedrijf sinds de opkomst van zelfbediening in de jaren 50 van de vorige eeuw. Zijn werkzame leven begint in 1956 als zijn vader, Frits van Eerd senior, eigenaar van Van Eerd Groothandel in Veghel, na zijn eerste hartaanval is gedwongen het rustiger aan te doen. Oudste zoon Karel (18) staat op het punt naar de kruideniersvakschool in Utrecht te gaan. Nadat zijn vader een tweede hartaanval krijgt en Karel zijn diploma's heeft behaald, neemt hij in mei 1957 de dagelijkse leiding over. 'Het was mijn roeping, daar heb ik nooit over getwijfeld. Ik kon net een balans opmaken. Mijn vader echt vervangen kon ik op dat moment niet. Hij wist immers precies hoe alles in elkaar zat en had maar een paar details nodig om te zien wat er goed en fout ging. Ik was het beginnende zoontje van de baas en meer niet. Ik moest er dus wel voor zorgen dat ik de zaken meteen goed oppakte. Twee keer zo hard werken, als eerste beginnen en als laatste stoppen.'

Op dat moment belevt de groothandel honderden winkels in de omgeving. Met een jaaronzet van vier miljoen gulden is het bedrijf landelijk gezien een van de grotere groothandels in kruidenierswaren. Bovendien maakt Van Eerd deel

uit van de Kroon-organisatie, een samenwerkingsverband van 28 grossiers. Karel van Eerd: ‘Het bedrijf leiden, dat deed je ’s avonds. Zo ben ik begonnen met het houden van vergaderingen op zaterdagmiddag, na het fysieke werk. Met zijn allen rond de tafel, elkaar op de hoogte houden van wat je had meegemaakt en gehoord. Het echte leidinggeven begon eigenlijk pas toen ik als vertegenwoordiger steeds meer initiatieven naar me toe trok. Zo was ik degene die met acties ging werken. Die probeerde ik eerst bij mijn eigen klanten uit en daarna volgde de rest. Toch duurde het nog jaren eer ik de balans echt zelf mocht inzien van mijn vader. Na verloop van tijd hield hij eigenlijk alleen nog een oogje op de debiteurenposten. ZZZ was zijn stokpaardje: Zeer Zuinig Zijn. Dat ben ik dan ook altijd geweest.’

Het grote gelijk: zelfbediening

Karel van Eerd richt zich op de uitbreiding van de groothandel en de serviceorganisatie. Eind jaren 50 neemt de welvaart toe en groeit de consumentenvraag naar meer producten. Het fenomeen zelfbediening is in opkomst met 512 zelfbedieningszaken in 1956. ‘Toen ik in het bedrijf kwam, was er maar één klant met een zelfbedieningswinkel. Ik wist dat het die kant uit moest: grotere winkels met zelfbediening. Daar lag ook voor ons als groothandel de toekomst. Het was dus zaak om onze afnemers te laten zien dat ze mee moesten.’

‘Grotere winkels met zelfbediening. Daar lag ook voor ons als groothandel de toekomst’

‘In die eerste jaren trok ik veel tijd uit voor mijn klanten, iets wat ik trouwens altijd heb gedaan. Veel van de winkeliers waren net na de oorlog uit armoede begonnen; het ondernemen zat er meestal bepaald niet in. Toen kwam er nog een waarborgfonds voor de middenstand aan te pas om die winkeliers, die geen van allen capabel waren, toch wat kapitaal te geven. Het was een stroperige toestand en duurde dus vreselijk lang. Daar kon niemand op wachten. Wij bouwden de winkel dan om en hadden daardoor een behoorlijke vordering op zo’n klant. De marge van de groothandel is ook niet zo groot, dus dat voorfinancieren doet heel veel pijn. Het is heel vervelend als je ziet hoeveel je in een goed jaar moet afschrijven. Onderaan de streep houdt je bijna niets meer over.’

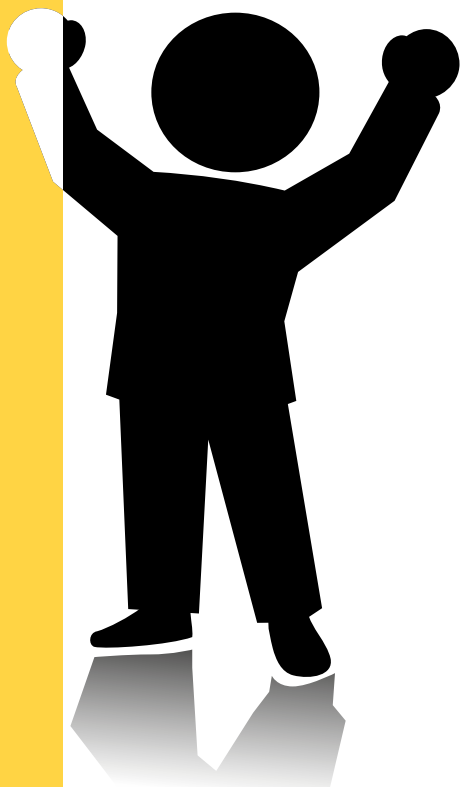
‘Het was nog de tijd van de verticale prijsbinding, dus daar kon je als ondernemer ook niet op onderscheiden. Het was nog een kwestie van gunnen: de winkel in de straat waar

Gouden Regel 1

Toon leiderschap

‘Kijk, met zakendoen ga je niet altijd over de gebaande paden. Je moet een beetje het avontuur opzoeken. Dat kan goed, maar ook niet goed uitpakken. Maar als je het niet doet, kom je er nooit achter wat er aan de andere kant van de weg te doen is. Want daar wil je gaan kijken.’

Karel van Eerd



Zorg dat je weet hoe het precies werkt

Ik zei niet gauw nee. Dan moest er heel wat gebeuren. Ik kwam in 1957 als 18-jarige binnen in een bedrijf met twintig man. Ik was de baas, met mijn vader vanwege zijn ziekte aan de zijlijn. Er was toch sprake van een hiërarchie in zakformaat. Je stapt als vreemde zonder wereldwijsheid binnen. Dat betekende dat ik niet in één keer alles kon zeggen. Ik moest veel luisteren en vragen stellen. Steeds weer: waarom is dat zo? Als ik geen bevredigend antwoord kreeg, vroeg ik voorzichtig of we het misschien op een andere manier konden aanpakken om de klant tevreden te stellen.

Ik ging een debiteurenbeleid voeren: niet betalen, geen goederen. Dat was geen gemeengoed, dat heb ik erin moeten heien. In de jaren 50, direct na de oorlog, waren er veel klanten die niet betaalden. Als ze niet betalen, laat ze dat dan maar bij een ander doen, maar niet bij mij. Ik koos voor de gezonde bedrijven en deed daar extra veel voor. Die kleine bedrijven waren echt klein. Vaak startten mensen in een kamertje in hun woonhuis. Het ging die mensen niet om het opbouwen van een zaak, maar om bezig te zijn. Met cijfers kon ik aantonen dat het bedrijf gezond moest blijven. Slechte resultaten kon ik natuurlijk niet altijd voorkomen. Dan ging ik zelf naar zo'n debiteur toe. Ik vertrouwde er dan op dat ze alles terugbetaalden. Dat hoort nu eenmaal bij zakendoen.

Je kunt alles verkopen

Ik moest mijn medewerkers bijbrengen dat ze de beste verkopers van de wereld waren. We hadden eind jaren 50 een omzet in bier van twaalfhonderd kistjes Dommelsch per jaar. Het thuisverbruik was toen nog heel laag. Bier dronk je in het café of je kocht het in het café en nam het mee naar huis. Toen kwam er een meneer van Heineken die vond dat wij Heineken moesten verkopen. Omdat onze inkoper niet van Heineken hield, was hij sceptisch. Heineken zei: ‘Nee, je gaat niet mínder Dommelsch verkopen, maar per saldo juist veel meer bier.’

Ik vroeg toen wie de grootste Heineken-verkoper was, want ik wilde de beste bierverkoper van Nederland worden. We koppelden de bierverkoop aan het seizoen en aan feestdagen. We zouden een stootvoorraad in april aanleggen. Zie ze maar te verkopen, betalen kan later, maar het bier moet er wel staan. Ondernemers plaatsten de kratjes die ze niet meer in het magazijn kwijt konden zelfs onder hun bed. Toen die proef slaagde, vertrouwde ik erop dat we alles konden verkopen. Ik had toen cijfers waarmee ik mijn gelijk kon bewijzen. Geef je medewerkers het gevoel: dat kunnen wij! En veel beter dan een ander! Geef ze dat gevoel!



Over de auteurs

Maarten Beernink (1975) is oprichter en eigenaar van uitgeverij Het Boekenschap. Dagelijks is Maarten actief in het boekenvak: zelf schrijven, uitgeven, adviseren en promoten. Hij is auteur van diverse managementboeken, waarvan hij er vier samen met Rupert heeft geschreven over bekende ondernemers. **Rupert Parker Brady (1967)** van Retaildenkers is columnist Retailtrends en auteur van meerdere boeken. Dagelijks is hij actief met retailers, merken en steden. En werkzaam als senior concept strateeg bij bureau Sandenburg concept creation.

Contact:

maarten@hetboekenschap.nl en rupert@retaildenkers.nl