

SLIGRO BLIJFT GROEIEN EN BETREEDT DE TOP 100

'CULTUUR IS ONS ENIGE UNIQUE SELLING POINT'

TERWIJL CONCURRENTEN LAST HEBBEN VAN DE CRISIS, SLAAT SLIGRO ZIJN SLAG. IN GROOTHANDELSLAND ZET HET DE TOON MET ZIJN NIEUWE SLIGRO 3.0-FORMULE. EN OOK BUITEN ZIJN BUSINESS SPRINGT HET BEDRIJF STEEDS MEER IN HET OOG. HET SCHAART ZICH BIJ DE HONDERD AANTREKkelijkste BEDRIJVEN EN IS SINDS KORT AMX-GENOTEERD. HET RECEPT VOOR HET SUCCES? EEN ONGEWOON HUWELIJK TUSSEN HET ONDERNEMENDE VAN EEN FAMILIEBEDRIJF EN DE TRANSPARANTIE VAN EEN BEURSFONDS. OVER 'GROEN BLOED' BIJ SLIGRO.

Het is nog vroeg in de eerste Sligro 3.0-vestiging in Maastricht. Achter een tafel met een imposant ingebouwd touchscreen staat een koffiespecialist. Hij spreekt een groep mensen toe. Op de achtergrond wachten tientallen koffiemaaksters met behulp waarvan de barista blends naar keuze kan samenstellen. In zijn moerstaal vertelt de Limburger de klanten over de herkomst van de bonen. Daarna geeft hij tips over een optimale aankleding van een 'tas koffie'. Hij is een van de vele experts die in deze groothandel het rijke foodassortiment met 45.000 producten tot leven wekken. Iets verderop in de Sligro-groothandel ontvangen Wilco Jansen en Jeroen de Bree, respectievelijk hoofd communicatie en directeur p&o, hun interviewer. De mannen van Sligro zijn terecht trots op deze hypermoderne vestiging. Het bedrijf zet daarmee een nieuwe standaard voor de eigen en andere groothan-

dels. Jansen: "Sligro Maastricht is het startschot voor een ombouw van al onze 46 vestigingen volgens dit nieuwe concept. In Sligro 3.0 komt alles bij elkaar. Niet alleen onze ervaring in groothandel, maar ook onze kennis die we bij onze EMTÉ-supermarkten opdoen."

VAKLUI Met Sligro 3.0 legt de Brabantse marktleider de lat hoog voor de concurrentie. Het verschil met andere groothandels zit volgens Jansen vooral in 'beleving'. "Groothandels verkopen allemaal dezelfde emmers mayonaise. Maar waar het om gaat, is wat onze klanten bij ons beleven." Hij doelt op de prachtige

presentatie, onder meer geïnspireerd op Zuid-Europese vershallen. Maar wat het meest bijdraagt aan de beleving, is volgens hem de oprechte betrokkenheid van medewerkers. "Dat zijn vaklui die een passie hebben voor hun klanten en producten. Zij geven tips en delen hun kennis. Zij kunnen klanten inspireren." Daarmee zijn we meteen bij de essentie van Sligro. Dit bedrijf wil het verschil maken met zijn medewerkers. "Wij geloven in een vorm van ondernemen waarbij medewerkers de doorslag geven. Cultuur is ons enige unique selling point," vindt De Bree zelfs. "Dat is ook de reden om onze mensen goed te behandelen."

FRANKRIJK

The advertisement features a display of several wine glasses of different shapes and sizes. A sign in the background reads "STERK EN TRANSPARANT". The Sligro logo is visible in the top right corner, with the tagline "Groots in genieten". Below the main display, there are smaller images of wine glasses and a sign that reads "OPEN UP".

Hij noemt voorbeelden variërend van maatwerk in opleidingen tot een goed doordacht jubilarissenfeest. “Als het bedrijf extra aandacht besteedt aan zijn mensen, zullen zijn medewerkers dat ook eerder bij hun klanten doen.”

HOOGTEPUNTEN Het jaar had bijna niet beter kunnen starten voor Sligro. Het in 2014 gelanceerde Sligro 3.0 is een mooi hoogtepunt, maar zeker niet het enige. Heel veel lijkt in korte tijd op de goede plaats te vallen. Zo ‘promoveerde’ het beursgenoteerde (sinds 1989) bedrijf in maart naar de



Amsterdam Midkap Index (AMX), de belangrijkste index na de AEX. Dankzij een nieuwe weg staat Sligro nu in hetzelfde rijtje als BAM, Boskalis en Air France KLM. Jansen is daar best blij mee. “Het plaatst ons wat meer in de schijnwerpers. Daardoor worden we breder bekend, ook bij andere doelgroepen dan bij klanten alleen. Dit past bij ons streven om meer te bouwen aan ons merk en onze reputatie.” Nog een hoogtepunt is dat Sligro voor het eerst in tien jaar doordringt tot de top 100 van aantrekkelijkste bedrijven van *Incompany*. Hoogopgeleide professionals gaan het

‘We zijn nu ook mentaal marktleider’

Brabantse bedrijf steeds meer zien als een mooie onderneming om voor te werken, in te investeren of zaken mee te doen. Jansen: “We waren op papier al lang marktleider. Maar we zijn nu ook mentaal marktleider.”

GROEN BLOED Stuwende kracht achter de top 100-notering is een toegenomen aantrekkingskracht als werkgever. De Bree en Jansen zien dit als een erkenning voor het harde werk aan personeel en cultuur. Rode draad daarbij is het programma ‘Groen Bloed’. Dit was nodig omdat Sligro steeds meer medewerkers ‘van buiten’ kreeg, vooral



op hoger managementniveau, vertelt De Bree. “Daarmee liepen we enig risico dat de cultuur verwaterde, terwijl we ons succes juist danken aan die onderscheidende kenmerken.” Jansen: “Wij zijn toen op zoek gegaan naar cultuurelementen die ons onderscheiden. We wilden nadrukkelijk geen wensdromen. En ook geen clichés, zoals ‘integer’ of ‘betrouwbaar’, wat je nog wel eens ziet bij andere bedrijven. Dat zegt niets. Want je gaat toch niet in zee met een bedrijf dat ónbetrouwbaar is?” De Bree: “Het ging ons om al bestaande elementen die onze cultuur kenmerken. Die hebben we zorg-

vuldig benoemd en met een extra term lading gegeven. Dat leidde tot ‘gezond eigenwijs’, ‘zorgvuldig met centen’, ‘trots zonder patsierigheid’, ‘gepassioneerd de beste’, ‘samen sterk’ en ‘bewust direct’.”

GEEN BUDGETTEN Dat Sligro ‘gezond eigenwijs’ is, blijkt volgens Jansen en De Bree op meerdere manieren. Ze noemen voorbeelden waarin Sligro zijn eigen koers vaart, zoals veel vaste eigen medewerkers in de distributiecentra. Maar het meest in het oog springende is toch wel dat het management van Sligro niet werkt met budgetten. Jansen:



“Daar kunnen managers van buiten meestal maar moeilijk aan wennen. Ze worden erg onrustig als ze het moeten doen zonder dat houvast.” De Bree: “Bij een vacature voor een marketingdirecteur kreeg ik voortdurend de vraag: wat is jullie marketingbudget? ‘Geen idee,’ zei ik, ‘maar heb jij nog goede ideeën?’ Want als er aan het einde van het jaar een goed idee komt voor een promotionele actie, is dat een investering altijd waard. Wij zijn ondernemers. En een ondernemer denkt niet: mijn budget is op. Die denkt: kan ik hiermee geld verdienen? In die zin zijn wij een echt familiebedrijf.

Dat dwarse en creatieve zie je ook bij bijvoorbeeld Bavaria, met zijn WK-jurkjes.”

Hoewel de budgetcultuur ontbreekt, letten ze bij Sligro wel scherp op de kosten, benadrukt De Bree. ‘Zorgvuldig met centen’ is immers net zo goed een cultuurkenmerk. “Het punt is dat we ons niet blindstaren op cijfers. Het draait bij ons om argumenten. Als het wat slechter gaat, betekent dat niet per definitie dat we ook minder investeren. En als iets afgeschreven is, betekent dat niet vanzelfsprekend dat we direct iets nieuws aanschaffen. Als het nog honderd jaar meegaat, gebruiken we het nog honderd jaar.”

ZONDER PATSERIGHEID

Als één cultuurkenmerk een impuls moet hebben gehad, is dat wel ‘trots’. Zeker de laatste vijf jaar. Want Sligro presteert immers prima in weerwil van de crisis. Dat drukt zich ook uit in de vorm van relatief hoge scores voor de medewerker-tevredenheid in die periode. Het is overigens niet de bedoeling om te gaan pochen over die prima prestaties. Want aan het cultuurkenmerk is niet voor niets ‘zonder patsierigheid’ toegevoegd. Jansen: “We willen niet te veel te koop lopen met dat we de grootste zijn. Het uitgangspunt moet altijd eerst zijn: de passie voor het vak. Daarin willen we de beste zijn. Als je hier rondloopt, voel je die trots.” Volgens De Bree is dit de laatste jaren verder gestimuleerd: “Sligro is nog een van de weinige bedrijven waar medewerkers het verkoopvak in de voedingsbranche ten volle kunnen uitoefenen. Dat hebben we verder geprofessionaliseerd via opleidingen en programma’s.”

OPEN RELATIES

De passie voor het vak is iets wat Sligro-mensen delen met klanten en leveranciers. Dit is een van de redenen om open relaties aan te gaan met deze stakeholders (cultuurkenmerk ‘samen sterk’). Jansen vertelt hoe een Sligro-inkoper van 66 jaar onlangs afscheid nam, waarbij leveranciers naar zijn toespraak luisterden. “Hij zei: ‘Ik heb dit allemaal

gedaan met de gedachte dat jullie er iets aan konden verdienen en wij nét iets meer!’ Dat daar dan zo veel leveranciers bij zijn, zegt iets over onze relaties. Wij streven naar verhoudingen waarbinnen wederzijds informatie wordt uitgewisseld. Zoals onlangs tijdens onze leveranciersdag, ook hier in Maastricht. Daar gaven wij inzicht in wat we doen en waarom, bijvoorbeeld met Sligro 3.0 en ons loyaltyprogramma (supermarkten). We vertelden wat wij van leveranciers verwachten en wat voor hen de mogelijkheden zijn. Wij stellen ons daarmee best een beetje kwetsbaar op.” De Bree: “Hoe open onze relaties zijn, bleek ook na de overname van groothandel Rooswinkel. Die hadden 25 chauffeurs, maar wij doen niet aan eigen vervoer. Een transportpartner van ons, Nabuurs, zei direct: ‘Ik neem ze wel over.’”

TRANSPARANT

En dan hebben we het nog niet gehad over de aandeelhouders. Ook daarmee bestaat een open relatie, vertelt Jansen. “Op de meest recente algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) waren de aandeelhouders vertegenwoordigd die samen 88 procent van ons uitstaande kapitaal bezitten. Dat is heel veel. De Bree: “Aandeelhouders gedragen zich tijdens zo’n AvA als familie.” Jansen: “Ik noem ons ook wel een beursgenoteerd familiebedrijf, hoewel die term feitelijk niet klopt (want de familie heeft een minderheid van een derde van de aandelen, red.). De aandeelhouders komen niet alleen naar Veghel voor de presentatie van de jaarcijfers. We geven ze ook een kijkje in de keuken. Ze waarderen die openheid enorm. En ik durf gerust te zeggen dat we binnen de beurswereld opvallen qua transparantie. Dat blijkt bijvoorbeeld uit onze hoge scores in de Henri Sijthoff-prijs, de prijs van *Het Financieele Dagblad* voor het beste jaarverslag en de beste corporate website.” De Bree: “De combinatie van een ondernemende familiebedrijfcultuur en de transparantie die bij een beursbedrijf hoort, is fantastisch.”

‘Gastvrijheid kun je niet robotiseren’

TUSSEN DE OREN Volgens De Bree zijn de kenmerken van het cultuurprogramma nu vertaald in concrete competenties en gewenst gedrag van medewerkers. “Een voorbeeld is ‘bewust direct’. Dit slaat op de open en duidelijke communicatie binnen het bedrijf. Dit cultuurkenmerk is onder meer uitgewerkt in de vorm van richtlijnen voor het voeren van een correctiegesprek. Alle zes cultuurkenmerken komen nu terug in het aannamebeleid, in de leerprogramma’s, in het personeelsblad en tijdens de functioneringsgesprekken.” Jansen was blij verrast toen hij merkte hoe snel de waarden werden geaccepteerd. Binnen een jaar na de start van het programma zaten ze al bij het personeel tussen de oren, vertelt hij. “Onze medewerkers gebruiken ze nu regelmatig. Als ze een toespraak houden, leggen ze een jubilaris bijvoorbeeld langs een meetlat met de zes waarden. Dit is een aanwijzing voor ons dat de cultuurelementen goed gekozen zijn en aansluiten op wat eigenlijk al bestond. We werken hier niet aan een cultuurromslag, maar aan het versterken van de bestaande cultuur.”

ROBOTISEREN Rest de vraag hoelang je in de retail met mensen nog het verschil maakt in de toekomst. De twee twijfelen daar geen moment aan. Volgens hen blijft dat menselijke aspect belangrijk. Jansen: “Je moet beleving blijven creëren. Zelfs in situaties waarin je weinig contact hebt met klanten. Toen we bij EMTÉ zelfscankassa’s hebben ingevoerd, kozen we er bewust voor om bij het afrekenpunt wel een caissière te zetten. Zij moet klanten vragen: ‘Heeft u alles gevonden? Is alles gelukt?’ Wij willen dat het laatste contactmoment persoonlijk blijft.” Volgens De Bree is het onvermijdelijk dat menselijke arbeid steeds verder wordt vervangen. “Heel veel handelingen kan een machine net zo goed of zelfs beter doen. Maar het menselijke aspect blijft altijd toegevoegde waarde houden. Gastvrijheid kun je niet robotiseren.”