

# Rob van Herpen: afscheid van Sligro

Begin september neemt Rob van Herpen afscheid van Sligro Food Group. Gesprek met een inkoopdirecteur die strijdt tegen rommel r nd en  n de schappen.

Door: **G  Lommen** Foto's: **Bart van Overbeeke**

Waarom gaat Van Herpen weg? Wat zit hem dwars? Niks. Op 1 april vertelde Van Herpen aan Sligro-ceo Koen Slippens dat hij wilde vertrekken. "Ik heb Koen gezegd: 'Ik wil een afscheid met bier en bitterballen.' Dus gaan we in vriendschap uit elkaar. Koen had natuurlijk niet meteen een opvolger klaarstaan, dat begrijp ik. Dus vroeg hij me om tot begin september te blijven. Dat vond ik goed. Al moet ik zeggen dat ik later dacht: 'goh, nou ben ik er nog bijna een half jaar.'"

Het eerste dilemma kwam voorbij met de Sligro-leveranciersdag. Zo'n dag waarop een retailbedrijf aan een zaal vol leveranciers de plannen voor de komende tijd bekendmaakt. Ook Van Herpen deed een deel van de presentatie. Maar hij zei er niet bij dat hij zou vertrekken. "Daar had ik wel moeite mee, ik vind dat je zoiets gewoon moet kunnen zeggen. Van de andere kant, het komt gek over als je dat meldt, snap ik wel. Alsof je er zelf niet achter staat. In het ergste geval ontstaat er weer roddel en achterklap of zoiets als 'verschil van mening over beleid binnen Sligro-management'. Dat wilden we uiteraard niet, dus heb ik de leveranciers een week erna via de mail maar gezegd dat ik iets anders wilde gaan doen."

Rob van Herpen rolde min of meer bij toeval de sector in. Hij wist – in 1990 – niet precies wat hij moest gaan doen na zijn opleiding HTS in Eindhoven. Zijn vader kende iemand die een vleesgroothandel had in Marseille. Marseille... Maar Van Herpen dacht 'ach, een paar weken in Zuid-Frankrijk en je leert er altijd beter Frans van, waarom niet?'. Het beviel prima. En Van Herpen is nooit meer uit de levensmiddelensector gegaan. Hij bleef uiteindelijk twee jaar in Marseille, daarna ging hij aan de slag bij Smit Vis, het visbedrijf van

Sligro Food Group. Als account manager. Na twee jaar werd hij inkoopassistent bij Sligro Food Group. En daar bleef hij tot nu toe.

Van Herpen was verder onder meer bestuurslid van 'European Foodservice & Distribution A/S', gevestigd in het Deense Kopenhagen. Hij is lid van de stuurgroep bij Superunie voor strategie en duurzaamheid. Lid van de raad van advies van het Studiecentrum Snacks & Zoetwaren. En gastdocent bij EFMI Business School.

Verder is Van Herpen een van de twee 'ambassadeurs' van de Ruud van Nistelrooy Academy, een instelling die kinderen van negen tot twaalf jaar 'persoonlijk en maatschappelijk' begeleidt. En hij is actief lid voor D66 in zijn gemeente Bernheze. Met Rob van Herpen hebben we het over de persoon die over de 'assortimentshelden' binnen Sligro en Emté gaat. De tien van Emté, bekend nog? Emté-managers willen de klant trouwer maken en de omzet laten groeien van deze formule door telkens de klant op bijzondere producten te wijzen: de producten die Sligro immers in huis heeft. Dat koopt Van Herpens team in.

## **Wat ga je doen? De politiek in...**

"Nee. Ik ben inderdaad actief D66-lid in mijn gemeente, maar in die richting moet je het niet zoeken. Ik weet het nu nog niet. Het kan best zijn dat ik een tijd niks doe. Ik ga in elk geval mijn hoofd leegmaken na september. Het goede koesteren en de ballast kwijt raken. Ik ben vanaf 1995 hier aan de slag. Van assistent-inkoper tot directeur inkoop nu. Het was soms zwaar. Het bekende: dat mensen op de vrijdagavond op de bank neerploffen en het verder gehad hebben. Mijn vrouw Bea heeft mij dat ook wel eens zien doen. Ik wil nieuwe energie opdoen, nieuwe

ideeën, geprikkeld worden.

Ach, van de andere kant, ik ben hier jaren uitgedaagd en geprikkeld, routine bestond er nauwelijks, dat moet ik daar tegen inbrengen."

**Directeur inkoop van Sligro-zb-groothandel, Sligro-bezorging en Emté. Eigenlijk bepaal je daarmee het assortiment van de marktleider in out of home in Nederland: besef je wel goed wat je weggooit?**

"O, ik hou er rekening mee dat ik er spijt van kan krijgen. Dat mag erbij horen. Dat is een teken dat het me wat waard is geweest. Dat ik hier al die jaren niet voor niets ben geweest. Trouwens, 'weggooien', zo zie ik dat niet."

**Assistent-inkoper, inkoper, hoofd inkoop food, plaatsvervangend directeur inkoop, directeur inkoop. Van 1995 tot nu, bij Sligro Food Group. Dan ben je een culi of een foodie. Mensen zullen verwachten dat je ergens in de sector weer opduikt. Met iets vernieuwends, iets bijzonders...**

"Dat zou mooi zijn. Maar ik kan er werkelijk niets op zeggen. Ik heb geen plan en zelfs geen plan b. Misschien ga ik wel weer naar Santiago de Compostela lopen en weet ik het daarna pas."

**Zou het kunnen dat je hierna bij Jumbo of Ahold aan de slag gaat? Of is er een concurrentiebeding?**

"Dat is er zeker, maar als je het me nu zo vraagt: ik weet niet eens wat daarin staat. Maar dan nog, Jumbo of Ahold: nee. Met alle respect voor wat met name de familie Van Eerd de laatste jaren gepresteerd heeft, hoor! Want dat vind ik heel knap. Maar er gaan werken... Sligro en Jumbo, dat is een soort sportieve rivaliteit. Je gaat niet zomaar voor de andere club uit Veghel spelen."

**'Vlees van de grill dat niet direct wordt opgegeten maar eerst ingepakt, wordt taai. Je moet het snel 'terugkoelen'. Maar dat gebeurt in de supermarkt vaak niet'**

***Wat is het belangrijkste dat een inkoper van Sligro Food Group, of een directeur inkoop, moet kennen en kunnen?***

“Hij of zij moet allereerst kennis hebben van producten en markten. Dat staat voor mij bovenaan. Ten tweede onderhandelingsvaardigheden. En ten derde moet je goed weten wat Sligro Food Group intern wil. Dat laatste klinkt het makkelijkst, maar ik zeg het er toch maar bij. Want Sligro Food Group is een complex bedrijf. Daar bedoel ik niet mee dat het een bedrijf met toestanden is, maar het is divers. Van Emté tot Sligro-groothandels tot Sligro-bezorging, met eigen productie in huis, van agf, vlees, vis, maaltijdenproductie.”

***Complexe baan, Sligro-groothandels, Sligro-bezorging, Emté: allemaal anders.***

“Je moet inderdaad drie petten tegelijk hebben en goed weten wanneer je de ene opzet en de andere afzet. Je moet je leveranciers ‘conditioneren’, niet invriezen dus, maar de beste condities afspreken. En je moet tegelijk zorgen voor het optimale assortiment in een Sligro en in een Emté.”

***En hoe kun jij als leidinggevende bepalen of die vijftig inkopers van Sligro Food Group dat goed doen?***

“Ik kan onmogelijk in mijn eentje van vijftig mensen dag in, dag uit in detail weten wat hun besluiten en voornemens zijn, daar is de spanwijdte te groot voor. We hebben zes ‘hoofden inkoop’, twee voor food, een voor non-food, twee voor wijn en gedistilleerd en een voor vers. Maar je kunt wel nagaan of een categorie het goed doet of niet en waar dat aan ligt. Als de omzet van bier en fris erg inzakt en je weet dat het een slechte zomer is, is het onzin om iemand daarop af te rekenen. Ik kijk eigenlijk vooral naar wat iemand in zijn assortimentsgroep brengt, wat voor innovaties iemand brengt en waar die vandaan komen, dus niet zozeer land of regio maar ook: welke nieuwe leverancier. Ik kijk uiteraard ook naar de samenstelling van onze eigen merken. Sligro heeft 8.000 items onder 108 eigen merken, die zijn vanzelfsprekend belangrijk voor ons.”

***Zijn dat eigenlijk sterke merken? Sanissimo-ijs, of olijfolie van Olitalia, het klinkt vaak als de fancy labels van Aldi en Lidl.***

“Ik begrijp die indruk wel, maar allereerst nemen onze horeca-afnemers in de Sligro-tak daar veel van af en die worden dus veel gebruikt in de markt. Bovendien, het zijn lang niet allemaal fancy labels in die zin dat wij daar in de gauwigheid leuke naampjes op plakken. Neem nu Olitalia of de pasta van Rummo, die we ook in Emté aanbieden; dat zijn gewoon merken van de leveranciers zelf. De pasta is van de familie Rummo, de olijfolie is gewoon van het bedrijf Olitalia. En: allebei grote merken in Italië. Ik ben



het ook niet eens met je suggestie, ik vind dat wij er in cruciale groepen wel degelijk in slagen om een merk te bouwen. Alex Meijer bijvoorbeeld is een sterk koffie- en theemerk in de horeca, de afnemers gebruiken dat veel en het is een ver doorontwikkeld merk, met wel 500 items, van koffie- en theevarianten tot aan bijbehorende apparaten en bijvoorbeeld ook chocoladeproducten die het restaurant de gasten presenteert bij de koffie en thee.”

**Sligro biedt de afnemers van alles en nog wat, van gewone frikandellen tot het allerbeste vlees voor de betere restaurants. Emté is op weg om te strijden voor de beste versformule. Commercieel directeur Johan van Heerebeek en operationeel directeur Kees Kiestra hebben dat wel eens uitgelegd in dit blad, met ‘de tien van Emté’. Waarom kan Emté niet helemaal vol liggen met lekkere Sligro-producten?**

“O, maar dat is een soort interne discussie. Als je vindt dat Emté de beste verssupermarkt moet

zijn, dan kun je ook zeggen dat we daarin nog te behoudend zijn. Van de duizenden producten zijn er nog te weinig die dat culinaire of lekkere aspect echt benadrukken. De vraag is: doen we te weinig daarin, of moeten we voorzichtig zijn omdat we anders te veel een culi-formule worden? Je moet inderdaad oppassen je doel voorbij te schieten, maar je kunt ook zeggen dat Emté zich nog meer als ‘de beste versformule’ moet profileren.”

**En jij vindt vooral dat laatste.**

“Kijk, ik heb uiteraard een enorme Sligro-bril op als ik dat zeg, maar Emté kan meer uit het unieke Sligro-assortiment putten dan het nu doet. Ik zeg dat niet om mijn afdeling te promoten, er zit geen afdelingspolitiek achter. Ik vind zelf dat wij, als Sligro Food Group, nog te behoudend met Emté omgaan, de consument is soms ook verder dan je denkt. Dat is geen intern meningsverschil, maar een gezonde discussie die wij hier voortdurend hebben. Het is eigenlijk een punt dat ik iedereen in de supermarktsector graag meegeef.”

**Wat bedoel je daarmee?**

“Operationeel verantwoordelijke managers worstelen allemaal met de loonkosten van een supermarktformule. Met als gevolg dat je veel zestienjarigen in je winkel hebt rondlopen. Emté doet daarin mee. Maar een zestienjarige is doorgaans niet op de hoogte van de mooie producten van Emté. Die kán dat gewoon niet de klant goed uitleggen, daar heb je een oudere medewerker voor nodig. Dat is een dilemma. En ik snap dat wel. Maar persoonlijk vind ik het te behoudend. Je creëert daarmee wellicht niet het onderscheidend vermogen voor de formule dat je had kunnen creëren. Als ik in een Mercadona rondloop, kom ik daar een slager tegen, met een dikke snor en een groot mes. Hij is geen gevaar, hij is wél iemand aan wie ik gerust een vraag kan stellen en ik kan een antwoord verwachten dat ergens op slaat. En geheid dat het hem lukt om mij met een stuk lekker en goed vlees te verleiden.”



**Hans van Duin** | Na commerciële en inkoopfuncties bij Albert Heijn, Heineken en DA en voormalig inkoopdirecteur bij Bijeen, nu interim werkzaam als vice president merchandising bij Staples.

## Awards

Jazeker, ook ik heb wel eens een prijs gewonnen. Voor een baanbrekend logistiek idee, een combinatie van central warehousing en vendor managed inventory met een listige verrekensstructuur en een win-win-win business model. Hup, op een podium gehesen, een oorkonde en een zoen van de rondemiss! Jazeker! En met een sprintwedstrijd voor zesdeklassers een keer een sjoelbak gewonnen. Toen wilde ik nog geen zoenen, natuurlijk.

We zijn een prijzend volk, nietwaar? Ik denk dat er voor alles wel een prijs is. Wie de grootste heeft, of de mooiste of de lekkerste. Er zijn zelfs prijzen voor mensen die prijzen maken. En de Foodawards, natuurlijk. Niets mis mee, en wat fijne waardering en erkenning maakt het leven toch wat draaglijker en vrolijker. En het stimuleert. Denk ik. Maar we schieten soms wel een beetje door.

Kijk, een prijs voor de beste innovatie, of de origineelste verpakking, daar heb ik geen probleem mee. Zelfs de prijs voor de irritantste reclame snap ik nog. En voor de winnaar van het Songfestival. Maar er is een prijs waar ik altijd een beetje van achter mijn oor moet krabben. De FoodRetailAward, voor de snelste opname van innovaties. Wat is dat nu in hemelsnaam voor een prijs? Fraai verkoopargument: als jullie dit niet snel opnemen, kan mooi de prijs aan je neus voorbijgaan?!...

Kijk, als je nu een prijs zou krijgen voor hoe snel je het in de winkel hebt nádat je besloten hebt om het op te nemen (in plaats van een prijs voor hoe snel het eerste artikel van een product door de kassa gescand wordt nadat het product is geïntroduceerd), daar kan ik nog bij. Knappe vlotte administratie, flexibele supply chain en een goed space-managementproces. Gefeliciteerd en jullie krijgen allemaal een zoen. Maar de gekke inkoper die zonder flinke slag of stoot bij gesprek één al overstag is, of in de jaardeal zich heeft laten verleiden tot het opnemen van alle nieuwe artikelen in ruil voor een schamele procent bonus, die kan toch niet winnen van de collega die het aandurft om te wikken en te wegen en na te denken en de laatste vijf cent er nog uit wil onderhandelen, waardoor het artikel

**‘Ik stel voor: de FoodRetailAward voor de langst overwogen opname van innovaties’**

### **En dat is nu de reden van je vertrek?**

“Nee. O, nee, helemaal niet. Het is een persoonlijke overtuiging, een wens ook. Maar geen breekpunt.”

### **Het zegt wel iets over de manier waarop je tegen ‘de Nederlandse supermarkt’ aankijkt.**

“Jazeker, ik vind dat het daar droevig mee gesteld is. Kostenbeheersing staat bovenaan, een wurg-greep van prijs en promotie. Zo laten we met z’n allen de kans op een prachtige sector lopen. En nemen we snel alle ideetjes die we bij elkaar zien, van elkaar over. Want ojee, stel dat dat succes aan me voorbijgaat.

Neem nou zo’n grillmodule, die je in meer formules ziet, ik noem geen namen want het is overall in opkomst. Oogt leuk, verleidelijk. Maar als dat vlees verkocht wordt, moet je er ook goed mee omgaan. Vlees van de grill dat niet direct wordt opgegeten maar eerst ingepakt en dan later opgegeten, wordt taai. Je moet het snel ‘terugkoelen’. Maar dat gebeurt in de supermarkt vaak niet. In

veel later in de winkel ligt? Is er nu iemand van de ratten besnuffeld?

Ter compensatie stel ik daarom voor de Food-RetailAward voor de langst overwogen opname van innovaties, om te voorkomen dat mijn vrienden-inkopers door prijsjagende managers opgejaagd worden. Of zich minderwaardig voelen bij hun collega’s. Bij de uitreiking kunnen we dan termen gebruiken als ‘weloverwogen’, ‘prijsverlagend engelengeduld’ en ‘strategische vertraging’. Met alle plezier wil ik dan zelf wel de uitreiking doen en, vooruit, desnoods ook nog wel een zoen geven.

Om ruis te voorkomen sluiten we alle exclusieve innovaties natuurlijk uit. Beter nog: een prijs voor de retailer die de meeste exclusieve introducties voor minimaal drie maanden heeft weten los te peuteren en uit te onderhandelen. Dat is natuurlijk wel weer geinig, vooral voor diegene die er de lol van in ziet om juist dié prijs als eerste te krijgen! En die prijs kan ik dan ook wel uitreiken, als ik er dan toch ben...

En als we dan tot slot nog een prijs bedenken voor de snelst uitgereikte prijzen, dan blijft er ook nog wat tijd over voor het diner, voor elkaar, voor de roddels en voor wat nuttige informatie-uitwisseling aan de tafels. En uiteraard voor een tweede kopje koffie. ■



de supermarkt wordt de consument dus visueel en door middel van lekkere geuren verleid, maar thuis kan het een tegenvaller zijn. Probleem: of de consument voelt zich bekocht.

Je stelt de klant teleur met de kwaliteit van het product, laat dat nu net een soort rode draad zijn in de voortdurende kritiek van ofwel consumenten, consumentenpartijen of actiegroeperingen. Of tv-programma’s als Keuringdienst van Waarde. We zouden veel meer initiatief moeten tonen om te voorkomen dat een hele sector de naam krijgt slechte kwaliteit te verkopen. Zeker als het door onkunde of kostengerichtheid is, want de kritiek is dan dat supermarktbedrijven alleen maar zoveel mogelijk winst willen maken. En natuurlijk willen we ook wel winst maken, maar als je het mensen in de sector vraagt, dan wil iedereen winst maken door juist goed eten en drinken te verkopen. Alleen, in de praktijk gaat dat vaak mis. Dat is mijn kritiek op de sector. Men kijkt allerlei kunstjes van elkaar af in de concurrentiestrijd. Kijk gewoon eens naar de vele weekfolders. Armoe troef, toch?”

### **En de folder van Emté?**

“Ja, Emté ook, in zekere zin. Die tien verleidelijke producten staan er wel in, maar ook Emté heeft bier, wasmiddelen en fris in de aanbieding. Dat geeft op zichzelf niks, maar het is uitwisselbaar. Nogmaals, dat is geen verwijt aan mijn collega’s, ik zeg alleen dat we als sector elkaar gek maken. Bovendien, je kunt in dit gesprek dat soort zaken ertegen inbrengen, maar de vraag is of daarmee wat ik zojuist zei, niet meer geldig is. Het is bovendien ook een vriendelijk bedoelde oproep aan A-merkartikelfabrikanten.”

### **Want?**

“Ze laten het vaak na om in kwaliteit te investeren. Wij laten onze private label-artikelen geregeld tegenover A-merken testen. Ik zie de laatste jaren de investering in kwaliteit achteruitgaan. Wij hebben bijvoorbeeld zelf salades onder het merk Club. Het wordt steeds makkelijker om in kwaliteit te winnen. We zien bij A-merken steeds meer zout, suiker en toegevoegde stoffen als kleur- en smaakstoffen.”

**Opmerkelijke waarneming... fabrikanten melden nu juist bezig te zijn met ‘minder zout en suiker’.**

“Ja, weet ik, maar wij merken dat een A-merk-artikelfabrikant vaak meer is gaan toevoegen in plaats van verminderen. Ik ben er echt niet gelukkig mee. Makkelijk voor ons eigen merk, maar slecht voor de branche als geheel.”

**Maar ga jij als directeur inkoop daar niet in mee? Stel, een nieuw artikel vol zout, suiker en toegevoegde stoffen wordt succesvol, dan komt er toch ook een huismerkartikel dat daarop lijkt?**

“Nee. Als het gaat om de eigen merkartikelen die we via Superunie betrekken, dan is dat Markant. Dat product spreken we collectief af. Ik doe er mijn best voor om geen rommelproduct in de assortimenten van Emté te krijgen. En als het om Sligro gaat, zijn we er verder vrij in om zelf de kwaliteit te bepalen.”

**Maar hebben jullie wel eens besloten om Sligro-artikelen in een Emté te plaatsen omdat het supermarktproduct zelf rommel was?**

“Nee, zo ver gaat dat niet. Even los van het andere punt, met de tien van Emté versterken we de onderscheidende kwaliteit van het Emté-aanbod, het is niet direct een strijd tegen nivelering. Maar als de concurrerende producten inderdaad achteruit gaan, dan zou dat wel het geval zijn. We hebben wel eens Alex Meijerkoffie in Emté neergezet omdat we vonden dat we fair trade-koffie in Emté moesten presenteren, terwijl Markant Utz-gecertificeerd is. Maar dat is een andere overweging.”

**Hoe dan ook, je boodschap is: het kwaliteitsniveau van eten en drinken in de supermarkt moet omhoog.**

“Ja, zonder meer. Supermarktmanagers kijken te veel naar de vraag of de klant de boodschap in de winkel wel goed kan zien, dus hebben we genoeg plafondhangers aan het plafond en zijn de wobblers wel allemaal goed verwisseld? En dat soort zaken. Als je in onze nieuwste Sligro in Maastricht gaat kijken, zie je dat we daar niet met plafondhangers en wobblers bezig zijn, maar met productdominantie, sfeer en verleiding - waar de kwaliteit van het aanbod ook echt op aansluit. Het is weliswaar een markt voor de professional, maar dat zou goed zijn voor de supermarktsector.” ■