



# Jumbo, de groei-olifant

Op de volle en zeer competitieve markt voor levensmiddelenverkoop is er één supermarktketen die de concurrentie al jaren links en rechts weet in te halen. Wat is het groeigeheim van Jumbo? Over slim financieren, betrokken familieleden en het frietzakmodel.

Tekst Peter van Lonkhuyzen Beeld Sue Cowell



In de stadswijken in ons land worden heel wat robbertjes gevocht. De Plus op de ene hoek van het winkelcentrum lokt klanten de zaak binnen met kortingen op boerenkaas, vloeibaar wasmiddel en zegeltjes om voor badhanddoeken te sparen. Op de andere hoek gaat de Lidl het publiek te lijf met goedkope trostomaten, potplanten en sparen voor grappige knuffels. Een straat verder vind je de onvermijdelijke Albert Heijn, waar deze week de diepvriesmaaltijden en luiers in de bonus zijn.

Zo'n 4.400 supermarkten zijn er inmiddels in ons land. Hun aantal groeit nog steeds snel, met name in het 'to go'-segment. Van elke zeven vierkante meters winkelruimte in ons land wordt er volgens investeringsbeheerbedrijf Colliers International inmiddels één door een supermarkt ingenomen. In totaal gaat het om 4,7 miljoen vierkante meter. Terwijl het aantal winkels groeide, is de hoeveelheid merken de afgelopen jaren echter gekrompen. In twintig jaar is het aantal supermarktketens teruggelopen van bijna vijftig tot ongeveer twintig.

Naast al die fysieke winkels kwam de afgelopen jaren ook het online winkelen op. Maar hoewel de internetsupermarkt aan populariteit wint, doen we met z'n allen nog steeds bij voorkeur onze boodschappen in een 'echte' winkel.

De strijd om de klant is bikkelhard. Bij elkaar besteden de supermarktketens jaarlijks tussen de 350 en 400 miljoen

euro aan reclame-uitingen via tv, radio,abri's en dagbladadvertenties. Veel groei in het marktaandeel leveren al die inspanningen niet op. Volgens onderzoeksbedrijf Nielsen is er vrijwel geen keten die haar aandeel in 2019 substantieel ziet toenemen. De opvallende uitzondering is het Veghelse Jumbo, waarvan het marktaandeel van 19,2 naar 21,0 procent gaat. Dat is weliswaar nog flink minder dan het 34,9-procents marktaandeel van Albert Heijn (dat in 2019 gelijk bleef), maar bijna twee keer zo veel als de nummer 3 in de markt, Lidl, die 10,7 procent bedient. Je kunt inmiddels spreken van 'de grote twee' in het Nederlandse supermarktlanschap: Albert Heijn en Jumbo.

### VERTIENVOUDIGD

2019 is een nieuw succesjaar in het groeiverhaal van Jumbo. In ongeveer vijftien jaar vertienvoudigt de omzet van de supermarktketen, tot 8,7 miljard euro in 2019. Met de overnames van onder meer Super de Boer, C1000 en een aantal Emté-supermarkten stijgt het aantal winkels tot ruim 670. In 2016 neemt Jumbo de restaurantformule La Place uit de boedel van V&D over. Eind 2019 wordt bovendien bekend dat Jumbo nauw gaat samenwerken met Hema. Inmiddels telt het concern ongeveer 85.000 personeelsle-



### Jumbo: chronologie van een familiebedrijf

**1921** Johan van Eerd richt in Veghel een groothandelsbedrijf op | **1957** Karel van Eerd neemt de leiding over van Van Eerd Groothandel | **1983** De Tilburgse supermarkt Jumbo wordt gekocht. Het aantal Jumbo's in het zuiden van het land wordt snel uitgebreid | **1996** Frits van Eerd wordt naast zijn vader aangesteld als general manager. Het klantgerichte, 'altijd-de-laagste-prijs'-concept wordt gelanceerd | **2006** Overname 12 vestigingen van Konmar | **2009** Overname Super de Boer. Karel van Eerd treedt terug als algemeen directeur en wordt voorzitter van de raad van commissarissen | **2012** Overname C1000 | **2013** Opening eerste vestiging van het versvoedselconcept Foodmarkt | **2016** Overname La Place. Start thuisbezorgen van de via Jumbo.com bestelde boodschappen | **2018** Overname Smulweb en een deel van de Emté-supermarkten | **2019** Overname Agrimarkt, start samenwerking met Hema en opening eerste Belgische Jumbo

den, die ofwel direct bij Jumbo of bij een van de franchise-ondernemers van de keten werken.

Wat is het groeigeheim? Het Jumbo-concern ontstaat in 1983 als het Veghelse groothandelbedrijf van de familie Van Eerd in Tilburg een supermarkt overneemt. Die supermarkt is door de oprichters, het echtpaar Meurs, 'Jumbo' genoemd, als tegenwicht tegen de dan nog bestaande Torro-winkelketen. De 'olifant' is groter dan de 'stier', is het idee.

Op weinig organisaties is het woord familiebedrijf sterker van toepassing dan op Jumbo. Karel van Eerd, die in 1996 algemeen directeur is, haalt zijn zoon Frits en dochters Colette en Monique in het bedrijf. Gezamenlijk wordt besloten een groeistrategie in te zetten. Na analyse van de grootste ergernissen van de supermarktklanten stellen ze een formule op, gericht op lage prijzen, een groot assortiment en goede service. Die formule wordt sindsdien gedisciplineerd uitgevoerd.

### KLANT VOOROP

Merken- en retaildeskundige Paul Moers werkt in de jaren negentig, als Jumbo voor het eerst wat meer van zich doet spreken, nog bij concurrent Albert Heijn. Hij herinnert zich dat er aanvankelijk wat gegniffeld wordt om Jumbo's ambities om de klant zo nadrukkelijk voorop te zetten. "Maar ik stond er toch wel van te kijken. Als je bij het inrichten van je bedrijf volledig op klanten focust, weet je als geen ander wat er bij ze speelt."

Een van de grootste ergernissen van supermarktklanten is het wachten voor de kassa. Jumbo introduceert de 'vierdewachtendereg' Sta je als vierde wachtende in de rij? Dan krijg je je boodschappen gratis.

"Daarmee laat je zien dat je de klant écht serieus neemt", zegt Moers. "Bovendien doe je iets uitzonderlijks, waardoor je tussen de concurrentie opvalt." De vierdewachtendereg is onderdeel van wat Jumbo de *7 Zekerheden* noemt, een aantal uitgangspunten dat betrekking heeft op de klantvriendelijkheid. Als klanten een product in de schappen zien met de uiterste houdbaarheidsdatum van die dag, krijgen ze het gratis mee. Hetzelfde gebeurt als ze zien dat een product bij een andere supermarkt een lagere vaste prijs heeft.

Moers: "Eén van de dingen die Karel van Eerd heeft ingevoerd, is dat boodschappen doen eenvoudiger moet worden gemaakt." Consumenten zien door de bommen van alle acties, weekvoordeelprijzen en aanbiedingen het bos niet meer. Jumbo doet daar nauwelijks aan mee, maar



'De toewijding van de familie Van Eerd heeft een zeer motiverende werking op het personeel'

draagt uit altijd de laagste prijs te hebben. Moers: “Dat spreekt veel klanten aan.”

Lage prijzen, een groot assortiment en veel service stellen hoge eisen aan de organisatie. Jumbo houdt zijn *overhead* laag en neemt relatief weinig managers in dienst. De medewerkers op de werkvloer krijgen veel eigen verantwoordelijkheid. “Als je je bij een van de medewerkers in de Jumbo ergens over beklagt”, zegt Moers, “kunnen ze een boekje met bonnen uit de binnenzak trekken en je een tegoedbonn uitschrijven. Ze hoeven niet naar de chef te lopen.” Bij Jumbo zelf noemt men dat het ‘frietzakmodel’.

### OVERNAMES

Een opvallend onderdeel van Jumbo’s groeiverhaal is de serie gedurfde overnames die het bedrijf door de jaren heen doet. Als in 2009 bijvoorbeeld een bod wordt gedaan op de ruim driehonderd winkels van Super de Boer, is Jumbo met 127 winkels een relatief kleine speler. Volgens supermarktkenner Erik Hemmes zijn de overnames onderdeel van de welbewuste strategie uit 1996.

Hemmes: “Een van de sterke dingen die Karel van Eerd deed, was het aanstellen van een zware raad van commissarissen.” Hij haalt experts uit de banken- en levensmiddelenwereld binnen, met het doel om te helpen met de overnamestrategie. Groei is nodig gezien de schaalvoordelen. “Als je de overhead over meer vestigingen kunt verdelen, kun je de winkelprijzen laag houden. Met meer omzet kun je bovendien meer korting bij leveranciers bedingen.”

Dat Jumbo een familiebedrijf is gebleven, helpt volgens Hemmes bij de uitvoering van de strategie. Op het oog gewaagde overnames kunnen snel en zonder bemoeienis van externe aandeelhouders worden besloten.

Een bijzonderheid van de supermarktwereld is het franchise-model: de meerderheid van de Jumbowinkels wordt door zelfstandige ondernemers gerund. Veel van de overgenomen winkels waren al franchisezaken. Dat kan verschil maken bij de overname van een keten, geeft Hemmes aan. “De lokale ondernemer zet zijn schouders onder de transitie naar het nieuwe merk en de andere cultuur. Dat levert waarschijnlijk minder weerstand op dan als je nieuwe managers in een bestaande organisatie invoert.”

### MINARDI-GEEL

Voor het grote publiek is Jumbo’s voorspoed niet alleen in de winkelstraat zichtbaar. Het bedrijf investeert via televisie

in zijn naamsbekendheid met de bekende langlopende humoristische commercialserie. Ook in de sport is Jumbo nadrukkelijk actief als sponsor van Formule 1-coureur Max Verstappen, de Jumbo-Visma wielerploeg en de Jumbo-Visma schaatsploeg. Jumbo’s bijzondere relatie met de autosport komt voort uit de persoonlijke passie van Frits van Eerd en diens contacten in de racewereld. Voordat hij in het familiebedrijf kwam, wil Van Eerd junior autocoureur worden en een autobedrijf beginnen. Vijfmaal doet hij mee aan de Dakar Rally en in 2006 wordt hij Nederlands rallykampioen. Als Jumbo in de jaren negentig steeds meer winkels opent, wordt een huisstijl met een vaste kleur gezocht. Frits van Eerd stelt Minardi-geel voor, de kleur van een door hem bewonderd Formule 1-team. Inmiddels is de kleur overheersend aanwezig in de supermarkten, op huismerkproducten en in folders.

### BETROKKENHEID

De persoonlijke bemoeienis met de sponsoractiviteiten is kenmerkend voor de korte lijnen van het familiebedrijf. Volgens Paul Moers speelt de betrokkenheid die van de familie uitgaat een grote rol in het succes. “Bij elke nieuwe winkelopening is iemand van de familie aanwezig. Het maakt niet uit waar de winkel gevestigd is, ze zijn er.” Dat heeft volgens de retaildeskundige een zeer motiverende werking op het personeel. “Bovendien is de familie op die manier goed op de hoogte van wat er in het land speelt.” De komende jaren wil Jumbo verder groeien. Het bedrijf zet in op *foodbeleving*, snelheid en het buitenland. De supermarktketen wil op termijn honderd Jumbo City’s openen, supermarkten met de *to go*-formule. Ook voor het Foodmarkt-concept ziet Jumbo de komende jaren nog groei mogelijkheden, waarbij vaak bestaande vestigingen tot Foodmarkt worden omgebouwd. De internationale strategie wordt eind 2019 ingezet met de eerste Jumbo-supermarkt in het Belgische Pelt. De omzet in de eerste week is 50 procent hoger dan verwacht en er liggen serieuze plannen om de komende vijf jaar met honderd filialen de Belgische markt te veroveren. Verder worden, om in Nederland ook als internetsupermarkt mee te blijven tellen, in hoog tempo thuisbezorg-hubs geopend. Frits van Eerd heeft voor 2021, als het bedrijf honderd jaar bestaat, een omzetdoelstelling van 10 miljard euro genoemd. Hij en z’n familieleden zullen de komende tijd nog bij heel wat winkelopeningen *acte de présence* moeten geven. 