

SLIGRO MUNT UIT IN CULTUUR

'WIJ DOEN VEEL VOOR DIT BEDRIJF EN HET BEDRIJF DOET VEEL TERUG'

DE CULTUUR VAN SLIGRO IS BIJZONDER KRACHTIG, ZO BLIJKT UIT HET *INCOMPANY*-ONDERZOEK. MEDEWERKERS PRIJZEN DE WERKSFEER, DE COLLEGIALITEIT, HET CONTACT MET DE LEIDINGGEVENDEN EN DE WAARDERING DIE ZE KRIJGEN. MAAR IS DE CULTUUR OOK VEERKRACHTIG? DAT WORDT DUIDELIJK NU DE 47 VESTIGINGEN WORDEN VERBOUWD VOLGENS DE SLIGRO 3.0-FORMULE, DE NIEUWE NORM IN GROOTHANDELSLAND. EINDHOVEN (45.000 ARTIKELEN OP 14.000 VIERKANTE METER) IS DE EERSTE VERBOUWDE VESTIGING EN BLEEF GEWOON OPEN TIJDENS DE WERKZAAMHEDEN. "IEDEREEN MOET HET GEVOEL HEBBEN DAT WE DE KLUS SAMEN HEBBEN GEKLAARD."

Op het parkeerterrein van Sligro Eindhoven wemelt het vrijdagochtend vroeg van de bouwbusen. Bouwvakkers en schilders lopen de vestiging in om de laatste hand te leggen aan het in- en exterieur. Op hetzelfde moment komen klanten hun inkopen doen. Ze moeten daarbij enige extra decibellen bouwgeluid velen. Op de visafdeling staat Bennie Brom, die al 24 jaar bij Sligro Eindhoven werkt. Hij laat zich niet door het lawaai van de wijs brengen. De goedlachse chef van de visafdeling showt met trots zijn schaaldieren en dorades. De contouren van Sligro 3.0 worden al duidelijk zichtbaar. Geen spoor te bekennen van pallets of dozen die de traditionele groothandel ontwierpen. Je waant je eerder in een overdekte markthal à la Barcelona of Boedapest.

SUSHI Volgens Brom is de verbouwing van een halfjaar een zware periode geweest. "Wat ons er doorheen heeft geslept, is dat

we wisten dat het heel erg mooi ging worden. We zijn in Maastricht wezen kijken, waar de eerste Sligro 3.0-vestiging staat. Die is compleet nieuw gebouwd. Onze ogen vielen open van verbazing." Hij knipoogt. "Natuurlijk willen we dat dit nog net iets beter wordt dan Maastricht." Dat moet lukken dankzij een aparte sushi-corner, een primeur voor Sligro.

Brom vertelt dat de klanten, ondanks de overlast van de verbouwing, gewoon zijn blijven komen. "Zelfs toen hier een compleet nieuwe vloer werd aangelegd en wij achter een scherm stonden." Ook de sfeer onder collega's is goed gebleven, ondanks alle extra stress door de bijzondere omstandigheden. "We kennen elkaar goed en gaan hier zeer collegiaal met elkaar om. Het maakt daarbij niet uit welke positie iemand bekleedt. Leidinggevend doen ook normaal. Die goede omgang met elkaar helpt enorm in tijden dat het erop aankomt."

Brom heeft het wij-gevoel in de loop der jaren zien toenemen. "Meer dan vroeger zijn we samen Sligro. Een voorbeeld is het onderlinge contact

tussen de verschillende versafdelingen. We komen regelmatig bijeen. Dan vertellen we elkaar de laatste wetenswaardigheden over producten. Ook ontstaan dan mooie ideeën voor combinaties, bijvoorbeeld kwarteleitjes van de poelier en coquilles van ons voor een kerstmenu."

STORMBAAN "Mensen zoals Bennie zijn de reden waarom klanten hier komen," zegt Dennis Gruppen, terwijl hij de interviewer begeleidt van de vis- naar de kaasafdeling. De vestigingsdirecteur selecteert zijn medewerkers op productkennis en vooral op enthousiasme en klantgerichtheid. Ook voor het verkopen van de sushi is een echte specialist gevonden. "Een bijzonder assortiment alleen is niet genoeg," vertelt Gruppen. "Onze klanten willen gekend worden en een waardevol advies ontvangen. Dat krijgen ze bij ons. Er is maar één ding waarmee wij echt het verschil

maken. Dat zijn onze mensen.” Het bewijs voor deze stelling is tijdens de verbouwing van het afgelopen halfjaar geleverd, stelt Gruppen. “We hebben het uiterste van onze klanten geveerd. Van de versafdelingen bijvoorbeeld moesten we tijdelijk verplaatsbare winkeltjes maken. Klanten hadden dus niet alleen last van de bouwactiviteiten, maar konden producten ook moeilijker vinden. De enige re-



den om dan toch te blijven komen, zijn onze mensen en hun adviezen. Zonder een sterke band had deze verbouwing ons zeer veel klanten gekost. En nu hebben we nauwelijks omzetverlies geleden.” Een opluchting voor de vestigingsdirecteur. Want Gruppen was zich terdege bewust van de afbreukrisico's. Niet alleen klachten van klanten waren een punt van zorg, ook de impact op de medewerkers. “Zoals ik al zei, komen klanten naar ons omdat onze mensen hen vriendelijk en vakkundig adviseren. Daarvoor moeten die medewerkers wel goed in hun vel zitten. En dat valt niet mee als je een halfjaar je werk moet doen midden tussen de bouwactiviteiten.”

‘Mensen zoals Bennie zijn de reden waarom klanten hier komen’

Gruppen zag het belang om zijn honderd mensen grondig voor te bereiden op wat komen ging. Dat deed hij tijdens een teambuilding-bijeenkomst voor de verbouwing. “Ik heb eerst verteld wat we gingen doen en wat mensen konden verwachten. Mijn boodschap was: we gaan een spannende en niet altijd even leuke periode tegemoet. Dit wordt alleen een succes als wij goed communiceren en samenwerken. Na



mijn verhaal zijn we in de vestiging actief aan de slag gegaan met een stormbaan, laserschieten en touwtrekken. Die aftrap heeft veel goodwill gekweekt.” Communicatie is in zijn ogen het smeermiddel voor de cultuur. “We hebben elke ochtend tijdens de verbouwing afgestemd wat iedereen kon verwachten.”

AANDELEN Gruppen levert de interviewer na dit verhaal af bij de kaasafdeling. Tussen enorme ‘wielen’ kaas staat Wilbert van Rijsingen een klant geduldig te woord. Als hij klaar is, vertelt hij hoe hij zelf twaalf jaar geleden van klant (kok en ondernemer) medewerker is geworden. Volgens Van Rijsingen is zijn werk bij Sligro afwisselend

door de grote verscheidenheid aan klanten en het enorme assortiment. “De combinatie van klanten in de vestiging en bezorgklanten zorgt voor extra dynamiek. En de verbouwing deed daar nog eens een schepje bovenop. Gelukkig hebben wij een cultuur waarin collega's hun verantwoordelijkheid nemen.” Om de betrokkenheid te vergroten heeft Sligro voor alle medewerkers een participatieprogramma waarin



onder andere een winstdeling zit in de vorm van aandelen, vertelt Van Rijsingen erbij. Ook kunnen ze zelf aandelen bijkopen. “Dat zorgt voor nog wat meer binding met dit bedrijf.” Het management is volgens hem in staat om mensen zich geen ‘nummer’ te laten voelen. “Het voelt een beetje als je eigen zaak. Sligro combineert het informele van een familiebedrijf met het professionele van een beursbedrijf.” Je moet wel tegen veranderingen en vernieuwingen kunnen,” stelt Van Rijsingen. “Dit bedrijf wil voorop blijven lopen.”

DUIDELIJK Dat het bedrijf vooroploopt, zie je ook bij de groenteafdeling met hippe stellingkasten,

iets verderop. Vanachter die kisten klinkt een welluidend ‘Goedemorgen!’. Evelien Hoven, negen jaar in dienst bij Smeding Groenten en Fruit, vertelt dat ook het werk op de groenteafdeling afwisselend is: bezemen, bestellingen opnemen, met klanten omgaan en je voorraad bijhouden. Eindhoven biedt volgens haar extra uitdaging omdat het een servicefiliaal is. “Ook de groenten voor Venray en Gilze worden hier verzameld.” De van oorsprong Zuid-Hollandse is goed ingeburgerd. Ze heeft moeten wennen aan de wat indirectere Brabantse communicatiestijl. “Je moet dingen net iets subtieler brengen dan ik gewend was.” De managementstijl bij Sligro is daarentegen buitengewoon direct volgens haar. “Steeds is heel duidelijk geweest bij deze verbouwing: zo gaan we het doen. En als wij dan een keer vastliepen, kregen we volop medewerking van de vestigingsdirecteur. Bij de wijnafdeling, even verderop, zijn ze nog volop bezig om de presentatie te optimaliseren. Medewerkers verwijderen het stof van de verbouwing van alle flessen. Dat is een monnikenwerkje, want het assortiment bestaat uit maar liefst achthonderd verschillende wijnsoorten. Bart van Lierop, hoofd van de wijnafdeling, kent ze stuk voor stuk. Hij is opgetogen over zijn nieuwe ‘wijnkelder’. Hij heeft nog meer ruimte gekregen om zijn wijnen te presenteren. En de presentatie volgens Sligro 3.0 ziet er ‘zeer strak’ uit, zoals hij het zelf noemt. “Vroeger lieten we dozen met flessen op pallets staan. Nu presenteren we de flessen afzonderlijk.” Van Lierop vertelt dat de verhuizing van de oude naar de nieuwe locatie binnen de Sligro-vestiging flink wat voeten in de aarde heeft gehad. “Op de dag dat de wijnen overgingen, zijn tien slijters een dag bezig geweest met het verplaatsen van de flessen. De periode van de verbouwing heeft ook mijn team veel tijd gekost. Klanten waren hun oriëntatie kwijt. Sommigen mopperden dat ze iets niet konden vinden, anderen hadden er begrip voor. De meeste klanten waardeerden dat

‘Het voelt een beetje als je eigen zaak’

wij de tijd voor hen namen om ze te wijzen naar waar dingen stonden. De leiding moedigde ons aan om daar, juist tijdens deze verbouwing, aandacht voor te hebben.” Van Lierop vindt het bijzonder knap dat de verbouwing geheel volgens planning is verlopen. “Daar zijn wij bij Sligro toch erg goed in: structuur. We doen dingen zorgvuldig en zonder overbodige omwegen. Als bij ons een datum vaststaat, stellen we het niet meer uit.”

KLAARSTAAN Nadat het rondje door de vestiging bijna is gemaakt, stuit de interviewer bij de entree op Frank Staps. Tussen 24 koffiemaalachines verhaalt deze enthousiaste barista over slow koffie en Single Origin-bonen uit Ethiopië. Daarna heeft hij even tijd voor een kort gesprek. Het bedrijf past perfect bij hem, vertelt Staps, als hem gevraagd wordt wat hem bindt. “Voordat ik bij Sligro kwam, had ik nog nooit ergens een jubileum gehaald. Maar hier werk ik nu alweer zeven jaar. Het verschil met andere bedrijven is dat mensen hier echt meetellen. Wij doen veel voor het bedrijf, maar het bedrijf doet ook veel terug. Het management staat voor je klaar. Ik had onlangs nog een persoonlijk probleem. Toen ik dat mijn manager vertelde, zei hij: ‘Ga maar snel naar huis. We vangen dat wel op.’” Staps zegt zijn voldoening te halen uit het klantencontact. Hij mag graag over producten vertellen en tips geven. Vooral als hij later van klanten een terugkoppeling krijgt over zijn adviezen, kan zijn dag niet stuk. Ook collega John Bouma van de non-foodafdeling, die erbij is komen staan, is iemand die zich verdiept in wat hij verkoopt. “Misschien is kennis over producten bij non-food nog belangrijker dan bij food, waar ik eerder heb gewerkt. Als je een oven van €2.500,- verkoopt, zoals ik gisteren, moet je wel weten waar je het over hebt. Reden voor ons om leveranciers regelmatig uit te nodigen om onze verkopers meer informatie te geven. En als je iets niet weet, zoek je het voor de klant op internet op.” Hij hoopt dat klan-

ten, ondanks het feit dat het onder nog mooier is geworden, nog vaker de weg naar zijn non-foodafdeling weten te vinden. Hij wijst daarbij naar boven.

VRIJDAGMIDDAGSNACK

Via de trappen wordt op dat moment de vrijdagmiddagsnack naar boven gebracht. “Ook de bouwvakkers schuiven straks aan bij onze mensen,” vertelt vestigingsdirecteur Gruppen, die zich weer bij de interviewer heeft gevoegd. “Tijdens de pauzes is iedereen welkom in de bedrijfskantine en kan men daar gebruikmaken van alle voorzieningen. Zo stimuleren we dat mensen elkaar kennen. Dat zorgt voor een soepelere samenwerking. We doen het hier echt samen: met alle medewerkers en alle bouwvakkers. Wij willen dat het mengt. We hadden de bouwvakkers ook uitgenodigd voor de feestelijke Familiezondag, waarop we vierden dat de verbouwing afgerond is. Iedereen die heeft meegewerkt, kon dan zijn eigen gezin rondleiden en vertellen wat zijn bijdrage is geweest. Gruppen heeft een advies aan iedere ondernemer die zijn zaak openhoudt tijdens een verbouwing: “Doe zo'n operatie zoveel mogelijk samen met je vaste team. Het is verleidelijk om meer externe mensen binnen te halen. Toch moet je dat vermijden. Want nu heeft iedereen het gevoel: wij hebben deze klus samen geklaard. Ze zijn trots op hun bijdrage. Op die teamspirit kunnen wij nog jaren teren.” Als één woord belangrijk is voor Sligro, is dat volgens Gruppen ‘betrokkenheid’; van medewerkers van het bedrijf en van klanten. Volgens Gruppen voelen veel van zijn klanten zich ook duidelijk betrokken bij de verbouwing. “Zij hebben het nieuwe Sligro zien ontstaan. En tijdens dat proces hebben ze meer dan ooit gezien dat wij willen helpen en service verlenen. Het enige nadeel is dat ze niet meer het ‘oh en ah’-gevoel hebben bij de officiële opening op 8 december.”