

BOLLAND

FROM HOLLAND

In minder dan twee jaar transformeerde voormalig Heineken-bestuurder **MARC BOLLAND** het noodlijdende Morrisons tot de best presterende supermarktketen van het Verenigd Koninkrijk. "We hebben het hier mooi geflikt."

Toen Marc Bolland in 2006 uit de raad van bestuur van Heineken vertrok om de Britse supermarktketen Morrisons te gaan leiden, resulteerde dat in scepsis en onbegrip. Scepsis bij de Britse pers en analisten in de *City* omdat Bolland een buitenlander was, zonder ervaring met supermarkten. Onbegrip in Nederland omdat zijn keuze voor de kwakkelende winkelketen uit het weinig sexy Bradford niet de meest voor de hand liggende was. "Mensen namen aan dat ik minstens in Londen zou gaan wonen. Dat ik een huis in Yorkshire kocht, vond men maar vreemd." Bolland woont in Harrogate, het stijlvolle kuuroord dat al sinds de negen-

tiende eeuw populair is bij de Britse elite.

De 49-jarige *chief executive officer* van Morrisons heeft er geen moment spijt van gehad. "Dankzij onze centrale ligging kon ik de afgelopen jaren goed het hele land verkennen." Hij wijst op de kaart met de vestigingsplaatsen van Morrisons die in zijn kamer op het hypermoderne hoofdkantoor in Bradford hangt. "Vorige week was ik nog in Schotland om een landbouwshow en winkels te bezoeken, onder meer in Fort William. Dat was vier uur rijden door een prachtig natuurgebied. 's Avonds keken mijn chauffeur Richard en ik onder het genot van een echte pubmaaltijd in een kroeg naar het EK-voetbal. Ik spreek regelmatig Nederlanders die al jaren in Londen wonen, maar helaas niet veel meer van het land hebben gezien dan Oxford en Southampton."

Bolland geniet ervan als hij kan opgaan in de lokale cultuur. Voor Heineken deed hij dat vier jaar als landenmanager in Slowakije. Daarna zat hij als exportdirecteur meer dan de helft van het jaar over de grens. Hij vindt het mooi dat hij als buitenlander leiding mag geven aan een bedrijf uit de Fortune 500. "Nederlanders werken wel vaak als expat voor een Nederlands bedrijf, maar de gevallen dat ze leiding geven aan een groot buitenlands concern zijn schaars."

Een van zijn weinige voorbeelden was tot voor kort Ben Verwaayen, die in 2002 de

leiding kreeg over het destijds kwakkelende British Telecom. Begin deze maand vertrok hij. "Toen ik werd gevraagd om hier te solliciteren, heb ik Ben niet benaderd om advies. Maar sinds ik hier werk, hebben we regelmatig contact. Het is verschrikkelijk leuk om ervaringen uit te wisselen. We hebben het hier toch maar mooi geflikt."

Redder

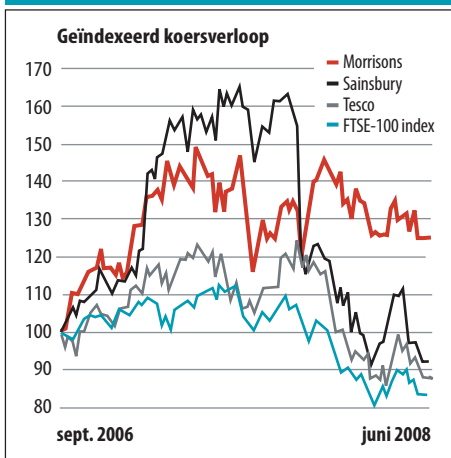
Bij Morrisons lijkt Bolland het inderdaad geflikt te hebben. Het supermarktconcern zag het afgelopen anderhalf jaar zowel omzet, winst als marktaandeel toenemen. Het bedrijf sleepte enkele belangrijke retailprijzen binnen. En op de beurs presteerde het aandeel beter dan de concurrentie. De scep-

**'PRIVATE EQUITY
WILDE ONS VAN
DE BEURS HALEN.
WE STONDEN
GIGANTISCH ONDER
DRUK'**

sis is verdwenen. De Britse pers prijst Bolland de hemel in als redder van Morrisons.

Gemakkelijk is het niet geweest. "Toen ik binnenkwam, stond het bedrijf er beroerd voor." De miljardenovername van concurrent Safeway in 2004 had Morrisons in de penarie gebracht. "Het bedrijf moest vijf winstwaarschuwingen afgeven, boekte voor

Bolland verslaat concurrentie



CV

Naam

Marc Jan Bolland

Geboren

28 maart 1959,
Apeldoorn

Opleiding

Bedrijfskunde,
Groningen

Loopbaan

1986-1995: diverse
functies bij Heineken

1995-1998: landen-
manager Heineken
Slowakije.

1999-2001: directeur
Export, Heineken

2001-2006: lid raad van
bestuur Heineken

2006-heden:
chief executive officer
Morrison Supermarkets

Burgerlijke staat

ongetrouwd,
geen kinderen



het eerst in de geschiedenis verlies en zag de koers kelderen”, schetst Bolland. Gelokt door de problemen, het waardevolle vastgoed en de solide kasstroom hingen investeringsmaatschappijen als aasgieren boven het bedrijf. “Private equity was nog sterk. Een consortium wilde ons van de beurs halen. We stonden gigantisch onder druk.”

Bovendien leek Bolland's speelruimte beperkt. Want de man die Morrisons groot maakte, was nog steeds nauw bij het bedrijf betrokken. De supermarktlegende sir Ken Morrison (75) opende in 1961 zijn eerste zelfbedieningswinkel en ging in 1967 naar de beurs. Inmiddels telt de onderneming 380 winkels, 12 fabrieken, een eigen transportbedrijf en 117.000 werknemers. Met het aantreden van Bolland vertrok Morrison als *executive chairman*, maar als niet-uitvoerende voorzitter bleef hij een flinke vinger in de pap houden.

Zelfs na zijn pensionering drie maanden geleden blijft Morrison met zijn aandelenbelang van 16 procent een niet uit te vlakken kracht. Zijn portret hangt nog prominent in de hal van het hoofdkantoor. “Natuurlijk is sir Ken belangrijk. Maar bij Heineken heb ik geleerd hoe het is om kopjes thee te drinken met de ‘grote baas’, meneer Heineken. Dat is een van de redenen dat dit bedrijf bij mij terechtkwam.”

Bolland ontkent stellig dat hij slechts de uitvoerder is van het reddingsplan dat Morrison had opgesteld. “Voordat ik tekende, maakte ik duidelijk dat ik wel de dingen wilde doen die noodzakelijk waren. Dat kon ook niet anders, want de City eiste veranderingen. Sir Ken heeft het toen ook persoonlijk zwaar voor zijn kiezen gehad.” Dat Bol-

land geen marionet van Morrison was, blijkt uit de reorganisatie. “Ik heb zaken blootgelegd, die hier niet goed waren geregeld. Dat was voor hem niet altijd makkelijk. Zo had dit bedrijf geen mensen in de top voor personeelsbeleid en communicatie. Onbegrijpelijk, zeker gezien de integratie met Safeway.” Ook sneed Bolland hard in de kosten. “Er werken nu ruim 10.000 mensen minder bij het bedrijf.”

Toch deed *Bolland from Holland* niet alles wat de City eiste. In de directiewagen op weg naar een supermarkt vertelt hij hoe hij

rentie niet na-apen, maar je juist onderscheiden”, concludeert Bolland simpelweg. “Wij bleken het beste te scoren op prijs én op de kwaliteit van het voedsel. Dat laatste was echter niet zo bekend. Wij werden vooral gezien als discounter.”

Bolland liet alle supermarkten opfrissen, bouwde een nieuw distributiecentrum, verbeterde de automatiseringssystemen, vernieuwde het assortiment met duizenden artikelen en startte een advertentiecampagne waarin werd gehamerd op kwaliteit en versheid. De hele operatie kostte 450 miljoen euro. Met trots loopt hij door de superstore in de Bradfordse wijk Thornbury om alle veranderingen te laten zien. Daarbij valt op dat de voormalige brouwer zich zijn nieuwe vak snel eigen heeft gemaakt. “Retail is detail”, zegt hij terwijl hij een keurende vinger

‘AAP CONCURRENTIE NIET NA, MAAR DOE WAAR JE ZELF HET BEST IN BENT’

werd bedolven onder suggesties van analisten en investeerders. “De druk was heel hoog om het vastgoed te verkopen. Anderen wilden dat wij meer non-food gingen doen of een online-supermarkt zouden opzetten.”

Bolland legde die wensen naast zich neer. “Omdat wij eigenaar van ons vastgoed zijn, worden wij niet bedreigd door plotse huurverhogingen. En ik wilde geen gigantische bedragen investeren in aanbouwen, om televisies en bankstellen te kunnen verkopen.” De internetsuggestie verdween nog eerder in de prullenmand. “Online-supermarkten hebben hun winstpotentie nog niet bewezen. Ik weigerde een noodlijdende activiteit te starten binnen een bedrijf dat toen nog zelf noodlijdend was.”

Concurrentie niet na-apen

Bolland wist het tij te keren door zich te concentreren op de dingen waarin Morrisons van huis uit het beste is. Dat was niet eenvoudig, gezien de felle concurrentie op de Britse retailmarkt. Tesco is met een marktaandeel van 31 procent en een reputatie van een van de beste supermarkten van Europa onaantastbaar. Asda heeft een aandeel van 17 procent en behoort tot het imperium van Wall-Mart, het grootste retailconcern ter wereld. Sainsbury heeft 16 procent van de markt. “Als nummer vier moet je de concu-

rukt in de aarde van een plantje bij de bloemenafdeling. “Als het nat is, weet je dat er vanochtend water is gegeven. Zo check je of de mensen hier hun werk goed doen.”

Bij de versafdelingen toont hij uitgebroken muurtjes, waardoor de klanten nu met eigen ogen kunnen zien hoe de vis wordt gefileerd, het vlees wordt ontbeend en het brood wordt gebakken. “Dat gebeurt groten-deels door vakkundige mensen in onze supermarkten zelf. Wij hebben 2.000 bakkers, 1.500 slaggers en 800 visboeren in dienst.”

Storemanager Ian Richardson, wiens winkel de afgelopen twee jaar als proeftuin diende, heeft nog niet genoeg van alle veranderingen. “Het heeft veel nieuwe klanten naar Morrisons gelokt. Dat merkt je doordat je vaker wordt gevraagd waar dingen staan. Maar er blijft altijd ruimte voor verbetering.” Volgens Bolland komen de nieuwe klanten ook terug. “Dat blijkt uit de gegevens van creditcardmaatschappijen.”

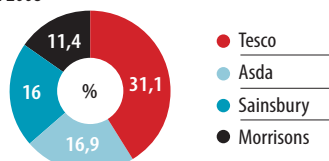
Even enthousiast wandelt Bolland later door een productiehal in Cutler Heights, waar tientallen werknemers groente en fruit sorteren en herverpakken. “Het is het Duyvis-principe: elk stuk fruit en groente wordt hier gekeurd.” Van de grote Britse supermarkten beschikt Morrisons als enige over eigen productiebedrijven en slachthuizen. “Met een omzet van 2 miljard pond is dit

Morrisons 2007

Omzet	13 miljard pond
Nettowinst	554 miljoen pond
Winkels	380
Fabrieken	12
Pompstations	280
Werknemers	117.000

Marktverdeling UK

mei 2008





Van de grote Britse supermarkten beschikt Morrisons als enige over eigen productiebedrijven en slachthuizen.



bedrijfsonderdeel de vijfde voedingsproduct van het Verenigd Koninkrijk”, benadrukt Bolland.

Hij laat zich niets gelegen liggen aan de heersende opinie, die dicteert dat bedrijven zich juist moeten concentreren op hun kernactiviteiten. Vrijwel alle supermarktc concerns, ook in Nederland, hebben hun productie al lang afgestoten. “Wij zien het juist als onze kracht. Ik houd ervan om te stunten. Als ik dat wil doen met een dozijn appels voor één pond, is één telefoontje genoeg om die morgen al in onze winkels te hebben. Onze concurrenten moeten eerst vergaderen met hun leveranciers.”

Anders dan Moberg

Hoewel er bij Morrisons geen sprake was van fraude, was er een gelijkenis tussen de moeilijke situatie bij het Britse bedrijf en die bij Ahold in 2003. Bolland: “Ik zou echter niet graag worden vergeleken met Anders Moberg”, de Zweed die Ahold tot vorig jaar leidde. “Hij heeft het bedrijf wel gesaneerd, maar is niet echt in staat geweest de groei terug te brengen. Dat is hier wel gebeurd.”

Het succes kwam eerder dan gedacht, al in het tweede jaar van Bolland's drijarenplan. De omzet steeg in 2007 van 12,5 tot 13 miljard pond (16,5 miljard euro). Mede dankzij de besparingen steeg de nettowinst



van 248 miljoen tot 554 miljoen pond. De schuld werd in twee jaar met een miljard pond afgebouwd tot een half miljard en het marktaandeel steeg vele tienden procentpunten tot 11,4 procent. De voortgang bleef niet onopgemerkt. Onlangs won Morrisons de Gold Award van vakblad *The Grocer* en werd door *Retail Week* uitgeroepen tot Retailer of the Year. “Eigenlijk kwamen de prijzen iets te vroeg. Het was nog mooier ge-

weest als we ons drijarenplan ermee hadden kunnen afsluiten.”

De koers van het aandeel steeg onder Bolland's leiding met 30 procent tot zo'n 270 pence. Daarmee versloeg Bolland zowel de Britse beursindex FTSE als zijn concurrenten Tesco en Sainsbury (zie infografiek op pagina 22). Asda is niet genoteerd.

Niet alleen de aandeelhouders profiteren van het succes. Vorig jaar werd Bolland's basissalaris van 721.000 pond aangevuld met bonussen en andere extra's, tot een totaal van bijna 1,7 miljoen pond (2,1 miljoen euro). Ter vergelijking: in zijn laatste volledige jaar bij Heineken verdiende hij 916.000 euro (exclusief een nabetaling in zijn pensioenpot). Zijn nieuwe salaris is ruim voldoende om zichzelf een jongensdroom cadeau te doen: een Aston Martin DB6. In zijn vrije tijd toert Bolland met de jaren zestig klassieker over de Britse landweggetjes, soms met een vriendenclub die zijn passie voor klassieke auto's deelt.

Nieuw leven

Bolland heeft niet alleen het supermarktconcern, maar ook zijn eigen carrière nieuw leven ingeblazen. In 2006 vertrok hij bij Heineken, nadat hij de strijd om het voorzitterschap had verloren van Jean-François van Boxmeer. De verliezer van destijds kijkt



er zonder negatieve emoties op terug. "Natuurlijk had ik best bestuursvoorzitter van Heineken willen worden. Maar dat is niet gebeurd. Daar kan ik prima mee leven."

Hij onderhoudt nog steeds goede contacten met ex-collega's bij Heineken. "Logisch, het was twintig jaar van mijn leven. Ik spreek regelmatig mensen door de hele organisatie, van secretaresses tot Jean-François." Voormalig Heineken-topman Thony Ruys en zijn vrouw logeerden onlangs bij hem in Engeland. Ook met de familie Heineken heeft hij nog zeer goed contact. "Binnenkort dineer ik weer bij Charlene en Michel in Londen."

Over zijn toekomstplannen laat Bolland zich niet uit. "Ik kijk pas verder na de afronding van mijn driejarenplan." Daartoe behoort een aandeleninkoop ter waarde van één miljard pond, waardoor de schuld van het bedrijf weer iets zal stijgen. Overigens stemde grootaandeelhouder Ken Morrison tegen die inkoop. "Hij is er principieel voor om de schulden zover mogelijk terug te dringen, het liefst tot nul. Maar andere partijen dringen juist aan op een veel grotere schuld." Volgens Bolland blijft de balans ondanks de inkoop sterk genoeg om grote in-

'MET ONZE STERKE BALANS KUNNEN WIJ IN PRINCIPLE OVERNAMEN DOEN IN BINNEN- EN BUITENLAND'

vesteringen of overnames te kunnen doen.

Bolland kan kiezen voor verschillende routes. Sommige analisten menen dat het concern zich door een buitenlandse overname moet wapenen tegen de terugval op de Britse markt. Anderen zoeken de risicospreiding juist in diversificatie binnen het Verenigd Koninkrijk.

Best mogelijk dat Nederland voor Morrisons een rol gaat spelen. Naar verwachting wordt het supermarktlandschap hier binnenkort flink opgeschud. Buitenlandse partijen houden zich niet afzijdig. Eerder dit jaar verhoogde het Franse Casino zijn belang in Super de Boer en kocht de Britse investeerder CVC een meerderheidsbelang in Schuitema/C1000. Het Amerikaanse Brandes Investments beschikt over ruim 9

procent van het stemrecht bij Ahold. Overigens bezit Brandes ook een belang van 9,2 procent in Morrisons.

De Britse Ahold-topman John Rishton heeft aangegeven dat hij overnames in de omringende landen overweegt. Een combinatie met Morrisons zou een fusie van gelijken worden. Elk van de bedrijven heeft een beurswaarde van ongeveer 10 miljard euro.

Bolland wil absoluut niet ingaan op een mogelijke combinatie met een Nederlandse branchegenoot. "Ik houd alle opties open. Met onze balans kunnen wij in principe overnames doen in zowel binnen- als buitenland. Maar dat is voorlopig allemaal nog toekomstmuziek."

■ MATHIJS.SMIT@reedbusiness.nl