



**TOP OF MINDS**

# THE C-SUITE

Deze editie: **Ed van de Weerd** van Kruidvat  
over verantwoordelijkheid, persoonlijk ontwikkelpad en gedeeld ownership

In The C-Suite laat Top of Minds gezichtsbepalende topmanagers uit de Consumer Goods-sector aan het woord. Janko Klaijzen, Founding Partner van Top of Minds, destilleert inzichten uit hun ervaringen om andere managers en executives in het Consumer Goods-werkveld te inspireren.



## De visie van Ed van de Weerd

De retailsector heeft de afgelopen jaren een ongekeerde transformatie doorgemaakt. Tijdens en na de pandemie lieten grote en kleine spelers zien dat zij snel kunnen schakelen en goed weten wat klantgerichtheid is. Deze wereld zit vol bevlogen mensen met slimme ideeën. Tijd voor Top Of Minds om de balans op te maken. Hiervoor ging Janko Klaeijisen in gesprek met diverse leiders uit de sector.

### De stand van zaken bij Kruidvat

Iedereen in Nederland kent Kruidvat. De retailer onderscheidt zich overal met concurrerende prijzen en een uitgebreid assortiment, van schoonheids- en verzorgingsproducten tot gezondheidsartikelen, huishoudelijke benodigdheden en zoetigheden.

De duizenden winkels van Kruidvat zijn strategisch gelegen, in winkelcentra en andere drukbezochte gebieden. Maar ook online is de winkel makkelijk toegankelijk, via de webshop waar klanten hun favoriete producten kunnen bestellen.

Kruidvat is onderdeel van A.S. Watson Benelux en kent consistent hoge verkoopcijfers. Het winstgevend bedrijf groeit nog altijd en speelt en voortdurend in op veranderende klantbehoeften en markttrends. Sinds 2019 is Ed van de Weerd aangesteld als CEO bij A.S. Watson Benelux en Managing Director bij Kruidvat Nederland.





## Hoe is het om CEO te zijn?

“Ik geniet van deze rol,” vertelt Ed, “omdat mijn keuzes een positieve invloed hebben op de organisatie en onze mensen. Uiteindelijk moet je je als CEO natuurlijk verantwoorden aan eigenaren of investeerders. Maar wat mij betreft gaat het niet alleen om de aandeelhouders, maar om alle stakeholders: klanten, werknemers, de maatschappij, de planeet.”

“Welke rol kan Kruidvat spelen om Nederland prettig en gezond te houden? Zowel dit bedrijf, als de omgeving waarin we opereren, moeten we doorgeven aan volgende generaties. Ik vind het belangrijk om op die manier naar het CEO-schap te kijken. Soms betekent dat ook dat er moeilijke keuzes gemaakt moeten worden, waar je slapeloze nachten van kunt hebben.”

**“Eindverantwoordelijk zijn is heel leuk, maar ook een grote uitdaging. Als ik een beslissing niet maak, maakt niemand hem.”**

## Kun je een voorbeeld geven?

Ed denkt even na en begint dan te vertellen: “In maart 2020, toen COVID net was uitgebroken, was het aan mij om te beslissen wat Kruidvat ging doen. Er was nog geen lockdown afgekondigd, maar we zagen veel retailers om ons heen de deuren sluiten. Er was veel angst, paniek zelfs. Logisch, want we wisten nog niet hoe gevaarlijk het virus was en welk risico onze medewerkers en klanten liepen. Tegelijkertijd zagen we dat Kruidvat een rol speelde in de maatschappij: mensen sloegen massaal paracetamol en desinfecterende middelen in. Ik heb toen de keuze gemaakt dat onze filialen open zouden blijven.”

“Achteraf was het de juiste beslissing. Doordat we veel maatregelen namen zijn er geen medewerkers ernstig ziek geworden. Maar dat weet je van tevoren niet, en je moet toch een keuze maken. Wat hielp, was dat de medewerkers erachter stonden. We hebben meteen die week een commercial opgenomen waarin winkelmedewerkers in een zelfie-achtig filmpje lieten zien dat zij vol goede moed de filialen openhielden, om klanten te verwelkomen die producten nodig hadden voor hun gezondheid. Daarvan had ik tranen in mijn ogen.”

## Welke vaardigheden en lessen uit jouw eerdere functies zijn voor jou van belang in deze rol?

“Ik heb bij elke werkgever iets unieks geleerd en dat komt nu allemaal samen. Bij Proctor & Gamble was dat het kennismaken met sales en teamleiderschap, bij Vodafone Australia het internationale aspect en het feit dat het een snelgroeiende start-up was. Bij Ahold leerde ik hoe een groot professioneel retailbedrijf werkt, en ook weer het internationale aspect, door in Tsjechië aan de slag te gaan. Bij Jumbo draaide het om lef en ondernemerschap, en bij Rossmann maakte ik voor het eerst kennis met het directeurschap.”

“Maar ook uit mijn niet-werkende leven neem ik lessen mee,” voegt Ed toe. “Ik kom uit de Biblebelt, en hoewel ik daar allang weg ben, zijn sommige concepten die ik heb meegekregen nog steeds van belang. Zoals rentmeesterschap en dienend leiderschap. Ik wil niet de generaal zijn die door iedereen blind gevolgd wordt, maar de eindverantwoordelijke collega in een team van mensen die allemaal ownership voelen en mij durven uit te dagen.”

## Welke trends zie jij binnen retail?

“Een heel belangrijke trend is duurzaamheid. Dat heeft met wetgeving te maken, maar ook met overtuiging. Er wordt soms moeilijk over gedaan, in het bedrijfsleven en in de politiek. Maar zo ingewikkeld hoeft het allemaal niet te zijn. Het heeft met verpakkingen te maken, met ingrediënten, met vervoer: dat zijn allemaal oplosbare problemen, als je er samen de schouders onder zet. Je hebt een beetje wil nodig, een beetje geld en een beetje afstemming.”

“Een andere ontwikkeling is de blijvende krapte op de arbeidsmarkt, gecombineerd met automatisering. Die automatisering heeft óók menskracht nodig, in tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt. Onze webshop, onze app, onze systemen: het moet allemaal vlekkeloos lopen, niet alleen om transacties te voltooien, maar ook zodat ons merk in de klantervaring overeind blijft en klanten blijven terugkomen.”

De derde grote trend die Ed benoemt is transparantie. “Klanten weten meteen of wat je doet strookt met wat je zegt, en kunnen dat ook direct controleren. Bijvoorbeeld als het gaat om prijzen. Menig kant staat in de winkel op haar of zijn telefoon te kijken of een aanbieding niet elders goedkoper is. Dat vraagt van ons dat we continu bij de les blijven.”

**“We hebben mensen nodig om het automatiseren mogelijk te maken, in IT, in e-commerce, in customer service. Het moet allemaal kloppen.**

### **Hoe kun je je, als merk en als professional, op deze trends voorbereiden?**

“Natuurlijk zijn er trends, maar tegelijkertijd is het belangrijk de kern in het oog te houden: een betrouwbaar en scherp geprijsd assortiment. Iedereen wil goed voor zichzelf en het gezin zorgen, en uiteindelijk draait het daar bij Kruidvat om. We maken het dus ook niet ingewikkelder dan het is, en laten ons niet afleiden door trends. Dat gezegd hebbende, proberen we ons natuurlijk te richten op de grote ontwikkelingen die eraan komen of die er al zijn.”

“Daarom is het extra belangrijk dat wij goede relaties onderhouden met onze leveranciers. Alle partijen willen weten waar ze aan toe zijn, waar ze in kunnen of moeten investeren en waar ze aan moeten werken. Daarom werken we bij Kruidvat liever met langetermijncontracten en -plannen, van minimaal drie jaar, in plaats van met jaarplannen. Sowieso natuurlijk als het om ons eigen merk gaat, maar ook wat betreft A-merkleveranciers. Niet elke keer weer onderhandelen over elk dubbeltje, maar van elkaar weten wat je kunt verwachten, doen wat je belooft, en je leveranciers zien als partners met wie je een commerciële planning maakt. Die stabiliteit is van belang voor onze omzetgroei, duurzaamheid en menskracht.”



# Kruidvat

## Is leiderschap veranderd in de afgelopen decennia?

“Ja – drastisch. Vroeger was een leider iemand die alles wist, heel duidelijk richting gaf, en naar wie altijd geluisterd werd. Dat werd toen normaal gevonden en geaccepteerd, gerespecteerd ook. Als een leider dat nu doet, dan komt diegene er vaak achter dat zij of hij in haar of zijn eentje staat te leiden. Je moet nu volgers hebben.”

“Dat heeft bij Kruidvat ook het verschil gemaakt. Wij hebben een brede groep van zo’n zestig mensen verantwoordelijk gemaakt voor de strategie. Zij hebben samen nagedacht over onze grootste uitdagingen en kansen en een driejarenplan gemaakt, dat de directie vervolgens heeft bekrachtigd. In een regelmatige rapportagecyclus kijken we waar we staan en waar we moeten bijsturen. Nu voelen dus zestig mensen zich verantwoordelijk voor de strategie en de uitvoering, in plaats van alleen één directeur. Het is niet meer mijn plan, het is hún plan en ze hebben allemaal ownership. Natuurlijk speel ik een rol daarin. Ik stuur bij, ik stel vragen en als er rare keuzes gemaakt dreigen te worden moet ik dat voorkomen. Maar ik ben onderdeel van een groep collega’s en mijn werk is eenvoudiger geworden, want ik hoef niet elke keer uit te leggen waarom de strategie zo briljant is. We doen het samen.”

“Ik benoem ook altijd dat we collega’s zijn – ik sta gewoon op de payroll, net als andere werknemers. Zo wil ik ook gezien worden. We hebben een cultuur waarin we alles tegen elkaar kunnen zeggen. Ik wil graag een team dat me scherp houdt. Ik maak ook fouten, in communicatie, of in keuzes, maar dat is bespreekbaar en we kunnen samen veel oplossen. Ik heb daarin ook veel aan het moederbedrijf A.S. Watson. Het rapporteren aan het hoofdkantoor houdt me scherp, evenals het contact met peers bij zusterbedrijven in het buitenland. Ik leer door veel om me heen kijken.”

## Wat is ervoor nodig om CEO te worden?

“Om te beginnen is het handig als je die ambitie juist even los kunt laten. Het streberige, mezelf willen bewijzen en daartoe kunstmatige deadlines stellen, heeft mij weleens in de weg gezeten. Ik had echt een lijstje voor mezelf. Ik wilde voor mijn veertigste directeur zijn. Maar daardoor was ik ongeduldig, te weinig bezig met het hier en nu, en ook minder ontvankelijk voor kansen of ontwikkelingen. Daar word je geen betere leider van. Doelen stellen is natuurlijk zinvol, maar wees ook bereid je pad te bewandelen en te accepteren dat alles zijn eigen tempo heeft.”

Natuurlijk heb je wel een bepaalde skillset nodig om dingen voor elkaar te krijgen. “Daarvoor is het handig om je in de breedte te ontwikkelen. Ik heb er dan ook nooit moeite mee als mensen bij Kruidvat aangeven ergens anders heen te gaan. Ik heb zelf in dertig jaar bij vijf werkgevers gezeten: overal valt iets te leren.”

## Hoe blijf jij je ontwikkelen als CEO?

“De afgelopen jaren is het Kruidvat enorm voor de wind gegaan. Natuurlijk ben ik daar trots op. Ik voorzie de komende jaren dat die groei wel iets gaat afvlakken. Dat is ook prima. Er komen weer nieuwe uitdagingen aan, en dat houdt het interessant. Van AI tot verduurzaming, er zijn genoeg concrete strategische zaken waar we een stip op de horizon voor nodig hebben. Ik probeer daarbij te genieten van het moment, en een combinatie te vinden tussen flexibel en koersvast zijn. Je moet een beetje kunnen meebewegen met wat er gebeurt, maar tegelijk voet bij stuk kunnen houden en de richting duidelijk blijven aangeven.”

## Wat adviseer jij je eigen kinderen?

“Doen wat je leuk vindt, je passie volgen. Ook als dat – op papier – niet de beste kansen oplevert. Een leuk leven is een belangrijk doel op zich. Tegelijkertijd moet je ook niet verwachten dat elke dag leuk is. Een baaldag, een vervelende taak, een tegenslag: dat hoort erbij. Zolang de meeste dagen leuk zijn, zit je goed. Pas wanneer de meeste dagen niet meer leuk zijn, is het goed om je af te vragen wat je moet veranderen om die balans weer te herstellen.

## Drie tips van Ed van de Weerd van Kruidvat

1. Houdt ontwikkelingen en trends scherp in de gaten, maar laat je niet afleiden van de kern van je propositie.
2. Zie leveranciers als een partner voor de lange termijn, wie je samen een planning maakt voor commerciële doelen en duurzaamheid.
3. Durf je ambities soms los even te laten en sta open voor het hier en nu.





## LOOPBAAN

- 2019 - heden **CEO bij A.S. Watson Benelux & Managing Director van Kruidvat Nederland**
- 2021 - heden **Chairman bij Raad Nederlandse Detailhandel**
- 2021 - heden **Lid van het dagelijks bestuur bij VNO-NCW (Vereniging VNO-NCW)**
- 2018 - heden **Non-Executive Director bij ROSSMANN Czech Republic, Hungary, Poland**
- 2018 - heden **Chairman bij Centraal Bureau Drogisterijbedrijven**
- 2011 - 2018 **Commercieel Directeur bij Jumbo Supermarkten**
- 2006 - 2011 **Verschillende (S)VP-functies in Marketing, Format & Merchandising bij Ahold Czech Republic & Netherlands**
- 2000 - 2006 **Verschillende leiderschapsposities bij Vodafone Global / Australia / Group UK**
- 1993 - 2000 **Customer Business Development Teamleider bij Procter & Gamble Benelux**