



TOP OF MINDS

THE C-SUITE

Deze editie: **Joost de Beijer** van Intergamma
over technologie, duurzaamheid en business-transformaties

In The C-Suite laat Top of Minds gezichtsbepalende topmanagers uit de Consumer Goods-sector aan het woord. Janko Klaijisen, 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 Joost de Beijer

De retailsector heeft de afgelopen jaren een ongekende 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 Klaijisen in gesprek met diverse leiders uit de sector.

De stand van zaken bij Intergamma

Joost de Beijer is sinds september 2022 CEO van Intergamma. Hij geeft leiding aan zo'n 10.000 mensen die werken voor de bouwmarktformules GAMMA en Karwei en is verantwoordelijk voor een netto-omzet van anderhalf miljard euro. Die omzet wordt gemaakt met de verkoop van doe-het-zelf producten in bijna vierhonderd winkels in Nederland en België en via e-commerce. Joost kreeg het roer van de bouwmarktformule in handen nadat hij als CFO HEMA door de coronacrisis gidste.



Hoe bevalt het in je nieuwe rol?

“Het voelde als een warm bad om weer terug te keren in de DIY-sector, en dan ook nog bij een bedrijf dat al jaren marktleider is. De retaildynamiek is uniek: ik kan vandaag iets bedenken en het direct morgen op de vloer testen. Die tastbaarheid vind ik een mooie eigenschap van deze sector en van Intergamma in het bijzonder. Daarnaast werk je met merken die iedereen kent, en waar iedereen iets van vindt. Op de werkvloer, online, zelfs op een verjaardag ontvang ik - meestal ongevraagde, maar toch altijd waardevolle - feedback.”

“**Het is een enorme eer voor mij om aan dit succes verder mee te bouwen.**

Hoe ziet retail eruit over tien jaar?

“Dat is moeilijk te zeggen omdat de sector zich zo snel ontwikkelt. Kijk alleen al naar de impact van corona op de versnelling van digitalisering. Maar de fysieke winkel blijft bestaansrecht houden. Het is nu een consumententrend om er weer eens lekker op

uit te gaan naar een winkel, echt om die beleving op te zoeken. Deze trend zal de komende jaren blijven. Het zal moeten uitwijzen op welke manier precies. De uitdaging voor ons team is om slim en flexibel mee te bewegen met de behoefte van de klant. De sector heeft zich altijd snel aangepast aan veranderende omstandigheden en juist dat aanpassingsvermogen stelt je in staat om echt impact te blijven maken.”

De Beijer studeerde bedrijfskunde en accountancy aan de universiteit van Tilburg voor hij als Accountant aan de slag ging bij Arthur Andersen en later Deloitte. In 2008 stapte hij over naar de retailsector en ging hij bij de Maxeda DIY Group aan de slag in diverse functies. Een paar jaar later werd hij Algemeen Directeur van Praxis, en is hij dat uiteindelijk vijf jaar geweest. Daarna ging De Beijer naar HEMA, waar hij tot het begin van 2022 CFO was. “De wil om te winnen heeft er altijd ingezet. Dat is mijn driver om een organisatie elke dag beter te maken en klanten te binden. Je moet overwinningen, in elke vorm, altijd samen vieren. Juist ook in moeilijke tijden. Al vier je dan natuurlijk ander soort successen.”



De afgelopen jaren stond digitalisering bij veel bedrijven centraal. Er wordt nu vooral over AI-toepassingen gesproken. Welke rol speelt technologie bij Intergamma?

“Ook bij ons is technologie belangrijk. Sterker nog, doordat klanten vragen om service, advies en gemak in bestellen – tot en met ontvangst en gebruik – investeren we bovengemiddeld in technologie en onze mensen. De klusreizen van onze klanten zijn zeer divers; de ene keer een verf- en raamdecoratieklus, de andere keer isoleren van het huis. Om hierin steeds beter te ondersteunen, is technologie enorm belangrijk. Zo spreken wij over de one-stop-shop-ervaring, waarin onze klanten altijd terecht kunnen bij GAMMA of Karwei. Denk bijvoorbeeld aan verfkleuren kiezen door middel van augmented reality, de juiste hoeveelheid en manier van bezorgen voor de isolatieklus, en het laten inmeten en bestellen van de juiste gordijnen. Technologie zorgt hierbij voor het ontsluiten van (longtail)assortiment, content en keuzehulpen, het laten uitbesteden van de klus via ons platform, en het laten bezorgen of afhalen. Bij dat laatste speelt de winkel een steeds belangrijkere rol.”

“Ten aanzien van AI richten we ons voornamelijk op primaire processen. Denk aan sterke karakteristieke geautomatiseerd uit productreviews halen en deze gebruiken in commerciële content, content vertalen van het Nederlands naar het

Frans, marketingcontent produceren met behulp van Midjourney, en Chatbots integreren in onze TEAMS zodat je de juiste klusaanpak en dashboards kunt opvragen. Ook zetten we goede stappen in geavanceerde toepassingen waarbij wij pricing en promotie-effectiviteit verbeteren.”

Geldt dat alleen voor jullie klanten?

“Nee, naast de one-stop-shop spreken we ook over de Smart Store. We zien dat online groei de komende jaren doorgaat, maar niet meer zo hard als voorheen. Hierdoor wordt de omni-channelpropositie nog belangrijker vanuit het perspectief van de klant, omzet en winstgevendheid. Zo gaan we in het kader van de Smart Store binnenkort elektronische schaplabels uitrollen, waarbij we de online ervaring naar de winkel brengen. Denk aan productreviews en product-QR-codes, en winkelmedewerkers helpen om goederen sneller aan te vullen doordat deze labels signalen afgeven. Ook veranderen prijzen en promoties automatisch, wat veel tijd scheelt.”

“We voorzien ook het ontsluiten van de eerdergenoemde one-stop-shop-content naar de winkelmedewerker, zodat deze het vertrouwen heeft om de klant volledig te ondersteunen in de klus. Tot slot ondersteunen we onze medewerkers in de winkels, distributiecentra en kantoren met data-inzichten.”



Hoe doe je dat?

“In het kader van ‘Slimmer werken’ gebruiken we bijvoorbeeld dashboards voor winkelmanagers, waar ze in realtime kunnen zien wat de klanttevredenheid is en hoeveel omzet en marge er wordt gerealiseerd, evenals operationele data zoals voorraden en bestellingen. Doordat deze dashboards intuïtief werken en onderliggende drijvers laten zien, kunnen zij veel sneller en beter actie ondernemen. Tevens is er de mogelijkheid om winkelprestaties met elkaar te vergelijken.”

“Collega’s op de kantoren worden steeds meer op allerlei manieren ondersteund met data-inzichten. Een goed voorbeeld is prijsstellingen; we hebben een zogenaamde ‘happy flow’ ontwikkeld. Dat betekent dat de prijs van een product binnen beleidskaders volledig geautomatiseerd wordt aangepast. Dat kan doordat we website-scrapers hebben gekoppeld aan prijstooling, aangevuld met AI-toepassingen welke omzet en winst meenemen. Hierdoor hoeft Category Management veel minder tijd hieraan te besteden.”

“Tot slot zetten we technologie in om steeds duurzamer te werken en onze klanten duurzame keuzes aan te bieden.”

Hoe leid je dit soort ingewikkelde transformaties in goede banen?

“Een belangrijk aspect is de juiste governance te kiezen en daaraan vast te houden. Ik heb bij HEMA het belang hiervan goed ervaren. Het bedrijf zat in een rollercoaster – niet alleen door de pandemie – en had leiding, duidelijkheid en structuur nodig. Dat geldt voor alle niveaus: van de individuele medewerkers tot aan de aandeelhouders. De belangen gaan soms tegengestelde kanten op, en dan moet je weleens lastige beslissingen nemen. Maar als bestuurder ben je er om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Ik vind het heel belangrijk dat je voet bij stuk blijft houden en dat je goed zorgt voor die continuïteit. Ik probeer alles goed af te wegen en dan het juiste te doen in het belang van de onderneming. Deze tijd bij HEMA heeft mij niet alleen als bestuurder, maar ook als mens verder gevormd.”

“**Duurzaamheid is echt een strategische pijler van de toekomst.**

Wat is nog meer belangrijk om een goede leider te zijn?

“In het verleden werd succes voornamelijk uitgedrukt in aandeelhoudersresultaat. Tegenwoordig is het belangrijker om te bouwen aan een missie voor het bedrijf en de maatschappij. Dat doe je door je visie helder te communiceren, mensen te inspireren, de juiste experts binnen te halen en hun ontwikkeling te faciliteren. Als je succesvol bent als leider, willen veel mensen zich aan je binden.”

Geldt dat ook met economische tegenwind?

“Juist dan is het belangrijk om je achterban gerust te stellen, de beperkte middelen zo verstandig mogelijk in te zetten, kleine successen groots te vieren en duidelijk uit te leggen welke investeringen je wel en welke je niet doet.”



Is een financiële achtergrond belangrijk om CEO bij een retailbedrijf te worden?

“Het voordeel van een financiële achtergrond is dat je goed snapt hoe alles samenkomt. Je weet wat het betekent voor het eindresultaat wanneer je aan de knop van de marge draait. Met deze kennis en ervaring kun je goed de financiële consequenties inschatten van een besluit of concept. Maar inzicht in logistiek en e-commerce is tegenwoordig net zo belangrijk. Het mooie aan retail is dat het steeds in beweging is. Het is een grote sector die divers is en zich snel ontwikkelt. Dat heeft op mij een grote aantrekkingskracht. Maar uiteindelijk gaat het om mensen, zowel klanten als collega’s. Het belangrijkste is dan ook met hen in gesprek te gaan en goed te luisteren wat er speelt.”

Drie tips van Joost de Beijer van Intergamma

1. Blijf altijd meebewegen met de behoefte van de klant.
2. Stel concrete doelen waar je aan vast blijft houden, maak ze meetbaar en gebruik technologie om ze te behalen.
3. Zorg voor open communicatie met je medewerkers.



LOOPBAAN

- 2022 - heden **CEO, Intergamma**
- 2022 - heden **Lid raad van toezicht, Oogfonds Nederland**
- 2020 - 2022 **CFO, HEMA**
- 2014 - 2020 **Managing Director Praxis, Maxeda**
- 2011 - 2014 **Financieel Directeur Praxis, Maxeda**
- 2008 - 2011 **Head of finance and control, Maxeda DIY Group**
- 2008 - 2008 **Corporate controller, Maxeda DIY Group**
- 2006 - 2008 **Global Business Controller, Shell Global Solutions**
- 2004 - 2006 **Audit manager, Deloitte**
- 2000 - 2004 **Auditor, Arthur Andersen**

OPLEIDING

- 2000 - 2003 **Post Doctoraal Accountancy, Universiteit van Tilburg**
- 1993 - 2000 **Bedrijfseconomie, Universiteit van Tilburg**