

rational excellence'. Dat is vooral het voorkomen van fouten, met onze verzamelsystemen, met onze expeditie, methodieken, de complete routeplanningen. Wij hebben vaak een totaallevering bij een klant, zijn one-stop-shopleverancier. Dat betekent wel dat als wij het niet waarmaken de klant ook echt een probleem heeft. Dus kostenbeheersing gaat hand in hand met kwaliteit en klanttevredenheid. En, belangrijk, de achterdeur is beter dicht. We halen veel nieuwe klanten binnen, maar verliezen minder aan de achterkant, ook al omdat we veel investeren in klantintimiteit."

#### **Klantintimiteit?**

"Dat zijn bijvoorbeeld goede buitendienstmodellen, met goede crm-pakketten (software) daarachter en een goed opgeleide buitendienst. Koppel dat aan systemen die onze operatie vrijwel foutloos maken. Dat geeft je een voorsprong, het is ook niet een pakket dat je morgen extern kunt kopen. We hebben zeshonderdduizend klanten en zestigduizend artikelen in een databank, weten dus exact hoe je klanten goed kunt 'bewerken'. Dan kun je ook met leveranciers veel doen. En dat geeft veel professionaliteit, ook in de acquisitiesfeer."

#### **Bent u klaar met kostenbesparingen?**

"Dat moet je continu doen, niet alleen in deze tijden. Er loopt geen urgentieprogramma, we zijn er continu mee bezig, ook op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat is goed als het economisch rendement en het maatschappelijk rendement hand in hand gaan. Je ziet ook wel dingen langskomen met een terugverdientijd van zestig jaar, nou, dat doen wij gewoon niet."

#### **Wie zijn uw concurrenten in foodservice?**

"De grotere partijen zijn Deli XL, Lekkerland, Hanos, Makro, Kruidenier en een aantal lokale helden, die een dominante positie hebben in hun regio. En dan zijn er nog allerlei brouwers in deze markt actief. Maar wij hebben een heel breed pakket, dat komt ook omdat wij naast de bezorging ook de zelfbediening hebben."

#### **U wint nu marktaandeel, dat gaat de komende jaren ook lukken?**

"Ja, ik denk dat dat gaat gebeuren, zowel in foodservice als in foodretail. En met autonome groei en acquisities. In foodservice hebben we een aardig trackrecord als het gaat om marktaandeel winnen. En in

