



INTERVIEW

Marit van Egmond (50), de CEO van Albert Heijn, Etos en Gall & Gall, kent alle kooktrends. 'Ik ben verantwoordelijk voor hoe we in dit land eten.'

'Iedereen wil zijn eigen stukje eten'

Ze is de baas van 125.000 medewerkers en een groot deel van hen werkt in de 1.250 supermarkten van Albert Heijn (AH). Op de vraag of ze daar weleens slecht van slaapt, moet ze lachen. 'Natuurlijk niet, het is gewoon hartstikke leuk en een enorme eer. Het geeft vooral veel energie.'

Kortom, Marit van Egmond is een optimistisch en opgewekt persoon, en zal niet snel uit haar slof schieten. AH moet het voorbeeld geven, is bijna een opvoeder. 'Het is natuurlijk fantastisch mooi dat we zo veel mensen de kans bieden om te leren wat werken kan betekenen voor hen', zegt ze. 'Vaak is hun eerste bijbaan bij ons.'

Van Egmond is duidelijk *in control* in haar ruime kantoor in Zaandam. Gekleed in krijstreep is ze gepokt en gemazeld in de retail. Ze heeft geen kinderen, en zegt dat ze vanuit haar Brabantse wortels een enorme drijfveer heeft voor lekker en goed eten. Ze heeft in coronatijd een kat aangeschaft die Puma heet en is al 24 jaar samen met de man die ze – natuurlijk – ooit ontmoette bij AH. Ze vertelt dat ze als student bij vriendinnen altijd in de keukenkastjes en zelfs in de ijskasten keek. 'Dat doe ik nu nog altijd bij vrienden,' zegt ze lachend. 'Ik ben gewoon ontzettend nieuwsgierig wat ze kopen en koken.'

Nog altijd is ze veel op pad en weinig op kantoor. Elke week bezoekt ze winkels, distributiecentra en leveranciers

om te horen wat werkt en wat niet goed gaat. 'Het is belangrijk,' zegt Van Egmond, 'dat ik blijf kijken en luisteren.' Soms kondigt ze haar komst bij een eigen winkel aan, maar soms ook niet. 'Ik heb altijd liever het eerlijke verhaal,' zegt ze daarover. 'We hebben erg veel data over hoe de winkels het doen en hoe klanten ons waarderen, maar ik tel ook altijd de blauwe tassen die ik in de winkelstraat zie.'

Wat mensen kopen, is natuurlijk de beste feedback die je kunt krijgen, vindt ze. Op de vraag of ze wel eens geïrriteerd raakt als ze in een winkel iets verkeerd ziet, kijkt ze verbaasd. 'Het is niet aan mij om er iets van te zeggen als het afwijkt in

Theo van Vugt

Foto's: Guido Benschop

de winkel, daar is de supermarktmanager voor, maar ik wil het wel begrijpen.'

De kerstperiode dan. Die is het hoogtepunt voor de winkels van AH. Een jaar van tevoren is iedereen er al heel druk mee. De omzet piekt, al wil Van Egmond niet zeggen hoe hoog die piek is. Maar dan enthousiast: 'In de laatste drie dagen voor Kerst gaan er ontzettend veel rollades, haricots verts, slagroom en kerststollen doorheen. Heel Nederland wil dan ook nog de laatste verse producten kopen en die moeten er wel liggen. Er gaan in de week voor Kerst meer dan 17,5 miljoen kratjes vanuit onze distributiecentra naar de winkels toe. Alles wat in de winkel ligt, vliegt eigenlijk onder je handen vandaan als je het schap aan het vullen bent. Het is veel werk om dat voor elkaar te krijgen. En als de Kerst voorbij is, beginnen wij alweer na te denken over het volgende jaar.'

Ze vertelt bevolgen over de trends rond het kerstdiner. 'Het grote thema dit jaar is dat we steeds minder stress in de keuken willen hebben. Kerstmis is toch voor veel mensen ook echt een moment van samen zijn. Niet iedereen wil dan lang in de keuken staan. Ik denk dat het belangrijker is om na te denken over met wie je aan tafel zit, dan wat je op tafel zet. Natuurlijk is eten en drinken heel

'Ik tel altijd de blauwe tassen die ik in de winkelstraat zie'

fijn en wordt er bij veel mensen uitgebreid gekookt. Maar wat echt bij blijft is met wie je aan tafel zit.'

Tien jaar geleden at iedereen met Kerstmis nog hetzelfde, maar nu zijn de smaken heel verschillend geworden, zegt Van Egmond. 'Je ziet steeds meer dat iedereen zijn eigen stukje eten wil. *Shared dining* is daarop een mooi antwoord. Maar ik weet ook zeker dat er nog heel veel gegourmet gaat worden dit jaar.'

Vijf jaar geleden had AH een *Kerst-Allerhande* met veel nadruk op vegetarische gerechten. Daar kwam veel kritiek op, de mensen wilden ook vlees en vis. Soms lijkt AH een beetje voor de troepen uit te lopen. Van Egmond veert op: 'Ik

vind ook dat wij als marktleider voorop moeten lopen. We bieden iedereen gewoon volop keuze. Plantaardige producten zijn al vrij lang aanwezig in het assortiment en worden steeds belangrijker. Dat zal voor de een misschien nog wat vooruitstrevend zijn, maar we zien ook klanten die elke dag vegetarisch eten. We hebben voor kerst een verspakket met knolselderij, en de bloemkoolsteak vind ik bijvoorbeeld echt een heel mooi alternatief.'

Ze is enig kind. Haar vader kwam uit Enschede en was systeemanalist en heeft zijn hele leven bij Philips gewerkt. Een echte technicus. 'Mijn enorme liefde voor technologie komt hier vandaan,' zegt ze. Haar moeder komt uit een bourgondische Brabantse familie met een slagerij die Van Egmonds grootvader bestierde. Op familiebijeenkomsten waren eten en drinken altijd heel belangrijk. Zie hier: de rode lijn in haar bestaan. Ondanks haar drukke baan bereidt ze thuis elk jaar zelf alle nieuwe kerstrecepten uit de *Allerhande* met de feestfavorieten uit het assortiment. Niet omdat het moet, maar omdat ze nieuwsgierig is, zegt ze. De lekkerste maakt ze dan vervolgens met Kerstmis. 'December is voor mij kerstproefdinermaand,' zegt ze. Met werkweek van 60 uur kookt ze niet elke dag zelf, geeft ze toe, maar wel een paar keer per week. En opmerkelijk: ze kookt nooit twee keer hetzelfde en zoekt elke keer naar een nieuwe combinatie van smaken. Er moet gewoon steeds wat nieuws te proeven zijn.

Boodschappen doet ze uiteraard bij Albert Heijn. Steeds meer mensen doen dat online, zegt ze. Niet dat er overigens een kruidenier is die er al geld mee verdient. Van Egmond: 'We verkopen al meer dan twintig jaar online boodschappen en ik ben heel blij met de groei die we doormaken. Het is nu bijna 10 procent van onze totale omzet en de groei is in de afgelopen vijf jaar verdriedubbeld. Dat is gigantisch.' Dat het (nog) geen geld oplevert, vindt ze minder belangrijk. 'Ik kijk zo niet,' zegt ze. 'We hebben meer dan zeventien miljoen klanten op jaarniveau. Iedereen komt bij ons. Sommigen komen vaak en anderen niet. Het



Marit van Egmond (Etten-Leur, 1973) studeerde levensmiddelen-technologie in Den Bosch en begon in 1997 bij Ahold als trainee. Ze steeg in de hiërarchie en in 2014 kwam ze in de directie van Albert Heijn, en in 2019 werd ze CEO van de kruidenier. In september 2021 werd ze dat ook van Etos en Gall & Gall.

maakt mij niet zoveel uit waar en hoe klanten bij ons kopen. Mij gaat het om het totaal. En de winstgevendheid is goed en voldoende om te kunnen blijven investeren.'

Supermarkten lagen het afgelopen jaar onder vuur door de hogere prijzen. Graaiflatie werd het genoemd: prijzen te enthousiast verhoogd onder het mom van gestegen grondstof- en energieprijzen. Van Egmond wil er niets van weten: 'We hebben ook gewoon te maken met gestegen kosten in de hele keten. We hebben ook niet alles doorberekend aan de klanten. Zodra het kan, vertalen wij een lagere grondstofprijs door naar de prijs voor onze klanten, want ik vind het belangrijk dat iedereen boodschappen kan doen bij ons.'

AH is marktleider met 37 procent marktaandeel in 2022. Dit jaar wordt dat weer iets meer, zegt Van Egmond. Toch heeft ook AH moeite om de marge op peil te houden, erkent ze. 'We zitten nu een-

maal in een lage-marge-business. Van elke euro omzet langs de kassa houden wij nog geen 5 cent over. En dat is ook nog gedaald ten opzichte van vorig jaar. We kunnen niet alle gestegen kosten doorberekenen naar de klant, maar we willen ook investeren in de winkels, in opleidingen en in duurzaamheid. Dat zijn continu afwegingen die ik met mijn

'Ik geloof dat je meer bereikt met een evolutie dan met een revolutie'

team moet maken.'

Van Egmond wijst erop dat er elke avond zes miljoen mensen eten met wat ze bij AH hebben gekocht. Dat maakt haar trots, maar doet ook een beroep op haar verantwoordelijkheidsgevoel. 'Ik ben gepassioneerd over eten en drinken. Maar ik voel ook meteen dat voeding een essentiële rol speelt in de uitdagingen

die op het bord van de maatschappij liggen en daarmee ook op mijn bord.'

Ze legt dan ook voortdurend de nadruk op duurzaam en gezond eten. Maar intussen verkoopt AH wel zoete energiedrankjes, alcohol en veel suikergoed. De verkoop van tabak stopt wel op 1 januari. Van Egmond: 'Ik geloof sowieso dat je met een evolutie meer kan bereiken dan met een revolutie. Je moet stap voor stap een beweging creëren waarin je iedereen meeneemt. Als je terugkijkt over de laatste vijf jaar, dan hebben we gewoon hele grote stappen gezet wat betreft verduurzaming en biologisch eten. En ja, we moeten ook nog hele grote stappen zetten.'

Ze zegt dat vijftien jaar geleden 100 procent van de huishoudens nog samen at. Nu is dat 70 procent en dat baart Van Egmond zorgen. 'Eten dat met heel veel liefde en aandacht is gemaakt, komt niet zomaar op tafel. Daar mag je best bij stil staan. Ik vind het mooi als je gewoon één moment in de dag hebt om met elkaar te eten. Dat je de dag bespreekt en elkaar in de ogen kijkt en niet op je telefoon zit.' Dat kun je paternalistisch vinden, maar Van Egmond vindt dat het bijdraagt aan een mooiere en betere samenleving.

Ze is nu vijf jaar de hoogste baas van AH, dat het ministerie van retail wordt genoemd, en sinds twee jaar ook van Gall & Gall en Etos. Ze heeft alles meegeemaakt en gezien. Kent de formules van haver tot gort. Wordt het niet tijd om eens iets anders te doen? Ze lacht hard en zegt: 'Het is ontzettend leuk om voor AH te werken. Dus: nee. Ik werk al 26 jaar voor dit fantastisch mooie bedrijf en ben verantwoordelijk voor hoe we in Nederland eten. Mooier wordt het niet. Daar geniet ik nog elke dag van.'