

## De winnende teams van Björn Kuipers



Of het nu het fluiten van een voetbalwedstrijd in de Champions League betreft of het runnen van een supermarkt, Björn Kuipers gelooft heilig in de kracht van het werken met de juiste mensen. Portret van een franchisenemer en topscheidsrechter met een propvolle agenda en een onmisbaar thuisfront.

DOOR: HANS VELTMEIJER

**B**jörn Kuipers (43) groeide op in de winkel van zijn ouders in Oldenzaal. Maar het werk in Jan Kuipers Supermarkt weerhield hem niet van een universitaire studie bedrijfskunde in Nijmegen. In die periode zette zijn vader zijn handtekening onder een contract met C1000. Dat moment in 1996 was een hoogtepunt in het leven van de familie die sinds 1937 een levensmiddelenwinkel in Oldenzaal drijft. "We werden

franchisenemer en dat heeft ons heel veel goed gedaan. De service en actiegerichtheid van de formule pasten perfect bij ons."

Na de afronding van zijn studie kwam hij in het jaar 2000 de zaak versterken. Samen met zijn vrouw Marlies zette hij zijn schouders onder de verdere ontwikkeling van het familiebedrijf. Er kwamen in de loop der jaren twee winkels in Oldenzaal bij en in 2009

werd de hoofdvestiging in het stadscentrum fors uitgebreid. De gemeenteraad stemde in met de sloop van 62 woningen ten faveure van een moderne supermarkt. Het sluitstuk van een proces van tien jaar. Voor Kuipers was het de beloning voor 'volhouden en doorzetten' en tevens 'een droom die uitkwam'. In 2012 nam hij de winkel volledig over van zijn ouders en een jaar later volgde de uitverkiezing tot beste C1000 van het land.

### VERTROUWEN

Wilskracht en doorzettingsvermogen vormen de basisingrediënten voor succes, daar is hij van overtuigd. Maar 'teamgeest' acht hij wellicht nog belangrijker. Zowel op het voetbalveld als topscheidsrechter als in de supermarkt als leidinggevende, werkt hij al jaren met een vast team. "Je bent afhankelijk van de mensen met wie je werkt. Als je het vertrouwen van je teamleden kwijt bent, kun je geen

bewust gekozen moment, want voor scheidsrechter Kuipers stond er geen groot toernooi op het programma. Het WK in Brazilië een jaar eerder had hij meegemaakt en een jaar later mocht hij weer aantreden bij het EK in Frankrijk. Het 300 medewerkers tellende 'winning team' van C1000 moest ineens het roer omgooien, en dat leverde strubbelingen op. "Het was toch andere koek. De automatisering, procedures en kas-

### MOEIZAME OMSCHAKELING

Kortom, het was wennen. Klagende medewerkers én klanten waren niet ongewoon in die beginfase. "Iedereen was met zichzelf bezig en niet meer met het team." Onacceptabel voor Kuipers. "Ik slaap altijd prima, maar in die periode niet. De mensen waren even de draad kwijt." Hij piekerde erover hoe hij het probleem kon oplossen. Met vertrouwen, concludeerde hij. "Het allerbelangrijkste daarbij is luisteren naar de mensen." Hij startte praatsessies, haalde expertise in huis, deelde veel schouderklopjes uit en ging nog meer focussen op de sterke punten van zijn trouwe medewerkers. Zoals van die bijna 60-jarige die grote problemen had met de nieuwe automatisering. Hij kreeg het maar niet onder de knie. Kuipers besloot de man volledig in te zetten op waar hij wel goed in is: sfeer creëren en klantencontact. In twee tot drie maanden wist hij het versnipperde personeelsbestand weer om te bouwen naar zijn vertrouwde winnende team. Hij noemt het 'de kracht van het werken met de

## We werden franchisenemer in 1996 en dat heeft ons heel veel goed gedaan

wedstrijd leiden en ook geen supermarkt runnen." Dat laatste was even het geval na een volgende ingrijpende gebeurtenis, de ombouw van C1000 naar Jumbo in 2015. Het werd dus uiteindelijk Jumbo, nadat lange tijd Albert Heijn Kuipers binnenboord leek te halen. Maar er zat al een winkel van die formule in de stad en in vier AH-vestigingen op 32.000 inwoners had hij geen geloof. Na twee jaar wikken en wegen hakte hij de knoop door. "Ik had geen goed gevoel meer bij de onderhandelingen. Ik wilde veel meer vrijheid dan zij mij konden geven." De twee kleinere vestigingen van C1000 verkocht hij vervolgens aan Albert Heijn.

### IJZERSTERKE FORMULE

Voor de hoofdvestiging was Plus 'heel dichtbij' maar koos hij vol overtuiging voor Jumbo. "Het is een ijzersterke formule, met onder meer de laagste prijsgarantie, het grootste assortiment en de klantvriendelijkheid. Toen we nog C1000 waren hoopte ik altijd dat er geen Jumbo in Oldenzaal zou komen. Het is ook een familiebedrijf, dat komt heel dichtbij ons." De zomer van 2015 was een zeer

opmaak werden allemaal vernieuwd. En we kregen andere vragen van klanten. Iedere consument kon ineens een nieuw product op laten nemen in het assortiment. Dat ging weer ten koste van andere producten."



juiste mensen'. Het proces mondde vorig jaar uit in een zevende plaats op de lijst van beste Jumbo's in Nederland. Nog geen half jaar na de moeizame omschakeling. Voor dit jaar legt hij de lat hoger. Medio november prijkte de

carrière als scheidsrechter kunnen opbouwen, benadrukt hij. Een prachtige carrière waarbij hij de finale van de Confederations Cup tussen Brazilië en Spanje in een kolkend Maracanã in Rio de Janeiro in 2013, de intense Champi-

## Ik wilde veel vrijer zijn dan AH mij kon geven

vestiging al in de top 20, maar hij mikt op een podiumplek. En zoals het een winnaar betaamt: "Het liefst eindigen we op nummer 1."

### KOLKEND MARACANÃ

Zijn vrouw Marlies is ook in de winkel zijn grote steun en toeverlaat. Zij coördineert de zaken wanneer hij weer op pad is voor een wedstrijd of een lezing. Zij is zijn rechterhand en doet alle administratieve taken en personeelszaken. Het is wederom 'teamwork', ook belangrijke beslissingen nemen ze samen.

Zonder het thuisfront had hij geen

ons League finale (twaalf gele kaarten) tussen Atletico Madrid en Real Madrid in 2014, en het WK in Brazilië in 2014 als hoogtepunten noemt.

In 2018 hoopt hij zijn laatste grote toernooi te fluiten, het WK in Rusland. Daarna laat hij het over aan de nieuwe generatie. Hoewel het vak fysiek en mentaal steeds hogere eisen is gaan stellen, ervaart hij het fluiten met de jaren als 'lichter'. "Want je hebt het topniveau bereikt. De acceptatie van spelers is daardoor groter en dat maakt het leiden van een wedstrijd eenvoudiger." Met vaak twee wedstrijden per week legt de uit de hand



gelopen hobby een groot beslag op zijn propvolle agenda. "Maar het geeft ook veel energie terug."

Hij leeft in het drukke heden, en heeft geen uitbreidingsplannen als franchisenemer. "Ik ben nog heel actief in het voetbal en het lezingencircuit. Dit is helemaal prima, de beste keus op dit moment." +

