Icoon: Meneer J.

17-05-2017 10:23



Door Hans Verstraaten
Bron: RetailTrends

Hij leidde 34 jaar lang hands-on zijn onderneming die in die jaren uitgroeide tot een van de grootste retailsuccessen uit de vaderlandse geschiedenis. Portret van Jaap Blokker: keiharde werker, hands-on manager, beschaafd en ingetogen mens.

Jaap Blokker, bij leven reeds een legende, is na zijn overlijden in 2011 getransformeerd tot een mythe – buiten maar vooral binnen zijn concern. Bij elke stap, bij elk besluit dat een manager van Blokker neemt, lijkt het gefluisterde adagium ‘Wat Zou Meneer J. Hebben Gedaan?’ Apple zonder Steve Jobs leek ondenkbaar, maar onder leiding van zijn opvolger Timothy Cook wordt het ene na het andere winstrecord gevestigd. Blokker zonder Jaap Blokker leek ondenkbaar en via de wet van de selffulfilling prophecy blijkt het almaar meer ondenkbaar.De Blokker Holding is de facto nog immer een familiebedrijf, zij het dat de familie beroofd is van zijn almachtige en alwetende Pater Familias en in diepe rouw blijft steken. Dat is uiteraard mede de schuld van Jaap Blokker zelf. Hij runde in de functie van algemeen directeur (en nee, geen, nooit ceo!) 34 jaar zijn bedrijf. Benevens algemeen directeur was hij op informele basis onder meer hoofd inkoop, hoofd personeelszaken, hoofd winkelinrichting, hoofd acquisities, hoofd beste locaties vinden en hoofd formulebedenken. Zeker, je mocht hem als manager best tegenspreken, al kreeg zo’n manager menigmaal het idee ‘dank voor je mening maar ik doe het toch maar zoals ik het heb bedacht’. Geen wonder dat in die 34 jaar een half dozijn

kroonprinsen kwam en weer verdween. Hij wás Blokker, hij ádemde Blokker. Daarnaast was hij een ongelooflijke controlfreak, een honderd procent, full proof hands-on baas, van wie je als manager de meest gedetailleerde feedback kon ontvangen – waarbij het erg raadzaam was die feedback na te leven. Blokker als retailbedrijf stamt uit 1896, toen het echtpaar Jacob en Saapke Blokker De goedkoope ijzer- en houtwinkel Jb. Blokker opende in Hoorn. Het ging goed. Zo goed dat er even verderop nog een winkel werd geopend (die nog altijd dienst doet als Blokker-filiaal). Het was het begin van een keten.

Familiewaarden
Vanaf de jaren dertig namen de vier zonen van Jacob en Saapke de bedrijfsvoering over en uiteindelijk blijft er een broer over – als enig aandeelhouder en als de baas van Blokker. Vanaf 1961 leidt Albert Blokker een toen nog bescheiden keten. Hij en zijn vrouw Annie krijgen drie kinderen: Jaap (1942) die zou uitgroeien tot Meneer J., Ans (1943) die benevens de zus ook zou uitgroeien tot de moeder van Roland Palmer, en Albert (1945) die zou uitgroeien tot de broer van Meneer J. Het is van begin af aan volstrekt logisch voor de familie Blokker: het is een familiebedrijf en moet dat koste wat kost blijven. Wat betekent dat Jaap te zijner tijd de keten moet gaan leiden. De familiewaarden zijn dezelfde als de bedrijfswaarden en typisch voor die naoorlogse jaren. Hard werken, niet zeuren, slim inkopen, je leeft voor de zaak en nooit, nee nooit vergeten dat je wordt betaald door je klanten en helemaal nooit, nee nooit vergeten dat je heel zuinig moet zijn op je personeel. Als pa Blokker thuis is, is er doorgaans maar één gespreksonderwerp: de zaak.

Tandje bij
Jaap krijgt zijn eerste baantje bij het familiebedrijf als hij op zijn twaalfde tijdens de vakantie liftboy wordt bij de Blokker-winkel in de Amsterdamse Kalverstraat. Handig, want de familie woont op dat moment boven die winkel. Een paar jaar later wordt hij verkoper in diverse Blokker-filialen en vervolgens bedrijfsleider. Net zijn vader, maar dan met veel tandjes extra. Hij werkt zich te barsten, schoolt zich vooral op financieel gebied bij in de avonduren en weekenden, bemoeit zich dan al met élk detail en bezoekt elke winkel. Wat hij zal blijven doen, zijn leven lang. Eind jaren zestig ging het goed met de onderneming. Er waren inmiddels 28 vestigingen. Mooi, maar nou niet dat je zegt ‘wat een gouden onderneming, wat een gouden formule’. Jaap Blokker was inmiddels gepromoveerd tot chef inkoop en ging in 1973 samen met zijn vader de directie leiden, met broer Albert als adjunct. Twee jaar later trok vader zich uit de onderneming terug en werd Jaap de baas met Albert als adjunct, achter zijn rug om ook wel betiteld als de assistent van zijn grote broer.

En toen – toen begon het pas echt. De nieuwe baas kon slim, intelligent strategisch denken. De jaren zeventig kenmerkten zich economisch door een hoge inflatie en een stagnerende economie. Jaap Blokker opereerde voorzichtig en in eerste instantie was niet zozeer substantiële omzet- en winststijging het doel maar het substantieel vergroten van het marktaandeel. Verder werd al snel het assortiment uitgebreid, om te beginnen met speelgoed en tuinmeubelen. En ondanks de nog immer wankele economie in Nederland werd gestaag het Blokkerimperium uitgebreid. Elk winkelcentrum dat in de jaren zeventig werd gebouwd – en dat waren er nogal wat, vooral in de buitenwijken – werd steevast voorzien van een Blokker, als filiaal of franchise. Wie een Blokker mocht gaan beheren kreeg Meneer Blokker op bezoek. Ademloos werd geluisterd naar zijn lessen over klanten, inkoop, inrichting, financieel beheer, personeel, de flow van een winkelstraat... en dat er vanaf nu níets belangrijker was in het leven van een chef dan de winkel.

Mediaschuw
In 1984 waren er al 302 Blokkerzaken. Een jaar later was de eerste, grote acquisitie een feit: er werd een meerderheidsbelang genomen in Bart Smit – niet toevallig a) een snelgroeiende speelgoedketen en dus b) deels een concurrent. Blokker was groot aan het worden, behoorde langzaamaan bij de top van de Nederlandse retail. En die groei was zeer beheerst tot stand gekomen – en in diepe stilte. Jaap Blokker meed de media alsof het een besmettelijke ziekte was. De Blokker Holding, nu opererend vanuit Laren, was een

gesloten bastion, geregeerd door één man die alles liefst binnenskamers regelde, opties op een rij zette, diep nadacht en dan een besluit nam. Wie talent had steeg binnen de organisatie. Maar hoe hoog iemand ook steeg, vroeg of laat kwam zo'n manager erachter dat het Orakel van Laren de baas was en bleef. De ene na de andere would-be kroonprins zocht zijn heil op den duur bij een andere werkgever; een ervan vertelde midden jaren negentig 'Jaap kan niets maar dan ook niets loslaten'.

Op de winkelvloer
De omzet loopt op den duur in de miljarden, Blokker is een internationaal concern geworden met 25 duizend medewerkers, bijna drieduizend winkels en met als nieuwe onderdelen onder meer Leen Bakker, Marskramer, Intertoys en Xenos. Nochtans wordt het nog steeds gerund als een familiebedrijf, zij het een zeer professioneel gerund familiebedrijf. Geen model maar echtgenote Els figureert in de Blokker-folders; een stuk herkenbaarder voor de klanten en vooral natuurlijk een stuk goedkoper. Jaap is een echte calvinist. Als hij een handelspartner op bezoek heeft loopt hij na afloop even mee – even kijken wat voor auto de man rijdt. Graag een degelijke, vooral niet te dure middenklasser. Van een BMW 7 of een Audi A8 wordt meneer J. niet blij.

Peter Verveen, later onder meer voorzitter van Vedis, leert hem kennen in de jaren negentig en wordt later directeur van Leen Bakker. Wil Meneer J. eens een Leen Bakker bezoeken? Nou en of. Niks leuker dan de winkelvloer, die is immer allesbepalend. Eenmaal in de Leen Bakker kiest meneer J. voor de beste manier om kennis te vergaren: hij gaat klanten helpen en met ze in gesprek. Wat later bezoeken ze samen weer een winkelvloer. Ditmaal die van Albert Heijn. Albert Heijn heeft namelijk bestek in de aanbieding op zijn non-foodafdeling; dat kon wel eens concurrerend worden. Ze bekijken het bestek en meneer J. telt het ook – om een week later terug te keren en weer te tellen. En vast te stellen: zo, mooi, loopt voor geen meter. "Detailhandel – en beslist géén retail", zegt Verveen nu. "Daarbij telden bij de heer Blokker beide woorden even zwaar – detail en handel. Hij kende werkelijk elk pand van een Blokker of een Bart Smit uit zijn hoofd: de waarde, de ligging, de locatie ten opzichte van de passantenstroom, de omzet. Ongelooflijk."

Geen tegenspraak
'Een wandelende retail-wikipedia', noemt Krein Bons hem. Bons is al vele jaren directeur van vanHaren en leerde meneer J. kennen toen die commissaris bij de schoenenketen werd. Terugblikkend: "Hij was onaantastbaar, duldde geen tegenspraak. Hoewel... ik zei altijd precies wat ik vond. Daar had hij dan ook wel weer respect voor." Op de winkelvloer vereren ze hem. Vindt er een beroving plaats, heeft een medewerkster achter de kassa in de loop van een pistool gekeken, dan kan zij rekenen op Meneer J. Hij komt langs. Praat. Troost. En ze kunnen hem bellen, dag en nacht. De harde retailer blijkt tevens een zeer sociaal mens. Privé zet hij zich onder meer volop in voor de gehandicapten in zijn woonplaats Laren, neemt ze jaarlijks mee op wintersport. Maar alles in stilte; sociaal werk, dat dóe je – maar je práát er niet over. Woedend wordt hij als hij in de Quote 500 terechtkomt, terwijl dit toch tamelijk voor de hand ligt: zijn privévermogen is al meer dan één miljard. De Quote 500 wordt door hem betiteld als 'De Kidnap 500' en helemaal woedend wordt hij om de functieomschrijving Prullariaverkoper die het blad hem geeft. Bij hoge uitzondering laat hij wat van zich weten: "Wat ik op mijn beurt als prullaria wil betitelen is de foto van mijzelf, die u al meerdere jaren in uw blad heeft geplaatst. Ik heb een veel duidelijkere en betere afbeelding van mijzelf voor u beschikbaar."

Publieke optredens
Behalve via deze schriftelijke oprisping treedt hij nog op een andere manier in de openbaarheid: via een jaarlijks, tamelijk openhartig en persoonlijk schrijven in het Blokker-jaarverslag. Hij maakt zich daarin druk over de toenemende criminaliteit waar zijn medewerkers – 'mijn mensen!'– in de winkels mee geconfronteerd worden en wijst op het opvallende aantal allochtonen onder criminelen. De kritiek op deze uitspraak is massaal maar hij neemt geen woord terug. En vertelt ook niet de andere kant van het verhaal: dat bij weinig bedrijven zoveel allochtonen werken als bij Blokker en dat die 'Blokker-allochtonen' net als alle medewerkers netjes en respectvol worden behandeld. In weer een ander jaarverslag fulmineert hij tegen de almaar

groeiende en bloeiende bonuscultuur, ‘de nationale uitverkoop van Nederlandse bedrijven’ en ‘torenhoge faalpremies voor verliezen en mislukkingen’. Het is 10 november 2010. In Studio 21 te Hilversum worden de jaarlijkse retailprijzen uitgereikt alsmede, voor de eerste keer, een Lifetime achievement award. Die prijs is bestemd voor Jaap Blokker. Opmerkelijk is dat hij de prijs persoonlijk in ontvangst komt nemen.

Nog opmerkelijker: in aanwezigheid van de pers zal hij ook een toespraak houden. Het is een van zijn zeer zeldzame publieke optredens – en het zal tevens zijn laatste zijn. Jaap Blokker heeft kanker, is kaal van de chemokuren. Zijn vrouw Els is eveneens aanwezig. Ook zij is getroffen door kanker. Het klinkt allemaal dramatisch en dat is het ook, maar Jaap Blokker begint zijn speech luchtig: “Ik stond vanochtend op en dacht na over dit optreden. Ik vroeg me af of ik mijn scheiding links of rechts zou dragen. Toen ik in de spiegel keek, besefte ik dat ik die vraag niet hoef te stellen. Dat is dan wel weer het voordeel van de ziekte.” Waarna hij er snel aan toevoegt: “Nu is er wel weer voldoende gezegd over dit onderwerp. Ik kom nog elke dag naar de zaak en hoop dat nog zo lang mogelijk te doen.” De speech duurt vijf minuten. Hij krijgt een brok in zijn keel als hij zijn medewerkers bedankt, die volgens hem eigenlijk deze prijs verdienen, en nogmaals krijgt hij een brok in de keel als hij Els bedankt voor al het geduld en alle steun gedurende 43 jaren huwelijk, jaren waarin hij tevens gehuwd was met zijn firma. Dan richt hij zich tot de zaal die vol zit met retailers; ze luisteren ademloos naar hun held. Die zegt: “Heel veel succes in het mooiste beroep van de wereld.”

Troonopvolging
Zeven maanden later overlijdt hij, op 69-jarige leeftijd. Zijn neef Roland neemt de leiding over. Misschien niet de beste keus, maar zo blijft het immers een familiebedrijf. En trouwens: er is geen kroonprins meer over. Roland begint te ploeteren in de wetenschap dat hij het natuurlijk nooit zo goed, zo briljant kan doen als de legende die hij is opgevolgd. En meteen dan al doemt de vraag op: gaat dit lukken, Blokker zonder Jaap? Die vraag wordt later, na het vertrek van Roland, nog steeds gesteld. Nu zelfs meer dan ooit.