

DIE BURGER



SAKELEIER VAN DIE JAAR 2025

Dit gaan als oor die mense

Pieter Engelbrecht, sedert 2017 die uitvoerende hoof van die Shoprite-groep, staan aan die stuur van Afrika se grootste voedselkleinhandelaar en Suid-Afrika se grootste privaatsektor-werkgewer. Onder Engelbrecht se leiding het die Shoprite-groep innovasie uitgebou, merkbare groei in verkope en winste getoon, en 'n positiewe gemeenskapsimpak gemaak ná hy die leiers by die kleinhandel-legende Whitey Basson, 'n vorige Sakeleier van die Jaar (1997), oorgeneem het. **Willem Jordaan** het met hom gesels.

“Ek hou nie van die kalklig nie,” sê Pieter Engelbrecht met die intrapslag.

Maar dis noodwendig dat hy daar sal beland, want dit is moeilik om jou 'n Suid-Afrika sonder Shoprite voor te stel.

Hy vertel 'n staaltjie oor 'n ontmoeting met bestuurslui van 'n groot internasionale beleggingsfonds in Boston, Amerika, met 'n belang in Shoprite. “Die ou sê toe vir my hy behoort eintlik nie tyd aan my af te staan nie, want die fonds wat die belang in Shoprite het, verteenwoordig maar 3% van die groter geheel. En binne die 3% sit Suid-Afrika, en binne Suid-Afrika sit Shoprite. Ek sê toe baie dankie, maar dan is ons maar op pad.

“Toe stop die ou my en voeg toe by Shoprite is die enigste Suid-Afrikaanse belegging wat hy het, en: ‘Shoprite is nie 'n kleinhandelaar nie – dis 'n instelling. Kan jy jou 'n Suid-Afrika sonder Shoprite voorstel?’ ”

Dit het Engelbrecht bygebly. “Ek kon my dit nie indink nie. Die land sal in duie stort. Waar gaan die verspreidingsketting vandaan kom? Wie gaan die hele waardeketting ondersteun? Wie gaan die roete van die plaas na jou kombuis in stand hou as jy Shoprite uithaal?”

Kyk na die syfers in terme van omset, sê hy. “Meer as R240 miljard vanjaar vir Shoprite en R76,4 miljard vir ons naaste mededinger.”

As jy die netwerk hieragter sou moes wegneem – die boere, die vervaardigers, die verspreidingsnetwerk, 3 000 winkels wat elke dag varsprodukte moet kry – is 'n Suid-Afrika sonder Shoprite nie die land wat ons ken nie.

“Ek sê dit dikwels in my kommunikasie aan ons werknemers: ons is nie net 'n kleinhandelaar nie – ons is 'n instelling en het die doel om 'n verskil in mense se lewe te maak.”

Die aard van die kleinhandel bring Shoprite in noue kontak met mense op grondvlak om eerstehands te sien hoe moeilik dit

gaan wat die ekonomie en werkloosheid betref.

Daarom stel hy die gemeenskappe wat bedien word sentraal. Hy glo dat 'n maatskappy met 'n hart nie net wins moet maak nie, maar ook verantwoordelikheid moet neem. Vir hom is die groep se massiewe ekonomiese skaal ook 'n instrument om bekostigbare inkopie-ervarings te bied en om maatskaplike kwessies aan te pak.

“Ons probeer werklik oplossings vind vir mense om te oorleef. Ons is nie net 'n kleinhandelaar wat net maksimum-wins nastreef nie. Dis hoekom ons al vanaf 2016 af brood vir R5 verkoop. Ons het 30 R5-maaltydoplossings om mense net iets in hul mae te gee. Dit het 'n filosofie in die besigheid geraak.

“Natuurlik het ons aandeelhouders wat tevrede gehou moet word, maar dit moet in balans wees met menslike behoeftes.”

Maar ook binne Shoprite is mense vir Engelbrecht van groot belang. Hy huldig die oortuiging dat spanwerk die sleutel tot sukses is en daarom het hy 'n kultuur van verantwoordbaarheid en samewerking geïmplementeer, waardeur hy wil hê werknemers moet verstaan dat hul rolle regstreeks tot die groep se missie en uiteindelik tot kliëntediens bydra. Daar word groot in opleiding belê – volgens Engelbrecht is die begroting jaarliks tussen R700 en R900 miljoen.

Wanneer dit saak maak, is die resultate hiervan sigbaar.

“Ek dink niks het meer gewys wat in die mense van Shoprite steek as ons hantering van die Covid-19-pandemie en die Kwa-Zulu-Natalse onluste nie. Ek kan eintlik 'n boek daaroor skryf of 'n fliek maak. Ons het nooit geslaap nie en ek het talle ure in helikopters deurgebring, want ons moes sorg dat mense steeds kos in hul mae kry. Met Covid-19 het desperate dokters my gebel wat nie doeke of antibiotika het nie. Ons het goed met helikopters gevlieg en die span was heeltid daar – om terugvoering



Pieter Engelbrecht, uitvoerende hoof van Shoprite, stel gemeenskappe sentraal in die besigheid. Vir hom is die groep se massiewe ekonomiese skaal ook 'n instrument om bekostigbare inkopie-ervarings te bied en om maatskaplike kwessies aan te pak. Foto: VERSKAF

te kry, besluite te neem en uit te voer.

“My vrou het gesê: ‘Jy bestuur nie 'n besigheid nie, maar 'n weermag.’ Maar niemand het gekla, geboe, of geba nie. Ons sal 'n ander dag slaap. As hierdie kultuur eers vorm, raak dit inderdaad baie meer as 'n besigheid.”

Tydens die pandemie was Engelbrecht se prioriteite duidelik: die beskerming van meer as 141 000 werkgeleenthede binne die groep; die versekering van produkbesikbaarheid vir kliënte; en die skep van 'n veilige winkelomgewing. Onder sy leiding het die groep nie net staande gebly nie, maar ook verkope, winsgewendheid en markaandeel verhoog. Hy het ook verseker dat 'n bonus van altesame R102 miljoen vroeg in April 2020 aan Shoprite-personeel uitbetaal is.

Terwyl 'n maatskappykultuur wat op mense fokus lank neem om te bou, is die kleinhandelomgewing ongenaakbaar mededingend, met finansiële doelwitte wat ratsheid en vinnige operasionele besluite verg.

Engelbrecht se doel is om operasionele doeltreffendheid te maksimaliseer en op dié gebied het hul mededingende voordeel ook tydens die pandemie en met die onluste na vore getree.

Voorheen is Shoprite gekritiseer omdat hulle nie 'n groter franchise-besigheid het nie,

maar in dié tye het hy weer besef watter krag in 'n groot korporatiewe onderneming lê. Dit het beteken dat hulle onder groot druk kritieke besluite kon neem en drie uur later dit in 3 000 winkels regdeur die land in werking kon stel.

“Dit kan jy nie in 'n franchise-besigheid regkry nie, so ons struktuur tel in ons guns. Daar is niemand wat besluite so vinnig en doeltreffend kan deurvoer soos Shoprite nie.”

Dit het ook baie daarmee te make dat die redes agter die besluite van bestuursvlak af duidelik deurgegee word, wat beteken 'n instruksie hoef nie twee keer gegee te word nie.

“Ek sal 'n winkel besoek en sê die duur en goedkoop items moenie duurmekaar gepak word nie, maar volgens prys gegroepeer word – én verduidelik dit is omdat mense volgens prys koop. As ek drie uur later by die volgende winkel kom, is dit daar reeds reg, want die vorige winkel het reeds 'n foto geneem en gebel om die instruksie in die rede deur te gee. Weet jy hoe lekker laat dit mens voel as dinge so glad verloop?”

Hoe sien hy sy eie leierskapsrol?

“Ek het nie 'n MBA nie, en ek het nie daardie soort antwoord vir jou nie, maar ek glo in mense en om hulle geleenthede te gee. Solank die resultate daar is, gee

ek mense graag heelwat ruimte. Ek kan eintlik nie aan een geleentheid dink waar ek dit gedoen het, en teleurgestel is nie.”

Engelbrecht wil ook hê sy leierskap moet gekenmerk word deur strategiese denke en beslissende aksies wat die groep se kernwaardes versterk.

“Maar jy kan nie heeldag oor mense se skouers loer nie.”

Solank die mense die filosofie, die waardes en die missie verstaan, kan mense hul talent ontgin. “Dis hoe jy momentum opbou.”

Dié missie is om die bekostigbaarste, toeganklikste en innoverendste kleinhandelaar in Afrika te wees, aangedryf deur 'n sterk fokus op innovasie wat die grondslag lê vir verskeie baanbrekerprojekte onder sy leiding. Dit is projekte soos die herposisionering van Checkers in die vars- en geriefsegment, die ontwikkeling van die Xtra Savings-loyaliteitsprogramme, die bekroonde Sixty60-voedselafleweringdiens, prys-optimalisering en gepersonaliseerde aanbiedings deur kunsmatige intelligensie (KI), asook die uitbreiding van gemeenskapsgebaseerde Usave-winkels is slegs 'n paar voorbeelde.

“Innovasie en verandering is ontsettend belangrik – ek ry nie eers altyd dieselfde pad huis toe nie omdat dit te vervelig is. Ons móet kan anders dink en

doen en daarom stimuleer ek deurentyd innovasie. Omdat ek opgewonde is daaroor, raak ander mense óók opgewonde en voer idees in die besigheid in.

“Ons het een keer 'n week 'n vergadering oor nuwe idees en ons stuur spanne wêreldwyd om te soek na ander maniere van doen.”

Maar dinge was nie altyd maanskyn en rose vir Engelbrecht nie.

“My eerste dag op kantoor was op 2 Januarie 2017 en ek het 'n lessenaar so skoon soos hierdie tafel gekry. So ek het nie eintlik geweet wat om te doen nie. Die eerste ding was om (die sagtewarrestelsel) SAP te implementeer en dit was pynlik. Die Afrika-besigheid het van 'n krans af geval. Ons het gegaan van 'n wins van R1,5 miljard na 'n verlies van R250 miljoen.”

Engelbrecht sug. “Ek het baie kapitaal bestee en ons het baie skuld gehad – 'n gedeelte daarvan in dollar, wat dit net nog erger gemaak het.

“In die eerste jaar tref twee stakings ons. Dit was net chaos en hulle wou my elke dag *fire*. Ek was twee keer hel toe en terug. Bo-op dit tref Covid, en die aandeelprys duik. Ek het werklik gedink ek kan maar my goed oppak en loop – dit is nou verby.

“Dit was egter nooit werklik 'n opsie nie, want die geweldige verantwoordelikheid van 141 000

mense en hul families sit ook aan 'n mens. Dit is dus nie so eenvoudig of maklik as om bloot weg te stap nie.

“Maar ons het met ons planne vasgebyt en uiteindelik begin die beleggings wat ons gemaak het in Xtra Savings en verpersoonlike aanbiedings resultate wys.”

Wat lê volgende voor?

“Ons het so baie om nog by te voeg. Ons Petshop Science-winkels het onlangs aanlyn gegaan, sodat jy ook jou hondekos deur Sixty60 kan koop. Dit was 'n groot gesukkel omdat die groot handelsmerke in troeteldierprodukte nie wou gehad het dat supermarkte dit verkoop nie, maar ons het hulle uiteindelik oor die lyn gekry.

“Ons het apteke, ons het Checkers Outdoor, LiquorShop, Uniq-klerewinkels en Little Mebabawinkels en dit alles moet ook nog aanlyn kom en sommige moet ook uitgebrei word.”

Die plan is egter nie om 'n Amazon te word nie, want die Shoprite-groep het nie soveel kapitaal nie en Amazon was van die begin af 'n markplek waar jy alles kan koop, en dit is nie wat Shoprite wil wees nie.

“Hulle dink aan hulself as jou *‘everything store’* en ons dink aan onself as jou *‘every day store’*.”

Hiernaas moet 'n kritiese masasie mense op finansiële dienste bereik word met die Money Market Account, wat die enigste gratis bankrekening in die land is.

Gepersonaliseerde aanbiedings en prys-optimalisering deur KI moet nog verbeter.

“As jy nie in dié instrumente belê nie, gaan dit jou vang. As jy dit nie doen nie, gaan jy nie marges kan handhaaf sonder om pryspersepsie of die waarde-aanbod aan die kliënt te kompromiteer nie.”

Ook op die gebied van apteekprodukte kan daar nog uitbreidings kom en die vennootskap met Discovery hou ook nog moontlikhede in. “As ek dit alles in 'n hoed gooi, het ons bitter baie om ons besig te hou.”

Die resultate strek, soos Engelbrecht nastreef, wyer as wins. Uiteindelik reasoner sý en Shoprite se storie as een van veerkragtigheid, visie, en 'n toewyding daartoe om 'n nasionale instelling se rol in mense se lewe nie net winsgewend nie, maar terselfdertyd ook noodsaaklik te maak. Sy einddoel bly duidelik:

“Om ons missie van bekostigbaarheid, toeganklikheid, en innovasie in elke huis in Afrika sigbaar te maak, en om 'n verskil in mense se daaglikse lewe te skep.”

Engelbrecht en Shoprite is nou inderdaad ineengestengrel in die verhaal van 'n Suid-Afrika wat voortdurend groei, aanpas, deur 'n moeilike landskap beweeg.



Investing for a world of change

Leiers skep geleenthede uit onsekerheid

As 'n aktiewe beleggingsbestuurder vind ons beleggingsgeleenthede in onsekerheid en verandering – en omskep hulle oor tyd in blywende waarde.

Baie geluk aan vanjaar se Sakeleier van die jaar.

Ninety One is 'n gemagtigde verskaffer van finansiële dienste.

