

# Bij Jumbo telt het gezamenlijk belang



Vlnr Joeri van Rens, Carl van Dam en Jeff 't Hart

Geen slepende ruzies voor de rechter of afbrekende publicaties in de media. Nee, bij supermarktconcern Jumbo praten franchisegever en franchiseemer meningsverschillen uit en komen met gezamenlijke strategieën. Dat gaat niet vanzelf, vertelt Carl van Dam namens de franchiseemers. “Ik koester het DNA binnen Jumbo, maar je moet het wel onderhouden.”

DOOR: HANS VELTMEIJER

Overleg, overleg, en als het nodig is nog eens overleg. Tot ze er samen uit zijn en eensgezind naar buiten treden. De samenwerking tussen het hoofdkantoor en de vertegenwoordigers van de ruim 300 franchiseemers van Jumbo is een mooi voorbeeld van hoe het Nederlandse poldermodel prima kan functioneren. Het is vooral een voorbeeld van waar het goed gaat in franchiseland, merkt mr. Jeff 't Hart van AG Hart Advocaten op. Hij is al vele jaren de vaste juridisch adviseur van de OVJ

(Ondernemersvereniging Jumbo) en in die rol ook vaak in gesprek met de franchisegever. “Er is een goede overlegstructuur waarbij afspraken worden gemaakt. Door soms eerst iets toe te geven om later weer wat te krijgen, worden conflictsituaties vermeden. Zo komen zaken tot stand”, zegt hij. Carl van Dam is het daar roerend mee eens. Hij drijft al 27 jaar een supermarkt in Hilversum. Eerst onder de vlag van Super de Boer en sinds 2011 staat er Jumbo op zijn gevel. In dat jaar trad hij ook toe tot het bestuur van de OVJ. Sinds 2016 is hij voorzitter van

het nu achtkoppige bestuur van deze belangenclub.

## CONDITIESTELSEL

In 2012 was hij als bestuurslid betrokken bij de onderhandelingen voor een nieuw conditiestelsel bij toetreding C1000 winkels. Ineens waren de verhoudingen gekeerd: er waren aanzienlijk meer franchisevestigingen dan filialen.

't Hart: “Dat vereiste een professionelere organisatie van de franchiseemers. Er speelden grote onderwerpen waarbij een actieve houding van de

franchiseemers werd gevraagd. Zoals modernisering van het conditiestelsel en e-commerce. Er moest een gezamenlijke strategie worden bepaald.”

In het conditiestelsel worden financiële afspraken gemaakt tussen franchisegever en franchiseemer met als doel tot een eerlijke en transparante verdeling te komen. “Het vastleggen daarvan is heel belangrijk. Zo borg je het. Vervolgens moet je natuurlijk evalueren en moderniseren wanneer de markt daar om vraagt.” Tijdens de onderhandelingen voor het conditiestelsel was, en is, hij als adviseur belangrijk, net zoals Joeri van Rens van Marshoek die bedrijfseconomische adviezen geeft. “Wij hebben daarin ook onze verantwoordelijkheid”, zegt Van Rens. “We moeten de juiste informatie geven om de franchiseemers de juiste keuze te laten maken.”

## ROL VAN ADVISEURS

Dat beaamt Carl van Dam. “We hebben als OVJ daarom adviseurs gezocht die bij ons passen en aansluiten bij ons consensusmodel. Daar zijn we in gesprekken achter gekomen en gaandeweg is dat ook gebleken. Ze hebben daarnaast de rol om scherpte aan te brengen en valkuilen te duiden. De franchisegever heeft ook adviseurs die hetzelfde vanuit hun positie doen. Zo versterken we elkaar alleen maar.”

Goed beslagen ten ijs komen en alertheid in de gesprekken zijn geboden, weet hij. Want hoewel er geen meningsverschillen tussen franchisegever en franchiseemer naar buiten komen, zijn ze er wel degelijk. “Onderling zijn we flink scherp tegen elkaar, dat durf ik wel te zeggen. Zo'n stevige interne discussie is ook prima, maar het blijft wel intern. We hebben gezamenlijke,

## Carl van Dam: “We spreken dezelfde taal en zijn pragmatisch ingesteld”

maar ook tegengestelde belangen. De kracht zit hem in het nastreven van het gezamenlijke verre doel. Dat helpt de energie de juiste richting op.”

## E-COMMERCE

Het maximaliseren van omzet en marge is zo'n gezamenlijk doel. Maar ook het borgen van het ondernemerschap voor de toekomst. Dat vereist samen nadenken over een strategie. Wat doen we bijvoorbeeld met e-commerce? Ook dat laatste is geregeld, recent. Het levert Jumbo en de franchiseemers nog steeds geen geld op, maar de ondernemers hebben wel besloten een substantiële bijdrage te leveren aan de boodschappen via internet. “E-commerce hoort bij het zijn van een supermarkt”, stelt Van Dam. “Het is een enorm moeilijk dossier, maar het is ons gelukt samen heldere afspraken hierover te maken. Zo zijn we fit voor de toekomst.” 't Hart: “Het is een kwestie van inspelen op het gewijzigde commerciële speelveld. Je stelt de klant ermee centraal.”

Er wordt door andere formules nog wel eens jaloers gekeken naar het model bij Jumbo, valt Joeri van Rens op. “Blijf wel kritisch”, vult advocaat 't Hart hem aan. “Vertrouwen is de basis, maar dat mag niet uitmonden in naïviteit. Je moet ook een gezonde dosis wantrouwen hebben. De risico's en verwachtingen moet je goed in beeld brengen. Van Dam: “Daarbij is consensus altijd het uitgangspunt, en de uitdaging. Want het is eenvoudiger iets te vinden dat je uit elkaar drijft dan wat je bindt.”

Jeff 't Hart vindt het jammer soms te constateren ‘dat collega's binnen de markt hier juist op inspelen’. “Dit is korte termijnstrategie. Omdat je worden niet naadloos kunt hechten, moet je niet om alles willen vechten. Indien samenwerking wijzigt in wederzijdse tegenwerking ontstaat er een andere dynamiek en uitkomst.”

## FAMILIEBEDRIJF

Er spelen de komende tijd belangrijke kwesties, zoals de aankomende franchisewetgeving, die nu echt in de steigers lijkt te staan. De implicaties hiervan moeten zorgvuldig onder de loep worden genomen. Daarnaast is de retail in beweging, zoals de gehele economie. Bedrijven moeten wendbaar ('agile') zijn. Jumbo speelt daar op in, vertelt Van Dam. “Omdat de ontwikkelingen zo snel gaan, maken we vaker kortcyclische afspraken en daar is niks mis mee.”

Specifieke deelgebieden zoals formules, logistiek, automatisering, e-commerce en operationele zaken worden in werkgroepen besproken. Hierin zitten naast circa zes ondernemers ook de beleidsbepalers en de voor dat deelgebied verantwoordelijke directeur van de franchisegever. “Zo is er toegevoegde waarde van beide groepen. De uitkomsten van die bijeenkomsten monitoren en borgen we”, aldus Carl van Dam.

Hij denkt dat het samen optrekken van franchisegever en franchiseemer ook met de bedrijfscultuur te maken heeft. Jumbo is immers, net zoals veel franchisevestigingen, een familiebedrijf. “We spreken dezelfde taal en zijn pragmatisch ingesteld. Er komt veel ondernemerschap samen bij Jumbo. Ik koester dat DNA, maar je moet het wel onderhouden.”

Adviseur Jeff 't Hart: “Je moet niet om alles willen vechten”