

Heeft HEMA zijn franchisers nog lief?

30-07-2018 10:45



Door Rupert Parker Brady
Directeur van Retaildenkers

Iedere Nederlander houdt van HEMA... maar HEMA houdt niet meer van haar ondernemers. 'Duurzaam onhoudbaar en onwerkbaar' luidt na zestig jaar samenwerken het vonnis. Een cesuur voor de oudste franchiseformule van het land. De schokgolf die de beruchte brief van 5 juli heeft veroorzaakt, kan verstreckende gevolgen hebben voor de verhoudingen tussen ondernemers en hun franchisegever. Hardfranchise volgens HEMA wordt bepaald door een vastgesteld assortiment, identieke winkel lay-out en befoldering, waardoor klanten het verschil niet ervaren tussen eigen winkels en franchisevestigingen. HEMA smaakt net als Calvé-pindakaas altijd hetzelfde. Dat is het geheim. De ondernemer kan wel er zijn eigen lokale saus over heen gooien.

Dat recept voor succes smaakte decennialang naar meer, tot dat de onlineverkopen hun intrede deden en HEMA ook in de winkelstraat stevige concurrentie kreeg, die het alleenrecht op aantrekkelijke producten van een goede kwaliteit tegen scherpe prijzen definitief te grave droeg. Sindsdien is HEMA op zoek naar zichzelf en naar de klant die nog wel komt, maar minder besteedt in zijn HEMA.

Machtsstrijd

De warmste zomer in jaren is niet bevorderlijk voor de winkelstraten. Los van het feit dat de consument en

masse het winkelen even laat voor wat het is en verkoeling zoekt, heeft HEMA een bommetje laten vallen op een verstandshuwelijk dat vol barsten zat, maar nu toch echt aan scherven ligt. Iedere ondernemer met hart voor zijn klanten ziet met lede ogen aan hoe een van de meest gerespecteerde franchiseformules dreigt te bezwijken in een cynische strijd om macht, die enkel verliezers en geen winnaars kent. Het gaat daarbij niet over het afhechten van zaken uit het verleden, franchise als businessmodel wordt onder druk van de eigenaar simpelweg opgeblazen. Dit zorgt niet voor een constructieve werkrelatie om er samen uit te komen. In het zwartste scenario kan deze ramkoers HEMA kapot maken. Als optimist weiger ik te geloven dat beide partijen het zover laten komen, maar het is zeer de vraag in hoeverre Lion Capital het geschil op de spits laat drijven.

HEMA leeft al jaren op gespannen voet met de 95 ondernemers, die samen met zeventienduizend franchisecollega's in 250 winkels garant staan voor veertig procent van de omzet in Nederland. Franchise is vanuit de directie en huidige eigenaar gezien een blok aan het been dat de toekomst van het bedrijf op het spel zet. Het is te begrijpen dat de franchisers het bommetje ervaren als stank voor dank, nadat ze decennialang goed geld voor de formule hebben verdiend waar ze trots op zijn.

Op de winkel passen

Ik mocht iets van die sfeer van smeulend wantrouwen opsnuiven tijdens de 'strategie-dag' in september 2017, die voor de tweede keer speciaal voor franchisers werd georganiseerd. Op verzoek van de directie gaf ik als buitenstaander een presentatie over klantloyaliteit. Ik legde de nadruk op de relatie met de klant en de noodzaak voor oprechte aandacht. Mijn appel aan de verzamelde ondernemers was om zich minder afhankelijk op te stellen van initiatieven van de support office, en om meer zelf het initiatief te nemen. Je hoeft geen genie te zijn om te weten dat een passieve houding leidt tot creatieve luiheid. Alleen op de fysieke winkel(s) passen kan er ultimo toe leiden dat de relatie met de lokale klant uit het oog wordt verloren en de ziel verdwijnt. Ga op zoek naar de emotionele verbinding in plaats van een instrumentele relatie te onderhouden door middel van een gemankeerd loyaliteitsprogramma dat geen fans creëert.

HEMA moet niet alleen de vertrouwde boodschappenwinkel zijn waar je spaarpunten verzamelt, maar een geliefd onderdeel van het dagelijks leven. Ondernemerschap is mensenwerk. In mijn presentatie haalde ik het echtpaar Rolf en Danielle Schouten van HEMA Wijchen en Grave aan, die bekendstaan als de beste franchisers. Zij maken elke dag het verschil. Voor de glimlach kijken ze echt niet naar de afdeling marketing in Amsterdam. Zij nemen zelf hun verantwoordelijkheid om hun klanten blij te maken. Met sympathie en inlevingsvermogen bouwen ze lokaal aan merkvoorkeur en een trouwe schare van fans.

Toen ik om vragen vroeg, stond de gelouterde HEMA-franchiser Evert de Boer (drie winkels) op, die een monoloog afstak. Hij maakte als voorzitter van de automatiseringscommissie van de gelegenheid gebruik om de directie te vermanen nou toch 's eindelijk meer in IT en innovatie te investeren. De lichaamshouding van de directieleden (ongemakkelijk schuivend, armen over elkaar, gespannen) op de voorste rij sprak boekdelen. Ondernemers zijn lastpakken. Als ze je scherp houden is daar helemaal niets verkeerd aan. Zolang er sprake is van wederzijds respect. Ik vertrok die dag met hun onbestemde gevoel dat er sprake was van een détente tussen twee partijen.

Toekomst

Mister HEMA Ronald van Zetten beschreef in 2009 treffend in een interview met Franchise+ de eigenschappen van een ideale ondernemer, die naast betrouwbaarheid en economische degelijkheid vooral moeten passen bij de mentaliteit en cultuur van het bedrijf. "Ze moeten iets toe kunnen voegen en een no-nonsense instelling hebben. Met passie voor het werk er echt zijn voor de mensen." Daar valt eigenlijk niets op af te dingen, maar in deze complexe tijd is een ondernemer ook steeds meer een evenwichtskunstenaar die het vaak niet alleen kan, maar ook specialisten naast zich moet dulden. En daar is meer voor nodig dan de 'shop-cursus' die elke nieuwe ondernemer moet volgen om franchiser te worden.

Het is een publiek geheim dat veel franchisers, die tientallen jaren lang goed boerden onder de HEMA formule, niet meer zo nodig hoeven. Als een rupsje nooit genoeg willen ze natuurlijk wel verdienen aan e-commerce. En dat is ze van harte gegund. Maar wie wil profiteren, moet ook meedelen in de groeipijnen ofwel de kosten van de internetverkoop. Onder Lion Capital gaat HEMA al elf jaar gebukt onder een schuldenlast die een gezonde bedrijfsvoering continu onder druk zet. Elke euro telt. Franchisers weten als geen ander hoe belangrijk het is dat liever vandaag dan morgen HEMA een nieuwe eigenaar krijgt. Ze moeten zich coöperatief opstellen en meebewegen.

Ik vrees dat vele goedgehumte en energieke HEMA-ondernemers zoals het echtpaar Schouten de dupe dreigen te worden van de schermutselingen tussen het hoofdkantoor en de Vereniging van Aangesloten Bedrijven (VAB). Het bestuur van de franchisers speelt in de media de vermoorde onschuld, terwijl het zelf natuurlijk een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het huidige klimaat, dat ver onder nul ligt. Het hoofdkantoor probeert ondertussen haar eigen gelijk tot waarheid te verheffen, in plaats van te zoeken naar een compromis. Meer dan ooit is er een noodzaak voor een mediator die beide partijen nader tot elkaar brengt. Het is nog niet te laat. De deur moet op een kier blijven.

Het hoofdkantoor heeft van alle partijen de grootste verantwoordelijkheid om een realistisch toekomstperspectief te schetsen waar iedereen achter wil staan. Heel begrijpelijk dat de frustratie bij de directie tot het absoluut kookpunt is gestegen, nu verkoopronde nummer drie is gefnuikt. Elke dag langer onder Lion Capital is een verloren dag om HEMA een veilige haven in te loodsen. Topman Tjeerd Jegen windt er geen doekjes om in een interview met RetailTrends. Hij beweert sinds zijn aantreden niet financieel gesteund te zijn door de eigenaar. "We hebben op eigen kracht aan ons financiële herstel gewerkt – zonder bijstortingen of investeringen van de aandeelhouder. Ik zou het wel leuk vinden als een toekomstige eigenaar de verhouding tussen schuld en winst op een ander niveau brengt."

Gedwongen afscheid

Welke toekomstige eigenaar durft nu zijn hand in het wespennest te steken? De HEMA-directie is de coöperatieve houding beu en heeft het mes op tafel gelegd. Uit de gewraakte brief van 5 juli: 'De huidige invulling van franchise binnen HEMA is een rem op de ontwikkeling van HEMA en haar formule, met alle gevolgen van dien. Dit is voor HEMA onacceptabel en noodzaakt haar om de rol van franchise binnen de HEMA-formule definitief te gaan herzien. Ten aanzien van de exacte uitwerking daarvan zullen wij u uiteraard nader informeren.' Dat klinkt niet alsof er ruimte is voor onderhandeling. Vermoedelijk wil het hoofdkantoor zo snel mogelijk af van weerbarstige ondernemers, waarvan velen soms al drie generaties een of meerdere HEMA vestigingen runnen.

Met de uitspraak van de rechtbank Amsterdam van 18 juli in het voordeel van de ondernemers over de uitbouw van de onlineactiviteiten, lijkt elke hoop om nader tot elkaar te komen verkeken. Het Hollandse polderen staat onder water, het Angelsaksische model van er hard in gaan krijgt de voorkeur. Topman Tjeerd Jegen heeft vaker met dit bijltje gehakt, 'maar uiteindelijk vind ik wel dat de kwaliteit van het besluit in Nederland beter is. Je krijgt meer perspectieven aangereikt, ontvangt goede feedback.' Daar denkt hij een half jaar na het RetailTrends interview kennelijk anders over.

Het argument van de Belgische ex-overnamekandidaat begin juni dat een HEMA-webshop volgens het businessplan van Core Equity vrijwel niet winstgevend is te maken, was kennelijk het laatste zetje om gemaakte afspraken uit 2015 met franchisenemers over omzet uit online verkopen op de schop te nemen. Het uiteindelijke doel is om de 'zeer verouderde' contractuele afspraken uit 1997 en 2005 met bijlagen en addenda en alle hieruit voortvloeiende afspraken grondig te herzien.

Bloedbad

Het 'no-nonsense bedrijf met betrokken mensen' (dixit Ronald van Zetten) was in 1958 een van de pioniers op

het gebied van hard franchise in Nederland. Tussen 2006 en 2009 was er onder de vorige directie een enorme stijging van 132 naar tweehonderd franchisevestigingen. Tegen Franchise + benadrukte de voorganger van Jegen in 2009 de noodzaak van ondernemers voor HEMA. "Het idee erachter is om ondernemers een volgende stap te bieden. Geef ze extra perspectief. Zij kunnen zo blijven ondernemen in ons bedrijf. Dat is aantrekkelijk, het geeft hen een nieuwe dimensie. Gelijktijdig is het voor ons ook handig om ondernemers die al een vestiging hebben één erbij te laten nemen. Zij zijn al bekend met het concept en weten hoe het werkt."

De vraag of HEMA nog van haar franchisers houdt, kun je makkelijk negatief beantwoorden. Heel triest, want ondernemers en franchisegever hebben elkaar nodig. Een slepende rechtsgang leidt tot een bloedbad, gefrustreerde klanten en ultimo tot de ondergang van een icoon in het winkellandschap. Geen enkele partij zal nu of in 2019 HEMA willen kopen. Het is tijd voor een plan B. Misschien is dat wel het Intergamma-model, waarbij franchisenemers mede-eigenaar zijn. Zouden de HEMA-franchisers niet mede-eigenaar kunnen worden van de Nederlandse HEMA-activiteiten? Dat vereist wel de gedeeltelijke ontvlechting van de Nederlandse winkelorganisatie uit de internationale omnichannelorganisatie. Een interessante optie, maar ik ben geen franchise-expert.

De ultieme vraag luidt: Van wie is HEMA? Het enige juiste antwoord moet zijn: van de klant.

Rupert Parker Brady