

## 50 jaar Gamma: lange franchiserelaties

25-05-2021 08:00



Cees Filippo is Gamma-franchisenemer van het eerste uur, Harm Jan Stoter algemeen directeur van Intergamma sinds 2006 en Francine Filippo, Cees' dochter, is sinds 8 jaar werkzaam bij het familiebedrijf en komt binnenkort aan het roer ervan.

'Familiebedrijf' is een treffende term in dit gesprek. Want zoals Filippo een familiebedrijf is, ervaart Cees Filippo de verstandhoudingen tussen de franchisenemers onderling en met franchisegever Intergamma op dezelfde manier. Voor Stoter voelt het vanaf het eerste moment ook zo. Voor Francine geldt hetzelfde.

### Zagen 'contante handel' wel zitten

Cees' vader had een bouwmaterialenhandel, sloot in 1976 het franchisecontract met Gamma en opende in 1978 zijn eerste Gamma, in Ermelo. "Toen duurde dat ook al zo lang", lacht Filippo, met een knipoog naar gemeentelijke procedures die tot op de dag van vandaag heel lang kunnen slepen. "Stoel-Van Klaveren, Stiho, Struijk, Van Neerbos, Vermeulen en Kamphuis van der Braak waren bezig met de Gamma-formule. Het was oliecrisis, al die bouwmaterialenhandelaren hadden weinig te doen en zagen zo'n contante handel wel zitten. Want in een bouwmarkt heb je geen debiteuren. Die heren waren alle grote steden aan het 'inpikken' en toen het gerucht ging dat één van de collega's waarmee mijn vader een betoncentrale had, zijn oog op Harderwijk had laten vallen voor zo'n Gamma, kwam mijn vader in actie. Eerst vertelde hij die collega dat dat een slecht

gebied was en de volgende dag zat hij zelf bij Steenman. Daar verwierf hij onmiddellijk twee rayons: Harderwijk en Ede.”

## **Steenman was écht een karakter**

Na het tekenen van het contract duurde het dus nog twee jaar voor Filippo's eerste Gamma opening. In Ermelo, op het terrein van de eigen bouwmaterialenhandel. Daarna kocht vader in 1984 grond in Barneveld en in 1989 ging daar de tweede Gamma open. Dat was ook het jaar dat Cees Filippo de franchisecontacten met Gamma overnam. “Gamma-oprichter en franchisegever Hans Steenman was écht een karakter hoor. En mijn vader was er ook eentje. Die vond dan dat we sanitair niet via Gamma, maar zelf moesten inkopen en dat botste dan natuurlijk. Daarom nam ik die contacten over.” In 1989 nam Cees het familiebedrijf over, samen met zijn broer. Vanaf dat moment gaven ze samen gas en groeide Filippo uit tot zes Gamma's en één Karwei. Er waren ook zes Bouwcenters en een paar showrooms voor sanitair en keukens in het bedrijf, maar die zijn twee jaar geleden verkocht aan – jawel – De Stihl Groep.

## **'Bouwmaterialenhandel, mij te complex'**

Francine Filippo: “Ik heb rechten gestudeerd en werkte in HR. Toen mijn vader me ineens een appje stuurde: 'Linda gaat weg op HR', besloot ik het te proberen in ons familiebedrijf. Iedereen vroeg meteen of ik het stokje van mijn vader zou overnemen, maar dat was écht mijn ambitie niet.” Nu, acht jaar later, heeft ze besloten dat toch te doen. Francine maakte daarbij de keuze om afscheid te nemen van de bouwmaterialentak en door te gaan met retail bij Gamma en Karwei. “Die bouwmaterialenhandel is zo complex. En de risico's zijn zo groot.” “Nee”, lacht Cees met een knipoog: “Want bouwmarkten zijn niet complex of riskant.”

Over complexiteit gesproken: daar kan Harm Jan Stoter een boek over schrijven. “In de supermarktbranche waar ik vandaan kom, heb je ook veel franchisenemers. Al is de verhouding daar vaak 70% eigen winkels en 30% franchise en hebben de franchisenemers vaak ieder maar één winkel. Dus daar heb je er dan veel van. Bovendien is die markt heel anders en gaat het er daar veel scherper aan toe.”

## **'Meegaande' franchisenemers**

Franchisenemers bij Intergamma noemt Stoter 'heel makkelijk' en 'meegaand'. Met een bulderende lach, dat wel. “Nee, ik meen het echt”, zegt hij. “Zeker vergeleken met de supermarktbranche. Intergamma ervaar ik echt als een familiebedrijf. Het is natuurlijk ook heel bijzonder dat je franchisenemers ook je aandeelhouders zijn. Dat zie je bijna nergens en het is een gigantisch voordeel. Het scheelt heel veel gedoe. Geen discussie of het gebak niet te duur wordt ingekocht bij de bakkerijen van de franchisegever. Of dat de groothandel je in de klem heeft. Nee, hier gaat onder aan de streep alles weer terug naar de aandeelhouders/franchisenemers. 'In the end' komt alles weer bij de ondernemers terug, waarbij elke ondernemer zijn eigen positie heeft als aandeelhouder en franchisenemer.”

## **Spanning wegens Van Neerbos**

Die relatie tussen franchisenemerschap en aandeelhouderschap is trouwens wel regelmatig een heikel punt geweest in de geschiedenis van Gamma. Filippo: “Dankzij de franchiseconstructie groeiden we als kool. Maar sommigen groeiden harder dan anderen. Op een gegeven moment zijn we gestopt met het uitgeven van aandelen en daardoor ging de verhouding uit de pas lopen. Al snel werd duidelijk dat dat problemen zou gaan geven. Er werden goede afspraken gemaakt, maar ook die kwamen onder spanning te staan.” Hij heeft het dan vooral over Van Neerbos Bouwmarkten, de dochter van het Ierse CRH die uiteindelijk 152 Gamma- en Karwei-bouwmarkten had en bijna 50% van de aandelen. Stoter: “Cees zegt het netjes, maar Van Neerbos gebruikte de

winkels als cash-cow en wilde niet vernieuwen of investeren. Van Neerbos wilde niet vooruit, maar wilde er vooral geld uithalen.” Daar kwam verandering in toen Intergamma de winkels en de aandelen van deze franchisenemer overnam in een ingenieuze constructie met de andere aandeelhouders/franchisenemers.”

## **Wennen aan Guinness**

Die zogeheten ‘Operatie Guinness’ leidde nog tot de rechtszaak waar Francine Filippo voor het eerst kennismaakte met de Intergamma-organisatie en de collega-franchisenemers en aandeelhouders. Een aantal aandeelhouders – waaronder Cees Filippo zelf – was fel gekant tegen het plan van Stoter en wendde zich zelfs tot de rechters van de Ondernemingskamer. “Dat klopt”, zegt Filippo. “In het 50-jarig bestaan beleefden we een aantal lastige zaken en dit was wel de grootste, ja. Aan de wijze waarop Intergamma het probleem van Van Neerbos als grootste franchisenemer, aanpakte, moest een aantal aandeelhouders ‘even wennen’”, zegt Filippo. “Ik zelf ook. Er zijn dan ook zeker momenten geweest dat Harm Jan en ik niet naast elkaar aan tafel zaten zoals nu. Intussen ben ik eraan gewend en kijken we op dezelfde manier naar de toekomst.”

## **Spannende tijd**

Stoter is ervan overtuigd dat Intergamma er nu heel anders voor had gestaan als de overname van Van Neerbos geen doorgang had gevonden. “Als we de crisis in hadden gemoeten in de organisatie als voorheen, hadden we niet kunnen opereren zoals we gedaan hebben. Dan hadden we niet zo kunnen investeren als we gedaan hebben. Dankzij het cash-genererend vermogen van onze eigen winkels, hebben we de crisis op kunnen vangen. We zijn vier maanden dicht geweest, hè? Als we die cash niet gehad hadden, hadden we bij onze aandeelhouders langs moeten gaan voor ons voortbestaan. Nu was het andersom en dat is veel beter. We zijn in staat geweest om onze franchisenemers te helpen, want het is écht een spannende tijd geweest.”

## **Bouwmaat en Karwei**

De overgang naar een hybride bedrijf met winkels van franchisenemers en eigen winkels was dé mijlpaal in de geschiedenis van Intergamma. In de 50 jaar dat Gamma bestaat, maakte Filippo nog andere strubbelingen mee. “Bouwmaat, opgericht door Intergamma zelf en opgepakt door vier franchisenemers, zorgde voor gemengde gevoelens omdat andere franchisenemers vonden dat Intergamma de focus op bouwmarkten moest houden. Na jarenlange aanloopperikelen werd uiteindelijk afscheid genomen van Bouwmaat.” Dan had je ook nog de discussie rond Karwei, dat oorspronkelijk geen onderdeel van Intergamma was. “Moesten we die keten nou wel of niet overnemen? Aan de ene kant voegde het volume toe aan onze inkoop, aan de andere kant was het natuurlijk ook een concurrent. Al viel dat in het begin wel mee, maar kwamen er al snel Karwei-winkels in gebieden waar Gamma voorheen dominant was.”

## **Online en nieuwe concurrentie**

De eerste ombouw naar een nieuwe winkelformule was voor Filippo ook echt gedenkwaardig. “We hebben het dan over 1983 of 1984. De formule met die gele blokjes. Dat was echt een enorme stap. En in 2010 begon internet”, weet hij nog. “Daarom startten wij in 2013 de eerste Gamma-webshop. Intussen kwamen er allerlei nieuwe concurrenten. Online, maar ook in de vorm van Action. In al die ontwikkelingen hebben we met Gamma een goede positie gehouden en het nieuwe concept zoals dat in Deventer staat vind ik ook een goede stap.”

## **Op de kosten letten**

Voor Stoter was het professionaliseren van de organisatie ook een belangrijke ontwikkeling. “Ik kwam dus uit

de supermarktwereld en ze voorzagen wel dat het niet altijd meer 10% zou blijven groeien in de bouwmarkten. Dat dat al in 2008 gebeurde, had niemand verwacht. Toen raakten we tijdens de economische crisis zomaar 25% van de omzet kwijt. En dat is heel wat anders, hè: iedere maand +10% of ineens -25%. Dus was het mijn taak om meer te retailen, de zaak integraal te benaderen. Ook aan de kostenkant. Want daar waren ze niet zo heel sterk in. Niet in de winkels en ook niet hier op het hoofdkantoor.”

De scherpere positionering van Gamma en Karwei ten opzichte van elkaar vindt Stoter ook memorabel. Niet twee keer van hetzelfde binnen één organisatie, maar duidelijk twee verschillende en onderscheidende gezichten voor ieder van beide formules.

## **Supplychain, logistiek en IT**

Stoter stroomlijnde bovendien de supply-chain en de logistiek. “We kochten maar her en der in en leveranciers brachten alle spullen naar ons toe. Met als gevolg dat winkels soms wel 8 tot 9 vrachtwagens per dag aan de deur kregen. En die denderden dan dagelijks door de dorpjes waar wij zaten.” Filippo weet het nog: “Het waren er 60 tot 80 per week per winkel. In die tijd had je je goederenontvangst ook permanent bemand.” Stoter zorgde dus voor veel directe aankopen en een logistieke stroom grotendeels via een eigen DC. “Ook hebben we qua techniek en IT slagen gemaakt. We draaien nu allemaal op één systeem tot de boekhouding aan toe. Dat is heel belangrijk voor de onderlinge transparantie.”

## **Ieder zijn rol**

Met de transparantie maakte Francine Filippo onlangs ook kennis. “Door corona hebben we natuurlijk niet zoveel bijeenkomsten waar ik collega-franchisenemers ontmoet. Maar laatst, toen onze bouwmarkten gesloten waren, kreeg ik een collega aan de lijn die ook een Bouwmaat heeft. Zij had het heel druk en vroeg me of ik nog medewerkers kon uitlenen. Toen hadden we het meteen over van alles en nog wat. Er zijn zoveel raakvlakken.” Francine ziet de toekomst vol vertrouwen tegemoet. Met een familiebedrijf als solide basis en de Gammaformule – en die van Karwei – achter zich. “Ik zou wel willen ruilen”, zegt Stoter met een brede grijns. “Nou, ik niet hoor”, zegt Francine beslist. En veelbetekenend. Bij Intergamma heeft zo ieder zijn rol. Al vijftig jaar lang.

Redactie