



## Wanneer leden afhaken als het even tegenzit, doet dat pijn

2019 moet voor Kwalitaria een jaar worden van stabiliteit en vertrouwen. Algemeen directeur Antonio Stroes heeft deze zomer het heft in handen genomen en wil na een turbulente periode vooral de rust herstellen. De progressieve groeiambities heeft hij in de koelkast gezet. Zijn visie op franchisen blijft echter onveranderd. 'We zijn met elkaar getrouwd of niet.'

Tekst Dennis van Asselt Beeld Herbert Wiggerman

**A**n het begin van de Lijnbaan in Vianen stonden tot voor kort acht eikenbomen langs het water. Wie aan de overkant van de straat in de directeurskamer van het hoofdkantoor van formulehuis FFC zat, op de eerste verdieping, had er mooi zicht op. Tot juli was dat commercieel directeur Bas Holshuijsen. Nu zit Antonio Stroes in deze kamer en is ook het uitzicht veranderd. De acht eiken zijn gekapt en op de dag dat Snackkoerier een afspraak heeft met de algemeen directeur, liggen nieuwe bomen klaar om geplant te worden. Voor de man die FFC bijna 25 jaar geleden opzette en 15 jaar geleden het merk Kwalitaria overnam, is dat precies het proces dat hij nu doormaakt met zijn team en de aangesloten ondernemers.

Het heeft best een tijdje gerommeld bij de grootste cafetariaformule van Nederland. Ondernemers waren niet blij met de feeverhoging die in 2016 werd aangekon-

digd. De overstap van DeliXL (nu Bidfood) naar logistiek dienstverlener Havi halverwege 2017, liep uit op een debacle. Leveringen kwamen te laat of helemaal niet en hadden te veel mankementen. Voor een aantal leden was dat de reden om te stoppen. Het jasje van Kwalitaria ging ze bovendien te strak zitten en ze kozen ervoor om zelfstandig verder te gaan.

'Dat is mij heel zwaar gevallen', zegt Antonio Stroes. 'Daar zitten mensen bij die ik de afgelopen 25 jaar enorm heb geholpen. Als dat soort ondernemers afhaken als het even tegenzit, dan dat doet pijn.' Het past in de metafoer van de boom. 'Er zitten niet altijd mooie bladeren aan. Je hebt altijd een periode dat het minder gaat.'

De problemen gingen hem niet in de koude kleren zitten. 'Iedereen was ermee bezig, de franchiseconsultants waren een half jaar alleen maar klachten aan het oplossen. En ik was in diezelfde periode volop in de weer met



de overname van Délifrance en zat regelmatig in Parijs dikke Engels contracten te lezen.'

Tijdens een presentatie hoorde hij iemand over burn-outs vertellen. 'Daar herkende ik mezelf enorm in. Ik realiseerde me dat ik een workaholic was. Ik liep echt op de rand van de afgrond. In januari 2017 heb ik besloten om er drie maanden tussenuit te gaan. Een verschrikkelijk confronterende situatie. Maar mijn gezondheid gaat natuurlijk boven alles.'

In april 2017 keerde hij terug. 'Toen heb ik besloten om dit bedrijf nog heel wat jaren te leiden. Maar ik wilde af van geforceerde groei. Dat paste niet bij de ambities van Bas. Hij wilde FFC binnen 5 jaar in omvang verdubbelen, en dat hadden we bij zijn aanstelling ook afgesproken. We hebben elkaar een hand gegeven en zijn respectvol uit elkaar gegaan.'

### Is het niet zwaarder nu hij weg is?

'Nee, want we hebben de taken in het team anders verdeeld. En het klinkt misschien zweverig, maar ik luister nu meer naar mijn hart. Er zijn beslissingen genomen waar ik al mijn twijfels over had. Dat had ik achteraf niet goed moeten vinden. Met name de switch naar Havi. Ik had een slecht gevoel over de voorspellingen, en jammer genoeg heb ik daarin gelijk gekregen. Op papier was het een goede beslissing, maar in de praktijk werkte het niet.'

### Wat merken leden van de wisseling?

'Ik hoop dat ze merken dat er weer rust en vertrouwen komt. Ze hebben weleens gedacht dat er te veel energie naar groei ging en minder naar de ondernemers. Dat herken ik ook wel. Maar ik ben ontzettend trots op mijn team van medewerkers en dat we door heel hard werken alles nu weer op de rit hebben.'

### Hoe zou je jezelf omschrijven?

'Ik ben iemand die in de huid van de ondernemer kruipt. Empathisch, meegaand, maar wel erg duidelijk. Ik weet wat ik wel en niet wil. Misschien past dat niet altijd helemaal in het straatje van de ondernemer, maar ik draai er niet omheen.'

### Het is natuurlijk niet fijn als prominente ondernemers weggaan...

'Zeker niet. Dat is niet goed voor ons merk. En ik zat er emotioneel in. Daar ben ik nu wel overeen. Ik denk dat sommigen diep in hun hart niet weg wilden, maar dat de toon van de muziek ze niet meer beviel. Let wel: de hele markt is gegroeid. Meer dan voldoende ondernemers hebben omzetgroei gerealiseerd. Ze hebben geen enkele reden om maar één seconde ontevreden te zijn. Maar toch doen ze het jasje uit.'

### Kwalitaria is ook best uniek. Zo'n 40 soft franchisiers voeren niet alle concepten en betalen een lagere fee. De rest, ruim 100, is full franchise. Waar om heb je dat nooit gelijk getrokken?

'Dat is nooit gelukt. In het begin hadden we de overtuiging dat alles gewoon franchise zou worden. Als ondernemers de hogere fee dubbel en dwars zouden terugver-



## CV

### NAAM

Antonio Stroes

### GEBOORTEJAAR

1963

### GEBOORTE- PLAATS

Utrecht

### OPLEIDING

Mavo, havo

### CARRIÈRE

Stroes Horeca  
Totaal, administratie (1980), directeur FFC (1994)

### HOBBYS

Concepten in het buitenland bekijken, fietsen, tennis en uit eten gaan



'ONDERNEMERS HEBBEN GEEN ENKELE REDEN OM ONTEVREDEN TE ZIJN, EN TOCH DOEN ZE HET JASJE UIT'



dienen, dan zou er er alleen maar franchise zijn, geen soft en full. Maar we hebben nooit die soft franchisiers naar full kunnen bewegen.'

### Hebben de soft franchisiers het gevoel dat ze dan hun vrijheid verliezen?

'De vraag is waar dat in zit. Want we spreken met z'n allen af dat we het juiste concept hebben. Het assortiment is vrijwel overal hetzelfde, en 10 procent daarvan mogen ze zelf invullen. We hebben geen verplichtingen van verkoopprijzen, want dan mag niet. De inkoop is voor 80 procent collectief, voor soft en full. Het enige

verschil is gevoel en emotie. En ook de kosten, denk ik. Maar een franchise fee is geen kostenpost. Het is een investering die ondernemers ruimschoots terugverdienen.'

### Kwalitaria wordt toch ook strakker?

'Misschien is 'duidelijk' een beter woord. Vroeger was franchise een beetje *cherry picking*. Nu we er redelijk van overtuigd zijn dat we de goede dingen doen, vinden we ook dat iedereen daarin mee moet gaan. Ik geloof in franchise, en op een gegeven moment moeten ondernemers kleur bekennen. We zijn met elkaar getrouwd of niet.'

advertentie

## REMA'S LEGENDARY REAL TASTY MAYONNAISE

VOOR ELKE FRITES DE JUISTE TOPPING!  
NU IN HANDIGE KNIJPTUBE.

WWW.REMAFOODSERVICE.NL

KOM OP DE HORECAVA NAAR  
DE REMIA STAND (08.318)  
EN LAAT U INSPIREREN!



**'IK SLUIT NIET UIT  
DAT BEZORGEN  
BIJ KWALITARIA  
VERPLICHT  
GAAT WORDEN'**

€1,50 extra betaalt, staan ze gegarandeerd binnen 20 minuten voor de deur. Als wij achterblijven bij die ontwikkelingen, gaan we de boot missen. Voor onze ondernemers is het nu een enorme uitdaging om een bestelling binnen een half uur of uur bij mensen thuis te bezorgen. Daarnaast heeft McDonald's intelligente software en veel kennis opgebouwd. Daar beginnen ze met bakken zonder dat er bestellingen zijn, omdat ze kunnen voorspellen wanneer de klanten komen. Daardoor is een McDonald's-franchiser niet kapot aan het eind van de avond. Ik spreek cafetariahouders die soms compleet total loss zijn omdat ze werden overdonderd door de enorme drukte.'

#### Wat is dan het grootste struikelblok?

'De breedte van het assortiment. Ik zeg niet direct dat wij gaan versmallen, maar dat is wel de makkelijkste oplossing. Wij hebben naast de hardlopers bijvoorbeeld een assortiment salades en broodjes. Ondernemers bieden ook friet hard gebakken, dubbel gebakken of met extra zout. In onze database met bezorgproducten staan 17.000 items. Dat zijn niet allemaal verschillende producten, maar wel productnamen waarvan onze franchise-nemers zeggen dat ze die nodig hebben. Dat moet je standaardiseren wil je die snelheid garanderen. Je kunt ook alleen friet, snacks, burgers en milkshakes bezorgen.'

#### Hoeveel Kwalitaria's bezorgen?

'90 van de 138. Bezorgen is niet verplicht, maar er komt een moment dat we met franchisenemers hierover in gesprek gaan. Vinden we het met z'n allen goed dat een aantal niet meedoet? Eigenlijk stel je de consument in die betreffende omgeving dan teleur.'

#### Dus bezorgen kan verplicht worden bij Kwalitaria?

'Dat sluit ik niet uit, nee. Twee woorden zijn echter lastig in franchising: 'moeten' en 'verplicht'. Zodra je die woorden gebruikt, voelen bepaalde ondernemers zich aangetaast in hun vrijheid.'

#### Het is ook een moeilijke markt om te franchisen.

'Ja. Ik heb op de jaarbijeenkomst ook gezegd dat ik een ontzettend zwaar beroep heb. Het is tweeledig. De kikkers in de kruiwagens houden, maar je moet de kruiwagen ook naar voren duwen. Als het goed gaat, dan is het een succes van de franchisenemer. En dat mag. Maar als het een keer niet goed gaat, dan hebben wij het gedaan.'

#### We hadden het eerder over de hogere franchisefee. Waarvoor gaan jullie dat geld gebruiken?

'Dat waren we al aan het gebruiken. Onder meer voor productontwikkeling, Kwalitaria 4.0 en e-commerce. Daarnaast is de ondersteuning vanuit het hoofdkantoor kwalitatief steeds hoogwaardiger en professioneler. Bij het aantal mensen kun je vraagtekens zetten. Er werken 27 mensen op het hoofdkantoor. Maar die zijn wel elke dag bezig om het voor ondernemers beter te maken. Wij denken dat ze nodig zijn om uiteindelijk de beste in onze sector te worden. Om McDonald's voorbij te streven, dat is een illusie. Maar in het cafetariasegment willen wij absoluut de beste zijn. Daarnaast zijn we voor de full fran-

#### Andere formules benadrukken juist de ondernemersvrijheid.

'Het is niet zo dat ik daar niet in geloof. Maar ik weet dat sterke merken werken. Kijk naar de positie van McDonald's. Die heeft een hele grote hap uit de fastservice gehaald omdat wij het de afgelopen 25 jaar hebben laten liggen.'

#### Veel cafetariahouders willen niet de kant van McDonald's op.

'Dat kan. Maar gaat het die ondernemers dan om het bedrijfsproces en om de hardheid of zachtheid van een formule? Of gaat het ze om rendement en de toekomst? Ik geloof dat je een merk sterker maakt door krachten te bundelen en duidelijkheid te scheppen. Daarmee creëer je consumentenvoorkeur.'

#### Kwalitaria heeft zich onlangs aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Maaltijdbezorgers. Waarom?

'Om inzage bij elkaar in de keuken te krijgen en het bezorgen naar een hoger niveau te brengen. Domino's komt bijvoorbeeld met een extra snelle service. Als je

chisers bezig om de cijfers te vergelijken en te benchmarken. Bij soft vinden ze dat het niet zo nodig. Dat respecteren we. En we ontwikkelen een uitgebreid trainingspakket voor ondernemers. Straks kunnen ze een franchisescan doen en zien waar ze goed in zijn en waarin ze kunnen groeien.'

#### Je noemt McDonald's een aantal keer. Dat is dus een voorbeeld voor je.

'Zeker. Een McDonald's-vestiging betaalt een godsvermogen aan fee, een hoge huur en een enorme marketingbijdrage. Maar onderaan de streep is het bij de meeste franchisenemers best goed. Daarom noem ik dat als voorbeeld, omdat het werkt. Albert Heijn is ook een strakke organisatie, met weinig ruimte voor de franchisenemers om andere acties te doen. Daardoor wordt het wel heel sterk en duidelijk naar de consument toe. Daarom zijn zij verreweg marktleider.'

#### Wat staat er op de planning voor 2019?

'Rust en stabiliteit, dus geen grote wijzigingen binnen de organisatie. We hebben ooit geroepen dat we 25 vestigingen per jaar zouden openen. Dat gaan we echt niet meer doen. Op ons hoogtepunt hebben we er 17 in een jaar geopend. Dat is meer dan topsport. Als je niet uitkijkt, kun

je niet de kwaliteit bieden die je wilt. Op basis van natuurlijke groei denken we dat tien Kwalitaria's en vijf Délifrance-vestigingen per jaar te doen is. En geen geforceerde groei meer. Waar wij voorheen een locatie huurden en daar een franchisenemer bij zochten, doen we het nu andersom. Met uitzondering van nieuwe winkelcentra. Daar moet je bij wijze van spreken al een deal maken voordat de eerste paal de grond ingaat.'

#### En in het assortiment?

'Ons streven voor het aankomende jaar is ondernemers-tevredenheid. Wij moeten doen wat de ondernemers willen. Aan de andere kant willen we up-to-date zijn en voorop lopen met innovaties. Dat botst af en toe. Drie jaar geleden introduceerden we de verantwoorde kroket, met minder vet en zout. Dat deden we zonder de consument er goed bij te betrekken. Die bleek die kroket niet lekker te vinden. Wat dat betreft zijn we wel een beetje terug op aarde. Snacken blijft snacken. Daarin zijn we meer naar de consument en de ondernemer gaan luisteren. Wij kunnen ons assortiment niet gezonder maken. Dan zouden we alleen salades moeten verkopen. En friet dat goed gebakken is, daar is niets mis mee. Maar het imago houden we altijd. We hebben geprobeerd om daartegen te knokken, maar die strijd hebben we opgegeven. We kunnen wel zo verantwoord mogelijk zijn.' **SK**

advertentie



De **onthulling** van de nieuwe  
Kiremko frituurinstallatie op Horecava...



MONACO

Maak nu kennis met de nieuwe Kiremko Monaco, de belichaming van de toekomst in frituren. De modelnaam Monaco zegt het al: de frituurinstallatie is vorstelijk en luxieus. Hij is niet alleen voorzien van state-of-the-art aansturing, maar hij is ook geautomatiseerd, duurzaam, energiezuinig en dit alles voorzien van een smaakvol design.

Maak de onthulling mee  
van 7 - 10 januari op stand  
428 - hal 8, Horecava,  
Amsterdam RAI.

KIREMKO.NL