

Algemeen directeur Robert van Ballegooijen van Bart's Retail:

'Structuur moet niet verward worden met bureaucratie'

Enrique Figuee interviewt elk kwartaal voor Out.of.Home Shops een leidinggevende uit de foodbranche over diens visie, activiteiten en uitdagingen. Figuee is directeur/eigenaar van FoodReflection. Vanuit dat bureau is hij de sparringpartner van vele directieleden. Foodreflection is gevestigd in Gasterij Brabant in Haarsteeg. De boerderij uit 1897 is in 2009 verbouwd met respect voor het verleden. Hierdoor proeft men de ziel van dit gebouw, terwijl ontspannen kan worden gewerkt met alle moderne middelen ter ondersteuning. Gasterij Brabant beschikt over drie ruimten die geschikt zijn voor bijeenkomsten van uiteenlopende groepsgrootte.

CONVENIENCE Martijn Louws

HAARSTEEG – Bakker Bart is opgericht in 1977 en telt 189 winkels. Aan het roer van de grootste bakkerijketen van Nederland staat algemeen directeur Robert van Ballegooijen (45). Voor Out.Of.Home Shops ging hij in gesprek met Enrique Figuee.

Bakker Bart heeft 172 ondernemers die één of meerdere winkels runnen in Nederland en België. En het gaat de keten voor de wind. Het afgelopen jaar was er groei in zowel omzet als in volume. Robert van Ballegooijen. Van Ballegooijen is sinds 2008 de leidsman van de Bakker Bart familie. Hij is begonnen bij het familiebedrijf Roomcentrale Ballegooijen dat begin jaren negentig is overgenomen door Coberco (inmiddels FrieslandCampina). "Een echt familiebedrijf dat room naar de bakkers in Nederland bracht. Maar al snel gingen we ook produceren en startten we met export. We groeiden snel en werden een interessante overnamepartij. Het bod Coberco konden we – hoewel het tegen de ondernemersgeest in ging – destijds niet weigeren." Na diverse commerciële en management functies heeft Van Ballegooijen ook twee jaar in de Raad van Bestuur gezeten van Friesland Foods. "Ik werd steeds meer manager op afstand en ik wilde juist meer het ondernemerschap in. Toen de vacature bij Bakker Bart voorbijkwam, heb ik niet gearzeld."

Hoe geeft u leiding bij Bart's Retail?

"Het bedrijf heeft een duidelijke structuur, gewoonweg omdat dit noodzakelijk is. Maar structuur moet hierbij overigens niet worden verward met bureaucratie. Als algemeen directeur hak ik de knopen door, maar mijn medewerkers hebben veel vrijheid om zichzelf te ontplooiën. Medewerkers zijn voor 80 procent zelf verantwoordelijk voor hun succes bij Bart's Retail. Hetzelfde geldt voor de bij ons aangesloten ondernemers. Zij hebben tot op zekere hoogte lokaal vrijheden. Bakker Bart heeft één formule, maar een verscheidenheid aan winkels. Hierbij is het aan de ene kant belangrijk ondernemers lokaal vrijheid te geven, maar aan de andere kant zien we er ook strak op toe dat het herkenbaar Bakker Bart-winkels zijn en blijven, met een eenduidig assortiment. Mede door de diverse incidenten, zoals bijvoorbeeld het recente geval van dioxine in eieren in Duitsland is het belangrijk dat je weet waar de producten zijn ingekocht. Als iedereen lokaal zijn eieren inkoop, dan kun je dat moeilijk verantwoorden."



Bakker Bart is opgericht in 1977 en telt inmiddels 189 winkels. Aan het roer van de grootste bakkerijketen van Nederland staat algemeen directeur Robert van Ballegooijen (45).

Hoe typeert u de mensen die bij Bart's Retail werken?

"In totaal werken er zo'n 170 mensen bij Bart's Retail. Allemaal mensen met het roze bloed in de aderen, die trots zijn op het bedrijf. Maar soms ook mensen met een roze bril op. Er liggen veel kansen in de markt en iedereen wil gas geven, maar soms trap ik bewust op de rem. Het gevaar is dat je in zeven sloten tegelijk loopt."

Bakker Bart beleefde een roerig tijd. De franchisenemers klaagden in 2007 in de media over te lage marges en te hoge franchisebijdrages. Hoe gaat het nu?

"Van de silo met meel tot de kassa; dat is Bart's Retail. Ergens in deze keten zit de knip tussen Bart's Retail en de franchisenemers van Bakker Bart. Het is de kunst voldoende waarde te creëren zodat iedereen een goed



"De tegenstrijdige regelgeving op het gebied van zondagsopeningen bijvoorbeeld is mij een doorn in het oog."

rendement realiseert. Maar er leeft bij ondernemers toch altijd de gedachte van iedere euro die Bart's Retail verdient, verdienen wij niet. Een voorbeeld. Wij verspreiden huis-aan-huis actiecoupons. Hoe wordt de prijskorting en het verlies in marge gedeeld? Daarover voeren we stevige gesprekken en hierbij zien we ook best verschil in ondernemers. De één denkt meer in omzet, terwijl de ander meer in marge denkt."

Waar liggen de bedreigingen?

"De voedselprijzen zullen de komende jaren verder stijgen door de toenemende vraag op wereldmarkt. Wij hebben gemerkt dat het vaak geen probleem is een hogere prijs door te berekenen aan de consument, als je maar de juiste prijswaardeverhouding hanteert. Je ziet juist in de huidige markt dat grote retailers, zoals Albert Heijn en HEMA, scherp op prijs concurreren. Lagere prijs, meer klanten en dus meer volume. Maar wij gaan hierin niet mee. Wij passen ons niet aan de tegenstander aan. Hierdoor verliezen we ook wel eens, maar ons spelsysteem blijft hetzelfde. Bij Bakker Bart blijft kwaliteit en consumentenvoorkeur de boventoon voeren."

En de kansen?

"Wij zitten op het snijvlak van foodservice en foodretail. Wij kunnen de consument de complete dag bedienen, van ontbijt of lunch op locatie tot brood en broodjes voor thuis. Hierbij focussen wij ons op drie speerpunten; alle brood- en banketproducten die wij verkopen moeten lekker betaalbaar en verantwoord zijn. Verantwoord wil in dit geval zeggen passend in de manier van leven, maar ook op duurzame wijze geproduceerd."

Ergert u zich wel eens?

"De tegenstrijdige regelgeving op het

gebied van zondagsopeningen is mij een doorn in het oog. Houd het voor iedereen gelijk. Hetzelfde geldt voor de parkeertarieven, de ene gemeente maakt het nog gekker dan de ander. Dit is één van de redenen dat er minder mensen de stad bezoeken. En de mensen die er komen shoppen heel doelgericht. Het aantal funshoppers, waar wij het toch vooral van moeten hebben, neemt af. Mensen kopen vaker via internet. Hierop hebben wij ingespeeld met een webshop. Maar we zoeken consumenten op meerdere manieren op. Zo heeft Bakker Bart inmiddels een mobiele unit voor op festivals, bespelen we de klanten via nieuwe media zoals Twitter en gaan we de zakelijke markt op met vlaaien en straks ook met lunches."

Hoe ziet u de toekomst?

"Mijn focus ligt nu echt op de doorontwikkeling van Bakker Bart. En ik wil niet dat mijn agenda wordt bepaald door anderen, zoals dat bij een grote multinational vaak gebeurt. Ik wil me niet met randzaken bezighouden. Het mooiste is om met een team te werken aan het succesvol uitbouwen van een mooi merk als Bakker Bart."

Robert van Ballegooijen

Van Ballegooijen is sinds 2008 leidsman van de Bakker Bart familie. Hij is begonnen bij het familiebedrijf Roomcentrale Ballegooijen dat begin jaren negentig is overgenomen door Coberco (inmiddels FrieslandCampina). Na diverse commerciële en management functies heeft Van Ballegooijen ook twee jaar in de Raad van Bestuur gezeten van Friesland Foods.