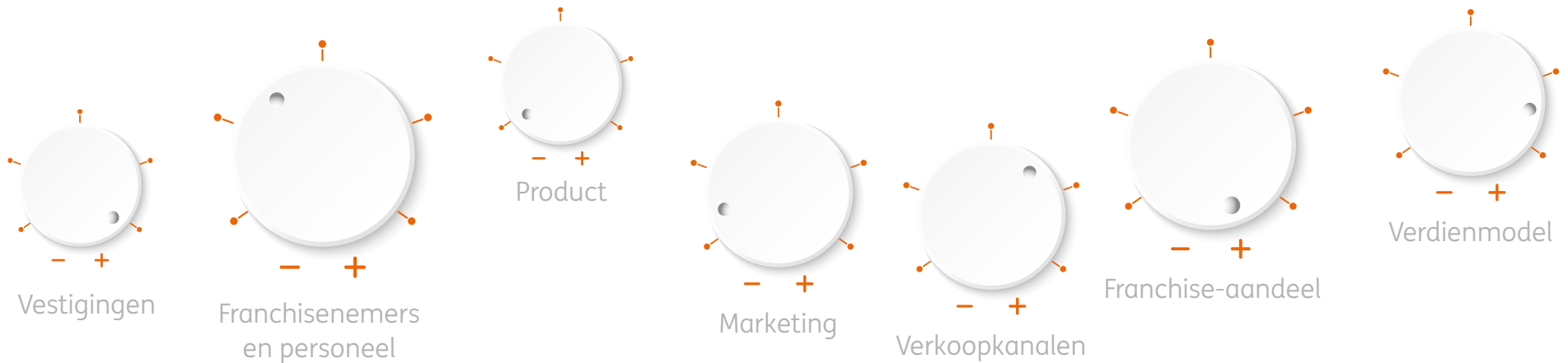


Maak uw franchiseformule futureproof

Businessmodel permanent in de steigers



Samenvatting en visie

Het zijn roerige tijden voor franchisegevers. Het speelveld in de franchisesectoren is flink in beweging. Op korte termijn is het gunstig dat het economisch herstel zich doorzet naar de binnenlandse markt. Bedrijven investeren weer meer en de consument geeft geleidelijk meer uit. Maar het herstel opent ook de deur voor nieuwe toetreders die kansen zien nu de crisis achter ons ligt. Alle reden voor bestaande formules om te werken aan hun veranderkracht.

Het succes van franchiseformules is afhankelijk van de mate waarin de franchisegever zijn ondernemers een goed verdienmodel biedt. De franchiseovereenkomst biedt beide partijen daarbij langjarige zekerheid. Die overeenkomst moet echter geen barrière zijn om vooruitgang af te remmen. De praktijk laat zien dat franchisegevers het initiatief nemen om hun bestaande business model gericht, snel en (soms) ingrijpend aan te passen. Het doorontwikkelen van de formule en het garanderen van de toekomstbestendigheid zijn de voornaamste doelen. Het belangrijkste in dat proces is dat de belangen van franchisegever en -nemer zoveel mogelijk op een lijn liggen. Wil het management van franchiseorganisaties veranderingen realiseren dan hebben zij de spreekwoordelijke wortel en stok tot hun beschikking. De voortgang is gebaat bij het voorhouden van een wortel en een goede verstandhouding tussen franchisegever- en nemer. Bij de keuze tussen wortel en stok spelen het aanwezige draagvlak, vertrouwen en de wil tot samenwerking een bepalende rol. Zijn die elementen voldoende aanwezig dan krijgt een franchisegever de ondernemers sneller mee.

In organisaties waar die elementen minder sterk aanwezig zijn, is de franchisegever niet machteloos. Wel kleven er risico's aan het van bovenaf dicteren van het veranderingsproces. Het risico dat franchisenemers zich gepasseerd voelen, veranderingen vertragen en dat noodzakelijke wijzigingen stranden maakt het proces een stuk onvoorspelbaarder wanneer de stok wordt gehanteerd.

Actiepunten voor franchisegevers bij het doorontwikkelen van de formule

1. Wees helder en transparant richting franchisenemers over de noodzaak en de effecten van doorontwikkeling van de formule.
2. Zorg dat u op een lijn zit met uw franchisenemers. Investeer in de onderlinge relatie wanneer veranderingen aanstaande zijn.
3. Geef franchisenemers een duidelijke rol bij de verandering. Die rol kan bijvoorbeeld ideeën-aandrag, medefinancier en/of uitvoerder zijn.
4. Bespreek met uw juristen waar flexibiliteit in de franchiseovereenkomst kan worden ingebouwd.

Inhoud

1. De externe omgeving vraagt om verandering 4

- 1.1 Een nieuwe periode vraagt om nieuwe businessmodellen 5
- 1.2 Gemengde vooruitzichten in de branches 6

2. Managen van verandering in franchise 7

- 2.1 Veranderkracht van franchiseformules: sterktes en zwaktes 8
- 2.2 Franchisegever kan aan veel knoppen draaien 10
- 2.3 Verandering vertalen naar franchisenemers 13
- 2.4 Vervolg geven aan het proces 15
- 2.5 Handelen binnen de eigen mogelijkheden 17
- 2.6 Visie ING Zakelijke Arrangementen 18

Case DA: Huidige markt vraagt andere rolverdeling 12

Case Credion: Uitbreiding van het verdienmodel 14

Case Halfords: Daadkracht vanuit de franchisenemers 16

Onderzoeksverantwoording 19
Bronnenlijst 19
Met dank aan 20
Colofon 20

De externe omgeving vraagt om verandering

1



- 1.1 Een nieuwe periode vraagt om nieuwe businessmodellen
- 1.2 Gemengde vooruitzichten in de branches

1.1 Een nieuwe periode vraagt om nieuwe businessmodellen

Technologische vooruitgang schudt de structuur van de economie flink op. Veel wijst erop dat de komende periode meerdere technologische doorbraken gaat brengen onder andere op het gebied van de 'Big 7'. Stilstand is achteruitgang en bedrijven zullen flexibeler moeten worden om zich aan de veranderende marktomstandigheden aan te kunnen passen. Dit betekent dat een franchiseformule er tussen nu en drie tot vijf jaar anders uit moet kunnen zien. Ook het

landschap waarin franchisegevers actief zijn evolueert. Er zal niet alleen concurrentie zijn uit de traditionele omgeving. E-commerce zorgt voor opschudding in de winkelstraat en automatisering en standaardisering van dienstverlening oefenen invloed uit op het businessmodel van zakelijke dienstverleners. Verschillende game-changers hebben voor flinke opschudding gezorgd en nieuwe startups staan klaar om die lijn door te zetten.

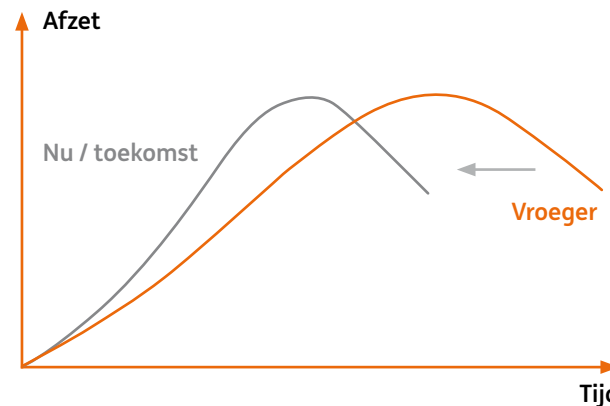
Game changers breken de markt open

Door onze open economie hebben technologische ontwikkelingen een grote impact en de ontwikkelingen gaan steeds sneller. Kijk bijvoorbeeld hoe snel het mobiele netwerk in Nederland is uitgerold. Vijftien jaar geleden hadden de meeste Nederlanders nog geen idee van wat er nu allemaal mogelijk is met je smartphone. Dat zal in de toekomst naar verwachting alleen nog maar sneller gaan. De huidige technologische ontwikkelingen verkorten de levensduur van een product of dienst. Het bedrijvenlandschap verandert sterk door alle ontwikkelingen. Zo zijn reisbureaus en platenzaken al bijna geheel uit het Nederlandse straatbeeld verdwenen. Nieuwe businessmodellen als Whatsapp, de taxi-app Uber en de verhuurdienst Airbnb gaan, dankzij nieuwe technologieën, de strijd aan met de gevestigde orde van telecombedrijven, taxichauffeurs en de hotellerie. In de toekomst krijgen we steeds vaker te maken met dit soort 'game changers' die een gehele bedrijfssector op zijn kop zetten. In dat kader zijn voor franchisegevers bijvoorbeeld online boodschappen diensten, internet verkoopplatforms (zoals Marktplaats en Thuisbezorgd) en ICT bedrijven die diensten automatiseren relevant.

Door snellere technologische vooruitgang...



... wordt productlevenscyclus korter



1.2 Gemengde vooruitzichten in de branches

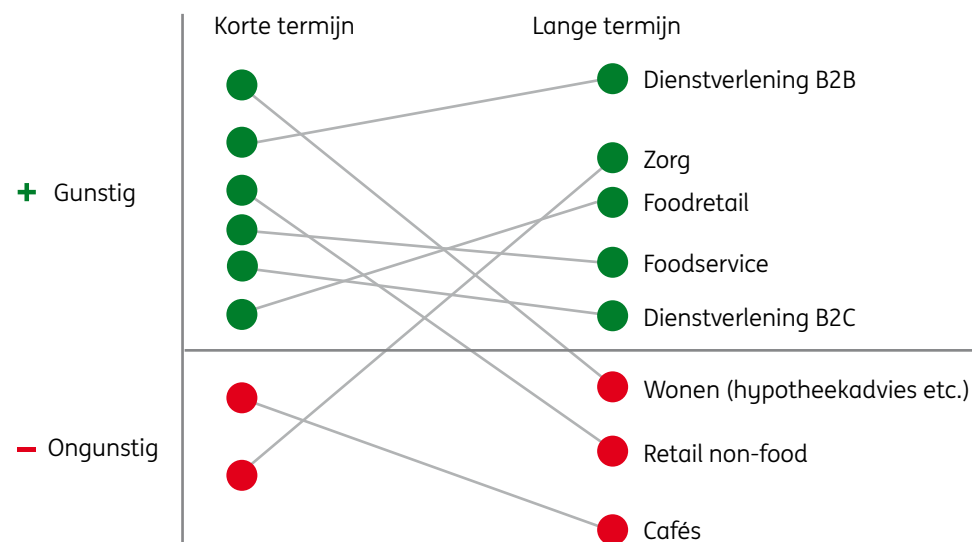
Economisch herstel biedt ruimte voor vernieuwing

Door het bredere economische herstel verbeteren ook de korte termijn vooruitzichten voor de branches waarin veel franchisegevers actief zijn. Dit vormt de basis voor omzetherstel. Verder is, mede door de lage rentestanden, sprake van een hogere investeringsbereidheid. De huidige periode biedt franchisegevers meer mogelijkheden en draagvlak om vernieuwingsplannen met betrekking tot de formule uit te voeren. Dit schept kansen om optimaal te profiteren van de aantrekkende economie. Franchisegevers zullen zich echter wel moeten realiseren dat er economische verschuivingen plaatsvinden die op lange termijn (on)gunstig kunnen uitpakken voor de brancheomzet. In de zakelijke dienstverlening vormt de opkomst van de zzp'er een structurele verschuiving terwijl dat in de retail het toenemende belang van e-commerce is (en straks mogelijk 3-D printing).

Verandering formule vanuit kans of noodzaak

De aanleiding om de formule verder te ontwikkelen of aan te passen verschilt sterk. Sommige formules zien volop kansen voor uitbreiding, bijvoorbeeld door nieuwe typen vestigingspunten te openen (zie case Subway). Andere formules voeren juist veranderingen door om marktaandeel te behouden. Dit kan door nieuwe diensten aan bestaande vestigingspunten toe te voegen of een webshop te openen. Ten slotte vindt bij sommige formules gecontroleerde krimp plaats. De klant en de dienstverlening zijn veranderd, de markt krimpt en er zijn minder vestigingen nodig. De vraag wat de toegevoegde waarde is van een extra vestiging in een verder digitaliserende wereld wordt steeds relevanter.

Vooruitzichten voor branches waarin veel franchisegevers actief zijn



Food case

Introductie van nieuwe store-concepten ondersteunt groei Subway

“Belangrijke reden van de aanhoudende groei is de flexibiliteit van ons franchiseconcept. Vooral in de zin dat ondernemers meer opties hebben dan het openen van een traditionele store in een winkelstraat. Denk aan een shop-in-shoplocatie in bijvoorbeeld een tankstation of bouwmarkt. Zelfs het openen van een drive-thru-locatie behoort tot de mogelijkheden.” Stelt Justin Goes, area development manager bij Subway Nederland in Out-of-Home shops.

Managen van verandering in franchise

2



- 2.1 Veranderkracht van franchiseformules: sterktes en zwaktes
- 2.2 Franchisegever kan aan veel knoppen draaien
- 2.3 Verandering vertalen naar franchisenemers
- 2.4 Vervolg geven aan het proces
- 2.5 Handelen binnen de eigen mogelijkheden
- 2.6 Visie ING Zakelijke Arrangementen

2.1 Veranderkracht van franchiseformules: sterktes en zwaktes

Veranderkracht kwestie van mindset, organisatievermogen en uitvoeringskracht

Franchiseformules hebben hun eigen specifieke sterke en zwakke punten als het op flexibiliteit aankomt. Een wezenlijk verschil met filiaalbedrijven is dat bij het doorvoeren van veranderingen tegengestelde belangen tussen franchisegever en -nemers kunnen optreden. Het is aan de franchisegever om die belangen zoveel mogelijk op één lijn te krijgen. Veranderkracht binnen franchiseformules komt aan op mindset, organisatievermogen en uitvoeringskracht. Als het besef binnen de organisatie aanwezig is dat er iets moet gebeuren dan kunnen veranderingen mogelijk niet alleen sneller plaatsvinden dan binnen filiaalbedrijven maar ook effectiever.

Is franchise flexibeler dan een filiaalbedrijf?

✓ Ja, omdat

- Ondernemerschap op de winkelvloer zorgt voor snellere feedback de organisatie in.
- De marketinginzet kan sterker regionaal worden toegespitst vanwege afspraken tussen franchisegever en -nemer.
- Bij dalende omzetten kan de risicospreiding tussen franchisegever en -nemer de formule schokbestendiger maken.
- Het testen van vernieuwingen is makkelijker doordat franchisegever en -nemer risico's en kosten kunnen delen.
- De groei van vestigingen via franchisenemers drukt minder zwaar op de balanspositie van de franchisegever.

x Nee, omdat

- De franchiseovereenkomst brengt een set van langjarige onderlinge verplichtingen met zich mee.
- Discussies over de toepassing van bepalingen in franchisecontracten (zoals exclusieve toewijzing van postcode gebieden) kunnen de introductie van nieuwe ontwikkelingen als e-commerce en pick-up-points vertragen.
- De onderlinge toedeling van kosten en opbrengsten ligt vast, ook als die zich anders ontwikkelen als verwacht.
- Als de markt of het verdienmodel dat vraagt, is het moeilijker om te krimpen in vestigingen of vierkante meters. Dit geldt met name wanneer franchisenemers hoofdhuurder of eigenaar zijn.
- De kans op juridische conflicten tussen ondernemers en het management van de formule is aanwezig en dit kan een rem zijn op verandering.
- Doorgaans zijn franchiseformules niet in staat om puur op prijs te concurreren omdat er onder de streep ook een inkomen voor de ondernemer over moet blijven.



Internationale cases: aanpassingsproblemen bij Mc Donalds en Curves in de Verenigde Staten

Inflexibiliteit bij Curves

Franchiseformule Curves was in de VS lange tijd een van de snelstgroeiende fitnessformules. Het eigen businessmodel is women-only en richt zich op persoonlijk advies. Door snelle groei van de formule was er echter minder aandacht voor screening van nieuwe franchisenemers en voor veranderingen in de markt. Door de opkomst van lage prijs formules die 24 uur per dag sporten aanbieden met beperkte begeleiding verhevigde de concurrentie. Hierdoor kwam druk op de organisatie en het rendement te staan. Al te ingrijpende aanpassingen pasten volgens het management echter niet binnen het concept/merk van Curves. Die combinatie van factoren resulteerde in de sluiting van een fors aantal vestigingen.

McChange

Tegenvallende resultaten bij McDonalds haalden wereldwijd het nieuws. De groei van de menukaart leidde in de VS volgens velen tot vertroebeling van waar McDonalds voor staat. Daarnaast blijkt de formule ten opzichte van de concurrentie minder in staat om klanten de 'versbeleving' te geven die men verwacht. Andere formules, zoals het sterk groeiende Chipotle, blijken daar, middels een fundamenteel ander businessmodel gestoeld op 'mass customization', beter toe in staat. Opvallend bij Chipotle is dat aan de achterkant in twintig jaar veel is veranderd maar dat het assortiment ondertussen praktisch niet is aangepast.

2.2 Franchisegever kan aan veel knoppen draaien



Behoeftte aan meer 'stuurkracht'

De tijd waarin merk en formule weinig aanpassing vroegen, is voor de meeste franchiseformules voorbij. Het merk en de formule zijn dynamischer. Dit maakt dat er bij franchisegevers ook grotere behoefte is om in de franchiseovereenkomst expliciet te maken dat de formule zich, indien nodig, kan aanpassen. Bovendien vindt door centralere aansturing vanuit de franchisegever verbreding van het takenpakket plaats. Naast de ontwikkeling van e-commerce, ligt ook wat betreft de inrichting van vestigingen en selectie van personeel (o.a. opstellen van functieprofielen) en opleiding (in-house trainingen) het initiatief vaker bij de franchisegever.

Scala aan mogelijkheden

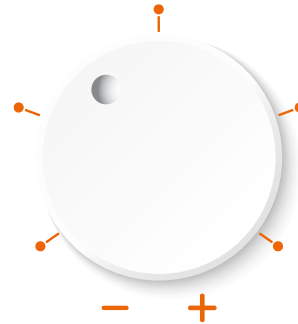
De uitdaging voor de franchisegever is om veranderingen en haalbare doelen voor de organisatie te formuleren. De franchisegever heeft daarbij meerdere 'knoppen' tot zijn beschikking. Wel verschilt de doorlooptijd van een verandering per knop. Aan het assortiment is bij wijze van spreken binnen een week iets te veranderen terwijl andere elementen zoals inkrimping van het aantal franchisevestigingen meerdere jaren kunnen vergen.

Retail case:

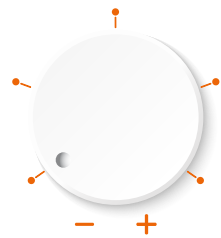
Meer centrale aansturing binnen retailformules

Het draagvlak onder franchisegevers voor soft-franchise in retail neemt af. Dit heeft alles te maken met de behoefte bij franchisegevers strakker te sturen op zaken als inkoop, marketing, IT-systemen en een uniforme uitstraling van de winkel en promoties. Het idee is dat de ondernemer in de winkel daardoor in staat is om zijn aandacht (nog) meer op de klant en het bieden van toegevoegde waarde te richten. Voor formules die vanuit een krachtenbundeling van zelfstandig ondernemers zijn ontstaan, betekent dit een omslag in cultuur en rolverdeling.

Bij het proces richting strakkere centrale aansturing binnen de formule is het voor franchisegevers zeer relevant om te bepalen wat de nieuwe rolverdeling inhoudt, wat franchisenemers wel en niet mogen verwachten en welke rol voor hen is weggelegd.

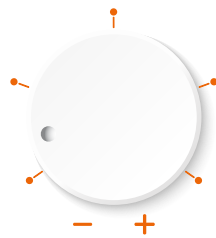


Dashboard van de franchisegever



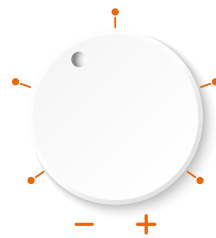
Product

- Assortiment en diensten
- Inkoop



Marketing

- Marketingmix



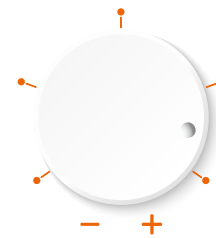
Franchisenemers en personeel

- Selectiebeleid franchisenemers en personeel
- Kennis en vaardigheden franchisenemers
- Kennis en vaardigheden personeel



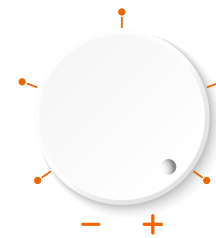
Verkoopkanalen

- Mix tussen
- Eigen vestigingen
- Franchise vestigingen
- Shop-in-shop
- Online



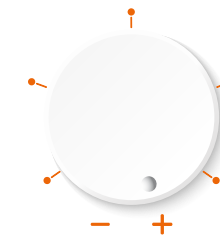
Verdienmodel

- Goederenverkoop
- Gebruikersfee
- Abonnement
- Verhuur
- Licentie



Vestigingen

- Aantal vestigingen
- Type locatie
- Uitstraling vestigingen



Franchise-aandeel

- Aantal formules,
- Aantal franchisenemers,
- Aantal vestigingen per franchisenemer,
- Verhouding tussen franchise / eigen filialen

Kort



Lang

<< inhoud

Case DA: Huidige markt vraagt andere rolverdeling



Aanpassing van businessmodel in de praktijk

Van inkoopcombinatie naar fullservice franchise

De huidige drogisterijmarkt staat al enige tijd behoorlijk onder druk. “Het is een saneringsmarkt” stelt Linda Keijzer, CEO van DA Holding. Van het management van DA vraagt dit een heldere toekomstvisie. De formule redeneert daarbij vanuit de klant, want uiteindelijk heeft die de macht in de keten. Dat DA ooit is begonnen als inkoopcombinatie en niet als franchiseformule heeft invloed op het ingezette veranderingsproces. Vergroting van de slagvaardigheid kan binnen de visie echter alleen door verder richting franchise te evolueren en een andere rolverdeling tussen franchisegever en -nemer af te spreken. In 2014 werd een nieuwe totaalvisie op commercieel, financieel en bestuurlijk vlak gepresenteerd aan alle franchisenemers.

Consequentie: nieuwe formule, nieuwe structuren

Het voorgestelde veranderingsproces en de uitrol van een nieuwe formule maakten een hoop los. Een aantal ondernemers besloot DA te verlaten. De nieuwe formule bestaat uit drie modules (Fris, Gezond en Mooi) en kent een ander verdienmodel en een nieuw en gemoderniseerd franchisecontract. Ondernemers kiezen in hun winkel uit een combinatie van de drie modules waarbij de franchisegever een belangrijke adviserende en service verlenende rol heeft. Betaalbaarheid van de winkelvernieuwing is van groot belang. In 10 stappen begeleidt DA de ondernemers die overgaan. Training en opleiding van ondernemer en personeel zijn daarbij een vast onderdeel van het proces. De nieuwe rolverdeling biedt de ondernemer meer tijd en ruimte voor lokaal ondernemerschap en de klant zodat de ondernemer zich écht kan onderscheiden van de ketens die puur op prijs concurreren.

Meer ruimte om formule door te ontwikkelen

Het is in het belang van alle partijen om de ontwikkeling van de formule centraler te sturen. Inmiddels is er overeenstemming bereikt tussen DA en de Coöperatie over de formule, het contract, het verdienmodel, de nieuwe rolverdeling en de governance. Zo kent de nieuwe formule onder andere een nieuwe franchiseraad. De overeenkomst zorgt voor balans tussen de rechten en plichten van franchisegever en franchisenemers. Dit biedt de organisatie een nieuw startpunt van waaruit slagvaardiger kan worden gebouwd aan het merk DA.

2.3 Verandering vertalen naar franchisenemers

Aan iedere wezenlijke formuleverandering ligt een gedegen voorbereiding vanuit de franchisegever ten grondslag. Het belangrijkste onderdeel daarvan is om de vertaalslag te maken richting de franchisenemers. Drie elementen kunnen als startpunt dienen voor dit proces en helpen om ook gericht aan de knoppen (p. 11) te draaien.

Formule

Past het binnen de formule?

Ondanks dat formules dynamischer zijn, wordt de bewegingsvrijheid van franchisegevers beperkt door de verwachting die klanten hebben. Geef richting franchisenemers aan op welke vlakken consistentie van hen wordt verwacht. Franchiseformules kunnen binnen bepaalde kaders bewegen wat betreft prijs, assortiment en uitstraling. Raak je daar te ver vandaan dan kan dat negatief uitpakken en kan het onderscheidend vermogen verwateren. Dat is zichtbaar bij HEMA. Het patent dat HEMA van oudsher had op innovatieve, verrassende producten heeft aan kracht ingeboet en andere formules zijn populairder geworden.

Flexibiliteit

Creëert het meer flexibiliteit en wat doet het met de winstgevendheid?

Meer flexibiliteit kan de franchisegever helpen om beslissingen sneller te nemen, deze eerder tot uitvoering te brengen en de klantwens beter in te vullen. Strakkere invulling van het instemmingsrecht van franchisenemers kan de franchisegever meer flexibiliteit geven. Franchisenemers zullen hier echter wel wat voor terug verwachten. Verkoopkanalen zijn flexibeler te maken: bijvoorbeeld met een webshop of via shop-in-shops. Het verdienmodel is ook flexibeler te maken. Een dienstverlener kan bijvoorbeeld gaan werken met een fee-based model in plaats van (of in aanvulling op) een abonnementsvorm. De behoefte aan flexibiliteit kan wel de winstgevendheid drukken. Ontwikkeling van extra verkoopkanalen kan extra kosten betekenen en een effect hebben op de omzet van bestaande vestigingen.

Implementatie

Is het te implementeren in alle vestigingen?

Bij de uitrol naar de vestigingen komen praktische, juridische en financiële aspecten aan bod. Inventariseer als franchisegever of vestigingen voldoende ruimte bieden voor het gewenste concept. Supermarktketens streven bijvoorbeeld een optimaal winkeloppervlak na. In veel gevallen is daar uitbreiding en een aanvullende investering voor nodig. Daarnaast kunnen juridische aspecten rondom het eigendom van vestigingen een beperking zijn. Het toevoegen van een shop-in-shop kan bijvoorbeeld een inbreuk vormen op het huurcontract. Zijn investeringen nodig dan zal de franchisegever de voorwaarden en voordelen richting franchisenemers uit moet werken).

Case Credion: Uitbreiding van het verdienmodel



Aanpassing van businessmodel in de praktijk

Formuleontwikkeling vanuit een solide basis

Het management van financieel dienstverlener Credion heeft altijd veel aandacht gehad voor het neerzetten van een futureproof structuur voor de franchiseformule. Algemeen directeur Carlo van der Weg: "Bij het bouwen van die basis hebben we altijd in gedachte gehouden: wat als we op termijn 50 vestigingen hebben, voldoen de huidige afsprakenkaders dan ook?"

Aanpassing in verdienmodel vraagt om samenwerking

In eerste instantie werkt Credion op basis van een succes fee voor het verkrijgen van de door de klant gewenste financiering (no cure no pay). Tijdens de crisis ontstaan er bij de bedrijven die Credion bedient scheurtjes in hun relatie met de bank. Daardoor neemt de vraag naar advisering op het gebied van financiering toe. Het geldende no cure no pay verdienmodel blijkt daarvoor niet geschikt. Om wel inkomsten te genereren uit die inspanning is een gemengd verdienmodel ingevoerd waarbij adviseurs hun uurtarief in rekening gaan brengen aan de klant. Draagvlak vanuit de franchiseraad en snelle onderlinge afstemming zijn vereisten om dat voor elkaar te krijgen. Met die aanpassing was de rol van de franchisegever niet uitgespeeld. Via bewustwording en begeleiding van ondernemers en klanten kon het management helpen een dergelijke verandering zacht laten landen.

Regie voeren op de relevante punten

Lang niet alle processen binnen een franchiseformule zijn strak vast te leggen. Er zijn geen dikke handboeken waarin staat hoe Credion ondernemers hun dag moeten indelen. In de franchiseovereenkomst zijn er echter wel degelijk harde voorwaarden. Het gebruik van de centrale systemen is verplicht, standaardafspraken met partners worden centraal gemaakt en het management heeft een stem in de werving en selectie van adviseurs door franchisenemers. Via die systemen heeft het management van Credion onder andere inzicht in de kwaliteit van de adviseurs en ondernemers zodat waar nodig kan worden bijgestuurd. Indien een vestiging toch niet goed draait dan is het een ingrijpende stap om die te sluiten. In overleg met de franchiseraad en bij voldoende steun, is dit wel mogelijk.

2.4 Vervolg geven aan het proces

Van kernvragen naar stappenplan

Het veranderproces begint echt als de franchisegever een beeld heeft op de impact op de flexibiliteit, de consistentie binnen de formule en de implementatie in de vestigingen. Vanaf dat moment is het zaak om draagvlak te creëren, een pilot in te richten, resultaten te verzamelen en te inventariseren of bestaande afspraken dienen te worden aangepast.

Timing is of the essence

Bij het doorlopen van dit proces is een goede basis in het contact met franchisers waardevol. Investeer als franchisegever in de relatie en zorg voor een goede timing bij het doorvoeren van veranderingen. Als het niet gedragen wordt door franchisenemers dan beperkt dat de kans op succes. Dan nog is het mogelijk om terug te vallen op machtsuitoefening. De uitkomst van het proces vanaf dat moment is echter minder voorspelbaar.

Draagvlak creëren onder franchisenemers

- Aantonen van de behoefte in de markt.
 - Onderbouwing van de voorgestelde verandering (aan de hand van feedback franchisenemers, marktonderzoek en/of acties van concurrenten)
 - In kaart brengen van kosten, opbrengsten en investeringsbehoefte.
 - Go / no go:
 - Doorgaan,
 - afzien van verandering bij onvoldoende draagvlak of doorzetten en macht laten gelden.
- Dit kan betekenen dat franchisenemers besluiten niet mee gaan of de formule verlaten.

Pilot starten en doormeten resultaten

- Selecte pilot of steekproef onder franchisenemers.
- Eventueel een tweede ronde bij 10% van overige vestigingen.
- Voorbereiden van afspraken over gefaseerde of directe uitrol.
- Analyseren van resultaten uit praktijk en verder verbeteren of afzien van verdere uitrol.

Aanpassing van franchiseovereenkomst

- Overleg met juridische adviseurs over noodzaak tot (her)formulering franchise-overeenkomst.
- Inventariseer de aanpassingen in afspraken en franchiseovereenkomst
- Indien aanpassing noodzakelijk voorleggen aan franchiseraad/vereniging.
- Doorvoeren van wijziging in nieuwe contracten.

Pilots in de praktijk

- “Domino’s test glutenvrije pizza”
- “Blokker opent pilotwinkel in Den Haag”
- “Sushi pilot AH XL uitgerold wegens succes”
- “Hypotheker verkort acceptatieproces na pilot”

Bronnen: Domino’s, Retaildetail, Marketingtribune, De Nationale Franchisegids

Case Halfords: Daadkracht vanuit de franchisenemers



Aanpassing van businessmodel in de praktijk

Noodgedwongen verandering na faillissement

Bij Halfords was in 2014 sprake van een, tot op heden, redelijk unieke situatie. De franchisegever ging failliet waarna franchisenemers de financiële middelen bij elkaar brachten om de formule en ruim vijftig winkels een doorstart te laten maken. Daarmee werden franchisenemers ook aandeelhouder en tekenden zij bij die stap een nieuwe, aangepaste, franchiseovereenkomst. Die overeenkomst is direct na de doorstart met juristen up to date gebracht. Verder is een lagere franchisefee afgesproken. Indien nodig kan die wel eenzijdig door de RvC worden gewijzigd. Ook in de periode na de doorstart is nog zorgvuldig door de overeenkomst gegaan om deze passend te maken bij de nieuwe situatie.

Nieuwe rol van franchisenemers: van volgend naar sturend

“Kenmerkend voor Halfords is dat er tussen de franchisenemers onderling en richting de franchisevereniging veel vertrouwen is” stelt Peter Verveen voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Halfords. In het verleden was de rol van de franchisegever sterk sturend richting ondernemers. In de huidige organisatie ligt veel meer verantwoordelijkheid bij de franchisenemers. Zij zijn niet alleen uitvoerder maar dragen ook de eindverantwoordelijkheid.

Webshop in dienst van de winkels

De klant verwacht van Halfords dat producten ook online te bestellen zijn. Als franchisegever is er geen eigen belang om de online omzet te laten groeien ten koste van de omzet in de winkels. Die positie voorkomt belangentegenstellingen. Zodra klanten bestellen doet de winkel in het desbetreffende postcodegebied de afhandeling en verzending. Vervolgens krijgt die winkel ook de omzet toegerekend en dat creëert transparantie en duidelijkheid.

2.5 Handelen binnen de eigen mogelijkheden

Ongeacht de financiële positie van de formule zijn investeringen nodig om mee te kunnen in de markt. Het draait er voor franchisegevers om actief te zijn én te blijven bij het aanjagen van verandering. In welke mate en op welke manier het businessmodel kan worden bijgestuurd heeft veel te maken met de (financiële) positie van franchisegever en -nemer.

Financiële positie franchisenemer sterk

Activatie van kracht franchisenemers

De franchisegever ziet de resultaten onder druk staan, franchisenemers hebben in het verleden wel vermogen opgebouwd. Inventariseer hun ideeën voor verbetering en de elementen in de franchiseovereenkomst die zij als beperkend ervaren. Bouw incentives in om franchisenemers in de formule te laten investeren of beargumenteer waarom een hogere franchisefee noodzakelijk is.

Vooruit kijken en keuzes maken

Dit lijkt een luxepositie want het biedt veel ruimte om ideeën te realiseren. De franchisegever zal aandacht moeten houden voor de lange termijn en zorgen dat men in de 'flow' kan blijven. Bepaal welke sterke punten door zijn te ontwikkelen en welke lessen er ook internationaal zijn te trekken. De franchisegever bewaakt het succes. Voorkom een "het blijft toch wel goed gaan" mentaliteit. Wees attent op hoge privélasten bij franchisenemers omdat die de toekomstige investeringscapaciteit kunnen beperken.

Financiële positie franchisegever zwak

Roeien met beperkte riemen

In deze situatie heeft het geen nut om als franchisegever alleen ideeën te genereren op hoe het anders zou kunnen. Het gaat om dingen gedaan krijgen en het versterken van de financiële positie. Inventariseer op welke wijze kapitaal aan is te trekken door franchisegever en -nemers. Ook het binnenhalen van een investeerder kan een optie zijn. Kijk vooral ook naar manieren om het businessmodel aan te passen zonder kosten. Zijn die opties niet haalbaar, bepaal dan of franchise nog de meest passende bedrijfsvorm is.

Financiële positie franchisegever sterk

Franchisegever aan zet

De franchisegever wil de volgende stap maken maar de financiële ruimte bij de franchisenemers is beperkt. Zij hebben bijvoorbeeld recent al geïnvesteerd of realiseren nog niet de geprognostiseerde omzet (bijvoorbeeld door prijsdruk in de markt). Is de tijd wel rijp om nieuwe investeringen te vragen? Neem als franchisegever het voortouw. Bijvoorbeeld door een eigen bijdrage aan de investering of via een achtergestelde lening aan franchisenemers.

Financiële positie franchisenemer zwak

2.6 Visie ING Zakelijke Arrangementen

Verandering realiseren is een kerntaak van franchisegevers

Terecht beschrijft deze publicatie dat businessmodellen aan verandering onderhevig zijn. Zowel economische, technologische als maatschappelijke trends dwingen dat af. Het transformeren van een businessmodel betekent niet alleen al die ontwikkelingen naar binnen halen en ze vertalen naar relevante toegevoegde waarde maar ook direct om een ander verdienmodel. Het betekent werk aan de winkel, want het gaat niet alleen om uw verdienmodel als franchisegever maar ook om dat van uw ondernemers. En het vraagt om investeringen, van uw kant én van uw ondernemers. Investeren kost ook geld en dat is soms schaars door de magere jaren achter ons. Ook gaat het om het moeten maken van –soms ingrijpende– keuzes. Afscheid nemen van bestaande patronen maar soms ook van personeel met wie u jaren heeft gewerkt aan de opbouw van uw organisatie, of van ondernemers die jarenlang de formule hebben geëxploiteerd en waarde aan uw merk hebben toegevoegd.

Tegelijkertijd wordt van aan u verwacht te handelen naar de nieuwe Nederlandse Franchise Code die zeer recent in concept is gepresenteerd. Daarbij blijft Franchise naar mijn mening toekomstbestendig, juist door het bundelen van krachten en de optimale aansluiting van de rol van

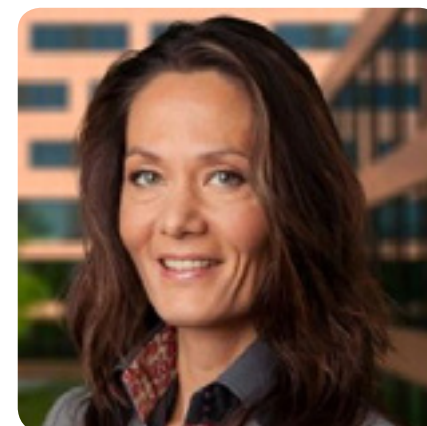
franchisegever en franchise-ondernemer. Daar hoort een verdienmodel bij dat zowel u als uw ondernemer rendement laat maken. Rendement is essentieel om te kunnen blijven investeren maar ook om risico's te kunnen afdekken. Bedrijven zoals Spotify en Google laten zien anders te denken en anders te werken. De term 'agile' valt vaak, we slaan alles op in de Cloud, lezen nagenoeg onbeperkt via Blyoo en laten straks ons eten thuisbezorgen via een Drone. Maar deze andere bedrijfsmodellen hebben ook een ander verdienmodel dat veel meer draait om het gebruik in plaats van het bezit.

Transformeren doet pijn maar biedt zoveel kansen die u uzelf en uw ondernemers niet mag onthouden. Verandering voor elkaar krijgen is een kerntaak voor u als franchisegever.

Vanuit ING helpen wij u graag om in dat proces financieel fit te zijn. Bijvoorbeeld met:

- het meedenken over uw strategische agenda en roadmap voor de toekomst en toetsing aan de sector kennis van ING
- uw financieringsstructuur van nu en in de toekomst
- het gebruik van de meeste innovatieve methoden in het betalingsverkeer

Esthrella Khouw – Manager Zakelijke Arrangementen



Onderzoeksverantwoording

In dit rapport stonden twee vragen centraal:

1. Hoe komen veranderingen in het businessmodel tot stand in franchiseorganisaties?
2. Op welke punten en manieren kunnen franchisegevers deze veranderingen sturen en versnellen?

Om hier een antwoord op te vinden hebben we literatuur onderzoek gedaan en interviews gehouden met experts. De inzichten uit de bronnen zijn gebruikt om een aantal aanknopingspunten te formuleren voor franchisegevers. Deze publicatie is daarbij specifiek gericht op het management van franchiseformule aangezien we van mening zijn dat het voor elkaar krijgen van verandering een van hun kerntaken is.

Bronnenlijst

Gebruikte bronnen:

- **ING Economisch Bureau**
Krachtenbundeling franchisenemers sleutel tot succes
- **ING Economisch Bureau**
Hightech meets business.
- **De Nationale Franchise Gids**
Diverse Columns Ludwig & van Dam
- **Het Financieele Dagblad**
Hoofdkantoor DA drogisterij botst hard met franchisenemers
- **The Wall Street Journal**
The search for more muscle.
Why is the Curves franchise in such bad shape
- **Bloomberg**
Chipotle: the definitive oral history
- **BNR Radio**
Interview met Peter Verveen
- **Retailtrends**
Missie DA: de dadendrang van ceo Linda Keijzer

Met dank aan

Colofon

Organisatie

Ludwig & van Dam
Halfords
DA Holding
Credion Associatie

Naam

Alex Dolphijn
Peter Verveen
Linda Keijzer
Carlo van der Weg

Functie

Franchiseadvocaat
Commissaris
CEO
Algemeen directeur

Auteur

Thijs Geijer

ING Economisch Bureau

06 1337 9743

Redactieraad

Esthrella Khouw

ING Zakelijke Arrangementen

06 1506 6354

Dirk Visser

ING Zakelijke Arrangementen

06 3005 1714

Tom Bettelheim

ING Zakelijke Arrangementen

06 2269 5730

Maurice van Sante

ING Economisch Bureau

06 8363 2062

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichhouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. De tekst is afgesloten op 16 juni 2015.

<< inhoud

