



Twee jaar geleden publiceerden we een serie artikelen over benchmarken. Franchisegevers, franchisenemers en specialisten gaven hun visie en spraken verwachtingen uit. Hoe staat de branche er nu voor? Hebben we een professionaliseringslag gemaakt? Of zitten we nog steeds in de pioniersfase? We blikken terug en kijken vooruit met een aantal specialisten.

**THEMA
FINANCIËN**

DOOR: MAAIKE TINDEMANS



Peter de Heer,
senior manager franchise Shoeby

Doelstelling twee jaar geleden: Ik wil dat franchisenemers sneller in beweging komen en bijsturen op basis van de benchmarkgegevens.

Nu:

"Dat is zeker gelukt. De markt is op dit moment een stuk lastiger dan twee jaar geleden. Daarom hebben we regelmatig evaluatiegesprekken met franchisenemers. We laten op basis van de benchmarkgegevens zien hoe ze ervoor staan en wat ze kunnen doen om het resultaat te verbeteren. Misschien moeten ze bijvoorbeeld het aantal personeelsuren terugbrengen of snijden in andere kosten? Ook kijken we naar de commerciële kant. Hoeveel bezoekers krijgen ze per dag? Wat is het gemiddelde bonbedrag? En wat kunnen ze doen om dat te verbeteren? Franchisenemers zien nu de noodzaak om kort op de bal te zitten en snel te schakelen."

Benchmarken: twee jaar later

Het eerste onderwerp dat op tafel komt, is de huisaccountant. Benchmarken kan namelijk alleen succesvol als een franchiseorganisatie werkt met twee of drie huisaccountants waar alle franchisenemers zich bij aansluiten. Anders ben je namelijk appels met peren aan het vergelijken. Twee jaar geleden bleek dat dit bij veel bestaande franchisenemers gevoelig ligt. Ze werken misschien al jaren met een lokale accountant en willen soms ook niet alles prijs geven. Martin van den Berg, directeur Flynth Franchise (voorheen GIBO), merkt dat hier een kentering in komt. "Franchisenemers schakelen over, maar vooral bij bestaande formules gaat dit nog langzaam." Theodoor Ludwig, advocaat gespecialiseerd in franchise, vertelt dat het

juridisch lastig is om een huisaccountant verplicht te stellen. "Je loopt al snel het risico dat dit wordt gezien als een fictieve dienstbetrekking. Je kunt er beter voor zorgen dat je goede arrangementen samenstelt met de huisaccountants zodat het aantrekkelijk is om over te stappen." Jaap Luchies, senior adviseur bedrijfsvoering & financiering bij MKB Adviseurs, is het daarmee eens. "Een huisaccountant heeft veel voordelen voor een franchisenemer. Hij heeft namelijk kennis van de branche en de franchisegever heeft inkoopvoordeel bedongen. Dit zijn al goede argumenten om over te stappen."

Verplicht

Ook Andreas van den Bout, afdelingsdirecteur

formule & franchise arrangementen bij ABN AMRO, merkt dat de overstap naar een huisaccountant vaak moeizaam gaat. Maar qua benchmarken ziet hij wel een soort vliegwielt ontstaan. "Door de economische situatie begint de noodzaak van bedrijfsvergelijkingen echt door te dringen. Het is nu een must om kort op de bal te zitten, zowel voor franchisegevers als voor franchisenemers." Natuurlijk zijn er altijd franchisenemers die cynisch zijn. Als zij wel goede resultaten laten zien, vindt Van den Bout dat je hen niet te veel moet pushen. "Het is dan beter om je te concentreren op de franchisenemers die het wel leuk vinden. Als zij enthousiast zijn, volgt de rest vanzelf." Hij vindt dat je als franchisegever een uitzondering moet maken voor

franchisenemers die slecht presteren. "Ik zou benchmarken voor hen verplichten en als het moet dan zou ik dat heel hard spelen. Het is je plicht om hen te coachen en samen de resultaten te verbeteren. Maar ik vind dat dit alleen moet gelden voor franchisenemers die echt aan de onderkant zitten. De focus moet liggen bij franchisenemers die het wel leuk vinden om met benchmark de resultaten te verbeteren." Ook Ludwig zou benchmarken niet te snel verplichten. "Je moet voorkomen dat er een cultuur van angst ontstaat. Daarom is het goed om met een klein groepje enthousiaste franchisenemers te beginnen. Zo kun je het stap voor stap uitbouwen. Natuurlijk is het ook belangrijk om afspraken vast te leggen in het franchisecontract. Maar als

je hebt bewezen dat het delen van cijfers nuttig en nodig is, zijn dit soort formaliteiten niet moeilijk meer." De vraag wordt gesteld of het ook nuttig is om franchisenemers die meedoen te belonen. Ludwig zou dat niet doen. "Je moet voorkomen dat er verschillende kampen in een organisatie ontstaan." Ook Luchies is daar geen voorstander van. "Franchisenemers die meedoen hebben al een voordeel. Ze weten precies hoe ze er zelf voor staan en kunnen leren van franchisenemers die op bepaalde thema's beter scoren."

Starters

De volgende stelling is: een kandidaat-franchisenemer mag inzicht eisen in de benchmarkgegevens van de franchisegever.



Lizan van der Pol,
franchisemanager bij Bagels & Beans

Doelstelling twee jaar geleden: Ik wil dat we dan frequenter iets met benchmarking doen, dat we ons beleid daarop toetsen en onze prognoses daarop aanpassen.

Nu: "We hebben een aardige stap gezet. Vrijwel alle vestigingen werken met een nieuw kassasysteem en daardoor beschikken we over goede omzetgegevens. Daar benchmarken we mee. Ook heeft 65 procent van de franchiseemers de boekhouding ondergebracht bij de huisaccountant. De anderen leveren op tijd goede cijfers aan. Daarmee benchmarken we de kosten. Dus we zijn echt op de goede weg. Toch had ik twee jaar geleden gehoopt dat we nu nog meer uit de cijfers zouden kunnen halen. Beschikbaarheid van cijfers betekent nog niet direct dat je er ook veel mee doet en dat alles even makkelijk te benaderen is. Daar kunnen we nog wel een stap in maken."

Alle vier de specialisten zouden dit een goede zaak vinden, maar zien ook dat dit in de praktijk te weinig gebeurt. "Franchiseemers worden vaak verliefd op het merk en zien daarom de mindere aspecten over het hoofd", merkt Van den Berg. Ook Ludwig vindt dat franchiseemers zich kritischer mogen opstellen. "Misschien sluiten ze zich wel aan bij een wankel huis dat over een maand failliet is. Benchmarkgegevens van een erkende accountant geven een eerlijker en actueler beeld. Misschien is het ook goed om een gesprek aan te vragen bij de bank van de franchisegever." Van den Bout vindt dat laatste niet zo nuttig. "Een franchisegever kan een slechte balans

Als starter is het verstandig om een kopje koffie te drinken met een franchiseemer

hebben omdat men net een grote investering heeft gedaan. Maar betekent dat dan dat het een slechte franchisegever is? Het is niet aan ons om daar uitspraken over te doen. Ik zou het graag willen omdraaien. Als wij een arrangement met een franchisegever afsluiten, zijn de cijfers getoetst en dan hebben we vertrouwen in de organisatie. Het is niet goed om daar blind op te vertrouwen, want het blijft je eigen beslissing om je bij een organisatie aan te sluiten. Maar met een arrangement spreken wij wel ons vertrouwen uit." Ludwig vertelt overigens dat franchiseemers die zich aansluiten bij een bijna failliete franchisegever niet per definitie hun geld kwijt zijn. "Als je franchiseemers werft terwijl



Jaap Luchies

je zelf op omvallen staat, is dat verwijtbaar. Ik zou dan een advocaat inschakelen om de franchisegever desnoods persoonlijk aansprakelijk te stellen." Luchies vindt dat het voor starters ook altijd verstandig is om eens een kopje koffie te gaan drinken bij andere franchiseemers. "Hoe vinden zij dat de franchisegever functioneert? Hoe snel leveren zij? Hoe snel schrijven zij betaalingen af? Als dit niet goed gaat, zijn dit de eerste signalen voor een faillissement."



Theodoor Ludwig

PID

Ludwig zou het ook goed vinden als franchisegevers wettelijk verplicht worden om franchiseemers beter te informeren. In België gebeurt dit al. In een precontractueel informatiedocument (PID) moet een franchisegever op verschillende punten openheid van zaken geven. Ook Van den Berg zou dit een goede ontwikkeling vinden. "Het is nu wel erg gemakkelijk om als franchiseemer ergens te starten. Slechte formules krijgen alle ruimte om door te modderen en nieuwe kandidaten prognoses voor te spiegelen die veel te rooskleurig zijn. Maar als het mis gaat, is de financiële en emotionele schade groot. Als franchisegevers de wettelijke verplichting krijgen om openheid van zaken te geven, weet een franchiseemer waar hij aan begint. Dit kan veel drama's voorkomen." Van den Bout vindt dit een interessante gedachte, maar vraagt zich wel af of een 'eerlijke prognose' wel bestaat. "Ik zou het vestigingsplaatsonderzoek vooral gebruiken om piketpaaltjes te slaan. Je hebt een bepaalde prognose. Welke acties onder-



Andreas van den Bout

neem je als je daarboven zit? En wat doe je als je daaronder zit? Als je dit goed vastlegt dan geeft dat bruikbare handvatten. Je zou maandelijks kunnen toetsen of de prognose gehaald wordt en wat de argumenten zijn waarom dit niet is gelukt. Dit voorkomt dat ondernemers doorsukkelen. Ook zou ik vastleggen wat het exit-traject is. Wanneer is het voor ondernemers tijd om uit te stappen? En tegen welke prijs neem je de winkel dan over?" Van den Bout raakt hier een gevoelig onderwerp, want: mag je benchmarkgegevens gebruiken om afscheid te nemen van franchiseemers die slecht presteren? Franchisegevers gaven twee jaar geleden aan dat ze daarop tegen waren. Franchiseemers vonden het juist wel een goed idee. Ook Van den Berg is hier een voorstander van. "In de praktijk zie je dat franchiseemers pas geholpen worden als ze niet meer kunnen betalen. Maar dan is het al te laat. De schade is dan al groot en dat is slecht voor de formule. Met benchmarkgegevens kun je tijdig ingrijpen en je formule bewijzen. Het is ook niet meer dan normaal dat je ondernemers vooruit helpt zodat ze weer trots kunnen zijn op hun formule."

Franchiseraad

Tot slot geeft Van den Berg aan dat hij het goed zou vinden als franchiseemers de franchisegever kritischer zouden volgen: wat is de strategie van de formule? En welk toekomstbeeld schetsen ze? De onderlinge afhankelijkheid is immers groot. "Als franchisegever doe je bepaalde beloftes en je moet met benchmarkgegevens

kunnen laten zien dat je die waarmaakt." Hij vindt dat vertegenwoordigers van franchiseemers daar meer mee kunnen doen. "In de raad wil je het beleid van de franchisegevers toetsen en meepraten over de strategie. Als je beschikt over goede benchmarkgegevens, ben je een gelijkwaardige gesprekspartner voor de franchisegever. Maar in de praktijk gebeurt dit nog te weinig." Ludwig kan zich hierin vinden, maar vindt dat je hierin ook weer niet te ver moet doorslaan. "Transparantie is altijd goed. Maar als je alles voorlegt aan de franchiseemers, dan krijg je ook overal discussie over. De kern is dat de uitgangspunten van de formule helder zijn en dat de prognose klopt. Als franchisegevers dat inzichtelijk maken, is dat voldoende." Luchies merkt dat het uitwisselen van financiële informatie vaak gevoelig ligt. Hij vergelijkt het met een huwelijk. "Bij een eerste date vertel je nog niet wat je verdient en hoe je er financieel voor staat. Hoe beter je elkaar leert kennen, hoe meer informatie je deelt. Het vertrouwen moet groeien en dat kost soms tijd."



Martin van den Berg

Van den Bout merkt dat het ook afhangt van het type organisatie. "De ene organisatie heeft mondige franchiseemers die erg bepalend zijn voor de formule. Bij andere organisaties hebben franchisegevers een meer leidende rol. Het belangrijkste is dat je op één lijn zit. Je moet het toch samen doen."



Marcel Mulder, retailmanager bij Retail Development Company

Doelstelling twee jaar geleden: We hebben ontzettend veel cijfers. Ik hoop dat we over twee jaar minimaal de helft van die cijfers hebben vertaald naar leesbare en werkbare handvatten voor onze franchiseemers.

Nu: "Door de verplichte automatisering bij The Read Shop zijn de cijfers nu beter. We benchmarken de omzetcijfers voor het maken van het schappenplan. Hierdoor heeft iedere franchiseemer het best verkopende assortiment in zijn winkel liggen. Franchiseemers kunnen hun eigen cijfers vergelijken met de landelijke gegevens. Bij Plantage Inkooppartners gaan we assortiment, leveranciers, meters voorraad en verkoop benchmarken. Hierdoor zien we welke leveranciers het beste scoren. Als blijkt dat we van een leverancier te weinig verkopen en dat zijn assortiment veel ruimte in beslag neemt, dan adviseren we franchiseemers om afscheid van hen te nemen. Franchiseemers zien geen bedragen van collega's alleen aandeelpercentages en indexen. Ik verwacht dat we hen hierdoor beter kunnen adviseren."