VASTLEGGEN VERSUS **VRIJHEID**
CONTROLE VERSUS **VERTROUWEN**

FRANCHISING

Franchising biedt geweldige kansen, maar de praktijk is weerbarstig. Ruzies tussen de gever en nemer zijn eerder regel dan uitzondering. Hoe voorkomt u ellende? Controle is goed, maar vertrouwen beter. Een advocaat, De Prael en Wok& aan het woord.

TEKST **Geert Dekker**

Ze groeien als kool, formules als New York Pizza, Bagels & Beans, De Beren en Taco Mundo. Volgens De Nationale Franchise Gids is 11% van de 850 franchiseformules in Nederland actief in de horeca: bijna 100 formules dus, met in totaal duizenden vestigingen. Het is niet verbazingwekkend: horecaondernemers die willen inspringen op de aantrekkende economie en stijgende consumentenbestedingen kunnen als franchisenemer binnen enkele weken over 'een eigen zaak' beschikken. Een bewezen concept, een goede naam, een klaarliggend design, inkoopkortingen: de voordelen zijn duidelijk. Van 0 af aan een zaak opbouwen, dat kost veel meer tijd.

2 problemen Het klinkt allemaal prachtig en dat kan het ook zijn. Maar soms gaat het mis. Een goed samenspel tussen franchisegever en -nemer (hierna: gever en nemer) blijkt in de praktijk namelijk een delicate aangelegenheid, vol belangentegenstellingen en dilemma's. Alex Dolphijn, advocaat bij Ludwig & Van Dam in Rotterdam, procedeert geregeld - in opdracht van zowel de gevers als nemers. Hij benoemt 2 oorzaken. "Ten eerste is er het ondernemerschap versus controle. De gevers willen graag dat de nemers zich als ondernemers gedragen, maar aan de andere kant proberen ze zoveel mogelijk onder controle te houden. In dat spanningsveld gaat er weleens wat mis: assortimentswijzigingen waar de nemer het niet mee eens is, extra marketingkosten, et cetera."
Het tweede probleem is de zogeheten kennisasymmetrie. "Daar is sprake van als de nemer qua informatievoorziening helemaal afhankelijk is van de gever. Die laatste weet natuurlijk veel meer: hoeveel de nemers gemiddeld omzetten, wat een locatie waard is, wat de inkoopkosten zijn ... Als die informatie niet allemaal wordt gedeeld, kan een nemer de onderbouwing van de prognoses die de gever heeft opgesteld, niet controleren. Daarom wordt het vaak bonje als de resultaten tegenvallen."

Garanties inbouwen Is franchising dus eigenlijk een mijnenveld, vol gevaren? Thomas Gesink, marketingmanager van Brouwerij de Prael, knikt herkennend. De succesvolle sociale onderneming - 160 mensen met een arbeidsbeperking hebben daar momenteel een werkplek - opende recent een franchisevestiging in Den Haag en in Groningen volgt er nog één. "Lastige punten genoeg", zegt Gesink. "Het afbreukrisico is groot, dus we willen zoveel mogelijk garanties inbouwen. Met name dat onze filosofie overeind blijft en dat de sociale doelstellingen bewaakt worden, maar ook over zaken als de kwaliteit van het bier en de sfeer in het proeflokaal."
De Prael combineert op de hoofdvestiging in Amsterdam productie met detailhandel en horeca. Aan de Oudezijds Voorburgwal is zowel de brouwerij als winkel gevestigd, met aangrenzend een fors café-restaurant, het proeflokaal. De franchisevestigingen zullen niet allemaal (meteen) zo groot zijn, maar de combinatie van activiteiten is wel cruciaal. "We willen het zo gevarieerd mogelijk houden, om onze werknemersdoelgroep zoveel mogelijk kansen te geven", aldus Gesink. Dat wordt daarom in de franchisecontracten vastgelegd, net zoals de eis dat minimaal 60% van het medewerkersbestand uit de doelgroep moet komen. Ook worden afspraken over duurzaamheid gemaakt, en wordt nauwgezet afgesproken hoe de horecasfeer ('in ieder geval laagdrempelig') en bierkwaliteit zullen worden gemonitord.
Tegelijkertijd beseft Gesink dat niet alles is vast te leggen. "Uiteindelijk wil je de nemer in de ogen kijken en zien dat je er volledig op kunt vertrouwen dat hij de filosofie begrijpt en daarnaar wil handelen. Ik denk niet dat je dat vertrouwen afdwingt met het contract, het moet er om te beginnen gewoon zijn."

'ALS DE GEVER BEPAALDE INFO NIET DEELT, KAN ER BONJE KOMEN'

Goede samenwerking Kil-zakelijk kan franchising niet zijn, zegt ook Wim Markwat, een ervaren horecaondernemer die op dit moment de formule Wok& uitrolt. "Harde of zachte franchising, veel of weinig vastleggen, het zegt me niet zoveel", aldus Markwat.

De Prael Houthavens, met rechts aan tafel Thomas Gesink. Onder: een impressie van de net geopende vestiging in Den Haag.

"Het komt allemaal neer op goede samenwerking. Gun de nemer zijn ondernemerschap en zorg dat je als gever van toegevoegde waarde bent. Te vaak zie ik gevers die alleen een factuur sturen en verder niks doen. Onenigheid met nemers zie je dan al van verre aankomen." Markwat had in het verleden eigen zaken, maar zag niets in filiaalbeheer. "Zeker in het kleinbedrijf blijft het gegeven: de vent maakt de tent. En je kunt je niet splitsen. Dan zoek ik liever mensen die de energie hebben om voor zichzelf te beginnen, om die dan met mijn kennis en ervaring te ondersteunen."

Tijd zal het leren Vanzelf gaat dat overigens niet. Wok& is nu op 7 locaties aan het bouwen. Gevraagd naar de valkuilen van franchising, somt Markwat zonder mankeren alle mogelijke problemen op die bij het openen van een nieuwe zaak kunnen opduiken. "Het is domweg een kostbare en tijdrovende aangelegenheid." En of een vestiging uiteindelijk tot bedrijfseconomisch succes leidt, moet dan vanzelf blijken. "Prognoses en omzetplanningen: ik heb afgeleerd daar op af te gaan. Natuurlijk heb je ze nodig voor bijvoorbeeld financiering, maar houd het alsjeblieft realistisch. En vergeet die cijfers dan weer snel, want vervolgens krijg je te maken met omstandigheden die voortdurend veranderen."

'PROGNOSES, OMZETPLANINGEN; IK HEB AFGELEERD DAAR OP AF TE GAAN'

Officiële gedragscode Twisten tussen gevers en nemers hebben overigens ook de aandacht van de overheid getrokken. Vorig jaar presenteerde de minister van Economische Zaken een wetsvoorstel waardoor een gedragscode voor de branche (de Nederlandse Franchise Code) wettelijk verplicht gesteld zou worden. Het voorstel werd onlangs echter weer ingetrokken: het was de minister duidelijk geworden dat de code niet breed gedragen werd in de sector.
"Op dit moment is niet duidelijk of en wanneer er een wettelijke regeling komt", aldus Dolphijn. "Maar de trend is wel helder: de overheid wil de positie van de nemer versterken. Met name het probleem van de kennisasymmetrie zal worden aangepakt, door vast te leggen welke informatie een potentiële nemer in de fase voorafgaand aan contracten allemaal moet ontvangen. Wellicht wordt ook zijn positie na afloop van de overeenkomst versterkt. Nu is hij vaak gebonden aan een concurrentiebeding dat het onmogelijk maakt op dezelfde locatie een gelijksoortige onderneming te vestigen." Gevers en nemers doen er dan ook goed aan het wetgevingstraject nauwgezet in de gaten te houden, raadt Dolphijn aan. **3**