

Make-over voor franchise

Strategie en organisatie herijken

LUDWIG & VAN DAM
FRANCHISEADVOCATEN



Rabobank

Franchise is in de kern een krachtig businessmodel voor de retailsector. Indien goed toegepast, kunnen dezelfde samenwerkingsvoordelen worden gerealiseerd als binnen een filiaalbedrijf, waarbij de kracht van lokaal ondernemerschap een 'bonus' is. De marktomstandigheden voor franchiseorganisaties worden echter steeds uitdagender. De nieuwe franchisewetgeving vraagt om een heroverweging van de afspraken tussen franchisegever en franchisenemers. Door diverse marktontwikkelingen, waaronder toenemende concurrentie en de groei van online, moet de strategie opnieuw worden geanalyseerd. In dit rapport werken we deze onderwerpen verder uit. Ook geven we aan hoe de Rabobank franchiseorganisaties commercieel bedient en hoe we naar financieringsvoorstellen kijken. Het rapport is in samenwerking met Ludwig & Van Dam Franchiseadvocaten tot stand gekomen.

Management samenvatting

De hoofdpunten van het rapport kunnen als volgt worden samengevat:

- De nieuwe Franchisewet die per 1 januari is ingegaan, stelt nieuwe en strengere eisen aan de afspraken tussen franchisegever en franchisenemer. Het gaat vooral om de precontractuele uitwisseling van informatie, de tussentijdse wijziging van een lopende franchiseovereenkomst, het overleg tussen franchisegever en zijn franchisenemers en de beëindiging van de franchisesamenwerking;
- Een groot deel van de nieuwe wetgeving is direct ingegaan en een ander deel wordt van toepassing terwijl franchisecontracten nog doorlopen. Niet alle onderdelen van de wet hoeven direct in franchisecontracten te worden ondergebracht. Franchiseorganisaties kunnen hier keuzes maken;
- Franchise is in de kern nog steeds een krachtig businessmodel dat de voordelen van schaal kan combineren met de kracht van lokaal ondernemerschap. De groeicijfers van franchise over een langere periode illustreren deze kracht;
- De marktomstandigheden zijn voor franchiseorganisaties een stuk uitdagender geworden door veranderingen in demografie, concurrentie en klantgedrag, waaronder de shift naar online. Financieringscapaciteit is vanuit de optiek van de franchisegever een minder relevant issue geworden en speelt nauwelijks een rol in de keuze voor een franchisemodel;
- De meer uitdagende marktomstandigheden vragen om een herijking van strategie en besturing om als franchiseorganisatie succesvol te blijven. Wij hebben hiertoe vijf 'tips' uitgewerkt: (i) zorg voor een onderscheidende formule en blijf deze (door)ontwikkelen (ii) combineer hard franchise met lokaal ondernemerschap: 'hard waar het moet, flexibel waar het kan' (iii) kijk naar andere manieren om met 'online' om te gaan (iv) blijf kritisch kijken naar het vestigingsnetwerk en (v) kijk of de eigendoms- en governancestructuur nog past bij de strategie;
- Bij de beoordeling van franchiseorganisaties gebruikt de Rabobank diverse aspecten van dit rapport, waaronder de juridische afspraken, de strategie en de besturing. Het centrale Team Franchise & Arrangementen (RFA) werkt hierbij nauw samen met de lokale Rabobanken.

Nieuwe franchisewetgeving vraagt om heroverweging van afspraken tussen franchisegever en franchiseemer

De nieuwe Franchisewet is per 1 januari 2021 van kracht geworden. In de Franchisewet is voor enkele elementen een overgangperiode van 2 jaar opgenomen. De meeste franchiseovereenkomsten lopen echter 5 jaar, waardoor de nieuwe wet van kracht kan zijn als een franchiseovereenkomst nog loopt. Daarnaast geldt de wet direct voor alle franchiseovereenkomsten die vanaf 1 januari 2021 zijn afgesloten. Wij adviseren om een splitsing aan te brengen tussen: (i) onderdelen van de franchisewet die (direct) worden ondergebracht in de diverse franchisecontracten (ii) onderdelen uit de wet die niet per se in franchisecontracten behoeven te worden opgenomen, maar partijen wel verplichten en die dus nopen tot naleving. Voor de nieuwe contracten dienen in ieder geval regelingen te worden opgenomen met betrekking tot goodwill, post-contractuele concurrentiebedingen en instemmingsrecht van franchiseemers bij relevante beslissingen in het kader van de Franchisewet. Na de overgangperiode van twee jaar dienen alle franchisecontracten met betrekking tot deze onderdelen te zijn herzien, dus ook lopende franchisecontracten. Met betrekking tot alle overige onderdelen uit de Franchisewet is er dus een keuze: (i) bepalingen naleven zonder ze op te nemen in het franchisecontract (ii) bepalingen wel geheel of gedeeltelijk opnemen in diverse franchisecontracten. Let wel: aan de Franchisewet dient te allen tijde onverkort in zijn geheel worden voldaan. Er is sprake van dwingend recht, waar niet van kan worden afgeweken.

Wat betekent de Franchisewet concreet voor franchiseformules en wat moet er dan zoal in franchisecontracten en werving & selectieprocessen aangepast worden? We vatten dit samen in vier onderdelen die we hierna uitwerken:

- De precontractuele uitwisseling van informatie;
- De tussentijdse wijziging van een lopende franchiseovereenkomst;
- Het overleg tussen franchisegever en zijn franchiseemers;
- De beëindiging van de franchisesamenwerking.

Precontractuele uitwisseling van informatie

De Franchisewet schrijft voor welke informatie franchisegevers minimaal moeten delen met potentiële franchiseemers. Doel hiervan is dat kandidaat-franchiseemers een weloverwogen beslissing kunnen nemen om zich wel of niet aan te sluiten bij een franchiseformule. Bij deze informatie-uitwisseling zijn de volgende elementen van belang:

- Informatie moet tijdig verstrekt worden;
- Stand-still periode van tenminste vier weken in acht nemen;
- Alle relevante informatie moet met kandidaat-franchiseemers gedeeld worden.

Informatie moet tijdig verstrekt worden

Minimaal vier weken voordat de franchiseovereenkomst getekend wordt, moet alle informatie aan de kandidaat-franchiseemer verstrekt worden. Het gaat om alle informatie waarvan de franchisegever weet, of redelijkerwijs kan vermoeden, dat die voor franchiseemer van belang is om een weloverwogen keuze te kunnen maken. De wetgever heeft hier niet alleen gedoeld op de franchiseovereenkomst, maar op alle aanverwante informatie en overeenkomsten, zoals de eventuele (onder)huurovereenkomst, de financieringsovereenkomst en de algemene voorwaarden. Het gaat dus om alles wat van wezenlijk belang is voor de aanstaande franchiserelatie. Vanaf het moment van terbeschikkingstelling van het laatste relevante document, c.q. de laatste bekende relevante informatie gaat de vier weken-termijn pas lopen. De wetgever verlangt de hiervoor genoemde informatieverstrekking alleen in de precontractuele fase, dus niet bij verlenging. Wel moet een bestaande franchiseemer bij verlenging zich tijdig hebben kunnen vergewissen en een volledig beeld hebben kunnen krijgen van de voorwaarden van verlenging van de franchiseovereenkomst.

Stand-still periode van tenminste vier weken in acht nemen

De hiervoor genoemde vier weken is een stand-still periode. Tijdens deze periode mogen er geen aanvullende voorwaarden gesteld worden of wijzigingen doorgevoerd worden die mogelijk negatief of bezwarend uitpakken voor de kandidaat-franchiseemer. Tevens mag de franchisegever een potentiële franchiseemer niet aanzetten tot het 'alvast' investeren of tekenen van enige overeenkomst.

Franchiseorganisaties moeten aan de slag

“Ondanks alle publiciteit is nog altijd een aanzienlijk aantal franchiseorganisaties niet van het bestaan van de nieuwe wet op de hoogte. Ook blijkt een aantal organisaties er voor te kiezen met de nieuwe wet (vooralsnog) niets te doen. Beide situaties zijn om meerdere redenen

bijzonder onwenselijk.”

Mr. D.L. van Dam, Ludwig & Van Dam,
artikel in De Nationale Franchisegids, maart 2021



De reden hiervoor is dat kandidaat-franchisenemers zich hierdoor mogelijk niet langer vrij voelen om na bestudering van de informatie of na het inwinnen van advies bij een adviseur te besluiten geen franchisenemer te worden.

Alle relevante informatie moet met kandidaat-franchisenemers gedeeld worden

Het gaat daarbij in ieder geval om de volgende informatie:

- De te tekenen franchiseovereenkomst, inclusief bijlagen;
- Overzicht van alle te betalen vergoedingen en opslagen en andere bijdragen inclusief toelichting waarvoor deze dienen;
- Overzicht van de investeringen die de nieuwe franchisenemer moet gaan doen;
- Informatie over de wijze en frequentie van het franchiseoverleg;
- Alle informatie met betrekking tot een eventuele afgeleide formule; dit is een 'gelijkende distributievorm' zoals een variant van de formule of een webshop;
- Contactgegevens van het vertegenwoordigende orgaan van de franchisenemers (indien aanwezig);
- Informatie over de financiële gezondheid van de franchisegever;
- Financiële informatie over de beoogde locatie waar de nieuwe franchisenemer actief zal worden, of informatie van vergelijkbare franchisevestigingen;
- Alle overige relevante informatie.



Inzake de verstrekking van prognoses nog het volgende. De Europese Erecode inzake Franchising, waar leden van de NFV aan gebonden zijn, schrijft voor dat een prognose aan de franchisenemer dient te worden verschaft indien deze beschikbaar is. Wij adviseren dan ook om in alle gevallen een heldere financiële raming voorafgaand aan de franchiserelatie beschikbaar te hebben. Deze inspanning dient door de franchisegever in samenspraak met de franchisenemer te worden gedaan.

De opsomming van te verstrekken informatie is niet limitatief, zoals geïllustreerd door de laatste bullet 'Alle overige relevante informatie'. Die laat zien dat de franchisegever moet inschatten welke overige informatie voor de kandidaat-franchisenemer potentieel relevant is en die informatie vervolgens moet verstrekken. Een dergelijke informatieverplichting bestaat in België al jaren. Net als in België is het met deze nieuwe Franchisewet mogelijk om ook in Nederland een Precontractueel Informatie Document (PID) op te stellen, waarin alle relevante informatie is verzameld. Dit document wordt aan de kandidaat-franchisenemer verstrekt. Noodzakelijk is dit niet.

Tussentijdse wijziging van een lopende franchiseovereenkomst

Stilstand is achteruitgang. Dat geldt voor iedere organisatie en daarmee ook voor franchiseorganisaties. Goede franchisegevers zijn dan ook continu bezig hun franchiseformule door te ontwikkelen. In veruit de meeste gevallen is dit positief. Door te blijven ontwikkelen wordt een franchiseformule, en daarmee zowel de franchisegever als aangesloten franchisenemers, steeds succesvoller. Er zijn diverse voorbeelden van franchiseorganisaties die zich doorontwikkeld hebben, waaronder Primera, Intratuin en McDonalds.

Bij doorontwikkeling kunnen er soms echter ook aanzienlijke investeringen van franchisenemers gevraagd worden. Ook kunnen bepaalde formuleontwikkelingen een negatieve impact hebben op de omzet of het rendement van een franchisenemer. De franchisegever moet daarom informatie verstrekken over wijzigingen. De franchisegever moet franchisenemers tijdig informeren als hij wijzigingen wil doorvoeren in de formule. Voorbeelden hiervan zijn:

- De franchisegever wil de franchiseovereenkomst wijzigen;
- De franchisenemer moet gaan investeren in zijn onderneming;
- De franchisegever wil een afgeleide formule gaan uitrollen, waaronder ook het lanceren van een webshop wordt verstaan.

De franchisegever moet informatie verstrekken over inzet van diverse vergoedingen

Naast informatie over voorgenomen wijzigingen in de formule, moet de franchisegever ook informatie geven over hoe de diverse vergoedingen besteed worden. Het gaat hierbij met name over gebruikelijke vergoedingen zoals een marketingvergoeding of een automatiseringsvergoeding. De gedachte hierachter is dat, door de franchisegever te verplichten hier informatie over te delen, er overleg plaats kan vinden over de optimale besteding door de franchiseorganisatie.

Instemmingsrecht voor franchisenemers bij grote investeringen of potentiële omzetsderving

De Memorie van Toelichting bij de Franchisewet adviseert om een drempelwaarde in de franchiseovereenkomst op te nemen voor de begrippen 'grote investering', 'grote kosten voor de franchisenemer' en '(belangrijke) omzetsderving'. Deze drempelwaarde beschrijft tot welk bedrag de franchisegever eenzijdig wijzigingen kan doorvoeren. Bij wijzigingen met een impact die hierbovenuit stijgt, is instemming vereist van de meerderheid van de franchisenemers (50% + 1), of van de franchisenemers die het betreft. Van belang is om vooraf een duidelijke keuze te maken met betrekking tot het instemmingsrecht, en dit niet alleen in de franchiseovereenkomst te verwerken, maar ook in de afspraken met de franchiseraad of een franchisenemersvereniging. In aansluiting daarop moet bekeken worden of de statuten en het reglement van de franchiseraad of van de franchisenemersvereniging hiermee in lijn zijn.

De drempelwaarde mag in het contract niet zo hoog zijn, dat er feitelijk nooit instemming vereist is. Deze drempelwaardes gelden voor investeringen of kosten die de franchisenemer moet maken. Investeringen die boven deze drempelwaardes uit komen kan de franchisegever alleen met instemming van de meerderheid van de franchisenemers, of met instemming van de betreffende franchisenemers, opleggen. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld als de franchisegever een alternatieve afgeleide formule wil lanceren waarbij er een omzetsderving te verwachten is bij de bestaande franchisenemers. Een webshop valt hier ook onder.

Op deze manier probeert de Franchisewet te voorkomen dat franchisegevers zichzelf kunnen bevoordelen ten koste van de franchisenemers.



Het overleg tussen franchisegever en zijn franchisenemers

Franchise is een vorm van samenwerking. Die werkt alleen effectief als er goed overlegd wordt. Daarom regelt de Franchisewet dat de franchisegever regelmatig (minimaal één keer per jaar) in overleg dient te gaan met zijn franchisenemers. Bijvoorbeeld over voorgenomen wijzigingen in de franchiseformule. In de praktijk zullen de meeste formules dit al een aantal keer per jaar doen, waardoor dit in praktische zin niet veel impact heeft. Er staat in de Franchisewet eveneens dat franchisegevers hun franchisenemers regelmatig ondersteuning moeten

bieden in het kader van de franchiseformule. Ook dit zullen de meeste franchiseformules al consistent doen. De ondersteuning, en het er niet alleen voor staan, is immers in veel gevallen de reden voor een franchisenemer om zich aan te sluiten bij een franchiseformule.

De beëindiging van de franchisesamenwerking

Een goede franchisesamenwerking creëert een win-win situatie voor de franchisegever en franchisenemer. Deze win-win kan echter om verschillende redenen tot een einde komen of anders worden gepercipieerd. Zo kan het bijvoorbeeld gebeuren dat de franchisegever wijzigingen in de formule wil doorvoeren waardoor de franchisenemer niet meer het win-win voorziet of ervaart. Dan is het belangrijk dat de franchisesamenwerking op een goede manier beëindigd kan worden.

Duidelijkheid over de waardebeoordeling van de franchisevestiging

In de overeenkomst moet duidelijk staan hoe de waarde van de franchisevestiging bepaald wordt wanneer een franchisenemer de franchisesamenwerking wil beëindigen en zijn vestiging aan de franchisegever wil verkopen, dan wel de franchisegever de franchisevestiging koopt en door een derde voort laat zetten. Alleen in deze twee gevallen schrijft de Franchisewet een verplichte goodwillregeling voor. Dit kan een bepaalde rekenmethodiek zijn die toegepast wordt. Vaak zal er echter een proces beschreven worden in de franchiseovereenkomst en het bijbehorende handboek. Bijvoorbeeld een proces waarbij een onafhankelijke derde op een professionele manier de waarde bepaalt. Ook moet er duidelijk beschreven zijn hoe de eventuele goodwill van de franchisevestiging tussen franchisegever en franchisenemer verdeeld wordt bij verkoop aan een (op)volgende franchisenemer. In de praktijk komt deze vaak aan de franchisenemer toe, maar hier wil nog weleens discussie over ontstaan. Met name omdat er tot nu toe vaak weinig of niets over in de franchiseovereenkomst stond.

Beperkt concurrentiebeding

In de Franchisewet staat dat het concurrentiebeding van de franchisenemer niet langer mag duren dan een jaar en qua gebied niet groter mag zijn dan het exclusieve werkgebied waar de ondernemer actief was. Van eminent belang bij het post-contractuele concurrentiebeding is dat het om door de franchisegever aan franchisenemer overgedragen knowhow dient te gaan. De Franchisewet stelt hoge eisen aan deze knowhow. Het succesvol afdwingen van een post-contractueel concurrentiebeding zal in de praktijk naar verwachting dan ook niet al te snel gebeuren.

Er is deels een overgangperiode van twee jaar

Het grootste deel van de Franchisewet is per 1 januari 2021 van kracht geworden. Bij bestaande franchiseovereenkomsten worden de bepalingen over het instemmingsrecht, de waardebevestiging en het concurrentiebeding echter pas twee jaar na invoering van de Franchisewet, dus per 1 januari 2023, van kracht. Dit om franchisegevers en franchisenemers de tijd te geven dit in goed onderling overleg te regelen. Voor nieuwe franchiseovereenkomsten die aangegaan worden vanaf 1 januari 2021 geldt echter direct de gehele Franchisewet. Kortom, bij veel franchiseorganisaties is er werk aan de winkel en zijn aanpassingen nodig in het franchisecontract, het franchisehandboek en het werving & selectieproces.

Niet verplicht wanneer franchisenemer in buitenland gevestigd is

De Franchisewet is verplicht voor alle franchisegevers met franchisenemers die in Nederland gevestigd zijn. Wanneer de franchisegever in Nederland gevestigd is, maar de franchisenemer in het buitenland zit, mag er van de Franchisewet afgeweken worden. Ook als het Nederlands recht op de franchiseovereenkomst van toepassing is verklaard. In sommige gevallen kan het aantrekkelijk zijn om van deze Franchisewet af te wijken. Anderzijds kan het ook voordelen hebben om de processen en afspraken voor zowel Nederlandse franchisenemers als buitenlandse franchisenemers gelijk te houden. Dit is dan ook een afweging die per franchiseformule apart gemaakt zal moeten worden.

Door diverse marktontwikkelingen moet de strategie opnieuw worden herijkt

Franchise is in de kern nog steeds een krachtig businessmodel...

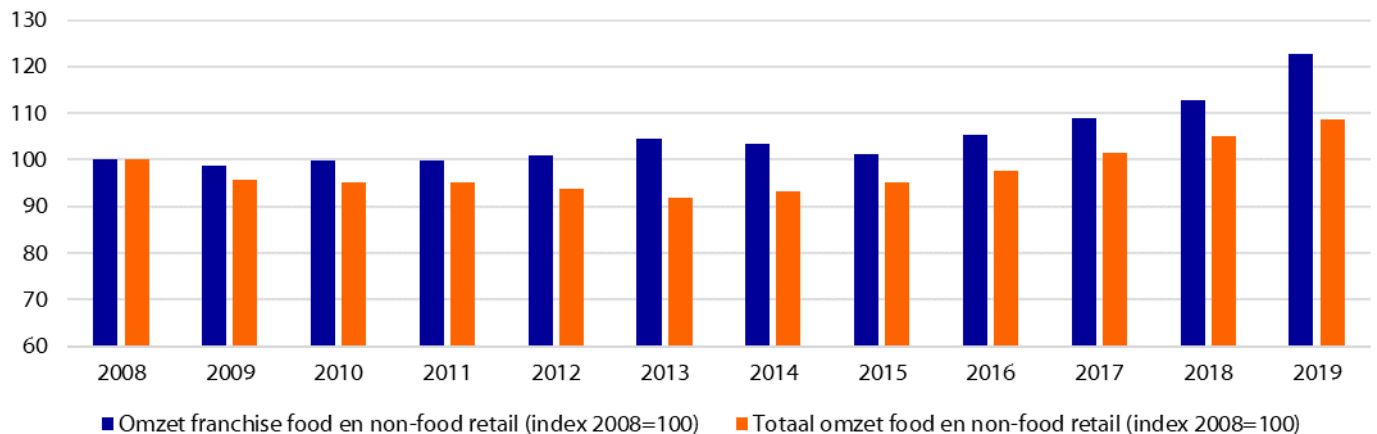
Goed georganiseerde franchiseorganisaties kunnen dezelfde schaalvoordelen halen als filiaalbedrijven. Het gaat dan bijvoorbeeld om inkoopvoordelen, het delen van IT-systemen, gezamenlijke platforms voor het online verkopen, online communiceren met klanten, gezamenlijke marketing en het uitwisselen van best practices. Deze schaalvoordelen kunnen worden gebruikt voor het verbeteren van de klantpropositie, het versterken van de concurrentiepositie en/of het verhogen van de marges. Bovenop deze schaalvoordelen hebben franchiseorganisaties een 'bonus' die ketenbedrijven nooit kunnen matchen: de kracht van lokaal ondernemerschap. Zelfstandige ondernemers zijn meer dan filiaalvaarders gemotiveerd om goed te presteren omdat hun beloning er volledig van afhankelijk is. Verder zijn lokale ondernemers ingeworteld in hun lokale gemeenschap waardoor zij – binnen de grenzen die de formule stelt – kunnen inspelen op lokale voorkeuren en signalen van klanten snel en goed kunnen vertalen naar de formule (via de franchisegever). Ook kunnen zij profiteren van hun connecties met bijvoorbeeld lokale verenigingen waardoor de 'gunfactor' verder wordt versterkt. Daardoor kunnen lokale ondernemers in een kleinere stad of dorp nog een goede boterham verdienen terwijl dit ketenbedrijven soms niet meer lukt omdat zij daarvoor een groter verzorgingsgebied nodig hebben.



...en dit wordt geïllustreerd door de groeicijfers

De Nederlandse Franchise Vereniging (NFV) maakt een jaarlijkse statistiek van de omzet van de franchiseorganisaties in verschillende sectoren: detailhandel food, detailhandel non-food, horeca, dienstverlening en zorg. Wij hebben de omzetgroei voor detailhandel (food en non-food) zoals die blijkt uit deze NFV-statistiek, vergeleken met de omzetgroei van de totale detailhandelsmarkt zoals gerapporteerd door het CBS. De grafiek laat de uitkomsten zien voor de periode 2008-2019 (NFV-cijfers over 2020 zijn nog niet beschikbaar). De conclusie is dat franchise harder is gegroeid dan de totale markt. Dit illustreert de kracht en de aantrekkelijkheid van het franchisemodel.

Figuur 1: Franchise is harder gegroeid dan de totale markt



Bron: Rabobank op basis van cijfers NFV en CBS

...maar de omstandigheden voor franchiseorganisaties worden meer uitdagend....

De marktomstandigheden in de retailsector zijn de afgelopen jaren behoorlijk veranderd, waardoor het verkrijgen en behouden van een concurrerende en winstgevende marktpositie lastiger is geworden. Dat geldt ook voor franchiseorganisaties, waarbij vooral de volgende factoren een rol spelen:

1. **Veranderingen in demografie, klantgedrag en concurrentie.** Verstedelijking is negatief voor kleinere plaatsen waar juist veel franchiseformules actief zijn. Het onlinekanaal wordt voor klanten steeds belangrijker. Franchiseorganisaties zijn gewend de markt in te delen volgens geografische grenzen. 'Online' kent echter geen grenzen waardoor dit een potentiële bron van conflicten is en vraagt om nieuwe samenwerkingsafspraken tussen franchisegever en franchisenemers. Klanten worden kritischer en kieskeuriger ten aanzien van de formules waarmee zij zakendoen, vooral door het feit dat zij steeds meer keuze hebben omdat de concurrentie in de markt toeneemt van verschillende kanten, waaronder onlinespecialisten, merkeigenaren (D2C), buitenlandse spelers en consumentenhandel (C2C).
2. **"Financieringscapaciteit" is minder relevant geworden.** Dit was een aantal jaren geleden voor retailers een argument om te kiezen voor groei via franchise. De financieringscapaciteit van de retailer is immers beperkt en omdat de franchisenemer een groot deel van de financiering van de winkel voor zijn rekening neemt, was meer en snellere groei mogelijk. Dit issue is om meerdere redenen minder relevant geworden. De groei van het winkelbestand is nu minder noodzakelijk door de shift naar online en voor goed onderbouwde groeiplannen is er meer dan voldoende geld in de markt beschikbaar. De financierbaarheid van franchisenemers is nog steeds een issue. Franchisegevers kunnen hier ondersteuning bieden.
3. **Strengere wetgeving maakt het franchisemodel ingewikkelder en meer risicovol.** Hiervoor hebben we de contouren van de nieuwe franchisewetgeving geschetst. Deze beoogt meer bescherming te bieden aan de franchisenemers. Echter voor de franchisegever wordt het franchisemodel ingewikkelder omdat hij moet voldoen aan meer en striktere regels. De risico's nemen ook toe omdat het niet voldoen aan de regels meer consequenties kan hebben, bijvoorbeeld via juridische procedures.

...en vragen om een herijking van de strategie en de besturing

Is het einde van het franchisemodel in zicht? Wij denken van niet. De kracht van het businessmodel blijft overeind. Franchiseorganisaties moeten via hun strategie en besturing goed inspelen op de gewijzigde en meer uitdagende marktomstandigheden. Wij hebben hiertoe vijf 'tips' uitgewerkt:

1. Zorg voor een onderscheidende formule en ontwikkel deze door;
2. Combineer hard franchise met lokaal ondernemerschap: 'hard waar het moet, flexibel waar het kan';
3. Kijk naar slimme manieren om met 'online' om te gaan;
4. Kijk kritisch naar het vestigingsnetwerk;
5. Kijk of de eigendoms- en governancestructuur aansluit bij de strategie.

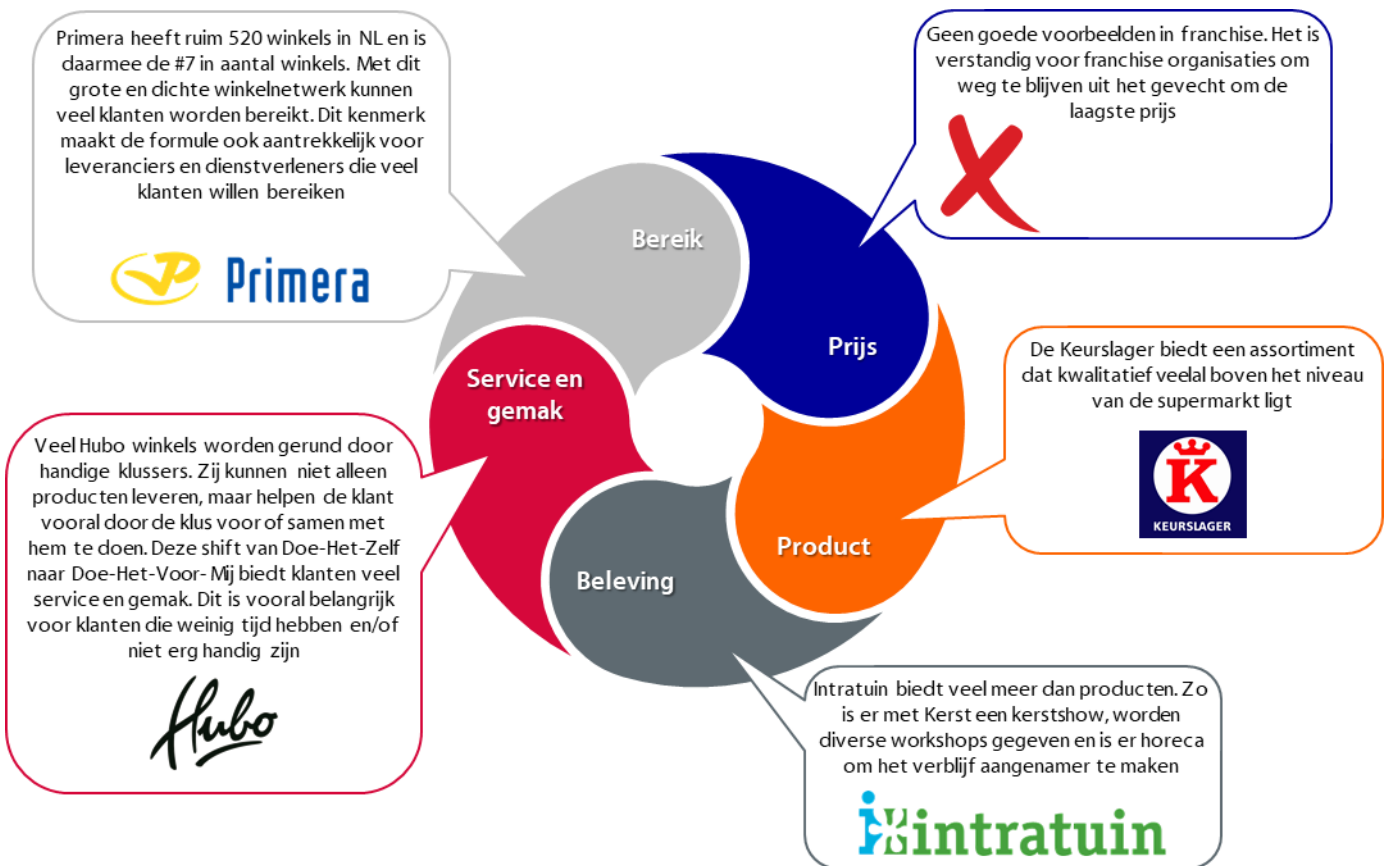
Tip 1: zorg voor een onderscheidende formule en ontwikkel deze door

Er zijn veel (online en offline) winkelformules. Voor klanten is dat prettig want er is veel om uit te kiezen. Voor retailers is het echter een uitdaging om in dat brede speelveld nog op de radar van de klant te komen en blijven. De sleutel hierbij is: het bieden van

onderscheidend vermogen. Retailformules kunnen zich onderscheiden op een combinatie van vijf aspecten: Beleving (toevoegen van andere elementen aan de formule, bijvoorbeeld lezingen of workshops), Product (bijzondere producten, breed of diep assortiment), Service en gemak (snel en gemakkelijk winkelen, informatie/advies, maatwerk, installatie, garantie), Prijs (verrassende prijs, goede prijsperceptie) en Bereik (via uitgebreid winkelnetwerk of goede combinatie van winkels en online). Een formule moet zich op minimaal 1 van deze 5 aspecten onderscheiden van de concurrentie.

In figuur 2 hebben we enkele voorbeelden opgenomen van franchiseorganisaties met onderscheidend vermogen op de verschillende aspecten. Bewust hebben we geen voorbeeld opgenomen voor 'Prijs'. Om meerdere redenen moeten franchiseorganisaties hiervan wegblijven. Het gevecht om de laagste prijs is maar door een enkeling te winnen en daarvoor is een schaal nodig die de meeste franchiseorganisaties niet zullen bereiken. Bovendien past de kracht van franchiseorganisaties – een combinatie van een formule en lokaal ondernemerschap – niet bij een focus op het bieden van de laagste prijs.

Figuur 2: Formule onderscheiden op diverse aspecten - voorbeelden



Bron: Rabobank op basis van model Crawford en Matthews

Het in de markt zetten van een onderscheidende formule is op zich niet voldoende. De markt is dynamisch en marktomstandigheden veranderen voortdurend. De concurrentie zit niet stil en past haar proposities voortdurend aan. Klantverwachtingen veranderen waardoor een formule 'outdated' kan raken. Belangrijk is dat formules voortdurend naar de markt en naar de concurrentie kijken, signalen oppakken en vertalen naar de formule (via de franchisegever). Franchiseorganisaties zijn bij uitstek geschikt om dit 'luisteren naar de markt en de concurrentie' goed te doen. Franchisenemers zijn ingeworteld in hun lokale gemeenschap en hebben vaak een goed en direct contact met hun klanten, in de winkel en via onlinekanalen waaronder sociale media. Daardoor zijn zij goed in staat om de signalen op te pikken en door te geven aan de formulehouder, de franchisegever. Daarvoor is het wel van belang dat de communicatielijnen tussen franchisegever en franchisenemer kort en snel zijn.

Tip 2: combineer hard franchise met lokaal ondernemerschap: 'hard waar het moet, flexibel waar het kan'

Er zijn verschillende franchisemodellen in de markt waarbij vaak een onderscheid wordt gemaakt tussen 'soft' franchise en 'hard' franchise. Bij 'soft' franchise zijn de formule-uitgangspunten niet heel strikt en is er veel vrijheid voor de franchisenemers. Zo kopen zij vaak een behoorlijk deel van hun assortiment zelf in, buiten de franchisegever om. 'Hard' franchise kent weinig tot geen vrijheidsgraden voor de franchisenemers. De formule-uitgangspunten zijn zeer strak en worden ook gecontroleerd en gehandhaafd door de franchisegever. Wij denken dat het 'hard' franchisemodel vanuit diverse gezichtspunten voordelen heeft boven 'soft' franchise:

1. **Meer schaalvoordelen mogelijk.** Naarmate de formule strakker is en iedereen 'min of meer hetzelfde doet' is het voor de franchiseorganisatie beter mogelijk om schaalvoordelen te realiseren. De gezamenlijke inkoopvolumes zijn groter waardoor betere prijzen en condities kunnen worden afgesproken met leveranciers. Marketingcampagnes kunnen gezamenlijk plaatsvinden waardoor betere afspraken met marketingbureaus en drukkers van folders gemaakt kunnen worden. Iedereen maakt gebruik van hetzelfde IT-systeem wat diverse voordelen biedt, waaronder lagere kosten en investeringen, een betere aansturing van de supply chain en vergelijkbaarheid van gegevens.
2. **Duidelijkheid voor de klant.** De klant weet precies waar de formule wel en niet voor staat. Of hij nu zakendoet met de formule in plaats X waar hij woont of in plaats Y waar hij werkt of via internet: overal hetzelfde assortiment, prijzen en condities. Dit leidt tot een consistent formulebeeld.
3. **Meer interne duidelijkheid en focus.** Binnen 'hard' franchiseorganisaties zijn de taakverdelingen tussen franchisegever en franchisenemers vaak erg duidelijk. De franchisegever neemt veel 'backoffice taken' voor zijn rekening, waaronder inkoop, IT, administratie en marketing. Daardoor kan de franchisenemer zich volledig focussen op de zaken waar hij goed in is en waar hij het verschil kan maken: contact met klanten (in de winkel en online), inwortelen in de lokale gemeenschap, aansturing van personeel en dus excelleren in de executie.

Bij onze voorkeur voor hard franchise hoort wel een nuance: er moet ruimte zijn voor lokale aanpassing van de formule. Als alles 100% vast ligt, verliest franchise een voordeel ten opzichte van filiaalbedrijven: lokaal ondernemerschap en lokale aanpassing van de formule. Lokale markten verschillen en kunnen niet met een 'one size fits all' formule worden bediend. Een koopkrachtige regio heeft een ander productaanbod nodig dan een regio met minder koopkracht. Een formule die een gemengd assortiment verkoopt, moet goed kijken naar de lokale concurrentie bij de samenstelling van dat assortiment. Als er bijvoorbeeld lokaal een sterke speelgoedspecialist is, moet dat assortiment kleiner en/of specifiekere. Juist franchiseformules zijn goed in staat om op basis van hun contacten met klanten en hun kennis van de lokale markt, te bepalen hoe zij hun formule het beste kunnen inrichten. Die ruimte moet geboden worden door de franchisegever, uiteraard binnen de grenzen van de formule. Dit stelt eisen aan de formule. Zo moet deze modulair en flexibel zijn. De verschillende formule onderdelen moeten groter of kleiner kunnen zijn, al naar gelang de grootte van de winkel, de lokale klantvoorkeuren en de lokale concurrentie-omgeving. Ook moet de formule ruimte bieden om lokale streekproducten in het assortiment op te nemen. Zo is de slijterij in Friesland niet compleet zonder Beerenburg, staan de Bossche bollen (liefst van bakkerij Jan de Groot) in vrijwel geheel Den Bosch op het menu en hoort de Groningse droge worst in de schappen van de plaatselijke supermarkt.



Die ruimte moet geboden worden door de franchisegever, uiteraard binnen de grenzen van de formule. Dit stelt eisen aan de formule. Zo moet deze modulair en flexibel zijn. De verschillende formule onderdelen moeten groter of kleiner kunnen zijn, al naar gelang de grootte van de winkel, de lokale klantvoorkeuren en de lokale concurrentie-omgeving. Ook moet de formule ruimte bieden om lokale streekproducten in het assortiment op te nemen. Zo is de slijterij in Friesland niet compleet zonder Beerenburg, staan de Bossche bollen (liefst van bakkerij Jan de Groot) in vrijwel geheel Den Bosch op het menu en hoort de Groningse droge worst in de schappen van de plaatselijke supermarkt.

We zien ook een tendens waarin (hard) franchiseorganisaties hun dienstverlening aan franchisenemers steeds verder uitbreiden. Niet alleen samen inkopen en dezelfde formule voeren, maar ook service bieden op terreinen als administratie, ICT en online vind- en zichtbaarheid. Hiermee biedt de franchisegever steeds meer toegevoegde waarde. Wij denken dat er nog meer ruimte is voor uitbreiding, bijvoorbeeld op het terrein van financiering van franchisenemers. Het helpen van franchisenemers bij het indienen van financieringsaanvragen is een mogelijkheid. Dit kan bijvoorbeeld ingevuld worden door een arrangement met financiers of door het maken van procedure-afspraken met banken over de inhoud en de vorm van de aan te leveren informatie. Franchisegevers kunnen nog een stapje verder gaan door risicodragend vermogen te arrangeren. Bank en andere financiers worden steeds kritischer ten aanzien van het financieren van retailondernemers, met name in de non-food sector. Daarbij willen ze nog maar een deel van de financieringsbehoefte invullen en moet de rest komen uit andere bronnen, waaronder eigen vermogen en ander risicodragend vermogen. De franchisenemer kan zelf (eigen) vermogen inbrengen, maar dit is niet altijd genoeg. De franchisegever kan een fonds oprichten dat risicodragend vermogen ophaalt en dit verstrekt aan franchisenemers. Hiermee kan zelfs meer waarde worden toegevoegd dan het verstrekken van geld. Dit risicodragend vermogen kan worden verstrekt door oud-ondernemers die rendement zoeken voor hun geld en het wel een goed idee vinden om te investeren in andere ondernemers. Deze oud-ondernemers c.q. financiers kunnen ook worden ingeschakeld om kritisch te kijken naar de plannen van de franchisenemers en om hen met raad en daad bij te staan. Op deze manier levert het fonds niet alleen geld, maar ook kennis en ondersteuning. In het verlengde daarvan is het wellicht ook een idee om de bancaire kredietverlening niet te verstrekken op het niveau van de individuele franchisenemers, maar op het niveau van een dergelijk centraal fonds. Dit idee moet verder bekeken worden.

Tip 3: kijk naar slimme manieren om met 'online' om te gaan

De pre-onlinewereld was voor franchiseorganisaties relatief eenvoudig. Nederland kon verdeeld worden in een aantal marktgebieden op basis van de grootte van een verzorgingsgebied dat nodig was voor de formule. Binnen dat strak omschreven marktgebied had de franchisenemer het "alleenrecht" op de formule. De onlinewereld is veel minder eenvoudig omdat online letterlijk en figuurlijk grenzeloos is. Zolang 'online' nog maar een klein deel van de omzet uitmaakt, is de verdeling van die omzet niet zo'n issue. Naarmate online verder groeit, wordt de volgende vraag pregnanter: hoe verdelen we de opbrengsten en de kosten van de online verkopen? Veel franchiseorganisaties grijpen hiervoor weer terug op de bekende indeling van geografische marktgebieden. Een deel van de marge van de online verkoop wordt toegerekend aan de franchisenemer vanuit het postcodegebied van de onlineklant. Dit lijkt een logische en gemakkelijke oplossing, maar wij plaatsen er kanttekeningen bij:

- **Het verdelingsmodel doet geen recht aan de balans tussen 'inspanning' en 'opbrengsten'.** De franchisenemer in het postcodegebied van de klant hoeft wellicht helemaal niets voor de online order te doen. Bijvoorbeeld als de levering vanuit het DC van de franchisegever plaatsvindt. Hij krijgt dan zomaar marge in de schoot geworpen omdat de klant toevallig in 'zijn' gebied woont.
- **Klanten trekken zich niet veel aan van de grenzen van postcodegebieden.** Ze wonen in A, werken in B, komen onderweg naar hun werk langs C en D en gaan in het weekend vaak naar E. Het is niet gezegd dat de winkel in A hun voorkeurswinkel is terwijl die in het verdelingsmodel van de franchiseorganisatie wel de marge krijgt.

Wij zien enkele alternatieven. Zo kan aan de onlineklant gevraagd worden of hij een 'voorkeurswinkel' heeft. De order wordt vanuit deze voorkeurswinkel geleverd en het ligt voor de hand dat de klant bij vragen, fysieke aankopen of retourneren naar deze winkel gaat. Franchisegevers kunnen inzetten op de volledige integratie van on- en offline voorraden. Voordelen hiervan zijn het minimaliseren van verkoophindernissen, het verhogen van omzet en marge, het beter managen van voorraadniveaus en het versnellen van leveringen. Ook kan iedere online order vanuit een 'tendermodel' worden aangeboden aan alle winkels die het gevraagde artikel op voorraad hebben. De winkel die de order als eerste accepteert en zorgt voor de 'pick, pack & ship from store' afhandeling, krijgt de marge. Dit model wordt reeds door een aantal retailers toegepast.

Bij het invoeren of wijzigen van de 'online samenwerkingsmodellen' dient de franchisegever in alle gevallen goed na te gaan wat de eventueel impact is op bestaande en nieuw af te geven financiële prognoses voor de franchisenemers. Indien er belangrijke financiële gevolgen zijn voor de franchisenemers (extra investeringen of kosten, omzetsderving), is het instemmingsrecht van toepassing. Bedenk daarbij ook dat een nieuwe, afgeleide formule onder het instemmingsrecht valt en dat een webshop ook een afgeleide formule is.

Tip 4: Kijk kritisch naar het vestigingsnetwerk

Veel franchiseorganisaties zijn gewend om te denken vanuit een voortdurende groei van hun vestigingsnetwerk. Groei creëert schaal richting leveranciers, maakt het mogelijk om meer klanten te bereiken, laat de naamsbekendheid stijgen en brengt meer franchise fee en marketingbijdrages in het laatje. Wij denken dat het niet meer gaat om een 'zo groot mogelijk' vestigingsnetwerk, maar om een 'optimaal' netwerk. Het begrip 'optimaal' moet daarbij vanuit de gezichtspunten van de klant, de franchisenemers en de franchisegever worden ingevuld. De klant moet goed bediend worden vanuit een combinatie van online en winkels, franchisenemers moeten op alle locaties een goede boterham kunnen verdienen en de organisatie als geheel moet rendabel zijn voor de franchisegever.



Dit betekent dat franchiseorganisaties het vestigingsnetwerk voortdurend kritisch moeten analyseren vanuit verschillende vragen. Hoeveel winkels hebben we nodig om in combinatie met onze online propositie de klanten goed te bedienen? Zijn we nog aanwezig in de juiste steden, in de juiste winkelgebieden en op de goede locaties? Zijn de locaties waar we nu zitten over 3-5 jaar ook nog goed of moeten we voorsorteren op een relocatie? Moeten we verschillende formats maken om in te spelen op verschillende lokale klantvoorkeuren? Kunnen de franchisenemers overal nog genoeg verdienen?

Als het antwoord op deze vragen wijst in de richting van een kleiner vestigingsnetwerk, moet deze keuze ook gemaakt worden, ondanks mogelijk negatieve gevolgen voor schaal, inkoopmacht en franchise fees. Bij deze kritische houding past ook een flexibel beleid inzake vastgoed, waarbij huur te prefereren is boven eigendom en waarbij gekozen wordt voor korte en prestatie-gebonden huurcontracten.

Tip 5: kijk of de eigendoms- en governancestructuur aansluit bij de strategie

Hiervoor hebben we de hoofdlijnen van de nieuwe franchisewetgeving toegelicht. De wetgever heeft gemeend om met nieuwe wetgeving te moeten komen om de franchisenemer – de meestal zwakkere partij in de relatie franchisenemer en franchisegever – beter te beschermen. Er zijn ook veel conflicten geweest binnen franchiseorganisaties en die hebben een voedingsbodemp gecreëerd voor nieuwe en striktere wetgeving. Dit is enerzijds begrijpelijk, maar anderzijds ook vreemd. Franchisegever en franchisenemers hebben immers een gemeenschappelijk belang: zoveel mogelijk marktaandeel winnen ten koste van de concurrentie. Daarvan profiteren immers beiden. Als beiden aan dit gemeenschappelijk belang werken, zouden er weinig conflicten hoeven te ontstaan. We zien een parallel tussen de uitgebreidere en strakkere franchisewetgeving en de gewoonte die vooral in de Angelsaksische wereld bestaat, om afspraken tussen contractpartijen vast te leggen in dikke overeenkomsten. Als de verhoudingen tussen de contractpartijen goed zijn en er voldoende gemeenschappelijke belangen zijn, blijven die dikke overeenkomsten in de kluis.

Naar onze mening is er een fundamenteel issue in de verhouding tussen franchisegever en franchisenemers. Op strategisch niveau er is wel een gemeenschappelijk belang, maar in de concrete financiële uitwerking daarvan kunnen de belangen uiteen gaan lopen. Het risico bestaat dat zowel franchisegever als franchisenemers hun eigen resultaten gaan optimaliseren en onvoldoende oog hebben voor het gezamenlijke resultaat. Een coöperatie kan helpen om dit op te lossen. Franchisenemers worden eigenaar van de franchisegever en profiteren ook van de resultaten van de gehele organisatie. Intratuin en Primera zijn voorbeelden van franchiseorganisaties die gekozen hebben voor het coöperatieve model. Franchiseorganisaties moeten daarom hun eigendomsstructuur tegen het licht houden en kijken of de huidige structuur de strategie nog voldoende ondersteunt. Een keuze voor een coöperatie kan bijdragen aan de gemeenschappelijke belangen, maar kent weer andere risico's. Zo zou de besluitvorming te 'stroperig' kunnen worden als te veel partijen moeten meepraten over allerlei beslissingen. Het alleen veranderen van de eigendomsstructuur is dus niet voldoende. Ook de governance en besturing moet op een zodanige manier worden ingericht dat de strategie kan worden gerealiseerd en de operatie soepel blijft lopen. Lees meer over het ondersteunen van de strategie door de eigendomsstructuur in ons artikel: [Laat je eigendomsstructuur de strategie ondersteunen](#)

Figuur 3: Bouwstenen voor de herijking van de strategie



Bron: Rabobank

Hoe gaat Rabobank om met franchiseorganisaties?

De bediening van franchiseorganisaties door Rabobank gebeurt in nauwe samenwerking tussen 'centraal' en de lokale banken. Op centraal niveau is er een Team Franchise en Arrangementen dat meerdere functies heeft. Het Team maakt centrale afspraken met grotere franchiseorganisaties waarbinnen franchisenemers bancaire producten en diensten (waaronder kredieten) kunnen afnemen. Bij kleinere franchiseorganisaties zijn er veelal geen centrale afspraken. Hier treedt het Team op als Kennis en Expertisecentrum en worden de lokale banken ondersteund met bijvoorbeeld kennis over de franchiseformules en met processen en procedures om de kredietverlening soepel te laten lopen. Het Team wordt daarin ondersteund door kennis over markt en strategie van Sectormanagement. De kredietverlening aan individuele franchisenemers vindt op decentraal niveau plaats, door de lokale banken. Daar is immers lokale kennis aanwezig en kan een beoordeling plaatsvinden van de kwaliteit van de franchisenemer en van de locatie. Op deze manier worden centrale en lokale kennis gecombineerd.

Het kredietproces wordt steeds meer ondersteund door digitale kanalen. Bij de beoordeling van franchiseorganisaties kijkt de Rabobank naar diverse aspecten van dit rapport, waaronder de juridische afspraken, de strategie en de besturing.

Meer lezen of verder praten?

Zin om te sparren?

De Rabobank is nauw betrokken bij de ontwikkelingen in de retailsector en bij franchise. Gijsbert van Rhijn van het Team Franchise & Arrangementen is commercieel verantwoordelijk voor de franchise business van Rabobank. Jos Voss en Olaf Zwijnenburg geven vanuit een strategisch en kennisperspectief klanten en de Rabobank richting in de uitdagende non-food retailsector. Martijn Rol en Sebastiaan Schreijen doen dit voor de food retail en Jos Klerx voor horeca. We begrijpen de uitdagingen en spreken de taal. Neem gerust contact op via de contactgegevens onderaan deze publicatie.

Ludwig & Van Dam Advocaten is een geheel in franchise- en andere samenwerkingsverbanden gespecialiseerd advocatenkantoor en is sinds 1996 marktleider in zijn soort in Nederland. Het kantoor beschikt over een ruime kennis en ervaring en kenmerkt zich door een hoog denk- en werkniveau.

Onze publicaties meteen in je Inbox krijgen?

Maandelijks publiceren wij een Retail Update met een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen in de retailsector, gekoppeld aan vijf key sectortrends en voorzien van commentaar en kerncijfers. Lees hier de [meest recente uitgave van april 2021](#). Daarnaast hebben we nog een groot aantal andere publicaties, waaronder de KwartaalUpdate Retail en Groothandel en artikelen op RetailTrends.

Wil je op de verzendlijst komen en iedere publicatie meteen in je mailbox ontvangen? Stuur een e-mail naar jos.voss@rabobank.com

Contactgegevens

Rabobank



Jos Voss, Sectormanager non-food retail

jos.voss@rabobank.com



Olaf Zwijnenburg, Sectormanager non-food retail

olaf.zwijnenburg@rabobank.nl



Gijsbert van Rhijn, Franchise en Arrangementen

gijsbert.van.rhijn@rabobank.com of
fm.utc.arrangementen@rabobank.com



Martijn Rol, Sectormanager food

martijn.rol@rabobank.nl



Jos Klerx, Sectormanager horeca

jos.klerx@rabobank.nl



Sebastiaan Schreijen, Analist consumer food

sebastiaan.schreijen@rabobank.com

Contactgegevens

LUDWIG & VAN DAM
FRANCHISEADVOCATEN



mr. Th.R. Ludwig

ludwig@ludwigvandam.nl



mr. D.L. van Dam

vandam@ludwigvandam.nl



mr. J. Sterk

sterk@ludwigvandam.nl



mr. A.W. Dolphijn

dolphijn@ludwigvandam.nl

Deze publicatie is een gezamenlijke uitgave van de Rabobank en Ludwig & Van Dam Franchiseadvocaten. De in deze publicatie gepresenteerde visie is gebaseerd op gegevens uit door ons betrouwbaar geachte bronnen die worden genoemd in de bronvermelding. Deze bronnen zijn op zorgvuldige wijze in onze analyse verwerkt. De Rabobank en Ludwig & Van Dam Franchiseadvocaten aanvaarden echter geen enkele aansprakelijkheid voor het geval dat de in deze publicatie neergelegde gegevens of prognoses onjuistheden bevatten, noch voor eventuele (zet-)fouten en onvolledigheden. Het betreft algemene informatie die aan veranderingen onderhevig is. Aan de verstrekte informatie kunnen geen rechten worden ontleend. De tekst is afgesloten op 21 april 2021.