

Krachtenbundeling franchisenemers sleutel tot succes

Franchise is al jarenlang een bewezen bedrijfsorganisatiemodel. De combinatie van een herkenbare formule en lokaal ondernemerschap staat of valt echter met een hechte samenwerking tussen franchisegever en franchisenemer. Daarvoor vormen gelijkwaardigheid en transparantie de basis. Zowel franchisegever als franchisenemers hebben daarom veel voordeel bij de professionele bundeling van krachten die een vereniging van franchisenemers mogelijk maakt. Op basis van open en heldere communicatie, een gezamenlijke visie op de lange termijn en een constructieve opstelling kunnen franchisegever en franchisenemersvereniging samen synergie realiseren.

1. Spanningen in franchiseland

Stagnatie in grootste franchisesectoren

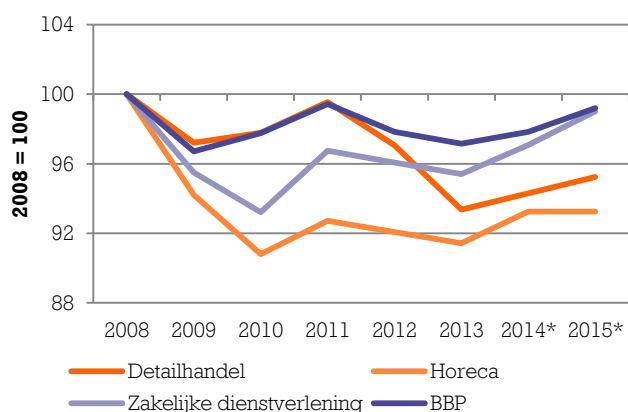
Veel franchiseorganisaties maken moeilijke tijden door. De grootste franchisesectoren (detailhandel, horeca en zakelijke dienstverlening) zijn nog altijd niet over de klap van de economische crisis heen. Afgaande op de afzetontwikkeling presteren zij als stuk voor stuk zelfs duidelijk minder dan de

economie als geheel (figuur 1). Hoewel franchise als organisatiemodel gemiddeld genomen succesvoller is dan een filiaalbedrijf, is veel inspanning van zowel franchisenemer als franchisegever vereist om succesvol te blijven. Zeker in moeilijke tijden kunnen meningsverschillen de samenwerking onder druk zetten. Anders dan bij een filiaalbedrijf kent franchise geen hiërarchische verhouding tussen franchisegever en aangesloten ondernemers. Daardoor is er geen sprake van directe aansturing van franchisevestigingen vanuit 'het hoofdkantoor'.

Onenigheid over verdienmodel en strategie groeit

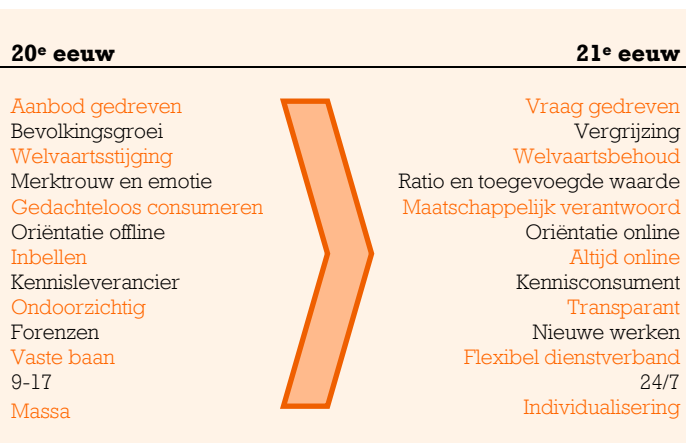
Nu de omzet al geruime tijd onder druk staat, rijst bij franchisenemers steeds vaker de vraag of de marges binnen de organisatie wel eerlijk worden verdeeld. Daarnaast is de afgelopen jaren in toenemende mate discussie ontstaan over grote strategiewijzigingen. Snel veranderende maatschappelijke en technologische ontwikkelingen (figuur 2) maken het continu bijstellen van de formulestrategie noodzakelijk. Ook daarbij komen belangentegenstellingen tussen franchisegever en -nemers aan het licht. Een belangrijke ontwikkeling is bijvoorbeeld de opkomst van internet. Volwassen formules

Figuur 1 Afzetontwikkeling belangrijkste franchisesectoren



Bron: CBS, *raming ING Economisch Bureau

Figuur 2 Verschuiving in maatschappelijke trends



Bron: ING Economisch Bureau

zijn lang op zoek geweest naar een antwoord op deze potentiële bedreiging van hun verdienmodel. Dit terwijl nieuwkomers de kansen grepen door juist nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. Franchise kan als bedrijfsmodel de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de formule beperken, doordat de aangesloten zelfstandige ondernemers allemaal overtuigd moeten zijn van een strategiewijziging. Als zij niet achter ingrijpende plannen staan, kan – meer dan bij een filiaalbedrijf – tegenwerking en stagnatie het gevolg zijn. Aan de andere kant kan juist van het ondernemerschap van franchisenemers worden geprofiteerd om succesvol nieuwe wegen in te slaan. Franchise functioneert optimaal wanneer sprake is van een constructieve samenwerking die over en weer stimulerend werkt.

2. Formele samenwerkingsverbanden in franchise

Grote formules vereisen meer gestructureerd overleg

Om goed te kunnen samenwerken vindt er bij elke naar behoren functionerende franchiseformule informeel overleg plaats tussen franchisegever en franchisenemers. Bij groei van de formule wordt het op een gegeven moment echter ondoenlijk om het beleid met alle franchisenemers af te blijven stemmen. De franchisegever stelt in dat geval veelal een franchiseraad in waarbinnen hij met een afvaardiging van franchisenemers periodiek de gang van zaken bespreekt. Franchisenemers kunnen zelf ook de initiërende rol oppakken om hun belangen beter te waarborgen. Binnen franchiseraden variëren de gespreksthema's van marktontwikkelingen tot exploitatie, automatisering, reclame-uitingen en assortiment. Vanaf een aantal van grofweg 10 aangesloten franchisenemers is een franchiseraad meestal een praktische overlegstructuur. De afvaardiging van franchisenemers die in de raad zitting neemt, kan door de franchisegever worden aangesteld, maar een door de achterban gekozen afvaardiging biedt een breder draagvlak voor de beslissingen die de franchiseraad neemt.

Figuur 3 Ontwikkeling samenwerkingsverbanden franchisenemers bij groei van formule



Bron: ING Economisch Bureau

Vereniging van franchisenemers gemeengoed bij grotere formules

Groeit een formule door naar circa 50 franchisenemers dan zal bij de aangesloten ondernemers een behoefte ontstaan om zaken formeel beter te gaan regelen. De franchiseraad dreigt door de kleine afvaardiging van franchisenemers namelijk steeds verder van de aangesloten ondernemers af te komen staan. Een vereniging van franchisenemers, kortweg franchisenemersvereniging, biedt dan uitkomst. Binnen een vereniging is het benodigde mandaat om alle franchisenemers te kunnen vertegenwoordigen, goed te regelen in de statuten. Het bestuur van de vereniging kan ook als afvaardiging in de franchiseraad fungeren. Daarnaast kan in de franchiseovereenkomst worden opgenomen dat de ondernemer lid van de franchisenemersvereniging moet zijn. Binnen een formule kunnen franchiseraad en franchisenemersvereniging naast elkaar bestaan, maar dat is geen ideale situatie. De kans op onenigheid en verlies aan daadkracht neemt dan toe.

Professionele gesprekspartner

Franchisenemers uit de franchiseraad kunnen bij oprichting in het bestuur van de franchisenemersvereniging zitting nemen. Daaronder kunnen meerdere commissies worden gevormd, waar franchisenemers in participeren. Dit vergroot de betrokkenheid bij vereniging en formule. Een commissie richt zich op één thema en werkt direct met medewerkers van het hoofdkantoor samen. Zo verloopt samenwerking minder stroperig en kunnen bestuursleden van franchisegever en franchisenemersvereniging zich op de hoofdlijnen concentreren. Een eigen ondersteunend secretariaat of organisatiebureau dat beleidstaken uitvoert maakt het mogelijk dat de vereniging professioneel kan functioneren. Wanneer het aantal franchisenemers binnen de formule beperkt blijft tot ruim onder de vijftig wordt het lastig om deze ondersteuning te bekostigen. Indien nodig kan de franchisegever de vereniging financieel ondersteunen om de samenwerking naar een hoger plan te tillen.

Aantal franchisenemersverenigingen stabiel

De meeste grote franchiseformules die in Nederland actief zijn kennen al geruime tijd een franchisenemersvereniging. Internationaal gezien is deze grootschalige krachtenbundeling van franchisenemers uniek: het betreft een typisch Nederlands fenomeen verwant aan het poldermodel. Het totale aantal franchisegevers op de Nederlandse markt is de afgelopen twee jaar licht gedaald (-1,5%), terwijl het aantal vestigingen licht is gegroeid (+1,5%). Hoewel de gemiddelde omvang van franchiseformules in aantal vestigingen dus toeneemt, is er geen sprake van een sterke toename van grote formules. Mede daardoor blijft ook het aantal franchisenemersverenigingen redelijk stabiel.

Samenwerking tussen franchisenemersverenigingen neemt wel toe

Recent zijn naast de bestaande samenwerkingsverbanden

tussen franchisenemers van één formule ook diverse samenwerkingsverbanden tot stand gekomen tussen franchisenemers(verenigingen) over de grens van de formule heen. Door krachten te verenigen streven zij naar een gelijkwaardiger samenwerking met de franchisegever. Een drietal is inmiddels opgericht:

- Franchisenemers Alliantie Nederland (FANed): initiatief van bestuurders van franchisenemersverenigingen uit uiteenlopende branches en het Vakcentrum voor zelfstandige detailhandelaren. Doel is het creëren van een gelijkwaardig speelveld tussen franchisenemers en franchisegevers door lobbywerk voor franchise specifieke regelgeving en het bevorderen van overleg tussen franchisenemers(verenigingen).
- Belangen Vereniging Franchisenemers Nederland (BVFN). Opgericht om franchisenemersbelangen te behartigen bij overheden en andere maatschappelijke instituties en bijstand aan franchisenemers te verlenen.
- Stichting Franchise Wijzer: onafhankelijke beoordelings-site van franchiseformules.

Franchisewetgeving voorlopig van de baan

De nieuwe landelijke verenigingen maken bestaande franchisenemersverenigingen niet overbodig. Op formuleniveau moet de samenwerking tussen franchisegever en -nemer idealiter zo plaatsvinden dat beide partijen elkaar respecteren en versterken. Een vereniging van franchisenemers helpt daarbij, maar het begint bij de wil om samen gelijkwaardig op te trekken. Een partij van buiten zal een betere samenwerking niet kunnen afdwingen.

De politiek heeft vooralsnog besloten geen franchisewetgeving op te tuigen om de rechtspositie van de franchisenemer te versterken. Dit onder voorwaarde dat er een Nederlandse gedragscode en bijbehorende geschillencommissie voor franchise komt. Er bestaat al een Europese gedragscode.

Franchisers willen gelijkwaardige samenwerking met franchisegevers

Franchisenemersverenigingen uit meerdere branches bundelen hun krachten om een gelijk speelveld met franchisegevers te creëren. De Franchisenemers Alliantie Nederland, kortweg FANed, constateert dat de samenwerking tussen franchisegevers en -nemers eenzijdiger wordt en steeds minder ruimte biedt voor zelfstandig ondernemerschap. Het afgelopen jaar kwamen onder meer franchiseproblemen bij Bakker Bart, Top 1 Toys, Shoeby en Op=Op Voordeelshop aan het licht. Ook Albert Heijn en HEMA leven al langer op gespannen voet met franchisenemers.

Een groot aantal franchisenemersverenigingen uit onder meer de levensmiddelen-, doe-het-zelf-, reis- en telecombranche heeft zich inmiddels aangesloten bij de alliantie.

Bron: RetailNews

3. Meerwaarde van een franchisenemersvereniging

Taken franchisenemersvereniging zeer divers

Een franchisenemersvereniging kan meerdere doelen dienen. Behalve als overlegorgaan voor franchisenemers onderling, kan het verenigingsbestuur dus als gesprekspartner voor de franchisegever fungeren. Het bestuur van de franchisenemersvereniging krijgt dan een mandaat van de leden om namens hen afspraken te maken met de franchisegever. Dat kan onderwerpen betreffen als condities en veranderingen in de franchiseovereenkomst, maar ook afspraken over het assortiment, de prijspositionering, het vestigingsbeleid, internet, automatisering en logistiek. Uitwisseling van kennis en best practices is een belangrijk doel van een franchisenemersvereniging. Daarnaast kan zij diverse taken oppakken die de franchisegever niet voor zijn rekening neemt. Minder strakke franchiseconcepten laten meer vrijheid voor de individuele ondernemer. Een aantal zaken kunnen ook in dat geval vaak voordeliger gezamenlijk dan individueel geregeld worden. Denk aan de inkoop van benodigde diensten en producten, voor zover het geen 'primaire handelsgoederen' betreft. Door collectieve inkoop kunnen aantrekkelijker voorwaarden op bijvoorbeeld energie-, telefonie-, schoonmaak- en lease-contracten worden bedongen. Soms sluit een vereniging zelf financieringsarrangementen met banken waarin bijvoorbeeld kredietvoorwaarden voor franchisenemers worden vastgelegd. Bij franchiseformules die geen landelijke dekking hebben kan de vereniging ook een deel van de promotionele activiteiten invullen. Landelijke reclameuitingen vanuit de franchisegever zijn in zulke gevallen bijvoorbeeld vaak minder aantrekkelijk dan uitingen in specifieke regio's waar vestigingen aanwezig zijn.

Professionele vereniging is beleidsbepalend...

Naarmate een franchisevereniging groeit nemen haar taken en verantwoordelijkheden verder toe (figuur 4). Wanneer de relatie met de franchisegever goed is kan de vereniging in toenemende mate een beleidsbepalende rol gaan spelen. De franchisegever zal er dan zelf voor kiezen actief te sparren met de verschillende deelcommissies die zich binnen een volwassen franchisenemersvereniging focussen op een specifiek bedrijfsproces, zoals formuleontwikkeling, e-commerce, logistiek, ICT of communicatie. Op die gebieden waar franchisenemers direct hun ondernemersexpertise kunnen toepassen om de formule als geheel te versterken, heeft een vereniging grote meerwaarde voor de franchisegever. Het adviseren bij het opstellen van functieprofielen voor nieuwe franchisenemers is daar een voorbeeld van. Daarnaast kunnen er taken zijn die de franchisegever laat liggen, maar die wel nodig zijn om de formule naar een hoger plan te tillen. Binnen een vereniging kunnen franchisenemers hun krachten bundelen om dergelijke taken zelf op te pakken. Dit verkleint de afhankelijkheid van de franchisegever en vergroot de gelijkwaardigheid binnen de samenwerking. Daarbij valt te denken aan het opzetten van een financi-

ele benchmark waarmee systematische vergelijking van de exploitatiegegevens van franchisenemers mogelijk wordt. Periodieke evaluatie van de benchmarkuitkomsten kan tot aanscherping van het verdienmodel leiden. Op individueel niveau biedt het aanknopingspunten om bedrijfseconomisch scherper aan de wind te zeilen. Franchisegevers kunnen zo'n tool ook gebruiken om nieuwe franchisenemers goed voor te lichten en financieringsaanvragen te onderbouwen.

...en formuleversterkend

Een invloedrijke franchisenemersvereniging kan de interne besluitvorming bij de franchisegever flink vertragen. Meer inspraak door meer franchisenemers kan de slagkracht onder druk zetten. Aan de andere kant zijn de extra inspanningen om tot overeenstemming te komen een vereiste om succesvol samen te werken. Eenzijdige besluitvorming leidt op termijn onherroepelijk tot onvrede onder franchisenemers, vervolgens is veel tijd nodig om de scheurtjes in de relatie weer te herstellen. Een vereniging biedt de juiste structuur voor effectieve samenwerking. Ook de franchisegever heeft daar baat bij.

Franchisenemersvereniging biedt legio voordelen voor franchisegever...

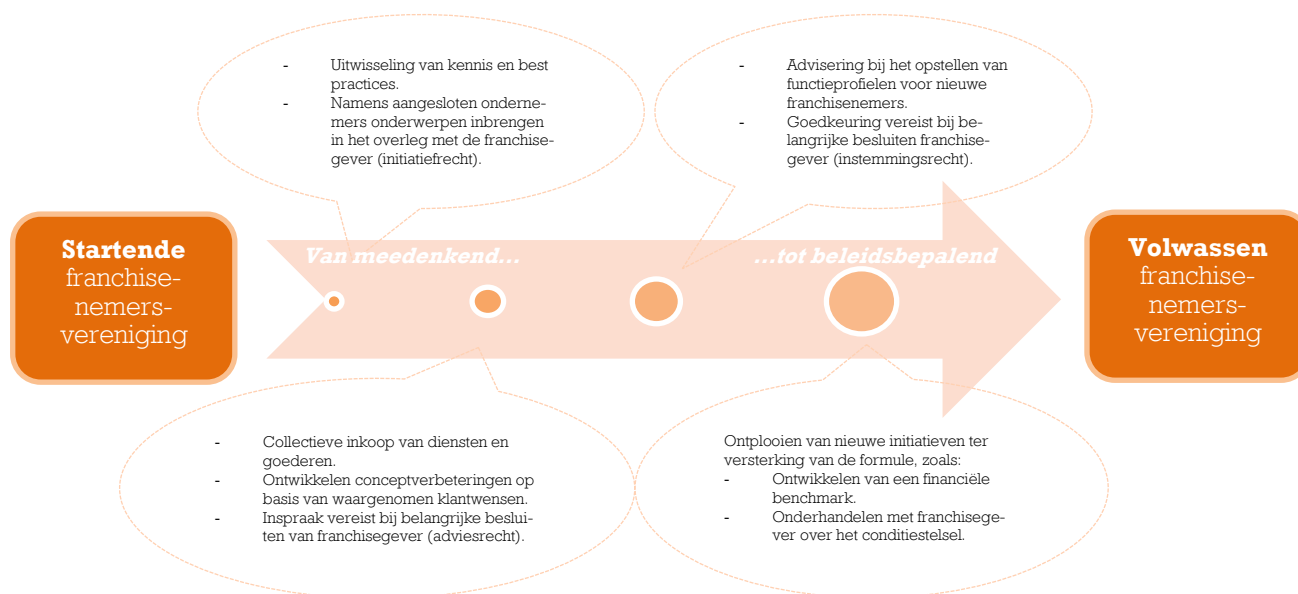
Een formule heeft veel te winnen met een professioneel geleide franchisenemersvereniging. Een aantal zaken springt in het oog.

- Een evenwichtiger samenwerking, doordat inspraak goed georganiseerd is.



- Meer binding van franchisenemers met de formule, doordat zij meer betrokken worden bij besluitvorming. Niet langer 'hij/zij', maar 'wij'. Dit zorgt voor meer proactieve in plaats van reactieve franchisenemers.
- Franchisenemers krijgen meer verantwoordelijkheid voor het formulebeleid en zullen zich daardoor meer inspannen om een positieve inbreng te leveren.
- Meer voeling met de praktijk van alledag: actieve inbreng van franchisenemers brengt kansen in de markt snel aan het licht en biedt daarnaast goed inzicht in wensen en problemen van aangesloten ondernemers.

Figuur 4 Ontwikkeelfases van een franchisenemersvereniging

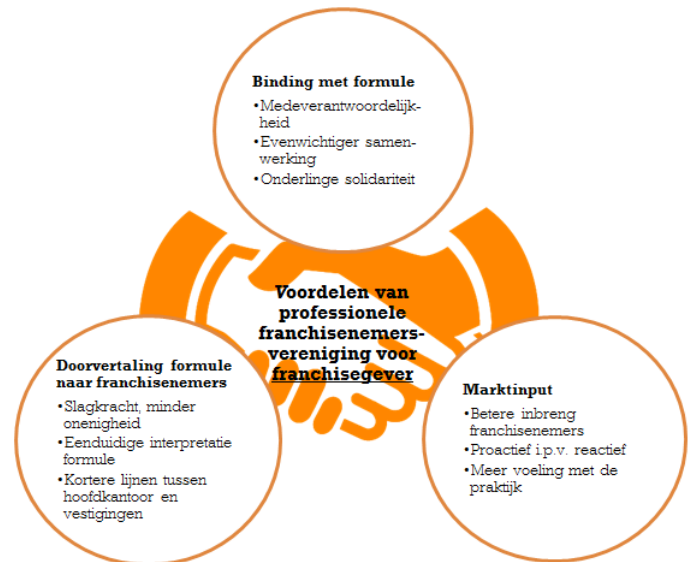


- Meer slagkracht door een breed gedragen beleid. Minder onenigheid en tegenwerking.
- Meer collectief gedragen belangen en onderlinge solidariteit.
- Betere afstemming, waardoor de formule eenduidiger wordt uitgedragen. De herkenbaarheid voor de klant neemt daarmee toe.

...maar er zijn ook valkuilen

Om de vruchten van een franchisenemersvereniging te kunnen plukken, moet de vereniging wel een aantal valkuilen omzeilen. Door diverse oorzaken kan de effectiviteit van de vereniging in het geding komen.

- Tekortschietende deskundigheid. Ondernemers zijn per definitie geen vergadertijgers. Bestuursleden van een franchisenemersvereniging moeten kunnen overleggen en bovendien een brede horizon hebben om voorbij de eigen zaak te kunnen kijken. Voor franchisenemers kan het lastig zijn om het gehele speelveld te overzien. Zij zijn primair op hun eigen onderneming gericht. Bovendien is doorgaans slechts een beperkt deel van de franchisenemers in staat en bereid een bestuursfunctie eraan te doen. Vooral bij een formule met veel single-unit franchisenemers die weinig ondersteunend personeel in dienst hebben is het door tijdsnood en selectieproblemen vaak moeilijk om een vereniging op te zetten. Bestuurders van buiten de organisatie aanstellen is dan een optie (waarbij wel een reëel risico ontstaat dat het bestuur voeling met de ondernemerspraktijk mist).
- Kloof tussen vereniging en franchisenemers. Het afgeven van het mandaat aan de vereniging om namens alle franchisenemers op te treden kan een te grote afstand tussen ondernemers en hun vertegenwoordiging tot gevolg hebben. In geval van extern aangetrokken bestuursleden is dit een nog reëler risico.
- Gebrekkige slagvaardigheid. Een franchisenemersvereniging kan doorschieten in haar overlegcultuur, waardoor een bureaucratisch instituut dreigt te ontstaan. De vereniging kan ook vertragend werken wanneer zij defensief denken versterkt en zo noodzakelijke vernieuwing tegenwerkt. Een reëel risico is ook dat de bestuursleden op de stoel van de franchisegever gaan zitten, waardoor zij te veel energie steken in zaken waar zij geen invloed op hebben. Het samenspel tussen franchisegever en -nemers verloopt dan stroperig.
- Onduidelijkheid over inspraak. Over welke onderwerpen mogen franchisenemers in het overleg met de franchisegever meepraten en over welke zaken beslist deze zelf? Dit moet helder zijn om effectief te kunnen samenwerken.
- Scheve verhoudingen door grote diversiteit in type franchisenemers of verschillen in individuele afspraken tussen franchisenemer en franchisegever. Franchisenemers met meerdere vestigingen kunnen andere belangen hebben dan 'eenpitters'. Dit kan onenigheid in de hand



werken, vooral wanneer multi-franchisers meer inspraak hebben, doordat bijvoorbeeld de stemverhouding op basis van omzet wordt bepaald. Gelijkwaardigheid tussen franchisenemers onderling is echter belangrijk om een goed functionerende vereniging te krijgen.

4. Succesfactoren voor samenwerking in franchise

1 + 1 = 3

Samenwerking op basis van gelijkwaardigheid vormt de basis voor een succesvolle franchiseformule. Voor een ondergeschikte rol van franchisenemers tegenover de franchisegever is in deze tijd geen ruimte meer. Al was het alleen maar omdat franchisenemers zich organiseren, steeds beter geïnformeerd zijn (via internet en social media) en steeds mondiger worden. Maar niet alleen vanuit defensief opzicht is samenwerking nodig. Juist offensief gezien kan de franchisegever niet om de franchisenemer heen en vice versa. Een nieuwe e-commercestrategie raakt bijvoorbeeld het verdienmodel van zowel franchisegever als franchisenemers. Door actief samen te werken aan een dergelijke vernieuwing zal een bestendiger verdienmodel tot stand komen. Wederzijds vertrouwen en respect zijn vereist om gezamenlijk vooruit te kunnen denken en een toonaangevende formule te ontwikkelen. Hoewel de discussies binnen formules onder invloed van de recessie feller van toon worden, zijn er ook formules die de samenwerking juist intensiveren. Succesvolle samenwerking is echter niet vanzelfsprekend. Van beide kanten moet de wil en de inzet aanwezig zijn om de formule evenwichtig te blijven ontwikkelen. Zo kunnen beide partijen elkaar over en weer versterken en samen meer bereiken dan individueel.

Franchisenemersvereniging biedt goede basis voor gelijkwaardige en transparante samenwerking

Succesvolle samenwerking in franchise draait om gelijkwaardigheid en transparantie. Franchisenemers en franchisegever moeten er alles aan doen om een gelijkwaardige samenwerking mogelijk te maken. Een franchisenemersvereniging bevordert daarbij de gelijkwaardigheid, doordat deze de versnipperde belangen van franchisenemers samenbalt tot een collectief belang. Wanneer het proces van belangenvertegenwoordiging en inspraak bij de franchisegever goed werkt, zijn afspraken op individueel niveau steeds minder noodzakelijk. Gelijke en transparante afspraken over zaken als inkoopcondities, assortiment en formule-uitingen slaan een belangrijke voedingsbodem voor geschillen weg. Ook aangesloten ondernemers kunnen zo efficiënter werken, doordat gesprekken over voorwaarden minder tijd in beslag nemen.



Transparante ketenmarges in opkomst

De zelfstandig Jumbo-ondernemers zijn in 2013 akkoord gegaan met een nieuw conditiestelsel. Volgens de voorzitter van de Ondernemers Vereniging **Jumbo** is het nieuwe conditiestelsel een 'toonbeeld van transparantie'. 'We hadden bij Jumbo al een heel transparant stelsel, maar we hebben het nog transparanter gemaakt. Alles wordt nu in de Integrale Keten Marge gestopt en vervolgens via een sleutel verdeeld. Er is geen sprake meer van speciale promoties, bijzondere betalingstermijnen of wat dies meer zij.' Jumbo is niet de enige franchiseformule die de ketenmarges transparant maakt. Ook **Spar** supermarkten meldt aan modernisering van het conditiestelsel te gaan werken. De Nederlandse Franchise vereniging (NFV) hamert ook op verregaande transparantie in franchise. Zij noemt transparantie één van de onderscheidende kenmerken van de voor de franchise-trofee 2014 genomineerde formules Jumbo en **The Read Shop**. De winnaar van de franchise-trofee 2010, **Bruna**, heeft de inkoopvoorwaarden al enige tijd geheel transparant gemaakt voor franchisenemers, inclusief extra inkomsten zoals inkoopkortingen en bonussen die de franchisegever realiseert. Zo kunnen franchisenemers ervan op aan dat zij de laagst mogelijke inkoopprijs krijgen inclusief een fair share van de voordelen die franchisegever bedingt bij leveranciers. De inkoopprijs berekent Bruna zonder winstoverslag door aan franchisenemers. De franchisefee is de enige afdracht van de franchisenemers aan de franchisegever (naast de huurlasten).

Uitdagingen op de weg naar succesvolle samenwerking in franchise...

...voor de franchisegever...

Ontwikkel een evenwichtig businessmodel:

- ✓ Een goed onderbouwde bedrijfseconomische visie op franchise. Wat zijn de doelstellingen en onder welke voorwaarden wordt gewerkt? Zo vereist de overgang van een filiaalbedrijf naar een hybride filiaal-franchisebedrijf een omslag in denken. Franchisegevers die enkel uit zijn op snel geld verdienen gaan vaak te gesloten te werk en vertonen een te grote controlebehoefte. Zij maken stuk voor stuk eenzelfde leerproces door. Bij de start van de franchiseactiviteiten zijn transparantie en gelijkwaardigheid ondergeschoven kindjes. Door schande en schande wijs geworden, geven franchisegevers hun ondernemers vervolgens een steeds grotere rol in het franchisebeleid. Goed vooronderzoek kan ervoor zorgen dat een realistische visie die niet alleen het belang van de franchisegever vooropstelt, snel tot stand komt.
- ✓ Openheid in de ketenmarge geven om transparantie te vergroten en conflicten voor te zijn. Dit betekent ook dat financiële afspraken zoveel mogelijk centraal worden gemaakt en vastgelegd in overeenstemming met de franchisenemersvereniging.
- ✓ Juiste balans tussen filiaal en franchise. Slaat de balans door naar filiaal dan wordt het betrekken van franchisenemers bij beleid moeilijker. In geval van oververtegenwoordiging van franchisenemers ontbreekt een eigen 'proeftuin' waarin je nieuwe concepten kunt testen.
- ✓ Denken in oplossingen voor de franchisenemer. Wat is zijn verdienmodel en hoe kan hij succesvol zijn? De franchisenemer bepaalt uiteindelijk het succes van de franchiseorganisatie. Bovendien trek je alleen met rendabele verdienmodellen geschikte ondernemers aan. Idealiter bijten het verdienmodel van franchisegever en franchisenemers elkaar niet. Een franchisegever kan bijvoorbeeld overwegen inkoopvoordelen één-op-één aan franchisenemers door te geven om hen zo in staat te stellen betere marges te realiseren en daarmee beter te kunnen concurreren. Dit voorkomt onenigheid en brengt belangen binnen de formule meer op één lijn: beide partijen hebben namelijk baat bij een groter marktaandeel.

Stimuleer samenwerking tussen franchisenemers:

- ✓ Erkenning, waardering en respect voor franchisenemers zijn voorwaarden voor succes. De noodzaak van mensen meekrijgen is bij franchise groter dan bij een filiaalbedrijf, omdat er geen sprake is van een hiërarchische relatie. Overleg en afstemming zijn vereist om draagvlak te creëren. Franchisenemers zullen eerder meegaan in beleid dat zij zelf mede hebben vormgegeven.

- ✓ **Investeer in de franchisenemersvereniging.** Betaal mee aan de vergoeding voor bestuursleden en secretariaat van franchisenemersvereniging. Plan overleg met franchisenemers in de avond om hen tegemoet te komen in het vervullen van de nevenfunctie.
- ✓ **Investeer in kennis en mensen.** Stel niet alleen medewerkers met verstand van de operationele gang van zaken aan, maar ook franchisespecialisten. Ondersteun de franchisenemersvereniging in het ontwikkelen van effectieve overlegvormen en vergadertechnieken.

Geef franchisenemers een belangrijke en duidelijke rol in besluitvorming:

- ✓ **Betrek de franchisenemersvereniging structureel bij besluitvorming.** Gebruik inbreng om beter de markt te bespelen, niet om in geval van geschillen aan te kunnen tonen dat franchisenemers voldoende inspraak hebben gehad.
- ✓ **Maak de formule onderwerp van gesprek.** Creëer draagvlak bij de franchisenemers(vereniging) voor formulewijzigingen. Het proces van beleidsvorming moet open zijn (soft), de implementatie van formulewijzigingen vervolgens consistent (hard), maar niet noodzakelijkerwijs dwingend. Wanneer franchisenemers zien dat conceptvernieuwing in de praktijk succesvol uitpakt, raken zij vanzelf overtuigd van het nut ervan. De implementatie zal vervolgens de nodige eenheid met de overige vestigingen moeten uitstralen om herkenbaar te blijven.
- ✓ **Helder communiceren.** Besluiten helder uitleggen en regelmatig contact zoeken met de franchisenemers(vereniging).
- ✓ **Gespreksonderwerpen afbakenen.** Welke zaken staan open voor discussie met franchisenemers en welke niet? Kader af op welke zaken de franchisenemersvereniging invloed kan uitoefenen en op welke niet. Ook de vorm van inspraak kan uiteenlopen. Op welke onderwerpen hebben franchisenemers adviesrecht en op welke initiatiefrecht of instemmingsrecht?
- ✓ **Pas inspraak aan op groei.** Een groeiende organisatie vergt meer invloed van franchisenemers op het formulebeleid. Full-service-franchise betekent niet het eenzijdig opleggen van beleid, maar het scheppen van duidelijke kaders waarbinnen helder is hoeveel vrijheden er bestaan voor de ondernemer. Hoe groter de franchisenemers groeien in aantal en omvang, hoe meer zij kunnen inbrengen en bij geschillen ook kunnen tegenwerken.

...voor de franchisenemersvereniging.

Investeer in een goede verenigingsstructuur:

- ✓ **Zet de juiste persoon op de juiste plek.** Investeer in de werving van actieve leden en in hun vaardigheden op het gebied van vergaderen en besturen. Huur externe expertise in waar kennis ontbreekt of conflicten ontstaan.
- ✓ **Betrek leden bij het beleid.** Een grote participatie van

franchisenemers in de vereniging komt het draagvlak ten goede en maakt de inspraak professioneler. Bovendien maken vele handen licht werk. Daarvoor kunnen naast het algemene bestuur diverse commissies met een eigen aandachtsgebied worden ingesteld. Frequent contact is nodig om wrevel te voorkomen. Zo blijft de afstand tussen franchisenemer en -vereniging ook gering.

- ✓ **Geef iedere ondernemer een eerlijke inbreng.** Besluiten van de vereniging moeten op basis van gelijkwaardigheid tussen franchisenemers genomen worden. Bij grote verscheidenheid tussen leden verdient een weloverwogen besluitvorming binnen de vereniging extra aandacht.

Ga vooruitstrevend te werk:

- ✓ **Denk in oplossingen,** niet in problemen. Sta open voor externe ontwikkelingen die nieuwe kansen bieden. Denk mee over het benutten van die kansen. Ga niet alleen het gesprek aan in slechte tijden, maar stel je ook constructief op in formuleontwikkeling in tijden dat alles goed gaat. Franchiseformules zijn dynamische 'organismen' die zich continu moeten aanpassen op veranderende omstandigheden. De aanval is daarbij de beste verdediging.
- ✓ **Kijk vooruit en neem initiatief.** Belangrijke thema's tijdig op de agenda zetten is van belang, juist wanneer de franchisegever dit nalaat. Stel bijvoorbeeld een financiële benchmark op om best practices goed inzichtelijk te maken.
- ✓ **Focus op de doelen en hoofdlijnen.** Ga niet op de stoel van de franchisegever zitten door over alles mee te willen praten. Te veel in details treden belemmert de besluitvaardigheid van vereniging en franchisegever.

Ga uit van eigen kracht:

- ✓ **Streef naar onafhankelijkheid.** De franchisegever moet een zo klein mogelijke vinger in de pap hebben bij samenstelling en beleidsbepaling van de franchisevereniging. Te veel bemoeienis gaat ten koste van de onafhankelijkheid of wekt de schijn van partijdigheid, waardoor leden zich van de vereniging distantieren.
- ✓ **Stel één vertegenwoordigend orgaan in.** Verschillende verenigingen binnen één formule, of een franchiseraad en -vereniging naast elkaar, beperken de invloed die kan worden uitgeoefend. Het zorgt voor meer complexiteit. Ook in moeilijke tijden zal dit geen uitweg voor de lange termijn bieden.
- ✓ **Stel gelijkwaardigheid centraal.** Een gelijkwaardige samenwerking is geen gegeven. In tegendeel. Vaak zal het moeten worden afgedwongen door op meer transparantie en inspraak te blijven hameren.

5. Naar een toekomstbestendig franchisemodel

5 stappen naar transparantie en gelijkwaardigheid

Dé uitdaging voor franchiseformules is het voortdurend blijven werken aan een transparante en gelijkwaardige samenwerking tussen franchisenemers en franchisegever enerzijds en tussen franchisenemers onderling anderzijds. Dit werkt alleen zolang er een gemeenschappelijk belang bestaat. Beide partijen moeten duidelijk voordeel hebben bij de samenwerking. Constructief samenwerken betekent ook op tijd afscheid van elkaar nemen wanneer de voordelen van samenwerking niet langer opwegen tegen de nadelen ervan. Alle betrokkenen zullen ten minste vijf stappen moeten zetten om tot een optimale bundeling van franchisekrachten te komen (figuur 5).

Figuur 5 Cruciale stappen voor optimale samenwerking in franchise



Bron: ING Economisch Bureau

Naar nieuwe vormen van samenwerking

Goede samenwerking tussen franchisegever en franchisenemers is een voortdurend punt van aandacht. In dit onderzoek wordt uitgebreid stil gestaan bij het inrichten van een constructieve en heldere overlegstructuur en de aandachtspunten daarbij. In aanvulling op het onderzoek acht ik het van belang met u een blik te werpen op de toekomstige ontwikkelingen in de relatie tussen franchisegever en franchisenemers. In mijn optiek zullen verenigingen van franchisenemers zich bij het overleg met de franchisegever in de nabije toekomst meer richten op:

- Handhaving door de franchisegever op naleving van de uitgebreide Europese erecode; dit ook bij de werving van nieuwe franchisenemers.
- Positie en continuïteit van het franchise-verkoopkanaal in de organisatie.
- Ontwikkeling van de formule met aandacht voor vloerproductiviteit, uitstraling van het concept (stand alone of shop in shop) en de toekomstbestendigheid van het verdienmodel.
- Noodzakelijke wederzijdse bereidheid snelle aanpassingen van (contractuele) afspraken door te voeren. Hierbij valt onder meer te denken aan e-commerce en gebiedsbescherming.
- Het inschakelen van externe expertise ten behoeve van kennisverrijking voor de vereniging van franchisenemers.

Een heldere gedachtenwisseling, duidelijke afspraken en wederzijds respect tussen franchisegever en franchisenemer zullen ook in de toekomst garant staan voor een gezonde samenwerking. Uiteraard zullen handelwijze van beide partijen controleerbaar moeten zijn aan de hand van de naleving van een gedragscode franchising.



Dirk Visser
Specialist zakelijke arrangementen
& franchise,
ING

Met dank aan:

- Hein van Baalen, franchiseadviseur en eigenaar European Franchise Consultants, externe voorzitter van diverse franchisenemersverenigingen
- Ronald Bakker, directeur eigenaar Bagels & Beans
- Kees Bothof, juridisch adviseur Franchiseadviesbureau Customer Factory
- Carl van Dam, franchisenemer Jumbo en bestuurslid Ondernemers Vereniging Jumbo
- Hans Gelauff, onafhankelijk franchiseadviseur, voorzitter franchisenemersvereniging Curves, oud-directeur Bruna
- Ruud van der Velden, franchisenemer McDonald's, voorzitter franchisenemersvereniging McDonald's Nederland, bestuurslid Europese franchisenemersvereniging McDonald's

Meer weten?
Kijk op ING.nl
Of bel met

Tom Bettelheim,
ING Zakelijke Arrangementen
062 26 95 730

Edse Dantuma,
ING Economisch Bureau
068 36 48 306

Wilt u nieuwe publicaties per mail ontvangen?
Ga naar ING.nl/kennis

Volg ons op Twitter:

 [INGnl_Economie](https://twitter.com/INGnl_Economie)

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 toezichthouders 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. 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 27 oktober 2014.

