

Hunkemöller bouwt franchise af: trend of uitzondering?

14-11-2017 11:58



Door Dirk Mulder
Sectormanager food en retail bij ING

Hunkemöller neemt de winkels van zijn franchiseondernemers in Nederland over. De lingerieketen denkt meer slagkracht te krijgen als het [zijn eigen gang kan gaan](#). "Er komen steeds meer productgroepen, meer productvarianten, grotere winkels en de investeringen nemen toe", licht financiële topman Ron Hemmer het besluit toe. "We hebben vastgesteld dat in deze nieuwe retail franchise lastig is. Daar zit complexiteit in en dat zal alleen maar meer worden."

Verdienmodellen franchise staan onder druk

Franchise in de brede zin groeit niet meer en het aanpassingsvermogen van franchisegevers en -nemers wordt op de proef gesteld. Verstedelijking, de groei van e-commerce, de beperkte groeikansen voor fysieke vestigingen in Nederland en de discussie over de Nederlandse Franchise Code en wetgeving zetten het franchiseklimaat en daarmee de verdienmodellen van franchise onder druk.

In zijn algemeenheid zie je de trend naar meer e-commerce en minder vestigingen. De groeiambities rondom e-commerce wegen in dat geval vaak mee in het besluit over het gewenste aantal franchisevestigingen. Door de stijgende online omzet krijgen vestigingen meer een rol als inspiratieplek en als afhaalpunt. Dat kan betekenen dat de formule ook met minder franchisevestigingen toe kan of naar vestigingen op andere locaties

op zoek gaat.

Studie

In de studie '[Franchise versus filiaal](#)' beschrijven wij drie scenario's voor franchiseformules om in te spelen op de veranderende marktomstandigheden:

1. Inzet op de groei van het belang van franchise binnen het vestigingenbestand,
2. een status quo of
3. een geleidelijke afbouw ten faveure van filialen.

De studie is van een jaar geleden maar nog steeds actueel.

Gevolgen afbouw franchisevestigingen

Doordat de balans meer bij filialen komt te liggen betekent dit ook een geleidelijke overgang naar een strakker aangestuurde centrale organisatie en een zwaardere rol voor het hoofdkantoor. De algemene overwegingen hierbij zijn:

- Meer invloed willen krijgen op de dagelijkse gang van zaken binnen de formule.
- Actief zijn in een markt waarin de marges te dun worden om nog met franchisenemers te werken.
- Constateren dat de investeringen in vestigingen een te grote drempel wordt voor franchisenemers. Dit kan zijn door de locatie, omvang van de vestiging en/of de hoogte van de goodwill.

Dat betekent wel dat er kapitaal moet worden vrijgemaakt. De investeringen in de aankoop van filialen van franchisenemers gaan (tijdelijk) ten koste van investeringen in de formule of internationale groei. Het voordeel is dat de franchisegever zijn zeggenschap vergroot. Zeker wanneer sprake is van een externe financier in de vorm van private equity kan dit aspect als belangrijk worden ervaren. Private equity streeft naar een waardevermeerdering in een relatief korte tijd. Afstemming van beleid met franchisenemers kan hierin een belemmerende factor zijn. Het nadeel van deze strategie is dat de *local hero*-positie wordt aangetast. Franchisenemers hebben in de positionering vaak een prominentere rol als het gezicht naar de markt toe. In het geval van Hunkemöller zal dit nadeel door de sterke merkpositie die de laatste jaren is opgebouwd naar mijn idee wel meevallen.

Strategie

Kijkend naar de strategie van Hunkemöller kiest zij er voor om in overleg met zijn franchisenemers het belang van franchise binnen de formule te verkleinen. Op basis van het bovenstaande is de keuze van Hunkemöller zeer goed te begrijpen. Daarbij dient opgemerkt te worden dat Hunkemöller in Nederland van huis uit altijd al veel meer een filiaalbedrijf is geweest. Daardoor kan men relatief makkelijker, dan een formule waar franchisevestigingen de boventoon voeren, tot zo'n beslissing komen.

Zo'n koerswijziging voer je niet van ene op andere dag door en er is ongetwijfeld voorafgaand intern veel over gesproken. Het voeren van die discussie is gezond en het zou me niet verbazen als het ook bij andere franchiseformules momenteel op de agenda staat.

Dirk Mulder