

Het is hoog tijd voor een nieuw franchisemodel

13-12-2018 12:33



**Door Olaf Zwijnenburg en Jos Voss
Sectorspecialisten retail Rabobank**

Vershillende factoren en ontwikkelingen in de sector zetten het franchisemodel in de retail onder druk. Verstedelijking is negatief in kleinere plaatsen waar juist veel franchiseformules actief zijn. De voortdurende groei van online vraagt om nieuwe samenwerkingsafspraken tussen de franchisegever en de franchisenemers (executie van uitleveringen van online verkopen, verdeling van kosten en opbrengsten). Concurrentie neemt toe van verschillende kanten (online specialisten, merkeigenaren, buitenlandse spelers, d2c en c2c) en consumentenverwachtingen veranderen (24/7 winkelen via verschillende kanalen, meer keuze en minder tijd, behoefte aan meer toegevoegde waarde) waardoor er behoefte is aan minder winkels die wel anders en beter moeten zijn.

'Financieringscapaciteit' was ooit een argument voor franchise, maar is veel minder relevant geworden. Voorheen was de financieringscapaciteit van een retailorganisatie vaak beperkt. Vanuit financiering van de groei door de franchisenemers was meer en snellere groei mogelijk. De groei van het winkelbestand is echter minder noodzakelijk door de shift naar online en er is meer dan voldoende geld in de markt beschikbaar om eventuele groei te financieren.

De discussie over een nieuwe franchisecode en de eventuele verankering daarvan in wetgeving staat nu op een laag pitje, maar zou zomaar weer kunnen oplaaien. Indien dit zou leiden tot strikte wet- en regelgeving, kan dit verdere spanning zetten op de relatie tussen franchisegever en -nemers.

Veel hectiek in franchiseland

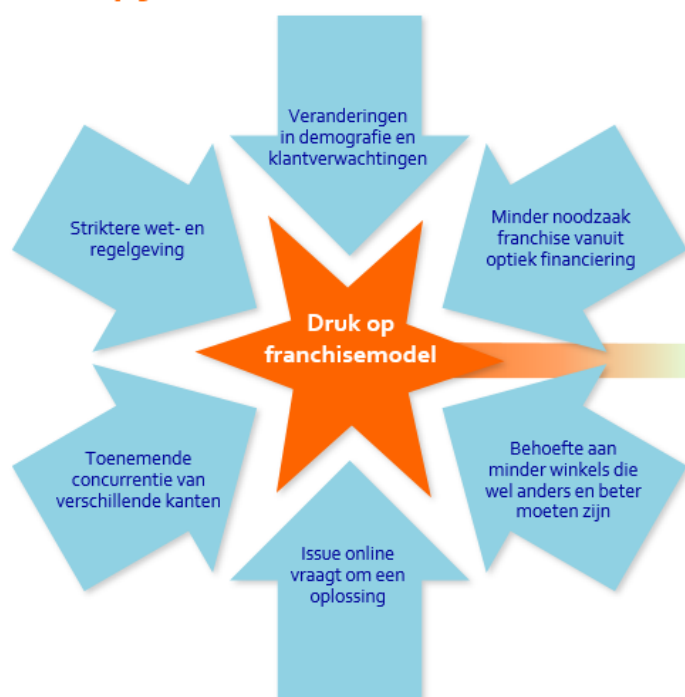
De druk op het franchisemodel is ook in het nieuws terug te vinden. Zo is Hunkemöller in Nederland gestopt met franchise omdat volgens de lingeveerkoop 'de complexiteit van het franchisemodel de groei in de weg zit'. Intergamma verandert na de overname van de winkels van CRH van een pure franchiseorganisatie in een 'hybride' bedrijf met een combinatie van franchise en eigen winkels. Daarmee wordt meer grip verkregen op de winkeloperatie in relatie tot e-commerce. Albert Heijn en HEMA stonden ooit bekend als de perfecte voorbeelden van een gemengd model van eigen winkels en franchise ('het beste van twee werelden'), maar ook bij hen komt regelmatig nieuws naar buiten over spanningen met franchisenemers. Na de overname door Marcel Boekhoorn lijkt de relatie tussen HEMA en de franchisenemers hersteld, maar garanties voor de toekomst kunnen niet gegeven worden.

Franchise blijft waardevol, maar moet moderniseren

Is het einde van het franchisemodel in zicht? Wij denken van niet. Het lokale ondernemerschap van de franchisenemers is krachtig, zeker in combinatie met een sterke formule. Franchisenemers kunnen, beter dan filiaalhouders, hun retailconcept optimaal afstemmen op lokale behoeften en voorkeuren. Dat is belangrijk omdat retail lokale business is die inspeelt op lokale voorkeuren van lokale consumenten. Er is dus geen 'one size fits all', maar juist behoefte aan maatwerk per locatie, uiteraard binnen de kaders van de formule.

Franchisenemers zorgen voor een goede inworteling in de lokale gemeenschap, waardoor ze een hoge gunfactor krijgen en signalen van klanten snel en goed naar de formule kunnen vertalen. Omdat hun inkomen gekoppeld is aan hun prestaties, lopen ze harder dan filiaalhouders. In veel gemengde organisaties doen franchisenemers het dan ook aanmerkelijk beter dan de eigen winkels. Franchise heeft dus in potentie toegevoegde waarde, maar die moet wel steeds bewezen worden. Dit geldt voor zowel de franchisenemer als de franchisegever. Franchiseorganisaties kunnen niet blijven stilzitten en hopen dat alle issues vanzelf overwaaien.

Druk op franchise...



...vraagt om nieuw besturingsmodel



Bron: Rabobank

De wederzijdse toegevoegde waarde van franchisenemer en -gever biedt drie belangrijke aanknopingspunten om het franchisemodel te moderniseren.

1. Op een andere manier omgaan met online verkopen

Veel franchiseorganisaties lossen het issue van de verdeling van de kosten en opbrengsten van online verkopen op door (een deel van) de marge van de online verkoop toe rekenen aan de franchisenemer vanuit het postcodegebied van de online klant. Dit lijkt een logische en gemakkelijke oplossing, maar wij plaatsen er toch 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 (indien de levering bijvoorbeeld vanuit het distributiecentrum van de franchisegever plaatsvindt) en krijgt 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 online klant 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 volop 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.

2. Kritisch kijken 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 franchisefee 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 franchisegevers 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.

'In retail gaat het niet meer om een 'zo groot mogelijk' vestigingsnetwerk, maar om het 'optimale' netwerk'

Dit betekent dat franchiseorganisaties het vestigingsnetwerk voortdurend kritisch onder de loep moeten nemen 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 drie tot vijf 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 franchisefees. 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.

3. Heroverwegen eigendoms- en governancestructuur

Het is vreemd dat franchisegevers en -nemers vaak tegenover elkaar staan in plaats van naast elkaar. Ze hebben immers dezelfde belangen: groeien, marktaandeel winnen en rendement verhogen ten koste van de concurrentie. Wij denken dat die gemeenschappelijke belangen onvoldoende tot uitdrukking komen in de eigendoms- en governancestructuur. Franchiseorganisaties moeten gaan kijken naar andere eigendomsstructuren als een coöperatie of een aandeelhouderschap voor franchisenemers. Voor beursgenoteerde spelers bieden opties kansen om de franchisenemers te laten delen in het eigendom.

'Vanuit gemeenschappelijke belangen en gemeenschappelijk eigendom ontstaat een gezonde basis'

Als er sprake is van gemeenschappelijk eigendom (waarbij franchisenemers geheel of gedeeltelijk eigenaar zijn van de franchisegever) is er ook in financiële zin sprake van gemeenschappelijke belangen. De resultaten van de franchisegever komen ten goede aan de franchisenemers en de franchisegever heeft belang bij goed renderende franchisenemers. Bij gedeeld eigendom is het ook logisch dat de franchisenemers invloed krijgen op het beleid van de franchisegever via een franchise- of adviesraad. Deze invloed vermindert de kans op conflicten. Die governance moet natuurlijk goed geregeld worden waarbij bureaucratie en vergadercircuits worden vermeden en de belangen van franchisegever, franchisenemers en overige stakeholders (waaronder leveranciers) op een evenwichtige manier worden behartigd.

Kortom, de combinatie van de drie hiervoor genoemde aanknopingspunten om het franchisemodel te moderniseren (anders omgaan met online, kritisch kijken naar het vestigingsnetwerk, nieuwe eigendomsstructuren) moet leiden tot een franchisemodel dat klaar is voor een goede toekomst van vrijheid in gebondenheid.