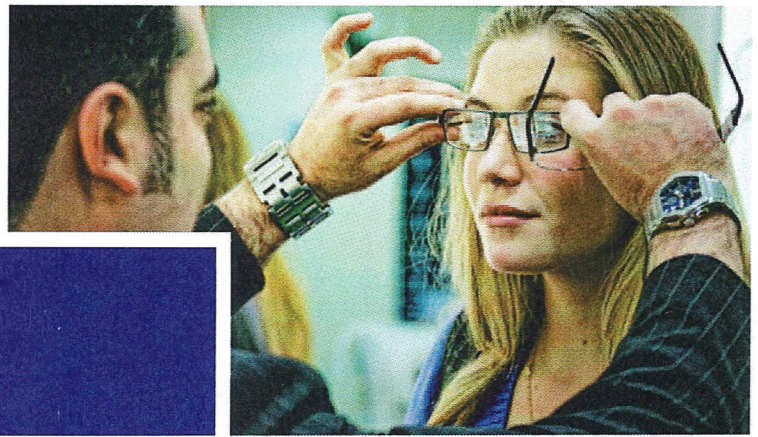




Rabobank



Rabobank Cijfers & Trends

Thema-update: Franchise

Franchise biedt uitkomst in uitdagende markt

Door de huidige economische omstandigheden zijn de groeivoorzichten voor de retailsector matig. Daarnaast zijn er structurele trends die consumentengedrag, technologie en de concurrentieverhoudingen veranderen. Zelfstandige retailers missen de schaalgrootte om een goed strategisch antwoord te geven op die uitdagingen. Franchise is voor hen een goede optie.

Uitdagende markt vraagt om schaalvergroting

Door de huidige economie en de situatie op de financiële markten is de consument onzeker en voorzichtig. Dit betekent dat de groeivoorzichten voor de retailsector voorlopig matig zijn. Groei kan niet komen uit de markt, maar door het winnen van marktaandeel. Verder wordt de retailsector geconfronteerd met een aantal structurele trends in consumentengedrag (moeilijk voorspelbaar en wispelturig gedrag, consument heeft meer keuze en minder tijd), technologie (bijv. omnichannel retailing, RFID, sociale media) en concurrentie (sterk concurrerende markt, branchevervaging). Retailers moeten inspelen op de economische situatie en op de trends. Drie zaken zijn van belang om daarin succesvol te kunnen zijn. Schaalvergroting is nodig om voldoende bekend te worden bij de consument, te kunnen investeren in nieuwe IT-systemen en om via inkoopvolumes een goede prijsperceptie te bereiken. Omdat de consument veel keuze heeft in winkels en merken is onderscheidend vermogen in de retailformule van belang. Ook is operational excellence nodig om de winkeloperatie omnichannel te laten draaien zoals de consument dat wil en tegen aanvaardbare kosten.

Franchise is een goede optie voor zelfstandige retailers

De positie van zelfstandige retailers in de huidige marktomstandigheden is tweeledig. Zij hebben vaak een sterke lokale marktpositie op basis van het ondernemerschap van de eigenaar-retailer, een onderscheidend aanbod van producten en service en/of een goede locatie. Zij missen echter de schaalgrootte om voldoende tegenwicht te bieden aan het actie- en prijsgeweld

van de grote ketens en tijd en geld te investeren in bijvoorbeeld IT, sociale media en omnichannel retailing.

Franchise is een goede strategische optie voor zelfstandige retailers. Zij kunnen hun zelfstandig ondernemerschap hiermee behouden, terwijl ze profiteren van de schaalvoordelen van de franchise-organisatie (bijv. inkoop, naamsbekendheid, investeren in IT). Franchise heeft in Nederland haar succes al bewezen. In de periode 1985-2010 groeide de omzet van franchise (food en non-food retail) jaarlijks met gemiddeld tien procent tegen slechts gemiddeld twee procent voor de retailmarkt als geheel.

Belangrijke strategische issues in franchise

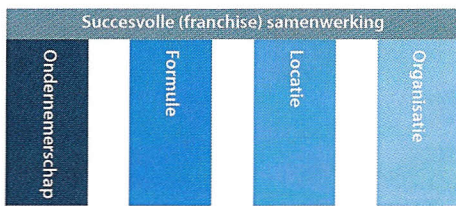
Wij zien drie belangrijke strategische issues in franchise: hard franchise, samenwerking franchisenemer-franchisegever en een gemengd model van franchise en eigen winkels.

	Inkoop combinatie	Franchise Soft	Franchise Hard	Filiaalbedrijf
Inkoopvoordelen	● ●	● ●	● ● ●	● ● ●
Snelle supply chain	●	● ●	● ● ●	● ● ●
Uniforme retail formule	●	● ●	● ● ●	● ● ●
Uitwisselen kennis en 'best practices'	●	● ●	● ● ●	● ● ●
Financiering	●	● ●	● ● ●	● ● ●
Lokale kennis en ondernemerschap	● ● ●	● ● ●	● ● ●	●

Figuur 1

Bron: Rabobank

Om optimaal van de schaal- en samenwerkingsvoordelen te kunnen profiteren zijn strakke afspraken nodig op het gebied van bijvoorbeeld inkoop, formule-ontwikkeling en financiering. Hard franchise komt daaraan het beste tegemoet. Mits goed uitgevoerd, kan hard franchise dezelfde samenwerkingsvoordelen realiseren als een filiaalbedrijf, met het lokale ondernemerschap als 'bonus' (zie fig. 1). Andere samenwerkingsvormen slagen minder goed in het realiseren van schaal- en samenwerkingsvoordelen en hebben daarmee een achterstand ten opzichte van filiaalbedrijven. Hard franchise heeft nog een ander voordeel: focus. In een hard franchise model zijn de afspraken helder en duidelijk. De franchisegever zorgt voor de formule en voor de back-office (logistiek, administratie, IT etc.).



Figuur 2

Bron: Rabobank

Dit betekent dat de franchisenemer zich volledig kan richten op de zaken waar hij het verschil kan maken: aandacht voor klant, personeel en lokale gemeenschap; zorgen voor lokale invulling van de formule (bijvoorbeeld streekgebonden producten). De combinatie van formule, back-office en lokaal ondernemerschap maakt (hard) franchise krachtig. Wij denken daarom dat franchise organisaties van lossere samenwerkingsvormen (inkoopcombinatie en soft franchise) moeten evolueren naar hard franchise.

Samenwerking tussen franchisegever en franchisenemer is van het grootste belang. Zij bouwen samen de vier fundamenteën (zie fig. 2) die aan een succesvol businessmodel ten grondslag liggen:

Ondernemerschap • Dit is de toegevoegde waarde van de franchisenemer. De franchisegever zorgt voor de selectie van de goede, ondernemende franchisenemers.

Retailformule • Dit is de verantwoordelijkheid van de franchisegever. Hij maakt daarbij gebruik van de signalen die hij krijgt van zijn franchisenemers en vertaalt deze snel naar de formule.

Locatie • Deze wordt veelal geregeld door de franchisegever en moet passen bij de formule en bij het verdienmodel van de franchisenemer.

Organisatie • Dit betreft o.m. de back-office, logistiek, benchmarking en overlegstructuren. De franchisegever zorgt voor de organisatie en maakt hierbij gebruik van input van de franchisenemers.



Figuur 3

Bron: Rabobank

Net als bij het bouwen van een huis, moeten bij het bouwen van een succesvol (hard) franchise samenwerkingsverband alle vier de fundamenteën goed zijn. Als ook maar één van de fundamenteën minder sterk is, kan dit niet door de andere drie gecompenseerd worden en dreigt het gevaar van instorting.

Wij geloven sterk in een combinatie van eigen winkels en franchise (gemengd model) omdat beide onderdelen van dit model elkaar kunnen versterken (fig. 3). Een succesvol filiaalbedrijf beschikt al over drie van de vier hiervoor genoemde fundamenteën: formule, locaties en organisatie. Franchise levert de vierde pilaar (ondernemerschap) en kan hiermee het succes van het filiaalbedrijf verder versterken. Franchisenemers hebben meestal betere resultaten dan filiaalhouders. In een gemengd model kunnen de betere prestaties van de franchisenemers worden gebruikt om via benchmarking de resultaten van de eigen filialen op een nog hoger niveau te krijgen. Franchisenemers brengen het filiaalbedrijf nog een ander voordeel: zij geven directe feedback op de formule. De franchisegever/het filiaalbedrijf moet vervolgens de goede signalen oppakken en vertalen naar de formule. Voorts is er een financieel voordeel voor de franchisegever omdat de franchisenemer het grootste deel van de investeringen in zijn eigen winkel betaalt. De franchisenemers voegen dus waarde toe aan het filiaalbedrijf: betere resultaten, meer feedback, meer financiële ruimte. Omgekeerd voegt een filiaalbedrijf veel waarde toe aan een franchiseoperatie omdat er al een bewezen formule en een bestaande back-office operatie is waarop de franchisenemers kunnen aansluiten. Kortom: wij zien kansen voor filiaalbedrijven om via franchise te groeien.

Rabobank Cijfers & Trends

Al meer dan vijfendertig jaar biedt de Rabobank met Cijfers & Trends betrouwbare branche-informatie. Via www.rabobank.nl/cijfersentrends is deze informatie gratis te raadplegen. Speciaal voor u als ondernemer is er de Benchmark Online. Daarmee kunt u de prestaties van uw bedrijf vergelijken met die van andere bedrijven in uw branche.

Meer informatie?



Industry Knowledge Team
 jos.voss@rabobank.com
 Rabobank Franchise & Arrangementen
 Fm.utc.arrangementen@rabobank.com
 Sectormanagement
 Bedrijvensectormanagement.bedr@rn.rabobank.nl

Conclusie: kansen, niet alleen voor franchise, maar ook voor filiaalbedrijven

De uitdagende retailmarkt vraagt om strategische keuzes. Zelfstandige retailers kunnen daarbij in het gedrang komen en franchise kan voor hen een oplossing zijn. Belangrijke issues in franchise zijn: ontwikkeling naar strakkere samenwerkingsvormen (hard franchise), samenwerking tussen franchisegever en franchisenemer en de ontwikkeling naar een gemengd model van franchise en eigen winkels. Franchise biedt daarmee niet alleen kansen voor zelfstandige retailers maar ook voor filiaalbedrijven.