



Rabobank



Rabobank Cijfers & Trends

Thema-update: detailhandel

Franchise 2.0: naar een optimale klantbediening met een krachtige franchiseformule

De ene ondernemer zweert er bij, dan ander juist helemaal niet: franchise. Wat je er als ondernemer van vindt, wordt misschien wel steeds minder relevant. Franchise zou je als ondernemer in staat moeten stellen om snel in te kunnen spelen op veranderend consumentengedrag. Dit vraagt vaak om hoge investeringen en steeds vaker lukt dit niet meer alleen. Franchise is een toekomstbestendig business model, dat lokale ondernemerschap en centrale eigentijdse en krachtige formuleontwikkeling combineert. Daarvoor zijn echter wel twee partijen nodig die het écht in elkaar zien zitten: franchisegevers en franchisenemers die zich samen committeren aan een krachtige franchiseformule en die wederzijds verantwoordelijkheid hebben. Wij denken dat het franchise businessmodel toe is aan een aantal veranderingen om op een '2.0-level' te komen en beter in te spelen op het gewijzigde consumentengedrag.

Snel veranderende wereld

Ondernemers in de detailhandel hebben veel gemeen met topsporters. Het vergt immers topsportmentaliteit om te kunnen overleven in de snel veranderende wereld van vandaag. Oorzaken van de snel veranderende wereld gaan veel verder dan alleen de economie. Ook het consumentengedrag is fundamenteel veranderd, aangejaagd door technologische ontwikkelingen. We staan aan de vooravond van een informatierevolutie. Het gebruik van big data en online pro-activiteit zal de komende jaren de manier van retailen flink veranderen. Tot een tiental jaar geleden konden marketeers op basis van leeftijd, sekse, opleidings- en inkomensniveau consumentengedrag voorspellen. Dit stelde spelers in de markt in staat om heel gericht hun producten en merken te positioneren. De consument van nu laat zich echter niet meer zo makkelijk in één hokje stoppen. Het ene moment kiest de consument voor discount, het andere moment kiest dezelfde consument voor premium aanbieders. Dit wordt ook wel hybride consumentengedrag genoemd. Dat betekent dat retailers nog beter hun best zullen moeten doen om de consument aan zich te blijven binden. Het is van groot belang om nu al na te denken over uw antwoord op al deze ontwikkelingen. Wat doen veel retailers nu? Naar onze mening veel korte termijn maatregelen en te weinig fundamentele verandering. Veel retailers snijden in kosten. Begrijpelijk, maar er is ander of misschien wel beter personeel nodig om in te



Oorlog in de keten

Het creëren van macht in de keten is een belangrijke uitdaging voor de diverse spelers in de gehele keten. Fabrikanten communiceren steeds vaker rechtstreeks met de consument, de groothandel claimt een grotere rol in de financiering van de keten en ook de detailhandel zoekt naar meer macht. Een heldere waardepropositie en een goed verdienmodel bieden uitkomst. Wij zien een toenemende druk op de gehele keten. Alle spelers in de supply chain zijn immers op zoek naar margeverbetering en een versterking van hun positie in de keten. Daarom verwachten wij een verdergaande 'oorlog in de keten' die draait om de vraag wie de macht naar zich toe trekt. Maar wie is er nou eigenlijk écht aan de macht? Steeds vaker is de consument dit zelf!

kunnen spelen op de hybride consument. Daarnaast is het noodzakelijk om te investeren in technologie, met name in de integratie van internet en winkel. Zonder een onderscheidende waardepropositie is permanente druk op de prijs onvermijdelijk. Dit werkt verslavend voor de consument, waardoor het steeds moeilijker wordt om de prijzenslag te winnen; hoe versla je *online* als alleen de prijs het verschil moet maken?

Hardere franchise wordt noodzaak

De discussie over voor- en nadelen van hard- of soft franchise woedt in de franchisesector al jaren. Hardere franchise als samenwerkingsmodel wint daarbij de laatste jaren aan populariteit en dat is niet voor niets. Een harde onderscheidende franchiseformule, mits goed uitgevoerd, combineert het beste van twee werelden en stelt de franchisenemer in staat in te spelen op het hybride consumentgedrag.

Het zoek-, beslis- en koopgedrag van de consument verandert in rap tempo. De consument heeft minder tijd maar meer keuzes en vertoont gedrag dat wispelturig en moeilijker voorspelbaar is. In een wereld waar concurrentie steeds vaker uit onverwachte hoek komt, is het voor ondernemers een enorme uitdaging om zowel fysiek als online de klant te bedienen. En dat ook nog eens tegen een scherpe prijs. Excellente processen zijn dan noodzaak. Maar, klantintimiteit is dat ook. Hard franchise combineert die twee voorwaarden in één succesvol samenwerkingsmodel.

Hard franchise biedt de voordelen van het filiaalbedrijf (inkoopvoordelen, snelle supply chain, een uniforme formule, gezamenlijke marketing en communicatie) én de voordelen van zelfstandig ondernemerschap (lokale kennis en betrokkenheid). Daarnaast biedt hard franchise een voordeel boven ongebonden zelfstandig ondernemerschap dat steeds belangrijker wordt: focus. Afspraken zijn helder en duidelijk. De franchisegever zorgt voor de formule(ontwikkeling), merkcommunicatie en -positionering en voor de backoffice. Denk hierbij aan logistiek, verticale ketenintegratie, IT, e-commerce ontwikkeling, benchmarking, etc. Hierdoor kan de franchisenemer zich volledig richten op zaken waar hij het verschil kan maken: aandacht voor de klant, slimme inzet van personeel en binding met de lokale gemeenschap. Hierbij geldt het principe van wederzijdse afhankelijkheid én verantwoordelijkheid. Bijvoorbeeld door de klantsignalen die ondernemers iedere dag op de vloer zien, horen en voelen terug te koppelen naar de franchisegever en proactief met verbetervoorstellen te komen.

En wanneer franchisegever en franchisenemer dit spel perfect spelen zit het grootste voordeel van hard franchise wel in de voorspelbaarheid van de klantbeleving: de consument weet precies wat hij kan verwachten dankzij de formulekracht van de organisatie, terwijl hij zich tegelijkertijd welkom en begrepen voelt dankzij het lokale ondernemerschap van de franchisenemer. Deze klantervaring is goud waard. Voor zowel franchisegever als franchisenemer. En voor de klant natuurlijk!

Franchise vraagt om andere competenties, zowel van franchisenemer als franchisegever

Voor een permanente ontwikkeling zal een franchiseformule zich moeten gedragen als een lerende organisatie. Vaak is er wel een opleidingsplan of academie voor personeel van de formule, maar wordt onvoldoende aandacht gegeven aan competentieontwikkeling van de franchise-ondernemer zelf. Ken als ondernemer je eigen sterke en minder sterke punten. Sta open voor feedback van klanten, personeel en collega's.



Leer om te gaan met feedback en zie dit niet als bedreigend. Franchisegevers kunnen hiervoor de condities scheppen, franchisenemers moeten hier natuurlijk wel voor open staan. Er ontstaat dan een cultuur van continue verbetering. De persoonlijke ontwikkeling als franchisenemer is niet alleen een verantwoordelijkheid van de ondernemer. Ook de franchisegever kan en moet dit faciliteren. Per franchisenemer kan een persoonlijk ontwikkelplan gemaakt worden, gericht op kennis én vaardigheden. Franchisenemers die al langer bij de organisatie zijn aangesloten, kunnen jongere ondernemers coachen en tijd vrijmaken om de formule op een hoger plan te krijgen, bijvoorbeeld door hier een paar dagen per maand voor vrij te maken. Die franchisenemers worden op deze manier ook uitgedaagd. Uiteindelijk worden de formule en de organisatie daar beter van. En dat merkt de klant.

Mening Rabobank – Alexander Heijkamp, Sectormanager Detailhandel Rabobank Nederland

“Veel ondernemers die ik de afgelopen tijden heb gesproken geven mij aan dat de economie dit jaar weer wat gaat aantrekken. Definitief herstel (en terug naar oude tijden?) zou slechts een kwestie van wachten zijn. De eerste relatief warme maanden van 2014 hebben bij veel ondernemers een positief effect gehad op de winkelverkoop. Dit sterkt bij veel ondernemers het gevoel dat het allemaal wel weer goed gaat komen. Er is echter veel meer aan de hand dan alleen de economie. De consument is veranderd qua oriëntatie- en koopgedrag, maar ook qua samenstelling. Denk aan demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing en de toename eenpersoonshuishoudens. Daarnaast neemt de technologie een enorme vlucht en zal een retailer antwoord moeten hebben op de steeds hoger liggende technologische lat.

Denk alleen maar aan het gebruik van big data en de toepassing van WiFi tracking, sociale media en de volledige samensmelting van offline en online. Dit vraagt veel van ondernemers en het personeel, terwijl de druk op de retailers al zo groot is. Franchise kan helpen om veel van deze uitdagingen samen met andere ondernemers aan te gaan. Bij veel soft franchise concepten zie ik echter steeds vaker een afwachtende houding ten opzichte van elkaar. De franchisegever vindt dat de franchisenemers ondernemerschap moeten tonen en een aantal elementaire zaken toch echt zelf moet oppakken. Bij franchisenemers hoor ik juist steeds vaker dat de franchisegevers onvoldoende toegevoegde waarde bieden voor de fee die afgedragen wordt. Een impasse waar veel partijen niet uit lijken te komen met als gevolg sterke

achteruitgang wat betreft omzet en de kracht van de formule. Een bijkomend lastig punt is bijvoorbeeld de omzet die in een webshop gerealiseerd wordt > waar valt de online omzet (of marge)? Bij de franchisegever, of middels een verdeling op basis van het postcode gebied bij de franchisenemers? In de praktijk lastige vraagstukken die veel discussie oplevert. Er is op dit moment echter geen tijd meer voor lange discussies. Bij hard franchise zie ik dit soort thema's sneller opgepakt worden en wordt er vooral gediscussieerd over de ontwikkelingen in de markt en hoe deze gezamenlijke aangepakt kunnen worden. Daarom ben ik er van overtuigd dat we de komende jaren steeds meer harde franchise samenwerkingsverbanden met krachtige formules zullen gaan zien.”

Rabo Kennis App

Speciaal voor ondernemers is de Rabo Kennis App ontwikkeld. Daarmee vergaart u snel en gemakkelijk kennis op macro-economisch en sectorniveau. Hierdoor blijft u op de hoogte van wat er speelt in uw sector zodat u beter kunt anticiperen op ontwikkelingen. De app is gratis beschikbaar voor iPad, Android en overige iOS.



Franchising anno 2013: feiten en ontwikkelingen

Net als in voorgaande jaren heeft het onderzoeksbureau Panteia ook dit jaar het Nederlandse franchiselandschap in kaart gebracht door middel van de franchisemonitor, in opdracht van de Nederlandse Franchise Vereniging NFV en de Rabobank.

Aantal formules na jarenlange stijging nu afgenomen tot 749

Ook het jaar 2013 is voor het Nederlandse bedrijfsleven zwaar geweest en het relatief hoge aantal van 85 franchise-organisaties is gestopt als franchise-organisatie; de meeste in de dienstverlenende sector. Net als voorgaande jaren kent deze sector de meeste dynamiek. Door de lage toetredingsdrempel is het relatief eenvoudig een franchiseformule in dienstverlening te beginnen, maar het blijkt een stuk lastiger te zijn deze succesvol te laten ontwikkelen. Dit verklaart dan ook het grote aantal formules dat gestopt is met franchise. Opvallend is de groei aan franchise-

formules in horeca & food-services, financiële dienstverlening en zorg. Daarnaast zijn er wederom formules die al jarenlang bestaan en nu ook het samenwerkingsmodel franchise hebben toegevoegd, waardoor er een hybride organisatie ontstaat met eigen en franchisevestigingen.

Nagenoeg gelijkblijvende omzet, maar het aantal werkzame personen neemt toe

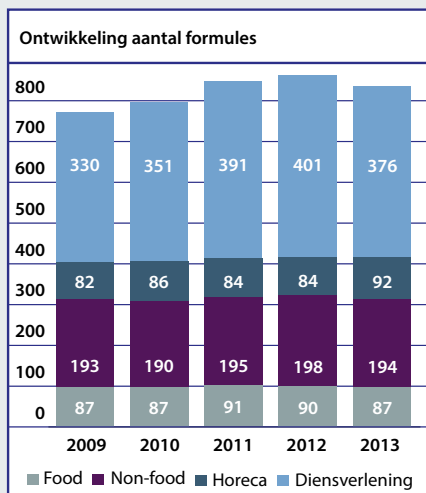
De totaal door franchisenemers gerealiseerde omzet in 2013 is ongeveer gelijk gebleven en bedraagt ruim € 31 miljard. Het merendeel is toe te schrijven aan detailhandel food (ca. 41%) en non food (31%).

Opvallend is de toename van het aantal werkzame personen, waardoor de omzet per medewerker is gedaald. Dit kan verklaard worden door de verruiming van de openingstijden en de toename van kleinere contracten en flexwerkers. Deze trend van flexibilisering van arbeid in de maatschappij zien we ook bij het MKB en detailhandel.

Het aantal vestigingen van formules die ook al in 2012 bestonden, is opvallend genoeg met circa 6% gestegen. Onder de franchisevestigingen vooral bij detailhandel food (10%), en bij de eigen vestigingen nagenoeg vooral bij detailhandel non food (16%). Dat terwijl de omzet per vestiging met gemiddeld 5% is gedaald. Deze daling komt deels door de economische situatie en het veranderende koopgedrag van consumenten, maar geeft ook dat er nog steeds nieuwe, maar kleinere vestigingen bijkomen.

Groei verwachtingen voor 2013 zijn niet uitkomen, optimisme voor 2014

Verwachtte in 2013 nog bij minder dan de helft van de franchiseorganisaties dat de omzet zou toenemen, is de verwachting onder 60% van de franchiseformules dat in 2014 de omzet gaat toenemen. Minder dan 10% van de formules verwacht een krimp in de omzet, terwijl 30% van de formules hun omzet over 2013 krompen.



Bron: Rabobank/NFV Franchisemonitor 2014



Afvallers en nieuwkomers in 2013			
	afvaller	nieuw	saldo
Detailhandel food	-7	4	-3
Detailhandel non-food	-16	12	-4
horeca	-6	14	8
dienstverlening	-56	31	-25

branche	omzet per eigen vestiging	omzet per franchise vestiging	omzet per werknemer eigen vestiging
Detailhandel food	-2,1%	-5,2%	-13,7%
Detailhandel non-food	-2,5%	0,4%	5,7%
totaal alle branches	-5,7%	-2,2%	-9,0%

“Franchise is de laatste tijd regelmatig negatief in het nieuws. Ontevreden franchisenemers zoeken de publiciteit op en geven aan dat er in een deel van de franchisewereld iets grondig mis is. Dit resulteert echter in een te negatief en eenzijdig beeld en schaadt het imago van franchise. Franchisenemers en -gevers hebben steeds vaker te kampen met teruglopende inkomsten doordat formules en verdienmodellen niet meer goed functioneren. Ze lijken vaak onmachtig de problemen aan te pakken omdat ze elkaar onvoldoende vertrouwen en niet meer de juiste dingen doen. Dat is ook niet eenvoudig in de snel veranderende wereld om ons heen. Maar juist in deze nieuwe werkelijkheid vraagt dit, ook van de franchisewereld, om structurele veranderingen en oplossingen.

Naar een duurzaam franchisemodel Verandering is ook hard nodig. De huidige situatie kan formules afschrikken (verder) te investeren in franchise. Zonde, want dit zou een bedreiging zijn voor zelfstandig ondernemerschap en franchise als samenwerkingsmodel. Terwijl franchise in veel sectoren zijn bestaansrecht allang bewezen heeft. Denk aan de meer dan 30.000 vestigingen die McDonald's en Subway wereldwijd hebben of het forse aandeel van franchise in veel nationale economieën. Ook voor Nederland is franchise van grote betekenis. Juist dankzij franchise kunnen zelfstandig ondernemers overleven met moderne winkels in competitieve markten, zoals de supermarktbranche. Of wat te denken van de formule- en innovatiekracht, inkoop en logistieke systemen waar franchisenemers gebruik van kunnen maken. Belangrijk is om te onderkennen aan welke voorwaarden het franchisemodel moet voldoen om succesvol te zijn. De kracht van franchise zit simpelweg in het feit dat franchisegever en fran-

chisenemer van elkaars kracht gebruikmaken. De franchisenemer maakt gebruik van de kracht van de formule en support van de franchisegever (tegen betaling van een vergoeding). De franchisegever maakt gebruik van de lokale verkoopkracht en investeringsbereidheid van de franchisenemer.

De belangrijkste voorwaarden voor duurzame franchise zijn dan:

1 Een succesvolle formule

- Onderscheidend, relevant voor de consument, toekomstbestendig en innovatief;
- Duurzaam en transparant verdienmodel met voldoende inkomsten voor beide partners;
- Een capabele franchisenemer die bereid is risico te lopen.

2 Een evenwichtige samenwerking

- Evenwichtige verdeling van opbrengsten en risico's;
- Heldere communicatie en duidelijkheid over wat je van elkaar mag verwachten;
- Adequate franchiseorganisatie met goed doordachte selectiecriteria voor locaties en franchisenemers en voldoende begeleiding en opleiding;
- Financieel en juridisch een gezonde basis.

Veel problemen in franchiseformules zijn de afgelopen periode aan de oppervlakte gekomen, toen inkomsten terugliepen en onvrede ontstond over verdeling van opbrengsten en risico's. Net als in de rest van de maatschappij en economie, lijkt ook in de franchisewereld dringend behoefte aan vernieuwing. Rabobank pleit voor een duurzaam businessmodel waarmee franchise nieuwe kansen krijgt en problemen echt kunnen worden aangepakt. Duurzaam wil zeggen: een krachtige franchiseorganisatie gericht op continuïteit die voldoet aan de hier-

boven genoemde voorwaarden voor duurzaam succes.

Zo'n organisatie is gericht op de klant, is financieerbaar en creëert waarde voor zowel franchisegever als franchisenemer. De vraag rijst nu: wat is hiervoor nodig?

Allereerst een *grondige strategische analyse en heroriëntatie van formule en verdienmodel*, waarbij de verantwoordelijkheid eerst en vooral bij de franchisegever ligt. Is mijn formule nog wel relevant voor de consument? Wie is mijn klant en wat drijft hem? Welke veranderingen zijn nodig? Wat zijn de gevolgen voor locaties en franchisenemers? Deugt mijn verdienmodel nog wel? Daarnaast *vernieuwing in de manier van samenwerken*. Hoe kan de franchisegever de franchisenemers meer meenemen in de uitdaging waar de formule voor staat? Hoe komt de franchisegever beter op de hoogte over wat er bij franchisenemers speelt? Hoe kan de franchisegever draagvlak creëren voor oplossingen? Weten franchisegevers en -nemers wat ze van elkaar mogen verwachten? Nemen franchisenemers hun eigen verantwoordelijkheid om zelf goed over investeringsplannen, projecties en contracten na te denken? En over welke vaardigheden en ambities moeten franchisenemers beschikken?

Wederzijds vertrouwen, onderkenning van de problemen, eigen verantwoordelijkheid nemen en risico's accepteren en vooruitkijkend samenwerken aan oplossingen zijn voorwaarden voor een volwassen samenwerking. Franchiseorganisaties doen er goed aan met behulp van deze thema's te starten met een strategische heroriëntatie en van daaruit te komen tot een nieuw, duurzaam businessmodel. Niet gemakkelijk, wel hard nodig.”

Rabobank Cijfers & Trends

Al meer dan vijfendertig jaar biedt de Rabobank met haar kennis-producten betrouwbare branche-informatie aan ondernemers. Via de Rabo Kennis App maar ook via www.rabobank.nl/kennis is deze informatie vrij toegankelijk te raadplegen.

U vindt hier uitgebreide informatie over kansen en bedreigingen, perspectieven, trends, vooruitzichten, markt- en achtergrondinformatie in uw sector. Maar ook actuele macro-economische kennis en een tweewekelijks blog van de sectormanager. Met behulp van een benchmark kunt u de prestaties van uw bedrijf vergelijken met uw branchegenoten.

Rabobank klantenpanel verantwoording

Het Rabobank Ondernemerspanel bestaat uit circa 2.000 representatieve Rabobank klanten uit het segment Midden en Kleinbedrijf. De omvang en samenstelling van het ondernemerspanel is dusdanig opgebouwd dat alle belangrijke doelgroepen goed zijn vertegenwoordigd. Klanten worden geselecteerd o.b.v. verschillende kenmerken zoals segment, branche, productafname en ondernemersfase.

Onderzoek Rabobank klantenpanel

- Hoewel slechts 12% van de ondervraagde ondernemers is aangesloten bij een franchise- of inkooporganisatie, ziet 25% de toegevoegde waarde van franchise als samenwerkingsvorm wel.
- 65% van de ondervraagde ondernemers geven aan dat het opgeven van de vrijheid en de wens om op een andere manier samen te werken de reden is om niet aan te sluiten bij een franchiseorganisatie.
- 70% van de ondervraagde ondernemers is van mening dat volledige zelfstandig ondernemerschap de komende 5 jaar mogelijk blijft.
- Voornaamste redenen om aan te sluiten bij een franchiseorganisatie zijn:
 - Inkoopvoordelen
 - Assortiment samenstelling
 - Benchmarking: leren van elkaar
- De ondervraagde franchisenemers zijn het minst tevreden over de interne communicatie. 14% van de franchisenemers geeft aan hierover ontevreden te zijn.
- De ondervraagde franchisenemers zijn het tevreden over de reclame- en promotie activiteiten van de franchiseorganisatie. 62% van de franchisenemers is zeer tevreden, terwijl slechts 10% ontevreden is.

Paradox in het franchisemodel:

De Rabobank vindt dat franchise strakker georganiseerd moet worden om succesvol te blijven, maar de ondernemer wil zijn vrijheid van het ondernemerschap juist niet loslaten en is er van overtuigd dat dit de komende jaren ook niet nodig zal zijn.

Contactgegevens

Alexander Heijkamp,
Sectormanager Detailhandel
Rabobank Nederland

Jos Voss, Senior Industry Analyst
Rabobank International

Nicole Scherer, Directeur Rabobank
Franchise en Arrangementen

Reacties?

j.a.heijkamp@rn.rabobank.nl