



Niet alleen franchisenemers maar ook franchisegevers zouden meer openheid moeten geven over hun eigen benchmarkgegevens. Dit blijkt uit een rondetafeldiscussie die Franchise+ organiseerde met een aantal specialisten. De deelnemers zien een trend: hoe transparanter de organisatie, hoe beter de formule.

DOOR: MAAIKE TINDEMANS

Ook franchisegevers moeten

De rondetafeldiscussie begint met een aantal ervaringen. Jaap Luchies, senior adviseur bedrijfsvoering & financiering bij MKB Adviseurs, vertelt dat hij regelmatig met groepen franchisenemers samenkomt om benchmarkgegevens te bespreken. "We lichten er thema's uit, zoals margeontwikkeling, omzetontwikkeling of omloopsnelheid. Zo hadden we laatst een keten waar de voorraad gemiddeld negentig dagen in de winkel stond. Bij een aantal winkels was dat veel hoger, tot 160 dagen. Als je dat weet, kun je veel doen om het rendement te verbeteren." Hij merkt dat de bijeenkomsten een goede denktank vormen. "In die groepen zitten vaak mensen die verder kijken dan alleen hun eigen zaak. Ze zorgen voor veel energie en dynamiek. Het zijn

vijftien hersenen die samen tot verrassende oplossingen komen."

Dienstbaarheid

Andreas van den Bout, afdelingsdirecteur formule & franchise arrangementen bij ABN AMRO, vertelt dat hij de benchmarkgegevens van organisaties gebruikt om de formule te beoordelen. "Als wij een arrangement afsluiten met een franchiseorganisatie dan zeggen wij als het ware dat dit een goede formule is. Met benchmarkgegevens kunnen we dit onderbouwen." Van den Bout vindt het daarbij belangrijk dat franchisegevers zich dienstbaar opstellen naar hun franchisenemers. Zo is het hun taak om de franchisenemers te leren om de cijfers te lezen en dit om te

zetten in acties. Aan de andere kant ziet hij dat er ook bij veel franchisenemers nog een verbeteringsslag mogelijk is. "Er zijn nog steeds ondernemers die geen openheid geven omdat ze denken dat ze het allemaal zelf wel kunnen. Daar moet echt een ommekeer in komen."

Theodoor Ludwig, advocaat bij Ludwig & Van Dam, merkt dat benchmarking soms voor problemen zorgt omdat niet goed is vastgelegd welke cijfers ondernemers moeten aanleveren. "Je ziet dat er een willekeur ontstaat. De één levert cijfers wel aan, de ander niet. Daardoor kun je nooit goed vergelijken." Ook merkt hij op dat het nauw luistert wat je precies vastlegt. "Benchmarking vergroot je aansprakelijkheid. Je hebt als franchisegever namelijk



meer openheid geven

een zorgplicht. Daarom is het belangrijk dat je ook een aansprakelijkheidsbeperking in het contract opneemt.”

Eerlijkheid

De eerste stelling komt op tafel, namelijk: franchisegevers zouden benchmarkgegevens moeten gebruiken om franchisenemers te werven. Luchies is het daarmee eens. “Je kunt daarmee laten zien op welke punten je aantoonbaar beter bent dan de rest en waarom franchisenemers voor jouw keten moeten kiezen. Bovendien laat je zien wat er zich in je formule afspeelt: wat de sterke en de zwakke punten zijn.” Van den Bout merkt op dat het dan wel belangrijk is om te weten welke winkels in de benchmark zijn meegenomen. “Je kunt

een prachtige benchmark laten zien van de stadswinkels. Maar het is niet eerlijk om op basis van die cijfers iemand een dorpswinkel te verkopen.” Ludwig vertelt dat het in een aantal lidstaten in Amerika zelfs verplicht is om benchmarkgegevens te verstrekken. Luchies kan zich daar iets bij voorstellen. “Franchisenemers zouden die informatie moeten vragen voordat ze zich aansluiten. En ik vind dat franchisegevers de plicht hebben om die gegevens te geven.” Ook Van den Bout sluit zich daarbij aan. “Het zou franchisenemers helpen om weer met beide benen op de grond te komen. Starters zijn vaak zo blij dat ze een zaak kunnen beginnen, dat zij in sommige gevallen de ratio helemaal kwijtraken. Als franchisegevers ook met hen langs

Tips

- Gebruik benchmarkgegevens om franchisenemers te werven.
- Vraag als franchisenemer om de benchmarkgegevens voordat je je bij een formule aansluit.
- Zorg dat de basiselementen van een formule goed zijn en gebruik benchmarkgegevens om de formule te verbeteren.
- Gebruik benchmarkgegevens als tool en niet als beoordelingsinstrument.
- Gebruik benchmarkgegevens om het beleid van de franchisegever te toetsen.



Jaap Luchies, senior adviseur bedrijfsvoering & financiering

de cijfers lopen, weten zij tenminste echt waar ze aan beginnen." Luchies geeft aan dat je wel lef moet hebben om je cijfers in alle eerlijkheid te presenteren. Martin van den Berg, benchmarkspecialist en directeur van GIBO Franchise, is het daarmee eens: "Misschien doen franchisegevers zo geheimzinnig omdat de cijfers in werkelijkheid tegenvallen." Van den Bout vindt wel dat openheid hoort bij de groei naar meer volwassenheid in de branche. "Het is veel gezonder om te laten zien hoe je ervoor staat, want uiteindelijk komt het toch wel uit."

Benzine

Ook merken de heren dat franchisegevers niet altijd even open zijn over benchmarkgegevens naar hun bestaande franchisenemers. Luchies heeft daar wel een verklaring voor. "Kennis is macht. Als je al die kennis voor jezelf houdt, heb je ook meer ruimte om beslissingen zelf te nemen." Ludwig vindt het daarom belangrijk dat franchisegevers een goed management informatie systeem opzetten. "Het zou goed zijn als franchisegevers vastleggen welke informatie ze met hun franchisenemers uitwisselen en wat zij hiervoor terug krijgen." Van den Bout ziet in de praktijk dat formules die alle informatie in openheid delen ook komen tot een kwalitatief betere formule. "Het is vaak een zwakte als die transparantie er niet is." Een logische conclusie zou zijn: hoe opener de formule, hoe beter

deze presteert. Van den Bout en Luchies vinden dat een stap te ver gaan. Luchies: "Je hebt in de eerste plaats goede basiselementen nodig zoals assortiment, winkelconcept en marktbenadering. Openheid zegt vervolgens iets over de cultuur in een bedrijf. De samenwerking is het DNA van de formule." Van den Bout omschrijft het anders. "Benchmarking werkt als een soort benzine. Het brengt een formule verder. Maar alles begint natuurlijk met een goede auto."

Afscheid

Uit een eerdere rondetafel discussie (zie Franchise+, editie 5/2010) kwam naar voren dat sommige franchisegevers best wat meer eisen mogen stellen aan de aangesloten franchisenemers. Als de resultaten uit de benchmark keer op keer tegenvallen, dan vinden zij dat de franchisegever het recht moet hebben om afscheid te nemen van deze franchisenemer. De deskundigen die nu aan tafel zitten vinden dat geen goed idee. "Het is de taak van de franchisegever om een franchisenemer goed te faciliteren en niet andersom", vindt Ludwig. "Vanuit die klantgedachte is het belangrijk dat je een franchisenemer zo veel mogelijk probeert te ondersteunen en te begeleiden om zo het resultaat te verbeteren." Van den Berg vindt dat je vanuit de benchmark juist heel goed kunt laten zien wat

Het is de taak van de franchisegever om een franchisenemer goed te faciliteren en niet andersom

het perspectief is. "Je kunt laten zien wat de gevolgen zijn als een franchisenemer doorgaat. Betekent dit een faillissement of is er nog een mogelijkheid dat je hier samen uitkomt? Maar de franchisenemer heeft de regie in handen." Van den Bout vindt dat benchmark vooral gebruikt moet worden als tool om er samen sterker van te worden. "Het mag geen beoordelingsinstrument worden." Ludwig geeft aan dat het juridisch helemaal niet nodig is om dat soort consequenties vast te leggen. "Een faillissement kan heel veel oorzaken hebben. Misschien is de franchisegever wel tekort geschoten?" Van den Bout sluit zich

daarbij aan. "Ik ken veel voorbeelden van winkels waarbij de omzet omhoog schoot op het moment dat er een andere naam op de pui kwam te staan. Dus het hoeft echt niet alleen aan de franchisenemers te liggen." "Maar een franchisenemer heeft wel veel invloed", zegt Van den Berg. "We kennen ook allemaal de voorbeelden van franchisenemers die er een puinhoop van maken waarna een volgende franchisenemer de locatie om weet te buigen tot een winstgevende zaak."

Winstdeling

De vraag komt op tafel of franchisenemers ook het recht hebben om benchmarkgegevens van de franchisegever op te eisen om daar vervolgens het beleid van de franchisegever op te toetsen. Ludwig vindt dat volkomen gerechtvaardigd. "Maar het gebeurt niet. Daarom vind ik dat franchise-raden daar sterker in moeten optreden. Ze moeten informatie opeisen over de toekomstvisie, bijvoorbeeld op het gebied



Theodoor Ludwig, advocaat gespecialiseerd in franchise

van assortiment en marketing. En hoe gezond is het bedrijf waar je je bij aangesloten hebt eigenlijk? Je hebt het recht om dat te weten." Luchies is het daarmee eens. "Als franchisenemer investeer je in een formule. Daar mag je ook omzet, rendement, nachtrust en plezier voor terug verwachten. Je hoeft daarbij geen genoegen te nemen met uit de lucht gegrepen cijfers. Laat de franchisegever inzichtelijk

maken hoe ze het doen ten opzichte van het verleden en ten opzichte van andere formules." De vraag is wat je als franchise-nemer met die informatie kunt. "Transparantie neemt veel stress en discussie weg uit een formule", vertelt Van den Bout. "Het



Andreas van den Bout, afdelingsdirecteur formule & franchise arrangementen

stimuleert franchisegevers en -nemers om gezamenlijk een succes van de formule te maken. Je stapt af van het alleen maar geven of nemen. Dat is ook de reden dat ik een voorstander ben van winstdeling onder de franchisenemers."

Vernieuwen

Van den Berg vindt dat franchisenemers

ook kritisch mogen zijn over de vraag of de formule in staat is om zichzelf te vernieuwen. "Nog al te vaak zie je dat franchisegevers een nieuwe huisstijl ontwerpen maar dat franchisenemers niet in staat zijn te herinvesteren." Van den Bout herkent dat en ziet ook wel eens het omgekeerde. "Bij sommige formules weet je gewoon dat zij de komende jaren niet meer gaan investeren. Het is belangrijk dat je als franchisenemer inzicht hebt in die bewegingen bovenin zo'n organisatie, zodat je daar consequenties aan kunt verbinden. Benchmarking is een goed instrument om daar inzicht in te krijgen." Ludwig geeft bovendien aan dat het verstandig is om herinvesteringsplannen vast te leggen in een contract. "Je omschrijft dan op welk moment je wilt investeren en voor welk bedrag. Er moet een goede financiële raming achter zitten en de franchisenemers moeten financieel de ruimte hebben om hier geld voor apart te leggen. Franchisenemers moeten ook de ruimte hebben om de plannen uit te stellen als de omzet - bijvoorbeeld door een crisis - tegenvalt. Voor de franchisenemer is zo'n contract vaak ook fijn, omdat ze willen weten waar een formule naartoe gaat."

Franchisenemers moeten de ruimte hebben om plannen uit te stellen als de omzet tegenvalt

Groeiproces

Tot slot geven de deelnemers aan de discussie nog even kort aan wat zij echt



Martin van den Berg, benchmarkspecialist en directeur franchise

belangrijk vinden bij benchmarking. "Extra benchmarkgegevens geven ons vertrouwen en vergroot dus de kans op een krediet", vertelt Van den Bout. "Het is een misverstand dat wij primair voor zekerheden gaan. Dat is voor ons de sluitpost. De kwaliteit van de franchisenemers en de formule staan voorop." Luchies geeft aan dat benchmarking een groeiproces is. "Je kunt niet van franchisenemers verwachten dat zij vanuit het niets meteen met hun billen bloot gaan. Daarom begint benchmarking vaak met gegevens vergelijken veilig achter je computer. Stap twee is om het te bespreken met de franchiseorganisatie. Pas daarna zijn franchisenemers er aan toe om gegevens ook met elkaar te bespreken. Franchiseraden kunnen daar een belangrijke rol in spelen."

Ludwig vertelt dat het goed is om te beseffen dat je als franchiseorganisatie niet alles mag benchmarken. "Vooral als je een sterke marktpositie hebt, krijg je al snel te maken met horizontale mededingingsregels. De toezichthouder kan benchmarken dan bijvoorbeeld zien als het maken van verboden (prijz)afspraken. Zoek dus uit wat je wel en vooral wat je niet mag benchmarken en leg dit vast in het franchisecontract. Daarmee kun je veel vervelende situaties voorkomen." +

