

04 december 2015

Groei online retail biedt franchisenemers kansen

De markt voor online winkelproducten groeit snel. De consument blijkt het mede daarom belangrijk te vinden dat in fysieke winkels expertise en persoonlijke benadering wordt geboden. Franchisenemers in de sector kunnen van die combinatie van behoeften profiteren. Als zelfstandig ondernemer hebben ze veel vrijheid om creatief te zijn en daarmee de sfeer van persoonlijke benadering te creëren. Tegelijkertijd kan men profiteren van het online kanaal van de formule, dat schaalgrootte heeft. Echter, de verdeling van de inkomsten uit internet is een punt waarop franchisenemers en –gevers vaak botsen. Het is daarom van cruciaal belang dat het economisch herstel wordt aangegrepen om hier kraakheldere afspraken over te maken.

Franchise hard gegroeid

Franchising is het afgelopen decennium flink in populariteit gegroeid. Binnen de detailhandel waren rond de eeuwwisseling ongeveer 9600 vestigingen waarin franchisenemers hun activiteiten ontplooiden. Inmiddels zijn dit er een kleine 15.800 (zie Figuur 1).

Deze sterke groei ontstond goeddeels omdat bestaande formules (franchisegevers) hun franchise-activiteiten uitbreidden, en dus meer vestigingen ter beschikking stelden aan ondernemers. Allicht is in die periode ook een aantal door de crisis wegbezuinigde werknemers als franchisenemer voor zichzelf begonnen. Het aantal medewerkers binnen franchisevestigingen in de detailhandel steeg vanaf de eeuwwisseling van 85.000 naar

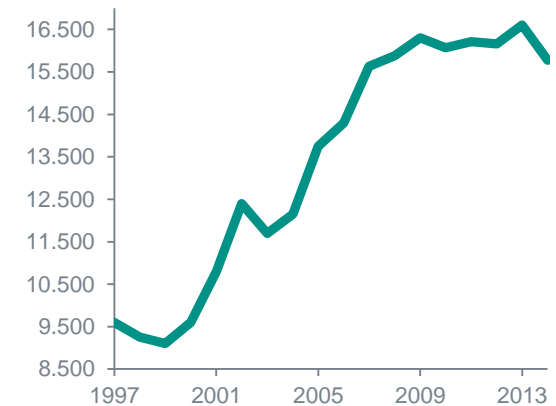
291.270 in ons land, ruimschoots een verdrievoudiging. Binnen de detailhandel wordt deze beroepsgroep dan ook steeds belangrijker. Sinds 1997 is het aandeel van de omzet van franchisenemers binnen de gehele detailhandel ongeveer verdubbeld, naar meer dan 20%. Ongeveer een kwart van alle medewerkers binnen de detailhandel werkt binnen een franchisevestiging (NFV, CBS).

Crisis

Het franchise-model is dus goed aangeslagen binnen de retailsector. Retail franchisenemers zetten in totaal €23,3 miljard om in 2014, waar dit in 2001 nog €9,6 miljard was (NFV).

Figuur 1: Aantal franchisevestigingen in retail

Bron: NFV

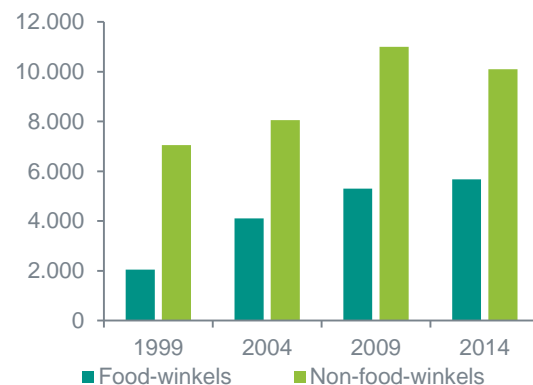


Zoals de gehele detailhandel konden ook franchisenemers zich niet onttrekken aan de crisis: de omzet per medewerker daalde sinds het uitbreken van de kredietcrisis met 15,6%.

Dat de consumentenbestedingen, het consumentenvertrouwen en [de economische groei](#) aantrekken, is ook voor deze beroepsgroep zeer gunstig. Naar verwachting laat de detailhandel als geheel over 2015 en 2016 groei zien, omdat huishoudens vaker de portemonnee zullen trekken. Net als de detailhandel als geheel moeten franchisenemers hiervan de vruchten kunnen plukken.

Figuur 2: Aantal franchise-winkels vooral in food retail flink toegenomen

Bron: NFV



Angel

Een verdere versnelling van de economie kan mogelijk ook de angel halen uit de spanningen die recent spelen tussen franchisenemers en de formules. De oorzaak van een conflict verschilt per situatie, waarbij een franchisenemer zich vaak misleid voelt door de formule.

Hete hangijzers zijn daarbij bijvoorbeeld de niet geheel transparante afspraken over inkoop, pandhuur en bevoorrading, de verdeling van bedrijfsrisico's en ook de perceptie bij franchisenemers dat door de formule soms verkeerde financiële prognoses zijn voorgespiegeld bij aanvang van de overeenkomst. Voor de formule is

het moeilijk om altijd volledig transparant te zijn richting de franchise-ondernemer, omdat de angst bestaat dat gevoelige informatie over bijvoorbeeld inkoopvoorwaarden naar de concurrentie lekt.

Een omzetprognose van een franchisegever over een filiaal kan voor een franchisenemer reden zijn om in dat pand activiteiten te gaan ontplooiën. Wanneer franchisenemers hun financiële resultaten in lijn met de economie weten te verbeteren, zullen irritaties over bijvoorbeeld gestelde omzetprognoses richting formules mogelijk richting de achtergrond verdwijnen.

Veranderend consumentengedrag

De conflicten hebben in veel gevallen echter ook te maken met veranderend consumentengedrag in de loop der jaren. Zo is het verschuiven van een deel van de consumentenbestedingen naar internet een enorme uitdaging. Dat heeft te maken met de verdeling van de omzet.

Volgens het traditionele model is de verdeling van inkomsten niet al te ingewikkeld. Het deel van de omzet dat voortkomt uit de afzet in een winkel van

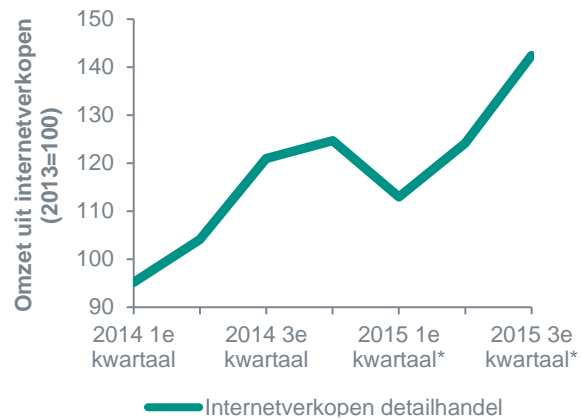
Rollend over straat

Media berichtten de afgelopen jaren volop over ruzies tussen franchisenemers en –gevers, die soms uitmondten in een rechtzaak. Franchisenemers van HEMA waren enkele jaren terug boos over de marketingkosten, verdeling van omzet over internet en inkoopkosten. Ook bij Bruna, Albert Heijn, Bakker Bart en Biretco kwam het tot een botsing tussen franchisenemers en franchisegevers. Overigens bestaat er een Europese erencode met gedragsrichtlijnen voor de franchisector, en is er in opdracht van het ministerie van Economische Zaken eerder dit jaar een concept voor de Nederlandse Franchise Code ontstaan. Niet iedereen kon zich daarin vinden, waarna de Vereniging van Distributie, Franchise en Agentuurrecht een alternatieve gedragscode opstelde. Ook daarop ontstond vrijwel direct kritiek, tekenend voor de huidige verdeeldheid binnen de sector.

een franchisenemers komt, afgezien van royalty-betalingen, aan hen toe. De omzet die door de franchisegever gemaakt in 'eigen' vestigingen waarin geen activiteiten worden ontplooid door franchisenemers,

Figuur 3: Internetverkopten groeien zeer snel

Bron: CBS



komt uiteraard toe aan de formule.

Bij verkopen via internet zijn die grenzen moeilijker af te bakenen, en daar komen discussies uit voort. Het vraagstuk hierover wordt steeds relevanter, door het groeitempo van internetverkoop in de detailhandel. Vanaf het eerste kwartaal van 2014 tot het derde kwartaal van 2015 zijn de internetverkopten met 50% toegenomen (zie Figuur 3).

De consument is dus steeds vaker gaan shoppen via internet. De online consumentenbestedingen bedroegen in het tweede kwartaal van het huidige jaar €3,63 miljard, een groei van 21% ten

opzichte van dezelfde periode een jaar eerder (GfK).

Over de verdeling van de inkomsten die daaruit ontstaan zijn vaak geen heldere afspraken gemaakt in de franchisewereld. Contracten tussen franchisenemers en franchisegevers variëren erg qua opzet. Een aantal partijen heeft heldere afspraken gemaakt over de verdeling van online omzet, maar wij constateren dat veel franchisegevers en –nemers dit niet of onvoldoende hebben gedaan. Daar ontstaat wrijving.

Het ontberen van afspraken daarover kan paradoxale situaties in de hand werken. Bijvoorbeeld als een klant iets wilt kopen en dat product niet leverbaar is door een franchisenemer. Wanneer de klant in de winkel tot de constatering komt dat hetzelfde product op internet door dezelfde winkelformule wél wordt verkocht en dat als optie voorstelt, is er voor de franchisenemer een reden om dit te proberen te voorkomen.

Deze ondernemer loopt immers inkomsten mis als de klant tot aankoop over internet overgaat. Het is dan

Franchising als concept

Veel bekende winkelketens maken gebruik van Franchising als concept. Denk aan Albert Heijn, Bakker Bart, Formido en Esprit. Franchise-overeenkomsten verschillen per bedrijf echter vaak van karakter, bijvoorbeeld wat betreft het eigendom van vastgoed. Franchisenemers betalen aan de formule vaak een royalty (bijvoorbeeld 8% van de omzet), een marketingvergoeding (de franchisenemers profiteren immers van marketing-inspanningen vanuit de groep) en een vast bedrag (entree fee) bij aanvang van de overeenkomst, als vergoeding voor de al gedane investeringen door de formule. Franchising is in aantal vestigingen binnen de horeca (van 750 naar 2.585) en in sectoren buiten retail en horeca (van 4.550 naar 11.365) ook hard gegroeid sinds de eeuwwisseling. De groei franchisevestigingen lijkt er de laatste jaren echter uit te zijn.

verleidelijk om de klant over te halen om enkele weken te wachten tot het product wél is geleverd bij de franchisenemer. Met het risico dat de consument het product bij een concurrent bestelt.

Voor- en nadelen franchisegever

Bij het werken met een franchiseconstructie heeft de franchisegever het voordeel dat de franchisenemer juridisch zelfstandig is en niet op de loonlijst staat. Bovendien is een franchisenemer direct verantwoordelijk voor de prestaties van de winkel, waardoor het potentieel van een lokaal filiaal wellicht meer uitgenut kan worden. Dat komt de omzetroyalty's ten goede. Bovendien kan de formule grotere volumes (en dus goedkoper) inkopen, dankzij de aanvulling van franchisenemers op het bedrijf. Anderzijds loopt de franchisegever wel het risico dat een franchisenemer de merknaam van de gehele formule schaadt; de controle over de activiteiten van de franchisenemer is laag. Wanneer de ondernemer zijn activiteiten niet goed uitnut kan de omzet (en dus de royalty) tegenvallen, en mogelijk niet opwegen tegen de investering die een formule heeft gedaan in het betreffende filiaal.

Innovatie in afspraken

Franchisenemers stellen zich achter het standpunt dat zij ook het merk van de formule uitdragen, en dat consumenten zich soms in hun fysieke winkel oriënteren om een online aankoop te doen. Zij menen

daarom ook recht te hebben op een deel van de inkomsten daaruit. Of zij bij het opvoeren van dat argument in hun recht staan, is moeilijk te beoordelen het antwoord op die vraag kan per formule verschillen.

Wél is het een gegeven dat het voor detailhandelaars steeds belangrijker wordt om een sterk online kanaal te hebben. De combinatie van het hebben van een fysieke winkel en een online kanaal [is kansrijk](#), maar daarbij is het wel cruciaal dat beide kanalen goed op elkaar zijn afgestemd.

Formules die veel met lokale franchisenemers werken doen er dus goed aan om hen (bijvoorbeeld via de franchiseraad of –vereniging, waarin franchisenemers hun krachten binnen een formule vaak bundelen) nadrukkelijk te betrekken in de online strategie.

In een dergelijke constructie dragen franchisenemers bij aan de online verkopen en is het reëel als daar linksom of rechtsom een vergoeding tegenover staat, mogelijk ook afhankelijk van de regio waarin een online aankoop plaatsvindt. Dit vraagt echter om innovativiteit van franchisegevers en –

nemers dus het creëren van afspraken hierover.

Persoonlijke benadering

In feite biedt de opkomst van internet dan zelfs juist kansen voor franchisemodellen.

Een van de neveneffecten van de opkomst van internetverkopen is namelijk dat juist nu behoefte bestaat aan [expertise en persoonlijke benadering](#). Die behoefte blijkt volgens eerder onderzoek te bestaan. Daar kunnen bedrijven via hun fysieke winkels aan voldoen.

Voor- en nadelen franchisenemer

Een franchisenemer profiteert van de naamsbekendheid en de marketinginspanningen van de formule, en ook van diens inkoopvoordelen (de franchisenemer neemt voorraad van de formule af). Daarbinnen kan hij/zij creatief zijn en de persoonlijke benadering bieden die meer binnen het karakter van mkb-bedrijven past; al dient wel in de cultuur van de formule gehandeld te worden. Nadeel is dat een franchisegever failliet kan gaan, dat contracten over bijvoorbeeld inkoop dikwijls niet transparant zijn (de formule wil niet dat dit doorsijpelt naar de concurrentie), en dat de verdeling van internetinkomsten vaak niet helemaal goed geregeld is.

Omzet franchisenemers

In de eerste jaren van de 21^e eeuw ging het crescendo met de omzetten van franchisenemers in de detailhandel. De gemiddelde jaaromzet per medewerker in een retail franchisevestiging steeg van €102.768 in 2000 naar €140.502 in 2006. Sindsdien daalde deze echter behoorlijk, tot €115.740 in 2014. Dit is nog wel 13% boven het niveau van 2000 (NFV).

In theorie zou dit een kolfje naar de hand moeten zijn van de franchise-ondernemer. Deze is immers bovenal ondernemer en heeft de ruimte zelf creatief te zijn: bijvoorbeeld in openingstijden, winkelindeling en vaak ook producten.

Hij of zij moet weliswaar in lijn met het karakter van de franchisegever zijn activiteiten ontplooiën, maar heeft daarbinnen doorgaans zeer veel vrijheid om zeer creatief te zijn. De franchisenemer heeft daarom veel mogelijkheden om zijn winkel een lokale 'touch' te geven richting het klantenbestand; en daar is dus behoefte aan.

Wanneer een franchisenemer het vermogen om zich te onderscheiden vertaalt naar hogere omzetten, is dit ook voor de formule gunstig.

Royalty-fees worden in die situatie namelijk eveneens hoger.

Groot publiek online

Met de opkomst van de internetretail is het voor een ondernemer meer dan ooit belangrijk om toegevoegde waarde te bieden in de fysieke winkel. Als een franchisenemer hier vanwege zijn zelfstandige bedrijfsvoering toe in staat is, trekt dat de consument aan en is dat een goede tandem met een florerend online kanaal.

Daarbij profiteert de ondernemer als franchisenemer nadrukkelijk van het opereren onder een grotere formule, omdat het voor kleinere bedrijven moeilijker is om online een groot publiek te bereiken. Van een franchiseraad of -vereniging mag dan wel worden verwacht dat deze tijd steekt in het meedenken met de online strategie van de formule en waar mogelijk actie onderneemt om synergievoordelen tussen beide kanalen te ontsluiten.

Bedreiging

Voor franchisenemers is het nu dus belangrijker dan ooit om het vermogen om zich te onderscheiden maximaal aan te spreken. Daarbij hebben beide partijen er veel baat bij om hun verantwoordelijkheden te nemen.

Als goede afspraken over de verdeling van internetinkomsten uitblijven, is het groeitempo binnen de online retail namelijk juist een bedreiging voor het franchise-model.

Internetverkopen kunnen dan kannibaliseren op de omzet van franchisenemers. Dat zet het franchisemodel onder druk. De formules en de franchisenemers hebben dus samen de sleutel in handen voor de toekomst van deze beroepsgroep.

Conclusie

De sterke groei van internetverkopen in de detailhandel biedt grote kansen voor de franchisenemers. De consument heeft mede door het groeiende aanbod online veel behoefte aan expertise en persoonlijke benadering in de fysieke winkel; dat maakt 'multichannelers' kansrijk.

Franchisenemers zijn goed gepositioneerd om een winkel van een formule een 'lokale touch' te geven, omdat zij zelf een zelfstandige ondernemer zijn en dus ruimte hebben om creatief te zijn. In combinatie met een sterk functionerend online kanaal, is dit kansrijk. Omdat franchisegevers schaalgroottes hebben, kunnen franchisenemers op hun online inspanningen meeliften. Internetverkopen zouden idealiter geen punt van conflict zijn, maar juist een nieuwe dimensie aan de sector moeten geven.

Er moeten dan wel duidelijke afspraken gemaakt worden tussen individuele partijen over de verdeling van internetverkopen en er mag betrokkenheid van franchiseraden of -

verenigingen op de online strategie van de formule worden verwacht.

Het economisch herstel moet worden aangegrepen om franchise-overeenkomsten aan te passen naar de huidige tijdsgeest, waarin de consument zijn aankopen voor een groot deel online doet. Het veranderende consumentengedrag is immers een van de oorzaken voor de spanningen die veelal tussen franchisenemers en –gevers bestaan.

Economisch Bureau | Nederland

Contactgegevens ABN AMRO | Economisch Bureau Nederland:

	Aandachtsgebied	Telefoonnummer:	E-mailadres:
Jacques van de Wal (hoofd)	Algemeen	020 628 0499	jacques.van.de.wal@nl.abnamro.com
Eric Huliselan	Zakelijke Dienstverlening	020 628 2138	eric.huliselan@nl.abnamro.com
Casper Burgering	Industrie (w.o. industriële materialen)	020 383 2693	casper.burgering@nl.abnamro.com
Nadia Menkveld	Transport & Logistiek	020 628 6441	nadia.menkveld@nl.abnamro.com
Frank Rijkers	Agrarisch, Food, Agrarische grondstoffen	020 628 6437	frank.rijkers@nl.abnamro.com
Sonny Duijn	Retail, TMT	020 343 6535	sonny.duijn@nl.abnamro.com
Hans van Cleef	Olie & Gas	020 343 4679	hans.van.cleef@nl.abnamro.com
Madeline Buijs	Bouw, Real Estate	020-383 8201	madeline.buijs@nl.abnamro.com
Nico Klene	Macro-economie	020-625 4204	nico.klene@nl.abnamro.com
Philip Bokeloh	Woningmarkt, Macro-economie	020-383 2657	philip.bokeloh@nl.abnamro.com
Theo de Kort	Informatieanalist, Autoretail	020 628 0489	theo.de.kort@nl.abnamro.com

Volg ons ook op Twitter: [@ABNAMROeconomen](https://twitter.com/ABNAMROeconomen)

Disclaimer

This document has been prepared by ABN AMRO. It is solely intended to provide financial and general information on the agricultural market. The information in this document is strictly proprietary and is being supplied to you solely for your information. It may not (in whole or in part) be reproduced, distributed or passed to a third party or used for any other purposes than stated above. This document is informative in nature and does not constitute an offer of securities to the public, nor a solicitation to make such an offer.

No reliance may be placed for any purposes whatsoever on the information, opinions, forecasts and assumptions contained in the document or on its completeness, accuracy or fairness. No representation or warranty, express or implied, is given by or on behalf of ABN AMRO, or any of its directors, officers, agents, affiliates, group companies, or employees as to the accuracy or completeness of the information contained in this document and no liability is accepted for any loss, arising, directly or indirectly, from any use of such information. The views and opinions expressed herein may be subject to change at any given time and ABN AMRO is under no obligation to update the information contained in this document after the date thereof.

Before investing in any product of ABN AMRO Bank N.V., you should obtain information on various financial and other risks and any possible restrictions that you and your investments activities may encounter under applicable laws and regulations. If, after reading this document, you consider investing in a product, you are advised to discuss such an investment with your relationship manager or personal advisor and check whether the relevant product –considering the risks involved- is appropriate within your investment activities. The value of your investments may fluctuate. Past performance is no guarantee for future returns. ABN AMRO reserves the right to make amendments to this material.

© ABN AMRO, 2015

