



Transparantie sleutel bij strategische veranderingen franchiseformules

Whitepaper

Valérie van Hoof | 17 juni 2019

Eind 2018 werd het voorstel voor de Wet franchise bekendgemaakt. Deze wet beschermt de positie van franchisenemers en moet conflicten tussen franchisegevers en -nemers helpen minimaliseren of voorkomen. Zo wordt onder andere ingezet op versterking van de (informatie)positie van de franchisenemer, met name wanneer de franchisegever wijzigingen doorvoert die een aanzienlijke invloed hebben op de franchiseoutlet(s) van de franchisenemer. Berenschot onderzocht welk effect strategische wijzigingen kunnen hebben op de tevredenheid van franchisenemers en doet aanbevelingen voor een optimale omgang tussen franchisegever en -nemer.

Franchising: voordelig voor ondernemers én bedrijven

Franchising creëert enerzijds kansen voor ondernemers en biedt anderzijds bedrijven de mogelijkheid om te groeien. Door toetreding tot een franchiseformule kunnen ondernemers via een bedrijf met een gevestigd product en/of merknaam de markt betreden tegen een relatief lage investering. Daarnaast krijgen franchisenemers ondersteuning van de franchisegever op het gebied van management, faciliteiten, logistiek, marketing en personeelstrainingen. Ook de franchisegever profiteert: toegang tot kapitaal met lager risico, kostendeling, schaalvoordelen, snelle marktpenetratie en gemotiveerde en onafhankelijke ondernemers. Kortom, franchising combineert op aantrekkelijke wijze de kennis, ervaring en middelen van (grote) organisaties met de motivatie, het enthousiasme en de lokale expertise van ondernemers.

Aanzienlijke bijdrage aan de Nederlandse economie

Het aantal franchiseformules in Nederland is de afgelopen jaren steeds verder toegenomen. Van 2000 tot 2015 verdubbelde het aantal naar 750 formules en sindsdien steeg het door naar 825 formules in 2017. Ook het aantal franchisevestigingen groeide van 30.492 in 2015 tot bijna 31.000 vestigingen in 2017. De jaarlijkse omzet van de franchisevestigingen nam eveneens toe, van € 31,6 miljard in 2015 naar circa € 33,6 miljard in 2017. Tot slot steeg ook het aantal medewerkers binnen franchising van 303.700 in 2015 naar 326.700 in 2017.

Berenschot

Top 10 franchiseformules in Nederland

1. Regiobank (530 vestigingen)
2. Primera (491 vestigingen)
3. Jumbo (352 vestigingen)
4. Gall & Gall (331 vestigingen)
5. Albert Heijn (312 vestigingen)
6. Bruna (295 vestigingen)
7. Plus Supermarkt (260 vestigingen)
8. HEMA (258 vestigingen)
9. Etos (254 vestigingen)
10. McDonald's (246 vestigingen)

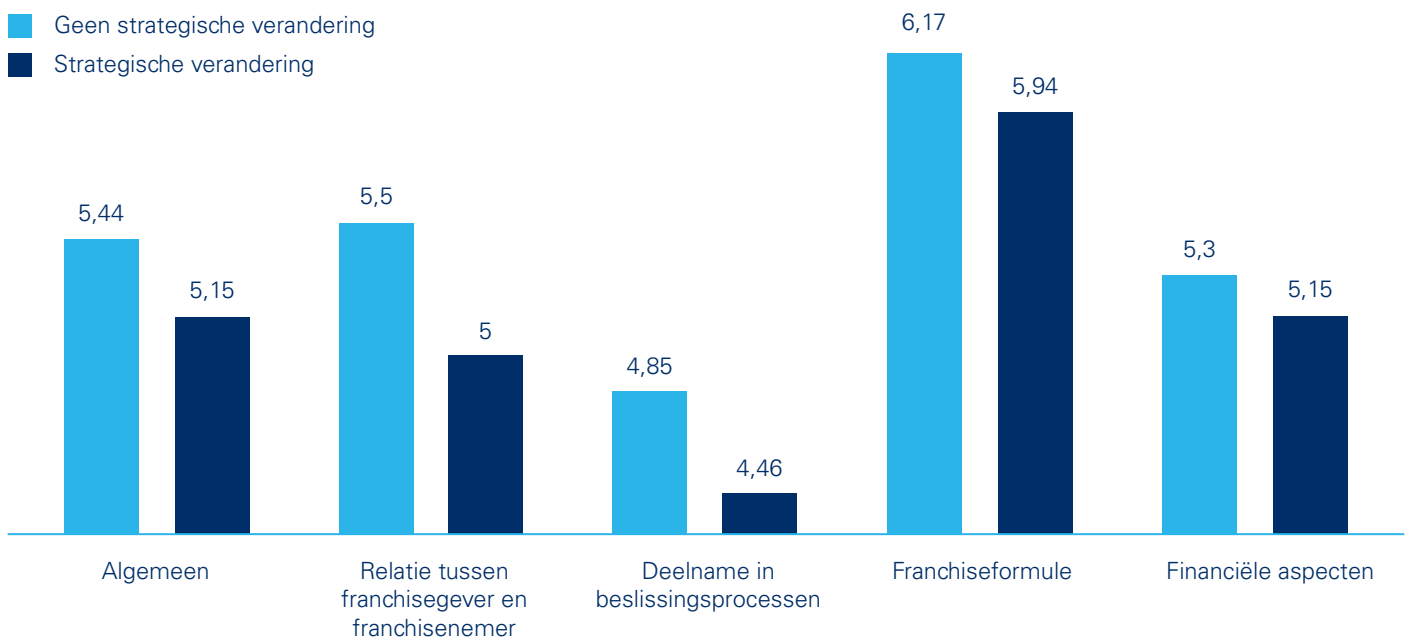
Strategische veranderingen

Om te overleven in de huidige dynamische bedrijfsomgeving, is het belangrijk dat organisaties hun strategie aanpassen aan (technologische) ontwikkelingen in de markt. Denk aan betreding van nieuwe markten, rebranding, en toevoeging van business channels. Dergelijke strategische veranderingen kunnen leiden tot betere prestaties: hogere omzet, vergroot marktaandeel, concurrentievoordelen en groei van de formule (bijvoorbeeld in aantal vestigingen).

Bovendien kunnen zulke ingrepen grote verliezen en faillissementen van franchiseformules voorkomen. Dat maakt strategische veranderingen tot een van de meest essentiële instrumenten van organisaties. Maar denken franchisegevers en franchisenemers daar hetzelfde over?

Tevredenheid franchisenemer inzake strategische veranderingen

Uit onderzoek van Berenschot onder 171 franchisenemers in de Benelux bleken strategische veranderingen te resulteren in een lagere tevredenheid van franchisenemers. In het algemeen zijn franchisenemers die een strategische verandering moeten implementeren ongeveer 5% minder tevreden dan franchisenemers die hier niet mee geconfronteerd worden. De tevredenheid van franchisenemers omtrent hun deelname in besluitvormingsprocessen daalt maar liefst met 8% wanneer een franchisegever een strategische verandering doorvoert.



Figuur 1. De tevredenheid van franchisenemers op een schaal van 1 tot 7.

Oorzaken lagere tevredenheid franchisenemers

De lagere tevredenheid van franchisenemers als gevolg van strategische veranderingen kent twee hoofdoorzaken. Ten eerste kan de franchisegever strategische veranderingen initiëren die franchisenemers vervolgens verplicht zijn te implementeren in hun franchisevestiging(en). Deze machtspositie leidt tot verschillende conflicten:

- *Franchisegevers staan niet (altijd) open voor de inbreng van hun franchisenemers.* Hierdoor maken franchisenemers geen deel uit van het besluitvormingsproces omtrent de strategische verandering. Zij moeten echter wel investeren in de strategische veranderingen zoals geïnitieerd door de franchisegever. Dit resulteert in een negatieve houding van de franchisenemer richting de verandering en de franchisegever.
- *Franchisenemers begrijpen de rechtvaardiging en inhoud van de strategische verandering niet (volledig).* Het 'hoe' en 'waarom' van de strategische verandering blijven onduidelijk. Hierdoor staan franchisenemers anders tegenover de verandering dan de franchisegever.
- *Franchisenemers wensen zelfstandig te beslissen over (operationele) zaken van hun franchisevestiging(en).* Gedurende strategische veranderingsprocessen neemt de zelfstandigheid af en de franchisenemer wordt afhankelijker van de beslissingen van de franchisegever.

Een tweede oorzaak voor de ontevredenheid bij franchisenemers over strategische veranderingen zijn tegenstrijdige belangen. In de basis zet de franchisegever zich in voor een maximale omzet van de franchiseorganisatie en een groter marktaandeel; de franchisenemer spant zich in voor een maximale omzet van zijn franchisevestiging(en). Een strategische verandering die gunstig is voor de franchiseformule, kan de omzet van de franchisevestiging(en) negatief beïnvloeden. Derhalve zijn franchisenemers soms niet bereid mee te werken aan een dergelijke verandering. En dat terwijl de tevredenheid van franchisenemers een belangrijk aspect is binnen de relatie tussen franchisegever en -nemer:

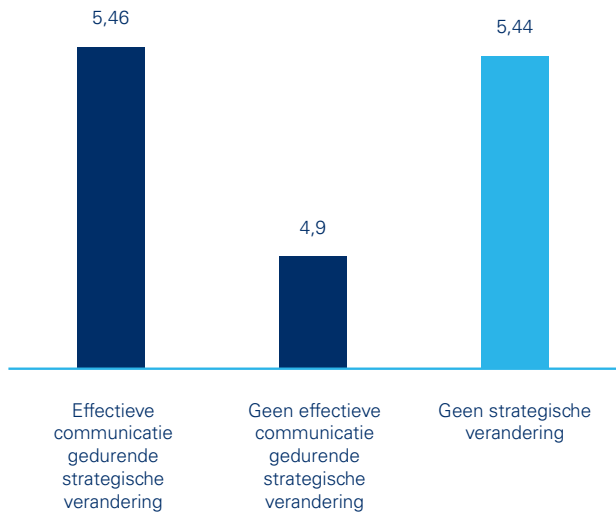
- *Tevreden franchisenemers willen onderdeel blijven van de franchiseformule.* De tevredenheid van een franchisenemer beïnvloedt zijn beslissing om bij de franchiseformule te blijven. Een franchisenemer met een lage tevredenheid zal de franchiseformule waarschijnlijk verlaten, terwijl een franchisenemer met een hoge tevredenheid bij de franchiseformule zal blijven, en zelfs kan besluiten het aantal franchisevestigingen dat hij exploiteert uit te breiden.

- *Sterke relatie tussen franchisegever en -nemer.* Tevreden franchisenemers zijn bereid samen te werken met hun franchisegever, wat conflicten tussen franchisegever en -nemer(s) vermindert. Als een franchisenemer tevreden is, verkleint dit de kans dat hij zich tegen de franchisegever zal keren (bijvoorbeeld door een rechtszaak aan te spannen).
- *Vertrouwen.* Tevredenheid is positief gerelateerd aan het vertrouwen dat de franchisenemer heeft in de franchisegever. Dit vertrouwen is gebaseerd op de integriteit en competenties van de franchisegever. Hoe meer vertrouwen de franchisenemer heeft in de franchisegever, hoe beter de onderlinge relatie.
- *Hogere productiviteit en betere prestaties.* Tevredenheid is positief gerelateerd aan productiviteit. Tevreden franchisenemers zijn productiever, wat resulteert in hogere prestaties, zowel van de franchisevestigingen als van de franchiseformule.

Een afname van de tevredenheid van franchisenemers kan dus op meerdere vlakken een negatief effect hebben voor de franchisegever.

Effectieve communicatie essentieel

Het tijdig en volledig communiceren van de beredenering, inhoud, impact en voortgang van de strategische verandering is cruciaal. Daarnaast is het relevant om effectieve communicatiemiddelen te gebruiken, zoals face-to-face communicatie, videoconferenties en telefoongesprekken. Uit het onderzoek blijkt dat de tevredenheid van franchisenemers 11% hoger is als franchisegevers effectief communiceren gedurende strategische veranderingsprocessen. Effectieve communicatie verzwakt in dat geval ook het negatieve effect van strategische veranderingen op de tevredenheid van franchisenemers. Franchisenemers die tijdig en volledig op de hoogte worden gebracht van een strategische verandering, zijn zelfs iets meer tevreden dan franchisenemers die niet worden geconfronteerd met een strategische verandering.



Figuur 2. De tevredenheid van franchisenemers op een schaal van 1 tot 7.

Naar een sterke en langdurige relatie

Dat strategische veranderingen leiden tot een lagere tevredenheid van franchisenemers betekent niet dat franchisegevers dergelijke veranderingen niet meer zouden moeten initiëren. Integendeel, zij moeten strategische veranderingen blijven doorvoeren om de concurrentie voor te blijven en de franchiseformule te verbeteren. Omdat franchisegevers bij strategische veranderingen echter voornamelijk focussen op het contract en hun machtspositie, is het wel essentieel dat zij rekening houden met de volgende aspecten:

- Verleg de focus naar de psychologische dimensie van de relatie: vertrouwen en erkenning. Het vertrouwen van de franchisenemer is namelijk cruciaal om een strategische verandering tot een succes te maken. Bovendien zijn vertrouwen en erkenning zeer belangrijk voor het onderhouden van een langetermijnrelatie.
- Wees transparant. Het is belangrijk dat zowel franchisegevers als franchisenemers open zijn naar elkaar en informatie delen over de strategische verandering en de gevolgen hiervan.
- Bied ondersteuning en begeleiding. Dit zijn belangrijke redenen voor ondernemers om zich bij een franchiseformule aan te sluiten.

Daarom is het van groot belang dat de franchisegever franchisenemers voldoende organisatorisch ondersteunt gedurende (en na) de strategische verandering.

- Laat franchisenemers bijdragen aan het besluitvormingsproces aangaande de strategische verandering. Bijvoorbeeld door het organiseren van regionale vergaderingen en werksessies.
- Beloon franchisenemers voor hun investeringen in tijd, geld en betrokkenheid in het kader van de gewenste strategische verandering. Erkenning is een belangrijk aspect van de relatie tussen franchisegever en -nemer.

Zoals gezegd, kan effectieve communicatie door de franchisegever een sterke positieve bijdrage leveren gedurende strategische veranderingen. Het zorgt onder meer voor vertrouwen, erkenning, wendbaarheid en minder weerstand tegen verandering bij de franchisenemers. Daarbij gelden voor franchisegevers de volgende aanbevelingen:

- Breng franchisenemers tijdig en volledig op de hoogte van de strategische verandering. Zij hebben tijd nodig om te wennen aan de komende verandering en behoefte aan uitgebreide informatie om de beredenering en (financiële) implicaties van de strategische verandering te begrijpen. Omgekeerd dienen franchisenemers hun franchisegever tijdig op de hoogte te stellen van ontwikkelingen in hun franchiseoutlet(s).
- Communiceer persoonlijk de implicaties van de strategische verandering voor de outlet(s) van de franchisenemer. Dit bij voorkeur door de franchisenemer te bezoeken in diens franchisevestiging.
- Neem vragen en onzekerheden bij de franchisenemer omtrent de strategische verandering zo snel mogelijk weg, bij voorkeur telefonisch.
- Communiceer de (voorlopige) resultaten van de strategische verandering helder en volledig. Omgekeerd moet de franchisenemer open communiceren over de ontwikkelingen omtrent de verandering in diens franchisevestiging.

Samen een steviger marktpositie behalen

Kortom, om de mogelijke conflicten tussen franchisegever en -nemer gedurende strategische verandering(en) te minimaliseren of zelfs te voorkomen, moeten franchisegevers en -nemers rekening houden met essentiële aspecten als vertrouwen, erkenning, transparantie, ondersteuning en beloning. Daarnaast moeten partijen effectief met elkaar communiceren. Op die manier kan de implementatie sneller worden voltooid, waardoor samen een steviger marktpositie behaald kan worden. Dus op naar een prettige en transparante samenwerking tussen franchisegever en -nemer!

Berenschot Groep B.V.

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht
 Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
 030 2 916 916
www.berenschot.nl
[/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten. Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkkterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.