

Fair Fees. Eerlijk duurt het langst?

Dr. H. Vrolijk is econoom, dr. E. Croonen is universitair docent. De auteurs zijn werkzaam bij het cluster Innovatiemanagement & Strategie van de Faculteit Bedrijfskunde & Economie, Rijksuniversiteit Groningen, en hebben beiden een proefschrift geschreven over franchising.

Voor een franchisegever zijn er twee manieren om een vergoeding te vragen aan zijn franchisenemers: via een entreevergoeding, die eenmalig en aan het begin van de contractperiode wordt betaald, of via royalty's, die doorlopend worden betaald. Een bespreking van enkele uitgangspunten voor franchisegevers bij het bepalen van deze 'fees'.

Om het betoog eenvoudig te houden, gaan we uit van de meest extreme opties die een franchisegever kan kiezen:

- Alleen entreegeld en weinig of geen royalty's.
- Geen entreegeld en alleen royalty's.

Welke optie is de beste? Volgens sommige economen de eerste, want op die manier wordt een oplossing gevonden voor twee problemen waar een franchisegever mee te maken heeft. Ten eerste wil een franchisegever, alvorens hij met een franchisenemer in zee gaat, graag weten of deze uit het goede hout gesneden is, en als hij uit meer kandidaten kan kiezen, wil hij weten wie daarvan de beste is. Het is nogal lastig om daar achter te komen en het kost veel tijd (is geld), dus waarom geen simpele oplossing: vraag een hoog entreegeld zodat alleen de goede kandidaten die weten dat ze dat terug kunnen verdienen, zich beschikbaar stellen. Dit wordt in academische kringen het *zelfselectie-argument* genoemd. Ten tweede dreigt het gevaar dat de franchisenemer zich toch niet tot het uiterste zal inspannen wanneer het contract eenmaal afgesloten is. Ook in dit geval is de eerste optie (entreegeld en weinig of geen royalty's) de beste oplossing, want volgens de theorie is de franchisenemer dan zeer gemotiveerd zich in te spannen en zijn vestiging tot een succes te maken. Immers, bij deze optie plukt hij volledig de vruchten van zijn inspanningen; de winsten die hij kan realiseren komen voor honderd procent in zijn eigen portemonnee terecht. Volgens economen is dit een oplossing voor het *ex post probleem* dat bij contracten vaak optreedt.

Wat houdt de franchisegever dan tegen om een fran-

chisecontract aan te bieden waarin alleen een entreegeld als vergoeding wordt gevraagd? Antwoord: de franchisenemer, want ook hij heeft een probleem dat hij graag opgelost wil zien alvorens hij het contract tekent. Hij weet dat er niet alleen goede, maar ook slechte franchiseketens of -gevers zijn, maar hoe de bokken van de schapen te scheiden? Liever dan een uitgebreid 'warenonderzoek' te doen (wat trouwens nogal lastig is bij beginnende ketens die nog geen 'track record' hebben) wil hij een signaal op basis waarvan hij onderscheid kan maken tussen goede en minder goede franchiseformules. Volgens economen kan het entreegeld een dergelijke signaalfunctie vervullen. Door af te zien van een entreegeld en alleen te werken met royalty's, geeft de franchisegever een geloofwaardig signaal af dat ook hij zijn uiterste best zal doen om de franchiseformule tot een succes te maken, want door deze optie profiteert hij daar ook van. In de wetenschap wordt dit het *signaalmodel* genoemd.

De relevantie van het signaalmodel kan worden geïllustreerd aan de hand van de situatie in de Amerikaanse fastfoodsector in de jaren vijftig. In die jaren was gebruikelijk om een franchiseformule tegen een hoog bedrag te verkopen aan franchisenemers die een vrij groot exclusief rayon tot hun beschikking kregen. Op hun beurt verkochten deze franchisenemers delen van hun rayon. Veel van die franchiseorganisaties stierven na korte tijd een stille dood, omdat geen van de partijen geprikkeld werd de waarde van de formule op peil te houden. McDonald's was de eerste franchiseketen die een betrekkelijk laag entreegeld (voor slechts één vestiging, en niet voor een heel rayon) in combinatie met een hoog royaltypersen-

tage hanteerde. In plaats van snel geld te willen verdienen, koos deze organisatie voor een langetermijnperspectief, met het accent op uniformiteit en kwaliteit. De beste manier om de potentiële franchisenemers daarvan te overtuigen: afzien van een hoog entreegeld en kiezen voor royalty's als belangrijkste bron van inkomsten.¹

Proef op de som

Als voor hetzelfde verschijnsel twee verschillende verklaringen gegeven kunnen worden die allebei logisch klinken, wordt in de wetenschap de proef op de som genomen, het liefst door een groot aantal gegevens te verzamelen en daar de verschillende alternatieve theorieën op los te laten. Om erachter te komen welke van de twee opties (wel of geen entreegeld hanteren) de beste is, rijst eerst de vraag: wat versta je onder 'de beste'? Daar valt heel wat over te zeggen, maar een indicator die vrij populair en robuust is, heeft betrekking op de groei van de franchiseketen, bijvoorbeeld in termen van het aantal (franchise-)vestigingen. Anders gezegd: een keten die sneller is gegroeid met het aantal vestigingen noemen we beter dan een die niet of nauwelijks groei heeft gekend. De groeipotentie wordt natuurlijk vooral door de markt bepaald maar door bepaalde trucjes kun je dat effect eruit filteren, zodat de analyse beperkt blijft tot de invloed van andere bepalende factoren, zoals (de hoogte van) het entreegeld.

Door Vrolijk zijn verschillende toetsingen verricht.² Zo zijn twee groepen franchisegevers onderscheiden: zij die wel entreegeld vragen, en zij die daar van afzien, en dus alleen met lopende vergoedingen werken. En wat blijkt: de tweede groep groeit harder dan de eerste. Ook is gekeken naar de hoogte van het entreegeld, en dat gaf als resultaat dat de groei lager is naarmate het entreegeld hoger is. De moraal van het verhaal lijkt duidelijk: als u als franchisegever groei belangrijk vindt, kunt u beter niet met (een hoog) entreegeld gaan werken.

Is de theoretische moraal van het verhaal dat het argument van de zelfselectie niet deugt? Nee, er is alleen de verkeerde variabele gebruikt. Vrolijk heeft namelijk ook gekeken naar de andere initiële investeringen die franchisenemers moeten doen als ze zich aansluiten bij een franchiseketen, zoals investeringen in het interieur en exterieur van het vestigingspunt. Deze investeringen zijn aanzienlijk groter dan het entreegeld, dat in Nederland gemiddeld slechts veertien procent van de totale initiële investeringen vormt. Het blijkt dat de hoogte van de totale initiële investeringen wel een positieve invloed heeft op de groei van het aantal vestigingen. Dat is in overeen-

stemming met de theorie van de zelfselectie, want als een potentiële franchisenemer voor een aanzienlijk bedrag eigen middelen moet inzetten en/of bij de bank moet lenen, zal hij zich wel twee keer bedenken alvorens hij het franchisecontract ondertekent. En dat betekent dat alleen de goede franchisenemers zich beschikbaar stellen en dat komt uiteindelijk de groei van de franchiseketen ten goede.

Alternatieve verklaringen van het entreegeld

Onderstaand citaat uit het vakblad *Franchise Plus* (3/1999) bevat nog twee andere verklaringen voor het heffen van entreegeld.

'De franchisenemer betaalt de entreefee om 'mee te mogen doen'; voor het gebruik van licenties dus. In de entreefee is vaak de goodwill of naamsbekendheid verdisconteerd en bovendien levert de gever een werkbare franchiseformule: uitgedacht, onderscheidend en concurrerend. (...) Verder kunnen in het entreegeld ook markt- en/of locatie-onderzoek inbegrepen zijn, evenals verwerving, inrichting en opening van de vestiging. Bovendien wordt er meestal de opleiding en opstartbegeleiding van betaald.'

De groei van een franchiseketen is lager naarmate het entreegeld hoger is

Bij de eerste verklaring wordt het entreegeld gezien als vergoeding voor de waarde van de franchiseformule, meestal aangeduid als goodwill. Anders gezegd: de franchisenemer betaalt voor het recht om de franchiseformule te exploiteren en naarmate de formule meer waard is zal hij meer moeten (en willen) betalen. Volgens de tweede verklaring is het entreegeld een vergoeding voor de kosten die de franchisegever moet maken bij de start van een nieuwe franchisevestiging. We zullen beide verklaringen kort bespreken.

Entreegeld als vergoeding voor goodwill?

Volgens deze verklaring is het gerechtvaardigd dat, naarmate de waarde van de franchiseformule hoger is, een hoger entreegeld wordt gevraagd aan de nieuwe franchisenemer, omdat deze een aandeel krijgt in de goodwill die eerder (door franchisegever plus de bestaande franchisenemers) is opgebouwd. Omdat goodwill of de waarde van de franchiseformule moeilijk te meten is, is deze verklaring alleen op een indirecte manier te onderzoeken. Aangezien de goodwill eerder hoger dan lager wordt naarmate een organisatie ouder wordt, mag worden verwacht dat franchiseketens een hoger entreegeld heffen naarmate ze ouder worden of zijn. Maar uit de

1. J.F. Love, *McDonald's: Behind the Arches*, New York: Bantam Books, 1995.
2. H. Vrolijk, *Efficiënte contracten? Institutioneel-economische beschouwingen over franchising*, Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit Managementwetenschappen (alleen digitaal beschikbaar), 2003.

toetsing blijkt niet dat oudere franchiseketens een hoger entreegeld heffen dan jongere. Ook zijn er maar weinig franchiseketens die in de loop der jaren hun entreegeld hebben verhoogd. De overgrote meerderheid blijft bij het entreegeld waarmee ze hun 'franchise-avontuur' zijn begonnen. En wat te denken van een gerenommeerde retailketen als Albert Heijn die nog steeds geen entreegeld vraagt van haar franchisenemers? Blijkbaar zijn er nogal wat haken en ogen aan een verhoging van het entreegeld, waar we hier niet verder op ingaan.

Entreegeld als onkostenvergoeding?

Volgens de tweede verklaring is het entreegeld een afspiegeling van de investeringen die de franchisegever moet doen in de fase voorafgaand aan het sluiten van een overeenkomst met een specifieke franchisenemer, alsmede in de aanloopfase. Deze 'aanloopkosten' omvatten alle kosten die de franchisegever moet maken alvorens met de exploitatie van een nieuwe franchisevestiging kan worden begonnen, zoals uitgaven voor werving en selectie, voor opleiding en training, alsmede vestigingsplaats- en marktonderzoek.

Het verschijnsel dat het entreegeld nagenoeg gelijk is aan de aanloopkosten, kan als volgt worden verklaard: de investeringen die de franchisegever moet doen bij het openen van een nieuwe franchisevestiging zijn voor een belangrijk deel specifiek voor de franchisenemer die voor deze vestiging is geselecteerd. Mocht deze vroegtijdig vertrekken of mislukken, dan zijn deze specifieke investeringen onrendabel. Om zich tegen dit risico te beschermen zal de franchisegever de 'aanloopkosten' in rekening brengen bij de franchisenemer. Door deze constructie leidt de franchisegever geen schade wanneer de franchisenemer de overeenkomst voortijdig zou verbreken, opzettelijk dan wel noodgedwongen.

Voor zover er (in het buitenland) berekeningen zijn gemaakt van deze aanloopkosten blijken deze aardig overeen te komen met de hoogte van het entreegeld; meestal is het entreegeld lager, wat betekent dat de franchisegever niet alle aanloopkosten doorberekent. Voor Nederland ontbreken gegevens over aanloopkosten en de wijze waarop deze worden verrekend in het entreegeld. De bewering dat het entreegeld een vergoeding is voor de specifieke investeringen van de franchisegever kan vanwege het ontbreken van die gegevens alleen op indirecte wijze worden getoetst, namelijk door een tweetal groeistrategieën te onderscheiden.

De eerste is het aantrekken van bestaande onderne-

mers die ervoor kiezen franchisenemer te worden. Dit groeipad is onder meer bewandeld door Albert Heijn (AH). Dit bedrijf heeft de franchiseconstructie vooral gebruikt om marktaandeel te winnen in gebieden waar zij nog onvoldoende vertegenwoordigd was. Vooral op het platteland en in de kleine steden heeft het eigenaren van zelfstandige supermarkten benaderd met het aanbod franchisenemer bij AH te worden. Deze groeistrategie is relatief goedkoop: AH hoeft nauwelijks extra (specifieke) investeringen te doen bij de uitbreiding van het aantal franchisevestigingen.

De tweede groeistrategie wordt bewandeld door franchiseorganisaties die op nieuwe markten opereren. Zij moeten niet alleen de franchiseformule van de grond af opbouwen, ook met het aantrekken van franchisenemers zijn hoge (specifieke) investeringen gemoeid. Een uitgebreid opleidingstraject is nodig om de franchisenemers 'in te wijden' in de nieuwe formule. Ook de werving en selectie brengt relatief hoge kosten met zich mee.

Uit de statistische analyse van Vrolijk blijkt inderdaad dat bedrijven die het eerste groeipad volgen, minder vaak entreegeld (of een lager bedrag) vragen dan bedrijven met het tweede groeipad.

De twee verklaringen hebben allebei iets wat het 'redelijkheidsbeginsel' genoemd zou kunnen worden: voor franchisegevers is het vragen van entreegeld redelijk, omdat hun franchisenemers er iets voor terug krijgen (goodwill) of omdat franchisegevers bepaalde kosten moeten maken bij het starten van individuele franchisevestigingen (aanloopkosten). Beide verklaringen 'scoren beter' dan de boekenwijsheid van economen (entreegeld als zelfselectiemiddel). Maar bij een onderlinge vergelijking scoort het argument rond de aanloopkosten toch beter dan het argument rond de goodwill. Misschien omdat het laatste argument wat minder transparant is en de vrees voor manipulatie en gebakken lucht aanwezig is? Hierna, bij de bespreking van de royalty's, zullen we zien hoe belangrijk dit soort sentimenten is.

Overwegingen met betrekking tot doorlopende royalty's

Er zijn verschillende manieren waarop franchisegevers doorlopende royalty's kunnen berekenen. Franchisegevers kunnen hun franchisenemers verplichten goederen en/of diensten in te kopen bij de franchisegever of bij door de franchisegever aangewezen leveranciers en daar dan een opslag voor de franchisegever bij berekenen. Dit kunnen 'impliciete vergoedingen' worden genoemd. Voorbeelden zijn opslagen op inkooprijzen voor goederen, op pro-

motieactiviteiten, of op automatiseringssystemen. Daarnaast kunnen doorlopende vergoedingen berekend worden op basis van 'inputs' (zoals een percentage van de inkoopwaarde), 'outputs' (zoals een percentage van de winst of omzet) of een vast bedrag per periode. Aan de verschillende methoden liggen verschillende overwegingen ten grondslag, waarbij elke methode, mede afhankelijk van de sector waarin de formule opereert, haar eigen voor- en nadelen heeft.

De laatste vorm, een vast bedrag aan vergoeding per periode, is erg overzichtelijk voor beide partners, maar een nadeel is dat dit niet gekoppeld is aan de prestaties van de franchisevestiging. Van een goed presterende vestiging ontvangt de franchisegever net zoveel vergoeding als van een slecht presterende. Dit heeft twee nadelen: ten eerste zal de slecht presterende franchisenemer al snel het gevoel hebben eigenlijk te veel te betalen, en ten tweede zal de franchisegever zelf ten opzichte van goed presterende franchisenemers het gevoel hebben dat deze eigenlijk te weinig betalen. De kern van het probleem is misschien wel dat bij deze methode de partijen al snel het gevoel hebben dat de risico's en opbrengsten niet eerlijk gedeeld worden.

Met een vergoeding op basis van winst van de franchisenemer zijn weer andere problemen gemoeid. Een daarvan: om het door de franchisegever gewenste bedrag te bereiken, moet een flink deel van de winst worden 'afgeroomd'. Gevolg kan zijn dat franchisenemers gedemotiveerd raken, want een groot percentage van de winst voelt toch anders dan een klein percentage van de omzet, al gaat het om hetzelfde bedrag in euro's. Bovendien krijgen franchisenemers de neiging hun winstcijfer zodanig te beïnvloeden dat zij minder vergoeding moeten betalen. In die zin lijkt vergoeding op basis van de omzet wenselijker; de omzet is eenduidiger vast te stellen en er is een kleiner percentage van nodig om tot hetzelfde absolute bedrag te komen.

Maar ook een vergoeding op basis van omzet, de meest voorkomende methode, heeft nadelen. Een daarvan: de belangen van de franchisenemers zijn er niet altijd mee gediend. Een voorbeeld: een franchisegever deed begin jaren negentig extra promotieactiviteiten met lagemargeproducten om meer klanten naar de winkels te trekken. De omzetten (en dus inkomsten voor de franchisegever) waren gigantisch, maar de marges voor de franchisenemers waren laag waardoor zij weinig winst overhielden. Zij hadden het gevoel dat de franchisegever geen rekening hield met hun belangen en dat zij 'unfair' behandeld werden. Dit wantrouwen van franchisenemers leidde tot ver-

schillende negatieve reacties, waaronder het collectief terugsturen van goederen naar de franchisegever en soms zelfs uittreding van franchisenemers. In de volgende paragraaf bespreken we dan ook de rol van vertrouwen van franchisenemers in hun franchisegever en de invloed van het feestelsel op het gevoel van vertrouwen onder franchisenemers.

Vergoedingen en hun invloed op vertrouwen

Uit het proefschrift van Croonen, dat analyseert hoe franchisegevers en franchisenemers in vier Nederlandse drogisterijformules op elkaar hebben gereageerd tijdens strategische veranderingsprocessen, blijkt dat vertrouwen van franchisenemers in hun franchisegever erg belangrijk is, zeker wanneer het een harde formule betreft met veel verplichtingen voor aangesloten franchisenemers.³ Franchisenemers moeten erop kunnen vertrouwen dat:

- de franchisegever de franchiseformule op een eerlijke en effectieve manier aanstuurt zodat kosten en opbrengsten van de relatie eerlijk tussen franchisegever en franchisenemer verdeeld worden;
- de franchisegever rekening houdt met de belangen van franchisenemers;
- er geen voorkeursbehandelingen voor specifieke franchisenemers zijn.

Een vaak gehoorde klacht van franchisenemers betreft het 'geldverslindende' hoofdkantoor en de dure auto's van het management ten koste van de franchisenemers. Franchisenemers willen waar voor hun geld (zowel voor het entreegeld als de doorlopende vergoedingen) en zij willen rechtvaardig behandeld worden. Wanneer zij het gevoel hebben dat dit niet het geval is, kunnen zij negatieve reacties ten opzichte van de franchisegever vertonen, met verschillende vervelende gevolgen van dien. Franchisenemers zullen dan bijvoorbeeld minder geneigd zijn aan de eisen van de franchisegever te voldoen en zij zullen minder snel (nieuwe) specifieke investeringen doen. Met name wanneer de franchisegever zijn formule probeert aan te passen aan veranderende omstandigheden, zoals het introduceren van een nieuwe formule-uitstraling of van nieuwe product- of dienstgroepen, kan wantrouwen onder franchisenemers dit proces zeer vertragen; zij zullen immers minder geneigd zijn de benodigde investeringen te doen. Wantrouwen kan zelfs leiden tot uittreding van franchisenemers. Hoe snel zij de formule de rug toekeren is afhankelijk van de aantrekkelijkheid van alternatieven die zij hebben en het gemak waarmee zij naar deze alternatieven kunnen omschakelen.

3. E.P.M. Croonen, *Strategic Interactions in Franchise Relationships*, Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Bedrijfskunde, 2006.

Verder kan wantrouwen onder franchisenemers leiden tot een slechte reputatie van de franchisegever in 'franchiseland' waardoor het ook moeilijker wordt goede franchisenemers aan te trekken. Bovendien bestaat het risico dat franchisenemers samenspannen tegen de franchisegever, onder het motto: samen sta je sterker!

We hebben nu besproken waarom een gevoel van vertrouwen onder franchisenemers zeer belangrijk is. Echter: hoe kan een franchisegever dat gevoel creëren, versterken en / of in stand houden? Er zijn verschillende instrumenten die franchisegevers hiervoor kunnen gebruiken. Eén daarvan is de manier waarop vergoedingen berekend worden. Zoals al eerder beschreven is, kan een omzetgerelateerde

vergoeding onwenselijk zijn omdat franchisenemers hiermee het idee kunnen hebben dat de franchisegever omzetten probeert te verhogen zonder daarbij naar de

kosten te kijken. Bij een van de door Croonen onderzochte drogisterijformules werd de vergoeding op basis van de inkoopwaarde berekend. Deze methode heeft als voordeel dat de franchisegever geen stimulans heeft de omzetten te verhogen met middelen/methoden die de franchisenemers op kosten jagen. Deze methode wekte vooral vertrouwen bij de franchisenemers vanwege het feit dat deze formule naast haar franchisevestigingen ook een behoorlijk aantal eigen vestigingen had (deze formule ging uit van minimaal vijftig procent van de omzet uit eigen vestigingen waarmee zij zelf haar grootste 'franchisenemer' was). Voor zowel de franchise- als de eigen vestigingen golden dezelfde inkooprijzen, en dit werd door accountants gecontroleerd. Wanneer de

franchisegever een reclameactie deed met bepaalde (advies)prijzen dan wisten de franchisenemers dat de franchisegever zelf op deze producten ongeveer dezelfde marges had. Bovendien werden de franchisenemers door de gelijke inkooprijzen overtuigd dat de franchisegever een zo laag mogelijke inkooprijzen probeerde te realiseren; voor de eigen vestigingen wilde de franchisegever zelf immers ook zo laag mogelijke inkooprijzen. De combinatie van 'fee'-berekening op basis van inkoopwaarde en het hebben van een behoorlijk aandeel eigen vestigingen, lijkt dus een goede methode om het vertrouwen van franchisenemers in de franchisegever positief te beïnvloeden. Deze voordelen moeten door de franchisenemers natuurlijk wel als zodanig ervaren worden, dus voor franchisegevers is het van belang om dit goed naar hun franchisenemers te communiceren. Een ander belangrijk punt betreft de transparantie van de vergoeding. Door sommige franchisegevers wordt er gebruik gemaakt van de eerdergenoemde 'impliciete vergoedingen', maar dit kan onder franchisenemers een gevoel van onrechtvaardigheid opleveren. Dit geldt met name wanneer de vergoedingen niet transparant zijn. Als het onduidelijk is wat de werkelijke kosten van bepaalde diensten zijn en hoe die aan de franchisenemers doorberekend worden, kunnen franchisenemers het idee krijgen dat de franchisegever overal op wil verdienen. Met name wanneer dit dan ook verplichte elementen van de formule zijn, zoals het verplicht gebruik van een automatiseringssysteem, kan dit negatieve reacties van franchisenemers opleveren.

Wat is nu de moraal van dit verhaal? Franchisenemers willen waar voor hun geld en daar moeten franchisegevers rekening mee houden. Zoals uit bovenstaande blijkt: eerlijkheid duurt inderdaad het langst!

'Impliciete vergoedingen' kunnen leiden tot een gevoel van onrechtvaardigheid onder franchisenemers