

Omnichannel strategie versterkt formule

Lokaal ondernemerschap belangrijke aanvulling op online strategie

De traditionele detailhandel heeft het, onder meer door een laag consumentenvertrouwen en het grote succes van online winkelen, zwaar te verduren. In-grijpende veranderingen zijn nodig om te kunnen blijven voortbestaan. Ook de franchisewereld ont-komt hier niet aan. Desondanks blijkt uit onderzoek dat een derde van de ondervraagde franchiseformu-les (nog) geen gebruik maakt van het online ver-koopkanaal. Terwijl een omnichannel mix van retail en e-tail zowel de franchiseformule, als de lokale franchisenemer, juist sterker maakt.

Veel gevestigde ketens gaan failliet

In de afgelopen jaren zijn veel gevestigde winkelketens als de Free Record Shop, de Harense Smid en Schoenenreus failliet gegaan, of zagen zich genoodzaakt een doorstart te maken. Naast teruglopende verkopen hebben veel ketens te kampen met concurrentie van online aanbieders. Door de huidige ontwikkelingen ontkom je er als retailer niet aan om online in je strategie te integreren. De meeste winkels gaan nog altijd 's avonds dicht, terwijl een groeiend aantal consumenten juist dan online gaat shoppen. Daarnaast spelen gemak, prijs en een breder assortiment eveneens een belangrijke rol in de keuze voor online. Deze ontwikkeling is dan ook niet te stoppen. Overigens is het niet altijd nodig om online als verkoopkanaal in te zetten, online kan bijvoorbeeld ook worden gebruikt voor productpresentaties. Het belangrijkste is dat je online vindbaar bent. Ben je dit niet, dan gaan consumenten naar de concurrent.

“Online is een verlengstuk van de winkel. Een winkel kent openingstijden, online niet.”

Afhaalpunten in plaats van winkels

Vandaar dat veel retailers overgaan tot een omnichannel strategie. Dit is een strategie waarbij meerdere kanalen – een fysieke winkel, e-commerce, m-commerce en social media – geïntegreerd worden ingezet om het contact met

klanten te onderhouden, en om producten en/of diensten te verkopen. Zo opent de Zaanse grootgrutter Albert Heijn tegenwoordig naast nieuwe supermarkten ook Pick Up Points. Dit zijn afhaalpunten, veelal onafhankelijk van of juist naast of in een AH-supermarkt, waar klanten hun online geplaatste bestellingen kunnen afhalen.

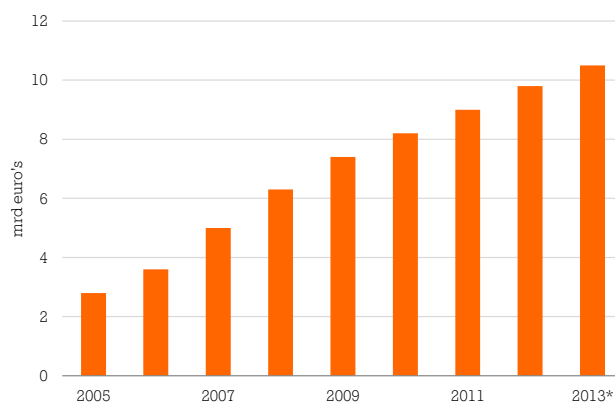
Van clicks naar bricks

Een tegengestelde ontwikkeling is die van clicks naar bricks. Online spelers als bol.com en Coolblue openen juist fysieke winkels of afhaalpunten om de binding met klanten te versterken. Zelfs een grote online speler als Zalando opent fysieke winkels, in de vorm van pop-up stores, om klanten te trekken. Dit onderstreept het belang van de combinatie van clicks & bricks.

Online omzet bij meeste formules nog minimaal

In tegenstelling tot de reguliere winkelverkoop is de markt voor e-commerce nog altijd booming business. Dit blijkt ook uit de jaarlijkse toename van de online consumentenbestedingen (figuur 1).

Figuur 1 Online consumentenbestedingen



* Verwachting voor 2013

Bron: Thuiswinkel Markt Monitor 2012

In tegenstelling tot de offline detailhandelsverkoop, zijn de online bestedingen in 2012 met 9% toegenomen tot 9,8 miljard euro. Voor 2013 wordt een verdere stijging van 8% verwacht naar 10,5 miljard euro. Met name de verkoop via mobiele apparaten, als de smartphone en tablet, nemen de komende jaren een hoge vlucht. In de eerste helft van 2013 werd circa 11% van de online aankopen al via een smartphone of tablet gedaan¹. Dit aandeel zal in de toekomst in rap tempo verder stijgen. Hoewel online snel groeit, is de bijdrage aan de omzet bij de meeste formules nog minimaal (<10%). Zo blijkt uit een rondvraag onder een aantal deskundigen. Hier zit derhalve nog veel potentie in voor verdere groei.

“Met een stenen positie heb je nog altijd een voorsprong, je moet alleen wel online zichtbaar zijn om naamsbekendheid te genereren en om klanten naar de fysieke winkels te sturen. Dat hoeft niet veel te kosten.”

Hoge investeringen voor zelfstandige ondernemers

Ondanks de hoge groeiverwachtingen beginnen veel zelfstandige retailers niet aan online verkoop wegens een gebrek aan kennis en omdat het te veel tijd en geld kost. Met het opzetten van een goed online verkoopkanaal zijn hoge investeringen gemoeid. Franchiseformules bieden uitkomst doordat zij gezamenlijk online initiatieven kunnen opzetten, en de kosten en de baten kunnen spreiden.

Online

Een derde van de franchiseformules niet online

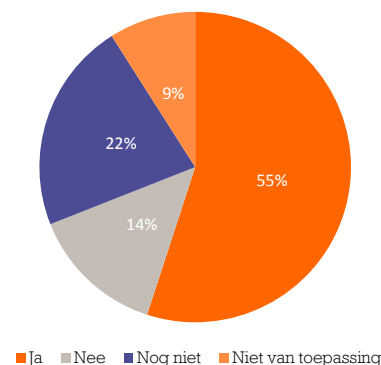
In de praktijk wordt hier door circa een derde van de ondervraagde franchiseformules nog geen gebruik van gemaakt (figuur 2). Dit blijkt uit onderzoek van de Nederlandse Franchise Vereniging (NFV) onder haar leden². Een verklaring hiervoor is dat franchiseformules te maken hebben met zelfstandige ondernemers die verschillende belangen hebben. Het grootste knelpunt voor een franchiseformule is de franchisenemers te overtuigen van de toegevoegde waarde van een online verkoopkanaal. Veel franchisenemers zien een online verkoopkanaal toch vooral als concurrentie. Dit kan tot de nodige wrijvingen leiden.

“In principe heb je als franchisenemer niet veel keuze. Het niet mee willen doen aan internetverkoop is vergelijkbaar met iemand die stelt niet mee te willen doen aan de euro. Je kunt je er wel tegen verzetten, maar het is onomkeerbaar.”

¹ Bron: M-commerce Monitor 2013-1 van Thuiswinkel.org

² De enquête is verstuurd naar 210 leden van de Nederlandse Franchise Vereniging. In totaal hebben 74 leden (33%) de enquête volledig ingevuld. Dit aantal is te laag om conclusies te kunnen trekken die representatief zijn voor de gehele franchisesector, wel kunnen de uitkomsten als indicatie worden gebruikt.

Figuur 2 Gebruik internet als verkoopkanaal



Bron: enquête Nederlandse Franchise Vereniging (NFV)

1. De kosten- en batenverdeling

Het grootste twistpunt tussen franchisegevers en franchisenemers betreft de verdeling van de kosten en baten. Voor een goede samenwerking is een duidelijke kosten- en batenverdeling dan ook noodzakelijk. Een veel voorkomende opzet is dat, zeker in de beginfase, de franchiseformule alle ontwikkelingskosten voor zijn rekening neemt, terwijl de franchisenemers wel direct vanaf het begin meedelen in de baten. In het begin zijn deze online inkomsten nog te verwaarlozen, maar naarmate online groeit, nemen ook de investeringskosten toe. Als een franchiseformule in beginsel alle kosten voor zijn rekening neemt, is het moeilijker om in een later stadium als nog bij de franchisenemer aan te kloppen met de vraag of hij mee wil betalen aan de noodzakelijke investeringen. Het is dus van belang om daar duidelijke afspraken over te maken.

Veel franchisenemers denken vaak ten onrechte dat de investeringskosten uit de (jaarlijkse) franchise fee worden betaald. Veelal is er echter bij de vaststelling van de fee geen rekening gehouden met eventuele internetinkomsten. Dat is iets van de laatste jaren, terwijl franchise fees vaak voor een langere termijn worden vastgesteld.

2. Rayon exclusiviteit

Daarnaast is er het probleem van de rayon exclusiviteit. In de meeste franchiseovereenkomsten wordt een rayon of regio toegewezen aan de franchisenemer, waarin deze de formule exclusief mag exploiteren. Dit geeft de franchisenemer de zekerheid dat hem geen concurrentie wordt aangedaan binnen zijn rayon door de eigen franchiseformule of door collega franchisenemers. Met fysieke winkels is de rayon exclusiviteit eenvoudig te handhaven. De vraag is echter of deze exclusiviteit ook geldt bij online verkoop. Immers, een webwinkel is geen filiaal, terwijl verkopen via webwinkels de grenzen van de (exclusieve) rayons kunnen overschrijden. Daarom is het van belang dat franchisegevers goede afspraken maken met haar franchisenemers over het exploiteren van een (centrale) website en de wijze waarop de kosten en de omzetten verdeeld dienen te worden, zodat voor beide partijen een win-winsituatie wordt gecreëerd.

“De opbrengsten uit het online verkoopkanaal worden gelijkmatig verdeeld over alle winkels. We doen niet aan verzorgingsgebieden of grootte van de winkel. Dat maakt het allemaal te ingewikkeld.”

3. Uniformiteit en uitstraling van de formule

Een derde probleem waar franchiseformules met hun online strategie mee kampen is behoud en bescherming van de formule. Als iedere franchisenemer een eigen online verkoopkanaal begint, dan is het voor de franchisegever moeilijk om de uniformiteit en uitstraling van het merk te handhaven. Iedere franchisenemer heeft tenslotte zijn eigen ideeën, stijl en budget. Dit kan tot onduidelijkheid leiden bij de consument, wat op den duur kan leiden tot uitbolling van het merk en de formule. Dit kan onder meer worden ondervangen door richtlijnen omtrent de uniformiteit op te nemen in de franchiseovereenkomst.

“Alles staat bij ons in het teken om het merk te beschermen, dat is ten slotte onze grootste waarde.”

4. Prijstransparantie

Prijsbepaling is een vierde issue voor franchiseformules met online ambities. Wegens een verbod op prijsafspraken kan een franchisegever niet voorkomen dat franchisenemers dezelfde producten tegen verschillende prijzen op het web aanbieden. In fysieke winkels is prijsdifferentiatie een normaal verschijnsel, op internet niet. Immers, de prijs wordt onder meer bepaald door vraag en aanbod en geografische ligging. Online winkels zijn daarentegen voor iedereen toegankelijk, ongeacht de locatie van de klant, waardoor er geen sprake kan zijn van prijsdifferentiatie. Hierover dienen wederom vooraf duidelijke afspraken te worden gemaakt.

5. Retourbeleid

Ten slotte moet er een duidelijk retourbeleid tussen franchisegever en franchisenemer worden overeengekomen. In de Wet Koop op afstand zijn regels vastgelegd op het gebied van het retourneren van internetaankopen. Uit onderzoek van UPS³ blijkt ook dat bijna de helft van de ondervraagde Nederlandse online consumenten de mogelijkheid wil hebben het online bestelde product in een fysieke winkel te kunnen retourneren. Franchiseformules zullen hier duidelijke afspraken met hun franchisenemers over moeten maken om dit mogelijk te maken.

Mogelijke online strategieën

In principe heeft een franchiseformule vier opties voor een online strategie.

1. Een online kanaal vanuit de centrale organisatie, waarbij de franchisegever zowel voor de kosten als de baten verantwoordelijk is.

Box 1 Rechtszaak franchise en online

Een franchisenemer van Trekpleister heeft een rechtszaak aangespannen tegen drogisterijketen Kruidvat. De reden hiervoor is dat Kruidvat met de eigen website van Trekpleister inbreuk pleegt op het exclusiviteitsbeding van de franchisenemer. De rechtbank stelt de franchisenemer in het ongelijk, omdat er in het beding alleen gesproken wordt van fysieke filialen. Volgens de rechtbank valt internet hier niet onder, en zijn er verder ook geen specifieke afspraken met betrekking tot verkoop via het internet gemaakt (LJN: BM8461).

Bron: rechtspraak.nl

2. Een gecombineerd online business model, waarbij de franchisegever en -nemer samenwerken, en de kosten en baten, via een bepaalde verdeelsleutel, worden verdeeld.
3. Franchisenemers exploiteren separaat of gezamenlijk een online kanaal, waarbij ze zelf verantwoordelijk zijn voor zowel de kosten als de baten.
4. Zowel de franchisegever als één of meerdere franchisenemers hebben ieder een eigen online kanaal.

Voorkeur voor online model vanuit formule

Uit de enquête van NFV blijkt dat de helft van de ondervraagde franchiseformules een voorkeur heeft voor een gecombineerd online business model, waarbij de franchisegever en franchisenemer op onlinegebied samenwerken. Een kwart van de ondervraagde franchiseformules kiest daarentegen voor een online model dat vanuit de centrale organisatie wordt ontwikkeld en geëxploiteerd. Dit is in de praktijk ook de meest voorkomende online strategie onder de full service franchiseformules (box 2). Het belangrijkste voordeel bij dit model is dat de uniformiteit van het merk, en daarmee de merkherkenbaarheid, wordt bewaakt. Een nadeel is dat een online kanaal vanuit de centrale organisatie weinig tot geen gebruik maakt van de toegevoegde waarde van franchisenemers.

Voorkom onvrede onder de franchisenemers

Een online verkoopkanaal dat vanuit de centrale franchiseorganisatie, zonder overleg, wordt opgelegd, kan tot onvrede onder de franchisenemers leiden. Het is dan ook aan de franchisegever om aan te tonen dat een online verkoopkanaal complementair is aan de reeds bestaande verkoopkanalen. Zoals al eerder ter sprake kwam zal een kosten- en batenverdeling tussen de franchiseformule en franchisenemers moeten worden overeengekomen om sceptische franchisenemers over de streep te trekken.

“Gezamenlijk optrekken is belangrijk: zorg er voor dat je je franchisenemers betrekt bij de centrale organisatie.”

Soft franchise kiest voor gecombineerd model

Formules op basis van soft franchise kiezen vaker voor een gecombineerd online businessmodel. Ook hier betreft het doorgaans een uniforme website vanuit de centrale

³ UPS Pulse of the online shopper, een onderzoek naar de online klantenbeleving (september 2013).

Box 2 Full service versus soft franchise

Full service franchise

In geval van full service franchise (voorheen hard franchise) gelden harde, gedetailleerde afspraken over vrijwel de gehele bedrijfsvoering. Zaken als het winkelconcept, het assortiment, de inkoop en de marketing worden door de franchisegever bepaald. Full service franchise is de meest voorkomende vorm van franchise.

Soft franchise

In tegenstelling tot full service franchise is soft franchise voor de franchisenemer vrijblijvender. De franchisenemer heeft binnen bepaalde kaders meer speelruimte en keuzevrijheid met betrekking tot zaken als het te voeren assortiment en de inkoop. Het risico bestaat hierdoor wel dat de formule enigszins verwatert als iedere ondernemer deze keuzevrijheid benut.

organisatie, deze wordt echter aangevuld met lokale websites, op basis van dezelfde look & feel, die de franchise-nemers zelf kunnen exploiteren. Hierop kunnen zij bijvoorbeeld lokale spaar- of prijsacties aankondigen, vacatures vermelden, aanvullingen op het standaard assortiment of andere lokale activiteiten bekend maken.

Franchisegever als concurrent van franchisenemer

In tegenstelling tot de eerste twee online strategieën zijn de overige twee opties weinig populair. Redenen hiervoor zijn onder meer de relatief hoge (aanloop)kosten die gepaard gaan met het zelfstandig opzetten van een online verkoopkanaal en de achterliggende logistieke processen. Bovendien is bij de vierde optie de kans groot dat de franchisegever een geduchte concurrent wordt van zijn eigen franchisenemers. Daar heeft niemand baat bij.

“Online is niet zo zeer een middel om de omzet te verhogen, maar eerder om deze op peil te houden door te voorkomen dat klanten naar een ander overstappen.”

Extra omzet voor franchisenemer

Als argumenten voor een online kanaal worden doorgaans een hogere omzet en een verhoging van de vindbaarheid van je merk genoemd. Het belangrijkste argument voor een online kanaal is echter dat je meer toegevoegde waarde aan een klant kan bieden omdat je hem een keuze geeft. Zeker in geval van full service franchise is er online niet of nauwelijks onderscheid te maken tussen eigen filialen, indien aanwezig, en vestigingen van franchisenemers. De toegevoegde waarde van de online activiteiten is voor een franchisenemer dan ook minimaal. Tenzij zijn vestiging wordt gebruikt als afhaalpunt, waar klanten hun online bestellingen kunnen ophalen. Uit onderzoek blijkt dat klanten die een bestelling komen ophalen in een winkel, tegelijkertijd vaak nog andere aankopen doen. Een franchisenemer kan hier op inspelen door een goede service te verlenen. Dit is de kracht van een combinatie van clicks & bricks, waar veel franchiseformules gebruik van maken.

Franchise-ondernemers kijken naar kansen

In de fysieke winkels is er daarentegen wel vaak duidelijk onderscheid tussen franchisenemers en bedrijfsleiders. Ondernemers kijken vooral naar kansen als hoe kan ik mijn omzet en winst verhogen, terwijl bedrijfsleiders zich meer op de beheersmatige kant richten (hoe houd ik de kosten in bedwang?). Ondernemers kennen hun markt beter en zijn vaak ook lokaal nadrukkelijker aanwezig doordat ze langer in een vestiging zitten dan de gemiddelde bedrijfsleider.

“Als franchiseformule moet je tijdig een online kanaal aanbieden. Als je daar te lang mee wacht gaan franchisenemers zelf aan de slag. Dat is het risico dat je loopt als je met ondernemers werkt. Die zoeken altijd naar mogelijkheden om de omzet te verhogen.”

Ken je klant

Wat dat betreft maakt een gecombineerd online business model beter gebruik van de kwaliteiten van de franchisenemers. Door franchisenemers de mogelijkheid te bieden online een lokale invulling te geven kan worden ingespeeld op de behoeftes en wensen van de lokale markt of regio. Hiermee maak je optimaal gebruik van de lokale kracht van een franchisenemer. Die kent zijn klanten en kan inspelen op persoonlijke behoeftes om zo de klant aan zich te binden. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheid voor de klant om in de winkel een product te bestellen, en dit vervolgens thuis te laten bezorgen.

SOCIAL MEDIA

Funcities van social media

Social media is geen direct verkoopkanaal, maar dient meer om de herkenbaarheid van de formule te vergroten. Terwijl het online kanaal met name interessant is als extra verkoopkanaal voor retailers, biedt social media ook voor niet-retailers veel mogelijkheden. Om dit effectieve en goedkope marketing instrument als franchiseformule succesvol te gebruiken is het wel noodzakelijk om duidelijke afspraken te maken met de franchisenemers (box 3).

90% van de formules actief op social media

Hoewel een derde van de ondervraagde franchiseformules geen producten of diensten online verkoopt, maakt bijna 90% van de ondervraagde formules wel gebruik van social media, en dan met name Facebook en Twitter. Steeds meer formules hebben ook één of meerdere medewerkers in dienst die zich voltijds bezig houden met social media. Dit onderstreept het toenemende belang van social media voor bedrijven.

“Social media kan je vergelijken met het buiten zetten van een stoepbord waarop je aanbiedingen staan.”

Box 3: Afspraken omtrent social media

- Wie plaatst wat op social media?
- Over welke onderwerpen kan wel/niet via social media worden gecommuniceerd?
- Laat je niet negatief uit over het merk dat je vertegenwoordigt.
- Hoe gebruik je de merknaam en het logo?
- Wie monitort de reacties?
- Wie reageert er op vragen en/of klachten van klanten?
- Stel duidelijke regels op wanneer de franchisegever kan ingrijpen.

“Het risico met social media is dat je continu achter de feiten aanloopt omdat de ontwikkelingen razendsnel gaan. Tot twee jaar geleden waren gedragsregels nog niet nodig, social media was toen nog nauwelijks een issue. Nu moet je ze wel opstellen, maar ben je er eigenlijk alweer te laat mee.”

Social media moet vrije keuze zijn

Uit de enquête blijkt dat de voorkeur bij social media uit gaat naar samenwerking tussen de franchisegever en één of meerdere franchisenemers. Zowel full service als soft franchiseformules monitoren alle reacties, vragen en klachten doorgaans vanuit de centrale organisatie. Franchisenemers hebben veelal de keuze om wel of niet actief te zijn op social media.

“In tegenstelling tot internetverkoop kan je social media niet aan alle franchisenemers opleggen. Je moet het leuk vinden om te doen, anders werkt het niet.”

Toegevoegde waarde in lokale communicatie

De toegevoegde waarde voor franchisenemers ligt in de lokale communicatie. Landelijke acties worden hoofdzakelijk door de centrale organisatie gecommuniceerd, terwijl franchisenemers hun lokale acties kenbaar kunnen maken via verschillende social media kanalen, zoals bijvoorbeeld Facebook en Twitter. Daarnaast kennen zij hun klanten goed waardoor ze op maat gemaakte berichten, nieuwsbrieven etc. kunnen versturen.

Toekomstvisie

Nog altijd weerstand voor online

Ondanks dat het voor alle belanghebbenden duidelijk is dat het retail landschap sterk aan het veranderen is, heeft een aantal franchisenemers nog altijd moeite met online. Velen, en dan met name de oudere generatie, zien het toch vooral als een bedreiging in plaats van een kans. Terwijl het juist voor franchiseformules, en dus ook franchisenemers, volop kansen biedt.

Winkels worden meer een marketingtool

Het belang van een omnichannel strategie neemt toe, ook voor franchiseformules. Het oude winkelen gaat verdwijnen, al zullen winkels nooit geheel uit het straatbeeld verdwijnen. Winkels worden meer een marketingtool. Het winkeloppervlak is nodig om de consument te inspireren en om een beleving te creëren. Met de komst van online hoeven retailers niet langer alle producten in de winkel aan te bieden, waardoor meer ruimte ontstaat voor beleving en inspiratie. Jumbo doet dat bijvoorbeeld met een foodmarkt. Bij Decohome heeft de klant de mogelijkheid om in de winkel verf of behang zelf uit te proberen. De samenwerking tussen clicks & bricks zorgt voor een sterke combinatie. Dit zorgt er wel voor dat flink zal moeten worden geïnvesteerd in het logistieke proces om het bestellen afleverproces goed te laten verlopen.

Lokale betrokkenheid groot voordeel

De rol van de franchisenemer wordt nog prominenter. Door de sterke opkomst van online valt de klantbinding grotendeels weg. Hierdoor wordt het voor een fysieke retailer nog belangrijker om zich te onderscheiden. Een klant moet als het ware worden verleid om een winkel binnen te komen. Dit kan onder meer door je klanten goed te leren kennen, zodat je de klant een persoonlijk afgestemde service en kwaliteit kan aanbieden. Met name zeer betrokken en lokaal duidelijk aanwezige franchisenemers kunnen hier hun voordeel mee doen.

In toekomst minder winkels nodig

Een gevolg van stijgende online verkopen is wel dat franchiseformules in de toekomst selectiever zullen worden met betrekking tot de offline aanwezigheid. Hoeveel fysieke verkooppunten, en met welke vloeroppervlakte, zijn daadwerkelijk nodig? Naar verwachting zal het aantal vestigingen bij veel franchiseformules in de toekomst dan ook afnemen.

Box 4 Tips voor een succesvolle omnichannel strategie

- Integreer de omnichannel strategie in het hele bedrijf.
- Zorg voor een goede afstemming tussen de verschillende kanalen. Doe je dat niet dan is de omnichannel strategie minder effectief.
- Zorg er voor dat alle kanalen één uniforme uitstraling hebben, dat versterkt de formule.
- Leg de omnichannel strategie zo veel mogelijk vast in een franchiseovereenkomst.
- Stel voor het gebruik van social media voor iedereen een gedragscode op.
- Stel een regeling op omtrent het eigendom van de database, met daarin opgenomen wie verantwoordelijk is voor de database, wie toegang heeft, en wie voor de kosten opdraait.
- Stel een duidelijke en transparante verdeling op van de kosten en de baten voor de combinatie online/offline.

Omnichannel strategie biedt zowel franchisegevers als franchisenemers kansen

Online, digitaal, clicks & bricks, multichannel, omnichannel, mobile. De online ontwikkelingen gaan razendsnel. Bestaande verdienmodellen zien de concurrentie toemen. Informatie verzamelen, inspiratie op doen, beleving en winkelen gaan steeds vaker hand in hand. Het zijn met name de succesvolle organisaties die gebruik maken van de kansen die zich hierbij voor doen. Ook franchiseformules ontkomen niet aan de omnichannel strategie.

Nieuw verdienmodel

Dit kost echter geld. Naast samenwerking en kennis vereist een omnichannel strategie bovenal een nieuw verdienmodel. Want lang niet altijd zijn deze investeringen direct lonend, ze zijn in de opstartfase eerder verlieslatend. Natuurlijk ontstaat dan al snel de vraag hoe deze investeringen worden gefinancierd? Door de franchisegever, of dragen franchisenemers direct bij via een verhoogde franchise fee? Dit verdient serieuze aandacht van alle betrokkenen.

Omnichannel strategie omarmen

Er ligt een verantwoordelijkheid voor de franchisegever om de omnichannel strategie strategisch in de organisatie in te bedden, en om een goed verdienmodel in te bouwen. Aan de franchisenemers de taak om de omnichannel strategie te omarmen en optimaal te gebruiken. Dit voelt misschien als een soort kannibalisme van de eigen winkel, maar het hogere doel is om aansluiting te houden bij de klant, en om de concurrentie van online bedrijven te kunnen weerstaan.

Klant komt nog meer centraal te staan

Ik vind het van essentieel belang dat zowel de franchisegever als de franchisenemer zich bewust zijn van de mogelijkheden van een omnichannel strategie, en hun ogen daarvoor niet sluiten. Deze strategie leidt tot een andersoortig klantcontact. In combinatie met een goede database kunnen klanten hierdoor nog beter centraal worden gesteld, en kunnen aanbiedingen op maat, samenwerking met lokale franchisenemers nu net het verschil maken.

Esthrella Khouw
Manager Zakelijke Arrangementen

Aan dit rapport werkten mee:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| • AG Hart Advocaten & Adviseurs | Sabriye Ort |
| • Bruna | Peter Brouwer (met ingang van 1 oktober 2013 niet langer werkzaam bij Bruna) |
| • Channel Media Company | Henk Havinga |
| • Coop | John Uffing |
| • Decohome | Frank van der Linden |
| • FEBO | Rob Hogervorst |
| • HEMA | Tico Schneider |
| • McDonald's | Eunice Koekkoek |
| • De Nederlandse Franchise Vereniging | Romana Engeman |

Meer weten?
Kijk op ING.nl/zakelijk
Of bel met

Katinka Jongkind

Sr econoom mkb & franchise

06 836 49 876

Esthrella Khouw

Manager Zakelijke Arrangementen

06 150 66 354

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

