

# Multifranchise wint aan belang

## De lusten en lasten van multifranchise

**Multifranchise is een onvermijdelijke ontwikkeling in de franchisewereld. De tijden dat een franchisenemer tevreden was met één vestiging zijn definitief voorbij. Tegenwoordig willen ze groeien. En dan niet van één naar twee vestigingen, nee, liever naar vier of vijf vestigingen. Wie zijn deze multifranchisers? In dit rapport gaan we op zoek naar de succesfactoren van deze veelzijdige groep ondernemers.**

### Multifranchise is in opkomst

Multifranchise is een trend in franchiseland, waar vooral de grote franchisegevers mee te maken hebben. Met name in de jaren negentig en begin deze eeuw heeft er een flinke groei van het aantal franchisevestigingen plaatsgevonden (zie figuur 1). Het waren hoofdzakelijk de grotere franchiseformules als Albert Heijn (AH), McDonald's en HEMA die in de afgelopen vijftien jaren veel vestigingen hebben geopend. Een aantal franchisenemers was zo succesvol dat ze verder wilden groeien door een nieuwe vestiging te openen of over te nemen. Dit leidde tot het fenomeen multifranchise.

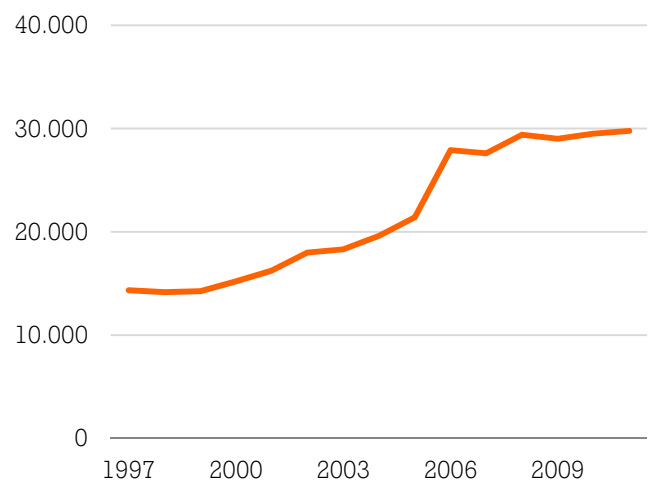
De meest voorkomende vorm van multifranchise in Nederland is multi-unit franchise (zie box 1). Het aantal multibrand franchisers is beperkt. Veel franchisegevers hebben in het

### Box 1 Multi-unit en multibrand franchise

Multifranchisers zijn franchisenemers met meerdere vestigingen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen multi-unit franchise en multibrand franchise. Bij multi-unit franchise heeft een franchisenemer meerdere vestigingen van één formule, zoals bijvoorbeeld drie HEMA-vestigingen of drie McDonald's restaurants.

In geval van multibrand franchise heeft een franchisenemer meerdere vestigingen van verschillende franchiseformules. Neem bijvoorbeeld multifranchiser Dennis Boom, één van de geïnterviewde franchisenemers voor dit rapport. Boom heeft vier Bruna winkels en drie Délifrance-vestigingen. Een ander voorbeeld van multibrand franchise is een franchisenemer die zowel een Albert Heijn (AH, supermarkt) als een Etos (drogisterij) en/of Gall&Gall (slijterij) exploiteert.

**Figuur 1: Groei van het aantal franchisevestigingen in Nederland (1997-2011)**



Bron: Nederlandse Franchise Vereniging

franchisecontract opgenomen dat een franchisenemer geen andere formules mag exploiteren.

### Hoge dekkingsdichtheid

Een combinatie van marktverzadiging, een schaarste aan geschikte franchisenemers en relatief hoge overnameprijzen werkt multifranchise in de hand. Formules als de HEMA, AH en McDonald's hebben te maken met verzadigde markten. Uitbreiding van vestigingen gebeurt nog slechts mondjesmaat, aangezien de dekkingsdichtheid in Nederland al hoog is. Starters en bestaande franchisenemers kunnen op deze markten alleen nog groeien door overname van een bestaande vestiging.

### Geschikte franchisenemers moeilijk te vinden

Veel formules hebben moeite met het vinden van geschikte franchisenemers. Mede door de economische crisis moet je als franchisenemer aardig wat in je mars hebben om aan de slag te gaan. Voor franchisegevers kan het daarom aantrekkelijk zijn om een reeds succesvolle franchisenemer meerdere vestigingen te laten exploiteren.

### **Hoge goodwill**

Een derde argument voor een toename van multifranchise is dat de winstgevendheid van de franchisevestigingen leidt tot navenante goodwillbedragen, die voor startende ondernemers moeilijk op te brengen zijn. Een overname is voor veel starters doorgaans financieel niet haalbaar, tenzij ze een groot bedrag aan eigen vermogen kunnen inbrengen. Succesvolle bestaande franchisenemers kunnen dit bedrag daarentegen zonder problemen financieren, en doen dit ook.

Met als resultaat dat een aantal multifranchisers steeds groter wordt en daarmee ook meer macht heeft richting de franchisegever (zie box 2). Een aantal formules heeft daarom een beperking op het aantal vestigingen per franchisenemer ingevoerd. Daarentegen zijn er ook formules, zoals McDonald's en Kentucky Fried Chicken (KFC), die multifranchising juist stimuleren.

### **Voordelen van multifranchise**

#### **Schaalvoordelen**

Het grootste voordeel van multifranchise is volgens de geïnterviewde franchisenemers de mogelijkheid tot efficiënter werken. Alle franchisenemers realiseren schaalvoordelen door het samenvoegen van de administratie, gezamenlijke inkoop en het flexibel inzetten van personeel. Al wordt dat laatste in de praktijk nog weinig toegepast.

Zoals AH-franchisenemer Frits van der Heide het stelt: "Doordat we met verschillende bv's werken, blijkt het schuiven met personeel in geval van ziekte of calamiteiten, volgens de administratieve lasten, niet zo heel efficiënt. Daar zijn we dus mee gestopt."

Ook HEMA-franchisenemer Henk Sonnenberg erkent dat de flexibele inzet van het personeel in de praktijk tegen valt. "We hebben onze werkzaamheden zodanig gestandaardiseerd dat in principe iedereen in elke vestiging aan de slag kan. Je mag echter niet verwachten dat iemand een uur langer reist om op zijn werk te komen."

#### **Verliescompensatie**

Een ander voordeel van multifranchise is de mogelijkheid van verliescompensatie. Magere of negatieve rendementen kunnen worden verrekend met hogere rendementen van andere vestigingen. Een voorbeeld zijn kleine vestigingen op minder goede locaties. Deze zijn alleen rendabel voor franchisenemers die meerdere winkels hebben, zodat overheadkosten kunnen worden gespreid, en de lagere rendementen of verliezen kunnen worden verrekend.

Multi-brand franchiser Dennis Boom heeft vijf jaar lang een verlieslatende vestiging gehad, die hij volgend jaar sluit. "In 2008 heb ik een nieuwe vestiging geopend. Ondanks alle tijd en energie die ik in deze winkel heb gestoken, heeft deze vijf jaar lang verlies geleden. Dit kwam onder meer door de

economische crisis, maar ook door een lokale concurrent, die een zeer trouwe aanhang had. Dat heb ik onderschat. Gelukkig is verlies dragen mogelijk als de andere winkels goed renderen. Maar het houdt een keer op."

#### **Benchmarken**

Een derde voordeel van multifranchise is de mogelijkheid van benchmarken. Hierbij worden de resultaten van de vestigingen met elkaar vergeleken op basis van een aantal financiële kengetallen, zoals productiviteit, kostprijs per uur, derivings, gemiddelde marges, omzet etc.

Emile Ruempol, manager franchise bij franchisegever HEMA, geeft aan dat benchmarken binnen de HEMA aan importantie wint. "We merken ook dat onze franchisenemers zich in toenemende mate met benchmarken bezig houden."

HEMA-franchisenemer Henk Sonnenberg heeft een speciaal softwaresysteem laten ontwikkelen. "Intern kunnen we nu sturen op productiviteit, loonquotes, gemiddelde marges etc. Tot een jaar geleden deden we dat ook wel, maar nog op een simpel excelsheet. Nu is het veel overzichtelijker."

"Bovendien, en dat is het belangrijkste, kunnen we ons bedrijf er nu op sturen. Op basis van prognoses kunnen we bijvoorbeeld de personeelsuren ruim tevoren indelen. Zo zie je direct waar je te veel of te weinig personeel hebt. Het maakt ons bedrijf inzichtelijk, bestuurbaar en transparant."

#### **Appels met peren vergelijken**

Bij de twee geïnterviewde supermarktondernemers Kooistra (Jumbo) en Van der Heide (AH) worden de resultaten weliswaar ook met elkaar vergeleken, alleen zijn de winkels te verschillend om alles één op één door te voeren. "Onze ene AH-winkel trekt een draagkrachtiger publiek dan de andere winkel", aldus Frits van der Heide. "Zowel de omzet als de marges liggen daar dus hoger, terwijl de loonkosten daarentegen lager zijn. Voor een fractie hogere omzet heb je immers niet direct evenredig meer personeel nodig."

### **Nadelen van multifranchise**

#### **Geschikt personeel**

Als nadeel van multifranchise wordt het vinden van een geschikte bedrijfsleider genoemd. Als franchisenemer met één vestiging ben je het gezicht van de winkel en het lokale aanspreekpunt. Met meerdere vestigingen lukt dat niet meer, en moet je bedrijfsleiders gaan aannemen die de operationele taken op vestigingsniveau overnemen.

Bij HEMA-ondernemer Henk Sonnenberg gaat de voorkeur uit naar bedrijfsleiders die uit de eigen geledingen komen. "We leiden onze mensen zelf op voor bedrijfsleider en andere staffuncties. Ze hebben eerst ervaring op de winkelvloer opgedaan, zijn al met ons bekend en spreken onze taal. Dat werkt voor ons het beste."

## Kannibalisatie

Een ander nadeel van multifranchise is de kans op kannibalisatie. Zo kampte de eerste AH-vestiging van Frits van der Heide na opening van de tweede vestiging enige tijd met een forse omzetsdaling. "Daar hadden we natuurlijk rekening mee gehouden. Al viel het achteraf gezien mee. We waren zelfs verwonderd dat we sneller dan verwacht weer terug waren op ons oude niveau."

Ook Jumbo-franchisenemer Erik Kooistra heeft last van kannibalisatie. "Door de sterke groei van Jumbo wijzigt de functie van de vestigingen. Toen wij met Jumbo begonnen hadden we drie vestigingen in Friesland, alle drie met een regionale functie. Met onze vestiging in Bolsward bijvoorbeeld trokken we veel klanten uit een straal van dertig kilometer naar Bolsward toe. Nu zit er in Friesland om de vijftien kilometer wel een Jumbo, en moet je er dus voor zorgen dat de afvloeiing naar jezelf toe blijft gaan. Dat kan je alleen bereiken door zelf meer winkels te openen. Daar ligt voor ons de uitdaging."

## Papa/mama winkel

Doordat een multifranchiser meerdere vestigingen heeft, is het vrijwel onmogelijk om je met de dagelijkse gang van zaken in een vestiging bezig te houden. Soms heeft een winkel dat wel nodig, en is een bedrijfsleider niet voldoende. Dennis Boom ondervond dit aan den lijve.

"In 2010 ben ik een Délifrance begonnen in Rotterdam. Deze heb ik dit jaar aan een echtpaar verkocht omdat de zaak onder mij niet voldoende rendeerde. Het is een echte papa/mama-locatie waar je zelf direct bij betrokken moet zijn. Ik stond er te ver vanaf, had geen tijd om mij met de meest basale zaken bezig te houden."

## Karakteristieke eigenschappen

Het runnen van meerdere vestigingen is een andere tak van sport vergeleken met het runnen van één vestiging. Niet iedere ondernemer is daar geschikt voor. HEMA-manager Emile Ruempol: "De overgang van één naar twee vestigingen is veel groter dan de overgang van bijvoorbeeld drie naar vier vestigingen. Bij één vestiging doe je nog veel zelf, terwijl je bij twee vestigingen al taken moet gaan delegeren."

Net zoals iedere formule niet hetzelfde is, geldt dat ook voor de kwaliteiten van ondernemers. Toch zijn er op basis van de gesprekken met de multifranchisers een aantal gemeenschappelijke karakteristieken te onderscheiden:

- **(Aan)sturen en coachen**

Bij een toename van het aantal vestigingen verandert de rol van de franchisenemer. In plaats van de operationele dagelijkse beslommeringen, wordt de franchisenemer meer en meer een procesmanager die mensen (aan)stuurt en coacht, en daarnaast zorg draagt voor een goede uitvoering van de formule.

## Box 2 De multifranchiser: groei-aanjager of concurrent?

De wederzijdse afhankelijkheid tussen multifranchiser en franchisegever vormt een risico voor een formule. AH is hier een voorbeeld van. Binnen de supermarktformule is een aantal multifranchisers actief die inmiddels een grote marktpositie hebben opgebouwd.

Een ander voorbeeld van een formule die problemen ervaart met multifranchisers is drogisterijformule DA. Deze zag een aantal jaren geleden met lede ogen aan hoe een multifranchiser met meer dan twintig vestigingen uit de formule stapte en zijn eigen drogisterijformule begon. Daarmee werd hij een directe concurrent van DA. Inmiddels heeft de ondernemer zich met 29 vestigingen opnieuw bij DA aangesloten.

Een franchisegever kan het risico op machtsblokken verkleinen door in het franchisecontract een beperking van het aantal vestigingen op te nemen.

Een andere optie is dat franchisenemers tot een bepaald percentage van de omzet kunnen groeien. Stel dat in het contract wordt opgenomen dat een franchisenemer tot 5% van de totale omzet mag groeien. Dat kan hij bijvoorbeeld doen met vier grote winkels, maar ook met zeven kleinere. "Op deze manier geef je een franchisenemer ruimte om te groeien, maar houd je wel zelf een vinger aan de pols", aldus advocaat Kees Bothof.

- **Hoger opgeleid**

De tweede en derde generatie franchisenemers, die het bedrijf van hun ouders overnemen, zijn veelal hoger opgeleid en beschikken over andere vaardigheden dan de eerste generatie. Henk Sonnenberg ziet zichzelf als pionier, als ondernemer die een bedrijf opbouwde en daarvoor ook risico nam. "Tegenwoordig kan dat niet meer. De jongere generatie die het bedrijf overneemt, zit direct met vier of vijf vestigingen en 80 man personeel. Daar heb je andere kwaliteiten en vaardigheden voor nodig."

- **Delegeren**

Met één vestiging ben je als franchisenemer overal nauw bij betrokken, en ben je zowel het gezicht als het aanspreekpunt naar buiten toe. De geïnterviewde multifranchisers werken met bedrijfsleiders die het gezicht van de vestiging en het lokale aanspreekpunt zijn.

Multifranchiser Dennis Boom: "Ik verwacht van de bedrijfsleiders een zelfde binding met de lokale markt als dat ik zou hebben. Dus als er een braderie is gaan ze daar staan, ze gaan naar bijeenkomsten van de winkeliersvereniging en zijn betrokken bij sponsoring van lokale activiteiten. Enig ondernemerschap moet er wel in zitten."

- **Laag personeelsverloop**

Alle geïnterviewde franchisenemers roemen hun lage personeelsverloop. Frits van der Heide: "Ik heb een grote betrokkenheid bij het personeel. Veel vaste krachten werken al jaren bij ons, dat zegt ook wel wat over de sfeer. Bovendien is het voor klanten prettig als ze vaste gezichten herkennen."

- **Lokale betrokkenheid**

Het gros van de geïnterviewde franchisenemers is betrokken bij lokale (gemeente)besturen, de winkeliersvereniging en/of de Vereniging van franchisenemers. Zo is Erik Kooistra vice-voorzitter van de Vereniging van franchisenemers bij Jumbo, en betrokken bij diverse lokale detaillistenverenigingen. "Zorg dat je weet wat er speelt in je omgeving. We hebben diverse samenwerkingsverbanden met scholen en geven ook lezingen op scholen. Hiermee proberen we de jeugd enthousiast te maken voor het supermarktvak. Ook hopen we op deze manier potentiële bedrijfsleiders binnen te halen."

Dennis Boom is onder meer actief als voorzitter in de belangenvereniging Alexandrium. Daarnaast is Boom voorzitter van de stichting Biz in Barendrecht en actief lid van de lokale VVD. "Door mijn netwerk en bestuurderservaring creëer ik gunstige omstandigheden voor mijn bedrijven."

- **Run the extra mile**

Vrijwel alle multifranchisers doen aan extra's naast de formule. Hoewel dit feitelijk voor alle ondernemers geldt, hebben multifranchisers het voordeel dat ze de kosten over meerdere vestigingen kunnen spreiden. Daarnaast hebben ze ook meer tijd om te bedenken met welke extra's ze zich in de markt willen onderscheiden. Een franchisenemer die dagelijks op de werkvloer staat, heeft hier doorgaans minder tijd voor.

Zo biedt supermarktondernemer Frits van der Heide aanvullende services als inpakken bij de kassa als het druk is, het thuis bezorgen van de boodschappen en het wekelijkse uitje met een aantal bejaarden. "Hiermee spelen we in op de vergrijzing. We halen de ouderen wekelijks met een busje op, zodat ze bij ons boodschappen kunnen blijven doen. Hier verdienen wij niets aan, maar het levert ons wel goodwill op."

- **Schoenmaker blijf bij je leest**

Doe alleen datgene waar je goed in bent. Onderken ook je sterktes en zwaktes, en zoek personeel uit dat jou aanvult. Zo heeft Henk Sonnenberg alleen interesse in HEMA-vestigingen. "Ik heb altijd geleerd dat je datgene moet doen waar je goed in bent. Bij mij is dat HEMA's exploiteren."

- **Durf actie te ondernemen**

Blijf kritisch op de winstontwikkeling in de verschillende vestigingen. "Dat wat niet bijdraagt, moet je afstoten", aldus Dennis Boom. "Dat is niet leuk om te doen, maar wel noodzakelijk. Afscheid nemen van mensen en/of vestigingen is niet gemakkelijk. Daar gaat vaak een heel proces aan vooraf."

### Box 3 Succesfactoren van multifranchisers

- Kunnen delegeren
- Sturen en coachen van bedrijfsleiders
- Toon lokale betrokkenheid
- Het bedrijf sturen op cijfers
- Run the extra mile
- Durf actie te ondernemen

### Ambities

Alle geïnterviewde multifranchisers hebben de intentie in de toekomst verder te willen groeien. Bij enkele formules wordt dat echter steeds moeilijker doordat de markt, wat vestigingen betreft, langzamerhand verzadigd raakt. Zoals Henk Sonnenberg stelt: "Ik zou graag nog verder willen groeien, maar bij de HEMA wordt dat steeds moeilijker."

Jumbo Kooistra heeft zijn maximale aantal vestigingen nog niet bereikt. "Wij willen zeker nog verder doorgroeien met Jumbo. Ik zie daar ook nog voldoende mogelijkheden voor, zeker omdat ook Jumbo nog steeds groeiende is. Ik wil doorgaan totdat ik het punt heb bereikt waarbij ik niet langer een toegevoegde waarde voor de formule kan leveren. Het probleem is alleen dat ik nog niet weet waar dat punt ligt. Ik heb voorsnog geen plannen om andere formules te exploiteren. We hebben verstand van supermarkten, dus daar houd ik het voorlopig dan ook bij."

Ook supermarktondernemer Frits van der Heide wil in de toekomst nog één of meerdere vestigingen openen en/of overnemen. "Op welke termijn kan ik niet zeggen. De vestigingspunten liggen niet voor het oprapen, het moet echt op ons pad komen."

### Contractbeperkingen

Afgaande op de ambities van de multifranchisers kan worden gesteld dat een toenemend aantal franchisenemers tegenwoordig meer dan één vestiging wil exploiteren. Volgens advocaat Kees Bothof is het voor een franchisegever belangrijk daar rekening mee te houden. "Je moet de franchisenemer blijven prikkelen, bijvoorbeeld door hem meerdere vestigingen te laten exploiteren."

Een aantal formules heeft echter een maximum aantal vestigingen per franchisenemer in het franchisecontract opgenomen. Zo wordt bijvoorbeeld bij Bruna, een enkele uitzondering daargelaten, een maximum van drie vestigingen gehanteerd. Warenhuisformule HEMA had vroeger een maximum van twee vestigingen, maar is daar inmiddels van af gestapt. De grootste multifranchiser heeft nu negen HEMA-vestigingen. Emile Ruempol: "Het belangrijkste bij ons is niet de tent, maar de vent in de tent. Welke toegevoegde waarde kan de franchisenemer leveren aan de HEMA-formule?"

Volgens Bothof kan je het beste per franchisenemer een afweging maken, en je niet strikt aan de voorwaarden houden.

“Stel dat je een franchisenemer hebt met vier vestigingen, die een vijfde wil openen. Als je dat verbiedt, en dat niet helder kunt onderbouwen, krijg je een gefrustreerde verstandhouding met de franchisenemer, die nog jarenlang kan blijven doorsudderen.”

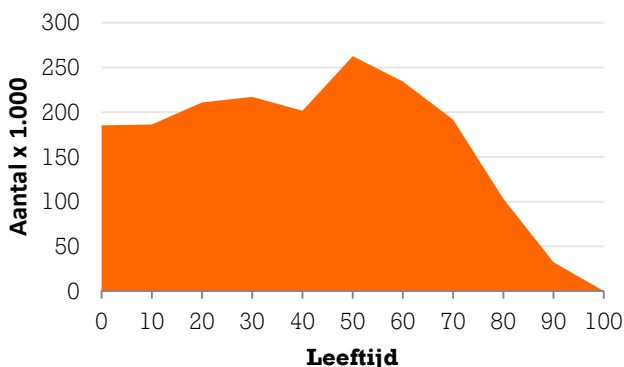
Supermarktformule Jumbo heeft geen maximum ingesteld. Kooistra is met acht vestigingen één van de grootste franchisenemers van Jumbo. “Bij Jumbo kan je als franchisenemer doorgroeien op voorwaarde dat je ‘in control’ blijft. Zodra je spanwijdte te groot wordt, is het verstandiger om te stoppen met groeien. Dat vind ik ook logisch. Als je het niet meer kunt bijbenen gaat dat niet alleen ten koste van je eigen omzet, maar doet het ook afbreuk aan het imago van Jumbo.”

AH heeft nooit een beperking gehad op het aantal vestigingen dat een franchisenemer mocht runnen. Dat verandert binnenkort. AH is in overleg met de Vereniging van Albert Heijn Franchisenemers om afspraken te maken over de groei-ambities van AH-ondernemers.

### Toekomst van multifranchise

Gezien de ambities van de geïnterviewde franchisenemers is het niet vreemd dat voor de toekomst een toename wordt voorzien van het aantal multifranchisers. Met name de huidige generatie heeft zich ten doel gesteld te groeien.

**Figuur 2 Leeftijdsopbouw Nederland in 2020**



Bron: CBS

Naast groei is er nog een reden voor een toename van het aantal multifranchisers. Dit argument is gerelateerd aan de vergrijzing (zie figuur 2). Tussen nu en tien jaar gaan veel mensen met pensioen, ook ondernemers. Op termijn komen er vestigingen vrij van ondernemers die geen opvolging in huis hebben. Dat biedt kansen voor bestaande franchisenemers, aangezien voor veel starters de toetredingsdrempels, vanwege de hoge overnameprijzen, te hoog zijn geworden.

Ook de aanhoudende economische crisis speelt multifranchisers in de kaart. Onvoldoende renderende vestigingen hebben bij een multifranchiser een langere adem omdat de kosten over meerdere vestigingen kunnen worden gespreid. Daarnaast heeft een multifranchiser, in tegenstelling tot een

starter, doorgaans voldoende vet op de botten om enkele financiële tegenslagen op te kunnen vangen.

Ondanks de opkomst van multifranchisers, vormt het aantal franchisenemers met één vestiging nog altijd een meerderheid binnen de meeste franchiseformules. Dit zal in de toekomst ook zo blijven. Het aantal multifranchisers zal op termijn niet groter worden dan het aantal franchisenemers dat één vestiging heeft. Dit neemt echter niet weg dat het aantal vestigingen onder multifranchise in de toekomst verder zal toenemen.

### Multifranchise biedt kansen

Franchise wordt gekenmerkt door een hoge mate van samenwerking. Dit kan door enkelvoudig ondernemerschap, maar ook door het exploiteren van meerdere vestigingen. In het tweede rapport van de serie Trends in Franchise wordt het onderwerp multifranchise belicht.

Multifranchise biedt franchisenemers de mogelijkheid tot groei en professionalisering van het ondernemerschap. Lokale betrokkenheid, één van de speerpunten van franchise, blijft ook bij multifranchise van groot belang. Maar hoe krijg je dit voor elkaar als je meerdere vestigingen hebt en je je aandacht moet verdelen? Dit vereist een combinatie van managementvaardigheden en sterk ondernemerschap.

Tegelijkertijd biedt multifranchise kansen voor franchisegevers. Met multifranchise kan een franchiseformule goede ondernemers aan zich binden, terwijl groei verzekerd is. Daarnaast kunnen multifranchisers ook fungeren als sparringpartner voor de verdere ontwikkeling van de formule.

Natuurlijk schuilt in multifranchise een latent risico wanneer de balans doorslaat naar één kant, maar dat is inherent aan samenwerking. Door onderling duidelijke afspraken te maken en door helder en transparant te communiceren kan dit risico worden beperkt.

Belangrijk is dat u als franchisegever binnen uw organisatie beleid ontwikkelt op het gebied van multifranchise. Houdt hier bijvoorbeeld rekening mee in uw strategie, en zorg er voor dat uw begeleiding en opleidingscapaciteiten aansluiten aan de behoeften van multifranchisers.

Ik ben van mening dat multifranchise een waardevolle toevoeging is voor ondernemend Nederland. Het biedt een solide platform voor groei en innovatie, en dat is precies wat we nodig hebben. Mijn advies aan u is dat u vooral uw ideeën ventileert en deelt met uw omgeving, zoals uw accountant, uw juridisch raadgever, de Nederlandse Franchise Vereniging en uw bank.

Esthrella Khouw  
Manager Zakelijke Arrangementen

## Even voorstellen

Deze publicatie is mede tot stand gekomen op basis van interviews met onderstaande personen:

- **Dennis Boom**  
Franchisenemer van vier Bruna winkels en drie Délilfrance-vestigingen
- **Kees Bothof**  
Advocaat bij AG Hart Advocaten & Adviseurs, gespecialiseerd op het gebied van retail en franchise
- **Frits van der Heide jr.**  
Franchisenemer van twee AH-vestigingen  
Bestuurslid van de Vereniging van Albert Heijn Franchisenemers
- **Erik Kooistra**  
Franchisenemer van acht Jumbo-vestigingen  
Bestuurslid van de Vereniging van Franchisenemers bij Jumbo
- **Emile Ruempol**  
Manager franchise bij de HEMA
- **Henk Sonnenberg**  
Franchisenemer van vier HEMA-vestigingen

**Meer weten?**  
**Kijk op [ING.nl/zakelijk](http://ING.nl/zakelijk)**  
**Of bel met**

**Katinka Jongkind,**  
Econoom mkb & franchise  
**020 5761280**

**Esthrella Khouw,**  
Manager Zakelijke Arrange-  
menten  
**06 15066354**

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?  
Ga naar [ING.nl/economischepublicaties](http://ING.nl/economischepublicaties)

**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 toezichhouders 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.