

Franchise

Van losse vestigingen naar centrale grip

5 stappen naar betere financiële stuurinformatie
voor groeiende franchiseformules

Voor franchisegevers die voorbij omzetrappportages willen kijken en meer grip willen krijgen op marge, kosten, cashflow en prestaties per vestiging.

Groei begint lokaal, grip ontstaat centraal

Een franchiseformule groeit vaak vanuit ondernemerschap. Een concept dat werkt. Franchisenemers die kansen zien in hun lokale markt. En een formule die sterk genoeg is om op meerdere plekken tot leven te komen. Juist daarin zit de kracht van franchise: een centraal bewezen model, gedragen door ondernemers die er lokaal het verschil mee maken.

Maar naarmate het aantal vestigingen groeit, verandert ook de dynamiek. Wat bij drie vestigingen nog overzichtelijk voelde, wordt bij tien, twintig of veertig vestigingen al snel complexer. Cijfers komen later binnen, worden anders opgebouwd of zijn moeilijk vergelijkbaar. De ene franchisenemer stuurt scherp op marge en kosten, terwijl de ander vooral naar omzet kijkt.

Voor de franchisegever maakt dat sturen lastig. Je wilt prestaties verbeteren en franchisenemers gericht begeleiden, maar bent eerst bezig met verzamelen, controleren en interpreteren.

In ons werk als accountants zien we dit regelmatig terug bij franchiseorganisaties. Niet als één groot probleem, maar als een optelsom van kleine fricties: cijfers die te laat komen, rapportages die anders zijn

opgebouwd, dashboards die niet volledig te vertrouwen zijn en franchisenemers die hun financiële positie anders interpreteren dan de franchisegever. Daarom bundelen we in deze whitepaper de belangrijkste lessen uit de praktijk.

Geen theoretisch model. Geen pleidooi om alles morgen centraal te trekken. Maar een praktisch denkraam voor franchisegevers die hun financiële basis willen professionaliseren, zonder het ondernemerschap uit de formule te halen.

In deze whitepaper nemen we je mee langs 5 stappen naar betere financiële stuurinformatie:

1. Begin bij je stuurvragen
2. Bepaal de juiste KPI's
3. Maak cijfers vergelijkbaar
4. Gebruik benchmarking om verschillen te begrijpen
5. Standaardiseer de aanlevering

Het doel: één gedeelde financiële taal voor de hele formule. Niet om franchisenemers af te rekenen, maar om eerder bij te sturen, betere keuzes te maken en groei schaalbaarder te maken.



Inhoudsopgave

Over deze whitepaper	2
1 Begin bij je stuurvragen	4
2 Bepaal de juiste KPI's	6
3 Maak cijfers vergelijkbaar	8
4 Gebruik benchmarking om verschillen te begrijpen	11
5 Standaardiseer de aanlevering	13
Het resultaat	15
Een praktische check	17

Begin niet bij het dashboard, maar bij je stuurvragen

Veel franchiseorganisaties beginnen hun zoektocht naar meer grip met een dashboard. Logisch. Een dashboard klinkt overzichtelijk: één plek waar cijfers samenkomen, prestaties naast elkaar staan en afwijkingen zichtbaar worden.

Maar een dashboard lost alleen iets op als de basis eronder klopt. Als de aangeleverde informatie onvolledig is, kosten verschillend worden geboekt of cashflow en winst door elkaar lopen, wordt een dashboard vooral een mooiere verpakking van hetzelfde probleem.

De eerste vraag is dus niet: Hoe krijgen we onze cijfers in één dashboard?

De betere vraag is

Welke informatie hebben we nodig om onze formule beter te sturen?

→ Praktische eerste stap

Maak een lijst van de vijf tot tien beslissingen die je als franchisegever beter wilt kunnen nemen.

Koppel daar vervolgens pas de informatie aan die nodig is om die beslissingen goed te nemen.

De juiste informatie

Voor veel franchisegevers gaat het uiteindelijk om vragen als:

- Welke vestigingen draaien gezond?
- Waar verdwijnt marge?
- Waar lopen personeelskosten uit de pas?
- Welke ondernemers hebben cashflowdruk?
- Welke vestigingen hebben extra begeleiding nodig?
- Waar zitten kansen voor gezamenlijke inkoop?
- Welke nieuwe vestigingen zijn financieel goed voorbereid?

Zonder scherpe stuurvragen wordt rapportage al snel een verzameling cijfers. Met scherpe stuurvragen krijgt ieder cijfer een functie.

Bijvoorbeeld:

- ✓ Wanneer een franchisenemer extra begeleiding nodig heeft;
- ✓ of een vestiging klaar is voor uitbreiding;
- ✓ welke kostenposten centraal aandacht vragen;
- ✓ waar scherper ingekocht kan worden;
- ✓ welke prestaties je per kwartaal wilt vergelijken.



“Met scherpe
stuurvragen krijgt
ieder cijfer een functie.”

2

Bepaal KPI's die echt iets zeggen over vestiging performance

In de praktijk kijken franchiseorganisaties vaak scherp naar omzet, brutomarge en personeelskosten.

Logisch, want dat zijn herkenbare stuurpunten. Ze laten snel zien of er commerciële tractie is, of de marge gezond blijft en of de personeelsbezetting in verhouding staat tot de omzet. Maar ze vertellen niet het hele verhaal.

Een franchisenemer kan op de bekende ratio's prima lijken te draaien, terwijl er ondertussen geld weglekt via algemene kosten, financieringslasten of onduidelijke uitgaven. Of terwijl de cashpositie langzaam verslechtert door investeringen, aflossingen, belastingen of seizoensdruk.

Daarom is het belangrijk om niet alleen naar de grote posten te kijken, maar ook naar wat er onderaan gebeurt.

Wat gaat er daadwerkelijk uit?

Wat blijft er over?

Hoe ontwikkelt de cashpositie zich?

Welke kosten zijn incidenteel, structureel of beïnvloedbaar?

En is er ruimte om te investeren, tegenvallers op te vangen of verder te groeien?

Kijk naar drie lagen van financiële gezondheid

1 Commerciële ontwikkeling

Hoe ontwikkelt de omzet zich? Groeit de vestiging ten opzichte van eerdere periodes, vergelijkbare locaties of campagnes? En vertaalt die groei zich ook naar resultaat?

2 Kostenstructuur en resultaat

Wat blijft er over na inkoop, personeel, huisvesting en overige kosten? Waar wijken marges af? Welke kosten lopen op? En zijn afwijkingen logisch verklaarbaar of vragen ze om verdieping?

3 Financiële ruimte

Hoe ontwikkelt de cashpositie zich? Welke verplichtingen drukken op de ruimte van de ondernemer? Is er ruimte om te investeren, tegenvallers op te vangen of verder te groeien?

Juist die combinatie maakt het beeld compleet. Niet alleen: draait deze vestiging goed? Maar ook: blijft er genoeg over, waar ontstaat druk en wat betekent dit voor de volgende stap?

KPI's die meestal het verschil maken

Een compacte KPI-set kan bijvoorbeeld bestaan uit:

- Omzetontwikkeling
- Brutomarge
- Personeelskosten
- Huisvestingslasten
- Algemene kosten
- Operationeel resultaat
- Cashflow
- Investerings en financieringsruimte

De exacte set verschilt per formule. Een foodformule kijkt anders dan een zorgformule of retailorganisatie. Maar de denklijn is hetzelfde: kies KPI's die helpen om betere gesprekken en betere beslissingen mogelijk te maken.



→ Praktische eerste stap

Bepaal een minimale KPI-set voor je formule. Niet te uitgebreid. Wel scherp.

De exacte set verschilt per formule, maar de denklijn is hetzelfde: kies KPI's die helpen om betere gesprekken en betere beslissingen mogelijk te maken.

Een goede basis KPI-set kan bestaan uit:

- ✓ Omzet
- ✓ Brutomarge
- ✓ Personeelskosten als percentage van omzet
- ✓ Huisvestingslasten
- ✓ Operationeel resultaat
- ✓ Cashpositie & ontwikkeling
- ✓ Investerings
- ✓ (overige) Financieringslasten

Maak cijfers vergelijkbaar met één financiële standaard

Als iedere vestiging een eigen administratie, boekhouder, grootboekstructuur of rapportageformat gebruikt, wordt vergelijken lastig. Niet omdat de cijfers er niet zijn. Maar omdat ze niet dezelfde taal spreken. Wat bij de ene vestiging onder inkoop valt, staat bij de andere anders geboekt. Personeelskosten worden niet overal op dezelfde manier uitgesplitst. Investerings en kosten lopen door elkaar. Cijfers komen op verschillende momenten binnen, in verschillende formats en met verschillende mate van betrouwbaarheid.

Voor een franchisegever betekent dat veel handwerk: verzamelen, nabellen, controleren, overnemen, corrigeren en interpreteren. En tegen de tijd dat de informatie bruikbaar is, is het moment om bij te sturen soms al voorbij.



Vrijheid hoeft geen vrijblijvendheid te zijn

Franchise draait om ondernemerschap. Franchisenemers zijn zelfstandige ondernemers. Dat moet je respecteren. Maar zelfstandigheid betekent niet dat alles vrijblijvend hoeft te zijn.

Je hoeft franchisenemers niet te verplichten om met dezelfde accountant te werken. Maar je kunt als franchisegever wél duidelijke afspraken maken over hoe informatie wordt aangeleverd, welke definities worden gebruikt en op welk moment cijfers beschikbaar moeten zijn.

Denk aan de volgende afspraken

- Welke cijfers periodiek worden aangeleverd;
- in welk format dit gebeurt;
- welke definities gelden voor belangrijke KPI's;
- hoe kosten worden gecategoriseerd;
- wanneer informatie beschikbaar moet zijn;
- welke informatie franchisenemers zelf terugkrijgen.

Zo ontstaat meer centrale grip, zonder dat ondernemerschap verdwijnt.

De financiële blauwdruk

Een praktische manier om hiermee te starten is het ontwikkelen van een financiële blauwdruk voor je formule: een duidelijke standaard voor hoe je als formule met financiële informatie omgaat.

In die blauwdruk leg je vast:

- Wat gaat er daadwerkelijk uit?
- Wat blijft er over?
- Hoe ontwikkelt de cashpositie zich?
- Welke kosten zijn incidenteel, structureel of beïnvloedbaar?

Pas dan ontstaat een volledig beeld.



→ Praktische eerste stap

Kijk naar drie bestaande vestigingen en vergelijk hoe hun administratie en rapportage nu zijn ingericht.

Als je bij drie vestigingen al veel verschillen ziet, weet je dat standaardisatie nodig is voordat je echt kunt benchmarken.

Vraag jezelf af:

- ✓ Worden dezelfde kostenposten op dezelfde manier geboekt?
- ✓ Komen cijfers op hetzelfde moment beschikbaar?
- ✓ Zijn de rapportages inhoudelijk vergelijkbaar?
- ✓ Is duidelijk wat winst, cashflow en investeringen zijn?
- ✓ Hoeveel correctie of interpretatie is nodig voordat je cijfers kunt gebruiken?



“Een financiële blauwdruk maakt de basis schaalbaar. Nieuwe franchisenemers kunnen vanaf dag één op dezelfde manier worden ingericht. Bestaande vestigingen kunnen stap voor stap worden aangesloten.”

4

Gebruik benchmarking om verschillen te begrijpen

Een van de grootste voordelen van franchise is dat vestigingen vanuit hetzelfde concept werken. Daardoor kun je prestaties naast elkaar leggen en zien waar verschillen ontstaan.

Niet omdat iedere vestiging hetzelfde zou moeten presteren. Iedere locatie heeft een eigen markt, kostenstructuur, ondernemer en fase van volwassenheid. Maar juist door te vergelijken, zie je sneller welke verschillen logisch zijn en welke vragen oproepen:

- Waarom houdt de ene vestiging meer marge over dan de andere?
- Waarom liggen personeelskosten op vergelijkbare locaties ver uit elkaar?
- Waarom heeft de ene ondernemer structureel meer cashruimte, terwijl de ander steeds krap zit?

Benchmarking is dus geen ranglijst. De waarde zit niet in wie bovenaan of onderaan staat, maar in de verklaring erachter.

Soms is een verschil logisch, bijvoorbeeld door locatie, huur, personeelskrapte of opstartfase. Soms laat een verschil zien dat er iets te leren valt. Een vestiging koopt slimmer in, plant personeel efficiënter, heeft een andere productmix of stuurt actiever op kosten.

Voor het centrale team wordt financiële informatie daarmee een manier om gericht het gesprek te voeren.



Wat benchmarking zichtbaar maakt

Goede benchmarking helpt om op drie niveaus scherper te kijken. Zo wordt benchmarking niet alleen een manier om afwijkingen te signaleren, maar ook om de formule slimmer te maken.

Vestigingsniveau

Waar loopt marge terug?
Waar stijgen kosten sneller dan omzet? Waar ontstaat druk op cashflow? Waar is juist ruimte om te investeren?

Formulenniveau

Welke patronen zie je over meerdere vestigingen heen? Zijn stijgende kosten lokaal of breder? Zijn er centrale keuzes nodig rond inkoop, prijsstelling, financiering of ondersteuning?

Leerniveau

Welke vestigingen doen iets opvallend goed? Wat kunnen andere franchisenemers daarvan leren? Welke werkwijze, productmix of kostenaanpak verdient het om breder gedeeld te worden?

→ Praktische eerste stap

Begin klein. Kies drie KPI's waarop je vestigingen periodiek wilt vergelijken.

Maak per KPI niet alleen een overzicht van de verschillen, maar stel ook drie vragen.

Zo verschuift benchmarking van controleren naar begrijpen. En van losse cijfers naar betere begeleiding, betere centrale keuzes en meer grip op de formule als geheel.

Voorbeeld KPIs:

- ✓ Brutomarge;
- ✓ Personeelskosten;
- ✓ cashflowontwikkeling.

Stel deze drie vragen:

- ✓ Welke verschillen zijn logisch verklaarbaar?
- ✓ Welke verschillen vragen om verdieping?
- ✓ Welke vestiging laat iets zien waar anderen van kunnen leren?

Begin klein: standaardiseer eerst de aanlevering

Voor veel franchisegevers voelt dit onderwerp groot. Zeker als de formule al gegroeid is en iedere vestiging op een eigen manier werkt. Dan kan standaardisatie voelen als een enorme berg. Waar begin je? Moet iedereen ineens over op hetzelfde systeem? Moet je bestaande accountants vervangen? Moet je eerst alle historische data opschoonen? Niet per se.

De beste start is vaak veel praktischer: begin met de aanlevering. Want als informatie niet goed, volledig of op tijd binnenkomt, kun je daarna weinig betrouwbaar opbouwen. Geen goede rapportage. Geen goede benchmark. Geen goede analyse. Geen goed advies.

Maak het makkelijk voor de ondernemer

Veel franchisenemers zijn vooral bezig met hun zaak: klanten, personeel, leveranciers, planning, kwaliteit, operatie. Bonnetjes, facturen en administratie voelen vaak als iets dat “ook nog moet”.

Als het administratieve proces omslachtig is, blijft informatie achter. Bonnen worden te laat aangeleverd. Facturen raken kwijt. Cijfers lopen achter. Vragen komen pas op tafel als het eigenlijk al te laat is.

Een goed ingericht proces maakt het makkelijker voor de ondernemer. Denk aan:

- Een vast aanleverproces;
- een eigen e-mailadres voor facturen;
- een app voor bonnetjes;
- koppelingen met bank, kassa, salarisadministratie en urenregistratie;
- vaste deadlines voor maand- of kwartaalinformatie;
- duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden;
- rapportages die ook voor de franchisenemer waardevol zijn.

Hoe minder frictie in het proces, hoe groter de kans dat informatie volledig en op tijd beschikbaar is. En pas dan ontstaat ruimte voor advies.

Niet: “We missen nog bonnetjes.”

Maar: “We zien dit gebeuren in je cijfers. Dit is wat het betekent. En dit kun je nu doen.”



Nieuwe franchisenemers zijn een logisch startpunt

Als je formule groeit, is onboarding van nieuwe franchisenemers een belangrijk moment.

Juist dan kun je de financiële basis goed neerzetten. Een nieuwe ondernemer moet toch al veel inrichten: bank, kassa, salarisadministratie, financiering, administratie, rapportage. Als je op dat moment duidelijke financiële afspraken en systemen neerzet, voorkom je dat er later wildgroei ontstaat.

Voor veel startende franchisenemers is dat juist prettig. Zij willen ondernemen, maar hebben behoefte aan duidelijkheid: waar gaat mijn geld heen, wanneer maak ik winst, wat kan ik investeren en welke cijfers moet ik aanleveren?

Een goede financiële onboarding helpt dus zowel de franchisenemer als de franchisegever.

Bestaande vestigingen: werk met een tussenstap

Bij bestaande vestigingen ligt het vaak gevoeliger. Iedereen heeft al een manier van werken. Een eigen boekhouder. Een eigen ritme. Eigen systemen. Dan is het niet altijd realistisch om in één keer alles gelijk te trekken.

Werk daarom met een tussenstap. Bijvoorbeeld:

- Start met een uniforme rapportageset;
- maak afspraken over minimale aanlevering;
- sluit waar mogelijk bestaande systemen aan;
- begin met een pilotgroep;
- gebruik nieuwe vestigingen als standaard;
- laat franchisenemers zien wat zij zelf terugkrijgen.

Het hoeft niet meteen perfect. Maar het moet wel dezelfde kant op bewegen.

→ Praktische eerste stap

Breng het huidige aanleverproces in kaart.

Voordat je standaardiseert, moet je weten wat je hebt. Loop per vestiging de huidige situatie door aan de hand van een paar vragen.

Voor iedere vestiging:

- ✓ Wanneer komen cijfers binnen?
- ✓ Via wie?
- ✓ In welk format?
- ✓ Hoe volledig zijn ze?
- ✓ Hoeveel handwerk is nodig?
- ✓ Welke informatie ontbreekt vaak?
- ✓ Welke correcties zijn terugkerend nodig?

De financiële blauwdruk voor jouw franchiseformule

Als je deze vijf stappen samenbrengt, werk je toe naar één financiële blauwdruk voor je franchiseformule.

Dat betekent niet dat iedere vestiging hetzelfde wordt. En ook niet dat ondernemerschap verdwijnt. Het betekent dat er één gedeelde basis ontstaat voor hoe je informatie verzamelt, controleert, vergelijkt en gebruikt.

Die financiële blauwdruk levert drie dingen op.

→ Meer grip voor de franchisegever

Je krijgt zicht op prestaties over de formule heen. Niet alleen omzet, maar ook marge, personeelskosten, huisvestingslasten, algemene kosten, cashflow en investeringsruimte.

Daardoor zie je sneller:

- Waar vestigingen afwijken;
- waar risico ontstaat;
- waar groeikansen liggen;
- waar centrale keuzes nodig zijn;
- en waar je gericht kunt ondersteunen.

→ Meer waarde voor de franchisenemer

Franchisenemers krijgen meer grip op hun eigen onderneming.

- Waar gaat geld naartoe?
- Wat blijft er over?
- Welke kosten lopen op?
- Is er ruimte om te investeren?

Daarmee wordt financiële informatie niet alleen iets wat centraal wordt opgevraagd, maar iets waar de ondernemer zelf beter door kan sturen.

→ Een schaalbare basis voor verdere groei

Door afspraken te maken over stuurvragen, KPI's, definities, aanlevering, rapportage en benchmarks ontstaat één gedeelde financiële taal.

Nieuwe vestigingen kunnen sneller goed worden ingericht. Bestaande vestigingen worden beter vergelijkbaar. En centrale teams hoeven minder tijd te besteden aan verzamelen, corrigeren en interpreteren.

Zo wordt de financiële basis geen administratieve verplichting achteraf, maar een vast onderdeel van hoe de formule groeit.



Waar staat jouw formule nu?

Gebruik onderstaande checklist om snel te bepalen waar jouw formule staat.

Vink per onderdeel aan wat al goed staat en waar nog werk te doen is.

Centrale grip

- ☐ We hebben tijdig inzicht in de prestaties van alle vestigingen
- ☐ Cijfers tussen vestigingen zijn goed vergelijkbaar
- ☐ We zien waar marge, kosten of cashflow per vestiging afwijken
- ☐ We kunnen op formuleniveau zien waar groeipotentie zit

Aanlevering en proces

- ☐ Franchisenemers leveren informatie op dezelfde manier aan
- ☐ Het is duidelijk welke informatie wanneer beschikbaar moet zijn
- ☐ Er zit weinig handwerk in verzamelen, controleren en overnemen
- ☐ We zijn niet afhankelijk van losse Excel-bestanden, eigen formats of individuele boekhouders

Kwaliteit van informatie

- ☐ We weten zeker dat cijfers volledig en juist zijn
- ☐ Kosten worden op dezelfde manier geboekt
- ☐ Het verschil tussen cashflow en winst-en-verlies is helder
- ☐ We kunnen afwijkingen in cijfers goed verklaren

Waarde voor franchisenemers

- ☐ Franchisenemers krijgen zelf bruikbaar inzicht terug
- ☐ Rapportages helpen hen om betere keuzes te maken
- ☐ Het administratieve proces is zo makkelijk mogelijk ingericht
- ☐ Het is duidelijk waarom standaardisatie ook voor hen waardevol is

Groei en financiering

- ☐ Nieuwe franchisenemers kunnen vanaf dag één goed worden onboarded
- ☐ Er is financiële onderbouwing voor investeringen of nieuwe vestigingen
- ☐ Franchisenemers kunnen worden ondersteund bij financieringsaanvragen
- ☐ De formule kan verder groeien zonder dat financiële complexiteit steeds meer tijd vraagt

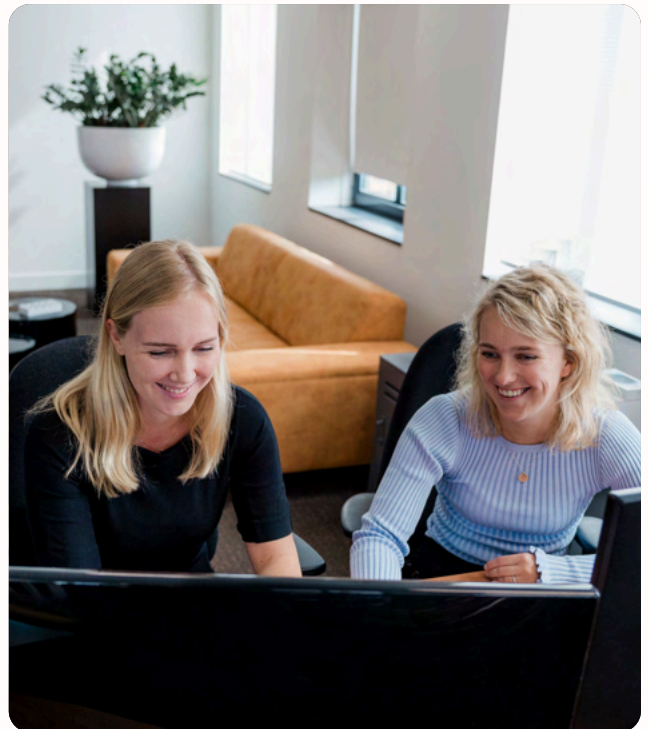
Wat zegt de uitkomst?

Veel aangevinkt?

Dan staat er waarschijnlijk al een stevige financiële basis. De volgende stap zit dan vooral in verder optimaliseren, benchmarken en vooruitkijken.

Meerdere open vakjes?

Dan is dat geen probleem. Het laat vooral zien waar de volgende professionaliseringsslag zit: betere aanlevering, vergelijkbare cijfers, scherpere stuurinformatie of meer waarde voor franchisenemers.



Verder praten over jouw franchiseformule?

Iedere franchiseformule is anders. Misschien staat er al veel centraal, maar mis je vergelijkbare stuurinformatie. Misschien groeit de formule hard en wil je voorkomen dat processen versnipperen.

Of misschien wil je eerst scherp krijgen waar de grootste winst zit.

Blinck kijkt graag met je mee naar je huidige rapportagestructuur, aanleverproces en stuurinformatie.

Samen maken we concreet welke stap jouw formule meer grip geeft: betere inzichten, vergelijkbare cijfers of een schaalbare financiële basis voor verdere groei.



Spreek één van onze adviseurs

Neem contact op

Blinck Accountants & Adviseurs
W.M. Dudokweg 39
1703 DA, Heerhugowaard

E-mail
info@blinckaccountants.nl

Website
www.blinckaccountants.nl

Blinck

accountants • advisers