

Jeroen Bos en Johan Leupen  
Amsterdam

Blakend van trots opende Jitesh Patel in 2016 de eerste Nederlandse vestiging van pizzaketen Papa John's, aan de Amsterdamse Rijnstraat. Dit was nog maar het begin, verzekerde hij toegestroomde journalisten; in ruim vijf jaar tijd zouden honderd Nederlandse zaken verrijzen. Vanuit het niets zou de 32-jarige Patel Papa John's katapulteren tot een vaste verschijning in het Nederlandse straatbeeld.

Hemelbestormende plannen, maar uit de mond van de jonge Indiaas-Britse ondernemer kregen ze een zekere mate van geloofwaardigheid. Patel bestierde op zijn twintigste al zijn eerste vestiging van de keten, die zich laat voorstaan op de versheid en kwaliteit van zijn ingrediënten. Vanaf 2005 bouwde hij als franchisenemer in Groot-Brittannië een heus imperium op van bijna twintig zaken. Die staat van dienst verschaftte hem een bijna-heldenstatus onder franchisers in spe.

#### DRIE TON

Enkele tientallen Nederlandse ondernemers stapten gretig in, met ieder zo'n drie ton, veelal bij elkaar geleend via familie en crowdfunding. Sommige sloten er hypotheek voor af. Het ongerepte Nederland lonkte. Behoort Papa John's in de Verenigde Staten tot de grote jongens, samen met Domino's en Pizza Hut, in Nederland was het een onbekende naam. Patel had als master franchiser het alleenrecht gekocht om Nederlandse filialen te openen, samen met vier partners. Een deel moeten zij zelf uitbaten en voor de rest werken zij met franchisenemers.

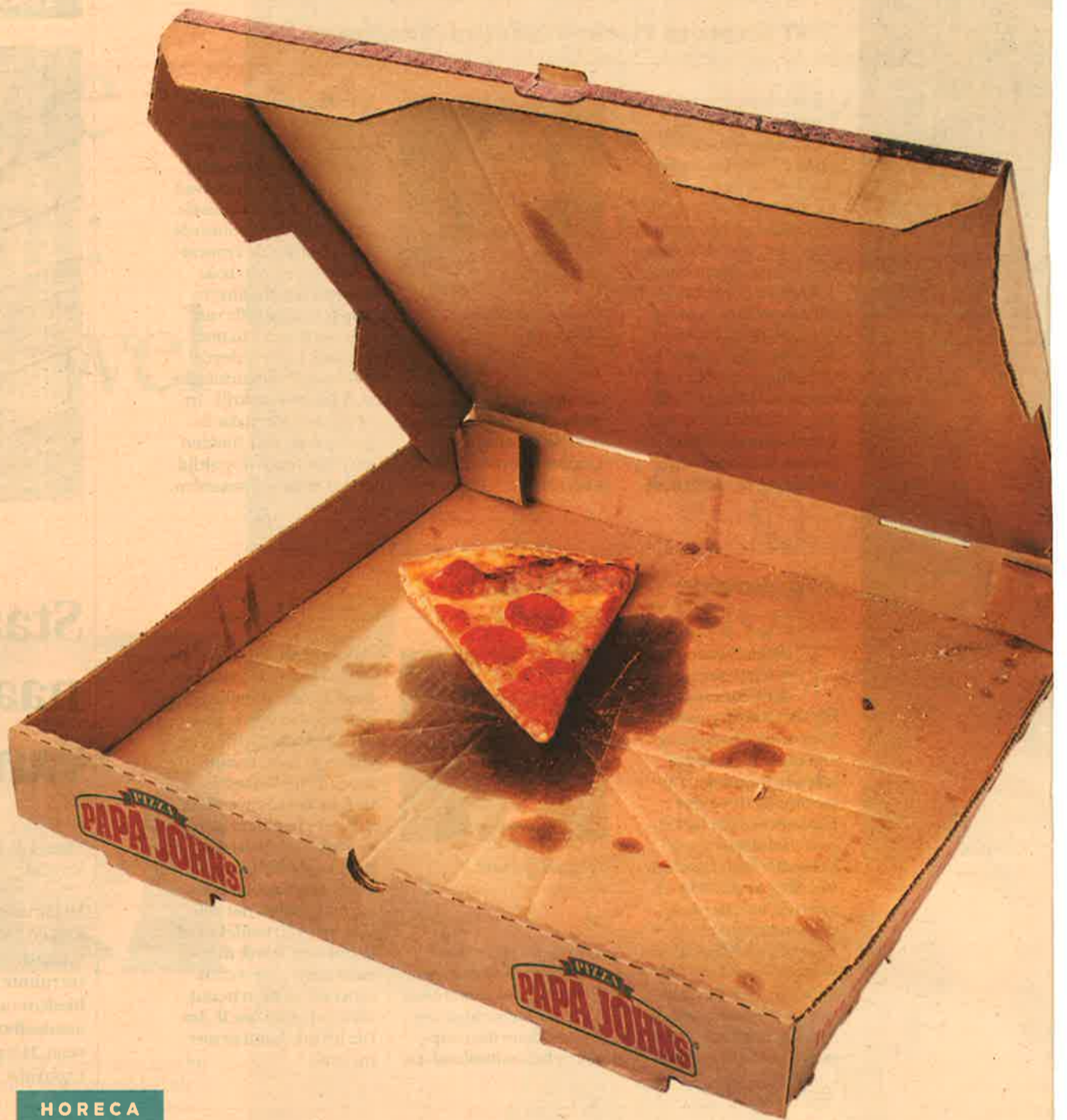
Krap drie jaar later is er weinig over van de bravoure van het eerste uur. Een inventarisatie van interne notulen en correspondentie, KvK-gegevens en gesprekken met vijftien betrokkenen leert dat Papa John's Nederlandse verovering een spoor van conflicten heeft getrokken. De huizenhoge groeiambities lijken onrealistisch en de liefde tussen Patel en veel Nederlandse partners is danig bekoeld.

Het beeld rijst op van een organisatie die vooral druk is met interne besognes. De groei hapert en het aantal filialen is na drie jaar blijven steken op 25. Van die restaurants hebben er 17 op enig moment financiële problemen gemeld. Een deel heeft hun zaak al terugverkocht aan Papa John's. Verwijten en advocatenbrieven gaan over en weer. Hoewel de keten nog maar net van start is gegaan, zijn al zeven franchisefilialen van eigenaar gewisseld, sommige meerdere malen. Ook enkele financiële partners beraden zich op hun samenwerking met Papa John's.

#### UITKNIJPPRAKTIJEN

Vorig jaar oktober kwamen de spanningen tot een uitbarsting toen negen filiaalhouders een advocaat in de arm namen en Patel en het Nederlandse hoofdkantoor beschuldigden van uitknijppraktijken. Hun licentieovereenkomsten zouden wurgcontracten zijn gebleken. Enkele ondernemers dreigden zelfs hun eigen winkels te sluiten, zo blijkt uit een brief in handen van het FD. Patel bezwoer de crisis door kortingen uit te delen. Ondernemers die dit accepteerden, moesten beloven hun verzet te staken.

Maar de problemen gingen niet weg.



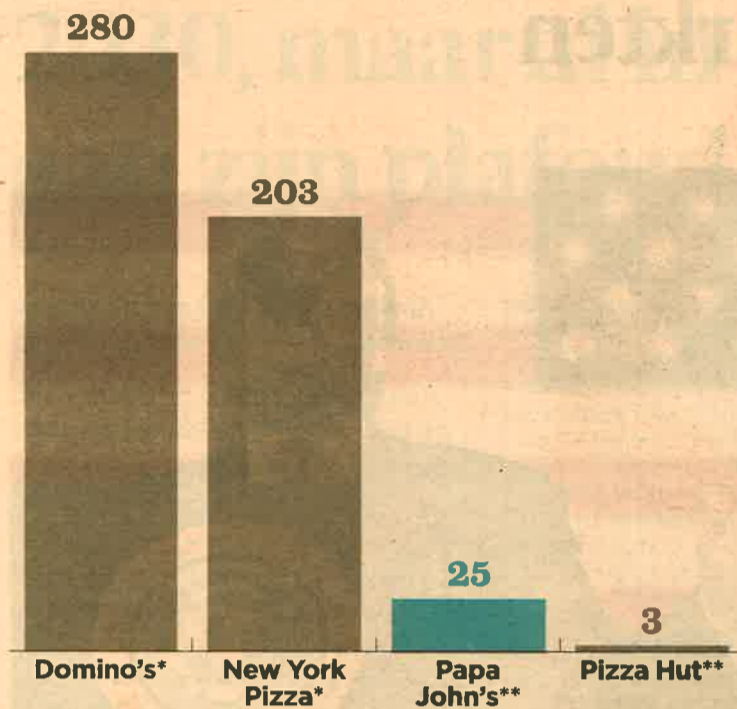
#### HORECA

## Hoe het wilde pizza-offensief van Papa John's ondernemers berooid achterliet

De Amerikaanse pizzagigant Papa John's zou in ongekend tempo de Nederlandse markt veroveren. Een belangrijk deel van zijn franchisenemers bleef steken in een financieel moeras en kwam in opstand, blijkt uit onderzoek van het FD.

## Aantal vestigingen in Nederland

\* Februari 2019 \*\*Heden



BRON: FD RESEARCH

## Gemiddelde omzet per vestiging Papa John's

in €, x 1000



BRON: PAPA JOHN'S

## Reactie Papa John's

Het FD heeft PJ Europe een uitgebreide vragenlijst gestuurd voor publicatie. Directeur Jitesh Patel wil aanvankelijk alleen via zijn advocaat reageren, maar na aandringen belt hij een paar dagen later toch zelf op.

Veel van de kritiek die het FD uit zijn franchisiersachterban heeft opgevangen is 'ongegrondd' en het beeld is 'eenzijdig', zegt hij. Papa John's heeft wel een 'lastige' periode gehad, maar die was ingecalculleerd. 'Het moeilijkste deel is achter de rug. Als je voorbij de twintig zaken bent, wordt het leven steeds gemakkelijker door de schaalvoordelen.

De prestaties van een aantal zaken zijn al enorm verbeterd sinds de nieuwe eigenaren. Onze ambitie van honderd winkels is nog steeds haal-

baar.' Franchisemmers die dreigen met rechtszaken en sluitingen, hoe kijkt hij daar dan naar? 'Ik wil me liever niet richten op negativiteit. Het is als een groot gezin met twintig kinderen. De één is lastiger dan de ander en soms is er een conflict, maar uiteindelijk blijven we een familie. Wie een probleem heeft, krijgt steun van de hoofdkantoor. Soms is dat financieel, maar geld is niet altijd de oplossing. Soms is het beter om te helpen met intensieve begeleiding en training. We hebben deze kwestie heel goed

**Het is als een groot gezin met twintig kinderen. De één is lastiger dan de ander**

afgehandeld.'

Gevraagd wat Patel zelf beter had kunnen doen, wijst hij naar de selectie van franchisemmers. Die was aan het begin niet geweldig. 'We hadden misschien in een paar gevallen wat eerder moeten zeggen: je bent geen echte entrepreneur. De levensstijl van een horecabaas is niet voor iedereen, je draait lange weken en moet je wel realiseren dat je er vol voor moet gaan. Maar nu hebben we veel meer aanvragen en veel meer te kiezen.'

Als er geen tegenvallers zijn, waarom heeft Patel dan de gemiddelde omzetprognose per vestiging bijna 20% omlaag gebracht sinds 2017? 'We werken op basis van gerealiseerde cijfers en krijgen steeds meer data. En die hebben aanleiding gegeven voor deze verlaging.'

Enkele weken later smeekten filiaalhouders het Britse hoofdkantoor om te bemiddelen in hun conflict met Patel. Regiodirecteur Bill Harris laat de ondernemers per e-mail weten dat het Amerikaanse moederbedrijf 'geen partij is in het dispuut'. De ruziënde partijen moeten er zelf maar uitkomen.

Er is ook woede over de financiële projecties. Het Nederlandse hoofdkantoor hield ondernemers aanvankelijk een jaarmet van minimaal €600.000 voor, soms ruim €700.000. Dat blijkt voor veel van hen een onmogelijke opgave, en dan beginnen de problemen. De kosten zijn hoger dan de baten. Meerdere ondernemers zeggen maandelijks enkele duizenden euro's te moeten bijstorten. Inmiddels hanteert Papa John's een gemiddelde omzetprognose per vestiging van €450.000, waar die in 2017 nog op €545.000 stond. Ook dat niveau is echter lastig haalbaar, zeggen ondernemers.

### HOGE OMZETPROGNOSES

'De omzetprognoses waren zeker in het begin aan de hoge kant en Papa John's zal destijds niet alles eerlijk hebben gedeeld', taxeert een oud-medewerker van Papa John's in Nederland. 'En we zijn ook wel tekort geschoten in de begeleiding en voorlichting van startende franchisers.' Ook de kwaliteit van verschillende marktonderzoeken die zij aangereikt kregen, hield niet altijd over.

Van een moedwillig verkeerde voorstelling van zaken is volgens de betrokkene echter geen sprake. 'Dit was een dwaling, geen fraude. De directie heeft zich verkeken op de aanlooptijd. En ja, je bent wel ondernemer. Je moet ook eigen research doen en kritische vragen stellen voordat je zo'n avontuur aangaat.'

Papa John's legde de lat in de beginperiode in ieder geval niet erg hoog. Waar ketens als Domino's en New York Pizza gelukszoekers en brokkenmakers eruit filteren via strenge maandenlange procedures, vroeg Papa John's aanvankelijk weinig meer dan een zak geld. 'Horeca- of retailervaring niet vereist', prijkt in de eerste advertenties.

Voor latere starters scherpte Papa John's de eisen aanzienlijk aan. Patel zegt tegenover het FD dat het aantal aanmeldingen inmiddels groter is dan ooit en de 'kwaliteit van de ondernemers' sterk is toegenomen. 'We kunnen veel kieskeuriger zijn.' Dankzij schaalvergroting is het bovendien goedkoper geworden om in te stappen dan in 2016.

Zittende ondernemers hebben het gevoel dat er nauwelijks knoppen zijn waaraan zij kunnen draaien. Ze dragen 5% van hun omzet af voor marketing en nog eens 6,5% als franchisebijdrage. Daarnaast verlangt Papa John's dat zij zelf reclame maken. Dan zijn er nog de

ingrediënten, uniformen, bezorgscooters die ondernemers verplicht afnemen bij Papa John's Europe, het bedrijf van master franchiser Patel. Al met al leveren ze dus een belangrijk deel van hun omzet in.

Waar de franchisenemer met handen en voeten gebonden is, heeft het hoofdkantoor nauwelijks verplichtingen, klagen de ondernemers. Er komen geen grote reclamecampagnes. Toch stoppen franchisers niet zomaar: dan vallen ze definitief in een financieel gat. Papa John's koopt in zo'n geval hun zaak wel terug voor €60.000, maar dat is meestal niet genoeg om alle schulden te betalen.

Die terugkoopgarantie zorgt ook voor achterdocht bij franchisers. Zij menen dat Papa John's Europe te weinig betaalt voor hun restaurant, en daarna winst maakt op doorverkoop. 'Het verdienmodel is niet om pizza's te verkopen, maar om de eigen franchisers uit te melken', zegt een betrokkene.

Voor die stelling ontbreekt echter elke vorm van bewijs. Wat er aan de strijdstok blijft hangen valt niet na te gaan: Het hoofdkantoor staat sinds 2016 ingeschreven bij de Kamer van Koophandel, maar heeft ondanks een wettelijke verplichting nog geen jaarverslag geponeerd. 'We zijn nog niet winstgevend vanwege onze significante investeringen', zegt Patel desgevraagd. 'Deponering zal binnenkort gebeuren.'

Sommige partners zijn al niet meer zo happig om met Papa John's door te gaan. Crowdfundingpartner Capital Circle organiseerde twee financieringsrondes voor de keten, maar wees sindsdien alle aanvragen af omdat ze niet voldeden. 'Wij kijken naar de formule en de persoon die wil financieren', legt managing director Cor de Graaff uit.

### NIET UNIEK

De casus van Papa John's is verre van uniek in de franchisewereld, zegt Patricia Hoogstraten, directeur van het Vakcentrum, de koepel van zelfstandige retailondernemers. Ze heeft een hele stapel met dossiers van ondernemers die worden gelokt met te rooskleurige voorstellingen. 'Je denkt een prognose te hebben ontvangen, maar de franchisegever is meestal wel zo slim om dat niet zwart op wit te zetten. Als je doorvraagt, blijkt het een gemiddelde, geen prognose op winkelniveau. Is dat dan verplichting of niet? Als het tot een rechtszaak komt, blijkt het vaak niet hard te maken. De drempel om in te grijpen ligt voor een rechter zeer hoog.'

'Er is een ingebakken onbalans tussen franchisegever en -nemer. Het komt vaak neer op financiële onderdrukking', aldus Hoogstraten. Niet voor niets leverde zij belangrijke input voor de franchisewet die het kabinet nu voorbereidt om de machtsbalans wat te herstellen. Tot de inwerkingtreding is er volgens haar geen enkele bescherming voor de franchisenemer. 'De franchisegever heeft alle kennis en bepaalt de formule. Gaat het mis, dan ligt het aan de ondernemer.'

**“Er is een onbalans tussen franchisegever en -nemer. Vaak is het onderdrukking”**

Patricia Hoogstraten  
directeur Vakcentrum

*Verantwoording: Het FD sprak voor dit artikel met vijftien betrokkenen die allen anoniem wilden blijven, omdat Papa John's hun geen toestemming heeft gegeven met media te praten. Veel van hen sloten geheimhoudingsovereenkomsten met Papa John's.*