

Management control in franchiserelaties; het perspectief van de franchisenemer

Pieter Kamminga, Ben Crom en Stijn Willemse

SAMENVATTING Hoewel er verschillende onderzoeken zijn verricht naar management control in franchiserelaties (b.v. Kidwell et al., 2007; Verbieren, 2012), is dit nog weinig gebeurd vanuit het perspectief van de franchisenemer. In dit artikel richten wij ons op de vraag wat de mogelijkheden voor een franchisenemer zijn om zich door middel van management control te wapenen tegen mogelijk opportunistisch gedrag van de franchisegever. Op basis van ideeën uit de transactiekostentheorie, de agentschapstheorie en de management controlliteratuur ontwikkelen we voor deze vraag een theoretisch raamwerk. Hierin worden op basis van het risico dat een franchisenemer loopt drie typische management controlpatronen onderscheiden.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Recente voorbeelden in de praktijk illustreren de vaak kwetsbare positie van een franchisenemer in een franchiserelatie. Het ontwikkelde theoretisch raamwerk geeft aan wat voor een franchisenemer in verschillende situaties de mogelijkheden zijn om zich met management control tegen mogelijk opportunistisch gedrag van een franchisegever te beschermen.

1 Inleiding

“Franchisenemers liggen regelmatig overhoop met het moederbedrijf. Vaak botsen ze over te rooskleurige omzet- en winstprognoses waarmee nieuwe ondernemers zouden worden gelokt. In andere gevallen gaan conflicten over te hoge rekeningen voor ingekochte producten of marketingkosten. Enkele ketens worden ervan beschuldigd stelselmatig ondernemers failliet te laten gaan, de winkel weer voor een appel en een ei over te nemen en een nieuw ‘slachtoffer’ te zoeken.” De eerste zinnen uit een artikel in *Het Financieel Dagblad* van 1 september 2015 liegen er niet om. In de Nederlandse pers zijn de afgelopen jaren verschillende voorbeelden besproken waarin de macht van franchisegevers aan de orde kwam en franchisenemers voor onverwachte verrassingen kwamen te staan. Zo kregen franchisenemers van HEMA onder andere te maken met de eis

om aan marketing mee te betalen (*De Volkskrant*, 16 november 2013) en werden franchisenemers van Bakker Bart geconfronteerd met een nieuw huurregime en de naar hun mening te hoge prijzen die ze voor deeg moesten betalen (*De Gelderlander*, 7 juli 2015). Het afwijzen van die laatste claim door de rechter (*De Gelderlander*, 11 maart 2016) kan worden gezien als een bevestiging van de sterke positie van de franchisegever. Door zijn dominante rol bij de invulling van de contractuele afspraken (Davies et al., 2011) kan die gemakkelijk in de verleiding komen om zijn eigen belangen voorop te zetten. De genoemde voorbeelden draaien om één centraal thema: de machtsverhouding tussen de franchisegever en de franchisenemer en met name de (vermeende of werkelijke) ongelijkheid daarin.

Miller en Grossman (1990) beschrijven franchising als een langer durende contractuele organisatievorm waarbij de eigenaar, distributeur en producent van een service of een handelsmerk van een product de niet-exclusieve rechten verleent aan een distributeur om het product of service op de lokale markt te distribueren. Hiervoor betaalt de franchisenemer een provisie en zorgt ervoor dat hij aan de kwaliteitseisen voldoet. Een franchisesamenwerking kan worden beschouwd als een interorganisatorisch samenwerkingsverband tussen twee zelfstandige entiteiten, namelijk de franchisegever en franchisenemer (Spinelli & Birley, 1996). Hoewel de franchiserelatie veelvuldig is onderzocht, valt het op dat er weinig onderzoek naar is gedaan vanuit het perspectief van de franchisenemer (Verbieren, 2012). Vaak wordt er gekeken naar de manier waarop de franchisegever als principaal opportunistisch gedrag van de franchisenemer als agent probeert tegen te gaan. Aan de andere kant wordt juist de kwetsbare positie van de franchisenemer een steeds groter thema in de praktijk. Daarom kiezen we in dit artikel het omgekeerde perspectief en zullen we ons bezighouden met de vraag wat voor een franchisenemer de mogelijkheden zijn om zich met management control tegen mogelijk opportunistisch gedrag van de franchisegever te wapenen.

Volgens Van de Meer-Kooistra en Vosselman (2005) hangt de wijze waarop management control in interorganisatorische samenwerkingsverbanden¹ plaatsvindt af van de transactionele kenmerken en de relationele kenmerken. Ze beargumenteren dat bij organisatorische samenwerkingsverbanden typische combinaties van deze kenmerken leiden tot typische management controlpatronen. Voor twee typen organisatorische samenwerkingsverbanden worden deze ideeën specifiek uitgewerkt, namelijk voor outsourcingrelaties (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000) en joint venturerelaties (Kamminga & Van de Meer-Kooistra, 2004; Kamminga & Van der Meer-Kooistra, 2007).

Waar in eerder onderzoek dus wel aandacht is besteed aan de invloed van de transactionele en relationele kenmerken op de management control van outsourcingrelaties en joint venturerelaties, is dit nog niet gebeurd voor franchiserelaties. Daarom werken we in dit artikel de invloed van transactionele en relationele kenmerken op de management control van franchiserelaties uit en zoals gezegd vanuit het perspectief van de franchisenemer. Daarbij zullen we in de eerste plaats de geëigende transactionele en relationele kenmerken van een franchiserelatie identificeren. Daarnaast ponezen we dat het management controlpatroon van een franchisenemer samenhangt met het risico dat een franchisenemer loopt op ongewenste resultaten.

De opbouw van het artikel is als volgt. Eerst bespreken we de voor de context van een franchiserelatie specifieke transactionele, relationele en management controlkenmerken achtereenvolgens in de paragrafen 2, 3 en 4. Vervolgens onderscheiden we in paragraaf 5 vanuit een management controlperspectief drie typen franchiserelaties. Voor deze drie typen werken we vervolgens management controlpatronen uit. Na een korte empirische reflectie in paragraaf 6 sluiten we onze bijdrage af met een conclusie in paragraaf 7.

2 Transactionele kenmerken

Volgens de transactiekostentheorie (Williamson, 1975, 1985; Speklé, 2002) zijn er drie transactionele kenmerken in hun onderlinge samenhang bepalend voor de wijze waarop transacties worden georganiseerd: specificiteit van de investeringen, onzekerheid en de frequentie van de transacties. We behandelen ze achtereenvolgens.

Een belangrijk kenmerk in een franchiserelatie is de mate waarin de franchisenemer specifieke investeringen heeft gedaan om aan het business-format van de franchisegever te voldoen. Zowel franchisegever als franchisenemer doen investeringen in de vestigingsplaats, voorraad en materiële activa (*physical asset specificity*). Daarnaast past de franchisenemer zijn werkwijze en processen aan op de franchisegever (*procedural asset specificity*) en ontstaat er door de intensieve samen-

werking in de loop der tijd specifieke kennis over producten en werkwijzen (*human asset specificity*). Investeringen in de merknaam en marketingconcepten kunnen zowel overkoepelend als lokaal door beide partijen worden verricht (*marketing asset specificity*). Afhankelijk van de contractuele voorwaarden kunnen de investeringen tot het financieel risico van de franchisegever of die van de franchisenemer behoren. Wanneer (een deel van) de specifieke investeringen onder het risico van de franchisenemer valt, kan er een *lock-in*-situatie ontstaan. In een dergelijke situatie is het voor de franchisenemer niet mogelijk om zonder economische verliezen de relatie te beëindigen. Bij een overstap naar een ander format zullen de specifieke investeringen hun waarde verliezen of brengt deze *'switching'* kosten met zich mee. De mate waarin de *lock-in*-conditie van toepassing is, is afhankelijk van de hoogte van de specifieke investeringen, de terugverdientijd en de overeenkomst die met de franchisegever is aangegaan.

Onzekerheid heeft betrekking op de onvoorspelbare toekomst. Een belangrijke vorm van onzekerheid betreft marktonzekerheid. Een toetreding van een concurrent op de lokale markt kan er bijvoorbeeld toe leiden dat de prestaties van de franchisenemer onder druk komen te staan. De gevolgen hiervan zijn des te vervelender als de franchisegever op basis van afspraken of lacunes in het contract zich hierdoor de specifieke investeringen kan toe-eigenen of de samenwerking kan beëindigen. Zo kan contractueel zijn overeengekomen dat bij het niet voldoen aan de verplichtingen of verwachtingen de franchisegever een andere franchisenemer op het vestigingspunt mag plaatsen. Een andere contractuele afspraak kan zijn dat de opbrengsten uit de verkoop van de activa aan de franchisegever toekomen wanneer het vestigingspunt sluit. Over de frequentie van transacties tussen de franchisenemer en de franchisegever kan tot slot worden gesteld dat die per definitie hoog is, omdat er bij een franchiserelatie in principe sprake is van langdurige samenwerkingsverbanden.

3 Relationele kenmerken

Een aantal kenmerken van de relatie tussen franchisegever en franchisenemer wordt in de franchiseliteratuur vaak aan de orde gesteld. Onderstaand behandelen we: de informatieasymmetrie tussen franchisegever en franchisenemer, de asymmetrische machtsverhouding tussen franchisegever en franchisenemer en de mate waarin een franchisenemer zelfstandig kan opereren.

De agencytheorie benadrukt het probleem van informatieasymmetrie in de principaal-agent-relatie. Volgens de literatuur ontstaat dit probleem omdat de agenten (franchisenemers) de gedetailleerde kennis over de operationele activiteiten hebben. De principaal

(franchisegever) heeft slechts beperkt toegang tot deze specifieke informatie of kan deze in veel gevallen niet interpreteren. Het bestaan van informatieasymmetrie kan een probleem vormen wanneer de principaal en agent verschillende doelen nastreven. De agent kan zijn kennis gebruiken ten nadele van de principaal. Een voorbeeld is een franchisenemer die andere producten distribueert waardoor het imago en het merk van de franchisegever worden vermengd.

Davies et al. (2011) geven aan dat in een franchiserelatie informatieasymmetrie omgekeerd ook aan de orde is. In eerste instantie is het vaak juist de franchisenemer die de onderlinge relatie niet volledig begrijpt. De franchisegever heeft meer kennis van de condities en de voorwaarden waarbinnen de franchisenemer opereert. De franchisenemer stapt in een nieuwe relatie terwijl de franchisegever al veel relaties is aangegaan. De franchisegever is beter op de hoogte van zijn eigen condities en voorwaarden waarbinnen de franchisenemer opereert. Daarnaast heeft de franchisegever meer ervaring en kennis in het opstellen van contracten. Hierdoor ontstaat aan het begin van de relatie al het probleem van informatieasymmetrie. Ook gedurende de relatie kan de franchisegever (principaal) over specifieke informatie beschikken die zorgt voor een kwetsbare positie van de franchisenemer (agent). De franchisegever kan specifieke kennis over de gerealiseerde marges en (prijs)afspraken achterhouden waardoor het niet meetbaar is of de franchisegever opportunistisch handelt. De franchisegever kan plannen (toekomstige sluiting van het vestigingspunt) niet kenbaar maken waardoor de franchisegever anders handelt dan de franchisenemer had verwacht. De franchisenemer (agent) is dus kwetsbaar omdat het voor de franchisegever mogelijk is zich opportunistisch te gedragen zonder dat dit naar voren komt. Doordat de franchisenemer niet alle informatie tot zijn beschikking heeft, is hij beperkt in de mate waarin hij in staat is om opportunistisch gedrag te detecteren. Het probleem van *moral hazard* door informatieasymmetrie beperkt zich dus niet alleen tot de franchisegever, maar geldt ook voor de franchisenemer.

Yan & Gray (1994) veronderstellen dat de relatieve machtsverhouding van partijen in samenwerkingsverbanden afhankelijk is van de inbreng in de samenwerking en de beschikbaarheid van alternatieven. Wat betreft de inbreng steunt een franchiserelatie grotendeels op de materiële activa (kapitaal en fysieke activa) en immateriële activa (o.a. kennis, merknaam) van de franchisegever. De franchisenemer aan de andere kant exploiteert het business format van de franchisegever. Hij maakt gebruik van de voordelen van de grote organisatie en kan zijn energie en tijd richten op zijn vestigingspunt. Zijn inbreng is eigen vermogen en relevante ervaring. Wat betreft beschikbare alternatieven heeft de franchisegever meestal meer keuze in alternatieve

franchisenemers dan de franchisenemer keuze heeft in alternatieve formules. Als we Yan en Gray's (1994) veronderstelling volgen, heeft de franchisegever een dominante machtspositie. Hierdoor ontstaat een potentieel risico op opportunistisch of onethisch gedrag van de franchisegever (Storholm & Scheuing, 1994).

Een franchisenemer die kiest voor een franchiserelatie zoekt naar evenwicht tussen het conformeren aan het format van de franchisegever en de ondernemende zelfstandigheid. Wanneer er geen balans is tussen de wens van de franchisegever voor standaardisering en control en de wens van de franchisenemer voor autonomie, leidt dit onvermijdelijk tot conflicten (Davies et al., 2011). *Free riding* door de franchisenemer (oftewel een suboptimale inzet door de franchisenemer) kan dan de uitkomst zijn van de strijd tussen een franchisenemer die autonomie nastreeft in het uitoefenen van zijn ondernemerschap en een franchisegever die standaardisering en control van de operaties als doel heeft (Kidwell et al., 2007).

4 Management control in franchiserelaties vanuit het perspectief van de franchisenemer

In dit artikel beschouwen we de management control in een franchiserelatie als het beïnvloeden van het gedrag van de partner zodat ongewenste resultaten minder waarschijnlijk worden. In de literatuur over franchiserelaties domineert de management control die de franchisegever uitoefent over de franchisenemer (Verbieren, 2012). Dahlstrom en Nygaard (1999) zijn hierop een uitzondering. Als controlmechanismen die een franchisenemer ter beschikking staan onderscheiden zij formalisatie, door ons verder aan te duiden als de formele controlmechanismen, en interorganisationale coöperatie. Formele controlmechanismen hebben betrekking op de afgesproken doelstellingen en verantwoordelijkheden en de monitoring hiervan. Op basis van de afspraken in het contract zou de franchisenemer dus de franchisegever met mogelijk ongewenst gedrag kunnen confronteren. Concrete voorbeelden van formele controlmechanismen zijn controle op de juistheid en tijdigheid van de door de franchisegever geleverde goederen en controle op de door de franchisegever verstrekte prijsberekeningen. Interorganisationale coöperatie heeft betrekking op de interacties tussen de franchisenemer en de franchisegever om al doende zowel strategische als meer operationele zaken met elkaar af te stemmen. Deze interacties zijn daarnaast cruciaal voor het opbouwen van een goede relatie en vertrouwen, die de waarschijnlijkheid van opportunistisch gedrag bij de transactiepartners verminderen. Concrete voorbeelden van interorganisatorische coöperatie door een franchisenemer zijn het participeren in overlegorganen die zich bezig houden met zaken die in de hele franchiseketen spelen en informeel overleg met vertegenwoordigers van de franchisegever.

5 Management controlpatronen van franchisemmers

Beschouwen we de uitoefening van management control door de franchisenemer in de context van de hiervoor besproken transactionele en relationele kenmerken, dan zullen er verschillen optreden in de mate waarin hij risico loopt op ongewenste resultaten. Wij onderscheiden op basis van dit risico drie typen franchisemmers met een oplopend risico op ongewenste resultaten en, ter voorkoming daarvan, een eigen invulling van control: (A) een franchisenemer met een beperkt risico, (B) een franchisenemer met een gemiddeld risico en (C) een franchisenemer met een hoog risico. Onderstaand werken we de management controlpatronen van de drie typen franchisemmers (zie tabel 1) aan de hand van de transactionele, de relationele en de management controlkenmerken nader uit.

A. Het management controlpatroon van een franchisenemer met een beperkt risico

Specificiteit van de investeringen

De franchisenemer heeft in zeer beperkte mate specifieke investeringen in de franchiserelatie gedaan. Hierdoor heeft de franchisenemer de mogelijkheid om 'pijnloos' zelfstandig een doorstart te maken of over te stappen naar een andere formule. De franchisenemer loopt dus weinig risico op het moeten afschrijven van specifieke investeringen of op een *lock-in*-situatie met de mogelijke nadelige consequenties van dien.

Onzekerheid

Omdat de franchisenemer 'pijnloos' uit de franchiserelatie kan stappen is de impact van onzekerheid in de

markt op de positie van de franchisenemer beperkt. In het ergste geval kan de franchisenemer zonder al te veel pijn zelfstandig of in een andere formule met een schone lei zijn onderneming voortzetten.

Informatieasymmetrie

In het afgesloten contract zijn de regels en procedures waar beide partijen aan moeten voldoen vastgelegd. Het risico van opportunistisch handelen van de franchisegever door de informatieasymmetrie blijft bestaan. De franchisegever heeft meer kennis en inzicht in haar eigen condities. Mocht de franchisenemer echter het misbruik hiervan als te hoog ervaren, dan kan deze zonder al te veel problemen afscheid van de franchisegever nemen.

Asymmetrische machtsverhouding

Omdat er bij de franchisenemer sprake is van zeer beperkte specifieke investeringen en zich geen *lock-in*-situatie voordoet, leiden de contractuele verplichtingen niet tot een kwetsbare positie voor franchisenemer. Zijn afhankelijkheid van de franchisegever is dan ook relatief laag.

Zelfstandigheid

Door zijn lage afhankelijkheid van de franchisegever kan de franchisenemer een bepaalde mate van zelfstandigheid 'afdwingen'.

Inzet van management controlmechanismen

De franchisenemer zal op basis van de contractuele afspraken met de franchisegever zich vooral richten op het primaire proces in zijn eigen onderneming. Wat betreft de formele control zal de franchisenemer waar mogelijk

Tabel 1 Management controlpatronen in franchiserelaties vanuit het perspectief van de franchisenemer

	A. Franchisenemer met een beperkt risico	B. Franchisenemer met een gemiddeld risico	C. Franchisenemer met een hoog risico
Transactionele kenmerken			
Specificiteit van de investeringen	zeer beperkt	gemiddeld, geen <i>lock-in</i> -situatie	hoog, <i>lock-in</i> -situatie
Onzekerheid	weinig impact op de franchisenemer's positie	leidt tot een vermindering van de franchisenemer's positie	verslechtert de franchisenemer's positie zeer sterk
Relationele kenmerken			
Informatieasymmetrie	leidt tot geringe blootstelling aan opportunistisch gedrag van de franchisegever	leidt tot middelmatige blootstelling aan opportunistisch gedrag van de franchisegever	leidt tot hoge blootstelling aan opportunistisch gedrag van de franchisegever
Asymmetrische machtsverhouding	franchisenemer's afhankelijkheid van franchisegever laag	franchisenemer's afhankelijkheid van franchisegever gemiddeld	franchisenemer's afhankelijkheid van franchisegever hoog
Zelfstandigheid	groot	beperkt	zeer beperkt
Controlkenmerken	beperkt gebruik van formele control en interorganisatiele coöperatie	beperkt gebruik van formele control en groter gebruik van interorganisatiele coöperatie	beperkt gebruik van formele control en gebruik van interorganisatiele coöperatie cruciaal

de contractuele afspraken en de door de franchisgever verstrekte financiële gegevens monitoren. Voorbeelden hiervan zijn respectievelijk controle op het nakomen van de leveringsafspraken en controle op de juistheid van de facturering. Door zijn relatieve zelfstandigheid is de behoefte van de franchisenemer aan interorganisatiele coöperatie met de franchisgever beperkt.

B. Het management controlpatroon van een franchisenemer met een gemiddeld risico

Specificiteit van de investeringen

Bij dit patroon geldt dat de franchisenemer bepaalde specifieke investeringen heeft gedaan om bijvoorbeeld aan het format van de franchisgever te voldoen. De franchisenemer loopt dus een financieel risico. De 'switching'-kosten voor de franchisenemer om over te stappen op een alternatief, zoals een zelfstandige doorstart of het participeren in een andere formule, blijven echter beperkt.

Onzekerheid

In vergelijking met het eerste management controlpatroon kan onzekerheid in de markt voor de franchisenemer vervelender gevolgen hebben. Zeker als contractueel is overeengekomen dat de franchisgever bij het niet behalen van bepaalde resultaten door de franchisenemer de samenwerking kan beëindigen, loopt de franchisenemer het risico dat zijn specifieke investeringen in de samenwerking hun waarde verliezen.

Informatieasymmetrie

Op het moment dat de onzekerheid over de toekomstige prestaties van de franchisenemer toeneemt, is het risico van opportunistisch gedrag dat voortvloeit uit informatieasymmetrie voor beide partijen groter. De partijen kunnen terughoudend zijn in het delen van informatie die hun posities kunnen verslechteren. Voor de franchisenemer neemt het risico dat de franchisgever anders handelt dan is afgesproken toe. Dit kan bijvoorbeeld tot uiting komen in verandering van toekomstplannen bij de franchisgever. Door zijn specifieke investeringen in de franchiserelatie die hem sterker aan de franchisgever binden, is dergelijk opportunistisch gedrag voor een franchisenemer vervelender dan voor een franchisenemer in het eerste management controlpatroon.

Asymmetrische machtsverhouding

Wanneer de onzekerheid over de prestaties toeneemt, bestaat er een grotere kans dat de doelen van de samenwerking in de toekomst niet worden behaald en dat de franchisgever de samenwerking zal beëindigen. Zoals hiervoor beschreven loopt de franchisenemer in zo'n situatie het gevaar dat zijn specifieke investeringen hun waarde verliezen. In vergelijking tot het eerste manage-

ment controlpatroon is de afhankelijkheid van de franchisenemer ten aanzien van de franchisgever groter.

Zelfstandigheid

Wanneer de onzekerheid over het behalen van de doelen van de samenwerking toeneemt in een situatie dat er specifieke investeringen zijn gedaan, zullen zowel franchisgever als franchisenemer meer invloed willen uitoefenen op de situatie. Op basis van het afgesloten contract zal de franchisgever zijn control willen vergroten ten koste van de zelfstandigheid van de franchisenemer. Hierdoor ontstaat een spanningsveld voor de franchisenemer tussen enerzijds het conformeren aan de franchisgever en zelfstandigheid. Er zal een evenwicht moeten worden gevonden, maar gezien de franchisenemer's grotere afhankelijkheid is de verwachting dat de zelfstandigheid van de franchisenemer zal afnemen.

Inzet van management controlmechanismen

Een franchisenemer met een gemiddeld risico loopt contractueel een hoger financieel risico. Hij heeft meer behoefte om via formele control het gedrag en de prestaties van de franchisgever te monitoren. Zoals hiervoor besproken maakt informatieasymmetrie de mogelijkheden hiertoe echter beperkt. Het belang van interorganisatiele coöperatie neemt dan toe in vergelijking met de franchisenemer met een laag risico. Een franchisenemer met een gemiddeld risico zal meer gebruik maken van sociale interactie om meer inzicht te krijgen in de (toekomst)visie /-plannen van de franchisgever om zo de informatieasymmetrie en mogelijk opportunistisch gedrag door de franchisgever te verkleinen.

C. Het management controlpatroon van een franchisenemer met een hoog risico

Specificiteit van de investering

De franchisenemer heeft hoge specifieke investeringen in de franchiserelatie gedaan. Hij bevindt zich daardoor in een *lock-in*-situatie. Daarnaast kunnen er contractuele afspraken zijn gemaakt volgens welke de franchisgever, bij het niet behalen van goede resultaten door de franchisenemer, zich deze specifieke investeringen kan toe-eigenen.

Onzekerheid

Onzekerheid in de markt die leidt tot achterblijvende resultaten bij de franchisenemer kunnen vergaande consequenties voor hem hebben. Als de franchisgever besluit om de samenwerking te beëindigen, zal de franchisenemer substantiële specifieke investeringen kwijtraken.

Informatieasymmetrie

Bij een hoge onzekerheid over de toekomstige presta-

ties van de franchisenemer zal de kans op opportunistisch gedrag als gevolg van informatieasymmetrie bij zowel de franchisegever als de franchisenemer toenemen. Waarschijnlijk bezit de franchisegever op basis van ervaringen met andere franchisenemers meer kennis over het managen van onzekerheid. Voor de franchisenemer neemt het risico dat de franchisegever anders handelt dan is afgesproken toe. Het risico dat informatieasymmetrie de positie van de franchisenemer verslechtert, is hoog.

Asymmetrische machtsverhouding

Bij een hoge onzekerheid over de toekomstige prestaties van de franchisenemer bestaat er een serieuze kans dat de doelen van de samenwerking niet worden behaald. In zo'n situatie maken zijn hoge specifieke investeringen de positie van de franchisenemer kwetsbaar. Er ontstaat grote onzekerheid over de continuïteit van de relatie voor de franchisenemer. Er ontstaat ook onzekerheid over het gedrag van de franchisegever. Die heeft meestal de macht om het contract te beëindigen of een intensievere samenwerking aan te gaan. De afhankelijkheid van de franchisenemer van de franchisegever is dus hoog.

Zelfstandigheid

Wanneer de onzekerheid over de continuïteit van de franchisenemer groot is en de specifieke investeringen hoog zijn, zullen zowel franchisegever als franchisenemer veel invloed willen uitoefenen op de situatie. Op basis van zijn dominante machtspositie zal de franchisegever de control vergroten wat ten koste gaat van de zelfstandigheid van de franchisenemer.

Inzet van management controlmechanismen

Bij een hoge onzekerheid over de continuïteit is de behoefte van een franchisenemer om ongewenst gedrag te detecteren hoog en speelt vertrouwen een cruciale rol om de continuïteit van de relatie te waarborgen. De franchisenemer is beperkt in de inzet van de formele controlmechanismen. Omdat hij substantiële specifieke investeringen heeft gedaan, is het beëindigen van het contract geen reële optie. Interorganisatiele coöperatie is dus cruciaal. Een franchisenemer in deze situatie zal proberen door middel van sociale interactie de continuïteit van de samenwerking te waarborgen.

6 Empirische reflectie

Het door ons ontwikkelde theoretische raamwerk vraagt bij uitstek om case study research, waarbij op diepgaande wijze de relaties tussen de transactionele, de relationele en de controlkenmerken van de management controlpatronen nader kunnen worden beschouwd in de praktijk.

Een eerste voorzichtige indicatie van de validiteit van ons raamwerk kan reeds worden ontleend aan een be-

staande kwalitatieve veldstudie uitgevoerd door Croonen naar franchiserelaties in de Nederlandse drogisterijsector (Croonen, 2010).

In haar onderzoek wijst ze ook op drie verschillende typen franchiserelaties, maar dan gebaseerd op de mate waarin de franchisegever de franchiserelatie met zijn verschillende franchisenemers heeft gestandaardiseerd. Waar de franchisegever bij een lage mate van standaardisering zijn franchisenemers weinig verplichtingen oplegt, zijn dat er bij een hoge mate van standaardisering veel. Ook wordt in het onderzoek van Croonen de mate van standaardisering direct gekoppeld aan de specificiteit van de investeringen die door een franchisenemer moeten worden gedaan. Bij een hoge mate van standaardisering zal de franchisenemer hoge specifieke investeringen moeten doen om aan de standaard van de franchisegever te voldoen. Croonen (2010) refereert in haar onderzoek aan drie typen franchisenemers: 1) franchisenemers die te maken hebben met een lage mate van standaardisering, 2) franchisenemers die te maken hebben met een hogere mate van standaardisering en 3) franchisenemers die te maken hebben met een hoge mate van standaardisering. De eerste twee typen illustreert ze met de drogisterijketens DA, STIP en UED. Bij deze drie ketens voerden de franchisegevers veranderingen door waarbij een lage standaardisering overging naar een hogere. Bij de hogere standaardisering bleven de switching kosten voor de franchisenemers overigens nog wel beperkt. Voor het derde type verwijst ze meer in het algemeen naar franchisesystemen in de Verenigde Staten die doorgaans een hoge mate van standaardisering hebben.

Een belangrijke bevinding in haar case studies is dat franchiserelaties met een hogere mate van standaardisering vragen om uitgebreidere vormen van vertrouwen van de franchisenemer in de franchisegever. Omdat vertrouwen een belangrijk onderdeel is van interorganisatiele coöperatie, lijkt deze bevinding dus in lijn te liggen met de tendens in het door ons ontwikkelde theoretische raamwerk.

Uiteraard betreft de illustratie van Croonens onderzoek (2010) slechts een ondersteuning van het door ons ontwikkelde theoretische raamwerk op een vrij algemeen niveau. Toegespitste diepgaande case studies kunnen preciezer duidelijk maken in hoeverre het door ons ontwikkelde theoretische raamwerk het inzicht in de door de franchisenemer uitgeoefende control vergroot.

7 Conclusie

In dit artikel hebben we de positie van de franchisenemer in de franchiserelatie belicht. Naarmate hij meer afhankelijk is van de franchisegever, zal de franchisenemer naar mogelijkheden zoeken de risico's die met die afhankelijkheid gepaard gaan, te beheersen. Op basis van de literatuur hebben we een theoretisch raam-

werk ontwikkeld voor de wijze waarop een franchise-nemer management control kan uitoefenen over het gedrag van de franchisegever. Dat de toepassing van formele controlmechanismen bij toenemende risico's beperkter wordt, wil niet zeggen dat de franchisenemer helemaal met lege handen komt te staan. Door gebruik te maken van interorganisatorische coöperatie kan hij het accent verschuiven naar sociale interactie om de continuïteit van de samenwerking te waarborgen. Of dat succesvol uitpakt, is de vraag. Empirisch onderzoek in de vorm van case study research kan meer duidelijk maken of ons theoretische raamwerk meer inzicht verschaft in de wijze waarop de franchisenemer risico's beheerst in de praktijk. Daarbij kunnen ook recente ontwikkelingen worden betrokken, zoals de opkomst van verenigingen waarin franchisenemers de krachten proberen te bundelen om zo een sterkere machtspositie te verkrijgen ten opzichte van de franchisegever. In de empirische reflectie is beschreven hoe door veranderingen bij een aantal drogisterijen, die de franchisegever door zijn dominante machtspositie kon doorvoeren, de standaardisering van het franchisesys-

teem groter werd. In termen van ons theoretisch raamwerk zou dit kunnen worden vertaald naar een verandering van een management controlpatroon van een franchisenemer met een beperkt risico naar een management controlpatroon van een franchisenemer met een gemiddeld risico. Een interessante vraag is of de hierboven genoemde recente ontwikkelingen er ook toe kunnen leiden dat een management controlpatroon van een franchisenemer verandert in omgekeerde richting, namelijk van een management controlpatroon met een hoger risico naar een management controlpatroon met een beperkter risico. ■

Dr. P.E. Kamminga is universitair docent bij de Open Universiteit.

Dr. B. Crom is universitair docent en werkzaam bij de vakgroep Accounting van de Rijksuniversiteit Groningen.

S.M. Willemse MSc is senior controller en werkzaam in een retailorganisatie.

Noten

■ In het artikel waarnaar wordt verwezen spreken de auteurs over transactionele relaties tussen ondernemingen.

Literatuur

- Croonen, E. (2010). Trust and fairness during strategic change processes in franchise systems. *Journal of Business Ethics*, 95: 191-209.
- Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1999). An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 36: 160-170.
- Davies, M.A.P., Lassar, W., Manolis C., Prince, M., & Winsor, R.D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26: 321-340.
- Kamminga, P.E. (2004). Management controlpatronen bij joint ventures. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 78(7/8): 356-363.
- Kamminga, P.E., & Meer-Kooistra, J. van der (2007). Management control patterns in joint venture relationships: a model and an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 32: 131-158.
- Kidwell, R.E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22: 522-544.
- Meer-Kooistra, J. van der, & Vosselman, E.G.J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25: 51-77.
- Meer-Kooistra, J. van der, & Vosselman, E. (2005). Beheersing van transactionele relaties. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 79: 409-419.
- Miller, A., & Grossman, T. (1990). *Business Law*. Glenview: Scott Foresman.
- Speklé, R.F. (2002). Variëteit in management controlstructuren, een transactiekostenperspectief. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 76(9): 409-417.
- Spinelli, S., & Birley, S. (1996). Toward a theory of conflict in the franchise system. *Journal of Business Venturing*, 11: 329-342.
- Storholm, G., & Scheuing, E. E. (1994). Ethical implications of business format franchising. *Journal of Business Ethics*, 13: 181-188.
- Verbieren, S. (2012). *Management control of franchising relationships*. Katholieke Universiteit Leuven, Proefschrift Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The free Press.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study. *Academy of Management Journal* 37 (6): 1478-1517.