

Strategische verandering in franchiseformules

Evelien Croonen

SAMENVATTING Dit artikel behandelt een nog relatief zeer weinig onderzocht, maar veel voorkomend fenomeen; namelijk strategische verandering in franchiseformules. Op basis van onderzoek naar acht strategische veranderprocessen (SVP's) in vier Nederlandse drogisterijformules gaat dit artikel in op hoe franchisegevers en -nemers op elkaar kunnen reageren tijdens strategische veranderprocessen, waarom en welke invloed deze reacties hebben op de implementatie van de veranderingen. Het blijkt dat het aantal mogelijke reacties groter is dan tot nu toe in de literatuur verondersteld en dat formulehardheid een belangrijke rol speelt in het begrijpen van deze reacties. Bovendien kunnen verschillende reactietypen een negatieve invloed uitoefenen op het implementatieproces.

1 Inleiding

Een franchiserelatie is een specifieke alliantievorm tussen twee bedrijven: een franchisegever die eigenaar is van een 'business format' en een zelfstandig ondernemer (de franchisenemer) die tegen vergoeding gebruik maakt van dit format. Een business format omvat een bepaalde identiteit in de markt, interne procedures en ondersteuning voor de franchisenemer (Kaufmann en Eroglu, 1998). De franchiserelatie is

Dr. Evelien P.M. Croonen is universitair docent aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. In 2006 promoveerde zij op een proefschrift over strategische interacties in franchiserelaties.

De auteur wil graag dr. Maryse Brand, dr. Hein Vrolijk, prof. dr. Dany Jacobs, en prof. dr. mr. Liesbeth Kneppers-Heijnert bedanken voor de discussies in het kader van dit artikel. Ook wil zij de respondenten van DA, STIP, ETOS en Uw Eigen Drogist danken voor hun medewerking.

ingebod in een franchiseformule bestaande uit de franchisevestigingen en eventuele eigen vestigingen van de franchisegever.

Franchising is in de afgelopen decennia steeds populairder geworden, wat niet verwonderlijk is gezien de voordelen voor beide partijen. Voor franchisegevers vormen franchisenemers een bron van kapitaal, ondernemerschap en lokale marktkennis, terwijl franchisenemers profiteren van een bestaande identiteit, schaafeffecten en ondersteuning door de franchisegever. Nadelen van franchising kunnen zichtbaar worden wanneer er strategische veranderingen in de formule nodig zijn. Franchisegevers en -nemers kunnen van mening verschillen over de aard en urgentie van de veranderingen en zullen tijdens dergelijke processen op elkaar reageren. Deze dynamiek is nog weinig onderzocht; veel onderzoekers zien franchiserelaties als statisch met nauwelijks strategische verandering en de franchisegever als enige intelligente en strategische actor (Parsa, 1999; Clarkin en Rosa, 2005). Dit artikel kijkt juist naar het proces van strategische verandering dat van tijd tot tijd zal moeten plaatsvinden. We beschouwen franchisenemers hierbij als intelligente alliantiepartners die verschillend kunnen reageren wanneer de franchisegever strategische veranderingen in de franchiseformule introduceert. De interacties tussen franchisegever en franchisenemers die vervolgens ontstaan, zullen de implementatie van de veranderingen beïnvloeden. De vraagstelling is dan ook driedelig:

- 1 Welke reacties kunnen franchisegevers en -nemers naar elkaar vertonen wanneer de franchisegever de strategie van de formule wil wijzigen?
- 2 Welke overwegingen hebben beide franchisepartners hierbij?
- 3 Welke invloed hebben deze reacties op het implementatieproces?

Het artikel is als volgt opgebouwd. Eerst wordt in paragraaf 2 een reactietypologie gepresenteerd en

worden op basis van alliantie- en franchiseliteratuur factoren besproken die de reactie van een partner ten opzichte van de ander beïnvloeden. Daarnaast wordt ingegaan op de verwachte invloed van de reacties op het implementatieproces. Vervolgens bespreken de paragrafen 3 en 4 de opzet en resultaten van casestudies rond acht strategische veranderprocessen (SVP's) in vier Nederlandse drogisterijfranchiseformules.

2 Theoretisch kader

2.1 Een reactietypologie

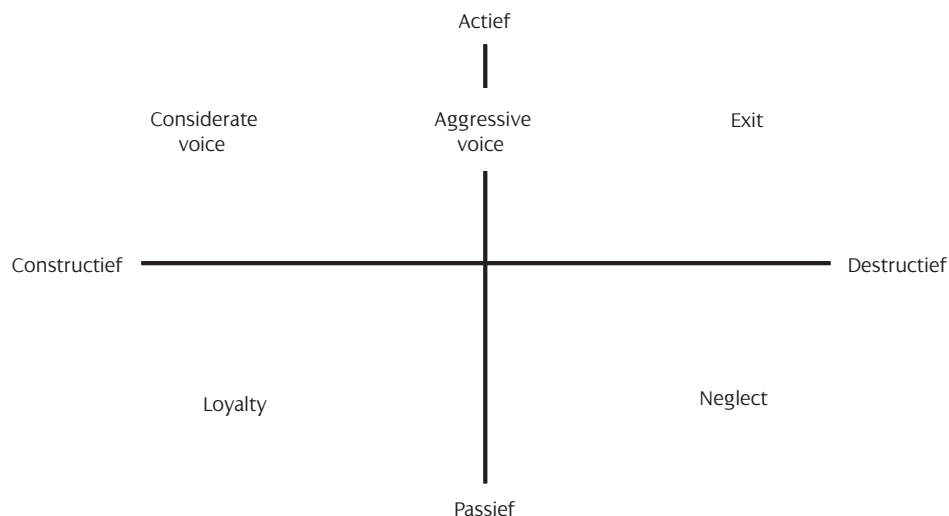
In de literatuur bestaan weinig typologieën van reacties of gedragingen van alliantiepartners. Zowel in de algemene alliantieliteratuur als de franchiseliteratuur worden vaak specifieke typen gedrag onderzocht, zoals alliantiebeëindiging of opportunisme. Nooteboom (1999) is een van de weinige bronnen die verschillende reactietypen in allianties classificeert. Hij onderscheidt vier zogenaamde 'strategieën' voor de aansturing van allianties aan de hand van twee dimensies: 1) verbindend versus verlossend, en 2) vijandig versus coöperatief. Een nadeel van Nootebooms typologie is echter dat deze alleen actieve gedragingen veronderstelt, terwijl in een alliantie ook passief gedrag mogelijk is (met alle gevolgen van dien).

Om reacties van alliantiepartners (in casu franchisegevers en -nemers) zo volledig mogelijk te karakteriseren, is daarom een typologie gebruikt met Hirschman (1970) als grondlegger. Deze typologie is in de loop der tijd toegepast in verschillende contexten, zoals werkgever-werknemer relaties

(onder andere Farrell, 1983; Hagedoorn et al., 1999), klant-leverancierrelaties (onder andere Geyskens en Steenkamp, 2000) en zelfs romantische relaties (onder andere Rusbult et al., 1982). Voor zover bekend is deze typologie nog niet eerder gebruikt in een franchisecontext.

Hirschman (1970) onderscheidt drie typen reacties die mensen kunnen vertonen bij problematische situaties in organisaties: *exit*, *voice* en *loyalty*. *Exit* betekent het verlaten van de organisatie ofwel het beëindigen van de relatie, terwijl *voice* betrekking heeft op het actief bespreken van de problemen met als doel de situatie te verbeteren. *Loyalty* betekent dat men loyaal is en verwacht dat het vanzelf goed zal komen. Later hebben andere auteurs een vierde reactietype toegevoegd, namelijk *neglect* (Kolarska en Aldrich, 1980; Rusbult et al., 1982; Farrell, 1983). Dit betekent dat de partner de situatie laat verslechteren door minder interesse of inspanning te tonen. Deze typologie is bekend geworden als de Exit, Voice, Loyalty, Neglect (EVLN) typologie. De EVLN-reactietypen worden op twee dimensies weergegeven: actief versus passief en constructief versus destructief. Recenter hebben Hagedoorn et al. (1999) een verder onderscheid gemaakt in twee vormen van *voice*: *considerate voice* en *aggressive voice*. *Considerate voice* betekent dat de partner actief probeert tot een compromis te komen dat voor beide partners acceptabel is, terwijl bij *aggressive voice* een partner zijn/haar gelijk wil halen zonder rekening te houden met de belangen van de ander. Hagedoorn's typologie is weergegeven in Figuur 1.

Figuur 1 De EVLN-typologie van dit onderzoek (op basis van Hagedoorn et al, 1999, p. 312)



In dit onderzoek is de EVLN-typologie anders gebruikt dan in voorgaande literatuur. Daar is respondenten vaak gevraagd hoe zij *denken* te zullen reageren wanneer zich een willekeurige 'problematische situatie' voordoet. In dit onderzoek is respondenten gevraagd naar hun *feitelijke* gedragingen tijdens een specifieke situatie die zij al dan niet als problematisch hebben ervaren, namelijk de onderzochte strategische veranderprocessen (zie paragraaf 3).

2.2 Overwegingen van de franchisepartners

Zoals reeds aangegeven is een franchiserelatie een specifieke alliantievorm. De term 'alliantie' verwijst echter naar zeer uiteenlopende vormen van inter-organisationale samenwerking (Nootboom, 1999; Spedale et al., 2004; Boersma en De Jong, 2006). Daarom is het van belang dat onderzoekers rekening houden met specifieke kenmerken van de allianties die zij onderzoeken. In dit onderzoek is daarom eerst op basis van algemene alliantieliteratuur een model ontwikkeld dat later is toegespitst op franchise-relaties.

Het alliantiemodel van Nootboom (1999) is gebruikt als uitgangspunt, omdat het op basis van verschillende theoretische perspectieven (waaronder een resource-, transactiekosten- en een social-exchange-perspectief) variabelen onderscheidt die partners overwegen in het aansturen van hun allianties. Het voert te ver om Nootbooms model gedetailleerd te bespreken, maar het veronderstelt dat partners waarde voor elkaar hebben vanwege complementaire resources. De verwachting is dat een partner de alliantie wil voortzetten (met andere woorden: constructief zal reageren) wanneer hij een hoge waarde van de ander in vergelijking met alternatieven en hoge omschakelingskosten (ondere andere door specifieke investeringen) percipieert. Deze redenering komt overeen met de EVLN-literatuur waar vaak wordt beargumenteerd dat tevredenheid met de relatie in combinatie met de aantrekkelijkheid van alternatieven en de hoogte van omschakelingskosten de keuze voor een bepaalde reactie beïnvloeden (zie bijvoorbeeld Hagedoorn et al., 1999; Geyskens en Steenkamp, 2000).

Andere auteurs (Niederkofler, 1991; Medcof, 1997) maken, wanneer het om waarde gaat, een onderscheid in 'strategische' en 'operationele compatibiliteit' tussen partners. Strategische compatibiliteit heeft betrekking op in hoeverre partners vinden dat zij strategisch bij elkaar passen, terwijl operationele compatibiliteit betrekking heeft op in hoeverre partners vinden dat de samenwerking in de dagelijkse praktijk goed verloopt. Omdat het waarschijnlijk is dat partners de

waarde van hun relatie op verschillende elementen beoordelen, is deze tweedeling gebruikt voor de verdere invulling van het model.

Bovenstaande leidt tot vier hoofdvariabelen voor het begrijpen van de reactie van een alliantiepartner ten opzichte van de andere: *strategische compatibiliteit*, *operationele compatibiliteit*, *de aantrekkelijkheid van alternatieven* en *omschakelingskosten*. Omdat de exacte invulling van deze hoofdvariabelen afhankelijk is van het type alliantie dat onderzocht wordt, is het model hieronder verder verfijnd naar een franchise-context.

Strategische compatibiliteit

In een franchiserelatie is strategische compatibiliteit onder te verdelen in vijf elementen, zogenaamde 'strategische formulekenmerken'. Voor het ontwikkelen van deze kenmerken zijn Bradachs 'managementuitdagingen' voor franchisegevers gebruikt als uitgangspunt (Bradach, 1998), welke in een vooronderzoek op basis van aanvullende literatuur en exploratieve interviews onder franchisegevers en -nemers verder zijn verscherpt en aangevuld (zie Croonen, 2006). Een franchisegever dient strategische beslissingen te nemen over de vijf formulekenmerken en dat is direct van invloed op de relaties met de franchise-nemers.

Het eerste formulekenmerk is de *positionering* van de formule in de markt. Deze strategische beslissing is van belang voor elke keten, ongeacht of het een filiaalstructuur of een franchisestructuur betreft (Sullivan en Adcock, 2002). De positionering kan variëren van 'zeer laag' met een lage toegevoegde waarde en lage prijzen, tot 'zeer hoog in de markt' met een hoge toegevoegde waarde en relatief hoge prijzen.

Het tweede kenmerk is de *formulehardheid*. Dit heeft te maken met een bekend spanningsveld voor franchisegevers, namelijk tussen het handhaven van een uniforme formule-uitstraling en het toestaan van lokale aanpassingen door franchisenemers (Bradach, 1998; Kaufmann en Eroglu, 1998). De formulehardheid kan variëren van 'zeer zacht' met weinig verplichtingen voor franchisenemers en daardoor een relatief weinig uniforme uitstraling in de markt, tot 'zeer hard' met veel verplichtingen en een hoge uniformiteit.

Het derde kenmerk is de *mate van innovatie*. Deze kan variëren van een 'zeer lage' tot een 'zeer hoge' mate van innovatie. Bij een lage mate van innovatie worden niet snel nieuwe producten of diensten, product- of dienstgroepen of andere aanpassingen in de gehele formule doorgevoerd, terwijl dit bij een hoge mate van innovatie frequent gebeurt (Bradach, 1998).

Het vierde strategische kenmerk is de *strategische participatie van franchisenemers*, wat betrekking heeft op hoe en in hoeverre franchisenemers betrokken worden bij strategische besluitvorming over de franchiseformule. Participatie kan tot concurrentievoordeel leiden doordat het samenwerking, communicatie, vertrouwen en ideeënuitwisseling tussen franchisegevers en franchisenemers bevordert (Dandridge en Falbe, 1994). De participatie van franchisenemers is afhankelijk van de mate van formalisering en de aard van de procedures en kan variëren van 'zeer laag' tot 'zeer hoog'.

Het laatste kenmerk betreft het *type groei-doelstellingen*. Groei kan variëren van 'overwegend kwantitatief', met een focus op het zo snel mogelijk vergroten van het aantal vestigingen (Bradach, 1998), tot 'overwegend kwalitatief' waarbij een franchisegever prestaties in bestaande vestigingen probeert te verbeteren en strengere selectiecriteria voor franchisenemers hanteert.

Operationele compatibiliteit

We onderscheiden drie vormen van operationele compatibiliteit tussen franchisepartners. De eerste vorm heeft betrekking op de *winstgevendheid* van de relatie. De winstgevendheid is afhankelijk van hoe de relatie in de dagelijkse praktijk geïmplementeerd wordt en daarom zien we dit als een operationeel kenmerk. Voor de franchisenemer is de winstgevendheid het resultaat van de omzet behaald in zijn/haar franchisevestiging(en) minus de kosten van het opereren van deze vestiging(en). Voor de franchisegever hangt de winstgevendheid van een franchisere relatie met name af van de inkomsten uit de vergoedingen die de franchisenemer betaalt.

De tweede vorm van operationele compatibiliteit heeft betrekking op *vaardigheden* van de partner en hoe goed de partner zijn taken in de relatie kan vervullen (Medcof, 1997). Vanuit het franchisenemersperspectief zijn belangrijke vaardigheden van de franchisegever: automatisering, inkoop, logistiek, communicatie, informatievoorziening en algemene ondersteuning. Vanuit het perspectief van de franchisegever is het de vraag of de franchisenemer aan zijn/haar financiële verplichtingen kan voldoen.

Ten slotte onderscheiden we operationele compatibiliteit met betrekking tot *vertrouwen/fair dealing*. Vertrouwen heeft betrekking op de vraag in hoeverre een partner het idee heeft dat de ander zich niet opportunistisch zal gedragen, zelfs niet wanneer er mogelijkheden en prikkels bestaan die daartoe aanleiding geven (Nooteboom, 1999; De Jong en Klein Woolthuis, 2006). Fair dealing is een aanverwant

concept, wat betrekking heeft op het idee van een partner dat de kosten en opbrengsten in de relatie eerlijk verdeeld worden (Ring en Van de Ven, 1994).

Alternatieven en omschakelkosten

Net als andere alliantiepartners vergelijken franchisepartners de aantrekkelijkheid van de ander met beschikbare *alternatieven* (Dant en Gundlach, 1998) en hebben zij te maken met *omschakelingskosten* (Dnes, 1992). Gezien het relatief kleine belang van deze variabelen (zoals gebleken uit de casestudies, zie paragraaf 4) wordt voor de concrete uitwerking van deze variabelen verwezen naar Croonen (2006).

2.3 De invloed van de EVLN-reacties op het implementatieproces

Ten slotte zijn we geïnteresseerd in hoe de verschillende EVLN-reactietypen het implementatieproces beïnvloeden. De EVLN-literatuur heeft tot dusver niet gekeken naar de invloed van de reacties op de betreffende relaties of organisaties. Slechts enkele bronnen (o.a. Farrell, 1983) halen kort aan dat bepaalde reactietypen een negatieve invloed kunnen hebben op het verdere verloop van de situatie, maar daar is nog geen onderzoek naar gedaan. Dit artikel gebruikt casestudies om daar een eerste inzicht in te krijgen.

3 Methodologie

De kern van het empirisch onderzoek bestaat uit casestudies in vier franchiseformules in de Nederlandse drogisterijsector: DA, STIP, ETOS en Uw Eigen Drogist.¹ Voor elke formule zijn twee strategische veranderprocessen (SVP's) onderzocht, waarin het management veranderingen in de strategische formulekenmerken wilde realiseren (zie tabel 1). Tijdens deze SVP's probeerde de franchisegever altijd de formule te verharderen met daarbij een aangepaste positionering (lager of hoger) en een hogere mate van innovatie. Deze verharding past in de trend die in de detailhandel al jaren gaande is; franchisegevers leggen steeds meer verplichtingen op aan franchisenemers (Vrolijk, 2002).

Voor elke formule is eerst op basis van een gestandaardiseerde procedure aan de hand van verschillende databronnen een beschrijving gemaakt van ontwikkelingen in de formule tussen 1988 en 2004 en tijdens de SVP's ('narratives' in termen van Langley, 1999). Dankzij deze uitgebreide beschrijvingen konden de geanalyseerde franchiserelaties beter in hun context geplaatst worden, wat een belangrijk voordeel is van casestudies (Yin, 1994). Vervolgens zijn voor elke afzonderlijke SVP verschillende fran-

Tabel 1 Overzicht van onderzochte formules en hun SVP's

Formule-informatie (in 2003)	Omschrijving SVP (en jaar waarin SVP startte)	Aantal respondenten* (# franchisenemers, # personen bij franchisegever)
DA Start: 1942 Aantal winkels: +/- 700 (inclusief +/- 70 luxere DA D' Attance winkels) Franchisegever: Dynadro BV	SVP1 (1992): Naar 'echt' formuledenken Na jaren van vrijblijvendheid wilde de franchisegever meer hardheid, een lagere positionering, en een hogere mate van innovatie. Dit is niet geheel gelukt.	13 3
	SVP2 (2002): Integratie en heronderhandeling Integratie van STIP, DA D' Attance en DA in een nieuwe en verharde DA formule om alsnog een lagere positionering en een hogere mate van innovatie te realiseren.	12 2
STIP Start: 1989 Aantal winkels: +/- 110 Franchisegever: Dynadro BV STIP is vanaf 2004 geïntegreerd in DA.	SVP3 (1992): Reanimatie STIP Het in 1989 opgerichte STIP werd vernieuwd om kleinere DA's aan te trekken. Bedoeling was: iets harder, iets lager gepositioneerd, iets meer innovatie. Dit is niet geheel gelukt.	8 3
	SVP4 (2002): Integratie in DA Dezelfde veranderingen als bij SVP2 bij DA, maar dan vanuit het perspectief van STIP-franchisenemers.	14 2
ETOS Start: 1918, franchising sinds 1988 Aantal winkels: +/- 440 (inclusief +/- 200 eigen winkels) Franchisegever: ETOS BV	SVP5 (1996): Prijsstunten Stunten met luxe geuren om zich te onderscheiden van concurrenten. Betekende verplichte aanpassing van positionering voor franchisenemers. Dit is wel gelukt, maar het voordeel was niet blijvend.	10 1
	SVP6 (1998): De Vierwereldenformule Management vond ETOS nog steeds niet onderscheidend genoeg. Daarom introductie van nieuwe formule met iets hogere hardheid, positionering en mate van innovatie.	16 2
Uw Eigen Drogist (UED) Start: begin jaren '90 Aantal winkels: +/- 130 Franchisegever: Brocacef BV	SVP7 (1997): Dreigende overname Dreigende overname van UED door organisatie achter DA. UED-franchisenemers verwachtten onder hardere DA keten verder te moeten gaan. Is niet doorgegaan door tussenkomst van NMA.	9 1
	SVP8 (2002): Een beetje harder Franchisegever wilde UED iets harder maken, met een iets lagere positionering en iets hogere mate van innovatie.	19 2

* Het totale aantal geïnterviewde franchisenemers is volgens deze tabel honderd en één. Er waren echter 23 franchisenemers die over twee SVP's binnen dezelfde formule werden ondervraagd en drie over twee SVP's in verschillende franchiseformules. Er zijn uiteindelijk vierenzeventig franchisenemers geïnterviewd. De respondenten van de franchisegeversorganisatie waren directieleden/formulemanagers. Een aantal van hen is meerdere keren ondervraagd (tot een maximum van drie interviews per persoon).

chisenemers geselecteerd (zie tabel 1). Bij de selectie van te interviewen franchisenemers is per SVP geprobeerd franchisenemers met verschillende reactie-typen te selecteren. In totaal hebben vierenzeventig franchisenemers meegewerkt. Zij zijn op basis van een semi-gestructureerde vragenlijst geïnterviewd over hun percepties, overwegingen en gedragingen in de franchiserelatie vóór de introductie van de betreffende SVP, direct na de introductie ervan en in de periode na de introductie. Ook zijn de franchisegevers geïnterviewd over hun overwegingen met betrekking tot hun franchiserelaties en hun reacties ten opzichte van de franchisenemers. Alle interviews hebben plaatsgevonden in de periode van halverwege

2001 tot halverwege 2004.

Om te komen tot analyses en conclusies is steeds voor elke SVP hetzelfde vijfstappenplan doorlopen (zie Croonen, 2006). De interviews zijn eerst gecodeerd met het softwareprogramma ATLAS. Daarna zijn op basis van principes van analyse van kwalitatieve en procesdata van Miles en Huberman (1994) en Langley (1999) analyseschema's op verschillende aggregatieniveaus ontwikkeld. Deze schema's waren met name gericht op het verkrijgen van inzicht in de reacties van beide franchisepartners en hun overwegingen daarbij. Daarnaast boden de 'narratives' en tijdslijnen inzicht in de invloed van de reacties van beide partners op het implementatieproces.

4 Bevindingen

We bespreken eerst de reacties van franchisenemers tijdens de SVP's en hun overwegingen daarvoor (paragraaf 4.1), om vervolgens de daaropvolgende reacties van de franchisegevers te analyseren (paragraaf 4.2). Ten slotte behandelen we de invloed van de reacties van beide partners op de implementatie van de SVP's (paragraaf 4.3).

4.1 De reacties en overwegingen van franchisenemers

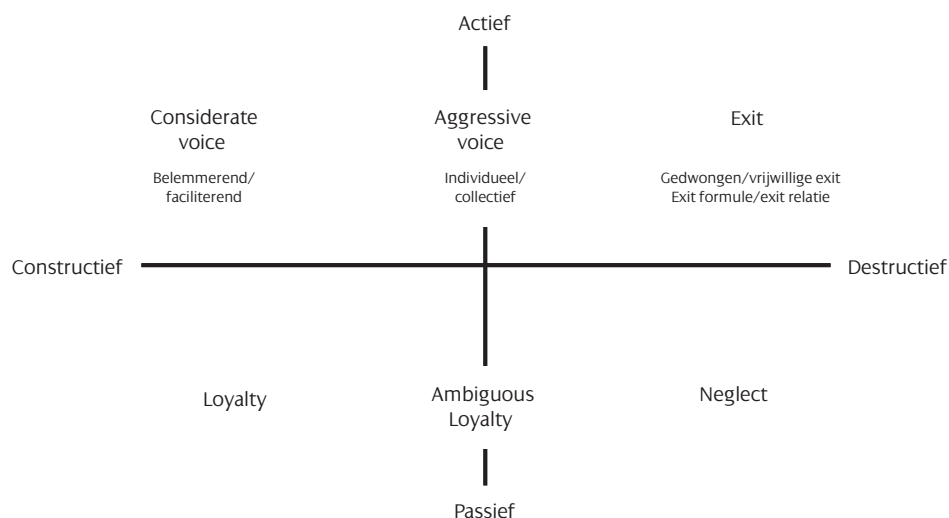
Reacties: een nieuwe reactietypologie

Om de reacties van de franchisenemers goed te kunnen bespreken, dienen we eerst de bestaande EVLN-typologie verder uit te breiden. Uit de cases kwam namelijk een aantal reacties naar voren die niet in de bestaande typologie waren onder te brengen. Ten eerste vonden we een belangrijk nieuw reactietype; namelijk *ambiguous loyalty*. Bijna de helft van de geïnterviewde franchisenemers maakte een periode mee dat ze niet goed wist hoe te reageren op de situatie. Deze reactie werd door de franchisegever vaak geïnterpreteerd als loyaliteit, terwijl de franchisenemer niet echt loyaal was. Bovendien was dit voor veel franchisenemers een voorstadium van andere reacties zoals neglect, aggressive voice en exit, waardoor de franchisegever soms onaangenaam werd verrast. Verder kunnen nog verschillende subtypen van franchisenemerreacties worden onderscheiden. Deze subtypen zijn belangrijk vanwege hun verschillende consequenties voor het implementatieproces (zie

paragraaf 4.3). Het gaat om de volgende subtypen op basis van *motieven* van franchisenemers en de *vorm* van de reactie:

- Franchisenemers verschilden in hun motieven voor considerate voice. Van de 'considerate voice-franchisenemers' beoogde ongeveer tweederde de strategische veranderingen te vertragen of tegen te gaan ('*belemmerende considerate voice*'), terwijl de andere 'considerate voice-franchisenemers' juist actief betrokken wilden zijn bij de veranderingen en zelfs het implementatieproces wilden versnellen ('*faciliterende considerate voice*').
- Ook bij de exit-reactie verschilden franchisenemers in hun motieven. Ongeveer een kwart van de 'exit-franchisenemers' deed dit omdat ze vonden dat de franchiserelatie was verslechterd door de SVP. Zij zagen geen andere optie dan exit ('*gedwongen exit*'), terwijl de andere franchisenemers aantrekkelijker alternatieven zagen en besloten daarnaar over te stappen ('*vrijwillige exit*').
- Bij de aggressive voice-reactie kwam een nieuwe vorm naar voren, namelijk '*collectieve aggressive voice*'. Hierbij handelden franchisenemers als een groep tegenover de franchisegever, bijvoorbeeld door samen een boze brief naar de franchisegever te sturen of collectief goederen terug te sturen.
- Ten slotte zijn er twee vormen van exit; *exit uit de formule* en *exit uit de relatie*. Bij formule-exit stapten franchisenemers wel uit de formule, maar zij hielden wel de franchisegever aan als groothandel (met name bij UED), of franchisenemers stapten van de ene formule van de franchisegever over naar een andere

Figuur 2 De ECALNA-typologie (franchisenemerperspectief)

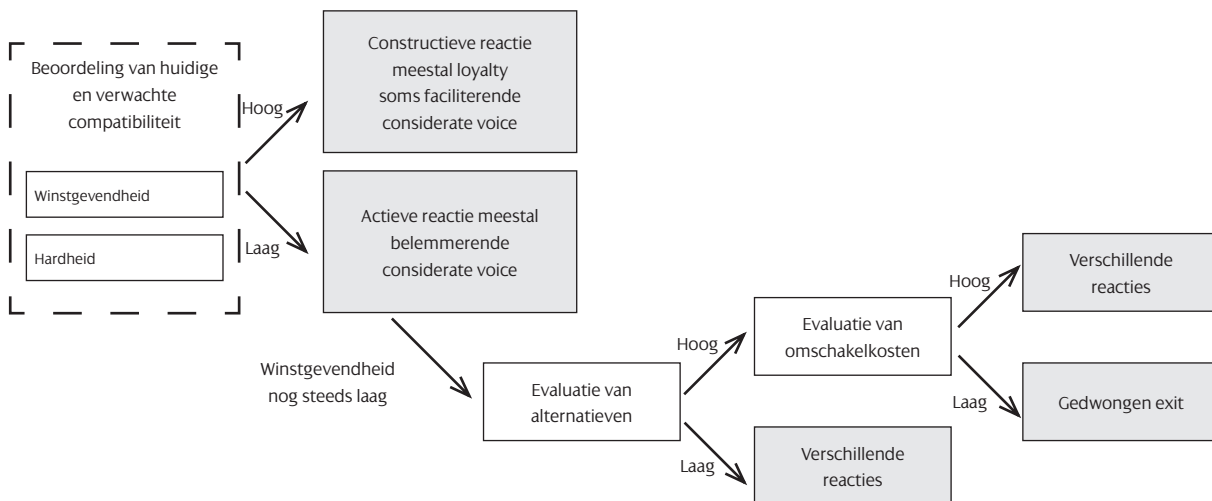


formule van dezelfde franchisegever (van DA naar STIP vanaf begin jaren negentig). Bij relatie-exit werd de relatie geheel verbroken, waardoor deze vorm voor beide partijen veel ingrijpender was.

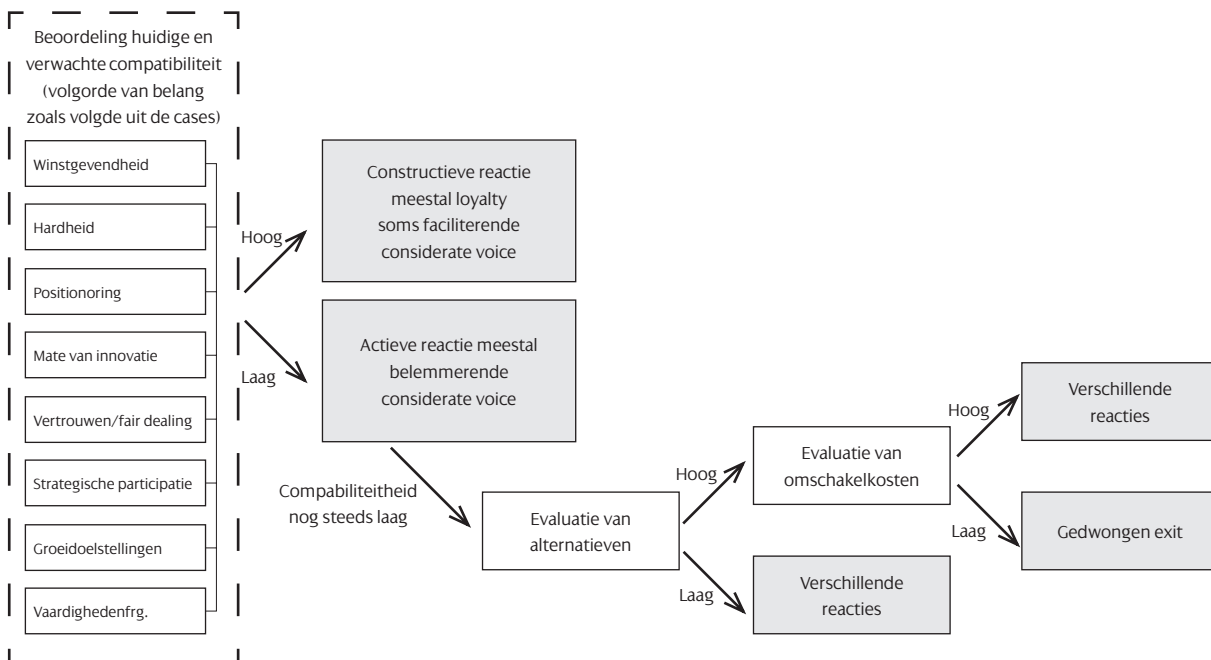
Deze nieuwe typologie noemen we de ECALNA-typologie, waarbij de letters staan voor: Exit, Considerate Voice, Aggressive Voice, Loyalty, Neglect en Ambiguous Loyalty (zie figuur 2).

We bespreken nu de overwegingen van franchise-nemers bij hun reacties. Het is hier vooral van belang te begrijpen welke variabelen uit het onderzoeks-model (dat wil zeggen de verschillende vormen van strategische en operationele compatibiliteit, alternatieven en omschakelkosten) franchise-nemers meewogen in hun reactie (we noemen deze 'bepalende variabelen') en hoe zij hun relatie hierop beoor-

Figuur 3A Franchisenemeroverwegingen in een softe formule



Figuur 3B Franchisenemeroverwegingen in een harde formule



deelden. We bespreken de belangrijkste uitkomsten aan de hand van twee thema's: de rol van formulehardheid en de invloed van contextuele variabelen.

Overwegingen van franchisenemers: de rol van formulehardheid

De feitelijke formulehardheid² had een zeer belangrijke invloed op hoeveel en welke variabelen franchisenemers in hun franchiserelatie als bepalend zagen. Daarom zijn hun overwegingen in twee figuren samengevat; figuur 3A presenteert de overwegingen in een zeer softe formule, terwijl figuur 3B de overwegingen van franchisenemers in een zeer harde formule weergeeft.³

Uit de figuren blijkt dat het belangrijkste verschil in franchisenemeroverwegingen tussen een softe en een harde formule zit in het aantal bepalende variabelen (zie onderbroken blokken in figuren 3A en B). Franchisenemers in een softe formule (DA, STIP en UED vóór de SVP's) beoordeelden hun relatie aan de hand van slechts twee bepalende variabelen (figuur 3A), terwijl franchisenemers in een harde formule (ETOS, en DA/STIP en UED na de SVP's) meer bepalende variabelen hadden (figuur 3B). In een softe formule waren de enige twee bepalende variabelen voor franchisenemers compatibiliteit met betrekking tot winstgevendheid en formulehardheid (dat wil zeggen in hoeverre de franchisenemer het eens is met de formulehardheid). Tijdens de SVP's nam de feitelijke formulehardheid toe, waardoor het aantal bepalende variabelen voor franchisenemers toenam. UED veranderde van een zachte naar een middelmatig harde formule, en DA en STIP veranderden van zacht naar hard. Dit betekent dat eerst figuur 3A van toepassing was, maar dat naarmate de tijd vorderde de overwegingen van de franchisenemers steeds meer volgens figuur 3B verliepen. ETOS ging van een harde naar een zeer harde formule, dus daar was figuur 3B al grotendeels van toepassing.

De verplichtingen tijdens de SVP's betroffen met name de positionering van de formule, de mate van innovatie en bepaalde vaardigheden van de franchisegever (voornamelijk inkoop en automatisering). Vanwege de verplichtingen op deze gebieden werd het voor franchisenemers belangrijk(er) dat zij op deze elementen een bepaalde mate van compatibiliteit ervoeren. Bovendien werd door de toenemende hardheid (en de daaruit voortvloeiende afhankelijkheid) vertrouwen/fair dealing door franchisenemers belangrijker gevonden. Daarbij was vertrouwen in *specifieke personen* bij de franchisegever niet meer voldoende (De Jong en Klein Woolthuis, 2006,

noemen dit 'persoonlijk vertrouwen'), maar was vertrouwen nodig in de werking van *de hele formule*. Bepaalde instrumenten moesten in de formule 'ingebouwd' worden zodat franchisenemers het idee hadden dat de franchisegever de franchiseformule op een eerlijke manier runde. Belangrijk hierbij was bijvoorbeeld de manier waarop strategische participatie voor franchisenemers was georganiseerd, waardoor compatibiliteit hierop ook bepalend(er) werd. Zolang franchisenemers tijdens de SVP's op hun bepalende variabelen een zekere mate van compatibiliteit ervoeren, vertoonden de meesten een loyalty-reactie. Pas wanneer er een zekere mate van incompatibiliteit ervaren of verwacht werd, vertoonden franchisenemers andere reacties. Dan werden ook de alternatieven en omschakelkosten van groter belang: veel franchisenemers wogen alternatieven en omschakelingskosten pas mee als zij ontevreden waren met hun relatie.

Uit de figuren 3A en 3B blijkt dat franchisenemers in bepaalde situaties verschillende reacties vertoonden. Om die verschillen echt goed te begrijpen moet ook rekening worden gehouden met de specifieke context van elke franchisenemer. De relevante contextuele variabelen worden hieronder besproken.

Overwegingen van franchisenemers: de invloed van contextuele variabelen

Op basis van de casestudies kunnen vier groepen van 'contextuele variabelen' onderscheiden worden die invloed hebben op welke variabelen de franchisenemers als bepalend ervaren, hoe zij die percipiëren en hoe zij uiteindelijk reageren. De eerste groep betreft kenmerken van de winkel, waaronder het type locatie en de prestaties van de winkel. DA-franchisenemers met een dorpswinkel reageerden bijvoorbeeld anders op SVP1 dan DA's op een stadslocatie. De tweede groep omvat persoonlijke kenmerken, waaronder leeftijd, opleidingsniveau en psychologische kenmerken van de franchisenemer. Zo reageerden franchisenemers die bijna met pensioen gingen passiever op dezelfde SVP dan jongere franchisenemers. De derde groep betreft kenmerken van de franchisegever, waaronder de managementstijl. Franchisenemers binnen UED en ETOS percipieerden vaak een participatieve managementstijl, terwijl franchisenemers binnen DA en STIP tijdens SVP's 1 en 3 een autocratische managementstijl ervoeren. Dit beïnvloedde hun percepties van de hardheid van de formule en daarmee hun reacties ten opzichte van de franchisegever. Ten slotte spelen karakteristieken van de franchiseformule nog een rol, zoals de formulehistorie, de invloed van een moederbedrijf en de aanwezigheid van eventuele eigen

vestigingen. DA en STIP waren bijvoorbeeld altijd softe formules met een coöperatieve structuur geweest, terwijl ETOS altijd al hard was, waardoor ETOS-franchisenemers tijdens de SVP's minder extreem reageerden dan DA- en STIP-franchisenemers.

4.2 De reacties en overwegingen van franchisegevers

Voor de franchisegevers speelde de door henzelf gewenste formulehardheid een belangrijke rol in hun reacties naar franchisenemers tijdens de SVP's. In de softe formules (UED, DA en STIP vóór de SVP's) was het voor franchisegevers alleen van belang of een franchisenemer aan zijn betalingsverplichtingen kon voldoen, met het liefst een zo hoog mogelijke winstgevendheid. Maar tijdens de SVP's, waarbij de franchisegevers hun formules wilden verhard en dus meer verplichtingen aan franchisenemers wilden opleggen, kregen de franchisegevers te maken met een spanningsveld. Dit was het spanningsveld tussen het daadwerkelijk opleggen van verplichtingen en het verliezen van winstgevende franchisenemers die niet aan deze verplichtingen wilden voldoen. Dit spanningsveld werd sterker naarmate de franchisegever een hogere mate van hardheid wilde en naarmate een franchisenemer winstgevender was. Door het spanningsveld durfden franchisegevers vaak geen actieve reactie te hanteren tegenover destructieve franchisenemerreacties, of zij lieten zich verleiden tot compromissen. Soms gedroeg de franchisegever zich passief naar ontevreden franchisenemers; dit kwam voornamelijk door personeelsgebrek en doordat men veel tijd besteedde aan het aantrekken van nieuwe franchisenemers.

4.3 Invloed van de reacties op het implementatieproces

Ten slotte is er nog de vraag welke invloed de reacties van de franchisepartners hadden op de implementatie van de strategische veranderingen. De reacties van franchisenemers hadden zowel positieve als negatieve invloeden. Loyalty, faciliterende considerate voice en gedwongen exits door franchisenemers hadden met name positieve invloeden. Loyale franchisenemers belemmerden het implementatieproces niet omdat zij de veranderingen accepteerden, terwijl faciliterende considerate voice door franchisenemers het veranderproces juist versnelde (doordat zij als voorbeeld dienden voor andere franchisenemers). De franchisenemers die gedwongen uittraden waren de kleinere en voor de franchisegevers dus niet zo winstgevende franchisenemers die eigenlijk niet de noodzakelijke investeringen konden doen om de veranderingen te implementeren.

De andere franchisenemerreactietypen (belemmerende considerate voice, individuele en collectieve aggressive voice, vrijwillige exit en neglect) hadden mogelijk negatieve consequenties voor het implementatieproces, al was dat afhankelijk van hoe de franchisegever op zijn beurt reageerde. Zoals al aangegeven dwong de franchisegever gewenste strategische veranderingen regelmatig niet af. Dit betekende dat franchisenemers bij de formule konden blijven zonder op korte termijn de strategische aanpassingen te doen en dit belemmerde het implementatieproces.

Ambiguous loyalty onder franchisenemers verdient speciale aandacht, omdat deze twijfel moeilijk zichtbaar was voor franchisegevers maar wel 'gevaar' opleverde voor het implementatieproces. Vanwege hun twijfel investeerden de 'ambiguous loyalty franchisenemers' (nog) niet in de strategische aanpassingen, terwijl de franchisegever dit wel verwachtte.

5 Conclusie

Dit artikel biedt een eerste inzicht in de invloed van interacties tussen franchisepartners op de implementatie van strategische verandering in de franchiserelatie. Dit thema is ook relevant voor andere alliantievormen, omdat deze ook in een dynamisch krachtenveld opereren waar van tijd tot tijd verandering nodig is. We bespreken nu de implicaties wat betreft de reacties van de partners (onderzoeksvraag 1), hun overwegingen (onderzoeksvraag 2) en de invloed van de reacties op het implementatieproces (onderzoeksvraag 3).

Bij de *reacties* van de partners blijkt dat de EVLN-typologie bruikbaar is, maar dat deze verder verfijnd moet worden door een nieuw reactietype (ambiguous loyalty) toe te voegen en bepaalde subtypen te onderscheiden. We noemen deze nieuwe typologie de ECALNA-typologie. In vervolgonderzoek zou deze gevalideerd en op grotere schaal getest moeten worden in verschillende alliantievormen en in reeds onderzochte contexten, zoals werkgever-werknemerrelaties. Met name de ambiguous loyalty-reactie is belangrijk om beter te begrijpen omdat deze potentieel gevaarlijke reactie zeer waarschijnlijk ook in andere contexten voorkomt.

Bij de *overwegingen* van de partners blijkt dat in een franchiserelatie de formulehardheid een centrale rol speelt; hoe harder de formule (dat wil zeggen hoe hechter de franchiserelatie), hoe meer bepalende variabelen beide franchisepartners meenemen in hun overwegingen. Dit maakt het aannemelijk dat tussen verschillende alliantievormen (die sterk kunnen vari-

eren in hechtheid) het aantal en de aard van bepalende variabelen ook sterk kunnen verschillen. Dit bevestigt het idee dat alliantieonderzoekers rekening moeten houden met de specifieke kenmerken van verschillende alliantievormen. Hetzelfde geldt voor het thema van vertrouwen binnen allianties. Uit dit onderzoek blijkt dat vertrouwen in de ogen van franchisenemers belangrijker wordt naarmate de franchiserelatie harder wordt en dat specifieke instrumenten dit gevoel van vertrouwen beïnvloeden (bijvoorbeeld strategische participatie voor franchisenemers). Aangezien de rol van vertrouwen verschilt tussen verschillende typen franchiserelaties (soft versus hard), is het te verwachten dat het belang en bronnen van vertrouwen ook sterk kunnen verschillen tussen andere alliantievormen. Hoewel vertrouwen binnen allianties een populair thema is (zoals blijkt uit de speciale MAB-uitgave over allianties en vertrouwen in januari/februari 2006), is er meer inzicht nodig in vertrouwen binnen specifieke alliantievormen. Ten slotte is gebleken dat de reacties van franchisegevers en -nemers positieve en negatieve invloeden kunnen hebben op de *implementatie* van strategische veranderingen. We hebben hiermee een eerste inzicht gegeven in de invloed van verschillende reactietypen op het verdere verloop van de situatie en dat is iets wat in vervolgonderzoek betreffende de ECALNA-typologie zeker moet worden meegenomen. ■

Literatuur

- Boersma, M.F. en G. de Jong (2006), De ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in internationale joint ventures, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 80, nr. 1/2, januari/februari, pp. 38-45.
- Bradach, J.L. (1998), *Franchise organizations*, Boston: Harvard Business School Press.
- Clarkin, J.E. en P.J. Rosa (2005), Entrepreneurial teams within franchise firms, *International Small Business Journal*, vol. 23, no. 3, pp. 303-334.
- Croonen, E.P.M. (2006), *Strategic Interactions in Franchise Relationships*, Proefschrift Faculteit Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen.
- Dandridge, T.C. en C.M. Falbe (1994), The influence of franchisees beyond their local domains, *International Small Business Journal*, vol. 12, no. 2, pp. 39-49.
- Dant, R.P. en G.T. Gundlach (1998), The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution, *Journal of Business Venturing*, vol. 14, pp. 35-67.
- Dnes, A.W., (1992) "Unfair" contractual practices and hostages in franchise contracts, *Journal of institutional and theoretical economics*, vol. 148, no. 3, pp. 484-504.
- Farrell, D. (1983), Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, vol. 26, no. 4, pp. 596-607.
- Geyskens, I. en J.E.M. Steenkamp (2000), Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships, *Journal of Retailing*, vol. 76, no. 1, pp. 11-32.
- Hagedoorn M., N.W. van Yperen, E. van de Vliet, en B.P. Buunk (1999), Employees' reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 309-321.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Jong, G. de, en R. Klein Woolthuis (2006), Het effect van interorganisatieel vertrouwen op tevredenheid met bedrijfsallianties, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 80, no. 1/2, januari/februari 2006, pp. 26-37.
- Kaufmann, P.J. en S. Eroglu (1998), Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, vol. 14, no. 1, pp. 69-85.
- Kolarska, L. en H. Aldrich (1980), Exit, voice and silence: consumers' and managers' responses to organizational decline, *Organization Studies*, vol. 1, no. 1, pp. 41-58.
- Langley A. (1999) Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 4, pp. 691-710.
- Medcof, J.W. (1997), Why too many alliances end in divorce, *Long range planning*, vol. 30, no. 5, pp. 718-732.
- Miles, M.B. en A.M. Huberman (1994), *Qualitative data analysis*, Sage, Beverly Hills.
- Niederkofer, M. (1991), The evolution of strategic alliances: opportunities for managerial influence, *Journal of Business Venturing*, vol. 6, pp. 237-257.
- Nooteboom, B. (1999), *Inter-firm Alliances: Analysis and Design*, Routledge, Londen.
- Parsa, H.G. (1999), Interaction of strategy implementation and power perceptions in franchise systems: an empirical investigation, *Journal of Business Research*, vol. 45, pp. 173-185.
- Ring, P.S. en A.H. van de Ven (1994) Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships, *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 1, pp. 90-118.
- Rusbult, C.E., I.M. Zembrodt, en L.K. Gunn (1982), Exit, voice, loyalty and neglect: responses to dissatisfaction in romantic involvements, *Journal of personality and social psychology*, vol. 43, pp. 1230-1242.
- Spedale, S., F.A.J. van den Bosch, en H.W. Volberda (2004), Technologische doorbraken en exploitatie- versus exploratieallianties, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 79, no. 11, november, pp. 524-531.
- Sullivan, M. en D. Adcock (2002), *Retail Marketing*, Thomson, Londen.
- Vrolijk, H. (2002), *Efficiente contracten? Institutioneel-economische beschouwingen over franchising*, Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen.
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods* (second edition), Sage Publications, Thousand Oaks.

Noten

- 1 Bij DA, STIP en UED wordt de term 'franchising' niet gebruikt vanwege een negatieve associatie met de term.
- 2 Het is hier van belang onderscheid te maken tussen de door de franchisegever gewenste hardheid en de feitelijke formulehardheid. Twee van de drie franchisegevers wilden een hogere hardheid, maar zij durfden dit soms niet af te dwingen omdat ze bang waren dat te veel franchisenemers de formule zouden verlaten. Hierdoor hadden franchisenemers feitelijk veel vrijheid.
- 3 Deze figuren geven de twee uitersten weer (zeer soft versus zeer hard), terwijl de meeste franchiseformules in de praktijk ergens hier-tussen zitten.