

University of Groningen

## Strategic Interactions in Franchise Relationships

Croonen, Evelien Petronella Maria

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

2006

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Croonen, E. P. M. (2006). *Strategic Interactions in Franchise Relationships*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. s.n.

### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

### Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

## Samenvatting: Strategische Interacties in Franchise Relaties

### Inleiding: franchising in een dynamisch krachtenveld

Het economisch belang van franchising is de voorbije decennia snel gegroeid, niet alleen in de detailhandel, maar ook in andere sectoren van de economie. Concurrenieren in de kenniseconomie vergt immers steeds meer vaardigheden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat kleine ondernemers zich gaan toeleggen op waar ze goed in zijn en andere activiteiten overlaten aan andere specialisten. Bovendien is de kans op overleven voor starters als onderdeel van een franchiseformule veel groter. Daarnaast laten de voorbije decennia een 'verharding' van vormen van franchising zien. Waar het na de Tweede Wereldoorlog nog vooral om gezamenlijke inkoop ging, zien we nu steeds meer formules waarin afspraken worden gemaakt tot in de kleinste details – met grotere herkenbaarheid, maar ook hogere investeringen.

We zien franchising hier als een bijzondere vorm van strategische alliantie: het is een alliantie tussen een franchisegever die een bepaalde formule beheert en individuele ondernemers die naast hun ondernemerschap en kapitaal ook lokale marktkennis inbrengen. Hierdoor kan de eerste sneller groeien, terwijl – als het een aantrekkelijke formule is – bij de tweede de kans op overleven en succes groter is. Al met al een bijzonder soort alliantie, die alleen al door het groeiend economisch belang ervan, meer aandacht verdient. Zoals uit dit onderzoek nog maar eens gebleken is, opereren allianties binnen een dynamisch krachtenveld. De wereld verandert voortdurend, nieuwe concurrenten komen op en bestaande komen met nieuwe initiatieven. Niemand kan stil blijven zitten. Het gevolg is dat ook franchisepartners met innovatie aan de slag moeten en daarbij worden hun verhoudingen mogelijk op de proef gesteld. Het is daarom opvallend dat er nog maar weinig onderzoek is gedaan naar hoe franchisepartners in dit dynamisch krachtenveld met elkaar omgaan. Zijn in dit proces patronen te onderscheiden en wat kunnen we daaruit – zowel theoretisch als praktisch – leren? Dat was globaal de doelstelling van dit onderzoek. Uitgangspunten, conclusies en aanbevelingen worden hieronder kort samengevat.

### De doelstelling van het onderzoek

Zoals gezegd: franchising is een vorm van strategische alliantie. Allianties hebben één belangrijk kenmerk met elkaar gemeen: binnen elke alliantievorm is de zogenaamde 'governance-paradox' aanwezig. Die betekent dat alliantiepartners gezamenlijk voordeel proberen te creëren, maar daarbij ook het risico van afhankelijkheid in de relatie moeten managen.

De bekendste vorm van franchising is business format franchising. Bij deze vorm van franchising is de ene partij (de franchisegever) eigenaar van een 'business format' waar een andere partij (de franchisenemer) tegen een vergoeding gebruik van mag maken. De franchisegever controleert in meer of mindere mate of de franchisenemer zich aan deze business format houdt. De franchiserelatie is ingebed in een 'formule' of 'franchisesysteem' die bestaat uit de franchisegever, de vestigingen van franchisenemers en eventuele eigen vestigingen van de franchisegever. De franchisepartners zijn juridisch onafhankelijk van elkaar, maar economisch niet.

Daarnt werd reeds gezegd dat franchiserelaties functioneren in een dynamisch krachtenveld. Verandering en innovatie zijn daarbij onontkoombaar. De vraag is alleen

steeds: wat te behouden en wat te veranderen? Die brengt ons op een tweede te managen paradox die centraal staat binnen dit onderzoek (tegen de achtergrond van de zonet genoemde 'governance-paradox'): die van exploratie en exploitatie. Exploratie betekent vernieuwen, experimenteren, risico nemen, innoveren en exploitatie heeft betrekking op het verbeteren van bestaande processen en/of resources. Een te grote focus op exploitatie leidt tot verstarring waardoor een organisatie zich slecht aan haar omgeving kan aanpassen. Een te grote focus op exploratie leidt daarentegen tot teveel vernieuwing en ge-experimenteer waarvan te weinig de vruchten worden geplukt. In de laatste jaren is deze paradox voor organisaties steeds duidelijker zichtbaar geworden vanwege sneller veranderende marktontwikkelingen, klantenwensen en kortere product levenscycli. Het omgaan met deze paradox is een grote en ingewikkelde uitdaging voor het management van veel organisaties. In een alliantie -en dus ook in franchiserelaties- is het managen van deze paradox nog ingewikkelder, omdat men ook nog eens met een partner te maken heeft die juridisch onafhankelijk is. De interacties met deze partner moet men dus goed kunnen managen om met deze paradox om te kunnen gaan.

De doelstelling van dit proefschrift is het begrijpen van de interacties tussen franchisepartners als alliantiepartners bij het omgaan met bovenstaande paradox van exploratie en exploitatie. De volgende vragen staan hierbij centraal:

- Hoe is de exploratie/exploitatie-paradox zichtbaar in franchiserelaties?
- Welke reacties vertonen franchisepartners ten opzichte van elkaar in het omgaan met deze paradox en waarom vertonen zij deze reacties?

Dit onderzoek verschilt op vier manieren wezenlijk van het meeste onderzoek op het vlak van franchising:

- Het richt zich op zowel exploratie als exploitatie in franchiserelaties, in plaats van alleen op 'exploitatieve aspecten' waarop in de franchiseliteratuur meestal de nadruk ligt.
- Het beschouwt franchiserelaties als dynamische relaties die aan veranderingen onderhevig zijn, in tegenstelling tot eerdere franchiseliteratuur die deze eerder als statisch beschouwt.
- Het ziet zowel de franchisegever als de franchisenemer als intelligente en strategische partners die elk bepaalde reacties kunnen vertonen en daarmee de ontwikkeling van de relatie en de formule kunnen beïnvloeden. Dit in tegenstelling tot eerdere literatuur waar (impliciet) alleen de franchisegever als intelligente en strategische actor wordt beschouwd.
- Het erkent dat franchisenemers binnen een formule een heterogene groep kunnen vormen, terwijl zij in de literatuur ten onrechte veelal als een homogene groep worden gezien.

### Onderzoeksmodel

Op basis van zowel theoretisch als empirisch vooronderzoek is eerst een algemeen model ontwikkeld voor het begrijpen van reacties van alliantiepartners in het algemeen. Op basis van dit algemene model is een onderzoeksmodel ontwikkeld dat specifiek is voor franchiserelaties (zie Fig. 1).

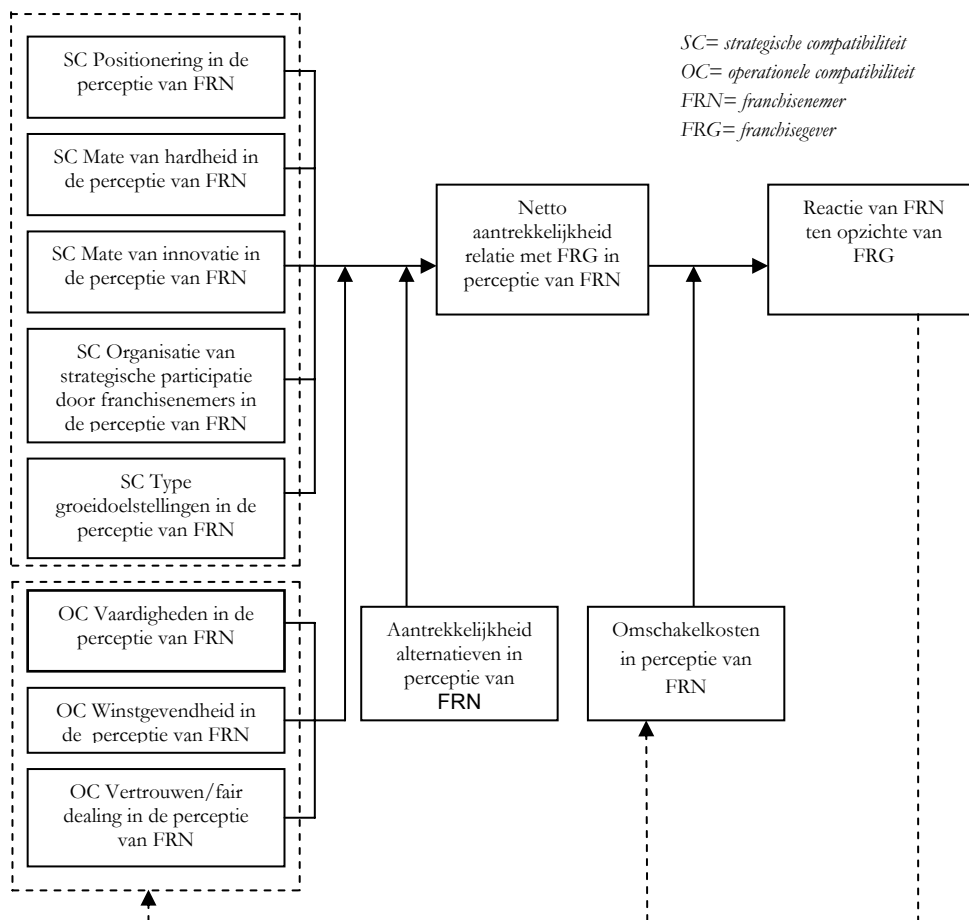


Fig. 1 Het onderzoeksmodel: verklaring van de reactie van franchiseenemer (FRN) ten opzichte van franchisegever (FRG)

Dit onderzoeksmodel onderscheidt vijf formulekenmerken waar franchisegevers strategische beslissingen over nemen bij het managen van exploratie en exploitatie in hun formule:

- De *positionering* van de formule in de markt. De positionering van de formule kan variëren van ‘zeer laag in de markt’ met lage toegevoegde waarde en lage prijzen tot ‘zeer hoog in de markt’ met hoge toegevoegde waarde en relatief hogere prijzen.
- De *mate van hardheid* van de formule. Dit heeft te maken met hoeveel verplichtingen aan franchiseemers worden opgelegd. De mate van hardheid van een formule kan variëren van ‘zeer zacht’ met weinig verplichtingen tot ‘zeer hard’ met veel verplichtingen en een hoge mate van uniformiteit.
- De *mate van innovatie* van de formule. 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, productgroepen of andere aanpassingen aan de business format gedaan, terwijl dit bij een hoge mate van innovatie frequent gebeurt.

- De *organisatie van strategische participatie van franchisenemers*. De organisatie van strategische participatie van franchisenemers kan variëren van ‘zeer laag’ tot ‘zeer hoog’. In het geval van een hoge organisatie van strategische participatie is deze participatie in hoge mate geformaliseerd.
- Het *type groeidoelestellingen*. Deze kan variëren van ‘vooral kwantitatief’ (met een focus op groei door het aantal vestigingen zo snel mogelijk te vergroten) tot ‘vooral kwalitatief’ (waarbij een franchisgever groei probeert te realiseren door prestaties in bestaande vestigingen te verbeteren en strengere selectiecriteria te hanteren).

Binnen een franchiserelatie percipiëren franchisepartners op grond van bovenstaande vijf kenmerken een bepaalde mate van strategische compatibiliteit met elkaar, wat resulteert in vijf vormen van strategische compatibiliteit (SC in Fig. 1). Hier gaat het met name om de vraag in hoeverre de partners vinden dat ze strategisch bij elkaar passen. Deze vormen van strategische compatibiliteit beïnvloeden volgens het model de reactie van de ene franchisepartner ten opzichte van de ander. Naast strategische compatibiliteit onderscheiden we ook operationele compatibiliteit (OC in Fig. 1). Het gaat hier om de vraag in hoeverre de franchisepartners het idee hebben dat de samenwerking operationeel goed verloopt. Het onderzoeksmodel onderscheidt drie vormen van operationele compatibiliteit:

- Operationele compatibiliteit met betrekking tot vaardigheden van de partner. Hier gaat het erom hoe goed de partner zijn taken in de relatie kan vervullen.
- Operationele compatibiliteit met betrekking tot de winstgevendheid van de relatie.
- Operationele compatibiliteit met betrekking tot vertrouwen/fair dealing. Vertrouwen heeft betrekking op de vraag in hoeverre partners het idee hebben dat ze geen misbruik van elkaar zullen maken en rekening zullen houden met elkaars belangen. Fair dealing heeft betrekking op de mate waarin partners het idee hebben dat de kosten en opbrengsten in de relatie eerlijk verdeeld worden.

Naast deze verschillende vormen van strategische en operationele compatibiliteit veronderstelt het onderzoeksmodel dat de aantrekkelijkheid van alternatieven en de hoogte van omschakelingskosten mede bepalen hoe franchise partners op elkaar reageren. Het onderzoeksmodel onderscheidde aanvankelijk vijf typen en later zes typen reacties (zie verder bij de conclusies en Fig. 2) die variëren op twee dimensies: constructief versus destructief en actief versus passief. Door middel van deze reacties kunnen partners proberen de mate van strategische en operationele compatibiliteit en de hoogte van omschakelkosten te beïnvloeden (zie de onderbroken pijl in Fig. 1).

Het model in Fig. 1 is illustratief gepresenteerd vanuit het perspectief van de franchisenemer ten opzichte van de franchisgever, maar kan ook omgezet worden naar het perspectief van de franchisgever.

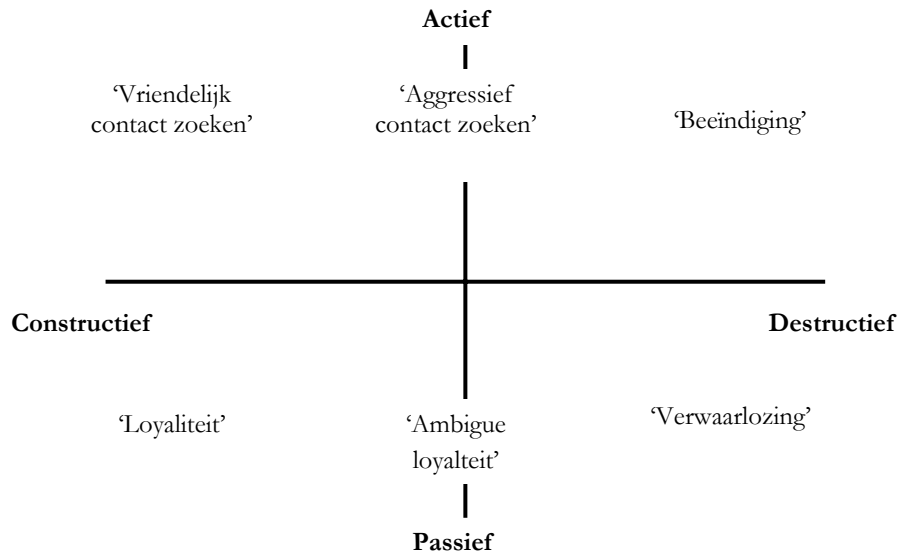


Fig 2. De typologie van reacties (ambigue loyaliteit toegevoegd op basis van dit onderzoek)

### Methodologie

Het empirische deel van het onderzoek bestaat uit casestudies in vier ‘franchiseformules’ in de Nederlandse drogisterijsector: DA, STIP, ETOS en Uw Eigen Drogist<sup>86</sup>.

Voor elk van de vier formules zijn twee strategische verandertrajecten (‘Strategic Change Trajectories’ of ‘SCTs’) onderzocht, waarin het management veranderingen in één of meer van de formulekenmerken wilde realiseren en waarbij het spanningsveld van exploitatie en exploratie duidelijk werd. De verwachting was dat tijdens deze SCTs de percepties van de partners met betrekking tot de franchiserelatie zouden veranderen, waardoor zij wellicht anders op elkaar zouden gaan reageren – in het plaatje van Fig. 2 dus mogelijk naar een ander vak zouden opschuiven.

Voor elk van de vier formules is beschreven hoe de formule zich ontwikkeld heeft met betrekking tot de vijf strategische formulekenmerken door de tijd heen. Hierbij zijn tijdlijnen geschetst vanaf 1988 tot 2004. Dit gaf een algemeen beeld van de mate van strategische compatibiliteit tussen de franchisegevers en de meerderheid van de franchisenemers. Daarnaast zijn ook de algemene ontwikkelingen in de percepties van de franchisepartners met betrekking tot operationele compatibiliteit, de aantrekkelijkheid van alternatieven en omschakelkosten beschreven. Op deze wijze kunnen de specifieke relaties die geanalyseerd zijn, beter in hun context geplaatst worden. Daarnaast ontstaat ook een meer globaal beeld van de ontwikkeling van franchising in deze sector de voorbij

<sup>86</sup> Bij DA, STIP en UED wordt de term ‘franchising’ zowel door de ‘franchisenemers’ als door de ‘franchisegever’ niet gebruikt vanwege de negatieve bijklank van de term in hun ogen. Franchising wordt door deze partijen gezien als het inperken van ondernemerschap en het ‘geen zelfstandig ondernemer meer zijn’. Daarom gebruiken zij liever de term ‘formulehouder’ en ‘formuledeelnemers’. Dit is echter een tactische kwestie. Deze formules beantwoorden verder aan alle kenmerken van franchising zoals die in de literatuur bekend zijn. Daarom worden in dit proefschrift gewoon de termen ‘franchising, franchisegever en franchisenemer’ gebruikt.

decennia. Want deze formules veranderden natuurlijk ook mede door wat bij hun concurrenten gebeurde.

Vervolgens zijn per SCT verschillende individuele franchiserelaties geselecteerd. De selectie vond plaats op basis van de reacties van de franchisenemers. Bij de selectie van te interviewen en franchisenemers is geprobeerd zoveel mogelijk verschillende typen reacties te onderzoeken. Voor alle individuele relaties is onderzocht waarom de franchisenemer op een bepaalde manier reageerde op de introductie van een SCT, wat de reactie van de franchisegever daarop was en waarom. In andere woorden, wat waren voor beide partners de 'bepalende variabelen' die leidden tot hun reacties op elkaar?

### Conclusies

#### *1. De dynamiek van franchiserelaties*

Een eerste belangrijke conclusie is dat franchiserelaties dynamischer zijn dan doorgaans in de literatuur verondersteld wordt; vooral franchisenemers veranderden nogal eens in hun manier van reageren naar de franchisegever. Daarbij bleek dat de ontwikkelingen in de vier bestudeerde formules sterk met elkaar samenhangen: reacties van franchisepartners tijdens verandertrajecten in de ene formule beïnvloedden de reacties van franchisepartners in de andere formule, waardoor de formules zich op een bepaalde manier ontwikkelden. Daarmee geeft dit onderzoek een mooi beeld van wat in de literatuur co-evolutie wordt genoemd. Vooral voor franchisegevers, maar ook voor franchisenemers is het van belang goed op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen in andere formules, omdat deze hun eigen franchiserelaties kunnen beïnvloeden. Of ze echt van elkaar leren, dan wel gewoon elkaars gedrag in zekere mate imiteren is niet altijd even duidelijk. Dat was ook niet de focus van dit onderzoek.

Uit de case-studies bleek ook dat er verschillende situaties kunnen ontstaan waarbij een franchisepartner 'getriggerd' wordt om van type reactie te veranderen. In de cases waren het vooral de franchisenemers die van reactie veranderden. De franchisegevers waren relatief stabiel; zij hanteerden veelal passieve reacties. Deze passiviteit kwam vooral voort uit een belangrijk spanningsveld voor de franchisegever; het spanningsveld tussen het daadwerkelijk opleggen van verplichtingen aan franchisenemers en het verliezen van waardevolle franchisenemers die niet aan de verplichtingen willen voldoen. Hierdoor durfden franchisegevers soms geen actieve reacties te hanteren en lieten deze relaties sluimeren. Dit had tot gevolg dat veel franchisenemers bij de formule konden blijven zonder al teveel verplichtingen, maar dit hield wel de door de franchisegever gewenste strategische ontwikkeling van de formule tegen. Zelfs wanneer de franchisegever zich had voorgenomen dit niet meer te accepteren en devianten de deur te wijzen, stak het spanningsveld weer de kop op wanneer een zeer waardevolle franchisenemer niet aan verplichtingen wilde voldoen.

Voor de franchisenemers waren de belangrijkste triggers voor reactieveranderingen de volgende:

- Veranderingen in de formulekenmerken, waardoor de mate van strategische compatibiliteit veranderde. De belangrijkste trigger tot een andere reactie was vooral de toenemende verharding van de formule, naast veranderingen in positionering en mate van innovatie. Vooral wanneer een formule altijd soft was geweest leidde verharding tot negatieve reacties bij franchisenemers. De zachtheid was immers veelal de belangrijkste reden voor die franchisenemers om zich juist bij die formule aan te sluiten. Deze franchisenemers accepteerden dus niet zomaar die verharding van de formule.

- Ook belangrijk zijn veranderingen in een van de andere onafhankelijke variabelen; de variabelen van operationele compatibiliteit, de aantrekkelijkheid van alternatieven en de hoogte van omschakelkosten. Hiervan waren veranderingen in operationele compatibiliteit met betrekking tot winstgevendheid het vaakst de trigger. Hier wordt dus het beeld bevestigd van franchisenemers als kleine ondernemers die vooral op de centen (moeten) letten. Veranderingen in de aantrekkelijkheid van alternatieven en omschakelkosten leidden eigenlijk alleen tot veranderingen in reacties wanneer de franchisenemers al ontevreden waren met strategische en operationele compatibiliteit. Wanneer franchisenemers tevreden waren met de relatie, waren ze zich vaak niet bewust van alternatieven die voor hen wellicht zelfs aantrekkelijker zouden kunnen zijn dan de huidige relatie.
- De reacties van de franchisegever. Franchisenemers baseerden hun reacties weer op de reacties van de franchisegever. In sommige gevallen reageerde de franchisegever passief wanneer franchisenemers problemen actief en constructief wilden bespreken. Dit kwam soms doordat een franchisegever geen actieve reactie durfde te hanteren (zoals hierboven beschreven), maar soms ook gewoon door tijdsgebrek van de franchisegever. Als reactie op de passiviteit van de franchisegever gingen sommige franchisenemers uiteindelijk meer actief-destructief reageren; in het uiterste geval beëindigden ze de relatie. In sommige gevallen was het een bewuste keuze van de franchisegever om deze franchisenemers te laten gaan: de franchisegever verwachtte immers niet dat deze in de toekomst aan hun verplichtingen zouden kunnen of willen voldoen.
- Veranderingen in zogenaamde ‘achtergrondvariabelen’. De belangrijkste veranderingen hierin waren veranderingen in de lokale concurrentieomstandigheden waarmee vaak ook de perceptie van franchisenemers met betrekking tot strategische compatibiliteit met de franchisegever veranderde.

## *2. Hardheid als belangrijkste strategische formulekenmerk*

Een tweede belangrijke conclusie is dat het onderscheid tussen de vijf formulekenmerken relevant is gebleken, omdat niet alle formulekenmerken even belangrijk werden bevonden. De case-studies hebben laten zien dat de ‘mate van hardheid’ het meest centrale formulekenmerk is. De interacties in een soft systeem zijn simpeler te begrijpen (en te managen!), terwijl voor een hard systeem relaties complexer zijn. Dit heeft twee redenen. Ten eerste laten de cases zien dat er bij een verharding meer ‘bepalende variabelen’ in de ogen van franchisenemers ontstaan: zodra een franchisegever bepaalde elementen verplicht stelt (en dus het systeem verhardt) is het van belang dat franchisenemers met betrekking tot deze verplichtingen een bepaalde mate van compatibiliteit percipiëren. In de cases gold dit met name voor verplichtingen met betrekking tot positionering, mate van innovatie en operationele vaardigheden van de franchisegever (zoals automatisering). Bovendien worden bij een hardere formule in de ogen van franchisenemers factoren als vertrouwen/fair dealing en de organisatie van strategische participatie van franchisenemers belangrijker. De franchisegever moet er dus voor zorgen dat franchisenemers een zekere mate van compatibiliteit percipiëren op deze factoren. Daarbij was al aangegeven dat bij het verharden van een formule voor de franchisegever een spanningsveld ontstaat tussen het handhaven van een gewenste mate van hardheid (en dus uniformiteit) en het risico van het verliezen van winstgevendende franchisenemers die deze mate van hardheid niet accepteren.

Een tweede reden waarom een hard systeem complexer te begrijpen en te managen is, is dat er verschillende relaties zijn tussen de formulekenmerken onderling. Wanneer een franchisegever een heldere positionering of een hoge mate van innovatie nastreeft is een



hard systeem nodig. Door deze verharding kan het vervolgens nodig zijn de organisatie van strategische participatie door franchisenemers te verhogen en de groei-doelstellingen kwalitatiever te maken. Daarnaast vereist een hogere mate van hardheid meer investeringen die franchisenemers mogelijk niet acceptabel vinden.

### *3. Een 'nieuwe' reactievorm: ambigue loyaliteit*

Vanuit de literatuur is gebruik gemaakt van de typologie van reacties van Hagedoorn et. al. (1999) waarbij vijf typen reacties onderscheiden worden. Uit het onderzoek blijkt dat aan deze vijf typen reacties een zesde en belangrijk type moet worden toegevoegd, namelijk 'ambigue loyaliteit' (zie Fig. 2). In deze situatie weet een partner niet goed hoe te reageren op de situatie en wacht af hoe deze zich verder ontwikkelt voordat hij verder reageert. Deze reactie kan 'gevaarlijk' zijn, omdat de andere partner zich vaak niet bewust is van de ambiguitet. In de casestudies werd ambigue loyaliteit van franchisenemers door de franchisegever vaak geïnterpreteerd als loyaliteit. Voor veel franchisenemers was de ambigue loyaliteit een voorstadium van beëindiging; de franchisegever werd dus in een aantal gevallen onaangenaam verrast wanneer een franchisenemer de relatie beëindigde. De aanwezigheid van ambigue loyaliteit is overigens niet alleen relevant voor franchiserelaties; deze vorm zal zeer waarschijnlijk ook aanwezig zijn in vele andere vormen van menselijke interacties.

### *4. Het belang van vertrouwen en 'fair dealing'*

Een vierde belangrijke conclusie is dat het onderwerp vertrouwen en 'fair dealing' meer aandacht verdient in franchise-onderzoek. Uit de casestudies blijkt dat in een hard systeem een bepaalde mate van vertrouwen nodig is; voor franchisenemers in een harde formule is het nodig de franchisegever te vertrouwen omdat zij zich erg afhankelijk voelen van deze. Vertrouwen door franchisenemers wordt dus ook belangrijker wanneer de franchisegever de formule wil verharden. Een speciale vorm van vertrouwen waarvan het belang uit dit onderzoek naar voren komt is zogenaamde 'franchise system trust'. Dit betekent dat franchisenemers erop vertrouwen dat de franchisegever het franchisesysteem (franchiseformule) op een eerlijke en effectieve manier runt zodat kosten en opbrengsten van de relatie eerlijk tussen de franchisegever en franchisenemer verdeeld worden, dat de franchisegever rekening houdt met de belangen van franchisenemers en dat elke franchisenemer eerlijk behandeld wordt (geen voorkeursbehandelingen). Uit het onderzoek zijn verschillende instrumenten voor franchisegevers naar voren gekomen die de mate van 'franchise system trust' in de perceptie van franchisenemers beïnvloeden.

## **Aanbevelingen**

Uit deze conclusies volgen aanbevelingen voor franchisegevers en -nemers als ook voor toekomstig onderzoek.

### *1. Aanbevelingen voor franchisegevers*

Voor franchisegevers levert het onderzoek enkele interessante bevindingen en aanbevelingen op. Hoewel dit onderzoek uitgevoerd is in de drogisterijsector, zijn de conclusies ook van toepassing op andere sectoren waarin gefranchised wordt. De belangrijkste aanbevelingen voor franchisegevers zijn de volgende:

- De mate van hardheid van een formule is het belangrijkste issue voor franchisegevers, want het heeft consequenties voor al het andere. In dit onderzoek zijn vijf strategische formulekenmerken onderscheiden. Het onderzoek heeft aangetoond dat er een samenhang is tussen deze verschillende kenmerken: een

beslissing tot aanpassing van één kenmerk werkt door in de andere formulekenmerken. Met name is gebleken dat wanneer franchisegevers de mate van hardheid aanpassen, de franchiserelatie veel complexer wordt en onder andere vertrouwen van de franchisenemers in de franchisegever en strategische participatie van franchisenemers belangrijk worden.

- Dit onderzoek maakt franchisegevers bewust van de mogelijke aanwezigheid van ‘ambigue loyaliteit’ van franchisenemers, die franchisegevers soms voor echte loyaliteit aan kunnen zien. Ambigue loyaliteit is niet zelden de eerste stap richting meer destructieve reactievormen, tot exit aan toe. Ook dienen franchisegevers uit te kijken voor een te passieve reactie op kritische opmerkingen van franchisenemers. Ook deze kunnen het begin vormen van een negatieve spiraal.
- Het belang van vertrouwen bij de franchisenemers. Zeker in het geval van een (ver)harde formule moet een franchisegever kijken naar op welke manieren deze het vertrouwen van de franchisenemers in de franchisegever en de formule kan handhaven of vergroten. Het onderzoek behandelt verschillende instrumenten die franchisegevers kunnen gebruiken om de percepties van franchisenemers met betrekking tot ‘franchise system trust’ te vergroten. Het gaat hier om de volgende instrumenten:
  - Het hebben van een bepaald aantal eigen vestigingen naast de franchisevestigingen.
  - Een goede organisatie van strategische participatie van franchisenemers.
  - De rol van derden (als onafhankelijke partij).
  - De manier van fee berekenen.
  - Het recht van franchisenemers om automatisch ingezonden goederen terug te zenden.

## 2. Aanbevelingen voor franchisenemers

Uit dit onderzoek komen enkele veel voorkomende reactiepatronen bij franchisenemers naar voren bij strategische verandertrajecten in franchiseformules. Welke lessen kunnen (toekomstige) franchisenemers hieruit trekken?

- Kijk uit wat het u gaat kosten in de toekomst. Een belangrijke vaststelling uit dit onderzoek is dat veel franchiseformules op den duur harder worden. Bent u het daarmee eens? Zo niet, dek u op voorhand goed in. Laat contractueel uw mate van autonomie en beoogde investeringen vastleggen. Overigens kan niet alleen de mate van hardheid door de tijd heen veranderen, de franchisegever kan ook andere strategische formulekenmerken willen aanpassen, zoals de positionering van de formule of de mate van innovatie. Bekijk daarom ook goed wat de clauses zijn ten aanzien van verandering van de formule. En vraag de beoogde franchisegever ook naar zijn toekomstplannen en vraag daar stukken over op. Zorg in elk geval dat u niet ‘vast komt te zitten’ in een relatie die u eigenlijk niet wilt.
- Naast strategische formulekenmerken blijken ook operationele kenmerken van groot belang. Leg, vooraleer u zich aansluit, uw oor te luisteren bij verschillende deelnemers van een bepaalde formule ten aanzien van de operationele capaciteiten van formulegevers en de mate van vertrouwen en ‘fair dealing’ die zij ten opzichte van de franchisegever percipiëren.

### 3. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit proefschrift biedt verschillende relevante aanknopingspunten voor toekomstig onderzoek:

- De rol van vertrouwen in franchiserelaties. Dit is nog nauwelijks onderzocht. Er zou dan ook meer onderzoek moeten worden gedaan naar verschillende typen van vertrouwen in franchiseformules en franchiserelaties (zoals 'franchise system trust'), instrumenten die de mate van vertrouwen kunnen beïnvloeden, en de manieren waarop deze instrumenten werken. Er zou hierbij ook gekeken moeten worden naar wat de invloed is van de bredere institutionele context waarin deze formules zich bevinden, bijvoorbeeld wat de invloed is van specifieke wetgeving op het gebied van franchising.
- Procedures voor formulewijziging. Tijdens de verandertrajecten probeerden franchisegevers bepaalde formulekenmerken aan te passen. Behalve bij ETOS, stond er in de contracten niets gespecificeerd over welke procedures hierbij moesten worden gevolgd. Meer onderzoek hierover lijkt wenselijk. Voor franchisegevers zou dit zeker ook welkom zijn, omdat in een dynamische omgeving noodzaak tot aanpassing steeds groter wordt.
- Dynamiek meer centraal stellen. Dit onderzoek heeft laten zien dat franchiserelaties zoals verwacht dynamischer zijn dan vaak wordt verondersteld. Daarom is er meer onderzoek nodig dat franchiserelaties (en strategische allianties in het algemeen) als dynamisch fenomeen beschouwt. Soms wordt als excuus gegeven dat dynamiek moeilijk onderzoekbaar is. Hiervoor worden dan andere eisen aan methodologie gesteld, maar dit onderzoek heeft aangetoond dat met een beetje creativiteit dynamiek heel wel onderzoekbaar is.
- Ambigue loyaliteit in andere situaties. Ambigue loyaliteit lijkt ons een zeer interessant thema, een verschijnsel dat zonder twijfel ook in andere vormen van menselijke interactie voorkomt. Het is erg belangrijk om ambigue loyaliteit te begrijpen omdat uit dit onderzoek blijkt dat ambigue loyaliteit vaak de voorbode is van relatiebeëindiging die zeer ongewenst kan zijn. Dit risico van relatie-beëindiging is niet alleen aanwezig in franchiserelaties, maar ook in relaties tussen bedrijven en klanten, in werkgever-werknemerrelaties en waar eigenlijk niet?