

Succes in franchising

Een empirisch onderzoek in de Nederlandse detailhandel

Drs. M. van Willigen, Dr. W. Reijnders en Dr. T. Bijmolt

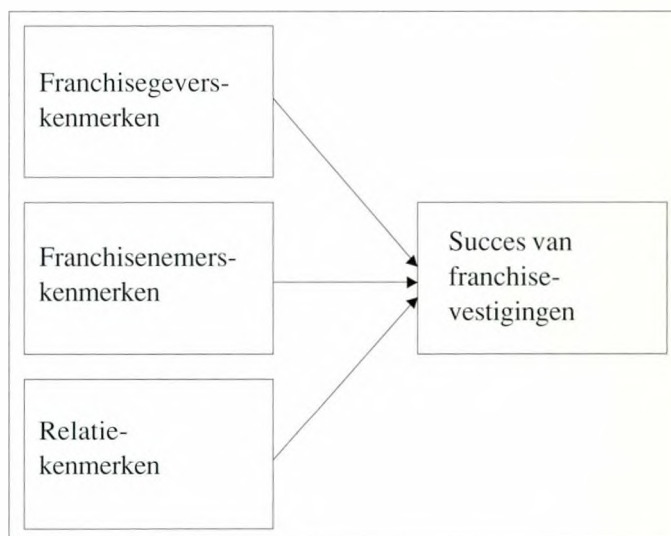
1 Inleiding

Het aantal franchiseorganisaties is in de afgelopen jaren zowel nationaal als internationaal sterk toegenomen. In de Verenigde Staten wordt al meer dan 30% van de detailhandelsomzet gerealiseerd door franchiseformules. Ook in Nederland is het aandeel van franchiseformules in de detailhandelsomzet sterk gegroeid. Het aantal detailhandelsvestigingen aangesloten bij een franchiseformule bedraagt bijna de helft van het totaal aantal samenwerkende detailhandelsvestigingen. Volgens de laatste cijfers zijn er meer dan 250 franchiseformules actief met meer dan 10.000 aangesloten vestigingen (EIM, 1995).

De geschetste situatie doet vermoeden dat franchising over het algemeen een succes is. Ondanks de enorme groei mag men niet automatisch concluderen dat elke detailhandelsvestiging die op basis van franchising wordt geëxploiteerd een goede prestatie neerzet. Dit onderzoek heeft als doel te achterhalen welke factoren bepalend zijn bij het realiseren van succes in franchising. Hiertoe is detailhandelsbreed onderzoek verricht onder zowel franchisenemers als franchisegevers. De franchisevestiging is hiervoor als uitgangspunt gekozen. Immers hier komen de prestaties van franchisenemer en -gever samen. Alvorens nader in te gaan op de uit het onderzoek verkregen resultaten, wordt eerst kort stilgestaan bij een aantal theoretische uitgangspunten omtrent succes in franchising. In dit kader wordt een onderzoeksmodel gepresenteerd. Vervolgens wordt de opzet van het empirisch onderzoek besproken en komen de resultaten van het onderzoek aan de orde. Het artikel wordt afgesloten met een samenvatting en conclusies.

2 Onderzoeksmodel

Het succes van een franchisevestiging wordt in principe bepaald door de kwaliteit van de franchi-segever, de kwaliteit van de franchisenemer en door hun onderlinge relatie (zie figuur 1).



Figuur 1. Het onderzoeksmodel

Succes van franchisevestigingen

Centraal in dit onderzoek staat het succes van franchisevestigingen. Het succes van franchisevestigingen kan op verschillende manieren worden

Drs. M. van Willigen is als consultant werkzaam bij Koelewijn & Partners Franchise Management Consultants. Dr. W.J.M. Reijnders en Dr. T.H.A. Bijmolt zijn respectievelijk als universitair hoofddocent en universitair docent verbonden aan de sectie Marketing en Marktonderzoek van de Katholieke Universiteit Brabant.

gemeten (Piest, 1988). In het onderzoek is getracht rekening te houden met verschillende dimensies van ondernemerssucces. De in het onderzoek gehanteerde uitgangspunten voor het meten van succes op franchisevestigingsniveau zijn:

- De mate waarin de franchisevestiging haar gestelde doelstellingen heeft weten te realiseren, dat wil zeggen, de omzetontwikkeling, de brutowinstontwikkeling en de omzet- en brutowinstontwikkeling in relatie tot de verwachtingen hieromtrent (Etzioni, 1964).
- De ontwikkeling van de omzet van de franchisevestiging in vergelijking tot vergelijkbare ondernemingen (Bread, Dess, 1981; Anderson, Zeithaml, 1984)
- De mate waarin de scores op de gekozen succescriteria positief veranderd zijn gedurende een bepaalde periode (Wood, LaForge, 1979; Kalkar Konijn, Plantenga, 1985)
- De tevredenheid van de franchisenemers over het functioneren van het samenwerkingsverband.
- De vraag of de franchisenemer opnieuw bij dezelfde franchiseformule zou willen starten.

Zoals figuur 1 reeds aangeeft wordt het succes bepaald door het functioneren van de franchisenemer en -gever alsmede door hun onderlinge relatie. De theoretische achtergronden zullen in het hiernavolgende nader worden uitgewerkt.

Franchisegevers

De franchisegever speelt een belangrijke rol bij het exploiteren van de franchiseformule. Hij wordt over het algemeen verantwoordelijk gesteld voor de marktwerking op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Deze marktwerking komt in de detailhandel tot uitdrukking in de gekozen winkelformule (zie ondermeer Van Goor en Leeftang, 1993; Steenkamp en Wedel, 1991). Het succes van de franchisevestiging is dan ook in belangrijke mate afhankelijk van de kwaliteit van de winkelformule. Naast de winkelformule zijn er nog een aantal andere franchisegeverskenmerken mogelijk van invloed op het succes van franchisevestigingen, te weten (Pleijster, Kommers en Lustenhouwer, 1986; Masurel, 1993):

- De historische achtergrond van de franchisegever. Zo kan er een onderscheid gemaakt worden tussen: producent-franchisegevers, grossier-franchisegevers en detaillist-franchisegevers.

- De nationale of regionale spreiding van de franchisevestigingen.
- Het feit of de franchisesysteem al dan niet deel uit maakt van een groot concern of detailhandelscombinatie.
- Het aantal jaren dat de franchisegever reeds actief is in de markt.

Franchisenemers

De tweede categorie factoren die van invloed kunnen zijn op het succes van franchisevestigingen hebben betrekking op de franchisenemers. De onderneming van de franchisenemer behoort over het algemeen tot het midden- en kleinbedrijf. Binnen een dergelijke organisatie neemt de franchisenemer (ondernemer) een centrale rol in (Nootboom, 1987). Verschillende specifieke variabelen worden door verschillende auteurs met betrekking tot de ondernemers relevant geacht. Sommigen richten zich in onderzoek op de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer, waarbij vooral de waarden en de attitude van de ondernemer centraal staan (Stratos-onderzoek, 1990; Reijnders, 1994). Ook het type ondernemer wordt in onderzoek centraal gesteld ('craftman' versus 'opportunist', zie Carland, Carland en Aby, 1989). Weer andere auteurs nemen de persoonlijke achtergrondvariabelen in hun onderzoek als uitgangspunt. Veel voorkomende variabelen in dit kader zijn: opleidingsniveau, leeftijd, ervaringsjaren en ervaring als ondernemer (Carland, Carland en Aby, 1989; RMK/EIM, 1991; Withane, 1991). In dit onderzoek is met name voor deze laatste benadering gekozen.

Kenmerken van de relatie tussen franchisegever en franchisenemers

De relaties tussen participanten in het marketingkanaal, waartoe ook franchisegevers en franchisenemers behoren, spelen een centrale rol (Gaski, 1984; Frazier en Summers, 1986; Hunt, Mentzer en Danes, 1987; Schul en Babakus, 1988; Boyle, Dwyer en Robicheaux, 1992). In de literatuur wordt veel aandacht besteed aan de rol van macht in de relatie, bij de werking van een samenwerkingsverband. Over het algemeen wordt onderscheid gemaakt tussen dwingende machtsbronnen en niet dwingende machtsbronnen, ofwel "coercive power" en "non-coercive power".

Voor het veldonderzoek dient het begrip macht geoperationaliseerd te worden. De dwangmatige invloed is uit te drukken in de verplichtingen die in dit geval de franchisegever aan de franchisenemer oplegt. De franchisegever verplicht de franchisenemer het gebruik van de winkel formule en controleert dit (Kneppers-Heynert, 1988).

In dit kader worden ondermeer als verplichting de uniforme samenstelling van het assortiment en de door de franchisegever verplicht gestelde verkoopprijzen genoemd. De niet-dwangmatige invloed kan vorm krijgen door middel van het op vrijwillige basis aanbieden van een dienstenpakket. Het verzorgen van het dienstenpakket vormt één van de belangrijkste taken van de franchisegever. Het betreft hier diensten die onder andere betrekking hebben op scholing en opleiding, boekhouding, verzekering, winkelinrichting, juridisch en bedrijfseconomisch advies.

De kwaliteit van diensten is zeer belangrijk met betrekking tot het succes van de franchisevestigingen (zie ondermeer Schalen, 1986; en Bezeemer, 1993). Verder wordt macht ook uitgedrukt in zeggenschap. De zeggenschapsverhouding tussen franchisegever en -nemer heeft betrekking op de machtsposities die beide hebben binnen het samenwerkingsverband.

De onderlinge communicatie tussen franchisenemer en -gever speelt in dit alles een belangrijke rol (Mendelsohn, 1982; Masurel, 1993). Immers goede communicatie is noodzakelijk voor flexibel en effectief reageren van het samenwerkingsverband op veranderende marktomstandigheden.

3 Methode

De onderzoekspopulatie omvat franchisevestigingen die worden geëxploiteerd door middel van business format franchising¹ en actief zijn in de sectoren food of non-food in de detailhandel. De variabelen zijn geoperationaliseerd op basis van kwalitatief vooronderzoek onder zowel franchisegevers als franchisenemers. Het kwalitatieve vooronderzoek had tot doel de op basis van de theorie (§2) geformuleerde afhankelijke variabelen (de succesfactoren) en onafhankelijke variabelen (de kenmerken van franchisegevers, franchisenemers en hun relatiekenmerken) te toetsen op hun bruikbaarheid. De gegevens ten behoeve van het kwantitatief onderzoek zijn verzameld door

middel van een telefonische enquête onder franchisegevers en franchisenemers. Hierbij is gebruik gemaakt van een voorgestructureerde vragenlijst.

In totaal zijn voor het onderzoek 63 franchisegevers benaderd, waarvan er 22 hebben meegewerkt, een responsepercentage van 32%. Op basis van de verkregen response onder de franchisegevers zijn 390 van hun franchisenemers benaderd. Dit resulteerde in 185 bruikbare enquêtes hetgeen een responsepercentage van 48% betekent. Op basis van het vooronderzoek zijn de volgende zes succesbepalende factoren geselecteerd:

- de mate waarin de opbrengsten van de franchisevestiging zijn uitgekomen ten opzichte van de verwachtingen die men had ten tijde van de start;
- de ontwikkeling van de omzet in het laatste jaar;
- de ontwikkeling van de omzet ten opzichte van de concurrentie;
- de ontwikkeling van de brutowinst in het laatste jaar;
- de tevredenheid met betrekking tot de franchiseformule;
- in hoeverre de franchisenemers bereid zijn opnieuw met dezelfde franchiseformule te starten.

Tevens is een aantal franchisegeverskenmerken, franchisenemerskenmerken, en relatiekenmerken gemeten.

De volgende franchisegeverskenmerken zijn meegenomen in het onderzoek:

- de spreiding van de franchiseformule (landelijk dan wel regionaal gevestigd);
- het feit of de franchiseformule onderdeel uitmaakt van een groter geheel waarbij de franchisegever ook eigen vestigingen exploiteert, of dat er sprake is van een volledig zelfstandige franchiseformule;
- de historische achtergrond van de franchiseformule (de franchisegever is van oorsprong fabrikant, grossier of detaillist);
- de tijdsduur dat franchiseformule actief is in jaren;
- de door de franchisenemer gepercipieerde algehele kwaliteit van de franchisegever gemeten in een rapportcijfer;
- de door de franchisenemer gepercipieerde communicatieve kwaliteit van de franchisegever;

- de door de franchisenemer gepercipieerde kwaliteit van de interne organisatie van de franchiseformule;
- de door de franchisenemer gepercipieerde kwaliteit van de winkelformule.

Wat betreft de franchisenemerskenmerken zijn de volgende variabelen meegenomen:

- de historische achtergrond van de franchisenemer, dat wil zeggen al dan niet hebben van ondernemerservaring;
- het opleidingsniveau van de franchisenemer;
- de tijdsduur dat men als franchisenemer actief is in jaren.

De relatieskenmerken spitsen zich toe op:

- het verplichtingsniveau met betrekking tot assortiments- en prijsbeleid;
- het aantal door de franchisegever aangeboden diensten;
- de kwaliteit van de aangeboden diensten;
- de frequentie van de individuele communicatie;
- de kwaliteit van de individuele communicatie;
- de kwaliteit van de samenwerking in de winkelcommissies;
- de gepercipieerde machtsverdeling binnen de franchiseformule.

Teneinde onze onderzoeksvraag te beantwoorden, leiden we eerst een typologie van franchisevestigingen af door het clusteren van franchisevestigingen op basis van succesfactoren. Dit wordt gedaan met de clusteranalyse-methode van Punj en Stewart (1983). Vervolgens worden de succes-

clusters vergeleken wat betreft de succesindicatoren, de franchisegeverskenmerken, franchisenemerskenmerken en de relatieskenmerken. In dit onderzoek wordt dus primair gekeken naar de associatie tussen verklarende variabelen en de mate van succes van franchisevestigingen. In feite worden er een aantal profielen geschetst van franchisevestigingen. Het voordeel hiervan is dat franchisegevers en franchisenemers de mogelijkheid krijgen om hun eigen organisatie te vergelijken met de uit het onderzoek naar voren gekomen profielen.

4 Resultaten

Groepsindeling

Op basis van de succesindicatoren zijn de franchisevestigingen geclusterd. In ons onderzoek onderscheiden we vier typen franchisevestigingen. In tabel 1 zijn de gemiddelde scores van de vier clusters op de succesindicatoren gepresenteerd.

Cluster 1: De minst succesvolle franchisevestigingen (N = 32)

In cluster 1 hebben de franchisevestigingen overwegend een lagere opbrengst dan aanvankelijk werd verwacht. De franchisenemers zijn vaak ontevreden en niet bereid om opnieuw met dezelfde franchiseformule te starten en de brutowinstontwikkeling alsmede de ontwikkelingen ten opzichte van de concurrentie is beneden verwachting. Op alle succesindicatoren wordt in dit cluster lager ge-

Tabel 1: Gemiddelde scores op succesindicatoren van franchisevestigingen per cluster

<i>succesindicatoren</i>	<i>cluster 1</i> (N = 32)	<i>cluster 2</i> (N = 41)	<i>cluster 3</i> (N = 48)	<i>cluster 4</i> (N = 40)
opbrengsten t.o.v. verwachtingen ¹	1.69 ^a	2.37 ^b	1.63 ^a	3.00 ^c
ontwikkeling van de brutowinst gedurende het afgelopen jaar ¹	1.97 ^a	2.07 ^a	2.48 ^b	2.28 ^{ab}
omzetontwikkeling gedurende het afgelopen jaar ¹	2.03 ^b	1.36 ^a	2.83 ^c	2.95 ^c
ontwikkeling t.o.v. concurrentie ¹	2.28 ^a	2.24 ^a	2.83 ^b	2.85 ^b
tevredenheid m.b.t. functioneren franchiseketen ²	2.69 ^a	4.04 ^b	4.14 ^b	4.45 ^b
opnieuw franchising zelfde formule ²	2.19 ^a	4.51 ^b	4.46 ^b	4.45 ^c
typering	minst succesvolle cluster	cluster met minder goede ontwikkeling	cluster met positieve ontwikkeling	meest succesvolle cluster

legenda: a,b,c = gemiddelden in een rij met hetzelfde superscript verschillen niet significant ($\alpha = 0,05$).

1 = gemeten op 3-puntsschaal; 1 = negatieve score; 3 = positieve score

2 = gemeten op 5-punts

score dan het gemiddelde. Cluster 1 is het cluster met de minst succesvolle franchisevestigingen.

Cluster 2: De zich relatief minder goed ontwikkelende franchisevestigingen (N = 41)

De franchisevestigingen in dit cluster genereren meer opbrengsten dan aanvankelijk werd verwacht, maar de omzet en brutowinst ontwikkelen zich in vergelijking met de overige clusters minder goed. De franchisenemers zijn redelijk tevreden en de bereidheid om in een nieuwe keuzesituatie, opnieuw met dezelfde franchiseformule te starten is vrij groot. Dit cluster franchisevestigingen is te typeren als de zich minder goed ontwikkelende franchisevestigingen.

Cluster 3: De zich positief ontwikkelende franchisevestigingen (N = 48)

Cluster 3 onderscheidt zich ten opzichte van de eerste twee clusters op basis van het feit dat zowel de omzet, als de brutowinst zich het afgelopen jaar positief ontwikkeld hebben. Ook de ontwikkeling van de franchisevestigingen ten opzichte van hun concurrenten wordt als positief beoordeeld in dit cluster. Al met al kan geconstateerd worden dat de franchisevestigingen in dit cluster zich positief ontwikkelen, ofschoon de opbrengsten vooralsnog achter blijven bij de verwachtingen. De positieve

ontwikkeling wordt weerspiegeld in de tevredenheid over het functioneren van de franchiseketen en het feit dat men bij een nieuwe start wederom voor dezelfde franchiseformule kiezen.

Cluster 4: De meest succesvolle franchisevestigingen (N = 40)

De franchisevestigingen in cluster 4 zijn uitermate succesvol. Illustratief hiervoor is het feit dat op alle succesindicatoren hoger wordt gescoord dan het gemiddelde. Verder genereren alle franchisevestigingen in dit cluster meer opbrengsten dan aanvankelijk werd verwacht. De franchisevestigingen ontwikkelen zich goed en de franchisenemers zijn tevreden. De meest succesvolle franchisevestigingen zitten in cluster 4.

Nu de clusters zijn gevormd op basis van succes, is het zaak na te gaan in hoeverre de clusters van elkaar verschillen wat betreft franchisegever-, franchisenemers- en relatiekenmerken.

Franchisegeverskenmerken

Uit de analyse van de franchisegeverskenmerken (tabel 2) blijkt dat de succesvolle franchisevestigingen vaker zijn aangesloten bij winkelformules die landelijk opereren. Uit de gegevens

Tabel 2: Franchisegeverskenmerken per clusters

<i>cluster typering</i>	<i>cluster 1 minst succesvol</i>	<i>cluster 2 minder goede ontwikkeling</i>	<i>cluster 3 positieve ontwikkeling</i>	<i>cluster 4 meest succesvol</i>
landelijk	88%	83%	82%	98%
regionaal	12%	17%	18%	2%
onderdeel van concern, of detail.handelscombinatie	66%	70%	56%	73%
zelfstandig	34%	30%	44%	27%
groothandel	22%	27%	23%	20%
fabrikant	38%	2%	15%	15%
detailhandelsorganisatie	40%	71%	62%	65%
tijdsduur in jaren dat franchiseformule actief is	12,5 ^b	12,2 ^b	9,7 ^a	10,4 ^{ab}
kwaliteit functioneren franchisegever ¹	2,9 ^a	4,0 ^b	4,0 ^b	4,3 ^b
rapportcijfer functioneren van de franchisegever ²	6,0 ^a	7,6 ^b	7,6 ^b	7,9 ^b
communicatieve kwaliteit van de franchisegever ¹	3,1 ^a	3,9 ^b	3,9 ^b	3,9 ^b
bijdrage aan collectief-overleg van de franchisegever ¹	3,1 ^a	3,9 ^b	4,0 ^b	4,0 ^b
kwaliteit van de organisatie van de franchise-organisatie ¹	3,1 ^a	4,0 ^b	4,0 ^b	4,1 ^b
kwaliteit van de winkelformule t.o.v. de markteisen ¹	3,4 ^a	4,1 ^b	4,3 ^c	4,4 ^c

legenda: a,b,c = gemiddelden in een rij met hetzelfde superscript verschillen niet significant ($\alpha = 0,05$).

1 = gemeten op 5-puntsschaal; 1 = negatieve score; 5 = positieve score (op basis van het oordeel van de franchisenemer)

2 = gemeten op 10-puntsschaal; 1 = negatieve score; 10 = positieve score

komt verder naar voren dat relatief veel franchisevestigingen in het minst succesvolle cluster 1 onderdeel zijn van winkelformules die voortkomen uit fabrikanten en relatief weinig die onderdeel zijn van winkelformules die voortkomen uit detailhandelsorganisaties. Bij de succesvolle franchisevestigingen is dit precies andersom. Wat betreft de gepercipieerde kwaliteit van de winkelformule ten opzichte van de markteisen scoren de zich positief ontwikkelende en de meest succesvolle franchisevestigingen (cluster 3 en 4) ook beter dan de franchisevestigingen uit de overige clusters (cluster 1 en 2). Verder zijn de franchisevestigingen uit het zich positief ontwikkelende cluster aangesloten bij relatief jongere franchiseformules.

Het onderzoek laat zien dat de minst succesvolle franchisevestigingen duidelijk uit de toon vallen daar waar het gaat om de kwaliteit van de franchisegever. Hij krijgt duidelijk lagere cijfers. Hetzelfde kan worden opgemerkt over de organisatie van de franchiseformule en de gepercipieerde kwaliteit van de winkelformule.

Franchisenemerskenmerken

De clusters blijken ook van elkaar te verschillen ten aanzien van de franchisenemerskenmerken (tabel 3). Succesvolle franchisevestigingen worden relatief vaker gedreven door starters, en de minst succesvolle worden vaker bemenst door detaillisten die zijn overgestapt op franchising. Wellicht zijn de startende ondernemers eerder bereid zich aan te passen aan de franchiseformule en staan zij meer open voor de aangeboden faciliteiten. Verder blijkt dat de succesvolle

franchisenemers korter bezig zijn dan de franchisenemers die zich minder goed ontwikkelen. Ten aanzien van het opleidingsniveau blijkt dat er verschillen bestaan tussen cluster 1 en de andere clusters. In het minst succesvolle cluster zitten meer hoger opgeleide ondernemers.

De resultaten met betrekking tot de franchisegeverskenmerken duiden er op dat startende ondernemers met een (minder dan) gemiddeld opleidingsniveau over het algemeen succesvoller zijn.

Relatiekenmerken

Analyse van de relatiekenmerken (tabel 4) laat zien dat de clusters 3 en 4 een gemiddeld hoger verplichtingsniveau kennen betreffende de samenstelling van het assortiment en de verkoopprijzen.

Dit geldt met name voor cluster 3. Met betrekking tot het aangeboden dienstenpakket, waarvan ondersteuning op het gebied van winkelinrichting, begeleiding bij winkelautomatisering en de verzorging van het opleidingstraject sprekende voorbeelden zijn, blijkt duidelijk dat de succesvolle franchisevestigingen meer diensten krijgen aangeboden van een betere kwaliteit dan de minder succesvolle franchisevestigingen.

De communicatie tussen franchisegever en franchisenemers wordt in dit onderzoek onderverdeeld in een drietal onderdelen, te weten: de frequentie van de individuele communicatie, de algehele kwaliteit van de communicatie tussen franchisegever en franchisenemers, en tenslotte de samenwerking tussen franchisegever en franchisenemers in winkelcommissies. Met betrekking tot deze drie onderdelen blijkt dat de minst succesvolle

Tabel 3: Franchisenemerskenmerken per cluster

<i>cluster typering</i>	<i>cluster 1 minst succes- vol</i>	<i>cluster 2 minder goede ontwikkeling</i>	<i>cluster 3 positieve ontwikkeling</i>	<i>cluster 4 meest succes- vol</i>
<i>ervaring voordat men startte als franchisenemer</i>				
ervaring als ondernemer	59%	44%	42%	35%
geen ervaring als ondernemer	41%	56%	58%	65%
<i>opleidingsniveau</i>				
lager onderwijs	19%	17%	19%	25%
middelbaar onderwijs	50%	66%	69%	65%
hoger onderwijs	31%	17%	12%	10%
gemiddeld aantal ervaringsjaren als franchisenemer van huidige formule	7.3 ^{ab}	8.3 ^b	5.2 ^a	4.7 ^a

legenda: a,b = gemiddelden in een rij met hetzelfde superscript verschillen niet significant ($\alpha = 0.05$).

Tabel 4: De verplichtingen, dienstenpakket, communicatie en machtsverdeling per clusters

<i>cluster typering</i>	<i>cluster 1 minst succes- vol</i>	<i>cluster 2 minder goede ontwikkeling</i>	<i>cluster 3 positieve ontwikkeling</i>	<i>cluster 4 meest succes- vol</i>
<i>verplichtingen ondernemer m.b.t. het assortiment</i>				
speelruimte m.b.t. keuze assortiment	53%	44%	38%	40%
geen speelruimte m.b.t. keuze van het assortiment	47%	56%	62%	60%
<i>verplichtingen m.b.t. verkoopprijzen aanvullend assortiment</i>				
voorgeschreven verkoopprijzen	40%	41%	31%	38%
geen voorgeschreven verkoopprijzen	60%	59%	69%	62%
gemiddeld aantal diensten	9.7 ^a	10.8 ^b	10.4 ^{ab}	11.0 ^b
kwaliteit van de aangeboden diensten ¹	3.3 ^a	3.8 ^b	3.8 ^b	4.2 ^c
kwaliteit van de communicatie ¹	3.2 ^a	3.8 ^{ab}	4.8 ^b	4.1 ^{ab}
frequentie individuele communicatie op jaarbasis	9.0 ^a	10.8 ^{ab}	13.7 ^b	9.9 ^{ab}
tevredenheid m.b.t. samenwerking binnen winkelcommissies ¹	3.1 ^a	3.4 ^b	3.8 ^b	3.7 ^b
macht alleen bij de franchisegever	68%	42%	45%	35%
macht wordt gedeeld door franchisegever en franchisenemer	32%	58%	55%	65%

legenda: a,b,c = gemiddelden in een rij met hetzelfde superscript verschillen niet significant ($\alpha = 0,05$).

1 = gemeten op 5-puntsschaal: 1 = negatieve score: 5 = positieve score

le franchisevestigingen de laagste scores realiseren. Het blijkt dat het zich positief ontwikkelende cluster 3 gekenmerkt wordt door goede communicatie. De franchisenemers in dit cluster hebben het meeste contact met hun franchisegever.

De succesvollere franchisenemers percipiëren een sterkere machtspositie voor zichzelf ten aanzien van de te nemen beslissingen en het besluitvormingsproces.

5 Samenvatting en Conclusies

Franchising wordt algemeen beschouwd als een succesvolle vorm van samenwerking binnen de detailhandel. In dit artikel is het succes in franchising nader bestudeerd. Op basis van een onderzoek onder zowel franchisegevers als franchisenemers is een onderscheid gemaakt tussen een viertal types franchisevestigingen.

De typering is gebaseerd op de mate waarin de franchisevestigingen succesvol zijn. Een verklaring voor de verschillen in succes kan gevonden worden in de kenmerken van franchisegevers, franchisenemers en hun onderlinge relaties.

De meest opmerkelijke conclusies in deze zijn dat de meest succesvolle franchisevestigingen door een detailhandelsorganisatie geïnitieerd zijn en als onderdeel functioneren binnen een grotere

organisatie. Verder kennen zij een overwegend landelijke spreiding. Andere kenmerkende verschillen zijn de geringere ondernemerservaring van succesvolle franchisenemers en hun geringere opleidingsniveau. De relatie tussen franchisenemer en franchisegever in het geval van de meest succesvolle franchisevestigingen wordt gekenmerkt door een meer evenredige gepercipieerde machtsverhouding dan in het geval van de minder succesvolle franchisevestigingen. De goede onderlinge communicatie tussen de franchisenemer en franchisegever kan hiervoor als oorzaak genoemd worden.

Zoals eerder vermeld is het niet mogelijk te komen tot een algemeen recept voor ondernemerssucces (Leefflang, 1988; Zwart, 1988). Dit geldt evenzeer voor franchiseformules in de detailhandel. Daarentegen is het wel mogelijk om op basis van onderzoek aan te geven aan welke voorwaarden tenminste voldaan moet worden om succes te kunnen genereren. Deze voorwaarden worden hierna gepresenteerd.

Het onderzoek wijst uit dat een aantal componenten van invloed is op het succes van franchisevestigingen. Het betreft hier de zeggenschapsverhouding, de winkelformule, het dienstenpakket, de machtsverdeling, de organisatie van de franchise-

formule en de communicatie. Deze componenten dienen op een juiste manier gehanteerd te worden met als doel een succesvolle franchiseformule te bewerkstelligen. Hierbij dient men zich te realiseren dat het optimaliseren van de afzonderlijke componenten in bepaalde gevallen niet mogelijk is. Het optimaliseren van de ene component gaat vaak ten kosten van de andere.

Voorbeeld: een toenemende macht voor de franchisenemer met betrekking tot het bepalen van het assortiment doet afbreuk aan de uniformiteit van de winkelformule. Beide zaken -zowel een toenemende macht voor de franchisenemer als een uniforme winkelformule- kunnen een bijdrage leveren aan het succes van de franchisevestiging. Het op een juiste manier zorgdragen voor een optimale afstemming van de bovenstaande componenten vergt een goede samenwerking tussen franchisegever en franchisenemers.

De noodzaak hiertoe wordt ook ingegeven door de dynamische omgeving waarin de franchiseformules actief zijn (Reijnders & Wels, 1994). Het samenwerkingsverband tussen franchisegever en -nemer zal steeds in een krachtenveld onder spanning staan.

Enerzijds spelen daarbij de veranderende behoefte en eisen van zowel franchisegevers en franchisenemers een rol. Anderzijds heeft het samenwerkingsverband te maken met voortdurende veranderingen in de omgeving. De conclusie luidt dat alleen franchisegevers en franchisenemers die op basis van een goede onderlinge samenwerking, gekenmerkt door een open communicatie, in staat zijn het hoofd te bieden aan dit krachtenveld.

LITERATUUR

- Anderson, C.R., C.P. Zeithaml, (1984), 'Stage of Product Life Cycle: Business Strategy and Business Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, pp. 5-24.
- Bezemer, J.C., (1993), 'Succesfactoren voor franchising: Een leidraad voor franchisegever en franchisenemer', *Tijdschrift voor Marketing*, (januari), pp. 18-22.
- Boyle, B, F. R. Dwyer, R.A. Robicheaux, (1992), 'Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures', *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, (november), pp. 462-473.
- Bread, S, G.G. Dess, (1981), 'Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 19 (maart/april), pp. 13-19.
- Carland, J.W., J.A.C. Carland, C.A. Aby, (1989), 'An Assessment of the Psychological Determinants of Planning in Small Businesses', *International Small Business Journal*, Vol. 7, (4), pp. 23-34.
- EIM, (1995), *Jaarboek Detailhandel 1994-1995*, Zoetermeer.
- Etzioni, A., (1964), *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Frazier, G.L., J.O. Summers, (1986), 'Perception of Interfirm Power and its Use within a Franchise Channel of Distribution', *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (mei), pp. 130-142.
- Gaski, J.F., (1984), 'The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution', *Journal of Marketing*, Vol. 48, (Summer), pp. 9-29.
- Goor, A.R. van, P.S.H. Leeftang, (1993), 'Detailhandelsmarketing, schets van een vakgebied', *MAB*, april 1993, pp. 148-162.
- Hunt, S.D., A. Mentzer, J. Danes, (1987), 'The Effect of Power Sources on Compliance in a Channel of Distribution: A Casual Model', *Journal of Business Research*, Vol. 9, pp. 31-41.
- Kalkar Konijn, P.A.B., J. Plantenga, J.C. Bongaerts, (1985), 'Succesvol ondernemerschap in Nederland', *Economisch Statistische Berichten*, (november), pp. 1184-1190.
- Kneppers-Heynert, E.M., (1988), *Een economische en juridische analyse van franchising tegen de achtergrond van een property rights- en transactiekostenbenadering*, RUG, Groningen.
- Leeftang, P.S.H., (1988), 'Succesbepalende factoren', *MAB*, mei, pp. 174-176.
- Masurel, E., (1993), *Samenwerking in de Nederlandse Detailhandel*, Amsterdam.
- Mendelsohn, M., (1982), *The Guide to Franchising*, Oxford.
- Nooteboom, B., (1987), *Doen en laten van het MKB*, Staatsdrukkerij, 's-Gravenhage.
- Piest, E., (1988), 'Dimensies van ondernemingssucces', *MAB*, mei, pp. 177-187.
- Pleijster, F., J.Kommers, C. Lustenhouwer, (1986), *Organisatorische en juridische aspecten van franchising*, E.I.M., Zoetermeer.
- Punj, G., D.W. Stewart, (1983), 'Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application', *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, (februari), pp. 134-148.
- Reijnders, W.J.M., (1994), *Prestaties van netwerken in de detailhandel*, Stenfert Kroese, Houten.
- Reijnders, W.J.M., I.M.E.Th. Wels-Lips, (1994), 'Succesvol reageren op detailhandelstrends', *Holland Management Review*, No. 38, pp. 86-94.
- RMK/EIM, (1991), *Het midden- en kleinbedrijf in de nationale economie*, 's-Gravenhage.

- Schalen, F.W.J., (1988), *Franchising in nieuw perspectief*, Kluwer, Deventer.
- Schul, P.L., E. Babakus, (1988), 'An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship', *Journal of Retailing*, Vol. 64, (Winter), pp. 381-404.
- Steenkamp, J.B.E.M., M. Wedel, (1991), 'Segmenting Retail Markets on Store Image Using a Consumer-Based Methodology', *Journal of Retailing*, Vol. 67 nr. 3, pp. 300-322.
- Stratos Group, (1990), *Strategic Orientations of Small European Businesses*, Aldershot, Gower Publishing Company.
- Withane, S., (1991); 'Franchising and Franchise Behavior: An Examination of opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchise Entrepreneurs', *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, (januari), pp. 22-29.
- Wood, D.R., R.L. LaForge, (1979), 'The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 516-526.
- Zwart, P.S., (1988), 'Kan ondernemingssucces worden verklaard', *MAB*, (mei), pp. 188-202.

NOOT

1 Deze vorm wordt omschreven als een contractueel geregelde vorm van samenwerking tussen zelfstandige ondernemers, waarbij de ene partij, de franchisor of franchisegever, aan één of meer anderen, de franchisee of de franchisenemer het recht geeft om zijn handelsnaam en/of merk en eventueel andere onderscheidingsmiddelen te gebruiken bij de verkoop van producten c.q. het verrichten van diensten, welke verkoop respectievelijk levering plaatsvindt, op basis van een door de franchisegever ontwikkeld exclusief marketingconcept (-systeem, -formule) en in ruil waarvoor de franchisegever een vergoeding ontvangt; het gebruiken van de rechten door de franchisenemer wordt door de franchisegever gecontroleerd om een uniforme presentatie ten opzichte van het publiek alsmede een gelijkwaardige kwaliteit van goederen en/of dienstverlening te waarborgen (Kneppers-Heynert, 1988).