

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT, ERASMUS UNIVERSITY

LEIDERSCHAP EN SAMENWERKING IN FRANCHISEORGANISATIES

Een onderzoek naar product-distributiefrenchising

Coert Jan Krietemeijer

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT, ERASMUS UNIVERSITY

LEIDERSCHAP EN SAMENWERKING IN FRANCHISEORGANISATIES

Een onderzoek naar product-distributiefrenchising

Afstudeerscriptie als onderdeel van het
doctoraal Bedrijfskunde, major Strategisch Management,
oktober 2011,
door Coert Jan Krietemeijer

Afstudeercommissie:

- Prof.dr. Justin Jansen (coach)
- Prof.dr.ir. Gerrit van Bruggen (meelezer)

SAMENVATTING

Fabrikanten en retailers werken als franchisegever en franchisenemer samen in een franchiseorganisatie om tot betere prestaties te komen. Een effectieve coördinatie van de relatie binnen een franchiseorganisatie is van belang voor het succes van de samenwerking. Door te onderzoeken welke factoren van samenwerking leiden tot prestaties en welke rol leiderschap speelt om tot een effectieve samenwerking te komen, biedt dit onderzoek inzicht in factoren die bijdragen aan het succes van een franchisesamenwerking. Op basis van bestaande literatuur over franchiseorganisaties zijn de relaties tussen prestaties, elementen van effectieve samenwerking en een transformationele en transactionele leiderschapsstijl beargumenteerd en als hypothesen voor dit onderzoek gebruikt. Met een dataverzameling onder dealers in de automotive sector is getoetst of deze hypothetische relaties in de praktijk bestaan. De empirische bevindingen laten zien dat een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever gerelateerd is met drie elementen van een effectieve franchisesamenwerking. Deze elementen zijn vertrouwen, kennisdeling en het naleven van *retail standards*. Tevens laat het onderzoek zien dat twee van deze elementen van een effectieve franchisesamenwerking samenhangen met betere prestaties. Allereerst is het vertrouwen van de franchisenemer in de franchisegever gerelateerd aan betere financiële prestaties van de franchisenemer. En ten tweede is het uitwisselen van kennis tussen franchisenemer en franchisegever gerelateerd aan betere strategische prestaties van de franchisenemer. Daarnaast blijkt dat deze kennisuitwisseling een mediërend effect heeft in de relatie tussen een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever en de strategische prestaties van de franchisenemer. De invloed die de transformationele leiderschapsstijl heeft op de strategische prestaties van de franchisenemer verloopt via kennisuitwisseling. Met deze conclusies biedt dit onderzoek inzicht in de invloed die de leiderschapsstijl van de franchisegever heeft op een effectieve franchisesamenwerking en hoe dit samen gaat met betere prestaties.

INHOUDSOPGAVE

1. Introductie	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Onderzoeksmethode.....	10
1.4 Wetenschappelijke bijdrage	10
1.5 Praktische bijdrage	11
1.6 Structuur	11
2. Theorie	12
2.1 Franchiseorganisaties	12
2.2 Prestaties van franchiseorganisaties.....	14
2.3 Effectieve franchisesamenwerking	16
2.4 Leiderschap binnen franchiseorganisaties.....	17
2.4.1 Transactioneel leiderschap.....	18
2.4.2 Transformationeel leiderschap.....	19
2.5 Conceptueel model.....	20
2.6 Prestaties van de franchisenemer en effectieve samenwerking	21
2.7 Effectieve samenwerking en een transactionele leiderschapsstijl.....	23
2.8 Effectieve samenwerking en een transformationele leiderschapsstijl.....	24
2.9 Hypothesen.....	26
3. Methodologie	27
3.1 Onderzoeksaanpak	27
3.2 Setting en dataverzameling	27
3.3 Indicatoren.....	28
4. Analyse en resultaten	33

5. Discussie en conclusie	39
5.1 Management implicaties	42
5.2 Theoretische implicaties.....	43
5.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek	44
Appendix A.....	46
Referenties	48

1. INTRODUCTIE

1.1 Inleiding

‘De vent, de cent en de tent.’ Met deze drieslag maakt Arjen de Jong, voormalig algemeen directeur van BMW Group Nederland, regelmatig duidelijk dat bij de verkoop van de producten van de BMW Group de voorkeur uitgaat naar een zelfstandig ondernemer (vent), die zijn eigen geld (cent) verdient met zijn eigen lokale dealervestiging (tent). In de automotive sector nemen dealers de verkoop van de auto’s voor hun rekening. De autofabrikanten verzorgen de ontwikkeling, productie en merkcreatie. Autofabrikanten willen echter nauw betrokken zijn bij de manier waarop de auto’s verkocht worden en stellen eisen aan de verkoopvestigingen en het verkoopproces. Deze distributievorm die wordt toegepast in de automotive sector heet product-distributie franchising (Emerson, 2009).

Autofabrikanten (franchisegevers) kiezen dus bewust voor zelfstandige retailers (franchisenemers) om hun unieke producten of diensten te verkopen volgens vastgestelde processen en onder de merknaam van de fabrikant. De franchisegever maakt gebruik van de lokale marktkennis van de franchisenemer en de franchisenemer maakt gebruik van de bewezen franchiseformule van de franchisegever. Franchising is een vorm van ondernemerschap, waarbij autonomie en afhankelijkheid tegelijk van toepassing zijn (Dant en Gundlach, 1998). De fabrikanten willen nauw met de retailers samenwerken, zodat de producten met hun merknaam volgens de gestelde normen verkocht worden. Anderzijds zijn de retailers zelfstandige ondernemers, die graag willen deelnemen aan een succesvolle franchiseformule, maar ook streven naar autonomie in hun bedrijfsvoering. Dit maakt de noodzakelijke balans tussen samenwerking en zelfstandig ondernemerschap binnen een franchiseorganisatie een grote uitdaging (Davies, Lassar, Manolis, Prince en Winsor, 2011). De drang naar autonomie bij de franchisenemers kan leiden tot opportunistisch gedrag. Het voorkomen van opportunistisch gedrag bij franchisenemers is een van de meest onderzochte onderwerpen bij franchiseorganisaties. Onderzoekers concluderen dat formele controlemechanismen opportunistisch gedrag kunnen beperken (El Akremi, Mignonac en Perrigot, 2011; Kidwel, Nygaard en Silkoset, 2007), maar formele controlemechanismen zijn kostbaar om te realiseren en spelen niet

in op het grote voordeel van franchising (Barthélemy, 2008), namelijk dat franchisenemer en franchisegever beide kunnen opereren als zelfstandig ondernemer. Informele controle mechanismen, zoals sociale interactie tussen franchisenemers onderling (El Akremi *et al.*, 2011) en tussen franchisegever en franchisenemer (Kidwel *et al.*, 2007) helpen ook om opportunistisch gedrag te voorkomen. Om te komen tot een balans tussen de gewenste autonomie en de benodigde interactie is een effectieve coördinatie van de relatie tussen franchisegever en franchisenemer van belang (White, 2010). Het is daarom verrassend dat weinig onderzoek gedaan is naar de rol van het management van franchiseorganisaties en hun leiderschapsstijl binnen franchiseorganisaties.

Eerder onderzoek naar franchiseorganisaties beschrijft vooral waarom voor een franchisesamenwerking gekozen wordt (Combs en Ketchen, 2003) of wat de gevolgen zijn van een franchisesamenwerking (Barthélemy, 2008). De factoren die invloed hebben op de prestaties van de samenwerking, zoals bijvoorbeeld de leiderschapsstijl van het franchisemanagement, zijn nog weinig onderzocht (Grewal, Iyer, Javalgi en Radulovich, 2011).

Strategisch management richt zich op vaardigheden, die leiden tot superieure prestaties (Barthélemy, 2008). Met dit onderzoek probeer ik te doorgronden hoe de invloed van de leiderschapsstijl van het franchisemanagement kan leiden tot betere prestaties. Combs, Michael en Castrogiovanni (2004b) stellen dat onderzoek naar franchiseorganisaties gebaat zou zijn bij een bredere theoretische diversiteit, door de rol van het management bij het succes van een franchisesamenwerking te onderzoeken. Ook stellen Combs *et al.* (2004b) voor om te kijken welke bronnen binnen een franchisesamenwerking leiden tot prestaties. Verschil in leiderschapsstijl van het management kan verklaren waarom de ene franchiseformule succesvol is en een andere franchiseformule niet. Bij franchising is het naleven van de franchiseformule van belang voor de uniformiteit van het franchisemerk. Tevens is het delen van informatie over marktontwikkeling van belang om de franchiseformule verder te ontwikkelen. Hoe kan een leiderschapsstijl van het franchisemanagement zorgen voor een succesvolle franchisesamenwerking? Werkt een controlerende en taakstellende leiderschapsstijl, oftewel een transactionele leiderschapsstijl, binnen deze vorm van samenwerking beter? Of is een leider die

inspireert en rekening houdt met individuele belangen, in de vorm van een transformationeel leider, succesvoller?

Met dit onderzoek in de automotive sector in Nederland wordt bestudeerd welke invloed de leiderschapsstijl van het management van de autofabrikant heeft op de samenwerking met de dealers. Daarnaast wordt gekeken hoe de samenwerking tussen autofabrikant en dealer gerelateerd is met de prestaties van de dealers. De uitdaging is om te meten hoe de leiderschapsstijl van het franchisemanagement zorgt voor een goede samenwerking tussen fabrikant en retailer, om uiteindelijk te komen tot betere prestaties. De kern van dit onderzoek is als volgt: *“Dit onderzoek analyseert de invloed van de leiderschapsstijl op de samenwerking tussen retailer en fabrikant en de invloed van de samenwerking op de prestaties.”*

1.2 Probleemstelling

Dit onderzoek is ontstaan door de behoefte aan meer inzicht in de rol van management en leiderschap binnen franchiseorganisaties. Het doel van dit onderzoek is om conceptueel en empirisch te onderbouwen wat binnen een franchiseorganisatie de invloed van een leiderschapsstijl is op de samenwerking en hoe een samenwerking leidt tot prestaties. Op basis van deze uiteenzetting is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Hoe beïnvloedt de leiderschapsstijl van het management van een franchiseorganisatie de samenwerking en hoe leidt deze samenwerking tot prestaties?”

Met het management van de franchiseorganisatie wordt de in de hiërarchie hoogst geplaatste manager van de fabrikant (franchisegever) bedoeld, die in direct contact staat met de franchisenemer. De leiderschapsstijlen die in dit onderzoek bekeken worden zijn transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap, zoals beschreven door Bass (1985). De prestaties die in dit onderzoek worden bestudeerd zijn de prestaties van de franchisenemers. Een franchisegever is afhankelijk van de prestaties van de franchisenemers op het gebied van omzet en klantrelaties. Waardoor de prestaties van de franchisenemers vaak de basis vormen voor de prestaties van de franchisegever.

Om tot beantwoording van de probleemstelling te komen zijn drie subvragen geformuleerd. Deze vragen zijn de basis voor het conceptuele en empirische onderzoek van deze scriptie:

1. Hoe beïnvloedt de franchisesamenwerking de prestaties van de franchisenemer?
2. Hoe beïnvloedt transactioneel leiderschap de franchisesamenwerking?
3. Hoe beïnvloedt transformationeel leiderschap de franchisesamenwerking?

1.3 Onderzoeksmethode

Met een deductief onderzoek wordt gezocht naar een antwoord op deze vragen. Om tot beantwoording van de vragen te komen wordt een theoretisch model ontwikkeld op basis van de beschikbare literatuur. Vervolgens worden de theoretische veronderstellingen uit dit model in de praktijk getoetst. Deze toetsing in de empirie wordt gedaan met een kwantitatief onderzoek op basis van een enquête onder autodealers van verschillende merken. Zesenvijftig Nederlandse autodealers van verschillende automerken hebben de enquête ingevuld. Met de statische analyse van deze data kunnen de hypothesen worden getoetst in de empirie.

1.4 Wetenschappelijke bijdrage

Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan de literatuur over franchiseorganisaties. Deze bijdrage is tweeledig. Allereerst biedt dit onderzoek inzicht in factoren die van een franchisesamenwerking een succes kunnen maken. Dit onderwerp is nog weinig onderzocht. Eerder onderzoek naar franchiseorganisaties richt zich voornamelijk op redenen om te beginnen met een franchisesamenwerking (Combs en Ketchen, 2003), of op het voorkomen van opportunistisch gedrag binnen franchiseorganisaties (Kidwell *et al.*, 2007). Meer inzicht in factoren die van invloed zijn op de prestaties van een franchisenemer, levert een bijdrage aan de bestaande literatuur over franchiseorganisaties.

Ten tweede is er nog weinig onderzoek gedaan naar de invloed van het management binnen franchiseorganisaties. Met dit onderzoek wordt een aanvulling gemaakt op de bestaande literatuur over franchiseorganisaties. Zo is nog niet eerder onderzocht of de

leiderschapsstijl van het management van de franchisegever invloed heeft op de franchisesamenwerking om te komen tot betere prestaties.

Het onderzoek biedt inzicht voor de vakgebieden strategisch management, marketing en ondernemerschap. Strategisch management, omdat onderzocht wordt hoe een samenwerking kan leiden tot betere prestaties. Marketing, omdat onderzocht wordt hoe een distributiekanaal optimaal benut kan worden. En ondernemerschap, omdat ondernemerschap van beide partijen de basis vormt van het voordeel van franchiseorganisaties. Dit onderzoek biedt inzicht in de balans tussen autonomie en samenwerking in de relatie tussen twee ondernemers.

1.5 Praktische bijdrage

Dit onderzoek levert niet alleen een wetenschappelijke bijdrage, maar ook een praktische bijdrage. Het onderzoek ondersteunt het management van franchiseorganisaties die vraagstukken behandelen over hoe om te gaan met de relatie tussen franchisenemer en franchisegever. Een beter inzicht in de impact van de toegepaste leiderschapsstijl kan een franchisegever helpen te sturen tussen de elementen van samenwerking die in bepaalde situaties nodig zijn om te komen tot superieure prestaties.

1.6 Structuur

In deze scriptie wordt een duidelijke scheiding gemaakt tussen het conceptuele en empirische gedeelte. In hoofdstuk 2 wordt de relevante literatuur behandeld ten aanzien van de onderwerpen: franchiseorganisaties, effectieve franchisesamenwerking, prestaties van franchisesamenwerking en de leiderschapsstijlen. Hieruit wordt het conceptueel model en de hypothesen afgeleid. In hoofdstuk 3 worden de methodologische keuzes verantwoord en wordt het proces van de dataverzameling beschreven. Het empirische gedeelte start bij hoofdstuk 4 met de bevindingen van het empirisch onderzoek. Deze bevindingen worden vergeleken met de hypothesen uit hoofdstuk 2. Afsluitend worden in hoofdstuk 5 de resultaten opgesomd, gevolgd door een discussie waarin de onderzoeksvraag wordt beantwoord. Er volgt een synthese van de bevindingen en een terugblik op de wetenschappelijke en praktische bijdrage van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de beperkingen van het onderzoek en de mogelijkheden voor toekomstig onderzoek.

2. THEORIE

2.1 Franchiseorganisaties

Een franchiseorganisatie is een vorm van samenwerking waarbij een bedrijf (franchisegever) een ander bedrijf (franchisenemer) toestaat om producten of diensten te vermarkten, waarbij gebruik wordt gemaakt van de merknaam en bedrijfsprocessen van de franchisegever (Combs *et al.*, 2004b). Bij een franchisesamenwerking investeren twee verschillende type ondernemers in *resources* voor een gezamenlijk verkoopnetwerk (Dant en Kaufmann, 2003). De franchisegever en franchisenemer hebben beide een duidelijke rol van ondernemerschap (Kaufmann en Dant, 1998).

De franchisegever creëert de producten of diensten, bewaakt en versterkt het merk. De franchisegever zorgt ervoor dat de franchisenemers voldoende kennis van het product en de vereiste bedrijfsprocessen hebben om volgens de normen van de franchisegever te kunnen werken. De franchisenemers zorgen voor de verkoop van de producten of diensten in de lokale markt (Szulanski en Jensen, 2006). Op basis van hun marktkennis ontwikkelen franchisenemers creatieve ideeën en herkennen zwakke punten van de franchiseformule. Het doorgeven van die kennis helpt de franchisegever om het product of de dienst te verbeteren (Michael, 2002).

Een belangrijk kenmerk van franchisesamenwerking is dat kansen van ondernemerschap voor beide partijen worden gecreëerd. De franchisenemer kan zelfstandig ondernemer zijn, maar wel op basis van een bewezen product of dienst. De franchisegever kan de afzet van zijn producten of diensten in lokale markten snel laten groeien, doordat de vestigingen met de merknaam van de franchisegever worden gefinancierd en gemanaged door de franchisenemers (Combs, Ketchen, Shook en Short, 2011b). Deze voordelen verklaren de toenemende populariteit van franchiseorganisaties. Het aantal franchiseformules in Nederland nam in de jaren 2002 tot 2009 toe met 54 procent (Rabobank, 2009).

Franchisesamenwerking heeft echter niet alleen potentiële voordelen. Er zijn ook potentiële nadelen. Een franchiseorganisatie kan spanningen ondervinden door tegenstrijdige belangen en opportunistisch gedrag (El Akremi *et al.*, 2011). Vooral

opportunistisch gedrag bij franchisenemers is een veel voorkomend onderwerp van onderzoek naar franchiseorganisaties (Barthélemy, 2008; El Akremi *et al.*, 2011 en Kidwell *et al.*, 2007).

De *agency theory* wordt gebruikt om een verklaring te geven voor het opportunisme bij een franchisesamenwerking. Daarnaast wordt de *agency theory* gebruikt om het ontstaan van franchiseorganisaties te verklaren. Met de *agency theory* wordt geredeneerd dat een franchisegever niet alle verkooppunten zelf kan beheren vanwege fysieke of culturele afstand. Door lokale zelfstandige ondernemers als franchisenemer in te schakelen, is er een intrinsieke motivatie om de kansen in de lokale markt optimaal te benutten. Een franchisenemer zal immers proberen het maximale uit de markt te halen, omdat zijn winst hiervan afhankelijk is. Echter zal een franchisenemer als zelfstandig ondernemer ook handelen in eigen belang, wat kan leiden tot opportunistisch gedrag. Een franchisenemer probeert tegen zo laag mogelijke kosten te voldoen aan de contractuele verplichtingen van de franchisesamenwerking (Eisenhardt, 1989).

De *agency theory* is samen met de *resource scarcity theory* de meest gebruikte theorie om het ontstaan van franchiseorganisaties te verklaren (Combs en Ketchen, 2003). Bij de *resource scarcity theory* wordt verondersteld dat franchisenemers een efficiënte bron zijn voor kapitaal en management vaardigheden voor verkooporganisaties die op zoek zijn naar groei. (Oxenfeldt en Kelly, 1968).

De literatuur over franchiseorganisaties is op te splitsen in drie categorieën. Allereerst de antecedenten: ‘Waarom starten ondernemers een franchisesamenwerking?’, ten tweede de *moderators*: ‘Welke factoren hebben invloed op een franchisesamenwerking?’ en als derde de *consequences*: ‘Wat zijn de gevolgen van franchising?’ (Combs, *et al.*, 2011). Omdat dit onderzoek zich richt op factoren die van invloed zijn op de franchisesamenwerking, wordt hieronder de relevante literatuur voor deze categorie behandeld. Allereerst wordt uiteengezet wat onderzoekers hebben geschreven over prestaties van franchiseorganisaties. Als tweede wordt beschreven wat een effectieve franchisesamenwerking inhoudt. En als derde wordt inzicht gegeven over wat bekend is over de rol van leiderschap binnen een franchisesamenwerking.

2.2 Prestaties van franchiseorganisaties

Zowel franchisenemers als franchisegevers kiezen voor franchisesamenwerking om hiermee hun concurrentiepositie te verbeteren. Een franchisesamenwerking heeft het doel om prestaties te verbeteren. (Combs *et al.*, 2004b). Maar hoe leidt een franchisesamenwerking tot prestaties?

De prestaties van een franchiseorganisatie met een sterke merknaam kunnen worden versterkt, door te kiezen voor het beheer van enkele retailvestigingen door de franchisegever zelf (Barthelemy, 2008). De franchisegever kan bij deze vestigingen zelf zorgen voor exacte naleving van de *retail standards* van de franchiseformule. Dit heeft een versterkend effect op de naleving van de *retail standards* bij vestigingen van de franchisenemers (Bradach, 1997). Sorenson en Sørensen (2001) concluderen dat de omgeving waarin de franchiseorganisatie zich bevindt, bepalend is voor de mate van exploratie of exploitatie die nodig is om tot goede prestaties te komen. In een homogene omgeving leidt het naleven van de *retail standards* tot betere prestaties. Het exploiteren van de franchiseformule leidt tot maximale prestaties. Het volledig naleven van de franchiseformule is in een homogene omgeving het beste. Als een franchiseorganisatie zich in een heterogene omgeving bevindt, zal juist het delen van kennis leiden tot betere prestaties. Door kennis te delen kan exploratief gezocht worden naar nieuwe of afwijkende behoeften in de omgeving. Door de franchiseformule aan te passen aan deze behoeften, kunnen de prestaties in een heterogene omgeving worden geoptimaliseerd.

Combs, Ketchen en Hoover (2004a) concluderen dat franchiseorganisaties die op basis van de *agency theory* hebben gekozen voor franchising beter presteren dan franchiseorganisatie die op basis van de *resource scarcity theory* hebben gekozen voor franchising. Als is gekozen voor franchising omdat de franchisegever zelf niet alle vestigingen kan beheren vanwege fysieke of culturele afstand, leidt dit tot betere prestaties, dan wanneer gekozen is voor franchising vanwege onvoldoende middelen bij de franchisegever om zelf vestigingen te beheren. Combs *et al.* (2004a) stellen dat een franchisesamenwerking kosten van controle over grote afstanden reduceert, doordat franchisenemers zelf het maximale uit de vestiging willen halen. De grote afstanden tussen franchisegever en de markt creëren de behoefte naar het delen van kennis binnen

de samenwerking, om te komen tot betere prestaties (Palmatier, Dant, en Grewal, 2007). Als er voldoende vertrouwen is om kennis te delen, zal met innovatie ingespeeld worden op de behoeften van de klanten, waarmee de prestaties kunnen worden gemaximaliseerd (Gilles en Combs, 2009).

De mogelijkheid van opportunistisch gedrag heeft negatieve invloed op de prestaties van een franchisesamenwerking (Barthélemy, 2008; El Akremi *et al.*, 2011 en Kidwell *et al.*, 2007). Bij opportunistisch gedrag wordt afgeweken van de gestelde normen van de franchiseorganisatie, de *retail standards*. Het afwijken van de normen van de franchiseformule kan negatieve gevolgen hebben voor het merkimago en prestaties van de franchisesamenwerking (Barthélemy, 2008; Michael, 2002). Het is van belang voor de franchiseorganisatie als geheel, dat alle franchisenemers de *retail standards* naleven, om een consistent imago te creëren. Voor het naleven van *retail standards* blijkt dat vertrouwen een grote rol speelt. Franchisenemers die vertrouwen op het beleid van de franchisegever zijn beter bereid om de *retail standards* na te leven (Davies *et al.*, 2011). In de relatie tussen franchisenemer en franchisegever speelt de franchisegever een leidende rol om dit vertrouwen te genereren (Watson en Johnson, 2010).

De onderzoeken naar de prestaties van franchiseorganisaties gebruiken elk verschillende begrippen bij het meten van prestaties. Combs, Crook en Short (2005) stellen dat onderscheid gemaakt moet worden tussen *organizational performance* en operationele prestaties, omdat dit twee verschillende begrippen zijn. *Organizational performance* omvat dimensies zoals groei, rentabiliteit op eigen vermogen en aandeelhouderswaarde. Operationele prestatie omvat niet-financiële dimensies zoals productkwaliteit, innovatie en marketingresultaten. Grewal *et al.* (2011) stellen voor om de prestaties van een franchisesamenwerking op te splitsen in financiële prestaties en strategische prestaties. Met financiële prestaties wordt gerefereerd aan aspecten van *organizational performance*. Met strategische prestaties wordt gerefereerd aan operationele prestaties. Waarbij het doel van de strategische prestaties is om de basis te vormen voor goede toekomstige financiële prestaties. Succesvolle franchiseorganisaties kunnen met een effectieve samenwerking de strategische prestaties verbeteren, waardoor ze nieuwe klanten aan zich binden, extra waarde creëren en loyaliteit onder bestaande klanten realiseren. Door deze

meerwaarde en loyaliteit in de toekomst te exploiteren, kan de franchiseorganisatie de financiële prestaties op de lange termijn verder verbeteren (Srivastava, Shervani en Fahey, 1998).

2.3 Effectieve franchisesamenwerking

Om tot superieure prestaties en volledige benutting van kansen in de markt te komen, is een onvoorwaardelijke samenwerking tussen fabrikant en dealers nodig (Davies *et al.*, 2011). Veel benoemde elementen van een effectieve franchisesamenwerking zijn het naleven van de franchiseformule (El Akremi *et al.*, 2011; Kidwell *et al.*, 2007), het uitwisselen kennis (El Akremi *et al.*, 2011) en het creëren van vertrouwen (Combs *et al.*, 2004b). Deze drie elementen spelen een hoofdrol bij het realiseren van een effectieve franchisesamenwerking (Gilles en Combs, 2009). Ten eerste is de naleving van de uniforme *retail standards* van belang voor het consistent uitdragen van de merknaam van de franchiseorganisatie. Ten tweede is het uitwisselen van kennis tussen franchisenemer en franchisegever van belang om flexibel in te kunnen spelen op veranderende omgevingsfactoren. En ten derde is het vertrouwen tussen de franchisegever en franchisenemer van belang om goed samen te kunnen werken.

Unieke en moeilijk te imiteren *resources* van een bedrijf kunnen leiden tot superieure prestaties (Wiklund en Shepherd, 2003). Maar een bedrijf moet wel goed georganiseerd zijn, om deze *resources* goed te benutten. De belangrijkste *resources* die de franchisegever toevoegt aan een franchiseformule zijn de merknaam en een concept voor de bedrijfsvoering (Barthélemy, 2008). De franchisegevers moeten als bedenkers en ontwerpers van een unieke franchiseformule, bewaken dat de franchisenemers goed omgaan met het merk en de toepassing van de franchiseformule (Bradach, 1997). Daarom legt de franchisegever procedures en *retail standards* vast in het franchisecontract, waaraan de franchisenemer moet voldoen. De eisen aan *corporate identity*, *business equipment* en personeel worden vastgelegd en het contract beschrijft de specifieke taken van de franchisenemer in het distributiekanaal (Dietl, Royer en Stratmann., 2009). De hoeveelheid van regels en procedures die een franchisenemer moet naleven, bepaalt de hardheid van de franchisesamenwerking (Croonen, 2007). Een afwijkende service- of productervaring kan een negatieve uitstraling hebben op het volledige merk.

Het tweede element voor een effectieve samenwerking zijn routines om kennis te delen tussen franchisenemer en franchisegever (Gilles en Combs, 2009). De franchisegever heeft de kennis nodig over de lokale markten waar de franchisenemers opereren (Castrogiovanni, Combs en Justis, 2006). De franchisenemer heeft kennis nodig over de *retail standards* en eventuele aanpassingen hiervan, zodat hij de *retail standards* bij zijn vestiging kan toepassen. De franchisenemers hebben vanuit de markt kennis over de marktontwikkelingen en de sterke en zwakke punten van de franchiseformule (Dant en Kaufmann, 2003). Sorenson en Sørensen (2001) stellen op basis van de agency theory dat de afstand tussen de franchisegever en de markt te groot is. De franchisegever heeft de franchisenemers nodig om te zoeken naar nieuwe ideeën. Op basis van de kennis van franchisenemers kunnen innovaties en aanpassingen in de franchiseformule worden doorgevoerd en verspreid worden onder de overige franchisenemers (Gilles en Combs, 2009).

Een derde bron voor een effectieve franchise strategie is vertrouwen tussen de franchisegever en franchisenemer (Gilles en Combs, 2009). Vertrouwen stimuleert het delen van kennis. Vertrouwen helpt franchisegevers indien franchisenemers overtuigd moeten worden van veranderingen, die doorgevoerd moeten worden in de franchiseformule. Vertrouwen vormt daarmee een informeel controlemechanisme (Dietl *et al.*, 2009). Als franchisenemer en franchisegever elkaar vertrouwen zullen zij ook eerder voldoen aan hun contractuele verplichtingen. Het creëren van vertrouwen tussen franchisenemer en franchisegever versterkt de onderlinge relatie, wat positieve effecten heeft op de prestaties (Dyer en Singh, 1998). Vertrouwen kan opportunistisch gedrag reduceren en kan de uniforme naleving van de franchiseformule versterken (Dant en Gundlach, 1998).

2.4 Leiderschap binnen franchiseorganisaties

Bij een effectieve franchisesamenwerking kunnen beide partijen inspelen op kansen en behoeften in hun omgeving, maar is er toch voldoende structuur om de belangen van de samenwerking te behartigen (Anderson en Jap, 2005). Een franchiseorganisatie, gezien als een distributiekanaal, moet werken als een effectief systeem, waarbij taken worden verdeeld tussen de franchisegever en de franchisenemer (Metha, Larsen, Rosenbloom,

Mazur en Polska, 2001). Het distributiekanaal kan gezien worden als een sociaal systeem waar gezamenlijke inspanningen nodig zijn om doelen te realiseren. Hiervoor is leiderschap van één van beide partijen nodig voor de coördinatie tussen de deelnemers (Watson en Johnson, 2010).

Bij een franchiseorganisatie coördineert de franchisegever de franchiseformule. Doordat de franchisegever het product ontwerpt, het merk beheert en de distributie bepaalt, voegt deze partij de meeste waarde toe aan het product. Hiermee kan de franchisegever gezien worden als de ‘*channel captain*’ (Van Bruggen, Kersi, Jap, Reinartz en Pallas, 2010).

Leiderschap komt altijd voort uit individuen, maar wie zijn dan deze leiders? Binnen franchiseorganisaties zijn er verschillende contexten voor leiderschap. Er zijn de hoogste bazen van de franchisenemers en de franchisegevers, maar er zijn ook de leiders van de daadwerkelijke samenwerking (Osborn en Marion, 2009). Dit onderzoek richt zich op de leiderschapsstijl van het *boundary personnel* van de franchisegever, de hoogstgeplaatste managers van de fabrikant die in rechtstreeks contact staan met de franchisenemers. De leiderschapsstijl van het franchisemanagement kan opgesplitst worden in transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap (Bass, 1985). Met transactioneel leiderschap benadrukken leiders aan hun volgers de verantwoordelijkheden, de verwachtingen en de doelstellingen die moeten worden gerealiseerd. Met transformationeel leiderschap laat de leider zijn volgers zich identificeren met de gezamenlijke belangen en de gezamenlijke doelen. Volgens Avolio, Bass en Jung (1999) kan een leider zowel transactioneel als transformationeel zijn. Zij zien transformationeel leiderschap als een aanvulling op transactioneel leiderschap.

2.4.1 Transactioneel leiderschap

Met een transactionele leiderschapsstijl benadrukken leiders bij hun volgers de verantwoordelijkheden, de verwachtingen en de doelstellingen die moeten worden gerealiseerd. Dit doen transactionele leiders door een transactie voor te stellen. Er wordt gezocht naar de extrinsieke motivatie van de volgers, om te komen tot naleving van contractuele afspraken. Er volgt een beloning voor het realiseren van doelstellingen. Transactioneel leiderschap bestaat uit twee elementen, contingente beloning en ‘*active management by exception*’ (Den Hartog, Van Muijen en Koopman, 1997).

Voor het realiseren van de doelstellingen wordt met een contingente beloning ingespeeld op het eigen belang van de volgers. Aan de volgers wordt duidelijk uitgelegd welke prestatie van hen wordt verwacht en welke beloning volgt bij realisatie. Met contingente beloningen willen leiders bij hun volgers toewijding creëren voor het naleven van de afspraken (Avolio *et al.*, 1999). De volgers ontvangen een beloning voor het naleven van de contractuele verplichtingen en er worden ook beloningen in het vooruitzicht gesteld voor extra prestaties (Bass, 1985). In geval van een franchiseorganisatie wordt de franchisenemer door de franchisegever gestimuleerd om doelstellingen te realiseren. Het bieden van extrinsieke beloningen zorgt voor focus voor het realiseren van de specifieke doelstellingen. De keerzijde is dat met extrinsieke beloningen creativiteit en innovatie juist niet bevorderd worden (Amabile, 1998).

Naast contingente beloningen past een transactionele leider '*active management by exception*' toe. Met *management by exception* is een leider actief bezig met het monitoren van afwijkingen van regel en normen (Den Hartog *et al.*, 1997). Met *active management of exception* grijpt een leider in als er afwijkingen zijn. *Active management of exception* richt zich op het monitoren van problemen die mogelijk gaan ontstaan en het corrigeren van deze problemen, zodat aan de gestelde normen kan worden voldaan (Avolio *et al.*, 1999).

2.4.2 Transformationeel leiderschap

Een transformationeel leider probeert volgers zich te laten identificeren met de belangen en de gezamenlijke doelen. Er is sprake van transformationeel leiderschap als leiders bij hun medewerkers de interesse weten te vergroten, bewustzijn en acceptatie genereren voor de doelen en missie van de groep, door ze verder te laten kijken dan hun eigen belang met als hoger doel het groepsbelang (Bass, 1985). Gardner en Avolio (1998) voegen hieraan toe dat het in plaats van medewerkers ook kan gaan om volgers, zoals in dit onderzoek in de relatie tussen franchisegever en franchisenemer van toepassing is. Transformationeel leiderschap bestaat uit vier elementen: charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele consideratie (Bass, 1985). Met charisma zorgt een transformationeel leider bij zijn volgers voor bewustzijn van de gezamenlijke doelen. Er wordt gezocht naar de intrinsieke motivatie (Avolio *et al.*, 1999) van de volgers. Met het

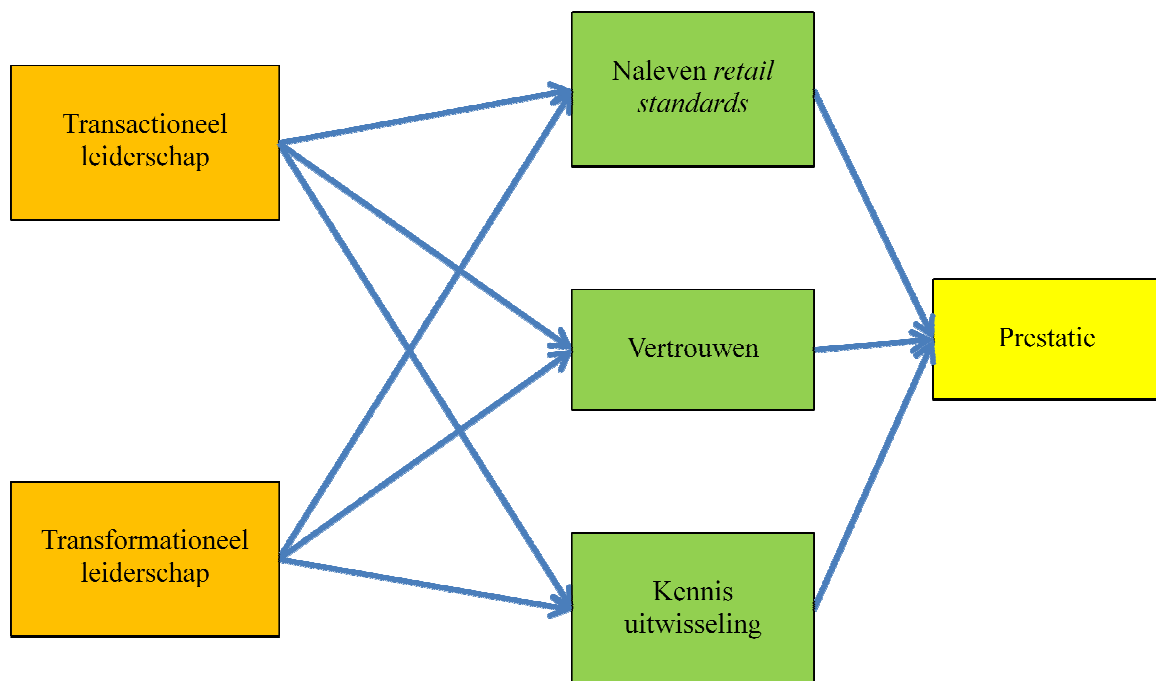
inspelen op de intrinsieke motivatie van de volgers worden creativiteit en innovatie bevorderd, doordat rekening wordt gehouden met de passie van de volgers (Amabile, 1998).

Charisma zorgt voor trots en respect. Met inspiratie daagt een transformationeel leider zijn volgers uit, scheidt hoge verwachtingen voor de toekomst (Bass, 1985). Intellectuele stimulatie zorgt ervoor dat volgers zichzelf vragen stellen en creatief nadenken. Individuele consideratie is de mate waarin rekening wordt gehouden met de individuele volgers bij het benutten van het maximale potentieel, rekening houden met hun individuele behoeften en zorgen voor maatwerk bij het creëren van kansen en de stimulerende omgeving voor groei.

2.5 Conceptueel model

Op basis van de behandelde literatuur over franchiseorganisaties, effectieve franchisesamenwerking en leiderschapsstijlen is in figuur 1 het conceptueel model ontwikkeld om tot beantwoording te komen van de probleemstelling: *“Hoe beïnvloedt de leiderschapsstijl van het management binnen een franchiseorganisatie de samenwerking en hoe leidt deze samenwerking tot prestaties?”*

Figuur 1: Conceptueel model



2.6 Prestaties van de franchisenemer en effectieve samenwerking

Hoe worden de prestaties van de franchisenemer beïnvloed door de samenwerking met de franchisegever? Een belangrijke reden voor een franchisenemer om te kiezen voor franchising is de mogelijkheid om zelfstandig ondernemer te zijn, op basis van een bewezen bedrijfsformule. De keerzijde is dat er ook *retail standards* zijn verbonden aan de deelname aan de franchiseorganisatie, waar de franchisenemer zich aan moet houden.

Er is voldoende bewijs dat het afwijken van de *retail standards* leidt tot verminderde prestaties van de franchisesamenwerking (Kidwell *et al.*, 2007; Michael, 2002). Daardoor lijkt het logisch dat het naleven van de *retail standards* leidt tot betere prestaties van de franchisenemer. Toch stellen Sorenson en Sørenson (2001) dat de uniforme procedures en *retail standards* het onmogelijk maken om in lokale markten tot superieure prestaties te komen, omdat niet maximaal kan worden ingespeeld op lokale behoeften in de markt. Echter moet een franchiseorganisatie zorg dragen voor de prestaties van alle franchisegevers gezamenlijk. En uit onderzoek blijkt dat alle franchisenemers gezamenlijk meer succesvol zijn, als de *retail standards* nauwkeurig door de franchisenemers worden toegepast (Gilles en Combs, 2009; Szulanski en Jensen, 2006). Het naleven van de *retail standards* zorgt voor een hogere kwaliteit van het product en de service. Daarnaast zorgt het naleven van de *retail standards* voor een consistente merknaam. Kwaliteit en de merknaam zijn van belang voor het vergroten van de omzet. Ook kan een franchisenemer met het exact naleven van de *retail standards* kosten besparen, omdat deze normen de basis vormen van een bewezen concept. Knott (2003) laat in haar onderzoek zien dat franchisenemers beter presteren dan onafhankelijke ondernemers, juist omdat de franchisenemers de *standards* van de franchiseformule naleven. Hiermee concludeert zij dat het nauwkeurig naleven van de *retail standards* door franchisenemers leidt tot betere prestaties. Deze conclusie neem ik over.

Hypothese 1a: Naleven van retail standards door franchisenemers heeft een positieve relatie met betere prestaties.

Om de toepassing van de franchiseformule door de franchisenemers te bevorderen is het van belang dat franchisegevers hun kennis over de formule delen met de franchisenemers (Barthélemy, 2008). Om de franchiseformule succesvol toe te kunnen passen moeten

franchisenemers regelmatig worden geïnformeerd over ontwikkelingen en wijzigingen van de franchiseformule.

De franchisegever heeft kennis vanuit de markt nodig om de franchiseformule aan de marktomstandigheden aan te passen en te verbeteren. De franchisenemers hebben het meeste gevoel bij de markt, omdat zij in direct contact staan met de klant. De franchisegever heeft ook een rol bij het verzamelen en verspreiden tussen de franchisenemers onderling. De franchisenemers kunnen ook van elkaar leren (El Akremi *et al.*, 2011). Franchiseorganisaties kunnen met benutten en combineren van de marktkennis van franchisenemers waarde creëren (Grewal *et al.*, 2011). Kalnins en Mayer (2004) onderstrepen het belang van het uitwisselen van kennis tussen franchisenemer en franchisegever als primaire bron voor succesvolle prestaties.

Hypothese 1b: Het uitwisselen van kennis tussen franchisegever en franchisenemer heeft een positieve relatie met betere prestaties.

Als beide partijen elkaar vertrouwen dat ieder zijn specifieke doelstellingen zal realiseren, ontstaat er een behoefte om de onderlinge relatie goed te houden (Palmatier *et al.*, 2007), zodat de samenwerking tot superieure resultaten kan leiden. Vertrouwen is een belangrijk onderdeel van een goede onderlinge relatie (Dyer en Singh, 1998). De franchisegever vertrouwt erop dat de franchisenemer de maximale omzet uit zijn specifieke geografische gebied haalt en de franchisenemer vertrouwt de franchisegever dat het merk goed onderhouden wordt en dat ondersteuning wordt geboden (Grewal *et al.*, 2011). Vertrouwen helpt om opportunistisch gedrag te voorkomen, omdat beide partijen erop vertrouwen dat ze het maximale uit de samenwerking halen. Door het onderlinge vertrouwen te ontwikkelen kunnen franchisegevers en franchisenemers, kosten reduceren, zich flexibel aanpassen aan marktveranderingen en creatievere oplossingen ontwikkelen om aan de behoeften van de klanten te voldoen (Kumar, 1996). Ook het realiseren van goede prestaties door de franchisenemers zal vertrouwen geven in de franchisegever en zijn franchiseformule.

Hypothese 1c: Vertrouwen tussen franchisegever en franchisenemer heeft een positieve relatie met betere prestaties.

2.7 Effectieve samenwerking en een transactionele leiderschapsstijl

Een transactionele leiderschapsstijl van de franchisegever kan leiden tot een effectieve samenwerking. Transactioneel leiderschap voorkomt onduidelijkheden, doordat doelen en beloningen worden afgesproken met franchisenemers, waardoor duidelijk is welke doelstellingen gerealiseerd moeten worden (Avolio *et al.*, 1999) en welke *retail standards* nageleefd. Door beloningen in het vooruitzicht te stellen, gaan franchisenemers, gemotiveerd door dit *incentive*, de *retail standards* naleven, wat leidt tot een uniforme uitstraling van de franchiseformule (Sorenson en Sørenson, 2001).

Hypothese 2a: Een transactionele leiderschapsstijl van de franchisegever heeft een positieve relatie met de naleving van de retail standards.

Daarnaast leidt *active management of exception* tot een gevoel van toewijding bij de volgers. Toewijding en voorspelbaarheid zijn twee elementen die het vertrouwen tussen leiders en volgers stimuleren (Burke, Sims, Lazzara en Salas, 2007). Meerdere onderzoekers hebben dan ook een positieve relatie geconstateerd tussen transactioneel leiderschap en vertrouwen (Dirks en Ferrin, 2002; Gillespie en Mann, 2004). Een franchisenemer weet waar hij aan toe is, dit zorgt voor duidelijkheid en vertrouwen. Aan de andere kant concluderen verschillende onderzoekers (Kumar, 1996; White, 2010) dat de continue controle van het naleven van de doelstellingen, die hoort bij een transactionele leiderschapsstijl, het vertrouwen juist vermindert. Avolio *et al.* (1999) concluderen daarnaast nog eens dat transactioneel leiderschap niet leidt tot voldoende vertrouwen. Een franchisenemer kan het gevoel krijgen dat niet het maximale uit de samenwerking wordt gehaald. Omdat alle franchisenemers door de franchisegever gelijk worden behandeld, kunnen individuele franchisenemers het gevoel krijgen dat de strakke regels en doelstellingen hen beperken om maximaal in te spelen op de vraag uit hun lokale markt. Hierdoor vertrouwen franchisenemers er niet volledig op dat de franchisegevers het beste met hen voor hebben.

Hypothese 2b: Een transactionele leiderschapsstijl van de franchisegever heeft een negatieve relatie met vertrouwen.

Een franchisegever met een transactionele leiderschapsstijl focust op naleving van de contractuele afspraken en doelstellingen. Een franchisenemer zal zich hierdoor ook gaan focussen op het naleven van deze afspraken (Yin en Zajac, 2004). Franchisenemers zullen zich beperkt voelen en ontplooiën zich niet verder. Ze zullen dan zelden nieuwe kennis ontwikkelen, omdat hun focus ligt op het naleven van de *retail standards* (Anderson en Jap, 2005; Bradach, 1997). Het inspelen op de extrinsieke motivatie van de franchisenemers leidt tot minder creativiteit en innovatie (Amabile, 1998) Als bij de franchisegever de focus meer ligt op het nakomen van afspraken en het controleren van fouten, zullen franchisenemers zich daar ook op focussen en besteden ze minder aandacht aan ontwikkelen van marktkennis en innovatie en het delen van deze marktkennis. Doordat er weinig aandacht is voor het ontwikkelen van nieuwe kennis, zal de uitwisseling van kennis ook beperkt zijn.

Hypothese 2c: Een transactionele leiderschapsstijl van de franchisegever heeft een negatieve relatie met het uitwisselen van kennis.

2.8 Effectieve samenwerking en een transformationele leiderschapsstijl

Een kenmerk van een transformationeel leider is dat hij vertrouwen schept onder de volgers (Burke *et al.*, 2007; Dirks en Ferrin, 2002). Dit vertrouwen wordt gecreëerd doordat een transformationeel leider een gezamenlijk toekomst perspectief voor de franchisegever en franchisenemers samen voorstelt met gezamenlijke doelen. Een transformationeel leider moet echter zorgen dat het respect en de trots niet beschadigd worden en dat de gezamenlijke doelen gerealiseerd worden, want anders wordt het vertrouwen beschaamd. Het vertrouwen dat gecreëerd wordt met transformationeel leiderschap, wordt gezien als een belangrijke variabele om te komen tot prestaties bij de volgers (Gillespie en Mann, 2004).

Hypothese 3a: Een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever heeft een positieve relatie met vertrouwen.

‘Transformationele leiders zorgen ervoor dat creativiteit en innovatie onderdeel uitmaken van het proces bij het oplossen van problemen’ (Vaccaro *et al.*, 2011). Transformationele leiders creëren een organisatie cultuur waarin volgers worden gestimuleerd om vrij te

discussiëren en innovatieve ideeën uitproberen (Jung *et al.*, 2003) Een leider, die zijn volgers stimuleert om te zoeken naar nieuwe (markt)kennis, stimuleert daarmee tevens zijn volgers om deze marktkennis met hem te delen (Goleman, Boyatzis en McKee, 2001). Het creëren van gezamenlijke doelen, zal franchisenemers stimuleren om kennis te delen om er als totale franchiseorganisatie beter van te worden (Burke *et al.*, 2007).

Hypothese 3b: Een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever heeft een positieve relatie met het uitwisselen van kennis.

Een transformationeel leider bekijkt iedere franchisenemer individueel (Bass, 1985) en zal ook uitzonderingen maken ten aanzien van de *retail standards*. Om het maximale uit de lokale markt te halen zou een franchisenemer nooit helemaal exact volgens de *retail standards* van de franchisegever kunnen werken (Sorenson en Sørenson, 2001). Als een transformationeel leider inspeelt op de individuele belangen van de franchisenemers en in gaat op wensen en verwachtingen van individuele franchisenemers, moet per franchisenemer worden afgeweken van de franchiseformule. Door dit maatwerk per franchisenemer, zal door de verschillende franchisenemers worden afgeweken van de uniforme *retail standards*.

Hypothese 3c: Een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever heeft een negatieve relatie met het naleven van retail standards door franchisenemers.

2.9 Hypothesen

Met de subvragen als leidraad zijn aan de hand van de theorie de hypothesen geformuleerd. In tabel I staat een overzicht van de hypothesen.

Tabel I: Overzicht van subvragen en ontwikkelde hypothesen.

	Subvraag:	Hypothese:
Vraag 1.	Hoe beïnvloedt samenwerking de prestaties van de franchiseorganisatie?	H1a: Naleven van <i>retail standards</i> door franchisenemers heeft een positieve relatie met betere prestaties. H1b: Het uitwisselen van kennis tussen franchisegever en franchisenemer heeft een positieve relatie met betere prestaties. H1c: Vertrouwen tussen franchisegever en franchisenemer heeft een positieve relatie met betere prestaties.
Vraag 2.	Hoe beïnvloedt transactioneel leiderschap de samenwerking?	H2a: Een transactionele leiderschapsstijl van de franchisegever heeft een positieve relatie met de naleving van de <i>retail standards</i> . H2b: Een transactionele leiderschapsstijl van de franchisegever heeft een negatieve relatie met vertrouwen. H2c: Een transactionele leiderschapsstijl van de franchisegever heeft een negatieve relatie met het uitwisselen van kennis.
Vraag 3.	Hoe beïnvloedt transformationeel leiderschap de samenwerking?	H3a: Een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever heeft een positieve relatie met vertrouwen. H3b: Een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever heeft een positieve relatie met het uitwisselen van kennis. H3c: Een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever heeft een negatieve relatie met het naleven van <i>retail standards</i> door franchisenemers.

3. METHODOLOGIE

3.1 Onderzoeksaanpak

Uit de literatuur heb ik het theoretische framework (conceptueel model) afgeleid, met de theoretische variabelen (concepten) en relaties tussen deze variabelen (hypothesen). In het empirische gedeelte van dit onderzoek worden de empirische tegenhangers (indicatoren) van de theoretische variabelen benoemd en worden de veronderstelde relaties tussen de variabelen getoetst (Collis en Hussey, 2003). Voor de toetsing van de relaties gebruik ik kwantitatieve data. De kwantitatieve data verzamel ik met enquêtes en die data analyseer ik vervolgens statistisch.

3.2 Setting en dataverzameling

Het empirisch onderzoek vindt plaats in de automotive sector in Nederland. De antwoorden van franchisenemers in de vorm van franchised autodealers, kunnen inzicht bieden in de beredeneerde relaties. De resultaten van dit onderzoek in de automotive sector in Nederland zijn te generaliseren voor andere samenwerkingen tussen fabrikanten en retailers, die gebruik maken van product-distributie franchising. Er is gekozen voor de automotive sector omdat dit qua omzet en medewerkers een grote sector in Nederland is. Eind 2009 waren 91.390 mensen werkzaam bij autodealers. In 2009 was de gezamenlijke omzet van autodealers: € 37,7 miljard (Stichting BOVAG-RAI, 2010). Door gebruik te maken van één sector kan de interne validiteit worden vergroot (Baucus, Baucus en Human, 1996). De invloeden door verschil in het soort producten of verschil in het soort marketingkanalen worden hiermee uitgesloten.

Combs en Ketchen (2003) vinden dat bij onderzoek naar franchiseorganisaties meer aandacht moet worden besteed aan constructvaliditeit. Door meer gebruik te maken van primaire gegevens in plaats van archiefgegevens kunnen meetfouten worden beperkt en worden invloeden beter geschat. In dit onderzoek is voor het verzamelen van primaire data een enquête ontwikkeld voor de directies van de automerkdealers. Met deze enquêtes wordt aan de dealerdirecteuren gevraagd hoe zij, ten eerste, de leiderschapsstijl van de autofabrikant ervaren. Hierbij is het niveau van analyse de hoogst geplaatste manager van de autofabrikant, die rechtstreeks in contact staat met de dealer. In de

autobranche is dit de directeur van de importeur. Ten tweede wordt gevraagd hoe een dealerdirecteur de samenwerking tussen dealer en autofabrikant ervaart. En ten derde wordt gevraagd wat de prestaties van het betreffende dealerbedrijf in de afgelopen drie jaar was ten opzichte van de concurrerende dealerbedrijven.

Een e-mail met een link naar de online enquête is in samenwerking met dealerverenigingen verstuurd aan 288 dealerdirecteuren en –directeureigenaren van de verschillende automerken. Het betreft dealers van de automerken: Citroën, Ford, Land Rover, Opel, Seat, Suzuki, Toyota en Volvo. Twee weken na verzending van de e-mail is een herinnering verstuurd aan de directeuren die niet gereageerd hadden. Vertrouwelijke behandeling van de gegevens was een voorwaarde voor deelname van de dealerverenigingen. Met het expliciet communiceren van de vertrouwelijke behandeling van de gegevens is tevens getracht sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.

Er zijn 56 enquêtes online ingevuld, wat overeenkomt met een *response rate* van 19,1%. De enquête is ingevuld door 17 directeuren en door 39 directeureigenaren. Om de non-response bias te testen, heb ik de verschillen tussen de respondenten die direct reageerden en de respondenten die na de herinnering reageerden met elkaar vergeleken. De T-toets laat bij vergelijking van de variabelen geen significante verschillen zien, wat aantoont dat er geen sprake is van een non-response bias in dit onderzoek.

3.3 Indicatoren.

Voor de variabelen uit het conceptueel model worden in het empirisch model indicatoren benoemd om de veronderstelde relaties te toetsen. Bij dit onderzoek wordt voor de verschillende variabelen gebruik gemaakt van multi-item schalen, die eerder zijn toegepast bij andere onderzoeken. De vragen/items die gebruikt zijn, zijn opgenomen in appendix A.

Transformationeel en transactioneel leiderschap. Voor het meten van de leiderschapsstijlen wordt gebruik gemaakt de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) van Bass en Avolio (1995). In navolging van Den Hartog *et al.* (1997) is een Nederlandse vertaling van de MLQ, versie 8Y gebruikt om transactioneel en transformationeel leiderschap te meten. De items uit de MLQ worden veel gebruikt en

staan bekend als een valide manier om de transactionele en transformationele leiderschapsstijl te meten (Jung, Chow en Wu, 2003).

Met drieëntwintig vragen uit de MLQ wordt aan de dealerdirecteuren(-eigenaren) naar hun mening gevraagd over de leiderschapsstijl van de franchisegever, in dit geval de directeur van de importeur. Deze vragen kunnen beantwoord worden op basis van een 7-punts Likert schaal die uiteenloopt van 1="zeer mee oneens" tot 7="zeer mee eens". Voor **transformationeel leiderschap** ($\alpha = 0.96$) wordt gebruikt gemaakt van vijftien vragen verdeeld over vier dimensies. De indicator voor transformationeel leiderschap is samengesteld met vijf items voor de dimensie charisma, vijf items voor inspiratie, twee items voor intellectuele stimulatie en drie items voor individuele aandacht. Er is een hoge correlatie (gemiddelde $r = 0.70$) tussen deze dimensies. Eerder onderzoek heeft laten zien dat de indicator voor transformationeel leiderschap geen discriminante validiteit vertoont (Vaccaro *et al.*, 2011; Jansen, Vera en Crossan, 2009). In lijn met eerder onderzoek is het gemiddelde genomen van deze items om tot een indicator te komen voor transformationeel leiderschap.

Transactioneel leiderschap ($\alpha = 0.73$) wordt gemeten met acht vragen verdeeld over twee dimensies. De dimensie contingente beloning wordt gemeten met vier items en het *active management of exception* wordt gemeten met vier items. Het gemiddelde van deze items wordt gebruikt om tot een samengestelde indicator voor transactioneel leiderschap te komen (Vaccaro *et al.*, 2011).

Effectieve franchisesamenwerking. De meting van de effectieve franchisesamenwerking wordt gedaan met vragen over vertrouwen, uitwisselen van kennis en naleven van *retail standards*, in totaal betreft het 13 items (Gilles en Combs, 2009). De dealerdirecteuren(-eigenaren) geven hun instemming op een 7-punts Likert schaal, die uiteenloopt van 1 = "zeer mee oneens" tot 7 = "zeer mee eens". Op basis van een exploratieve factor analyse zijn de items verdeeld over de indicatoren van effectieve franchisesamenwerking.

De exploratieve factor analyse in tabel II laat een model van effectieve samenwerking zien met de drie factoren. In de exploratieve factoranalyse laden drie vragen hoog op

meerdere factoren. Het betreft bij elke dimensie een vraag. Deze vragen zijn daarom weggelaten uit de betreffende schalen (zie appendix A). Met vier vragen wordt de schaal voor **vertrouwen** ($\alpha = 0.94$) samengesteld. Met drie vragen wordt de schaal voor het **uitwisselen van kennis** ($\alpha = 0.84$) samengesteld. En met drie vragen wordt de schaal voor het **naleven van de retail standards** ($\alpha = 0.80$) samengesteld.

Tabel II: Exploratieve factoranalyse (effectieve franchisesamenwerking).

Items:	Vertrouwen	Kennisuitwisseling	Naleven <i>retail standards</i>
U en de importeur behandelen elkaar eerlijk en rechtvaardig.	0.94	0.11	0.01
U en de importeur zijn eerlijk en oprecht naar elkaar.	0.93	0.12	-0.04
U vertrouwt de importeur.	0.93	0.07	0.13
In moeilijke tijden wordt u gesteund door de importeur.	0.81	0.33	0.24
Innovatieve ideeën van andere dealers worden via de importeur met u gedeeld.	-0.01	0.86	0.16
Als dealer wordt u aangemoedigd om uw ideeën te delen met de importeur.	0.24	0.82	0.27
U helpt de importeur met uw kennis bij het vinden en ontwikkelen van goede ideeën.	0.28	0.77	0.25
U past uw werkwijzen regelmatig aan op basis van <i>retail standards</i> van de importeur.	0.07	0.14	0.91
U past de retail standards van de importeur niet veel toe. (reverse coded)	-0.01	0.22	0.87
De retail standards van de importeur zijn voor een dealer belangrijk om te volgen.	0.16	0.38	0.62
Cronbach Alpha	0.94	0.84	0.80
Eigen Value	4.59	2.35	1.05
Variance explained (in %)	45.93	23.48	10.49
Cumulated Variance explained (in %)	45.93	69.41	79.90

KMO Bartlett .781; Approx Chi-square 385.962; df. 45; sig. 000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 5 iterations.

Prestaties. Om tot een meting te komen van de prestaties is aan alle dealers gevraagd hoe zij de prestaties in de afgelopen 3 jaar beoordelen van hun eigen dealerbedrijf in vergelijking tot de concurrentie. De dealerdirecteuren(-eigenaren) geven hun mening op een 7-punts Likert schaal, die uiteenloopt van 1 = "veel slechter" tot 7 = "veel beter" voor de vijf items, de rentabiliteit op eigen vermogen, de winstgroei, de reputatie, de product/servicekwaliteit en de klanttevredenheid. Geïnspireerd door Grewal *et al.* (2011) zijn niet alleen vragen opgenomen die de financiële prestaties meten, maar ook vragen

die de strategische prestaties meten, waar de franchiseorganisatie in de toekomst revenuen van kan krijgen, zoals klanttevredenheid, productkwaliteit en reputatie.

Omdat de winstgroei en de rentabiliteit op eigen vermogen sterk correleren ($r = 0.88$), zijn deze samengevoegd tot een schaal. Met deze twee items worden de **financiële prestaties** ($\alpha = 0.93$) gemeten. De prestatie items reputatie, product/servicekwaliteit en klanttevredenheid vertonen eveneens een sterke correlatie (gemiddeld $r = 0.87$) en zijn daarom samengevoegd tot een schaal, waarmee de **strategische prestaties** ($\alpha = 0.95$) worden gemeten. Een exploratieve factoranalyse (tabel III) laten ditzelfde twee-factoren-model van strategische prestaties en financiële prestaties zien en toont geen andere onderliggende begrippen.

Tabel III: Exploratieve factoranalyse (prestaties).

Items:	Strategische prestaties	Financiële prestaties
Product/servicekwaliteit	0.95	0.15
Klanttevredenheid	0.93	0.14
Reputatie	0.93	0.26
Rentabiliteit op eigen vermogen	0.14	0.96
Winstgroei	0.23	0.94
Cronbach Alpha	0.95	0.93
Eigen value	3.26	1.36
Variance explained (in %)	65.22	27.23
Cumulated Variance explained (in %)	65.22	92.45

KMO Bartlett .681; Approx Chi-square 260.818; df. 10; sig. .000
 Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 Rotation converged in 3 iterations.

Controlevariabelen. Mogelijke alternatieve verklaringen worden gecontroleerd met controlevariabelen. **Grootte** en **Leeftijd** zijn veel gebruikte controlevariabelen bij onderzoek naar franchiseorganisaties (Combs, Ketchen, Ireland en Webb, 2011a). De grootte van een dealer wordt gemeten met het aandeel in de totale verkopen van de franchiseorganisatie. De leeftijd van een dealer wordt gemeten in het aantal jaar dat de dealer onderdeel is van de franchisesamenwerking. De grootte van een dealerbedrijf hangt samen met de relatieve macht van het bedrijf binnen de franchiseorganisatie. Dealerbedrijven met veel macht kunnen minder gevoelig zijn voor leiderschap van de franchisegever. Leeftijd kan een relatie hebben met de effectieve samenwerking. Bij een

langdurige samenwerking kennen beide partijen elkaar zeer goed, waardoor beter op elkaar wordt ingespeeld, wat weer gunstig uit kan werken voor de effectieve samenwerking.

4. ANALYSE EN RESULTATEN

In tabel IV worden de beschrijvende statistiek en de correlatie van de in dit onderzoek gebruikte variabelen weergegeven. In tabel V wordt de regressieanalyse weergegeven voor effectieve samenwerking en in tabel VI wordt de regressieanalyse weergegeven voor de prestaties van de franchisesamenwerking.

Tabel IV: Gemiddelden, Standaard deviaties en Correlaties

	gem.	s.d.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Financiële prestaties	9.38	2.57	(0.93)								
(2) Strategische prestaties	16.02	2.72	0.38**	(0.95)							
(3) Vertrouwen	19.36	5.28	0.35**	0.29*	(0.94)						
(4) Kennisuitwisseling	12.27	3.64	0.32*	0.44**	0.38**	(0.84)					
(5) Naleven <i>retail standards</i>	14.41	3.21	0.25	0.19	0.22	0.53**	(0.80)				
(6) Transformationeel leiderschap	68.98	15.72	0.44**	0.33*	0.70**	0.65**	0.40**	(0.96)			
(7) Transactioneel leiderschap	38.39	5.59	0.09	-0.15	0.19	0.32*	0.34*	0.35**	(0.73)		
(8) Leeftijd	26.52	14.25	0.00	-0.15	-0.48**	-0.08	0.03	-0.25	0.17	-	
(9) Grootte	3.27	3.07	-0.05	0.11	0.10	0.37**	0.33*	0.25	0.33*	-0.01	-

*Correlatie is significant op 0.05 niveau (tweezijdig getoetst), **Correlatie is significant op 0.01 niveau (tweezijdig getoetst), Cronbach alpha's staan vermeld op de diagonaal, N = 56.

In de correlatiematrix (tabel IV) is een positieve samenhang te zien tussen een transformationele leiderschapsstijl en vertrouwen. Dit is de hoogste correlatie ($r = 0.70$) tussen de variabelen die in dit onderzoek gebruikt zijn. Om te testen of de schalen uit het model te veel op elkaar lijken en eigenlijk hetzelfde meten, wordt de multicollineariteit onderzocht. Hiervoor worden de *variable inflation factors* (VIF) van alle indicatoren berekend. De maximale VIF binnen het model valt met 1.66 ruim onder de bovengrens 10, die als vuistregel wordt gehanteerd (Hair, Anderson, Tatham en Black, 1998).

Bij de hiërarchische regressieanalyse van de prestaties van de samenwerking in tabel V laat model 1 de samenhang tussen de controle variabelen en prestaties zien. In model 2 wordt zichtbaar wat het effect is van toevoegen van de variabelen vertrouwen, kennisuitwisseling en het naleven van de *retail standards*.

Tabel V: Resultaten van hiërarchische regressieanalyse: effectieve franchisesamenwerking en prestaties.

	Financiële prestaties		Strategische prestaties	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Controle variabelen				
Leeftijd	0.00	0.18	-0.15	-0.06
Grootte	-0.05	-0.19	-0.11	-0.05
Onafhankelijke variabelen				
Vertrouwen		0.35*		0.11
Kennisuitwisseling		0.21		0.44**
Naleven <i>retail standards</i>		0.12		-0.05
R ²	0.00	0.23	0.03	0.22
Adjusted R ²	-0.04	0.15	0.00	0.14
Δ Adjusted R ²	-	0.19	-	0.14
F-value	0.05	2.90*	0.90	2.80*

N = 56, †p < 0.10, *p < 0.05, ** < 0.01, *** < 0.001

De veronderstelde positieve relatie tussen het naleven van de *retail standards* en prestaties (hypothese 1a) is niet significant. Dit geldt voor zowel de financiële prestaties, als de strategische prestaties. Hypothese 1b veronderstelt dat het uitwisselen van kennis tussen franchisegever en franchisenemer een positieve relatie heeft met betere prestaties van de franchisenemer. Het positieve effect van kennisuitwisseling op de prestaties, geldt alleen voor de strategische prestaties ($b = 0.44$, $p < 0.01$). De coëfficiënt van kennisuitwisseling is niet significant gerelateerd aan de financiële prestaties. De positieve relatie tussen vertrouwen en prestaties (hypothese 1c) is niet significant voor de strategische prestaties, maar is wel significant voor de financiële prestaties ($b = 0.35$, $p < 0.05$).

In tabel VI presenteert de hiërarchische regressieanalyse van de leiderschapsstijlen en de effectieve franchisesamenwerking. Het *baseline* model 1 toont de controle variabelen leeftijd en grootte. In model 2 zijn de effecten zichtbaar van transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap.

Tabel VI: Resultaten van hiërarchische regressieanalyse: leiderschap en effectieve franchisesamenwerking.

	Vertrouwen		Kennisuitwisseling		Naleven <i>retail standards</i>	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Controle variabelen						
Leeftijd	-0.48***	-0.33***	-0.08	0.07	0.03	0.08
Grootte	0.10	-0.08	0.36**	0.20 [†]	0.33*	0.20
Onafhankelijke variabelen						
Transformationeel leiderschap		0.62***		0.60***		0.31*
Transactioneel leiderschap		0.05		0.03		0.15
R ²	0.24	0.60	0.14	0.47	0.11	0.24
Adjusted R ²	0.21	0.57	0.11	0.43	0.08	0.18
Δ Adjusted R ²	-	0.36	-	0.32	-	0.10
F-value	8.32***	18.85***	4.29*	11.19***	3.23*	4.09**

N = 56, [†]p < 0.10, *p < 0.05, ** < 0.01, *** < 0.001

Een transactionele leiderschapsstijl laat geen significante relatie zien met een van de drie elementen van effectieve franchisesamenwerking. De veronderstelde positieve relatie tussen een transactionele leiderschapsstijl en het naleven van de *retail standards* (hypothese 2a) is niet significant. Hypothese 2b veronderstelt dat geen positieve relatie aanwezig is tussen een transactionele leiderschapsstijl van de franchisegever met het vertrouwen van de franchisenemer in de samenwerking. De resultaten laten geen significante relatie zien tussen een transactionele leiderschapsstijl en vertrouwen. Ook de veronderstelde negatieve relatie tussen een transactionele leiderschapsstijl van de franchisegever en het uitwisselen van kennis (hypothese 2c) wordt niet ondersteund. Er is geen significante relatie tussen transactioneel leiderschap en het uitwisselen van kennis.

De met hypothese 3a veronderstelde relatie tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen wordt ondersteund ($b = 0.62$, $p < 0.001$). Er is tevens een significante relatie tussen transformationeel leiderschap en het uitwisselen van kennis ($b = 0.60$, $p < 0.001$). Dit geeft onderbouwing voor hypothese 3b, waarmee wordt verondersteld dat een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever een positieve relatie heeft met het uitwisselen van kennis. Hypothese 3c veronderstelt dat een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever een negatief effect heeft op het naleven van *retail standards* door franchisenemers. Zeer interessant is dat, in tegenstelling tot hypothese 3c, er geen negatieve relatie is, maar dat er juist een significante en positieve relatie ($b =$

0.31, $p < 0.05$) is tussen transformationeel leiderschap en het naleven van *retail standards*.

Tenslotte wil ik vaststellen of er sprake is van een mediërend effect door de elementen van effectieve samenwerking op de relatie tussen leiderschapsstijl en prestaties. In drie stappen test ik of aan de condities voor mediatie wordt voldaan (Baron en Kenny, 1986). Allereerst moet er een significant verband zijn tussen de onafhankelijke variabele en de mediërende variabele. Ten tweede moet er een significant verband zijn tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke uitkomstvariabele. Ten derde zal het aanwezige en significante verband tussen de onafhankelijke variabele en afhankelijke uitkomstvariabele verdwijnen of in ieder geval kleiner worden door toevoeging van de mediërende variabele.

Bij stap 1 wordt in model 2 van tabel VI gekeken naar de significante relatie tussen de onafhankelijke variabele transformationele leiderschapsstijl en de mediërende variabelen: vertrouwen, kennisuitwisseling en het naleven van de *retail standards*.

Bij stap 2 wordt in tabel VII in model 2 het significante verband tussen de onafhankelijke variabele leiderschapsstijl en de afhankelijke uitkomstvariabele prestaties getoond. In tabel VII presenteert model 1 het *baseline model* met de controle variabelen. Model 2 laat de relatie tussen de onafhankelijke variabele leiderschapsstijl en de afhankelijke uitkomstvariabele voor prestaties zien.

Bij stap 3 worden in tabel VII de mediërende variabelen, de elementen van effectieve samenwerking toegevoegd in model 3. Als de mediërende variabelen zorgen dat de significante relatie tussen de onafhankelijke variabele leiderschapsstijl en de afhankelijke uitkomstvariabele prestaties minder sterk wordt of zelfs verdwijnt, dan is er sprake van een mediërend effect.

Tabel VII: Resultaten van regressieanalyse: leiderschap, effectieve samenwerking en prestaties.

	Financiële prestaties			Strategische prestaties		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Controle variabelen						
Leeftijd	0.00	0.15	0.19	-0.15	0.02	0.04
Grootte	-0.05	-0.16	-0.19	-0.11	0.11	0.03
Onafhankelijke variabelen						
Transformationeel leiderschap		0.55***	0.36		0.43***	0.05
Transactioneel leiderschap		-0.07	-0.10		-0.34*	-0.36*
Mediërende variabelen						
Vertrouwen			0.17			0.17
Kennisuitwisseling			0.08			0.45*
Naleven <i>retail standards</i>			0.12			0.01
R ²	0.00	0.24	0.27	0.03	0.20	0.32
Adjusted R ²	-0.04	0.18	0.16	0.00	0.14	0.22
Δ Adjusted R ²	-	0.22	-0.04	-	0.14	0.08
F-value	0.05	4.09**	2.53*	0.90	3.24*	3.17**

N = 56, †p < 0.10, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Bij stap 1 is een significante positieve relatie zichtbaar (in model 2 van tabel VI) tussen de onafhankelijke variabele transformationele leiderschapsstijl en de mediërende variabelen: vertrouwen ($b = 0.62$, $p < 0.001$), kennisuitwisseling ($b = 0.60$, $p < 0.001$) en het naleven van de *retail standards* ($b = 0.31$, $p < 0.05$). De relatie tussen een transactionele leiderschapsstijl en vertrouwen, kennisuitwisseling of het naleven van *retail standards* toont geen significante relatie en hoeft verder niet onderzocht te worden op mediatie.

Bij stap 2 blijkt in model 2 van tabel VII een significante positieve relatie tussen een transformationele leiderschapsstijl en financiële prestaties ($b = 0.55$, $p < 0.001$). Ook is er een significante positieve relatie tussen een transformationele leiderschapsstijl en strategische prestaties ($b = 0.43$, $p < 0.001$).

Bij stap 3 verdwijnt in model 3 van tabel VII de significante relatie tussen transformationeel leiderschap en financiële prestaties door de toevoeging van de drie elementen van effectieve samenwerking. Echter heeft ook geen van de drie elementen nog een significante relatie met financiële prestaties. Interessanter is de ontwikkeling van

de relatie tussen transformationeel leiderschap en strategische prestaties. Wanneer de drie elementen van effectieve samenwerking worden toegevoegd aan het model, is er geen significante relatie meer aanwezig tussen transformationeel leiderschap en strategische prestaties. Er is sprake van mediatie. Transformationeel leiderschap heeft via kennisdeling een relatie met de strategische prestaties.

5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE

Het aantal franchiseorganisaties groeit in een snel tempo. De voordelen van franchising worden door steeds meer ondernemers ontdekt. Bij de samenwerking tussen franchisenemer en franchisegever is coördinatie nodig om te komen tot betere prestaties. Op basis van conceptuele argumenten stel ik dat de leiderschapsstijl van de franchisegever een belangrijke rol speelt om te komen tot een effectieve samenwerking. Daarom toets ik in dit onderzoek de invloed van de leiderschapsstijl op de franchisesamenwerking en hoe de samenwerking leidt tot prestaties. De leidende probleemstelling hierbij is: *“Hoe beïnvloedt de leiderschapsstijl van het management van een franchiseorganisatie de samenwerking en hoe leidt deze samenwerking tot prestaties?”* Met het doorlopen van de subvragen vorm ik een antwoord op deze vraag.

Subvraag 1 luidt: *“Hoe beïnvloedt samenwerking de prestaties van de franchiseorganisatie?”* De resultaten van dit onderzoek bevestigen dat een effectieve samenwerking leidt tot betere prestaties van de franchisenemer, echter moet wel dieper op de stof worden ingegaan om te komen tot een volledig antwoord. Zo blijkt een duidelijke samenhang tussen het vertrouwen dat de franchisenemer heeft in de franchisegever en de financiële prestaties bij de franchisenemer. Dat ondersteunt de bewering dat het vertrouwen tussen franchisegevers en franchisenemers kansen biedt om kosten te reduceren, flexibel te reageren op marktveranderingen en behoeften van klanten (Kumar, 1996), wat kan leiden tot betere prestaties. Het kan natuurlijk ook zo zijn dat goede financiële prestaties van de franchisenemer leidt tot vertrouwen in de franchisegever en zijn franchiseformulier. Wat opvalt, is dat er een positieve en significante relatie is tussen vertrouwen en de financiële prestaties van een franchisenemer, maar dat er geen relatie is gevonden tussen vertrouwen en de strategische prestaties van een franchisenemer. Er is dus geen direct verband tussen het vertrouwen in de franchisegever en de verbetering van de strategische prestaties bij de franchisenemer, zoals reputatie, product/servicekwaliteit of klanttevredenheid. Anderson en Jap (2005) stellen dat een te goede samenwerking er ook voor kan zorgen dat niet meer wordt gekeken naar mogelijkheden voor verbetering. Als beide partijen elkaar te veel vertrouwen wordt niet meer gezocht naar potentiële strategische verbeterpunten die

niet direct zichtbaar zijn in het financieel resultaat. Terwijl de verbetering van de strategische prestaties bij de franchisenemer, zoals reputatie, product/servicekwaliteit of klanttevredenheid de basis vormen voor toekomstige financiële prestaties.

Interessant is dat bij het realiseren van strategische prestaties door de franchisenemer het uitwisselen van kennis een positieve rol speelt. Door kennis over marktontwikkelingen en tekortkomingen van de franchiseformule te delen met de franchisegever, is de franchiseorganisatie in staat om zichzelf te verbeteren ten behoeve van de klant. Het delen van de kennis over de markt en het continu willen verbeteren van de franchiseformule zorgt voor betere reputatie, product/servicekwaliteit of klanttevredenheid. Dit is in lijn met bevindingen dat een effectief distributiekanaal leidt tot een beter vertrouwen bij de consument (Van Bruggen, Kacker en Nieuwlaat, 2005). Er is geen ondersteuning gevonden voor de aanname dat het uitwisselen van kennis leidt tot verbetering van de financiële prestaties van een franchisenemer. We hebben gezien dat kennisdeling leidt tot strategische prestaties. Het kan zijn dat deze strategische prestaties pas op langere termijn leiden tot financiële prestaties (Grewal *et al.* 2011). Dit onderzoek heeft slechts gekeken naar de prestaties over een periode van drie jaar.

Ook een relatie tussen het naleven van de *retail standards* en prestaties van de franchisenemer is niet gevonden. Het onderzoek biedt geen ondersteuning voor de hypothese dat het naleven van *retail standards* door franchisenemers een positieve relatie heeft met betere prestaties van de franchisenemer. Dit geldt voor zowel de financiële prestaties als voor de strategische prestaties. Het is bijzonder dat er geen relatie is gevonden omdat de franchiseformule en het naleven hiervan juist de basis zou moeten vormen voor het succes van de samenwerking (Barthélemy, 2008; Michael, 2002). Een mogelijke verklaring is dat het naleven van de *retail standards* zorgt voor een consistent imago van de gehele franchiseorganisatie. Waardoor de organisatie als een geheel er baat bij heeft als de *retail standards* nageleefd worden, maar dat een individuele franchisenemer zijn prestaties er niet mee verbetert.

Subvraag 2 luidt: “Hoe beïnvloedt transactioneel leiderschap de samenwerking?” Er is in dit onderzoek geen ondersteuning gevonden voor de hypothese waarmee werd verondersteld dat een transactionele leiderschapsstijl van de franchisegever leidt tot

betere naleving van de *retail standards*. Daarnaast is ook geen onderbouwing gevonden voor de veronderstelling dat een transactionele leiderschapsstijl van de franchisegever negatief gerelateerd zou zijn met het vertrouwen van de franchisenemer in de franchisegever of het uitwisselen van kennis tussen franchisenemer en franchisegever. Het ontbreken van een onderlinge relatie tussen een transactionele leiderschapsstijl en de drie elementen van een effectieve franchisesamenwerking, maakt het het antwoord op subvraag 3 nog interessanter.

Subvraag 3 luidt: “Hoe beïnvloedt transformationeel leiderschap de samenwerking?” Transformationeel leiderschap wordt gezien als een aanvulling op transactioneel leiderschap (Avolio *et al.*, 1999). Opvallend is dat met een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever wel een effect gerealiseerd wordt op de drie elementen van een effectieve franchisesamenwerking. De veronderstelling dat transformationeel leiderschap als een hoger niveau wordt gezien dan transactioneel leiderschap (Vera en Crossan, 2004; Collins, 2001) wordt hiermee onderbouwd. Een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever leidt tot vertrouwen bij de franchisenemers. Uit eerder onderzoek bleek al dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op het vertrouwen van volgers (Burke *et al.*, 2007, Dirks en Ferrin, 2002). Daarnaast heeft een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever een positieve relatie met het uitwisselen van kennis tussen franchisenemer en franchisegever. En tegenovergesteld aan de met mijn hypothese veronderstelde negatieve relatie tussen transformationeel leiderschap en het naleven van de *retail standards*, blijkt er juist een positieve relatie te zijn.

Op basis van deze antwoorden op deze drie subvragen wordt het antwoord geformuleerd voor de probleemstelling “*Hoe beïnvloedt de leiderschapsstijl van het management van een franchiseorganisatie de samenwerking en hoe leidt deze samenwerking tot prestaties?*”

De resultaten laten zien dat een transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever een belangrijke rol speelt in een franchiseorganisatie. Een transactionele leiderschapsstijl is niet voldoende om het maximale uit de franchisesamenwerking te halen. Een franchiseorganisatie heeft behoefte aan een transformationeel leider om te komen tot een

effectieve franchisesamenwerking. Interessant is dat de transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever vooral een sterke invloed heeft op het vertrouwen van de franchisenemer en het uitwisselen van kennis. Dit blijken tevens de twee belangrijkste elementen te zijn van een effectieve franchisesamenwerking om te komen tot prestaties. Het vertrouwen van de franchisenemer in de franchisegever is positief gerelateerd aan de financiële prestaties van de franchisenemer. En het uitwisselen van kennis tussen franchisenemer en franchisegever is positief gerelateerd aan de strategische prestaties. De financiële prestaties worden gezien als de belangrijkste graadmeter van succes in het lopende boekjaar, maar de strategische prestaties vormen de bodem voor de toekomstige financiële prestaties. Een van de belangrijkste constatering van dit onderzoek is dat kennisuitwisseling het mechanisme vormt waarmee een transformationele leiderschapsstijl effect heeft op de strategische prestaties van de franchisenemers. Dit mediërende effect verklaart hoe een transformationele leiderschapsstijl invloed heeft op strategische prestaties.

5.1 Management implicaties

De resultaten van dit onderzoek bieden inzicht voor managers van franchiseorganisaties. Managers van de franchisegever kunnen niet alleen op basis van contingente beloningen en *active management by exception* komen tot een effectieve samenwerking met de franchisenemers. Er is transformationeel leiderschap nodig bij de managers om te komen tot kennisuitwisseling, vertrouwen en het naleven van *retail standards*, wat de basis vormt voor een effectieve franchisesamenwerking.

Managers van franchiseorganisaties kunnen sturen op strategische of financiële doelen. De financiële prestaties blijken samen te hangen met het vertrouwen van de franchisenemer in de franchisegever. Het vertrouwen kan een basis vormen voor financiële prestaties, maar omgekeerd kunnen goede financiële prestaties van de franchisenemers natuurlijk ook leiden tot meer vertrouwen van de franchisenemers in de franchiseformule van de franchisegever. Om tot strategische prestaties, zoals verbetering van de reputatie en klanttevredenheid te komen, kunnen managers van franchisegevers zich focussen op kennisuitwisseling met de franchisenemers. Met een transformationele

leiderschapsstijl kan de franchisegever via kennisuitwisseling direct invloed uitoefenen op de strategische prestaties van de franchisenemer.

5.2 Theoretische implicaties

Met dit onderzoek binnen een franchiseorganisatie naar de invloed van de leiderschapsstijl van het franchisemanagement op de samenwerking en hoe deze samenwerking leidt tot prestaties, wordt een start gemaakt met de invulling van een ‘gat’ in de literatuur over franchiseorganisaties. Er is nog weinig literatuur over de rol van het franchisemanagement binnen een franchisesamenwerking. De belangrijkste bijdrage die dit onderzoek heeft opgeleverd is, de conclusie dat de leiderschapsstijl van de franchisegever invloed heeft op de effectiviteit van samenwerking binnen franchiseorganisaties. Hiermee is onderbouwing gegeven aan de verwachting dat kenmerken van het franchisemanagement van invloed zijn op de samenwerking (Combs *et al.*, 2004b). Er is een duidelijke relatie tussen de transformationele leiderschapsstijl van de franchisegever en de prestaties van de franchisenemers. Daarnaast bevestigt dit onderzoek dat een transformationele leiderschapsstijl ook binnen franchiseorganisaties een positievere invloed heeft op volgers dan een transactionele leiderschapsstijl (Den Hartog *et al.*, 1997). Er is sprake van een hoger niveau van leiderschap (Collins, 2001) en dit geldt dus ook binnen franchiseorganisaties, met de franchisegever als leider. De rol van een transactionele leiderschapsstijl laat in dit onderzoek geen betekenisvolle rol zien in het realiseren van effectieve franchisesamenwerking.

Met het inzicht dat dit onderzoek biedt in de elementen van samenwerking die samenhangen met financiële en strategische prestaties, wordt een aanvulling gemaakt op de bestaande literatuur over franchiseorganisaties. Eerder onderzoek naar franchiseorganisaties bestudeerde vooral factoren die van invloed zijn op de financiële prestaties (Combs *et al.*, 2004b). Onderzoek naar verschillende vormen van prestaties van franchiseorganisaties is minimaal. Dit onderzoek heeft een toevoeging geleverd door breder te kijken en naast de financiële prestaties ook de strategische prestaties te bestuderen. Een belangrijke constatering is dat kennisuitwisseling een mediërend effect heeft in de relatie tussen transformationeel leiderschap en strategische prestaties.

5.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek

Hoewel dit onderzoek nieuwe inzichten biedt in de samenwerking binnen franchiseorganisaties en de prestaties van de samenwerking, heeft dit onderzoek ook enkele beperkingen, die vragen om nader onderzoek.

Een eerste beperking is dat de hypotheses getoetst zijn bij franchised autodealers. Hierbij is alleen gekeken naar de prestaties van deze individuele franchisenemers. In een toekomstig onderzoek zou de toevoeging van de prestaties van de franchisegever een beter beeld geven van de prestaties van de totale franchiseorganisatie. Door te kijken naar de prestaties van de gehele franchiseorganisatie kan wellicht verklaard worden waarom het naleven van de *retail standards* van de franchiseformule van belang is.

Een tweede beperking is dat de resultaten zijn gebaseerd op één bron. De dataverzameling komt voort uit de enquêtes die zijn ingevuld door de franchisenemers. De onderzoeksgegevens geven hierdoor een eenzijdig beeld. Bij toekomstig onderzoek zou gebruik gemaakt moeten worden van meerdere bronnen, zoals bijvoorbeeld het verzamelen van data bij de franchisegever en het verzamelen van de prestatiegegevens via onafhankelijke bronnen zoals de kamer van koophandel.

Een derde beperking van dit onderzoek is dat de invloed van de elementen van effectieve samenwerking op de prestaties van de franchisesamenwerking zijn onderzocht, maar er is niet gekeken in welke mate deze factoren invloed op elkaar uitoefenen. Met toekomstig onderzoek kan dit bestudeerd worden. Zo zou vertrouwen kunnen leiden tot een betere kennisuitwisseling of tot het beter naleven van de *retail standards*. Als de franchisenemer de franchisegever vertrouwt, zal hij eerder geneigd zijn om zijn kennis te delen over de markt en succesvolle lokale aanpassingen van de franchiseformule. Ook zal een franchisenemer de *retail standards* beter naleven als hij de franchisegever en zijn franchiseformule beter vertrouwt.

Een vierde beperking van dit onderzoek is dat de financiële prestaties en de strategische prestaties zijn bestudeerd. Onderzoekers zijn het er over eens dat er vele dimensies van prestaties van organisaties bestaan (Combs *et al.*, 2005). Met toekomstig onderzoek kan ook bepaald worden welke invloed de strategische prestaties op de financiële prestaties

hebben, omdat de strategische prestaties de basis zijn voor toekomstige financiële prestaties. Met toekomstig onderzoek zou ook een interessante aanvulling gemaakt kunnen worden, door te bestuderen hoe een franchisesamenwerking zou kunnen leiden tot andere dimensies van prestatie, zoals groei of innovatie. Een van de argumenten om een franchisesamenwerking te starten, is de mogelijkheid om snel te kunnen groeien (Barthélemy, 2008). En de goede routines voor kennisuitwisseling kunnen leiden tot innovatie (Vera en Crossan, 2004). Croonen (2007) legt een interessante link tussen het naleven van de standards door de franchisenemer met exploitatieve innovatie en het aanpassen naar wensen vanuit de lokale markt door de franchisenemer met exploratieve innovatie.

Concluderend biedt dit onderzoek inzicht in franchisesamenwerkingen door een combinatie te maken van de invloed van de leiderschapsstijl binnen een franchiseorganisatie en de prestaties die voortkomen uit de samenwerking. Het onderzoek toont aan hoe elementen van effectieve samenwerking gerelateerd zijn aan financiële en strategische prestaties en toont een mediërend effect aan van kennisuitwisseling op de relatie tussen transformationeel leiderschap en strategische prestaties. Het onderzoek onderstreept het belang van een transformationele leiderschapsstijl bij de franchisegever, om te komen tot een effectieve samenwerking. Met deze resultaten draagt dit onderzoek bij aan literatuur over prestaties van franchiseorganisaties, samenwerking binnen distributiekkanalen en transformationeel leiderschap.

APPENDIX A

De vragen die gebruikt zijn in de enquête ten behoeve van de meting van de variabelen^a.

Naleven *retail standards*^a (gebaseerd op Gilles en Combs, 2009)

- 1 De *retail standards* van de importeur zijn voor een dealer belangrijk om te volgen.
- 2 U organiseert zaken op uw eigen manier en u wijkt daarmee af van de *retail standards* van de importeur. (reverse coded)^c
- 3 U past uw werkwijzen regelmatig aan op basis van *retail standards* van de importeur.
- 4 U past de *retail standards* van de importeur niet veel toe. (reverse coded)

Uitwisselen van kennis^a (gebaseerd op Gilles en Combs, 2009)

- 1 Als dealer wordt u aangemoedigd om uw ideeën te delen met de importeur.
- 2 Innovatieve ideeën van andere dealers worden via de importeur met u gedeeld.
- 3 U helpt de importeur met uw kennis bij het vinden en ontwikkelen van goede ideeën.
- 4 Als u een manier heeft om iets beter aan te pakken, dan deelt u dit met de importeur.^c

Vertrouwen^a (gebaseerd op Gilles en Combs, 2009)

- 1 U en de importeur zijn eerlijk en oprecht naar elkaar.
- 2 U en de importeur behandelen elkaar eerlijk en rechtvaardig.
- 3 U en de importeur hoeven elkaar niet zorgvuldig te controleren.
- 4 U vertrouwt de importeur.
- 5 In moeilijke tijden wordt u gesteund door de importeur.

Transactioneel leiderschap^a (gebaseerd op Den Hartog *et al.*, 1997)

De directie van de importeur...

- 1 ...komt met dealers overeen welke beloning zij tegemoet kunnen zien, als ze doen wat er gedaan moet worden.
- 2 ...is waakzaam ten aanzien van het niet realiseren van doelen.
- 3 ...stelt speciale beloningen in het vooruitzicht voor goede prestaties.
- 4 ...vestigt de aandacht op onregelmatigheden, vergissingen, uitzonderingen en afwijkingen van wat van dealers verwacht wordt.
- 5 ...let op fouten die correctie behoeven.
- 6 ...vertelt dealers wat ze moeten doen om voor hun inspanningen beloond te worden.
- 7 ...maakt duidelijk wat het dealers zal opleveren als zij doen wat vereist wordt.
- 8 ...houdt gemaakte fouten nauwkeurig bij.

Transformationeel leiderschap^a (gebaseerd op Den Hartog *et al.*, 1997)

De directie van de importeur...

- 1 ...spreekt optimistisch over de toekomst.
- 2 ...behandelt elke dealer individueel, in plaats van zomaar een van de dealers.
- 3 ...luistert naar zaken die u als dealer bezig houden.
- 4 ...geeft een duidelijke visie op mogelijkheden in de toekomst.
- 5 ...geeft advies wanneer dit nodig is.
- 6 ...fungeert voor de dealerdirecties als een voorbeeld.
- 7 ...introduceert nieuwe projecten en uitdagingen.
- 8 ...laat dealers zien hoe u problemen vanuit nieuwe gezichtshoeken kunt bekijken.
- 9 ...maakt dat dealers trots zijn, om met hem/haar samen te werken.
- 10 ...toont in woord en daad een imago van bekwaamheid.
- 11 ...maakt u bewust van belangrijke gemeenschappelijke idealen en doelen voor dealer en importeur.
- 12 ...straalt kracht, dynamiek, en aantrekkingskracht uit.
- 13 ...kan elke hindernis nemen.
- 14 ...heeft het volle vertrouwen van de dealers.

15 ...toont een buitengewone bekwaamheid bij alles wat hij/zij onderneemt.

Prestaties^b (gebaseerd op Grewal *et al.* (2011))

Hoe beoordeelt u de prestaties in de afgelopen 3 jaar van uw organisatie in vergelijking tot de concurrentie.

- 1 Rentabiliteit op eigen vermogen
- 2 Winstgroei
- 3 Reputatie
- 4 Product/service kwaliteit
- 5 Klanttevredenheid

^aDeze items zijn gemeten op een 7-punts Likert schaal die uiteenloopt van 1="zeer mee oneens" tot 7="zeer mee eens".

^bDeze items zijn gemeten op een 7-punts Likert schaal die uiteenloopt van 1="veel slechter" tot 7="veel beter".

^cItem is verwijderd na de factor analyse.

REFERENTIES

- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76: pp. 77-87.
- Anderson, E. en Jap, S. D. (2005). The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3): pp.74-82.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. en Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72: pp. 441-462.
- Baron, R. M. en Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): pp. 1173-1182.
- Barthélemy, J. (2008). Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. *Strategic Management Journal*, 29(13): pp. 1451-1463.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M., en Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* Redwood City: Mind Garden.
- Baucus, D. A., Baucus, M. S. en Human S. E. (1996). Consensus in franchise organizations: a cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 11(5): pp. 359-378.
- Bradach, J.L. (1997). Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly*, 42: pp. 276-303.
- Burke, C. S. Sims, D. E., Lazzara, E. H. en Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18: pp. 606-632.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G. en Justis, R. T. (2006). Shifting imperatives: an integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30: pp. 23-40.
- Collins, J. (2001), Level 5 leadership. *Harvard Business Review*, 79(1): pp. 66-76.
- Collis, J. en Hussey, R. (2003). *Business Research*, New York: Palgrave Macmillan
- Combs, J. G. en Ketchen, D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. *Journal of Management*, 29(3): pp. 443-465.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J. en Hoover, V. L. (2004a). A strategic groups approach to the franchising-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 19: pp. 877-897
- Combs, J. G., Michael, S. en Castrogiovanni, G. (2004b). Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management* 30(6): pp. 907-931.
- Combs, J. G., Crook, T. R. en Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In Ketchen D. J. en Bergh D. D., *Research Methodology in Strategy and Management, volume 2*, Bingley: Emerald Group Publishing.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Ireland, R.D. en Webb, J. W. (2011a). The role of resource flexibility in leveraging strategic resources. *Journal of Management Studies*, 48(5): pp. 1098-1125.

- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L. en Short, J. C. (2011b). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1): pp. 99-126.
- Croonen, E. P. M. (2007). Understanding strategic interactions in franchise relationships. In Windsperger, J., Cliquet, G., Hendrikse, G. en Tuunanen, M., *Economics and management of franchising networks*, New York: Physica-Verlag Heidelberg.
- Dant, R. P. en Kaufmann, P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79(3): pp. 63-75.
- Dant, R. P. en Gundlach, G. T. (1998). The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*, 14: pp. 35-67.
- Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M. en Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26: pp. 321-340.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., en Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: pp. 19-34.
- Dietl, H., Royer, S. en Stratmann, U. (2009). Value creation architectures and competitive advantage: Lessons from the European automobile industry. *California Management Review*, 51(3): pp. 24-48.
- Dirks, K. T., en Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87: pp. 611-628.
- Dyer, J. H. en Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: pp. 660-679.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1): pp. 57-74.
- El Akremi, A., Mignonac, K. en Perrigot R. (2011). Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees. *Strategic Management Journal*, 32(9): pp. 930-948.
- Emerson, R. W. (2009). Franchise contracts and territoriality: A French comparison. *Entrepreneurial Business Law Journal*, 3(2): pp. 315-353.
- Gardner, W. L. en Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1): pp. 32-58.
- Gilles, W. E. en Combs, J. G. (2009). Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments. *Business Horizons*, 52: pp. 553-561.
- Gillespie, N. A. en Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19: pp. 588-607.
- Goleman, R., Boyatzis, R. en McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(6): pp. 41-51.
- Grewal, D., Iyer, G. R., Javalgi, R. G. en Radulovich, L. (2011). Franchise partnership and international expansion: A conceptual framework and research propositions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3): pp. 533-557.
- Hair, J. F., Anderson, R. E. Tatham, R. L. en Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

- Hibbard, J. D., Kumar, N. en Stern, L. W. (2001). Examining the impact of destructive acts in marketing channels relationship. *Journal of Marketing Research*, 38(1): pp. 25-61.
- Jansen, J. J. P., Vera, D. en Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20: pp. 5-18.
- Jung, D. I., Chow, C. en Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14: pp. 525-44.
- Kalnins, A. en Mayer, K. J. (2004). Franchising, ownership, and experience: A study of pizza restaurant survival. *Management Science*, 12: pp. 1716-1728.
- Kaufman, P. J. en R. P. Dant (1998). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 14(1): pp. 5-16.
- Kidwell, R. E., Nygaard, A. en Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22: pp. 522-544.
- Knott, A. M. (2003). The organizational routines factor market paradox. *Strategic Management Journal*, 24(10): pp. 929-943.
- Kumar, N. (1996) The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard Business Review*, 74: pp. 92-106.
- Metha, R., Larsen, T., Rosenbloom, B. Mazur, J. en Polsa, P. (2001). Leadership and cooperation in marketing channels. *International Marketing Review*, 18(6): pp. 633-666.
- Michael, S. C. (2002). Can a franchise chain coordinate? *Journal of Business Venturing*, 17: pp. 325-341.
- Osborn, R. N. en Marion, R. (2009). Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership Quarterly*, 20: pp. 191-206.
- Oxenfeldt, A. R. en Kelly, A. O. (1968). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of Retailing*, 44(4): pp. 69-87.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., en Grewal, D. (2007). A longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71: pp. 172-194.
- Rabobank (2009). 'Ondernemersupdate: Franchising. *Rabobank Cijfers & Trends*
- Sorenson, O. en Sørensen, J. B. (2001). Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22: pp. 713-724.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. en Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62: pp. 2-18.
- Stichting BOVAG-RAI (2010). *Mobiliteit in Cijfers, Auto's 2010/2011*: pp. 41-42.
- Szulanski, G. en Jensen R. J. (2006). Presumptive adaptation and effectiveness of knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 27: pp. 937-957.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., van den Bosch, F. A. J. en Volberda, H. W. (2011). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, nog niet gepubliceerd.

- Van Bruggen, G. H., Kacker, M. en Nieuwlaat, C. (2005). The impact of channel function performance on buyer–seller relationships in marketing channels. *International Journal of Research in Marketing*, 22: pp. 141-158.
- Van Bruggen, G. H., Kersi, D. A., Jap, S. D., Reinartz, W. J. en Pallas, F. (2010). Managing marketing channel multiplicity. *Journal of Service Research*, 13: pp. 331-340.
- Vera, D., en Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29: pp. 222–240.
- Watson, A. en Johnson, R. (2010). Managing the franchisor-franchisee relationship: A relationship marketing perspective. *Journal of Marketing Channels*, 17(1): pp. 51-68.
- White, D. W. (2010). The impact of marketing strategy creation style on the formation of a climate of trust in a retail franchise setting. *European Journal of Marketing*, 44(1/2): pp. 162-179.
- Wiklund, J., en Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24: pp. 1307-1314.
- Yin, X. en Zajac, E. J. (2004). The strategy/governance fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic Management Journal*, 25: pp. 365-383.