

Masterscriptie

Beweegredenen tot multi-franchise



Onderzoek naar:

De beweegredenen voor een ondernemer die leiden tot een multi-franchisesamenwerking.

Begeleider:
Meelezer:

Dr. Jurriaan Nijholt
Prof. Gerrit van Bruggen

Opleiding:
Discipline:

Parttime master bedrijfskunde
Vakgroep Strategisch Management & Entrepreneurship

Studentgegevens

[Martijn Nijman](#)
Studentnummer: 551048
T 06 10899877
E 551048MN@student.eur.nl

Periode

Semester 4

Voorwoord

Ten tijde van het schrijven van deze scriptie is het inmiddels bijna 2 jaar geleden dat ik besloot de masteropleiding Bedrijfskunde te gaan volgen. Deze studie ben ik direct na mijn deeltijd HBO opleiding Ondernemerschap en Retailmanagement gestart. Na het schrijven van deze scriptie komt er dan ook een eind aan een periode van 6 jaar studeren. De afgelopen jaren heb ik ervaren als een zeer leerzame maar ook leuke tijd waarin ik bijzondere mensen heb leren kennen. Maar zeker ook een tijd waarin ik mijzelf heb kunnen ontwikkelen op professioneel en persoonlijk vlak. Ik heb hier nog geen moment spijt van gehad en afrondend kijk ik dan ook trots terug op hetgeen ik nu heb bereikt.

De afgelopen maanden stonden in het teken van mijn afstudeeronderzoek naar de beweegredenen die leiden tot multi-franchise. Vanuit mijn rol als bedrijfsleider van een franchisesupermarkt heb ik logischerwijs gekozen voor dit onderwerp met veel raakvlakken met mijn dagelijkse praktijk. Mede door de nieuw opgedane kennis kijk ik met een tevreden gevoel terug op deze leuke maar vooral ook leerzame periode.

Deze studie had ik niet zonder hulp van diverse personen positief kunnen afronden. Ik wil dan ook graag van de gelegenheid gebruik maken om mijn dank uit te spreken. Als eerste wil ik dr. Jurriaan Nijholt bedanken voor de scherpe en flexibele coaching tijdens het afstudeerproces. Ten tweede dank ik Prof. Gerrit van Bruggen voor zijn bijdrage en feedback vanuit de rol als meelezer. Ook wil ik mijn werkgever bedanken voor de kans en ruimte die ik heb gekregen voor het volgen van deze studie. Ook wil ik mijn vrouw Marlous en kinderen bedanken voor de steun en motivatie, zonder hen had ik dit zeker niet gekund.

Tenslotte wil ik u nu niets anders dan veel leesplezier toe wensen.

Martijn Nijman

Heemskerk, 3 juni 2021

Samenvatting

Multi-franchising is voor de franchise-industrie een relatief nieuwe samenwerkingsvorm tussen ondernemers en franchisegevers die zorgt voor schaalvoordeel en expansie. Groei is noodzakelijk voor ondernemers van midden- en kleinbedrijven (mkb) om hun bestaansrecht te kunnen houden in markten die steeds vaker gedomineerd worden door grootwinkelbedrijven. In de praktijk blijkt dat de samenwerkingscontracten tussen ondernemers en eigenaren van de franchiseformules steeds eenzijdiger worden. Onder meer door het ontbreken van bewegingsvrijheid voor ondernemers ontstaat kans op conflicten tussen franchisegevers en franchisenemers.

Eerder onderzoek naar de motivaties voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking was veelal verricht op het perspectief van de franchisegever en dat uitgangspunt omvat vaak een financieel motief dat gericht is op de groei van een organisatie. Inzichten in de motivaties van de franchisenemers kunnen bijdragen aan een effectievere samenwerking tussen beide partijen. Het doel van dit onderzoek dat verricht is naar de Nederlandse supermarktbranche is daarom de motivaties van de franchisenemers inzichtelijk te maken. Hiertoe is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Wat zijn voor een ondernemer de beweegredenen om een multi-franchisenemer te worden?*

Om antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij twaalf semigestructureerde interviews zijn gehouden onder supermarktondernemers die minimaal twee of meer supermarkten exploiteren. Er is onderzoek gedaan naar zowel motivaties die in de aard als in de context waarin ondernemer werkzaam is te vinden zijn.

Het onderzoek toont aan dat naast de behoefte aan zelfontplooiing en zekerheid, het vaak een combinatie van factoren zijn die aanzetten tot de stap naar een multi-franchisesamenwerking. Volledige transparantie in de verdeling van de kosten en opbrengsten, in combinatie met deze inzichten zouden franchisegevers in staat kunnen stellen in te spelen op de behoefte van de franchisenemers om zodoende samenwerkingen te verbeteren. Voor franchisenemers zorgt een strikte uitvoering van een gefaciliteerde formule voor een bepaalde zekerheid met betrekking tot de omzet en het rendement. Deze zekerheid biedt ruimte voor groei.

Een nieuwe bijdrage aan de bestaande literatuur op basis van dit onderzoek is dat de multi-franchisenemers sterke gelijkenissen vertonen met de eigenschappen van een gelegenheidsondernemers.

Inhoudsopgave

1 Aanleiding en motivatie	6
1.1 <i>Aanleiding</i>	6
1.2 <i>Probleemstelling en afgeleide onderzoeksvraag</i>	11
1.3 <i>Onderbouwing relevantie onderzoeksonderwerp</i>	11
2 Theorie	14
2.1 <i>Persoonlijke beweegredenen</i>	14
2.2 <i>Contextafhankelijke beweegredenen</i>	19
3 Empirische methode	22
3.1 <i>Respondentselectie</i>	22
3.2 <i>Data verzameling</i>	23
3.3 <i>Data-analyse</i>	25
4 Onderzoeksresultaten	27
4.1 <i>Persoonlijke beweegredenen</i>	27
4.2 <i>Contextafhankelijke beweegredenen</i>	35
4.3 <i>Gelegenheid ondernemerschap</i>	40
5. Conclusie en discussie	42
6 Limitaties en vervolgonderzoek	48
7 literatuurlijst	51
Bijlage I Interviewscript	55
Bijlage II Codeboom	56

1 Aanleiding en motivatie

1.1 Aanleiding

Franchising is een vorm van samenwerken op een lange termijn, die gebaseerd is op een contractuele overeenkomst tussen twee partijen. Aan de ene kant staat de franchisegever die een mogelijkheid gespot heeft om een succesvolle schaalbare onderneming te runnen. En aan de andere kant staat de franchisenemer die zich heeft aangesloten om met de gepercipieerde bedrijfswaarde een nieuwe geografische markt te betreden met de aangekochte merknaam (Comb, Ketchen, Shook & Short, 2010, p. 107). Alle ondernemers binnen de dezelfde groep vormen tezamen een franchiseorganisatie. De meeste ondernemingen in een franchiseorganisatie produceren hetzelfde product of dezelfde dienst met vergelijkbare technologie. Sommige stellen dus dat franchising equivalent is aan het leasen van een immaterieel goed in de vorm van een merknaam. Ondernemingen die aan franchising doen hebben over het algemeen herkenbare merknamen die ertoe bijdragen dat de afnemer verzekerd is van een uniforme productkwaliteit, hetgeen vooral belangrijk is voor bedrijven waar consumenten geen vaste klant zijn een makkelijk overstappen naar een andere aanbieder (Brickley & Dark, 1987, p. 405).

Er zijn diverse beweegredenen die leiden tot de keuze voor een franchisesamenwerking. Een belangrijke redenen vanuit de optiek van een franchisegever is dat franchisenemers financieel kapitaal verschaffen dat nodig is om een uitbreiding te realiseren. Een andere, minder toegelichte reden is dat franchisenemers door middel van flexibiliteit en lokale marktkennis beter in staat zijn verkooppunten te exploiteren, dan de bedrijfsleider van een franchisegever zelf (Kaufmann & Dant, 1996, p. 357; Masurel & Janszen, 1998). Franchisenemers worden op het gebied van exploratie echter mede gemotiveerd door de ondernemersambities en ze zijn daarom onmisbare partners bij het ontwikkelen van nieuwe markten en producten (Kaufmann & Ergolu, 1999; Minkler, 1992). Vanuit het perspectief van de franchisenemer zijn er ook diverse beweegredenen bekend. De kans om eigen baas zijn en de praktische werkervaring als een soort zelfontplooiing van de ondernemer, ondersteund door de waargenomen zekerheid van het bewezen businessmodel, het handelsmerk en de bijstand van de franchisegever, is een gebruikelijke rechtvaardiging voor het exploiteren van één franchise-eenheid (Elango & Fried, 1997).

Naast de voordelen zitten er ook nadelen aan een franchisesamenwerking. Het is namelijk een uitdaging voor franchisegevers om effectief samen te werken met franchisenemers, op een zodanige wijze, dat er naast het voordeel van kapitaalverschaffing effectief gebruikgemaakt kan worden van ondernemersambities en kwaliteiten. Zelfs wanneer alle partners binnen een franchiseorganisatie de congruentie tussen economische belangen wederzijds waarnemen, zal er waarschijnlijk een conflict ontstaan tussen de franchisegever en de franchisenemer als gevolg van de inherente onverenigbaarheid tussen autonomie en controle. Dat wil zeggen dat de schijnbare incongruentie die bestaat tussen de behoefte van de een franchisegever aan standaardisatie en controle betreffende zijn franchiseoperatie en reputatie, en het verlangen van een franchisenemer naar autonomie, onvermijdelijk leidt tot conflicten en verminderde naleving van de franchiseverhoudingen (Davies, Lasser, Manolis, Prince & Winsor, 2011, p. 334). De naleving en de controle kunnen worden afgedwongen door middel van een expliciet contract of deze kunnen beheerd worden door middel van vertrouwen in de samenwerking. Dit staat echter haaks op het eerdergenoemde verlangen naar autonomie van de ondernemer (Davies et. al.). Een goede naleving van de franchiseovereenkomst door de franchisenemer sluit goed aan op de behoefte van de franchisegever en heeft een positieve invloed op de groei van de totale franchiseorganisatie (Dickey, Harrison, McKnight & George, 2008).

In de laatste twee decennia van de vorige eeuw heeft de franchise-industrie een vernieuwde fase van expansie en voortdurende groei doorgemaakt die voor een groot deel gestimuleerd werd door een nieuwe vorm van franchising, namelijk multi-franchising. In het geval van multi-franchising is een franchisenemer eigenaar van meer dan een eenheid. De afzonderlijke eenheden van deze miniketens worden veelal geëxploiteerd door bedrijfsleiders (Grünerhagen & Mittelstaedt, 2001, p. 78). Vanuit het perspectief van de franchisegever lijkt het traditionele voordeel van aandacht van de franchisenemer en zijn kennis van de lokale markt, wat leidt tot een betere exploitatie, te verdwijnen bij multi-franchising. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat franchisegevers te maken krijgen met een verlaagd niveau van de motivatie en aandacht door het multi-franchisen. Hiermee geven ze dus aan dat de voordelen van een status als franchisenemer minder worden naar mate het aantal vestigingen van de franchisenemer toeneemt (Grünerhagen & Mittelstaedt, 2001). Wel dupliceren multi-franchisenemers samenwerkingsnormen gemakkelijker dan single-unitfranchisenemers, aangezien zij minder tijd aan het beheer van individuele eenheden hoeven te besteden. Zij vertonen een ‘mini-keten’-syndroom. Dat wil zeggen dat zij binnen hun mini-ketens de normen en procedures kopiëren die door hun franchisegevers worden gebruikt wanneer zij het franchisesysteem als

geheel beheren. Aan het hoofd van hun mini-keten worden ze "mini-franchisegevers". Vanuit het oogpunt van de franchisegever kan een multi-franchise dus als een efficiënt bestuursmechanisme worden beschouwd. (Boulay, Caemmerer, Evanschitzky & Duniach, 2020, p. 54).

In vergelijking met single-franchising lijkt multi-franchising het voordeel van schaalvoordelen te bieden. Ook geeft het franchisenemers vaak de mogelijkheid om gebruik te maken van de expertise van bestaande verkooppunten (Grünerhagen & Mittelstaedt, 2001, p. 78). Echter, single-unit franchisenemers kunnen veel meer geneigd zijn om lokale marktkennis te ontwikkelen en hun managementpraktijken daarop aan te passen. Dit is te wijten aan twee belangrijke redenen. Ten eerste zijn single-unitfranchisenemers volledig afhankelijk van de inkomsten uit hun ene unit en ze kunnen daardoor meer gemotiveerd zijn dan multi-unitfranchisenemers om hun klanten tevreden te stellen. Ten tweede kunnen franchisenemers met slechts één franchise-eenheid zich op één verkooppunt en de markt eromheen concentreren, terwijl multi-franchisenemers verschillende eenheden moeten beheren die geografisch wijdverspreid kunnen zijn. Dit betekent dat single-unitfranchisenemers meer kans hebben om experts in bepaalde markten te worden, wat moeilijker is voor multi-unitfranchisenemers die tactieken en strategieën moeten ontwikkelen in een verscheidenheid van marktomstandigheden (Hussain & Windsperger, 2013). Interessant is dat recent onderzoek heeft aangetoond dat er een relatie is tussen de omvang van een multi-franchisesamenwerking en de prestaties van de miniketens. Indien een franchisenemer meer dan drie à vier eenheden bezit, kan dit door een gedeelde focus leiden tot een lagere marginale omzet en winst (Boulay et al., 2020, p. 54).

Buiten het financiële aspect is het ook de vraag of een ondernemer de stap naar een multi-franchise moet maken, gezien het eerdergenoemde verlangen naar autonomie van ondernemers (Davies et al., 2011). In het verleden is al veel en uitgebreid onderzoek verricht naar ondernemers. Om de behoefte aan autonomie van een ondernemer het best te beschrijven, is voor dit onderzoek gezocht naar een passende definitie van ondernemerschap. Ondernemerschap is een manier van denken en creatief handelen. Het is een manier van denken die juist de nadruk legt op kansen in tegenstelling tot bedreigingen. Een ondernemer zoekt daarom graag actief naar nieuwe kansen op de markt. De kwaliteit van ondernemerschap is te verklaren aan de hand van deze persoonlijkheidskenmerken (Shane, Locke. & Collins. 2003). Het is dus de vraag of een multi-franchisenemer zou moeten

investeren in een bedrijf dat voor een groot deel wordt geleid door een franchisegever als de enige besluitvormer van het systeem, en waarin de franchisenemer aanzienlijke betalingen moet doen, zoals entregelden of maandelijkse betalingen aan de franchisegever.

Tot op heden heeft er alleen wetenschappelijk onderzoek plaatsgevonden vanuit het oogpunt van franchisegevers en deze studies waren met name gericht op de financiële aspecten van een samenwerking, niet zozeer op de motivaties van de franchisenemer (Boulay et al., 2020). Echter, wat nog onbekend is, is waarom een ondernemer met zijn behoefte aan autonomie, zijn manier van handelen, zijn creatieve denkwijze, zijn actieve houding en zijn zoektocht naar nieuwe kansen op de markt kiest voor het aangaan van een aan regels gebonden multi-franchisesamenwerking. Dit is vooral onduidelijk, omdat er uit onderzoek is gebleken dat de voordelen in de vorm van motivatie en aandacht afnemen, naarmate het aantal vestigingen van een franchisenemer toeneemt (Grünerhagen & Mittelstaedt, 2001, p.78; Hussain & Windsperger, 2013), en aangezien de omzet en winst per unit marginaal afnemen bij het in het bezit hebben van meerdere eenheden (Boulay et al.,2020, p. 54). Hierom is de motivatie van een ondernemer een nog nader te verklaren fenomeen. Naast de reeds bekende voor- en nadelen van de verschillende vormen van franchise (tabel 1). Richt dit onderzoek zich op het verwerven van inzichten in de motivaties voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking tussen franchisegevers en franchisenemers vanuit het perspectief van franchisenemers.

Tabel 1 Reeds bekende voor- en nadelen per samenwerkingsvorm

Context: Reeds bekende voor- en Nadelen

Single-franchise

Franchisegever: + Het verschaffen van kapitaal dat nodig is voor groei en uitbreiding.
+ Franchisenemers zijn onmisbare partners voor ontwikkeling van nieuwe markten en producten.

- Kans op conflicten in de samenwerking.
- Kans op verminderde naleving van de franchiseovereenkomst.

Franchisenemer: + De kans om eigen baas te worden.
+ Herkenbare merknaam met bewezen businessmodel.
+ Het ontwikkelen van lokale marktkennis en aanpassen van management praktijken.

- + Volledige focus op een verkooppunt
- Beperking van de autonomie.

Multi-Franchise

Franchisegever: + Samenwerkingsnormen worden makkelijker gedupliceerd.
+ Meer inkomsten uit royalty's en vergoedingen

- Minder kennis van de lokale markt door het delen van de aandacht van de franchisenemer.

Franchisenemer: + Gebruik maken van de expertise van bestaande vestigingspunten.

- Moeilijk om expert te worden in meerdere marktgebieden tegelijk.
- Lagere marginale omzet en winst per vestiging.
- Beperking van autonomie en creativiteit.

1.2 Probleemstelling en afgeleide onderzoeksvraag

Om inzicht te krijgen in de motieven van een ondernemer om te kiezen voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat zijn voor een ondernemer de beweegredenen om een multi-franchisenemer te worden?

Door middel van empirisch onderzoek is de beantwoording van de centrale vraagstelling van dit onderzoek tot stand gekomen.

1.3 Onderbouwing relevantie onderzoeksonderwerp

Het belang van expansie en schaalvoordelen is al vele malen eerder onderzocht. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat ondernemers en oprichters van bedrijfsketens, in het bijzonder binnen diverse sectoren van de detailhandel, de samenwerking in de vorm van franchising hebben omarmd als een geprefereerde methode om een bedrijf te laten groeien (Kaufmann & Dant. 1996, p. 357). Voor het Nederlandse midden- en kleinbedrijf (mkb) zijn de voordelen van schaalvergroting van aanzienlijk belang. Dit heeft als reden dat grote bedrijven de neiging hebben markten te domineren. Dit leidt tot het verdwijnen van kleinere ondernemingen en bedrijven. Echter, commerciële samenwerking kan door middel van franchising een antwoord zijn voor mkb'ers om op een soort vergelijkbare wijze schaalvoordelen te behalen (Masurel & Janszen. 1998, p.70). Mkb'ers zijn daarom beter in staat te overleven in markten, waarin grootwinkelbedrijven een groter marktaandeel hebben. Deze bedrijven kunnen zich onderscheiden door gebruik te maken van hun flexibiliteit en lokale marktkennis. De relatie tussen marktdominantie en het samenwerken van mkb'ers is volgens eerder onderzoek het sterkst in de voedingsdetailhandel (Masurel & Janszen, 1998).

Een onderzoek naar de bruikbaarheid van ondernemerskwaliteiten binnen een mkb-franchiseorganisatie zou bij kunnen dragen aan het verlagen van de paradox die veroorzaakt wordt door de afspraken ten behoeve van standaardisatie binnen een franchiseorganisatie. Een dergelijke studie moet inzicht geven in de wijze waarop ondernemerskwaliteiten gebruikt kunnen worden binnen de structuur van een franchiseorganisatie. In een rapport van het Vakcentrum (2014), een onafhankelijke belangenbehartiger van franchisenemers en

detaillisten in food, non-food en 'fast moving consumer goods', wordt franchising omschreven als het samenwerken binnen een formule dat de ondernemer een businessmodel op levert, waarbij hij de voordelen van een samenwerking onder de gemeenschappelijke bedrijfsnaam kan bundelen met zijn eigen krachtinbreng als zelfstandig ondernemer. Verder benadrukt het Vakcentrum in hetzelfde rapport dat tegenwoordig de populariteit van het franchisingmodel stijgt. In de jaren 80 kwam het model in opkomst en het bedroeg 15 jaar geleden ongeveer 150 formules. Tegenwoordig zijn er al ruim 750 formules en wordt franchising door het Vakcentrum gezien als de enige manier voor ondernemers met een winkelbedrijf om te kunnen overleven. De aanleiding en relevantie van dit onderzoek wordt ook deels gevonden in dezelfde rapportage. Samenwerkingscontracten tussen ondernemers en formule-eigenaren worden steeds eenzijdiger. Er wordt in het rapport zelfs omschreven dat de bewegingsmogelijkheden om te ondernemen ontnomen worden. Een praktijkvoorbeeld van een samenwerking die uitmondde in een conflict tussen een franchisegever en een franchisenemer zoals omschreven wordt in het onderzoek van Davies et. al. (2011, p.334) is het conflict tussen de Vereniging van Albert Heijen Franchisenemers en de franchisegever Albert Heijn. Dit conflict was onder meer gebaseerd op de onderverdeelde marge en vond zijn oorsprong in 2014 en mondde in 2019 uit in een stap naar de Hoge Raad (Pas, 2019).

In de bestaande literatuur wordt het probleem erkend, maar er is tot op heden nog weinig onderzoek verricht naar de beweegredenen voor een franchisenemer om een multi-franchisenemer te worden. De onderzoeken die reeds uitgevoerd zijn, bevatten met name de bevinding dat het voornaamste voordeel voor een franchisegever bij multi-franchising in vergelijking met single-unitfranchising in de hogere groeipercentages van dergelijke systemen ligt. De onderliggende veronderstelling bij dit verband lijkt te zijn dat een snellere groei ook een snelle toename van de inkomsten voor een franchisegever betekent, aangezien elk nieuw verkooppunt een franchisegever meer royalty's en vergoedingen oplevert (Grünerhagen & Mittelstaedt, 2001, 78 p.). Het primaire doel van dit onderzoek is de literatuur te verrijken met inzichten in welke beweegredenen ondernemers hebben om multi-franchisenemer te worden. Door de expansie en voortdurende groei is multi-franchising een concept dat in opkomst is (Grünerhagen & Mittelstaedt, 2001, p. 78). Deze studie laat zien waarom ondernemers – mkb'ers - kiezen voor deze opkomende wijze van franchising binnen de Nederlandse levensmiddelensector. Deze nieuwverworven inzichten moeten franchisegevers helpen om de juiste ondernemers te selecteren voor multi-franchiserelaties en om op een juiste manier de

samenwerkingen aan te kunnen gaan, rekening houdend met de motivaties van de franchisenemers. Dit zal bijdragen aan de groei van de totale franchiseorganisaties.

Aan de hand van de geformuleerde onderzoeksvraag zijn in hoofdstuk 2 de voor dit onderzoek meest relevante theoretische concepten beschreven. Dit theoretisch kader vormt de basis voor het verdere onderzoek waarvan de methodologische aanpak in hoofdstuk 3 beschreven wordt. De onderzoeksresultaten worden in hoofdstuk 4 toegelicht en deze worden in hoofdstuk 5 verklaard. Aan het einde van dit onderzoek volgen aan de hand van een reflectie en een discussie aanbevelingen voor het vervolgonderzoek.

2 Theorie

Er zijn diverse beweegredenen voor een ondernemer om een multi-franchisesamenwerking aan te gaan. Deze redenen kunnen betrekking hebben op de aard van de ondernemer, maar ook op de context waarin een ondernemer actief is. De theoretische basis waarop het empirisch onderzoek is gebaseerd, is in de bestaande literatuur gevonden betreffende de concepten creativiteit, innovatie, zelfontplooiing, groeiambities en autonomie. Aan de hand van de reeds bestaande literatuur is aangetoond dat dit relevante eigenschappen en kenmerken zijn die passen bij een ondernemer. Tevens spelen deze concepten een rol bij de motivatie om een single-franchisesamenwerking aan te gaan. In de context waarin een ondernemer werkzaam is, zijn vertrouwen en tevredenheid relevante concepten. In dit hoofdstuk zijn de verklaringen van deze kernconcepten en hun relevantie met betrekking tot het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag beschreven. Met behulp van de uitwerking van deze concepten is de analyse van het empirische onderzoek uitgevoerd.

2.1 Persoonlijke beweegredenen

Creativiteit

Ondernemerschap is een bijzondere vorm van creatieve innovatie. Het is de succesvolle implementatie van creatieve ideeën, om een nieuw bedrijf te produceren of een nieuw initiatief binnen een bestaand bedrijf te introduceren. Creativiteit kan op vele manieren een rol spelen bij ondernemerschap. Een ondernemer kan een nieuw idee voor een bepaald product of een bepaalde dienst aandragen dat verschilt van wat eerder is gedaan en dat waarschijnlijk door klanten als nuttig of wenselijk zal worden beschouwd. Dit is waar mensen doorgaans aan denken wanneer zij de term ‘creativiteit’ horen in een zakelijke context. Er wordt door sommige mensen geconcludeerd dat creativiteit vrijwel geen rol speelt in veel succesvolle ondernemingen, omdat er gedacht wordt dat creativiteit alleen betrekking heeft op een hoge mate van nieuwheid in het genereren van het basisidee voor een product of de dienst. De nieuwigheid hoeft echter niet in het product zelf zitten, maar kan ook betrekking hebben op de uitvoering van een product. Nieuwigheid kan zich bijvoorbeeld voordoen als nieuwe producten gecreëerd of geleverd worden en als nieuwe marktkansen geïdentificeerd worden (Amabile, 1997). Creativiteit kan bovendien een positieve invloed hebben op de groei van kleine bedrijven.

Er lijkt een wisselwerking te bestaan tussen creativiteit en ondernemersgerichtheid. Creativiteit kan bijdragen aan de bedrijfsprestaties als een ondernemer een voldoende hoog niveau van ondernemersgerichtheid bezit (Khedhaouria, Gurău, & Torrès, 2014, p. 491). Ondernemersgerichtheid betekent dat een ondernemer bezig wil zijn met innovatieve, proactieve en risicovolle acties (Miller, 1983). Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat de mate van creativiteit van een ondernemer gemeten kan worden aan de hand van het aantal nieuwe creatieve ideeën die zijn uitgevoerd. Verder hangt de mate van creativiteit af van het open staan voor nieuwe ideeën en experimenten, de hoeveel nieuwe producten of diensten die zijn ingevoerd en de mate waarin de uitvoering van werkzaamheden of diensten veranderd is.

Interessant om te weten is welke rol creativiteit binnen multi-franchisesamenwerkingen speelt. Gezien de hoge mate van standaardisatie en controle op de werkzaamheden die gereguleerd zijn door de franchiseorganisatie, zouden deze elementen van invloed kunnen zijn op de creativiteit van de ondernemer. Op basis van deze inzichten kan de motivatie voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking beter inzichtelijk gemaakt worden en kan op een effectieve wijze gebruikgemaakt worden van creativiteit als ondernemerskwaliteit.

Innovatie

Creativiteit en innovatie worden door veel mensen gezien als hetzelfde begrip. Deze opvatting is onjuist, want beide constructen zijn verschillend van elkaar. Een persoon kan de eigenschap creativiteit bezitten, maar als het idee niet omgezet wordt in daden is er geen innovatie.

Innovatie betekent: een nieuwe manier om iets te doen. Dit kan inhouden dat werkzaamheden, processen, producten of denkwijzen binnen een organisatie radicaal of revolutionair veranderd worden (Veeraraghavan, 2009, p. 17).

Innovatie kan een belangrijke drijfveer zijn. In het verleden is veelvuldig aangetoond dat bedrijven die nieuwe producten of diensten verkopen in staat zijn aanzienlijk harder te groeien. De innovativiteit van snelgroeiende bedrijven is over het algemeen hoger dan bij bedrijven die minder vooruitstrevend zijn (Davidsson, 1991). Innovatie kan gemeten worden op verschillende manieren. In dit onderzoek wordt innovativiteit bepaald aan de hand van het aantal nieuwe producten, productgroepen en diensten die het bedrijf levert. De innovatie op het gebied van werkzaamheden en processen zal worden gemeten aan de hand van het aantal en de aard van de vernieuwde managementprocessen.

Het kan interessant zijn te onderzoeken of de behoefte aan innoverende acties van ondernemers een bijdrage levert aan de keuze voor een multi-franchisesamenwerking, gezien innovatieve acties in combinatie met creativiteit van ondernemers positief kunnen bijdragen aan de bedrijfsprestaties (Khedhaouria et al., 2014, p. 491) Dit is een relevante vraag, omdat franchisegevers voor hun business format strikte operationele normen opstellen en afdwingen. Hiermee beïnvloeden ze in positieve zin het succes van hun netwerk van franchisenemers. Ondanks deze normen kunnen franchisenetwerken worden gekenmerkt als een gemeenschap van ondernemers, waarin elke ondernemer streeft naar autonomie en innovatie. Bijgevolg is het een belangrijke uitdaging voor franchisegevers om de naleving van deze normen door franchisenemers te bevorderen zonder de ambitie van de franchisenemers te dwarsbomen (Davies et. al., 2011, p. 334).

Zelfontplooiing

In de inleiding van dit onderzoek is al omschreven dat een van de drijfveren om te ondernemen te omschrijven is als de kans om eigen baas te worden. Bij deze kans wordt de praktische werkervaring gezien als een soort zelfontplooiing van de ondernemer, wat in het geval van franchising ondersteund wordt door de waargenomen zekerheid van het bewezen businessmodel, ofwel het handelsmerk en de bijstand van de franchisegever (Elango, & Fried, 1997). Dit komt er eigenlijk op neer dat als iemand geen ervaring heeft als ondernemer, deze ervaring door middel van een samenwerking met een bewezen concept feitelijk gekocht wordt.

Door behoefte aan prestaties is zelfontplooiing een van de motivaties die aanzet tot ondernemend gedrag. Vergeleken met niet-ondernemers hebben ondernemers een sterke behoefte om te presteren. Deze behoefte wordt overigens niet alleen gedreven door een financieel motief. Ondernemers hebben een sterke aandrang om problemen zelf op te lossen en om te zoeken naar nieuwe marktkansen. Ze zijn veelal enthousiast, toekomstgericht, gepassioneerd en ze streven bovenal naar zelfontplooiing (Littunen 2000, p. 296.). Samenvattend kan er dus gesteld worden dat de behoefte aan zelfontplooiing gemeten kan worden aan de hand van de motivatie om eigen baas te worden, de mate waarin werkervaring opgedaan kan worden en hoe graag de ondernemer zelf problemen oplost en inspeelt op nieuwe marktkansen.

Eerder is al aangetoond dat een multi-franchisesamenwerking een efficiënt besturingsmechanisme is voor franchisegevers, omdat zij door hun ervaring de samenwerkingsnormen gemakkelijker dupliceren dan single-unit franchisenemers (Boulay et al., 2020, p. 54). Gezien de drang naar zelfontplooiing zich vaak uit in de behoefte naar praktische werkervaring, kan de ervaring die de ondernemer heeft opgedaan als single-franchiseondernemer een motivatie zijn voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking.

Groeiambities

Een groeiambities omvat het strategische groeiplan dat een ondernemer voor zichzelf en zijn onderneming maakt. Hierbij wordt het verschil bepaald tussen de huidige grootte en de gewenste grootte van het bedrijf. De meest gebruikte termijn voor een strategische planning op het gebied van groei is gemiddeld 5 jaar (Davidsson, 1989). Het meten van groeiambities kan op verschillende manieren. In dit onderzoek zal de doelstelling van de ondernemer in kaart gebracht worden door vast te stellen welke ondernemersgroei er gewenst is. Deze groei kan over verschillende relevante assen gemeten worden. Op basis van de omzet en het marktaandeel kan de financiële groei van een onderneming bepaald worden. Echter, de groei kan ook vastgesteld worden aan de hand van het aantal klanten, medewerkers en franchise-eenheden.

De toename van winst door herinvestering was in het verleden een van de grootste drijfveren voor ondernemers om voor het franchisesysteem te kiezen (Clinton Evans Jr., 1968, p 354). Resultaten uit recenter onderzoek laten zien dat franchising een effectieve groeistrategie is voor winkeluitbreiding en dit sluit aan op de toegenomen behoefte aan gemak en uniformiteit. Echter, grotere ketens hebben minder de behoefte franchising te gebruiken omdat zij eigen middelen hebben. Deze vorm van groei is wel een bron van synergetische voordelen. Dit zijn voordelen die worden bereikt door de samenvatting van franchisewinkels en eigen winkels (Sen, 1998). Mede door deze voordelen en een effectieve groeistrategie maakt het meten van de groeiambitie van een ondernemer relevant. Dit komt doordat snelgroeiende bedrijven over het algemeen de groeiambities hebben opgenomen in hun strategische planning en in 19% van de gevallen had dit aantoonbaar bijgedragen aan de ontwikkeling van de totale onderneming (Van Praag, van Dijk, de Wit, & Pasaribu, 2009).

Motivatie voor succes is constant in een individu en heeft een prikkelwaarde. De stimulerende waarde is hoger wanneer een moeilijk doel wordt nagestreefd en bereikt, zoals het starten van en het laten groeien van een onderneming. Daarom zal een persoon met een sterke neiging om een onderneming op te richten die als matig riskant wordt beschouwd, waarschijnlijk het meest gedreven worden door een behoefte aan succes (Carsrud & Brännback, 2014, pp. 1–3). Gezien het matig risicovolle karakter van een bewezen franchiseconcept, is het voor de hand liggend dat het hebben van groeiambities een relevante drijfveer kan zijn voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking.

Autonomie

Autonomie is een begrip dat zijn wortels in de Griekse oudheid. De term autonomie is afgeleid van twee zelfstandige Griekse woorden: zelf (autos) en regelgeving of wet (nomos). De Grieken gebruikten deze samenstelling van woorden echter alleen in de relatie tussen zelfstandige staten. Veel later pas werd de term toegepast op individuen. Autonomie wordt ook wel omschreven als een van de primaire drijfveren voor een grote meerderheid van de ondernemers. Ondernemers willen autonomie omwille van beslissingsvrijheden. Een van de belangrijkste drijfveren voor zelfstandig ondernemerschap is dat mensen zelf een bedrijf willen runnen in plaats van voor iemand anders te werken. Een grote meerderheid van de starters van een klein bedrijf wil verantwoordelijk zijn, beslissen over de strategie, beslissen over de werkmethoden, en hun eigen tijd in te delen. Dit wordt autonomie genoemd (Van Gelderen & Jansen, 2006, p. 31).

Franchising is een vorm van ondernemerschap waarbij autonomie en afhankelijkheid van de franchisegever in synergie naast elkaar bestaan (Dant & Gundlach, 1999). Er bestaan echter gevaren binnen franchising, omdat de winstgevendende en uitgebreide exploitatie van marktkansen sterk afhankelijk is van de toegewijde en onvoorwaardelijke naleving van de franchiseovereenkomst door alle ondernemende partners. Ondanks de potentiële voordelen die ontstaan uit het evenwicht tussen autonomie en opgelegde controles, en ondanks het accepteren van controles door de franchisenemers, zullen in de loop van de samenwerking nalevingskwesties en conflicten naar voren komen. Naarmate een franchiserelatie evolueert, leren franchisenemers namelijk geleidelijk de operationele methoden en strategieën van hun franchisegever kennen, alsook de sterke en zwakke punten ervan. Naargelang het aantal franchisenemers toeneemt en naarmate zij succesvoller worden, zullen zij eerder geloven dat hun goede prestaties aan hun eigen ondernemersvaardigheden en -inspanningen zijn toe te

schrijven. Op deze manier kunnen ambitieuze en succesvolle franchisenemers hun betrokkenheid bij de operationele formule van de franchiseorganisatie verliezen naargelang zij meer vertrouwen krijgen in hun eigen ondernemerscapaciteiten (Buchanan, 1992; Davies et al., 2011 p. 325).

De behoefte aan autonomie behelst bij een groot deel van de ondernemers een van de primaire drijfveren in de context van het beslissen over de strategie, de werkmethodes en het indelen van de eigen tijd. Kortweg kan dus gesteld worden dat ondernemers veel waarde hechten aan de eigen beslissingsvrijheid. Eerder is al bewezen dat als ondernemers succesvoller worden, hetgeen het geval zal zijn als een ondernemer kiest voor het aangaan van een multi-franchiserelatie, de prestaties toegeschreven worden aan de eigen ondernemersvaardigheden. Daardoor vermindert de betrokkenheid bij de operationele formule van de franchiseorganisatie. Dit in combinatie met de bewezen nalevingskwesaties die voorkomen naarmate de franchiserelatie evolueert, maakt de behoefte aan autonomie, gezien het belang van het naleven van de franchiseovereenkomst voor een zo optimaal mogelijke groei van de totale organisatie, een relevant concept in de motivatie voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking.

2.2 Contextafhankelijke beweegredenen

Vertrouwen

De motivatie van een ondernemer kan ook gezocht worden in de relatie met de franchisegever. Het vertrouwen van de franchisenemer in de franchisegever kan namelijk een impact hebben op de beweegredenen van de ondernemer. Er wordt in de huidige literatuur een duidelijk onderscheid gemaakt tussen vertrouwen in de integriteit van een franchisegever en vertrouwen in de competenties van een franchisegever. Daarbij wordt aangetoond dat beide verschillend beïnvloed worden door relatieconflicten. Verder blijkt uit de literatuur dat deze twee vormen van vertrouwen robuuste voorspellers zijn van de naleving van organisatorische normen door franchisenemers, hetgeen positief bij draagt aan uniformiteit en een gunstige invloed heeft op de groei van de totale franchiseorganisatie (Davies et. al., 2011, p. 334; Dickey et al., 2008).

Er is reeds aangetoond dat het vertrouwen van de franchisenemer binnen de relatie met de franchisegever essentieel is voor een goed lopende franchiserelatie (Dickey et al., 2008, p.

251). De conclusie van het onderzoek van Dickey et al. (2008) is daarom dat franchisegevers moeten proberen om het vertrouwen van de franchisenemer op te bouwen. Het vertrouwen binnen een relatie tussen franchisegever en -nemer bestaat grotendeels uit drie dimensies: integriteit, competentie en algeheel vertrouwen. Met inachtneming van deze drie dimensies kan de mate van vertrouwen van de franchisenemer in de franchisegever gemeten worden.

Integriteit: Dit wordt aangeduid als de mate waarin de franchisenemer ervaart dat de franchisegever de overeenkomst tussen beiden naleeft door (Dickey et al.,2008).

Competentie: het vertrouwen in de competenties van de franchisegever is breed aanwijsbaar en kan onder meer geduid worden aan de hand van de mate waarin de franchisegever in staat is te voorzien in nieuwe producten en marketingcampagnes (Dickey et al., 2008.) Deze worden voornamelijk geëvalueerd op basis van kwaliteit, door ze in te beoordelen op originaliteit en waarde voor de franchisenemer. Wel wordt als voorwaarde gesteld dat voor het vertrouwen van de franchisenemer het bewijs van de bekwaamheid en integriteit van de franchisegever waarschijnlijk belangrijke aanwijzingen zijn, met betrekking tot de gezondheid van het totale franchisesysteem en de bijdragende relaties ervan. De merkreputatie van de franchise kan hierbij dienen als een signaal voor competentie (Davies et al., 2011, p. 325).

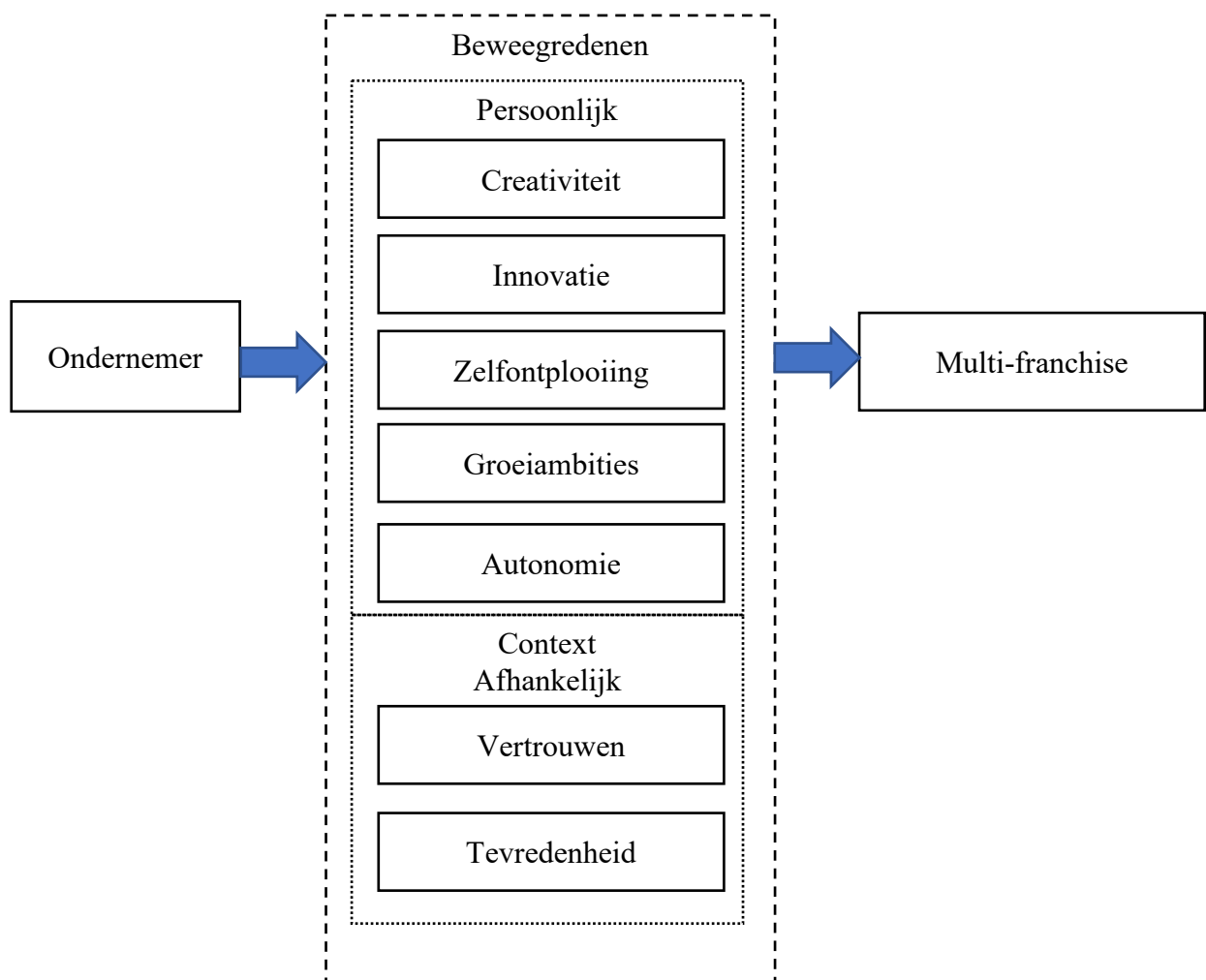
Algeheel vertrouwen: op basis van de fundamentele integriteit en competentie, die tezamen het algemene vertrouwen weerspiegelen, is het logisch dat de franchisenemer vertrouwt op de competenties en de eerlijkheid van de franchisegever (Dickey et al., 2008). Concluderend kan dus gesteld worden dat de rol van vertrouwen binnen een franchiserelatie belangrijk is. Naast dat het vertrouwen leidt tot een hogere tevredenheid, kan wederzijds vertrouwen de kosten verlagen die een nauwlettend toezicht op de partner met zich meebrengen (Davies et al., 2011 p.325).

Tevredenheid

Zoals in de inleiding al aangegeven is, spelen er vaak conflicten binnen een franchiserelatie die een financiële oorsprong hebben. Binnen franchiseverhoudingen kan aangenomen worden dat economische tevredenheid grotendeels bepalend is voor de algemene tevredenheid. Dit komt doordat de franchiserelatie in principe afhangt van de perceptie van billijkheid betreffende de verdeling van winst en andere financiële middelen (Geyskens, Steenkamp, & Kumar. 1999, p. 223). Deze tevredenheid draag volgens Geyskens et al. Bij aan het verminderen van conflicten tussen franchisenemers en franchisegevers en kan op deze wijze invloed hebben op de motivatie van ondernemers om een multi-franchisesamenwerking aan te

gaan. Een andere indicatie van tevredenheid kan gevonden worden in de mate waarin een ondernemer in staat is zijn doelstellingen te halen. Er is in het verleden bewezen dat ondernemers die minimaal 3 jaar werkzaam zijn een hoger gevoel van tevredenheid hebben, als de vooraf opgestelde doelstellingen gerealiseerd worden (Cooper & Artz, 1995, p. 443). Op basis van deze 2 inzichten zou tevredenheid een rol kunnen spelen in de motivatie van een ondernemer om een multi-franchisesamenwerking aan te gaan.

Een schematische weergave van de concepten die van invloed zijn op motivatie staat in figuur 1.



Figuur 1

3 Empirische methode

De empirische toetsing van de centrale onderzoeksvraag is uitgevoerd aan de hand van diepte-interviews. Uit onderzoek blijkt dat een kwalitatieve onderzoeksmethode een manier van onderzoeken is die mogelijkheden biedt om complexere fenomenen te onderzoeken. De dataverzameling voor dit exploratieve onderzoek is uitgevoerd door middel van semigestructureerd diepte-interviews. Deze manier van interviewen leent zich goed om de belevingen, ervaringen en interpretaties van de respondenten in relatie tot het onderzoeksonderwerp te achterhalen (Tong, Sainsbury, & Graig, 2007). Op basis van de empirische bevindingen van dit onderzoek is een rijker inzicht verworven in de motivaties van ondernemers. Aan de hand hiervan is vervolgens een theorie gebouwd die de motieven van de ondernemers verklaren.

3.1 Respondentselectie

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de Nederlandse food-branche. Om de eerdergenoemde theoretische inzichten te toetsen, is ervoor gekozen om te focussen op multi-franchisesupermarktorganisaties. Hoewel internationaal veel supermarktorganisaties opereren met een dergelijke vorm van samenwerking, is besloten een aantal grote supermarktorganisaties te selecteren die gevestigd zijn in Nederland en die te maken hebben met multi-franchisenemers. De keuze om uitsluitend supermarktondernemers te ondervragen zorgt voor een goede vergelijkbaarheid van de ondernemers als persoon. Alle markt- en politieke omstandigheden zullen daarom hetzelfde zijn en dezelfde invloed hebben op de context waarin de ondernemers opereren. Zoals in de aanleiding van dit onderzoek reeds is beschreven, betreft dit een dynamische markt die volatiel is en daardoor aansluit bij de theorie van Masurel en Janszen (1998). In deze theorie wordt gesteld dat de relatie tussen marktdominantie en het samenwerken van mkb'ers het sterkst is in de voedingsdetailhandel. Binnen deze populatie heeft de onderzoeker op selecte wijze zelf bepaald welke leden van de populatie deel uit zouden maken van het onderzoek. Om de juiste respondenten te kiezen, zijn het netwerk van de onderzoeker en vakspecialisten benaderd. Bij deze wijze van selectie, wat ook wel 'purposive sampling' wordt genoemd, is de onderzoeker uit gegaan van zijn eigen oordeel en kennis van de supermarkt franchisemarkt en hij heeft op deze wijze een representatieve respondentengroep opgesteld. Deze manier van selecteren is het meest

geschikt, omdat multi-franchisesamenwerkingen een opkomend en een binnen de supermarktbranche een relatief nieuw verschijnsel zijn. Hierdoor is het aantal geschikte respondenten gelimiteerd. Ondanks het gelimiteerde aantal geschikte respondenten, waren er genoeg mogelijkheden om een theoretisch rijker inzicht te verkrijgen in de motivaties van de ondernemers. Om deze redenen, in combinatie met de beperkte tijd en financiële middelen die beschikbaar waren voor het onderzoek, is er gekozen voor deze wijze van selectie.

3.2 Data verzameling

Het onderzoek is uitgevoerd in 2 fases. In de eerste fase voorafgaand aan de interviews zijn tijdens de literatuurstudie zeven constructen geïdentificeerd die in het verleden al veelvuldig onderzocht zijn en die relevant en kenmerkend bevonden zijn voor een ondernemer of de context waarin hij werkzaam is. Uit de studie blijkt dat deze constructen van invloed kunnen zijn op de motivatie van een ondernemer om te kiezen voor een multi-franchisesamenwerking. Om te kunnen onderzoeken of deze constructen meewegen in de motivatie om een multi-franchisesamenwerking aan te gaan, en om na te gaan wat de voornaamste beweegredenen zijn bij de keuze voor een dergelijke samenwerking, zijn 12 semigestructureerde interviews gehouden met multi-franchisesupermarktondernemers.

De interviews duurden elk tussen de 20 en 45 minuten. Door semigestructureerde interviews af te nemen met multi-franchiseondernemers uit verschillende franchiseorganisaties, is er met een bredere blik gekeken naar de centrale onderzoeksvraag. Semigestructureerd interviewen is hierom de beste passende methode om informatie te verzamelen. Deze manier van interviewen maakt het tevens mogelijk om door te vragen op onderwerpen die relevant lijken voor dit onderzoek (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018). Voor de interviews zijn een aantal multi-franchiseondernemers geselecteerd die allen tenminste 2 of meer supermarkten exploiteren. De chronologische verdeling van de respondenten is inzichtelijk gemaakt in tabel 2. In dit overzicht staan tevens het aantal winkels en winkeleigenschappen per respondenten benoemd.

Tabel 2 Respondentenselectie en winkeleigenschappen

Respondent	Formule	Aantal winkels:	Omzet per winkel per week *1000	Aantal fte medewerkers per winkel
J1	Jumbo	2	150 – 500	> 20
P1	Plus	3	150 – 500	> 20
S1	Spar	2	50 – 150	< 20
J2	Jumbo	3	150 – 500	> 20
S2	Spar	3	50 – 150	> 20
J3	Jumbo	2	150 – 500	> 20
J4	Jumbo	2	150 – 500	> 20
J5	Jumbo	2	150 – 500	> 20
S3	Spar	3	150 – 500	< 20
C1	Coop	2	50 – 150	< 20
J6	Jumbo	2	150 – 500	> 20
J7	Jumbo	3	150 – 500	> 20

Tijdens deze interviews is gebruikt gemaakt van een vragenlijst die is opgesteld aan de hand van de van tevoren relevant bevonden constructen. Deze vragenlijst bood houvast aan de onderwerpen en zorgde voor sturing in het proces. Tijdens de interviews zijn per onderwerpen vragen gesteld aan iedere ondernemer. Het script met hoofdvragen is bijgevoegd in de bijlage van dit onderzoek. Om echter een grotere rijkdom aan data te verkrijgen, zijn naar aanleiding van deze hoofdvragen aanvullende vragen gesteld naar contrasterende antwoorden of naar voorbeelden van beweegredenen wanneer de aard van de initiële antwoorden niet de gewenste diepgang gaf. Aan het eind van elk onderwerp zijn de antwoorden samengevat. Om de objectiviteit van de vraagstelling te waarborgen, is gebruik gemaakt van open vragen en zijn suggestieve vraagstellingen vermeden.

Om het interviewscript te toetsen, is het vooraf getest bij twee ondernemers. Hierbij is gekeken of alle vragen goed geïnterpreteerd werden en of deze leidden tot de gewenste diepgang. Deze interviews zijn niet meegenomen in de analyse en de vragenlijst is naar aanleiding van deze proef aangepast. Tijdens en na deze testfase zijn de interviews door de onderzoeker persoonlijk afgenomen. Van deze afnames zijn audio-opnames gemaakt, hetgeen

voor een objectieve vastlegging heeft gezorgd en een mogelijke bias van selectief luisteren heeft uitgesloten (Yin, 2013).

3.3 Data-analyse

De data die afkomstig zijn uit de interviews zijn geanalyseerd door te coderen. Coderen is een techniek met als doel de verzamelde informatie te verdelen en te structureren (Boeije, 2005). Codering is onderdeel van de ‘grounded theory’ en bestaat uit de 3 fases: open codering, axiale codering en selectieve codering. Door deze methode toe te passen en door gebruik te maken van de originele quotes uit de interviews is de objectiviteit zo veel mogelijk gewaarborgd (Corbin & Strauss, 1990). Voor het uitvoeren van deze coderingstechniek is de software van AtlasTI gebruikt. Door deze software toe te passen is een codeboom gemaakt die bijgevoegd is in de bijlage van dit onderzoek. Tevens heeft de functionaliteit van deze software het mogelijk gemaakt een goede analyse te maken van de diverse concepten, de onderlinge raakvlakken en de verschillen per ondernemer.

De interne validiteit van dit onderzoek heeft betrekking op de mate waarin een indicator meet wat deze zou moeten meten (Bryman & Bell, 2011). Om de interne validiteit van dit onderzoek op een zo efficiënt mogelijke wijze te waarborgen, zijn er naast controlevragen ook respondentvalidaties toegepast (Bryman & Bell, 2011). Op deze wijze wordt er gecontroleerd of de bevindingen van de onderzoeker juist geïnterpreteerd zijn. De externe validiteit, wat ook wel de generaliseerbaarheid genoemd wordt, is gegarandeerd door de specifieke selectie van de context van de branche van de onderzoekspopulatie (Bryman & Bell, 2011).

De betrouwbaarheid van een onderzoek zoals dit is relatief laag. De betrouwbaarheid gaat over de mate waarin onderzoeksresultaten hetzelfde zullen zijn bij herhaling van het onderzoek onder dezelfde condities. Ondanks dat de respondenten specifiek geselecteerd zijn, zal een herhaling van het onderzoek op een ander moment vermoedelijk een andere uitkomst geven. Dit zal mede veroorzaakt worden door alle sociale maatregelen en de hogere omzetten die in de fooddetailhandel gerealiseerd werden ten tijde van dit onderzoek. Deze stijging komt voornamelijk door de gedeeltelijke lockdown die ingesteld werd door de Nederlandse regering ter bestrijding van de COVID-19 pandemie. De repliceerbaarheid is dus laag. Echter, de betrouwbaarheid wel zo veel mogelijk gewaarborgd door gebruik te maken van semigestructureerde interviews. Door deze manier van interviewen is er bij elke respondent

gebruik gemaakt van een vooraf opgestelde vragenlijst. Op deze manier zijn dezelfde onderwerpen op een zo gelijk mogelijke wijze uitgevraagd. Verder wordt de gelijkheid ook vergroot, doordat elk interview door dezelfde interviewer is afgenomen en is opgenomen. Vanuit de interviews zijn alle data geanalyseerd die verkregen zijn door het stellen van de hoofdvragen. Ook de in de relatie tot de motivatie benoemde onderwerpen die anders zijn dan de vooraf geïdentificeerde concepten.

4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. De data die als basis dienden voor de analyse bestaan uit de transcripten van de 12 semigestructureerde interviews met multi-franchisesupermarktondernemers. De data zijn met behulp van de software AtlasTI gecodeerd en geanalyseerd, zoals beschreven wordt in hoofdstuk 3. De resultaten die afkomstig zijn uit de analyse zijn aan de hand van de vooraf geïdentificeerde concepten vanuit de literatuurstudie in 2 delen beschreven. Als eerste worden de persoonlijke beweegredenen beschreven die een ondernemer doen besluiten een multi-franchise samenwerking aan te gaan. Aanvullend op deze persoonlijke beweegredenen wordt de invloed beschreven van contextafhankelijke variabelen.

4.1 Persoonlijke beweegredenen

De eerste categorie concepten waarvan de resultaten inzichtelijk zijn gemaakt, zijn de persoonlijke beweegredenen. In deze paragraaf worden de bevindingen over de vooraf geïdentificeerde concepten uit de geanalyseerde interviewdata verder toegelicht.

Creativiteit en innovatie

Tijdens de interviews is aan de ondernemers gevraagd in welke mate creativiteit en innovatie hebben bijgedragen aan het aangaan van een multi-franchiserelatie. Zoals eerder in de tekst beschreven, blijkt dat de concepten creativiteit en innovatie grote raakvlakken hebben en nauw verwant zijn met elkaar. Om te kunnen bepalen in hoeverre creativiteit een rol heeft gespeeld, is er specifiek gevraagd naar het bedenken en het implementeren van nieuwe marktkansen of werkwijzen. De ondernemers blijken creativiteit te bezitten als dit begrip geconceptualiseerd wordt als het bedenken van nieuwe producten, werkmethodes of klantbenaderingen. Deze ideeën worden doorgaans ook in de praktijk gebracht en dan is het hetgeen de ondernemer bedoelde juist innovatie. Uit de data van de interviews blijkt dus dat er voor ondernemers geen onderscheid is tussen deze concepten, maar dat er zijn wel diverse categorieën zijn waargenomen (zie tabel 3). Er is dus eigenlijk sprake van een creatieve wijze van innovatie.

Uit de data blijkt dat creativiteit en innovatie van invloed zijn geweest bij het aangaan van een multi-franchisesamenwerking. Deze begrippen zijn echter in geen enkel geval genoemd als de

voornaamste motivaties. Door de aard van de samenwerking worden creativiteit en innovatie juist mogelijk gemaakt. Het blijkt namelijk dat in de winkels die door de ondernemers geëxploiteerd worden dat de teams in staat zijn de winkels dusdanig zelfstandig te draaien, dat de mogelijkheid voor expansie in de vorm van een multi-franchisesamenwerking ontstaat. Door deze autonoom draaiende teams ontstaat er voor de ondernemer daarom ook ruimte voor creativiteit en innovatie.

Het is gebleken dat ondernemers het leuk vinden om naast hun dagelijkse werk nieuwe, andere dingen te kunnen doen en ze zien een multi-franchisesamenwerking als een kans dit op grote schaal te doen. De winkels worden ook wel omschreven als de plek waar de creativiteit ontstaat (J1). Een mooi voorbeeld hiervan is één van de ondernemers die in zijn winkels geconfronteerd werd met uitval van het personeel door COVID-19 gerateerde klachten. Deze ondernemer bedacht hierdoor coronasnelteststraten en hij voerde dit idee ook uit in de praktijk (J4).

Naast dit meest opvallende, unieke voorbeeld uit de interviewdata blijkt dat de supermarktondernemers het voornamelijk belangrijk vinden om werkzaamheden op een eigen manier te doen en om op de lokale markt in te kunnen spelen. De aandrang om lokaal onderscheidend en de beste te willen zijn, en zodoende de omzet te maximaliseren, wordt door bijna alle ondernemers wel als een drijfveer omschreven die van invloed was op de keuze voor een multi-franchisesamenwerking. Een van de ondernemers die dit door middel van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) doet omschrijft dit als volgt:

“Jazeker! En hoe groter mijn bedrijf is, des te groter is mijn cirkel van invloed. Ik heb nu 40.000 bezoekers elke week, en 250 medewerkers. Dus als ik straks 8 winkels hebt, dan nou ja die factor die daar daaroverheen gaat. Ik geloof ook dat de supermarkt van de toekomst een plek van de kerken van vroeger inneemt en niet op religieus niveau, maar wel als ontmoetings- en als verbindingsplekken. En op het moment dat we die op die manier gaan inzetten, kunnen we een lokaal ecosysteem gaan bouwen.” (J1)

Dit citaat illustreert de betekenis van creatieve innovatie. Er wordt met een niet eerder toegepaste gedachtegang ingespeeld op nieuwe marktkansen en werkwijzen.

Tabel 3 Persoonlijke beweegredenen		
Concept	Sub concept	Beschrijving van de ondernemer en illustratieve voorbeelden.
Creativiteit en innovatie	Nieuwe kansen zien	Kruisbestuiving willen bewerkstelligen door goede concepten van andere winkels te willen implementeren (S2)(P1).
	Nieuwe activiteiten ontplooiën	Het starten van coronasnelteststraten (J4). Een vraag creëren naar nieuwe, onbekende artikelen (S3).
	Inspelen op de lokale markt	Het werken met lokale agrarische streekproducenten (P1). Samenwerken met een lokale bierbrouwer (S2).
	Dingen op de eigen manier kunnen doen	MVO en zo veel mogelijk mensen bewust maken (J1). Een eigen stempel op de winkel willen drukken (J6).

Zelfontplooiing en groeiambities

Op basis van de data blijkt dat verschillende vormen van zelfontplooiing het meest van invloed zijn op motivatie van de ondernemers om een multi-franchisesamenwerking aan te gaan (zie tabel 4). De gegevens tonen aan dat supermarktondernemers vaak op zoek zijn naar een uitdaging binnen hun werkzaamheden en dat ze niet graag verveeld raken. Ook gaven de ondernemers aan dat ze graag de beste willen zijn in hetgeen zij doen en dat ze elke dag op zoek zijn naar verbeteringen in hun werkzaamheden en bij het benaderen van de lokale markt. Dit werd onderstreept door de bevinding dat op het moment dat de eerste winkel van een ondernemers dusdanig goed draait, de uitdaging van het werk verdwijnt. Een van de ondernemers omschreef deze fase als beheren (C1). Beheren kost volgens hem meer energie en hij haalde op die manier geen energie uit zijn werk. Dit tezamen toont aan dat ondernemers een sterke aandrang hebben zichzelf continue te ontwikkelen.

Uit de data blijkt eveneens dat ondernemers die nog werkzaam waren in een single-franchisesamenwerking met de volledige focus op één winkel, in staat bleken te zijn deze winkel, onder meer door praktische werkervaring, optimaal te laten presteren. Een geprefereerde manier van ontplooiing door de ondernemer is het ontwikkelen van een zelfsturend team. Door deze zelfstandigheid van de winkelteams ontstaat er voor de ondernemer ruimte voor het uitvoeren van andere werkzaamheden. Deze teams worden dus ontwikkeld om ervoor te zorgen dat de ondernemer los komt te staan van de aansturing van de winkels. Aan de hand van deze ruimte en het gevoel van de ondernemer overbodig te zijn, ontstaat daarom de behoefte om er een tweede winkel te exploiteren.

De ruime werkervaring van de ondernemer is daarnaast van invloed op de keuze. Een van de ondernemers gaf bijvoorbeeld het volgende aan:

” Ja met de 30 jaar ervaring moest dat lukken. Ik wist eigenlijk wel zeker dat ik dat ook in Den Haag voor elkaar zou krijgen ” (J6).

Ook een kortere periode van werkervaring kan al leiden tot de behoefte aan een schaalbare onderneming aan de hand van een multi-franchisesamenwerking. Echter, uit de data blijkt wel dat de ervaring van een ondernemer een grotere rol speelt bij het opschalen van twee naar drie vestigingen dan de initiële stap naar een multi-franchisesamenwerking. Dit komt doordat de

financiële risico's bij een vervolg stap beter bekend zijn en doordat de pool van capabele medewerkers waarmee de ondernemer werkt ook groter is.

Groeiambities zijn op verschillende wijzen van invloed op de motivatie (zie tabel 4). Een strategisch groeiplan is op basis van de gegevens nauwelijks van invloed op de motivatie voor een multi-franchisesamenwerking. Het is uitzonderlijk dat een ondernemer vanaf het begin de ambitie heeft om in het aantal vestigingen te groeien (J2) (S3). Wel zijn er groeiambities op het vlak van financieel rendement en dat kan van invloed zijn op de stap naar een multi-franchisesamenwerking. Deze invloed is zeer wisselend per ondernemer en per winkelformule. Opvallend is wel dat bij de formule van Spar meer aangegeven werd dat er behoefte is om het financiële rendement te verhogen en dat bij de formules van grotere winkels, zoals Jumbo en Plus, werd aangegeven dat geld eigenlijk geen rol speelt. Geld wordt omschreven als een middel, maar geen doel. Een andere ondernemer geeft dit op een mooie manier aan:

“Je kan tenslotte maar drie keer per dag eten, dan houdt het op”. (J3)

Met dit citaat geeft de ondernemer aan dat geld wel belangrijk is voor zijn dagelijks bestaan. Het extra financiële voordeel wordt daarom gezien als een mooie bijkomstigheid. Wel is een behoefte aan herinvesteringen waargenomen. In uitzonderlijke gevallen willen ondernemers investeringen volledig uit eigen middelen financieren. Zij zien dit daarom als een mogelijkheid om te kunnen groeien met een vestigingspunt dat vanuit het begin niet direct winstgevend zal zijn. Wel hebben de ondernemers de ambitie om meer mensen in hetzelfde marktgebied te kunnen bedienen en anderzijds meer bereik te hebben buiten het huidige marktgebied. Hierbij zijn enige geografische raakvlakken wel van belang. Deze manier van groei valt onder de marktontwikkeling en marktpenetratie strategie zoals deze al eerder beschreven is in de bestaande literatuur (Ansoff, 1965). Winkels moeten echter niet te ver uit elkaar liggen, omdat er dan geen zicht op synergievoordeel is (P1) (J7).

Tabel 4 Persoonlijke beweegredenen		
Concept	Sub concept	Beschrijving van de ondernemer en illustratieve voorbeelden.
Zelfontplooiing	Persoonlijke Ontwikkeling	Behoeftte aan persoonlijke ontwikkeling (J1) (J4) (S2). Weinig uitdaging meer ondervinden in het huidige werk (C1) (J4).
	Teamontwikkeling	De juiste mensen om zich heen zoeken (J1) (J3) (S3). Meer perspectief bieden in het werk (J3) (J6) (S3).
	Werkervaring gebruiken	Reeds opgedane ervaring in een nieuwe vestiging opnieuw toepassen (J2) (J6).
Groeiambities	Marktpenetratie Marktontwikkeling	Meer mensen willen bereiken in hetzelfde marktgebied (J1) (J3) (S3). Groeien in aangrenzende marktgebieden (P1) (J7).
	Prestige	De beste willen zijn in wat hij of zij doet (P1) (S1) (S3).
	Groeiplan	Een groeiplan hebben voor het groeien in het aantal vestigingen (J2) (S3). Een vestiging volledig uit eigen middelen kunnen financieren (S1) (J7). Een groeiplan hebben voor het financiële rendement (S2).

Autonomie

Uit de data blijkt dat beslissingsvrijheid weinig tot geen invloed heeft op de motivatie om een multi-franchisesamenwerking aan te gaan (zie tabel 5). De ervaring betreffende de relatie met de franchisegever is door de ondernemer reeds opgedaan in de periode van de single-franchisesamenwerking. Dit heeft ervoor gezorgd dat de ondernemers inzichtelijk hadden in hoeverre zij vrij waren om eigen keuzes te maken, met betrekking tot het vormen van een eigen strategie en werkmethodes. De ondernemers gaven namelijk het volgende letterlijk aan:

“Tja, weet je. Het is gewoon meer van hetzelfde.” (J6). “Nee, wat dat betreft weet je waar je je aan committeert” (J4).

Een groot deel van de samenwerking tussen een franchisenemer en franchisegever staat vast. Doordat de ondernemers de regels van de samenwerking volgen, worden ze naar eigen zeggen door hun franchisegever met rust gelaten (S1). Dat wil zeggen dat ze voldoende vrijheid ervaren om eigen werkmethodes te ontwikkelen en om marktkansen te kunnen pakken, zolang dit alles maar binnen de samenwerking valt. Wel moeten de eigen ontplooiende activiteiten in lijn zijn met de formule, zoals deze door de franchisegever wordt aangeboden. De werkzaamheden mogen deze formule niet schaden. Deze vorm van vrijheid was dus al bekend bij de ondernemers en daarom is het in geen van de gevallen een beperkende factor geweest. Echter, de vrijheid zoals ze die ervaren was een hygiënefactor voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking. Een mooi voorbeeld uit de data is dat een van de ondernemers aangaf dat zij ervaart dat haar bedrijf voor 80% corporate Jumbo is en slechts voor 20% onder haar eigen invloed valt (J1). Een andere ondernemer verwoorde dat op een ander wijze. Hij ziet de formule als een grote gereedschapskist, waaruit gepakt kan worden op het moment dat het nodig is (J3).

Tevens werd de beperking van de keuzevrijheid door het opleggen van processen juist als positief gezien. Supermarktondernemers zijn tegenwoordig niet meer in staat zelfstandig alle werkmethodes vorm te geven en te bedenken. Het wordt daarom als positief gezien dat de grote organisatie van de franchisegever veel zaken regelt, waartoe de ondernemer niet zelf meer in staat is. Door procesmatig te werken, krijgen ondernemers het idee dat ze kunnen groeien en dat hun organisatie schaalbaar is. Hierdoor ontstaat het beeld dat een nieuwe winkel makkelijker te integreren is. Ook blijkt uit de data dat een goede naleving van de opgelegde processen zorgt voor een beter rendement. Deze factoren zijn niet de

hoofdmotivatie, maar hebben wel meegewogen als beweegredenen. Het kan niettemin voorkomen dat door de reeds bestaande franchisesamenwerking geen vrijheid meer ervaren wordt. Een andere samenwerking dan met de huidige franchisegever is namelijk beperkt of zelfs uitgesloten (S2). De optie om een samenwerking met een andere formule aan te gaan, is er op dat moment simpelweg niet, zelfs niet als dat voor een nieuwverworven vestigingspunt een betere optie zou zijn. Deze inperking van de vrijheid wordt niet als belemmerend ervaren.

Tabel 5		Persoonlijke beweegredenen
Concept	Sub concept	Beschrijving van de ondernemer en illustratieve voorbeelden.
Autonomie	Beslissingsvrijheid	<p>De mate van vrijheid was bekend. Het is gewoon meer van hetzelfde (J4) (J6).</p> <p>Door de regels te volgen, worden de franchisenemers door de franchisegever met rust gelaten (S1).</p> <p>Er is voor ondernemers voldoende vrijheid om zichzelf lokaal te onderscheiden (P1) (J1).</p> <p>Door de opgelegde processen ontstaat juist meer vrijheid (J7).</p>

4.2 Contextafhankelijke beweegredenen

Naaste de persoonlijke beweegredenen is onderzoek verricht naar de beweegredenen die hun oorsprong hebben in de context waarin een ondernemer werkzaam is. Op basis van de data van de twaalf semigestructureerd interviews, worden in deze paragraaf de bevindingen beschreven.

Vertrouwen

Tijdens de interviews is gevraagd naar het vertrouwen op financieel gebied en in de integriteit van de franchisegever. Daarnaast is geïnformeerd naar het vertrouwen in de competenties van de franchisegever (zie tabel 6). Het financiële vertrouwen wordt door de ondernemers gezien als zeer belangrijk, zo niet essentieel voor een goede samenwerking. In de afspraken is 100% transparantie vanaf de kant van de franchisegever vereist om integer met elkaar samen te kunnen samenwerken. Op basis van een eerdere franchisesamenwerking zijn financiële afspraken opgenomen in een afsprakenbrief, een zogenaamd conditiestelsel, dat bekend is bij de ondernemers. Het vertrouwen van de ondernemers in de integriteit en de naleving van deze afspraken ontstaat dus al eerder dan op het moment dat de keuze voor een multi-franchisesamenwerking feitelijk gemaakt wordt. Dit wordt op een pakkende wijze geïllustreerd door het volgende citaat:

“Toen ik begon bij Spar, ook bij de eerste winkel, dan heb je vertrouwen in de organisatie. Maar dat hebben ze niet beschaamd, zeg maar. Ze hebben het waargemaakt en ik denk dat Spar gewoon zijn één van de winnende formules is op dit moment.” (S2)

Door de franchisegever wordt bij de diverse formules ook gebruikgemaakt van ondernemers in bestuursfuncties die deze afspraken maken en controleren. Op deze manier wordt de integriteit nog verder onderbouwd (P1) (J6) (S2). Integriteit wordt gezien als een basis voor een gezonde samenwerking, maar het begrip speelt in de stap naar een multi-franchisesamenwerking een minder prominente rol. Als er geen vertrouwen op het gebied van integriteit zou zijn, zou de eerste samenwerking al niet succesvol kunnen zijn.

Op het gebied van financieel vertrouwen is het volgens de ondernemers ook van belang dat er aan de hand van de exploitatie van een winkel op termijn autonoom verdiend zou moeten

worden. Het is dus belangrijk dat een vestigingspunt zichzelf kan bedruipen (P1). Is dit niet het geval en ligt de oorzaak hiervan buiten de invloed van de ondernemer, dan wordt erop vertrouwd dat de franchisegever zijn zorgplicht vervult naar de ondernemer. Het is immers voor de franchisegever eveneens in het kader van de inkoopkracht van belang dat de continuïteit geborgd blijft (J6).

Het vertrouwen in de competenties van de franchisegever blijkt uit de data ook aanwezig te zijn. Het bleek slechts een van de beweegredenen te zijn die meewoog in de beslissing om te kiezen voor een multi-franchisesamenwerking. De mate in hoeverre dit mee heeft gewogen, hangt af van de aard van de samenwerkingsvorm van de single-franchisesamenwerking. Er zit namelijk een waarneembaar verschil tussen ondernemers die een vestigingspunt huren van de franchisegever (S2) (C1) (J2) en ondernemers die zich met een eigen vestigingspunt aansluiten bij een franchisegever (S3) (J6) (J7). Op het moment dat de ondernemer een eigen vestigingspunt bezit, is de keuze voor de formule namelijk vrij te bepalen. Bij deze vrijheid speelt het vertrouwen in de competenties en de formule van de franchisegever zwaarder mee, dan wanneer een ondernemer de eerste vestiging van de franchisegever huurt. In dat geval staat bij de keuze voor een multi-franchisesamenwerking de formule al vast. Bij de ondernemers speelt hierdoor zeker het besef dat ze niet zonder de formule zelfstandig kunnen opereren. Uit de gegevens blijkt dat het vertrouwen in de competenties zwaar meewoog bij de keuze om een eerste franchisesamenwerking aan te gaan. Hier was het duidelijk dat de perceptie van de marketingkracht en het vertrouwen in de overige competenties van de franchisegever bepalend waren voor de keuze. Echter, de stap naar een tweede vestigingspunt en een multi-franchisesamenwerking werd genomen op het moment dat dit vertrouwen reeds opgebouwd was. Dat dit vertrouwen in voldoende mate aanwezig is, wordt daarom gezien als noodzakelijk. Als de formule zich bewezen heeft, durft de ondernemer de stap aan, maar dat is niet de hoofdmotivatie.

De twee besproken vormen van vertrouwen vormen tezamen het algemene vertrouwen. Uit het onderzoek blijkt dat het algemene vertrouwen van de ondernemer in de franchisegever in de basis meeweegt als beweegreden. Het algemene vertrouwen ontstaat voornamelijk in de periode van de single-franchiserelatie en is een soort basisvoorwaarde die aanwezig dient te zijn als er gekozen wordt voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking.

Tevredenheid

Uit de literatuurstudie blijkt dat de tevredenheid van een ondernemer kan bijdragen aan het voorkomen van conflicten binnen een franchiserelatie en de tevredenheid stimuleert een goede samenwerking. Tijdens deze studie is gemeten welke dimensies van tevredenheid een rol spelen in het beslissingsproces (zie tabel 6). De tevredenheid is tijdens dit onderzoek gemeten door te vragen in hoeverre een ondernemer content is op het vlak van economische tevredenheid en of de vooraf gestelde organisatiedoelstellingen zijn behaald. Uit de literatuurstudie bleek namelijk dat de economische tevredenheid grotendeels bepalend is voor de algemene tevredenheid. Uit het onderzoek komt naar voren dat de perceptie van billijkheid in de verdeling van de financiële middelen in positieve mate aanwezig was toen de ondernemers kozen voor een multi-franchisesamenwerking. De financiële verdeling bij het aangaan van een multi-franchisesamenwerking wordt daarom omschreven als meer van hetzelfde. Er werd aangegeven dat het bekend was waar ze zich aan committeerden. Geld verdienen wordt tevens beschreven als niet het belangrijkste doel van de ondernemer, maar als een soort hygiënefactor. Tevredenheid kan in deze context daarom het best beschreven worden als een soort zekerheid. Het is zekerheid in de zin dat het vooraf bepaalde rendement gerealiseerd zal gaan worden. De ondernemers zeiden hier het volgende over:

“Dit is misschien een klassieke uitspraak, maar je moet het niet voor het geld doen. Geld speelde niet zo 'n grote rol. Het gaat om het spel. En als je het spel doet en de randvoorwaarden zijn afgebakend en die zijn duidelijk en je kunt je geld ermee verdienen, dan is geld an sich niet een primair doel.” (J6)

“Uiteindelijk zie je gewoon dat je een mooie groeilijn maakt aan alle kanten. En dat het conditiestelsel helemaal niet slecht is, dat het eigenlijk gewoon goed voort te zetten was. Dan is het vertrouwen daar. En dan ga je dus ook verder.” (J3)

De andere indicatie van de tevredenheid van een ondernemer is de mate waarin de ondernemer in staat is zijn doelstellingen te halen. Uit de data van het onderzoek blijkt dat een tweede winkel exploiteren slechts in enkele gevallen een doelstelling van de ondernemers was. Uit de gegevens blijkt echter wel dat andere doelstellingen op het gebied van omzet(groei) en -marge een belangrijke rol spelen bij de ondernemers. Ze vinden het belangrijk en ze meten hun prestaties aan de hand van de ontwikkeling van de omzet. Een tevreden gevoel ontstaat op het moment dat de omzetdoelstellingen gehaald of het liefst

overtroffen worden. Als de omzet net iets beter is dan vooraf werd verwacht, is dat een belangrijke indicator voor succes en tevredenheid.

Er kan dus gesteld worden dat de verdiensten in orde moeten zijn. De vestigingspunten moeten voldoende renderen en de doelstellingen moeten gehaald worden. Voor de ondernemers is het belangrijk dat de verdiensten in de randvoorwaarden van de overeenkomst duidelijk afgebakend zijn. Het is dus meer een vorm van zekerheid dat tezamen met het vertrouwen de tevredenheid van ondernemers veroorzaakt.

Tabel 6		Context afhankelijke beweegredenen
Concept	Sub concept	Beschrijving van de ondernemer en illustratieve voorbeelden.
Vertrouwen	Financieel	Op financieel gebied is 100% vertrouwen belangrijk en dat dient als basis voor een samenwerking (J2). Er is een mogelijkheid tot inspraak in de financiële afspraken. Er wordt meegedacht en de ondernemer zit als het ware zelf ook aan de knoppen (P1).
	Competentie	De ondernemer is niet gebonden aan de organisatie met zijn eigen vestigingspunt. Hij heeft voor Jumbo gekozen, omdat hij deze winkel de beste formule vond (J6). De kracht van de formule heeft de keuze makkelijker gemaakt, maar als er een betere formule zou zijn, was dat ook geen probleem (J6). Een gebonden franchisenemer kan niet opeens een andere formule kiezen. Die optie is er niet. Maar dat heeft niks met de kracht van de formule te maken (S2).
Tevredenheid en zekerheid	Doelstellingen behalen	Het conditiestelsel is gewoon goed (J3). Het succes wordt gemeten aan de hand van de persoonlijke verdiensten en de omzet (J5). Als de randvoorwaarden duidelijk zijn, kan er geld verdiend worden (J6).
	Prestaties overtreffen	De maximale omzet eruit halen is heel belangrijk (S3). De drijfveer is om de beste te willen zijn en beter te presteren dan vooraf werd gedacht (J2).
	Voldoende rendement realiseren	Het conditiestel is helemaal nog niet zo slecht en is de basis om een samenwerking verder uit te breiden (J3). Het vertrouwen om te investeren was er, doordat vooraf de verdeling van de inkomsten goed afgesproken was. Dat gaf een stuk rust (J5).

4.3 Gelegenheid ondernemerschap

Op basis van de context waarin de ondernemers werkzaam waren op het moment dat de keuze gemaakt werd voor een multi-franchisesamenwerking, is nog een andere opvallende reden gevonden die van invloed was op de motivatie. Deze reden heeft echter geen betrekking op de uit de literatuurstudie afkomstige concepten, maar deze is wel zeer bepalend geweest voor de keuze.

Uit de data bleek dat de keuze voor een multi-franchisesamenwerking door de ondernemers gemaakt werd, omdat de kans hiertoe toevalligerwijs op hun pad kwam. De ondernemers gaven aan dat de kans op een tweede winkel zich gewoonweg voordeed. Een ondernemer gebruikte hiervoor een pakkende metafoor:

”Kijk, af en toekomen er treinen voorbij en die ja, dan is de vraag van ja je opstappen of laat je hem voorbijrijden” (P1).

De oorsprong van die kans is echter per ondernemer verschillend. Zo gaf een van de ondernemers aan dat de winkel waarin hij begonnen was door brand verwoest was en dat hij uit verveling een andere winkel overgenomen had (J5). Vervolgens was de stap naar een multi-franchisesamenwerking tot stand gekomen op basis van een omzetverplichting naar de verzekeringsmaatschappij en werd de oorspronkelijke winkel heropend. Een andere ondernemer gaf aan dat een winkel vrij kwam bij de verkoop van de formule Edah aan Plus (P1). Op deze wijze kreeg hij de kans een extra vestigingspunt te exploiteren. Een andere reden werd aangegeven door twee ondernemers binnen de Sparformule (S2) (S3). Hierbij was de situatie zodanig dat de vestigingspunten beschikbaar kwamen en dat de franchisegever de financieel onafhankelijke ondernemers benaderde met de vraag of ze deze expansie in de vorm van een multi-franchisesamenwerking aan wilden gaan. Een andere reden voor de franchisegever om een ondernemer te benaderen, is om ondernemers met een eigen vestigingspunt langer aan zich te binden. Dit is op te maken uit het volgende citaat:

“ Het was voor Jumbo wel een kans om mij wat langer bij de organisatie te houden. Die hebben ze aangegrepen. Het viel ook samen met deze winkel die vrij kwam” (J6).

De wijze waarop een dergelijke kans ontstaat, is zeer divers en zodoende niet eenduidig te omschrijven. Wel is het zo dat dergelijke kansen zeer bepalend zijn geweest voor de ondernemers om de stap naar een multi-franchisesamenwerking te maken.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt er op concluderende wijze antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Tevens worden de resultaten van het empirische onderzoek in relatie afgezet tegen de bevindingen uit de literatuurstudie. Vanuit dit wetenschappelijke perspectief wordt aangetoond tot welke inzichten het onderzoek heeft geleid. Tevens is er op concluderende wijze antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek.

Conclusie

In de bestaande literatuur worden voornamelijk de motivaties en de beweegredenen voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking beschreven vanuit het perspectief van franchisegevers, en deze motivaties zijn voornamelijk gericht op financiële aspecten (Boulay et al., 2020, p. 54). Dit onderzoek biedt echter inzichten vanuit de optiek van franchisenemers. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt: ‘Wat zijn voor een ondernemer de beweegredenen om een multi-franchisenemer te worden?’ Aan de hand van zowel de literatuurstudie als het empirische onderzoek kan geconcludeerd worden dat de beweegredenen te vinden zijn in zowel de aard van de ondernemer als in de context waarin hij werkzaam is.

Op basis van het onderzoek naar de persoonlijke beweegredenen is aangetoond dat zelfontplooiing het concept is dat het meest van invloed is op de beweegredenen. Naast zelfontplooiing is er niet één specifieke beweegreden aan te wijzen, maar het is eerder een combinatie van factoren die een ondernemer ertoe aanzet een multi-franchisenemer te worden. Naast de persoonlijke beweegredenen is aangetoond dat diverse motivatie hun oorsprong hebben in de context waarin een ondernemer werkzaam is. Hierbij is gebleken dat vertrouwen een belangrijk concept is.

Verder is naast deze reeds vooraf geïdentificeerde concepten een relatie gevonden met het voor multi-franchisesamenwerkingen nieuwe concept gelegenheidsondernemerschap, ofwel opportunity entrepreneurship. Dit concept is afkomstig uit de context van een ondernemer. De stap naar een multi-franchisesamenwerking is dus veelal gebaseerd op toevalligheid is en niet vooraf gepland.

Discussie

Op basis van het onderzoek wordt bevestigd dat elk van de zes beweegredenen wel degelijk in meer of mindere mate een rol spelen in het beslissingsproces van een ondernemer om de kiezen voor een multi-franchisesamenwerking. Op basis van de literatuurstudie werd vooraf gesteld dat de beweegredenen die leiden tot een multi-franchisesamenwerking zowel vanuit de aard van een ondernemer, als vanuit de context waarin een ondernemer werkzaam is, afkomstig kunnen zijn. Dit onderzoek is zodoende een bevestiging van de literatuurstudie. Echter, bij elk van de beweegredenen zijn interessante ontdekkingen gedaan in relatie tot de theorie. Naast deze reeds vooraf geïdentificeerde concepten is er een verband gevonden met gelegenheidsondernemerschap in een multi-franchisesamenwerking, ofwel ‘opportunity entrepreneurship’.

In de literatuurstudie werd aangetoond dat creativiteit en innovatie sterk verwant zijn met elkaar. Uit deze studie is gebleken dat een wisselwerking tussen creativiteit en ondernemersgerichtheid in positieve zin kan bijdragen aan de bedrijfsprestaties, als de ondernemer een hoog niveau van ondernemersgerichtheid bezit (Khedhaouria et al., 2014, p. 491). Ondernemersgerichtheid houdt hierbij in dat een ondernemer bezig wil zijn met innovatieve, proactieve en risicovolle acties (Miller, 1983). Vooraf werd gedacht dat een gereguleerde samenwerkingsvorm en controles van de franchisegever van invloed zouden kunnen zijn op de drang van de ondernemer. Uit dit onderzoek blijkt bij de helft van de ondernemers dat creativiteit en innovatie weliswaar van invloed waren, maar in geen enkel geval de hoofdmotivatie betroffen. De gereguleerde samenwerkingsvorm werd juist benoemd als een voordeel dat ruimte biedt voor creativiteit en innovatie. Dit is opmerkelijk, gezien uit eerdere bevindingen bleek dat dit een belangrijke uitdaging is voor franchisegevers (Davies et al., 2011, p. 334).

Eerdere beschouwingen hebben aangetoond dat zelfontplooiing aanzet tot ondernemend gedrag. Een ondernemer heeft veelal een sterke aandrang om problemen zelf op te lossen en om te zoeken naar nieuwe marktkansen. Door hun toekomstgerichtheid zijn ze op zoek naar zelfontplooiing (Littunen, 2000, p. 296.). In dit onderzoek is aangetoond dat zelfontplooiing de voornaamste reden is voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking, 6 van de 12 ondernemers gaven dit aan. Bij een ander groot deel van de ondernemers was het een belangrijke ondersteunende motivatie. Dit wordt onderstreept door de bevinding dat de ondernemers die meededen aan dit onderzoek vaak op zoek zijn naar uitdagingen binnen de

eigen werkzaamheden, om niet verveeld te raken. Ook zoeken zij naar verbeteringen in het benaderen van een lokale markt en ze willen graag de beste zijn in hetgeen zij doen. Uit de literatuurstudie bleek dat ondernemers die reeds ervaring hebben opgedaan als franchisenemer met één winkel, de samenwerkingsnormen eerder omarmen en makkelijker dupliceren (Boulay et al., 2020, p. 54). Deze theorie wordt op basis van dit onderzoek tevens bekrachtigd. Op het moment dat de eerste winkel van de ondernemer goed en autonoom kan draaien, is het makkelijker een multi-franchisesamenwerking aan te gaan. Deze fase van autonoom draaien wordt vaak in combinatie met de behoefte aan praktische werkervaring omschreven als het moment waarop de uitdaging verdwijnt en de verveling toeslaat. Dit zorgt er dus in veel gevallen voor dat de behoefte aan zelfontplooiing een belangrijke aanvullende motivator wordt voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking.

Uit dit onderzoek blijkt dat een strategisch groeiplan met als doel meer dan één winkel te exploiteren, slechts in enkele gevallen de beweegreden was voor de stap naar een multi-franchisesamenwerking. Behoudens 2 ondernemers heeft geen van allen vanaf het begin de ambitie gehad om in het aantal vestigingen te groeien. Niettemin bleek op basis van de literatuur dat ondernemers met een grote drijfveer voor succes een sterke neiging hebben een onderneming op te richten en deze te laten groeien (Carsrud & Brännback, 2014, pp. 1–3). In deze studie wordt echter aangetoond dat groeiambities niet de drijfveer zijn voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking. Ook staan de bevindingen van dit onderzoek haaks op de eerdere constatering dat de toename van de winst door herinvesteringen een van de grootste drijfveren is voor deelname aan het franchisesysteem (Clinton Evans Jr., 1968, p. 354). Dit onderzoek laat namelijk zien dat het extra financiële voordeel vaak wordt gezien als een mooie bijkomstigheid en niet als een motivatie voor expansie in de vorm van een multi-franchisesamenwerking.

Franchising wordt in de literatuur gezien als een vorm van ondernemerschap, waarin autonomie en afhankelijkheid van de franchisegever naast elkaar bestaan (Dant & Gundlach, 1998). Echter, er is aangetoond dat ambitieuze en succesvolle franchisenemers hun betrokkenheid bij de operationele formule verliezen, naarmate zij meer vertrouwen krijgen in hun eigen ondernemerscapaciteiten (Buchanan, 1992; Davies et al., 2011 p. 325). Verder bleek dat een grote meerderheid van de ondernemers zelf wil beslissen over de strategie en werkmethode en dat ondernemers hun eigen tijd in wil delen (Van Gelderen & Jansen, 2006, p. 31). In dit onderzoek is de behoefte aan een dergelijke vorm van autonomie getoetst onder

de respondenten. De resultaten laten zien dat beslissingsvrijheid zeker van belang was voor ondernemers ten tijde van hun keuze voor een multi-franchisesamenwerking. De ervaring van de ondernemers die opgedaan werd tijdens de single-franchisefase zorgde ervoor dat de ondernemers reeds inzichtelijk hadden in hoeverre zij vrij waren hun eigen keuzes te maken met betrekking tot de te volgen strategie en werkmethodes. Uit de data van dit onderzoek blijkt namelijk dat de ervaren vrijheid een soort hygiënefactor is ten tijde van het aangaan van een multi-franchisesamenwerking. De beperking in de keuzenvrijheid door opgelegde processen wordt juist als positief ervaren. De ondernemers beseffen namelijk dat supermarkten tegenwoordig niet meer zelfstandig geëxploiteerd kunnen worden. Door de opgelegde processen krijgen de ondernemers het idee dat ze kunnen groeien en dat de organisatie schaalbaar is. Dit sluit aan bij de eerdere bevindingen dat multi-franchisesamenwerkingen een efficiënt besturingsmechanisme zijn voor franchisegevers (Boulay et al., 2020, p. 54), maar deze conclusie staat haaks op het idee dat ondernemers de behoefte hebben om eigen werkmethodes te ontwikkelen.

Naast de beweegredenen die in de aard van de ondernemer liggen, is vertrouwen een concept dat betrekking heeft op de context waarin een ondernemer werkzaam is. Op basis van de literatuurstudie bleek dat het algemene vertrouwen een beweegreden voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking kan zijn. Het algemene vertrouwen bestaat uit het vertrouwen in de integriteit en de competenties van de franchisegever (Dickey et al., 2008). De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat het financiële vertrouwen en daarmee de integriteit van de franchisegever zeer belangrijk zijn, zo niet essentieel voor een goede samenwerking. Volledige transparantie in de afspraken met de franchisegever is daarom een vereiste om integer met elkaar samen te kunnen werken. Ten tijde van het aangaan van een multi-franchisesamenwerking was dit vertrouwen aanwezig, vanwege het geldende conditiestelsel en de naleving hiervan. Het vertrouwen ontstaat dus al feitelijk voordat de keuze voor een multi-franchisesamenwerking gemaakt wordt. Het vertrouwen in de competenties van de franchisegever kan worden geduid aan de hand van de mate waarin een franchisegever in staat is te voorzien in nieuwe producten en marketingcampagnes (Dickey et al., 2008). De bevindingen van dit onderzoek laten echter zien dat het competentievertrouwen in verschillende maten meeweegt als beweegreden om een multi-franchisesamenwerking aan te gaan. De aard van de samenwerkingsvorm is hierbij grotendeels bepalend.

Competentievertrouwen weegt namelijk minder zwaar mee als een ondernemer de eerste

vestiging van de franchisegever huurt. Indien de ondernemer een vrij vestigingspunt bezit, wegen de competenties van de franchisegever zwaarder mee.

Er is aangetoond dat tevredenheid een rol kan spelen in de motivatie van een ondernemer om te kiezen voor een multi-franchisesamenwerking. Deze tevredenheid is afhankelijk van de perceptie van billijkheid in de verdeling van winst en andere financiële middelen. Dit kan helpen conflicten tussen franchisegevers en franchisenemers te voorkomen (Geyskens et al., 1999, p. 223). Uit dit onderzoek blijkt dat ondernemers tevreden zijn op het moment dat de keuze voor een multi-franchisesamenwerking gemaakt wordt. Deze tevredenheid is geen motivatie op zichzelf, maar wordt omschreven als meer van hetzelfde. Een ondernemer is in dat geval bekend met hetgeen waar hij zich aan committeert. Tevredenheid kan ook gevonden worden in de mate waarin een ondernemer in staat is zijn doelstellingen te halen.

Ondernemers die minimaal 3 jaar werkzaam zijn en hun doelstellingen behalen, hebben doorgaans een groter gevoel van tevredenheid (Cooper & Artz, 1995, p. 443). De resultaten van dit onderzoek weergeven dat doelstellingen op het gebied van omzetgroei en -marge een belangrijke rol spelen bij de ondernemers. Een tevreden gevoel ontstaat bij ondernemers pas als omzetdoelstellingen gehaald of het liefst overtroffen worden. Het halen of het overtreffen van de omzetdoelstelling is een belangrijke indicator voor het succes van een ondernemer. De afspraken in een franchisesamenwerking zorgen voor een bepaalde zekerheid betreffende het halen van deze doelstellingen. De zekerheid speelt daarom niet alleen een rol in de motivatie voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking, maar draagt ook bij aan het verminderen van de kans op conflicten tussen franchisegevers en franchisenemers (Geyskens et al., 1999, p. 223).

Anders dan vooraf werd ingeschat, is in dit onderzoek aangetoond dat een supermarktondernemer die een multi-franchisesamenwerking aangaat gelijkenissen vertoont met een gelegenheidsondernemer. Dit blijkt uit de constatering dat de ondernemers niet actief op zoek waren naar een nieuwe onderneming. De eigenschappen van een gelegenheidsondernemer zijn in het verleden door middel van onderzoek veelvuldig gedefinieerd. Een gelegenheidsondernemer is een persoon die niet actief op zoek is naar een baan en reeds in loondienst is bij een bedrijf of instelling. Gelegenheidsondernemerschap hangt eveneens samen met op groei gerichte ondernemingen en de beschikbaarheid van kapitaal. Deze beschikbaarheid zou daarom kunnen leiden tot gelegenheidsondernemerschap (Fairlie & Fossen, 2018). De bevinding dat multi-

franchiseondernemers een sterke focus hebben op omzetgroei en het realiseren van een vooraf geprognostiseerd rendement, zorgt voor een gelijkenis met deze theorie.

Praktische implicaties

De motivaties van franchisenemers voor het aangaan van een multi-franchisesamenwerking zijn in dit onderzoek in kaart gebracht. Met de verworven inzichten moeten franchisegevers beter in staat zijn in te spelen op de behoeftes van franchisenemers. De franchisegever zou in kunnen spelen op de behoefte van zelfontplooiing van de franchisenemer. Ook wordt er aangenomen dat door middel van volledige transparantie vanuit de franchisegever betreffende de verdeling van kosten en opbrengsten de kans op conflicten tussen beide partijen verkleind zal worden.

Voor franchisenemers zorgt een strikte uitvoering van een gefaciliteerde formule voor een bepaalde zekerheid met betrekking tot de omzet en het rendement. Naast deze zekerheid ontstaat er op deze wijze de ruimte voor groei in het aantal vestigingspunten. Zoals eerder in de tekst is omschreven, is deze groei voor zowel franchisegevers als franchisenemers van belang. De ruimte die op deze manier gecreëerd wordt voor creatieve innovatie, kan tevens de formule sterken en ervoor zorgen dat de ondernemersbehoefte bevredigd wordt.

6 Limitaties en vervolgonderzoek

Ondanks de vooraf nauwkeurig bepaalde doelgroep bleek dat de motivaties van de ondernemers op dusdanige wijze verschillen van elkaar dat er geen uniform beeld te vormen was. Ondanks dat alle politieke en marktomstandigheden hetzelfde waren en dezelfde invloed hebben gehad op de context waarin de ondernemers opereerden, zal de generaliseerbaarheid van dit onderzoek laag zijn.

In dit onderzoek is de aard en de vrijheid van de franchisesamenwerking beperkt meegenomen. Naast de behoefte aan autonomie van de ondernemer, heeft beslissingsvrijheid geen rol gespeeld bij de respondentselectie. Dit, in combinatie met het ontbreken van respondenten van de formule Albert Heijn, kan ervoor gezorgd hebben dat de verkregen inzichten anders zijn. Een onderzoekspopulatie met respondenten die werken met een hard-franchiseformule. Deze samenwerkingsvorm zonder of met een zeer beperkte beslissingsvrijheid zou wellicht tot andere inzichten kunnen leiden. Dit komt doordat in een dergelijke formule nauwelijks ruimte is voor eigen inbreng.

Een andere beperking die tot een bias in het onderzoek heeft kunnen leiden, is dat de onderzoeker zelf jarenlange ervaring heeft binnen een supermarktfranchise. Het zou kunnen zijn dat deze kennis een bepaalde mate van sturing in de vraagstelling tijdens het empirisch onderzoek heeft kunnen veroorzaken. Ook heeft de ervaring ervoor kunnen zorgen dat tijdens de respondentselectie de onderzoeker geen geheel neutrale en objectieve selectie heeft gemaakt. Deze bias is vooraf zo veel mogelijk ondervangen door respondenten te kiezen buiten het bestaande werkveld en door te kiezen voor diverse supermarktformules, waarin geen ervaring is opgedaan door de onderzoeker.

Het onderzoek is grotendeels uitgevoerd onder ondernemers die de winkels exploiteren in Randstedelijk gebied. Eenzelfde onderzoek in andere delen van het land waar de demografische variabelen anders zijn zou tot andere inzichten kunnen leiden.

Uit de onderzoek data blijkt dat supermarkten tegenwoordig niet meer autonoom zonder overkoepelende organisatie te exploiteren zijn. Dit kan ervoor zorgen dat multi-franchisesamenwerkingen de enige manier zijn om op externe wijze in het aantal vestigingspunten te groeien. Een onderzoek naar een andere branche binnen de

levensmiddelensector waar winkels wel autonoom zonder overkoepelende organisatie kunnen draaien en kunnen groeien, maar met dezelfde volatiele eigenschappen zou wellicht tot andere inzichten kunnen leiden.

De onderzoeksdoelgroep voor dit onderzoek bestaat enkel uit multi-franchiseondernemers. Door het ontbreken van ondernemers die slechts één franchiseovereenkomst hebben, is het niet te bepalen of deze ondernemers dezelfde motivaties hebben. Het is namelijk niet ondenkbaar dat iets wat geldt als een hygiënische conditie voor de multi-franchisenemer, door de single-franchisenemer wordt ervaren als conditie waaraan niet is voldaan. Het betrekken van deze ondernemers had wellicht tot andere inzichten kunnen leiden.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek dient als een verkenning naar de motivaties die leiden tot multi-franchisesamenwerkingen vanuit het perspectief van ondernemers. De concepten die in dit onderzoek onderzocht zijn en die betrekking hebben op de aard van de ondernemer tonen aan dat ze elkaar ondersteunen. Om de aanvullende motivaties en de relatie tot de hoofdmotivatie nauwkeuriger in kaart te brengen, is een kwantitatief onderzoek aan te bevelen. Het kan namelijk interessant zijn te onderzoeken of er een bepaalde volgtijdelijkheid is tussen de motivaties van de ondernemer. Tevens kan het interessant zijn te onderzoeken of het aantal jaar ervaring van de ondernemer, de specifieke eigenschappen van de winkels en marktgebieden of het aantal winkels van de ondernemer van invloed zijn op de motivatie tot het aangaan van een (nieuwe)multi-franchisesamenwerking.

Op basis van de literatuurstudie van dit onderzoek blijkt dat een ondernemer bezig wil zijn met innovatieve, proactieve en risicovolle acties. Dit wordt ook wel ondernemersgerichtheid genoemd (Miller, 1983). Uit deze studie komt ook naar voren dat de hoofdmotivaties van supermarktondernemers niet creativiteit en innovatie zijn. Tevens bleek dat supermarktondernemers kiezen voor multi-franchisesamenwerkingen, omdat zij reeds bekend zijn met de afspraken betreffende de financiële verdeling en risico's. Dit gaat eveneens in tegen de behoefte van ondernemers om risicovolle acties te nemen. Het is aan te bevelen aanvullend onderzoek te verrichten naar de specifieke aard van de supermarktondernemer.

Eerder onderzoek naar gelegenheidsondernemerschap toonde aan dat de stap van personen in loondienst naar ondernemerschap tevens verband houdt met de conjunctuurcyclus.

Gelegenheidsondernemerschap is over het algemeen procyclisch (Fairlie & Fossen, 2018). Het kan dus interessant zijn om te onderzoeken of gelegenheidsondernemerschap bij multi-franchiseondernemers ook onderhevig is aan de conjunctuurcyclus.

Dit onderzoek toont aan dat de het voordoen van de gelegenheid een belangrijk aspect is in de motivatie tot het aangaan van een multi-franchise samenwerking. Wat nog onbekend is wat de overige factoren vanuit de aard van de ondernemer voor invloed hebben op het wel of niet benutten van deze mogelijkheid. Deze samenhang zou in een vervolgstudie onderzocht kunnen worden. De specifieke kenmerken van de winkel zoals de hoogte van de omzet en rendement en het aantal winkels per ondernemer kunnen tevens andere aspecten zijn welke nog onderbelicht zijn. Het kan interessant zijn te onderzoeken of deze aspecten van invloed zijn op het aangaan van een nieuwe multi-franchise samenwerking. Een onderzoek naar de invloed van deze aspecten op het benutten van een ongeplande gelegenheid zou ook tot nieuwe inzichten kunnen leiden.

7 literatuurlijst

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill Education
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18–26.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (1ste editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Boulay, J., Caemmerer, B., Evanschitzky, H., & Duniach, K. (2020). Multi-unit franchising from franchisor and franchisee perspectives: Antecedents, performance outcomes, and the optimal mini-chain size. *Journal of Business Research*, 113(1), 49–58.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.029>
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401–420.
[https://doi.org/10.1016/0304-405x\(87\)90046-8](https://doi.org/10.1016/0304-405x(87)90046-8)
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3de editie). Oxford: Oxford University Press.
- Buchanan, L. (1992). Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65–75.
<https://doi.org/10.1177/002224379202900106>
- Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2014). *Understanding the entrepreneurial mind: Opening the black box*. Cham, Zwitserland: Springer.
- Clinton Evans Jr., J. (1968). Franchising as a device for the organization, financing, control, and growth of the small business. *Cleveland State Law Review*, 17(2), 346–359.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2010). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99–126. <https://doi.org/10.1177/0149206310386963>
- Cooper, A. C., & Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439–457. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00083-k](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00083-k)
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21.
<https://doi.org/10.1007/bf00988593>

- Dant, R. P., & Gundlach, G. T. (1999). The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 35–67. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(97\)00096-7](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(97)00096-7)
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship — And after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 211–226. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90022-0)
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405–429. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90028-c](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90028-c)
- Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321–340. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.005>
- Dickey, M. H., Harrison McKnight, D., & George, J. F. (2008). The role of trust in franchise organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 251–282. <https://doi.org/10.1108/19348830710880938>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and business research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Elango, B., & Fried, V. H. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68-81.
- Fairlie, R. W., & Fossen, F. M. (2018). Opportunity versus necessity entrepreneurship: Two components of business creation. *SSRN Electronic Journal*. <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=005106086102118070024112069092071007019038081078058007068005077000078022071096070018110037005040102030114103000006022070086082022015086030051025107093080125086100034086064002091002101072098115112088065024002104109101107085125071018124105011025112004&EXT=pdf&INDEX=TRUE>
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223. <https://doi.org/10.2307/3152095>

- Grünhagen, M., & Mittelstaedt, R. A. (2001). Franchising from the franchisee's perspective. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(2), 73–80. <https://doi.org/10.5367/000000001101298819>
- Hussain, D., & Windsperger, J. (2012). A property rights view of multi-unit franchising. *European Journal of Law and Economics*, 35(2), 169–185. <https://doi.org/10.1007/s10657-012-9366-8>
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 343–358. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(96\)00057-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00057-2)
- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69–85. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(97\)00097-9](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(97)00097-9)
- Khedhaouria, A., Gurău, C., & Torrès, O. (2014). Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, 44(3), 485–504. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9608-y>
- Littunen, H. (2002) *Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Volume 6, Issue 6, p. 295–310
- Masurel, E., & Janszen, R. (1998). The relationship between SME cooperation and market concentration: Evidence from small retailers in the netherlands. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 68-73.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Minkler, A. (1992). Why firms franchise: A search cost theory. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148(2), 240-259.
- Pas, H. T. (2019). AH-franchisers stappen naar Hoge Raad. <https://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2019/10/ah-franchisers-stappen-naar-hoge-raad-101127651>
- Sen, K. C. (1998). The use of franchising as a growth strategy by US restaurant franchisors. *Journal of Consumer Marketing*, 15(4), 397–407. <https://doi.org/10.1108/07363769810226037>

- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357.
<https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
- Vakcentrum. (2014). Franchising en de ruimte voor zelfstandig ondernemerschap.
<https://cdn.nieuws.nl/media/sites/389/2019/10/12102628/rapport-franchise-en-de-ruimte-voor-zelfstandig-ondernemerschap.pdf-1.pdf>
- Van Gelderen, M., & Jansen, P. (2006). Autonomy as a start-up motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23–32.
<https://doi.org/10.1108/14626000610645289>
- Van Praag, M., van Dijk, G., de Wit, G., & Pasaribu, M. (2009). *Waarom groeien sommige bedrijven sneller dan andere?* Geraadpleegd van
<https://www.graydon.nl/sites/default/files/d7-files/waarom-groeien-sommige-bedrijven-sneller-dan-andere%2520%283%29.pdf>
- Veeraraghavan, V. (2009). Entrepreneurship and innovation. *Asia Pacific Business Review*, 5(1), 14–20. <https://doi.org/10.1177/097324700900500102>
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods* (5e editie). Thousand Oaks, CA: Sage.

Bijlage I Interviewscript

Opening:

- Voorstellen interviewer en geïnterviewde.
- Toelichting over het onderzoeksonderwerp en doel.
- Toelichten wat er met de resultaten gebeurt.
- Vragen toestemming voor het opnemen van het interview.
- Vragen of de resultaten anoniem moeten blijven.
- Toelichten proces en tijdsduur van het onderzoek.
- Vragen of er vooraf vragen zijn.

Inhoud:

1. Als we eens teruggaan naar het moment dat u de beslissing nam de samenwerking uit te breiden naar een multi-franchise samenwerking. Wat waren destijds uw voornaamste beweegredenen?
2. In hoeverre is de regulering en standaardisatie van de werkzaamheden bij franchise van invloed geweest op de keuze voor het aangaan van een multi-franchise samenwerking?
3. Droeg het uit kunnen bedenken van vernieuwende ideeën en het kunnen uitvoeren ervan mee in de keuze voor het aangaan van een multi-franchise samenwerking?
4. Speelde de behoefte aan groei mee in de keuze tot het aangaan van multi-franchise?
5. Heeft uw werkervaring als franchisenemer geleid tot de keuze om nieuwe vestigingen te exploiteren?
6. Is de beslissingsvrijheid ook één van de redenen geweest voor de keuze van multi-franchise? En zo ja in welke mate?
7. Speelde vertrouwen in de franchisegever een rol in de keuze voor het aangaan van multi-franchise? En zo ja hoe groot was die rol?

Deze hoofdvragen vormen de basis van het semigestructureerd interview. Aan de hand van deze hoofdvragen zullen er tegenvragen gesteld worden en indien nodig vragen naar concrete voorbeelden.

Afsluiting:

- Vragen of er nog relevante zaken zijn die toe kunnen voegen maar niet besproken zijn.
- Vragen of er voor verduidelijking verder contact opgenomen mag worden.
- Vragen of de geïnterviewde het definitieve rapport wenst te ontvangen.
- Bedanken voor tijd en openheid.

Bijlage II

Codeboom

Code Group 1	Code
Autonomie	Vrijheid was er niet, ondergeschikt belang
Autonomie	Ervaarde voldoende vrijheid
Autonomie	Door opgelegde processen krijg je meer vrijheid
Creativiteit	Nieuwe kansen zien
Creativiteit	Inspelen op de lokale markt
Financieel motief	Rendement / inkomen verhogen
Financieel motief	Geld speelt geen rol, hygiëne factor
Financieel motief	Financieel risico beperken
Financieel motief	Concurrentie bescherming
Groeiambities	Meer mensen kunnen bereiken (in hetzelfde marktgebied)
Groeiambities	De beste willen zijn / prestige
Groeiambities	ambitie
Innovatie	Nieuwe activiteiten
Innovatie	Dingen op de eigen manier kunnen doen
Overige factoren	Interessant maken voor het nageslacht
Overige factoren	Financiële verplichting naar de verzekering
Overige factoren	Een nieuwe kans doet zich voor
Overige factoren	Een goed gevoel hebben bij de winkel.
Succesfactoren	Trots op wat er bereikt is
Succesfactoren	Tevreden medewerkers
Succesfactoren	Tevreden klanten, naam maken
Succesfactoren	Financieel succes / onafhankelijk
Tevredenheid	Economische tevredenheid
Tevredenheid	Doelstellingen behaald
Vertrouwen	Vertrouwen in competentie
Vertrouwen	vertrouwen hebben in het nieuwe vestigingspunt
Vertrouwen	Financieel vertrouwen / integriteit
Vertrouwen	Algemeen vertrouwen
Zelfontplooiing	Werkervaring
Zelfontplooiing	Weinig uitdaging huidig werk / op zoek naar een nieuwe uitdaging
Zelfontplooiing	Meer perspectief in het werk bieden / toekomstbestendig maken
Zelfontplooiing	De juiste mensen om zich heen zoeken die de organisatie sterker maken
Zelfontplooiing	Behoeftte aan persoonlijke ontwikkeling