

# Strategische co-evolutie in de Nederlandse drogisterijsector

Strategievorming wordt meestal beschreven vanuit het perspectief van één onderneming of één alliantie. Uit de analyse van de ontwikkeling van franchiseformules in de Nederlandse drogisterijsector blijkt in welke mate strategieën van verschillende bedrijven (franchisegevers en -nemers) elkaar continu beïnvloeden.

## Het toenemend belang van franchising

Een franchiserelatie is een bijzondere vorm van strategische alliantie tussen een franchisegever die een bepaalde formule beheert en zelfstandige ondernemers (franchisenemers) die kapitaal, ondernemerschap en lokale marktkennis inbrengen. Hierdoor kan eerstgenoemde sneller groeien, terwijl bij laatstgenoemde de kans op overleven en succes groter is. Het is dan ook niet verwonderlijk dat franchising snel opkomt in steeds meer gebieden, zelfs in Azië en Zuid-Amerika (Welsh et al, 2006). Ook in Nederland is het economisch belang van franchising snel gegroeid, tot in branches als de financiële dienstverlening (onder andere De Hypotheker, ING bank), de kinderopvang (onder andere Radius) en de uitvaartzorg (onder andere Monuta) toe.

In de wetenschappelijke literatuur wordt weinig aandacht besteed aan de dynamiek in franchising. Dit uit zich op twee manieren. Ten eerste is er zeer weinig onderzoek naar strategische veranderprocessen in franchiseformules (een uitzondering is Parsa, 1999). Ten tweede worden franchiserelaties vaak als statisch beschouwd met weinig interacties tussen franchisegevers en -nemers, waarbij de franchisegever vaak als de enige intelligente speler wordt gezien (zie Clarkin en Rosa, 2005 en Elango en Fried, 1997 voor een discussie). Het gebrek aan aandacht voor deze dynamiek was de aanleiding voor een onderzoek naar strategische interacties binnen franchiseformules tijdens strategische veranderprocessen (Croonen, 2006). In dit onderzoek zijn vier Nederlandse drogisterijformules bestudeerd over een periode van iets meer dan vijftien jaar. Uit het onderzoek kwam echter nog een andere vorm van dynamiek naar voren; namelijk co-evolutie van verschillende drogisterijformules. Dit betekent dat franchiseformules niet zomaar autonoom hun strategie bepaalden, maar beïnvloed werden door bewegingen bij concurrerende formules. Soms gingen die ontwikkelingen in dezelfde richting, soms divergeerden ze. Langere periodes van stabiliteit (*evenwicht*) werden onderbroken door korte (*punctuated*) periodes van snelle verandering. In neo-darwinistische terminologie worden dergelijke ontwikkelingen wel *punctuated*

*equilibria* genoemd. De periodes van verandering hebben we *strategische verandertrajecten* (SVT's) genoemd. De doelstelling van dit artikel is inzicht te geven in hoe strategieën van franchisegevers en franchisenemers van verschillende formules elkaar continu beïnvloeden.

## Strategische kenmerken in ontwikkeling

In het onderzoek zijn vijf strategische kenmerken van franchiseformules onderscheiden: hardheid van de formule, positionering in de markt, mate van innovatie, groei en strategische participatie van de deelnemers. De hardheid bleek het belangrijkste kenmerk. De hardheid van een formule kan variëren van 'zeer zacht' met weinig verplichtingen voor franchisenemers en daardoor een relatief weinig uniforme uitstraling in de markt tot 'zeer hard' met veel verplichtingen voor franchisenemers en een hoge mate van uniformiteit op het vlak van assortiment, winkelinterieur en -exterieur, automatisering, inkoop en interne regels en procedures. Hardheid is voor zowel franchisegevers als franchisenemers voorwerp van sterke strategische afweging. Een harde formule biedt meer uniformiteit en herkenbaarheid, maar daarvoor moeten wel relatiespecifieke investeringen gedaan worden.

Uit het onderzoek werd duidelijk dat als een franchisegever zijn formule probeert eenduidiger te positioneren of van schaalvoordelen wil profiteren bij de inkoop (om lager te kunnen prijzen) of meer wil innoveren, in de regel een verharding van de formule noodzakelijk is. Voor franchisenemers wordt de afhankelijkheid van de franchisegever (verbonden met relatiespecifieke investeringen) dan groter. Daarom vormt zo'n verharding voor franchisenemers een belangrijk moment om te kiezen: "ga ik door, heb ik vertrouwen in de formule en haar management en doe ik de noodzakelijke relatiespecifieke investeringen, of niet?" De franchisenemers vertoonden dan ook verschillende reacties op de de SVT's. Voor franchisegevers ontstond tijdens de SVT's een spanningsveld in het omgaan met franchisenemers die niet met de veranderingen mee wilden: moesten ze de veranderingen toch afdwingen met het risico dat winstgevende franchisenemers de formule zouden verlaten, of moesten ze accepteren dat veranderingen langzamer of helemaal niet werden doorgevoerd om deze franchisenemers te behouden? Met andere woorden, de interacties tussen de franchisepartners bepaalden in hoeverre de franchisegever zijn strategische doelen kon realiseren. Beslissingen daarover boden ook mogelijkheden voor concurrenten. Die

EVELIEN CROONEN,  
DANY JACOBS, MARYSE  
BRAND, LIESBETH  
KNEPPERS-HEIJNERT

De auteurs zijn respectievelijk docent, hoogleraar, hoofddocent en hoogleraar bij de faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

moesten dan beslissen of zij eventuele uittreders naar binnen wilden halen met een vergelijkbare afweging: pasten deze toetreders wel bij hun formule, of was de franchisegever bereid desnoods strategische aanpassingen aan de eigen formule te doen om ze aan te trekken? Deze processen worden nu concreter besproken.

## Franchising in de Nederlandse drogisterijsector

De Nederlandse drogisterijsector bestaat uit zeventien formules (87 procent van de vestigingspunten in 2005) en een kleiner aantal ongebonden zelfstandigen (13 procent van de vestigingspunten) (HBD 2006). Zes van die formules zijn filiaalbedrijven van ketens zoals Kruidvat, Trekpleister, Schlecker. Negen formules opereren door middel van een franchiseconstructie (met als grootste spelers DA, Uw Eigen Drogist, ABC en DIO). Twee zijn een combinatie van beide (ETOS, De Tuinen).

De vier formules DA, STIP (sinds 2004 geïntegreerd in DA), ETOS en Uw Eigen Drogist (UED) zijn nader bestudeerd. Er zijn bij deze formules in totaal acht strategische verandertrajecten (SVT's) onderzocht: voor elke formule een in het verleden (tussen 1988 en 2001) en een die aan de gang was ten tijde van het onderzoek (van 2001-2004). Tabel 1 geeft een overzicht van de formules en hun SVT's.

De bewegingen van de onderzochte formules door de tijd zijn samengebracht in figuur 1, waarin de tijdsas vanaf 1988 tot 2004 verticaal van boven naar beneden loopt en de hardheid van de formule horizontaal is weergegeven (onderbroken dikke lijnen). Bovendien bleek dat franchisenemers nogal eens overstapten van de ene naar de andere formule als gevolg van de SVT's (pijlen met nummers). In de figuur zijn de niet onderzochte franchiseformules (ABC, DIO, De Vakdrogist en De Drogist) als 'andere drogisterijformules' opgenomen. Deze kleinere formules lijken veel op elkaar, ook wat betreft hardheid. Daarnaast zijn de ongebonden zelfstandigen in de figuur opgenomen, omdat geheel buiten een franchiseformule opereren een alternatief kan zijn voor drogisterijfranchisenemers. De filiaalbedrijven zijn niet opgenomen, omdat deze geen alternatief vormen voor zelfstandige drogisten.

DA is de oudste Nederlandse drogisterijfranchiseformule die in eerste instantie zacht begon. Vanaf de jaren tachtig probeerde DA echter voorzichtig meer verplichte gezamenlijke activiteiten te ontplooiën. Daarom werd ook de variant STIP gelanceerd voor kleinere DA-drogisten (vooral in kleinere plaatsen) die niet konden of wilden voldoen aan DA's strengere eisen [1]. In reactie op toenemende concurrentie in de sector (met name van lager gepositioneerde filiaalbedrijven als Kruidvat, Schlecker en Trekpleister) introduceerde DA in 1992 een verandertraject om de DA-formule te herpositioneren en een meer uniforme uitstraling naar klanten te geven (SVT1). In reactie op deze verharding zijn door de tijd meer

tabel 1

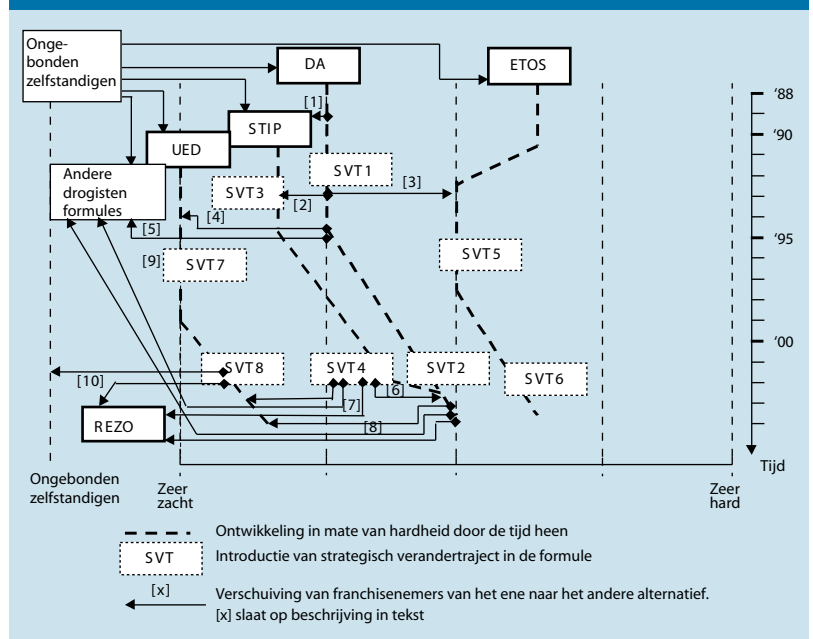
Overzicht van onderzochte formules en hun SVT's

Formule-informatie	SVT's (en jaar waarin SVT werd gestart)
<b>DA</b> Start: 1942 Aantal winkels <sup>1</sup> : +/- 700 (inclusief ongeveer 70 luxere DA D' Attance) Franchisegever: Dynadro BV	<b>SVT1 (1992): Naar 'echt' formuledenken</b> Na jaren van vrijblijvendheid wilde de franchisegever een grotere hardheid, lagere positionering, en een hogere mate van innovatie. (niet geheel gelukt) <b>SVT2 (2002): Integratie en heronderhandeling</b> Integratie van STIP, DA D' Attance en DA in een nieuwe en verharde DA formule om alsnog een lagere positionering en een hogere mate van innovatie te realiseren.
<b>STIP</b> Start: 1989 Aantal winkels: +/- 110 Franchisegever: Dynadro BV Vanaf 2004 geïntegreerd in DA.	<b>SVT3 (1992): Reanimatie STIP</b> Het in 1989 opgerichte STIP werd vernieuwd om ontevreden DA'ers aan te trekken. Bedoeling was: iets harder, iets lager gepositioneerd, iets meer innovatie. (niet geheel gelukt) <b>SVT4 (2002): Integratie in DA</b> Zelfde veranderingen als bij SVT2 bij DA, maar dan vanuit het perspectief van STIP-franchisenemers.
<b>ETOS</b> Start: 1918, franchising sinds 1988 Aantal winkels: +/- 440 Franchisegever: ETOS BV	<b>SVT5 (1996): Prijsstunten</b> Stunten met luxe geuren om zich te onderscheiden van concurrenten. Betekende verplichte aanpassing van positionering voor franchisenemers. <b>SVT6 (1998): De Vierwereldenformule</b> Management vond ETOS nog steeds niet onderscheidend genoeg. Daarom introductie van nieuwe formule met iets hogere hardheid, positionering en mate van innovatie.
<b>Uw Eigen Drogist (UED)</b> Start: begin jaren '90 Aantal winkels: +/- 130 Franchisegever: Brocacef BV	<b>SVT7 (1997): Dreigende overname</b> Dreigende overname van UED door organisatie achter DA. UED-franchisenemers verwachtten onder hardere DA keten verder te moeten gaan. Is niet doorgegaan door tussenkomst van NMA. <b>SVT8 (2002): Een beetje harder</b> Franchisegever wilde UED iets harder maken, met een iets lagere positionering en iets hogere mate van innovatie.

<sup>1</sup>Het aantal winkels in 2003.

figuur 1

Strategische co-evolutie in de Nederlandse drogisterijfranchise 1988-2004



DA'ers naar de zachtere STIP-formule overgestapt. Daarnaast probeerde STIP tijdens SVT3 deze formule te vernieuwen om nog meer drogisten aan te trekken [2]. Ongeveer 90 DA-ondernemers opteerden zelfs voor ETOS dat op dat moment de hardste drogisterijformule was, maar deze hardheid tijdelijk temperde om meer DA'ers aan te trekken [3]. Zodoende realiseerde ETOS in de vroege jaren negentig een gestage groei. Een derde groep DA'ers koos voor zachtere drogisterijformules, waaronder UED [4][5]. Deze zachte formules werden vaak door groothandels in drogisterijartikelen opgericht in reactie op de ontwikkelingen bij DA, zoals Brocacef met UED, Faco Diensten BV met DIO en ABC of Unipharm met De Drogist. Zij probeerden oud-DA'ers aan zich te binden met formules met (naar eigen zeggen) een bekende naam en een vergelijkbare positionering, maar met minder verplichtingen en tegen lagere kosten dan DA.

Het lukte DA niet alle gewenste strategische veranderingen tijdens SVT1 door te voeren. In 2003 trad een nieuw management aan dat SVT2 introduceerde om de gewenste verharding daadwerkelijk te realiseren. Het introduceerde een nieuw franchisecontract en besloot DA en STIP samen te voegen tot een nieuwe DA-formule. Een aantal STIP'ers ging zodoende over naar DA [6]. Maar een aantal DA- en STIP-ondernemers reageerde op SVT3/ SVT4 door te opteren voor andere formules [7][8]. UED werd daarbij doorgaans als aantrekkelijkste alternatief gezien. Sommigen kozen echter voor ongebonden zelfstandigheid. Er ontstond zelfs een nieuw initiatief dat drogisten uit verschillende hoeken (DA, UED en ongebonden zelfstandigen) aantrok: de inkoopgroep REZO (Retailen Zonder Omweg) met eigen promotieactiviteiten en een eigen huismerk. Opvallend was dat tijdens SVT2 ETOS niet meer als aantrekkelijk alternatief werd gezien. Vanaf 1998 had ETOS haar strategie aangepast; zij wilde zich hoger positioneren en streefde daarbij een nog hogere hardheid na.

UED is door de tijd veranderd als gevolg van de toetreding van oud-DA'ers; van een zeer zachte formule evolueerde ze naar een iets hardere formule. Hier zijn twee golfbewegingen te onderscheiden. De eerste golf toetreders bestond uit ex-DA'ers en -STIP'ers die in de vroege jaren negentig een zachtere formule wilden (in reactie op SVT1 en SVT2). Deze drogisten schrokken dan ook van de geplande overname van Brocacef, de franchisegever van UED, door de toenmalige holding van de DA-organisatie (SVT7) in 1996-1997. De drogisten waren bang dat zij weer in de DA-formule zouden worden opgenomen. Zonder de uitkomst af te wachten verlieten een aantal drogisten dan ook UED [9]. De overname ging uiteindelijk als gevolg van tussenkomst van de NMa niet door. De tweede golf toetreders bestond uit de DA'ers en STIP'ers die later, tussen 2003 en 2005, toetraden (in reactie op SVT2 en SVT4). Zij wilden de nieuwe hardheid van DA niet, maar wilden wel een hardere formule dan UED toen had. Zij wilden een formule met naamsbekendheid en herkenbaarheid, maar ook met een redelijke vrijheid voor de franchisenemers – eigenlijk zoals DA vroeger was. Als gevolg hiervan werd door de franchisegever van UED SVT8 geïntroduceerd om aan de wensen van deze toetreders tegemoet te komen. Maar een deel van de zittende UED-ondernemers op locaties waar een bekende naam niet zo nodig was, stapten over naar alternatieven met minder verplichtingen: zij werden ongebonden zelfstandige of lid van de REZO-groep [10].

De verschillen in historie van de formules helpen te begrijpen waarom specifieke ontwikkelingen plaatsvonden. Door de coöperatieve structuur van DA en STIP, waarbij de drogisten eigenaar zijn, accepteerden de DA'ers en STIP'ers niet zo snel een hogere mate van hardheid. Sterker; de term franchising had en heeft voor velen van hen een negatieve bijklank, omdat ze met de harde vorm wordt geassocieerd. ETOS daarentegen was begonnen als filiaalbedrijf en ging pas later franchisen, waardoor zijn franchisenemers bij toetreding al kozen voor een zekere hardheid. Bovendien hadden franchisenemers bij ETOS vertrouwen in door het management geïntroduceerde veranderingen, omdat er ook 'gewone' filialen waren. De moederorganisatie zou dus zelf ook last heb-

---

## De verschillen in historie van de formules helpen te begrijpen waarom specifieke ontwikkelingen plaatsvonden.

ben van vergissingen. UED begon als een zeer zachte formule en dit bleef ook lange tijd zo. Toen UED ook ging verharden als gevolg van de toetreding van ex-DA'ers en ex-STIP'ers die UED graag wat harder wilden, leidde dit tot uitbreiding van de oude generatie franchisenemers.

### Conclusies

Uit het voorgaande kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

- Franchiserelaties en -formules blijken inderdaad veel dynamischer te zijn dan vaak in de literatuur wordt verondersteld. De veranderingen in de vier bestudeerde formules hingen sterk met elkaar samen. Reacties van franchisepartners tijdens verandertrajecten in de ene formule beïnvloedden de reacties van franchisepartners in de andere, waardoor deze formules zich op bepaalde manieren ontwikkelden met betrekking tot mate van hardheid.
- Co-evolutionair liepen divergente en convergente processen door elkaar. Enerzijds probeerden franchisegevers te profiteren van gaten die concurrenten lieten vallen. Anderzijds leerden de concurrenten van hun ervaringen en zagen ze zich gedwongen een verharding van de eigen formule door te voeren als ze zich helderder strategisch probeerden te positioneren. Het is zeer aannemelijk dat dergelijke processen ook plaatsvinden in andere sectoren en andere landen. Maar omdat franchising in de drogisterij al lang bestaat, is het mogelijk dat deze op dit punt voorloopt op sectoren die daar nog maar recent mee zijn begonnen.

### LITERATUUR

- Clarkin, J.E. en P.J. Rosa, (2005) *Entrepreneurial Teams within Franchise Firms*. *International Small Business Journal*, 23(3), 303–334.
- Croonen, E.P.M. (2006) *Strategic Interactions in Franchise Relationships*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Bedrijfskunde.
- Elango, B. and V.H. Fried, (1997) *Franchising research: a literature review and synthesis*. *Journal of Small Business Management*, 35, 68–81.
- HBD (2006) *Branches in Detail 2006: Drogisterijen*. Hoofdbedrijfsschap Detailhandel, Den Haag.
- Parsa, H.G. (1999) *Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems: An Empirical Investigation*. *Journal of Business Research*, 45, 173-185.
- Welsh, D.H.B. I. Alon, en C.M. Falbe, (2006) *An Examination of International Retail Franchising in International Markets*. *Journal of Small Business Management*, 44 (1), 130-149.