

Rotterdam School of Management

Erasmus University

New Business: Innovation and Entrepreneurship

A study into human and social capital for successful entrepreneurship and franchisees in the fitness industry

Final Master Thesis: PTO MScBa

September 2016

Author: Wesley Routier

Student number: 41 92 73

Coach: Wim Hulsink

Co-reader: Gerrit van Bruggen

E-mail author: wesleyroutier@gmail.com

Erasmus University

Rotterdam School of Management

PTO MScBA

Burgemeester Oudlaan 50

3062 PA, Rotterdam

Abstract

The aim of this thesis is to research if the necessary human and social capital for successful entrepreneurship of franchisees differs from those of non-franchisees in the fitness industry. Small and medium-sized enterprises (SMEs) in the fitness industry are dealing with structural pressured margins. Therefore, it is challenging to continually respond to market trends, which are developing faster than before. Franchising could be a solution to help entrepreneurs develop their business models in order to stay competitive.

In the first part a literature review will be conducted, starting with researching entrepreneurship, human and social capital and entrepreneurial characteristics and success. This research showed that an entrepreneur is someone who recognizes and/ or creates opportunities, is willing to take risk and is able to create a unique profitable business model from this opportunity. With regard to human capital, the higher the level of knowledge, motivation, experience and creativity, the higher the chance of successfully recognizing and realizing opportunities. On the other hand, with regard to social capital, a broader, more diverse and supportive network increases the probability of success of an entrepreneur. Successful entrepreneurship thus consists of both human and social capital. In the second part of this literature review, the definition of franchising, franchise success and the advantages and disadvantages of franchising are identified, followed by a description of the context (the fitness sector). This research showed that the most important factor for a successful franchisee are the personal characteristics. In addition, hard franchising increases the chance of success. Moreover, there are five criteria which determine franchise success. The best way to benefit from franchising is when the franchiser and franchisee work closely together under one recognizable brand name.

This thesis is a qualitative based research. Semi-structured interviews are conducted. Several successful independent entrepreneurs and franchisees were interviewed. This will give a reflection of the practical side, followed by an analyses with the within- and cross case method. Finally, a comparison is made between the literature and the interviews.

The result of this thesis shows that in order to be a successful independent entrepreneur or a successful franchisee, the human and social capital not necessarily differ. For both entrepreneurs and franchisees the the social skill is very important as well as previous success, being persuasive and fit. On the other hand, there are also differences, such as the educational level and choice of study, the experience with finance and the degree of being innovative. However, the research showed that these are not necessary factors for being successful in the fitness industry. Furthermore, in order to get more scientific and generalized result a more extensive research with more interviews in different industries is an option.

Keywords: human capital, social capital, entrepreneurship and franchising.

Preface

Now I'm writing this preface, my master thesis has come to an end. I started writing this master thesis in January 2016 and it took a lot of energy and effort in order to finish it. It is the endpoint of my journey, which started two years ago. It was a journey with a lot of hard work, effort, learning and new inspiration.

I could not have completed this study without the help, support, understanding and patience of those around me.

In the first place I would like to thank Wim Hulsink for his guidance and expertise during my writing. Always helpful was his feedback, in which he was quick, specific and direct which worked very good for me.

A special thanks to the franchisees: Remy den Blijker, Anita Jansen, Rosa van de Kerkhof, Han Wallet and Job Ziedses des Plantjes. Also, the entrepreneurs: Frank van Amersfoort, Eric Defiliet, John van Heel, Harry Schuit and Rick Verstegen. Thank you for making time to do the interview with me.

Also thanks to Martino Routier, my father, who always motivated me before and during my study period. Most importantly, I want to thank Kirsten Meij, my girlfriend, for her support throughout these past years. It certainly has not always been easy on you and I could have never done it without your help, patient, understanding and love.

Thank you all. I hope you will enjoy reading my thesis.

Wesley Routier
September, 2016

Table of content

1. Introduction.....	6
1.1 Theme choice	6
1.2 Why franchise.....	6
1.3 Problem statement and research questions	7
1.4 Research objectives.....	8
1.5 Academic and practical relevance.....	8
1.6 Thesis structure	8
2. The entrepreneur.....	9
2.1 Human capital	10
2.2 Social capital	11
2.3 Entrepreneur characteristics and success.....	13
2.4 Conclusion	15
3. Franchising, franchiser and franchisee	16
3.1 What is franchising	16
3.2 Franchise success	18
3.3 Advantages for franchisees	21
3.4 Disadvantages for franchisees.....	22
3.5 Franchising facts	23
3.6 Conclusion	24
4. Context fitness sector.....	25
4.1 Facts.....	26
4.2 Pricing.....	26
4.3 Partnering.....	27
4.4 Fitness facilities	27
4.5 Catering facilities	27
4.6 Conclusion	28
5. Methodology	29
5.1 Literature	29
5.2 Selection of case studies	29
5.3 Data analyses.....	31

5.4	Limitations	31
5.5	Interview question list	31
6.	Results and findings of interviews	32
6.1	Within case method	32
6.2	Cross case method	32
6.2.1	Background	32
6.2.2	Human capital	32
6.2.3	Social capital	34
6.2.4	Success	34
7.	Data analysis	35
7.1	Similarities theory and interviews	35
7.2	Differences theory and interviews	35
7.3	Conclusion	36
8.	Conclusion	37
8.1	Answering central- and sub-questions	37
9.	Bibliography	40
10.	Appendices:	46
	Appendix 1: Overview minimum requirements before speaking of franchising	46
	Appendix 2: Franchising characteristics	47
	Appendix 3: Overview of the advantages per strategic franchise choice	47
	Appendix 4: Most important conditions for sustainable franchising	48
	Appendix 5: Overview franchisers in The Netherlands	48
	Appendix 6: Interview questions	49
	Appendix 7: Voice clips elaboration	51
7.1	Independent entrepreneur: John van Heel – Lifestyle Vitae	51
7.2	Independent entrepreneur: Harry Schuit – Azzuro Wellness	57
7.3	Independent entrepreneur: Rick Verstegen – Healthclub45	65
7.4	Independent entrepreneur: Frank van Amersfoort – The Chariot	69
7.5	Independent entrepreneur: Eric Defillet – Fitopia	78
7.6	Franchisee: Job Ziedses des Plantjes – Fit20	81
7.7	Franchisee: Anita Jansen – Curves	88
7.8	Franchisee: Remy den Blijker – Any-time Fitness	92

7.9 Franchisee: Han Wallet – SNAP Fitness.....	98
7.10 Franchisee: Rosa van de Kerkhof – JETTS.....	106
7.11 Jan Middelkamp	109
Appendix 8: Within-case method.....	118
8.1 Independent entrepreneur: John van Heel – Lifestyle Vitae	118
8.2 Independent entrepreneur: Harry Schuit – Azzuro Wellness	119
8.3 Independent entrepreneur: Rick Verstegen – Healthclub45	120
8.4 Independent entrepreneur: Frank van Amersfoort – The Chariot.....	121
8.5 Independent entrepreneur: Eric Defiliet – Fitopia	122
8.6 Franchisee: Job Ziedses des Plantes – Fit20.....	123
8.7 Franchisee: Anita Jansen – Curves	124
8.8 Franchisee: Remy den Blijker – Any-time Fitness	125
8.9 Franchisee: Han Wallet – SNAP Fitness.....	126
8.10 Franchisee: Rosa van de Kerkhof – JETTS.....	127
8.11 Jan Middelkamp	128
Appendix 9: Cross-case method.....	129

1. Introduction

In this chapter the motivation for this research theme, the problem statement, the sub questions and the goal of the research will be discussed. Thereafter, the academic and practical relevance of this research will be examined. Last but not least, the structure of this research will be explained.

1.1 Theme choice

I am studying at the Rotterdam School of Management where one of my courses is about New Business Innovation and Entrepreneurship (NIE). Several subjects came by, such as entrepreneurship itself but also franchising which both got my attention as I am currently employed in the fitness industry as manager of LaVita Lifestyleclub. This is a 4200m2 multifunctional fitness club. I have the ambition to build my own business with the business concept I have developed. My aim is to expand and build a sustainable business which will generate a stable income without me working at the business fulltime. Therefore, franchising (act global) will be a great solution since I will provide the business formula (which is proven to work) and the franchisee will be the entrepreneur (act local) – the key success factor. Crucial in this plan is to find and select the right entrepreneur. The profit distribution will be pre-arranged and both parties, the franchiser and franchisee, agree before even starting. Since, from experience, I can tell there is a high chance of misunderstanding of the profit distribution between manager (employee) and the entrepreneur, when the entrepreneur is pulling back from the business. Thus, franchising is a perfect solution. My intention is firstly to grow national and later international. Therefore, I'm researching several options on how I could best realize this.

In the report of the Rabobank (2014) it is confirmed that many small and medium-sized enterprises (SMEs) in the fitness industry are dealing with structural pressured margins. Moreover, the revenue model is increasingly capital intensive. Therefore, it is challenging to continually respond to market trends, which are developing faster than before. All in all, these trends, the saturated market and the strong price competition create a negative outlook for 2016. Thus, franchising could be a solution to help entrepreneurs develop their business models in order to stay competitive.

1.2 Why franchise

There are many different ways for starting a business, for example: from scratch, from an existing company, by inheritance, or by franchising. Franchising is an up-coming trend in the fitness industry (Club Intel, 2016). However, it is still unknown to what extent the required package of human and social capital of the franchisees differ from those of 'independent' entrepreneurs. There are a few reasons why I chose to research franchise instead of the other ways of starting a business. Firstly, when starting a business from scratch a considerable investment will be necessary and/ or a lot of experience. Secondly, when expanding an existing company, the entrepreneur should be always present in order to make sure the business becomes a success. Thirdly, starting a business by inheritance is a much less common case. Moreover, in my opinion, an entrepreneur who is taking risk will have a much higher motivation, passion and hands-on mentality (our key success factor next to the formula) in order to drive the concept to a success (in the long-term) than an employee. Therefore, in order to expand I would like to apply the concept of franchising. Also because the fitness industry is a people-people industry (work global, act local), which is a great fit for

Three reasons for franchising:

1. *Proven successful formula*
2. *Lower investment and experience sharing*
3. *Work global, act local*

franchising. Even though our concept has proven to be successful, I think the key element next to the right formula is a very passionate and hands-on entrepreneur (act local).

There is a lot of information available regarding the franchise industry, which will be further discussed in chapter three. Unfortunately, there is not much information available concerning franchising in the fitness industry. For example, the industry association Fit!Vak has no information about franchising. This is also one of the reasons to execute this research. Furthermore, the differences of successful determinants according to the form in which an entrepreneur starts a business – all by himself or by joining a franchise formula – is not yet examined (Unger et al., 2011). I would like to know this so I can select the right people to franchise my business with.

In order to survive and/ or grow in a dynamic environment, it is important for entrepreneurs to have specific human and social capital. The entrepreneurship literature has exhaustively mapped that a successful start is strongly related to: the educational level, industry experience, previous entrepreneurial experience, management experience, marketing and sales experience and specific entrepreneurial competences (Unger et al., 2011). Shane (2000) agrees on this, as he states similarly that success is strongly related to an entrepreneurs' prior experience and educational level. These success factors are 'human capital' characteristics. It is obvious that entrepreneurs with such characteristics are more likely to succeed and adapt to a dynamic environment. This master thesis will research if there are differences between 'independent' entrepreneurs and franchisee entrepreneurs and what these are.

Social capital is also a very important aspect. Recently, there was an increase of studies to the role of social capital. Stam, Arlanian and Elfring (2014), executed a meta-analysis of the link between entrepreneurs personal networks and small firm performance and identified new moderators affecting this relationship. The research showed that social capital performance was positively linked to business performance. Network diversity has the biggest positive effect on performance.

Another reason why this master thesis researches the opportunities for franchising is because nowadays many of the fitness club owners started their business from scratch, because of their passion for their sport. This gains opportunities for franchising, as these fitness club owners lack business knowledge. On the other hand, they do have (independent) entrepreneur experience. It is therefore interesting to research if the necessary human and social capital for successful entrepreneurs differs from those of franchise entrepreneurs.

1.3 Problem statement and research questions

This master thesis researches if the human and social capital between successful 'independent' and 'franchisee' entrepreneurs differs. Therefore, the problem statement is as following:

“Does the necessary human and social capital for successful entrepreneurship of franchisees differ from those of non-franchisees?”

In order to answer this problem statement the following sub questions will be answered:

- A) What is entrepreneurship and what human capital and social capital influence successful entrepreneurship?
- B) What is franchising and what are the advantages and disadvantages for franchisees?
- C) To what extent do the advantages and disadvantages of franchising expose any shortcomings in the human and/or social capital of entrepreneurs in the fitness industry?

1.4 Research objectives

The intended output of this research is practical useful input for a real business case in order to start a franchiser business, which can serve for nationally or internationally expanding purposes. After analyzing the results, the objective is to have an 'ideal' franchisee profile and insights on having a franchise business. This research can thus be useful for businesses in the fitness industry to gain insights in order to make their business (more) profitable.

1.5 Academic and practical relevance

This study will be a valuable addition to the scientific theory of franchising. Entrepreneurship is a popular studied theme in the literature. However, as for franchising there are relatively less studies. For instance, there are still no scientific studies specifically regarding to the fitness industry. I expect that a part of the existing knowledge regarding franchising will be confirmed and that I can provide the fitness branch organization (Fit!Vak) with new data. Moreover, the human and social capital in relation to entrepreneurs and franchisees specifically in the fitness industry has not been researched before. Additionally, I have my own extensive network in this industry which helps me to get more in-depth information with the help of interviews.

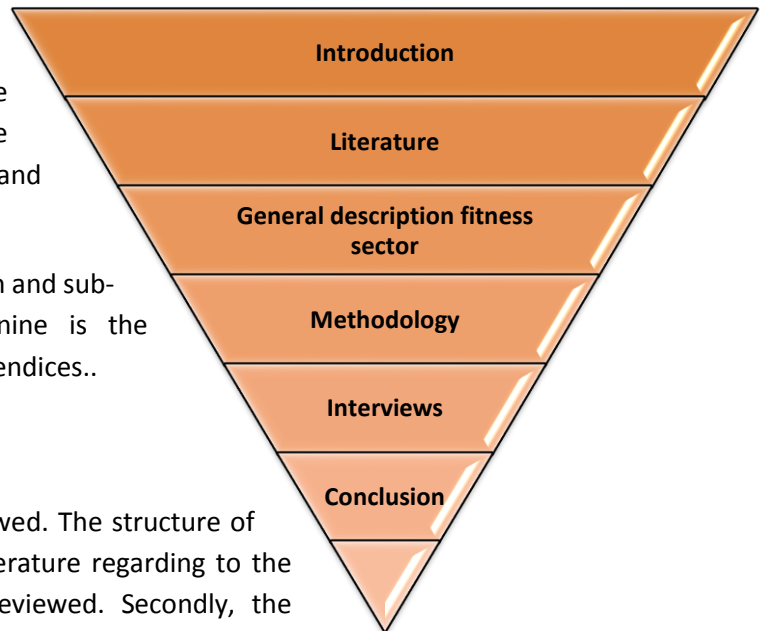
1.6 Thesis structure

In the first chapter of this research the motivation, problem statement, sub-questions, goal, relevance and structure will be discussed. Followed by chapter two and three in which the literature will be reviewed, in particular the human and social capital of entrepreneurship and franchising. The fourth chapter will elaborate on general facts and numbers in the fitness sector.

The fifth chapter discusses the methodology of this master thesis, starting with the research strategy which will be applied. Followed with a short explanation of the literature and how the case studies are selected and how the data will be collected and analyzed. Finally, the limitations are mentioned.

The sixth chapter will discuss the interviews and via the within and cross case method. In the seventh chapter the similarity and differences between theory and interviews will be discussed.

In chapter eight the main research question and sub-questions will be answered. Chapter nine is the bibliography and the last chapter is the appendices..



2. The entrepreneur

In this chapter the literature will be reviewed. The structure of this chapter is as following: firstly, the literature regarding to the definition of entrepreneurship will be reviewed. Secondly, the needed human and social capital in order to be able to perform successful (independent) entrepreneurship will be discussed. Moreover, the entrepreneurial characteristics and success will be treated followed by a conclusion of this chapter.

Shane (2003: 4), one of the most productive and cited researchers in the field of entrepreneurship, defines entrepreneurship as: “an activity that involves the discovery, evaluation, and exploitation of opportunities to introduce new goods and services, ways of organizing, markets, process, and raw materials through efforts that previously had not existed.” Shane and Venkaterrman (2000) define the domain of entrepreneurship as: linking profitable opportunities and the potential entrepreneurs. Reynolds et al. (2002) mention two key factors regarding entrepreneurship, namely: the existence of entrepreneurial opportunities and individuals who are able to recognize and act on these opportunities. Additionally, Eckhardt and Shane (2003) mention that entrepreneurial opportunities can be influenced by the industry context, often because of technological, industrial and societal changes. It can thus be concluded that entrepreneurship includes the full process of signaling or creating new opportunities and the exploitation of these by entrepreneurial individuals.

Clercq et al. (2004) suggest that factors which are focused on entrepreneurship, especially knowledge related, are human and social capital as well as someone’s attitude regarding entrepreneurship. Human capital is related to a person’s educational level and personal competences that are relevant for entrepreneurship. Also, Gartner (1990) researched the phenomenon entrepreneurship and mentioned it’s about individuals with unique personality characteristics and abilities, such as: innovation, organization creation, creating value, growth, uniqueness and ownership-manager. His research results are divided in two groups. The first group – the majority of the participants (79%) – seem to agree that the focus of entrepreneurship is on the characteristics (also known as human capital), such as: entrepreneurial involvement, innovativeness, realized growth and the degree of

uniqueness. The other group (21%) was more focused on the outcomes of the entrepreneurs. In particular if value was created. Therefore, an independent entrepreneur can be described as a small business owner who is self-employed with the ability to innovate, create value and realize growth and a degree of uniqueness.

2.1 Human capital

Many studies about entrepreneurial opportunities focus on the origins, nature and evolution as the core of the field of entrepreneurship. Shane (2003) provides surveys and vast literature in his book, from economics to psychology and from sociology to management. He composed a new framework as he believed that entrepreneurial opportunities exist independent of the actors in a system. In Shane's view "every price, every invention, every bit of information already generates within itself opportunities for the creation of new ends. However, human creativity and some personal conditions have to exist for the objective opportunity to be brought to life" (Shane, 2003: xi). Furthermore, he thinks that entrepreneurial opportunities are not discovered by groups or firms, but by individuals. Discovery is a cognitive process, so it cannot be considered as a collective act. This causes that only the execution and exploitation can be seen as a collective process.

Human capital

- ✓ Educational level
- ✓ Experience
- ✓ Level of creativity
- ✓ Self-efficacy
- ✓ Specific entrepreneurial competences

Ucbasaran, Westhead and Wright (2008) speak of education as an important factor for entrepreneurship which can act as a source of both knowledge and motivation. According to them, identifying opportunities makes the difference between entrepreneurs and non-entrepreneurs. In order to take the step of becoming an entrepreneur, confidence is crucial and human capital plays an important role in this criterion as it might provide access to knowledge and may increase the confidence of the entrepreneur to actual take the step of becoming an entrepreneur. Furthermore, self-efficacy is positively related to the willingness to act and overcome obstacles (Wood and Bandura, 1989), but also to exploit opportunities (Markman, Balkin and Baron, 2002). The entrepreneurship literature repeatedly charted that a successful start is related to the educational level of the entrepreneurs, industry experience, previous entrepreneurial experience, management-experience, marketing and sales experience and specific entrepreneurial competences (Unger, Rauch, Frese and Rosenbusch, 2011). Furthermore, Davidsson and Honig (2003) mention the positive relationship between human capital and entrepreneurial activities.

Intentions are another important factor regarding entrepreneurship, because entrepreneurship is a way of thinking. Intentions and attitudes depend on the situation and person. In order to better understand and predict entrepreneurial behavior, intention models can be applied. The research of Krueger, Reilly and Carsrud (2000) applied two different intention based models. Firstly, Ajzen's theory of planned behavior, which is focused on that intentions are mostly based on perceptions of personal attractiveness, social norms and feasibility. Secondly, Shapero's model of the entrepreneurial event, which focuses on perceptions of personal desirability, feasibility and tendency to act. After both models were analyzed the following two results were most remarkable. Firstly, intentions are the single best predictor of planned behavior, including entrepreneurship. Secondly, personal and situational aspects have indirect influence at entrepreneurial behavior. For example, role models play

an important role in affecting entrepreneurial intentions and eventually result in starting a new venture.

In order to recognize individual characteristics, which are distinctive for entrepreneurs, an entrepreneurial self-efficacy construct (ESE) has been developed to predict the chance of an individual being an entrepreneur. According to ESE this depends on the degree of a person's belief that he or she will successfully manage various roles and tasks of entrepreneurship. The following five factors tend to be the most important: marketing, innovation, management, risk-taking and financial control. Furthermore, self-efficacy in innovation and risk-taking tend to be higher for entrepreneurs than non-entrepreneurs. The environment a (potential) entrepreneur is in affects the self-efficacy both direct and indirect through performance (Chen, Greene and Crick, 1998). Successful entrepreneurs are able to acknowledge their weaknesses and improve these by themselves, but are also able to recognize when they need help from others (Hayward et al., 2010). The research of Dalborg et al. (2015), also mentions that self-efficacy is an important skill for entrepreneurs. This is in particular relevant to develop passion to perform and start with an attractive idea in order to become an entrepreneur. Hereby, self-efficacy is a pre-condition for passion to grow.

After researching the term human capital in the context of entrepreneurship I would define it as following: human capital is the knowledge, motivation, experience and creativity in order to recognize opportunities a person possesses. In sum, entrepreneurs with a higher quality of human capital should be more qualified to acknowledge and successfully realize opportunities.

2.2 Social capital

On the other hand, the study of Ucbasaran, Westhead and Wright (2008) describes four sources of information entrepreneurs' use: their professional-, business-, and personal network and publications. The term social capital is related to the network the person has with other entrepreneurs and his or her experience with informal investors. Davidsson and Honig (2003) agree that social capital can be important for potential entrepreneurs. Similar to Carolis and Saporito (2006), who propose that "both

individual cognition and social capital are important in understanding entrepreneurial behavior."

Carolis and Saporito (2006) also developed a new model which suggests an explanation of the nexus through exploring how both external – for example social capital – and internal factors – such as cognition – affect why some people and not

others exploit opportunities. This research suggests the importance of network relationships to stimulation and advancement of new ideas. According to Putnam (1993), participation with network activities can stimulate entrepreneurship via exchange of valuable information. Hulsink, Manuel and Stam (2004) agree that the way entrepreneurs deal with opportunities largely depends on the chances they recognize through their social network and the way they get support and resources through their networks in order to make their products successful in the market. Individuals have a limited ability to possess information (Peters and Brush, 1996). It is therefore important that (starting) entrepreneurs have a wide network so they can help each other. This is confirmed by the research of Brüderl and Preisendörfer (1998), which shows that entrepreneurs who not only have a broad and diverse network, but are also often supported by their network, are more successful. The network resources,

Social capital

- ✓ Network – Diversity
- ✓ Network – Resources
- ✓ Network – Support
- ✓ Trust

networking activities and network support of entrepreneurs are commonly used in order to successfully establish new firms.

It is thus very important for entrepreneurs to use their network to learn and improve capacity in order to react on new business opportunities. A crucial factor to benefit from the (social) network is trust, which is built over time. Research of Bergh, Thorgrens and Wincent (2011) suggests that when entrepreneurs build trust they experience several changes by participating in the network, such as: cognitive, emotional and social. The study of Davidsson and Honig (2003) confirms that an entrepreneur's social capital (network) strongly contributes to a successful business venture. In particular a personal network including parents and being a member of a network group.

After researching the term social capital in the context of entrepreneurship I would define it as following: social capital is the network a person has developed who he/she could contact. A preferred network is broad, diverse, supportive and based on experience and trust.

2.3 Entrepreneur characteristics and success

Nowadays the society is dealing with an explosive increase of production and huge amount of information. This provides opportunities for entrepreneurs since the greatest value is created during the processing of information to knowledge. Entrepreneurs have a big role in the application of new knowledge, by realizing innovations. Characteristics for an entrepreneur are risk-taking, innovator and exchanging security for insecurity in terms of well-being. Furthermore, Estay, Durrieu and Akhter (2013) state that the competences and creativity of an entrepreneur are important in their success. Entrepreneurs take risks, recognize opportunities in business contexts, thanks to their competences and tackle these opportunities with their creativity. Also, factors, such as the ability to access information, the leadership style, and the support of others are related to the entrepreneurial success according to Makhbul and Hasun (2011). An entrepreneur in general should therefore be a person that has the ambition, dares to take the risk, invest, takes full responsibility and thinks of a unique business model in order to start an independent business.

The study of Kyndt and Baert (2015) discusses the competency approach. The first competency which stands out is the determination of an entrepreneur. According to McClelland (1987) regardless the situation, successful entrepreneurs have to preserve in order to overcome obstacles and downfalls in business. Valtonen (2007) mentions perseverance enables entrepreneurs to keep on working until the target is reached. The research of Rauch and Frese (2007) confirms that successful entrepreneurs have a high need for achievement, stress tolerance and have a proactive personality. They finish projects even when they are tired of it. Also, successful entrepreneurs are able to draw conclusions based on different sources of information. They need to have the ability to act independent in order to take decisions even when not everyone is convinced. Moreover, it is important to become and stay successful in the long-term. According to the research of Lans et al. (2008), entrepreneurs stay successful when they have the ability to keep on learning to deal with new challenges.

Success factors

- ✓ Access to information
- ✓ Business planning
- ✓ Creativity
- ✓ Honest self-reflection
- ✓ Leadership style
- ✓ Strong human and social capital
- ✓ Support of others
- ✓ The right competences
- ✓ Time, prioritizing and delegating

Entrepreneur characteristics and competences

- ✓ Dares to take risk
- ✓ Determined
- ✓ High need for achievement
- ✓ Innovative
- ✓ Proactive personality
- ✓ Strong self-efficacy
- ✓ Strong stress tolerance
- ✓ Taking full responsibility
- ✓ Thinking of a unique business model

When considering starting an own business venture as an independent entrepreneur people take many factors into account before taking the step of becoming an entrepreneur. Kautonen et al. (2015) researched the perception of (potential) entrepreneurs on their entrepreneurial potential in terms of their age. It concluded that a positive age-based self-image increases the likelihood of turning the intentions of starting as an independent entrepreneur into reality. People who have a more negative age-based self-image are less likely to start as an entrepreneur. This is confirmed by the research of Minola, Criaco and

Obsschonka (2016) who also state that the group of individuals starting as an entrepreneur is the highest in the young adulthood and has a strong decrease toward late adulthood. Furthermore, the research found that motivational factors differ significantly across cultural dimensions of uncertainty avoidance, institutional collectivism and performance orientation. Both, age and culture are important factors in order to determine self-employment.

Research of Brinckmann, Grichnik and Kapsa (2010) exposes that business planning increases the likelihood of becoming a successful entrepreneur. Factors such as uncertainty (risk), limited prior information and the absence of business planning limits the performance of an entrepreneur. Kyndt and Baert (2015) agree that business planning is important and they mention that having a vision for the midterm or long-term goals is necessary. Moreover, another skill that is required, is to plan ahead and translate the vision into a practical and realistic planning in order to achieve the goals. According to Chwolka and Raith (2012) business planning is important in getting more insight in the market and to anticipate on potential risk. Successful entrepreneurs need to know their market and competitors.

Nowadays, many companies have to deal with reorganizations in their organization, whereby many employees need to be fired. Therefore, more and more people start as independent entrepreneurs and create their own business ventures. It is assumed that many entrepreneurs have to deal with high levels of stress since the environment is changing rapidly, the environment is unpredictable, and there is a huge workload and personal responsibility for others. The research of Baron, Franklin and Hmieleski (2016) applies the theory of Attraction-Selection-Attraction (ASA), which suggests that persons who are attracted by, selected into, and persist in entrepreneurship may be relatively high in the capacity to manage stress. On the other hand, persons who are relatively low in this capacity tend to stop as an entrepreneur voluntarily or involuntarily. Moreover, high levels of psychological capital (self-efficacy, optimism, hope and resilience) contribute to lower levels of stress. In contrast, a low level of psychological capital results in a higher level of stress and has a negative impact on the entrepreneurs' well-being. Additionally, the research found that the stress reducing effects of psychological capital were stronger for older than younger entrepreneurs.

According to Wagener, Gorgievski and Rijsdijk (2010), two approaches can be used when investigating the entrepreneurs' role with the success of a business: the personality and competency approach. The personality approach focuses on fixed characteristics of the entrepreneur. On the other hand, the competency approach concentrates on the skills which can be developed. It can therefore be concluded that competencies are changeable, learnable and obtainable through experience, training or coaching. Also, according to Volery, Mueller and von Siemens (2015), successful entrepreneurs need to possess the ability to manage three areas, namely: time, prioritizing and delegating. Essential is the way the entrepreneur is communicating with the team.

According to Brush (2008), the success of an entrepreneur is determined by three factors (1) developing a clear vision; (2) manage cash (or bootstrap); and (3) being able to convince others to commit to the business. Additionally, in the research of Herrera (2009) the impact of social networks in relation to the success of an entrepreneur is researched. It was concluded that entrepreneurs use their social networks for success in terms of orientation, discovering, opportunities and gaining access to resources and resolving problems. They do mention that different types of social network are necessary for different opportunities and stage the entrepreneur is in. Of course, a business is successful when the return on investment is positive.

2.4 Conclusion

All in all, an entrepreneur is someone who recognizes and/ or creates opportunities, is willing to take risk and is able to create a unique profitable business model from this opportunity. Successful entrepreneurship consists of both human and social capital. From the human capital point of view, the higher the level of knowledge, motivation, experience and creativity the higher the chance of successfully recognizing and realizing opportunities. On the other hand, from the social capital point of view, a broader, more diverse and supportive network increases the probability of success of an entrepreneur. Furthermore, entrepreneurial success is positively influenced by good competences and a high level of creativity (human capital). Also, access to information, the leadership style and the support of others (social capital) are essential. Moreover, characteristics of successful entrepreneurs are: dare to take risk, determination, high need for achievement, innovative, recognizing opportunities and create unique business models.

3. Franchising, franchiser and franchisee

In this chapter the literature will be reviewed. Firstly, a description of the concept of franchising will be given. Secondly, franchise success will be discussed. Thirdly, the advantages and disadvantages for a franchise business followed by an elaboration of some facts regarding to franchising. Finally, a conclusion of this chapter will be given.

3.1 What is franchising

A brief explanation of franchising is as following: franchising is a form of cooperation between legal and economically autonomous and independent businesses of both the franchisee and franchiser. The franchisee usually offers a business concept (formula) for longer periods (usually minimum of 5-10 years), which enables the franchisee to transfer know-how and supports and coaches the franchiser during the business relationship. An efficient allocation of work and responsibilities and a uniform appearance to the market is the basis (Rabobank, 2014).

Since franchising has grown extensively in the past year it also got the attention of researchers, who all researched franchising from their own point of view. For example, from the perspective of entrepreneurship, franchising is a way of starting as an entrepreneur by becoming a business owner (Shane and Hoy, 1996).

Is a franchisee an entrepreneur or not? This depends on the way of looking at the franchisee. Either way, according to the previously mentioned research regarding entrepreneurship, the franchisee is an entrepreneur, because he or she recognizes an opportunity and takes this opportunity with the help of the franchisers formula. In order to make the franchise business successful the franchisee needs both human and social capital.

The difference between a franchiser and a franchisee is that the franchiser is creative and innovative whereas the franchisee knows much more limitations because of the franchise contract. Anyway, both the franchiser and franchisee are entrepreneurs in terms of taking full responsibility and risk.

According to the NFV, in order to speak in terms of franchising there is a minimum of requirements which should be met (see appendix 2) before speaking of a business format of franchising. Besides these requirements there are all kinds of other characteristics which are usually applied to franchising (see appendix 3). This shows that there is a big role for the franchise to standardize the business and provide a successful business concept. Whereas, the will of the franchiser is also very important in order to work according to the agreed rules (NFV, 2016).

There is little information available about how franchisers and franchisees choose one another. The franchiser is the party who is providing the franchise concept, whereas the franchisee is the one who purchases the franchise concept. In other words, one firm (the franchiser) sells the right to use the existing business model as market goods or services under its brand name by a second firm (the franchisee). The study of Clarkin and Swavely (2006), focused on the criteria used by the franchiser to evaluate prospective franchisees. One of the most important management functions is the selection of employees and business partners. In particular this is the case with contractual arrangements,

where parties commonly are legally bound to fulfill long-term obligations. The study revealed that becoming a franchisee involves more than being financially or professionally qualified. The personal characteristics of a prospective franchisee are seen as the most important factor. Moreover, very little is known about the process of how contracts are designed and the effect on the businesses. Azoulay and Shane (2001) did research on franchise contracts and concluded that chains who adapt exclusive territories have a bigger chance to survive over time than those who don't.

Nowadays, franchising has become an important organizational form among service organizations. A characteristic of franchising is that it makes intensive use of contracts which describe the allocation of responsibilities, decision rights, and profits between the franchiser and the franchisee. The franchiser provides chain-wide standards for several components, such as: performance, selecting franchisees, approving franchisee locating, manages brand image, and coordinates joint activities such as purchasing in order to profit from economies of scale Cave and Murphy (1976).

There are many different ways of franchising. One of them is master franchising. A master franchisee is a franchisee who acquired the right to develop a franchise fee on terms of certain agreements, which are assigned to his or her area. This development is realized by growing the number of offices by issuing sub-licenses to franchisees that operate in one or more locations. This construction enables the master franchisee to grow in a relatively short time to a substantial size (Into Franchise, 2016).

Another form of franchising – the concept of – 'frantreprenneur' has already been researched. It entails the role of a franchise operator in innovation. The concept of 'frantreprenneur' has been devised of this research, which is defined as: a franchisee who innovates by using a standard service concept but still meets local needs. Frantreprenneurs actively work with the service concept and try to develop special partnerships with the franchiser, whereby the control on the development of the concept is two-sided: both the franchisee and the franchiser have influence according to Sunbo et al. (2001).

Another form of franchising is the soft franchise concept, such as 'De Keurslager'. These butchers are connected to a central organization, which supports with communication or with purchasing power. However, the connected members are completely independent and recognizable entrepreneurs. On the other hand the franchise' success is dependent of the degree of recognizability. For example, every Albert Heijn or McDonalds (hard franchise) looks the same and has exactly the same products (Sprout, 2007). Normally, there is an entrance fee and a percentage of the turnover should be remitted for the use of the system (operating system) and the brand. There might also be a contribution to marketing costs (Into Franchise, 2016).

According to Combs, Michael and Castrogiovanni (2004) the franchiser revenues primarily come from royalty payments tied to the franchisee sales. The franchisee is responsible for establishing local outlets, set local policy (such as price, hours and staffing), and manage day-to-day operations in exchange for profits after royalties and other expenses. Furthermore, it can be viewed from a marketing point of view, were franchising is an important distribution channel (Kaufmann and Rangan, 1990). Another perspective is from an economic point of view, were franchising is a leading venture

for understanding the structure of contracts (Lafontaine, 1992). From the strategic management perspective, franchising is seen as an important organizational form (Combs and Ketchen, 1999).

3.2 Franchise success

Both franchisers and franchisees choose franchising in order to become more competitive. According to the research of Venkatraman and Ramanujam (1986) franchising positively affects the business performance in both operational and financial effectiveness. Some reasons why people chose to start their business as a franchise are more obvious than others. Obviously, the financial criteria is an important one. Furthermore, by definition, a franchise includes a franchisee's purchase of specific rights from a franchiser (Kuratko and Hodgetts, 1995; Shane and Hoy, 1996). Most franchise concept also have start-up costs, such as equipment, supplies, and facilities. Therefore, individuals who would like to franchise must meet certain (financial) criteria.

There are five criteria which help to determine if a business is franchisable. Firstly, the return on investment should have a positive forecast, without this there is no point in going further. Secondly, there has to be a successful base model. A single successful business is not enough, because there is mostly a passionate and very hands-on business owner. Therefore, it is important to show at least three successful businesses, preferably more. Thirdly, a strong operational system is necessary. The key to successful franchise is to have a proven operational system in writing that can be taught to the franchiser. The franchisee needs to communicate to its franchiser all of the operational tools and systems needed in order to run a successful business. This includes systems and forms for recruiting, training, marketing, operations, finance, purchasing and every other aspect of running the business. Furthermore, there needs to be access to capital. Franchising requires adequate capital to launch and manage the franchise program. Franchising is definitely not a good option for a company that is financially strapped. Last but not least, commitment to long-term relationships. Franchising is about long-term relationships since most franchise agreements are 10 years in length (Frieswick, 2015).

Five criteria which (help) determine if a business is franchisable:

1. Return On Investment
2. Successful base model
3. Strong operational system
4. Access to capital
5. Long-term relationships

Franchise companies with the same owner seem to learn faster than franchise companies with different owners. Since franchise companies with the same owner have the advantage to apply the knowledge in both the production process and the process of cost, which are considerably lower through franchising. The knowledge which is obtained by experience is easier spread across the different franchise locations. The knowledge is rapidly distributed between franchise companies which have the same owner in contrast to the franchise companies with different owners. Next to examining the acquisition, depreciation and transfer of knowledge acquired through learning by doing in service organizations, there is evidence of learning by franchising. As the organizations gain experience in production, the production costs decline significantly. Knowledge acquired by learning by doing is found to depreciate rapidly with franchise service organizations. Knowledge is found to transfer across stores owned by the same franchisee but not across stores owned by different franchisees (Darr, Argote and Eppel, 1995).

According to the report of the Rabobank (2012) independent entrepreneurs miss the advantage of economies of scale in order to react and stay competitive in the turbulent market circumstances. Therefore, franchising can be a good strategic answer to react since the challenging market demands efficiency in terms of economies of scale. Three factors are crucial when franchising, namely: scaling in order to gain more brand awareness, being able to invest in IT systems and purchasing power. Causes of the fast changing world go much deeper than only the market circumstances (economy). An important factor is the fundamentally changing consumer behavior, which is even more stimulated by the technological developments. The use of big-data and online proactivity will bring big changes. It is crucial for businesses to anticipate on these developments and design a long-term healthy business model. Remarkably is that many businesses start cutting cost, which is understandable but it is also crucial to invest in order to stay distinctive and competitive in the long-term since, nowadays, the consumers has a lot of choices on where to purchase their products and/or services. Distinctiveness is thus very important in terms of service, operational excellence and competitive pricing. Franchise makes this easier. Furthermore, the position of an independent entrepreneur is two sided, because mostly they have a strong market position in the local market (dependent on the entrepreneurship of the entrepreneur), a distinctive product and/or service and a good location. On the other side, they usually miss the ability to profit from scale advantages in order to react against chains and/or big organizations. Franchising is therefore a good strategic solution for independent entrepreneurs, simply because this way they can keep their independent entrepreneurship and also profit from scale advantages of the franchise organization.

In order to make franchising work several factors should be taken into consideration. The research of Nijmeijer, Fabbriotti and Huijsman (2014) distinguishes five major clusters of factors: the ownership structure, business format design, contract design, behavior of the franchiser and the franchisee and their interaction. Also, the age and the size of the system and its units are a cluster. They conclude that the best way to make maximum benefits of the franchise concept is that both the franchiser and the franchisee should work closely together and on one recognizable brand name. Furthermore, they should be skilled and have the right attitude as well as contractual exclusive territories. In addition, high quality support of the franchiser is necessary to improve the results. Also, decentralized decision making, selecting tools and fair contracts will positively contribute.

Furthermore, although franchise is really popular nowadays there is also a high failure rate among the franchise system. Therefore, it is important for both the franchiser and franchisee to identify possible matches who will survive in the long-term. Research of Shane and Spell (1998) shows what makes a franchise system successful from a franchisee point of view. They describe six criteria, namely: finding a franchiser who is expanding rapidly, do not seek a franchise system that promises a lot of field support, improve lean operations, seek franchisers who develop strong brand names, look for members of the international franchise association which increases the reliability, and be aware of master franchisers. From the franchiser point of view this highlights the need to develop a strong brand name and show reliability to potential franchisees.

Taking a closer look at the fitness industry, there are a few franchise entities that have a concept of franchising namely; Anytime Fitness, JETTS, Curves, Fit20 and SNAP. On the other hand, the biggest

gym chain Healthcity/ Basic Fit is owned by private investors. Followed by Sportcity/ Fit for free and Fitland (ANP, 2015). In 2013 Basic Fit sold 55% of their shares to investment company 3i. The British investment company that is also behind retail chain Action. 3i wants to enter the stock market with Basic Fit this year in order to grow further, according to Bloomberg a financial news agency that based this claim on information of insiders. The value of the fitness chain would be around one billion euros, including debt (Houwelingen, 2016).

Hard franchise becomes necessary

The report of the Rabobank (2012) mentions three important strategic issues in franchising: hard franchising, collaboration between franchisee and franchiser, soft franchising and independent shop owner. The best way to profit from scale- and collaboration advantages is with clear agreements in the field of purchasing, formula development and financing. Their advice is that franchise organizations evolve to hard franchising. Advantages are: agreements are very clear, it realizes the same advantages as independent shop owner with a 'bonus' the local entrepreneur. Appendix 4 provides an overview of the advantages per strategic franchising choice.

Collaboration between the franchisee and franchiser and soft franchising have much less success in realizing scale advantages. Furthermore, hard franchising has another advantage: focus. Since every agreement is very clear and the franchisee takes care of the formula (development), brand communication and positioning and back-office, such as: logistics, vertical chain integration, IT, e-commerce development, benchmarking etc. The franchiser can fully focus on where he can make the difference: attention to the customer, employees and the local community. The combination of formula, back-office and local entrepreneurship (for example local products/ activities) make (hard) franchise very powerful. All in all, there are four crucial fundamentals that contribute to a successful franchise business model: entrepreneurship, formula, location and organization.

The discussion about the pros and cons regarding hard- or soft franchising in the franchise sector is gaining popularity and that is not without a reason. A hard distinctive franchise formula and executed accordingly, combines the best of two and is the best way of adjusting to the fast changing consumer behavior. The world is increasingly competitive and it becomes more and more difficult for independent entrepreneurs to serve the customer both physically and online, against sharper and sharper prices. Excellent processes and customer intimacy are essential. Hard franchise combines both in one successful cooperation model.

When both the franchiser and franchisee perfectly combine these pros, the biggest advantage for hard franchising is the predictability of the customer experience since the customer knows exactly what he or she can expect from the business formula while he or she will feel welcome and understood because of the local entrepreneurship of the entrepreneur. This customer experience is very important for both the franchiser, the franchisee but also the customer (Rabobank, 2012).

Furthermore, the franchise formula will need to behave as a learning organization. Usually there is an educational plan or academy for employees. However, mostly there is inadequate attention and focus for the competences development of the franchisee. Franchisers can create conditions in order to

stimulate this. On the other hand, the franchiser must be open to it. The power of franchising is simply that both the franchiser and franchisee make use of each other's strong competencies. Summarized: the franchisee makes use of the formula and support of the franchiser (against payment of a fee) whereas the franchiser benefits from the local selling power and willingness to invest. The most important conditions in order to have a long-term sustainable franchise, according to Nicole Scherer – Director Rabobank Franchise and arrangements – (Rabobank, 2014), are summarized in appendix 5.

3.3 Advantages for franchisees

One of the advantages of a franchise brand is not only the high brand recognition (Remmers, 2016), but also the fact that the company formula is proved successful and local knowledge can be applied to grow rapidly into different markets. This makes that a franchisee does not need to spend time thinking about the business model anymore (Driessen, 2014). Moreover, according to Romana Engeman, general manager of de Dutch Franchise Association (NFV), using a proven successful formula and applying this locally is a very strong combination. On the one hand the usage of a developed brand, including all its advantages, and on the other hand the franchisee who exploits the local contacts (Remmers, 2016). Furthermore, as a franchisee you don't need to deal with things like advertising and administration. Moreover, the purchasing power helps with decreasing cost (Into Franchise, 2016). Besides, a starting entrepreneur can benefit greatly when joining a franchise formula. However, it is necessary for the franchisee to carefully consider whether or not the formula fits the franchisees interests and knowledge area (Remmers, 2016).

Research of Combs, Michael and Castrogiovanni (2004) concludes that most franchise research is based on (1) resource scarcity or (2) the agency theory. Resource scarcity is hereby described as a mechanism to ease financial and managerial constraints on growth. The agency theory, on the other hand, is described as a mechanism for improving alignment of incentives. Both theories are not contradictory, as a firm must attract resources and align incentives. In sum, firms tend to go for franchising when the cost of monitoring outlets increases, and, when local market knowledge is necessary. Jambulingam and Nevin (1999)

mention that the agency theory suggests that the contract between the franchiser and the franchisee could be established by the use of selection criteria which would first screen potential franchisees. In this way, franchisers can use these criteria's in order to predict the future results of franchisees. The most important franchisee selection criteria are discussed, namely: the financial ability, experience and managerial skills, demographic characteristics, innovativeness, desire for personal development, personal commitment to the business and risk-taking. This is very important because according to Justis and Judd (1989) the selection of qualified franchisees is one of the most difficult operating problems. A proper selection of franchisees is much more likely to have good results than when a bad decision is made in choosing a franchisee, which can result in continuous problems in the franchise system. Therefore, the future success of the franchise system depends to an important degree on a good screening process.

The most important franchisee selection criteria:

- ✓ *Demographic characteristics*
- ✓ *Desire for personal development*
- ✓ *Experience*
- ✓ *Financial ability*
- ✓ *Innovativeness*
- ✓ *Managerial skills*
- ✓ *Personal Commitment*
- ✓ *Risk taking*

Franchising is also a way for businesses to profit from scale advantages in order to sustain competitive. This is necessary as businesses are developing faster and faster and the competition is increasing.

Research of Shane, Shankar and Aravindakshan (2006) shows that franchisers who grow faster have several similarities, such as: lower royalty rates, low up-front franchise fees which rise over time, own a small portion of the outlets and lower that percentage over time, keep franchisees first investments low, and finance their franchisees. In the Netherlands starting franchisees are also supported by the NFV by means of, for instance, training programs (Remmers, 2016).

3.4 Disadvantages for franchisees

In order to have a successful franchise relationship, franchise contracts are needed. These contracts are designed to bring together and maintain the relationship in the long run between two kinds of entrepreneurs, the franchiser and the franchisee. Franchise contracts make it possible for the entrepreneurs to initiate, to maintain, and to eventually terminate their relationship without dispute. Therefore, contracts always contain of a set of legal regulations that define the start, ending and ongoing operations of the franchiser and franchisee. Such contracts are normally written in relational terms in which each party's rights and obligations are defined in terms of powers and liabilities towards each other rather than in terms of specific duties and rights simply because it is impossible to define all the future risks and opportunities. However, writing contracts in relational terms may lead to conflicts and undesirable disagreements which can be harmful to the success of the franchise. A solution for such conflicts is including a conflict resolution mechanism as an integral part of the franchise contract. Furthermore, these contracts should include various dispute resolution mechanisms, such as the franchisee association, franchise councils, and third party arbitrators. This in order to solve possible disputes in an early stage, rather than to wait until it escalates, which may result in a very costly court case for both parties (Leblebici and Shalley, 1996).

Franchising has many advantages but there are also disadvantages such as conflicts between franchisee and franchiser, which happen quite often with fast growing franchise formulas. It happens that the franchiser goes to court and starts a very costly procedure, which the franchisee often cannot afford and tends to lose or settle an agreement (Sprout, 2013). Another fundamental problem for the franchise business owner is how the increasing demand and limitations in the entrepreneurs' time are in proportion with the efforts and results. The development as a franchiser appears not easy. The main missing competence turns out to be: lack of experience and entrepreneurial capacity capability. In practice it is difficult to access the necessary experience and knowledge available from the franchiser. Furthermore, it appears that there is also a difference between franchisers who do this nationally and internationally (Fladmoe-Lindquist, 1996).

Another disadvantage is the required long-term relationship and investment of both the franchiser and franchisee. Because when having a normal job and working for a boss, it's easier to quit then when being a franchisee. Moreover, sometimes freelancers or people without a job think starting as a franchisee is an easy way to get a job. However, this is a mistaken view as it really cannot be considered as a normal job, but it is really a form of entrepreneurship. And this is wat franchiser look for in a franchisee (Remmers, 2016).

3.5 Franchising facts

Franchising is popular in the Netherlands; in 2012 there were almost 800 different franchise formulas, 30,000 locations, and over 261,000 employees, together accounting a turnover of 30.7 billion euro and five percent of the gross domestic product (GDP). The number of franchise businesses has doubled in the past 15 years. A further growth of franchising is expected, because independent entrepreneurs and sole proprietorships will get a harder time competing with (franchise) chains that have more buying power and advertising strength (Driessen, 2014). This growth shows that there is an urgent need to a better understanding of which capabilities are needed for international franchising (Fladmoe-Lindquist, 1996). Franchising has grown rapidly in the recent years – except in the retail industry – and can be found in many industries/ sectors. It is increasingly popular in particular the hospitality industry, business and personal services, transport, logistics and healthcare. Franchise has already proven its right to exist in many sectors. For example, the more than 30,000 locations that McDonalds and Subway have worldwide and the significant share franchise has in many economies, also in The Netherlands. Franchise helps the independent entrepreneur respond on the rapidly changing market and consumer behavior. In order to make this successful both parties, the franchiser and franchisee, should be committed to the franchise formula and have mutual responsibility. The franchise business model is ready to grow the next level in order to better respond to the market circumstances and consumer behavior (Rabobank, 2014).

Moreover, research firm Panteia executes an annual research commissioned by the NFV and Rabobank in order to monitor the franchise developments. Striking was that the hospitality business was doing better than average. The number of franchise formulas stayed stable over the year 2015, however there was a decline in number of franchise offices (-3.4%). On the other hand, the amount of employees employed with franchise businesses grew (+2.5%) and there was a small decline in revenue (-0.08%). Regarding the future 2/3 of the franchisees expects a growth (NFV, 2015). In appendix 1 you will find an overview of the amount of franchisers, offices, employees and revenues.

Regarding the legal aspect in the Netherlands, there is no specific law regulating franchise relationships. Besides, the general contract and corporate law, tenancy law and competition law practice is bound by the rules of the Dutch and European competition law, including the areas of price fixing, territorial protection, non-competition clauses and exclusive purchasing obligations (NFV, 2016).

In the Netherlands there is a so called Dutch Franchise Organization (NFV), which is an organization representing franchise in the Netherlands. The organization represents the majority of the leading franchisors (food, non-food, service, hospitality and health care sectors). Their aim is to:

- Stimulate the development of franchising;
- Combining knowledge and knowledge transfer;
- Providing information on franchise opportunities;
- Network of contacts with institutions and authorities in the field of franchising;
- Providing general, legal and commercial advice.

The NFV is connected to the European Franchise Federation (EFF) and the World Franchise Council. These organizations help with European or worldwide franchise expansion, legal aspects or with economic obstacles (NFV, 2016)

3.6 Conclusion

Franchising is a business relationship between two autonomous and independent parties, namely the franchiser and the franchisee. Both the franchiser and franchisee are entrepreneurs in terms of taking full responsibility and risk. However, becoming a franchisee consists of more than only being financially or professionally qualified. The most important factor are the personal characteristics of a (prospective) franchisee. Nowadays, there are several options of franchising, such as: master franchising, franchisee ownership, soft- and hard franchising. Hard franchising is currently gaining popularity simply because this way of franchising is increasing the chance of franchise success. Moreover, independent entrepreneurs miss the advantage of economies of scale. Therefore, both the franchiser and franchisee, choose franchising in order to become more competitive. Five criteria help to determine whether a business is franchisable, namely: the return on investment, the (successful) base model, strong operational system, access to capital and long-term relationship. On the other hand, three other factors are crucial, namely: scaling, being able to invest and purchasing power. Additionally, in order to make franchising work several factors should be taken into account, such as: the ownership structure, business format design, contract design, behavior of the franchiser and the franchisee and their interaction. The best way to benefit from franchising is when they work closely together under one recognizable brand name. Even though it has many pros, there is a high failure rate among franchising. Therefore, it is important to identify possible matches who will survive in the long-term. Finally, below an overview of the advantages and disadvantages of franchising is given.

Advantages:	Disadvantages:
✓ Company formula proven successful ✓ High brand recognition ✓ Local knowledge can be applied ✓ More focus ✓ No need for spending time on thinking about business models ✓ No need to deal with advertising and administration ✓ Pros of an independent entrepreneur ✓ Purchasing power ✓ Scale advantage ✓ Support of NFV	✓ Complicated contracts ✓ Conflicts between franchiser and franchisee ✓ In practise difficult to access the necessary experience and knowledge from franchiser ✓ Increasing expectations in proportion to the results ✓ Long-term relationship and investment

4. Context fitness sector

In this chapter the fitness sector will be described. The structure of this chapter is as following: It starts with a general description/ introduction of the fitness industry. Secondly, some facts and numbers are discussed. Thirdly, pricing will be talked on followed by reviewing the partnerships. Finally, the fitness and catering facilities will be discussed.

The fitness industry increased explosively in the recent years. Fitness has become one of the most popular sports among the (adult) population. About 20% of the Dutch population older than 15 years is practicing fitness. These are more than three million people. Nowadays this growth has stagnated and it seems that saturation will occur. However, the participation of older people and people with lower average income will continue to rise. There are more than 1,850 fitness centers in the Netherlands and the total turnover in the fitness industry is estimated around 1.2 billion euros (Rabobank, 2014). The fitness market is a displacement market at the moment. Because of the crowded market there is a clear distinction between discounters and premium clubs. In addition, there are also many specialized fitness centers (low-budget, leisure fitness, physical fitness, power sports and lady fitness). Moreover, there are distinctive chain concepts like Anytime Fitness (24-hour fitness) and Train More (the more often you visit, the cheaper it will become). The segmentation and specialization of fitness centers is a clear trend. Furthermore, fitness is expected to remain popular and the fitness industry market will be dominated by low-budget clubs (Rabobank, 2014). Moreover, the fitness industry (in the Netherlands) knows five examples of franchising: Any-time Fitness, Fit20, SNAP Fitness-24/7, JETTS and Curves.

Despite the fact that traditional sports – like football – remained the same and are offered in the same format for a long time, the fitness industry has developed rapidly. The degree in which fitness is practiced in the Netherlands belongs to the highest of Europe according to Hover, Romijn and Breedveld (2010). However, the membership duration is low because of the increased competition and lack of discipline of members (Verschoor, 2013). Besides the fact that gyms are increasingly specializing, fitness is also being offered more often in leisure businesses, educational institutions, businesses and physiotherapy practices. Moreover, the traditional gyms are losing market share to chains (Heuvel, 2011).

Even though the fitness industry will be dominated by low-budget clubs and chains, there will be many opportunities for other fitness institutions. In the report of Rabobank (2014) they mention that many SMEs margins are structurally under pressure. Meanwhile, the revenue model is becoming increasingly capital intensive because the customer demands more experience and training facilities. For independent entrepreneurs it is a challenge to continuously respond to the fast changing trends and bind the consumer for the long-term. These trends, combined with a saturated market and strong price competition, lead to a negative sentiment for 2016. However, the outlook for the long-term is neutral. Fitness remains popular in the Netherlands, so there are still opportunities in this relatively young industry. The market is expected to be dominated by the major chains and low budget centers. In reaction to this, there is an increase in small-scale and innovative concepts. They often achieve much

better margins as these concepts usually do not require capital-intensive buildings or equipment. In order to stay ahead of the competition it is necessary that fitness centers distinguish themselves with new/ improved business concepts/ models compared to the competitors.

4.1 Facts

According to Verschoor (2013) large (international) chains are emerging. Nowadays, 20% of the fitness centers is part of a chain. The fitness centers are usually found in highly to very highly urbanized areas. On the other hand, the independent fitness center owners are mainly found in the non-urban areas. The size of members of chains is on average 24% higher than in other commercial fitness centers. It also, appears that education and income levels, and the degree in which sport is practiced have a strong relationship: the higher the education and income, the more likely that people do sport. However, on the other hand, recent years people with lower education are increasing with regard to their sport participation. Also, a very important factor for a fitness center is the location. Fitness centers are often close to home (from the customers point of view) and easily accessible. The average distance to the fitness centers is less than four kilometers and nearly half of all visitors lives within a radius of two kilometers. Remarkable is that 40% of the visitors to the fitness centers live within a distance of less than five minutes travel time, 39% at most 10 minutes and 19% 11-20 minutes. Only 3% of the visitors are willing to travel more than 20 minutes. The car is the most popular means of transport.

Furthermore, the period from October to April are the busiest months in the fitness centers. The most popular month of all is January. In opposite, the summer months are often less busy months because of the weather and the holidays. According to Rabobank (2014), 75% of the fitness center members exercise at least once a week. The average stay in the fitness center is approximately one and a half hour per visit. Furthermore, the participation among elderly and among groups with lower income is increasing. Moreover, fitness – cardio fitness and strength – are the most practiced activities. The average age is around thirty years however, there is a shift in age since the fitness participation among elders is increasing because of disease prevention measures. Furthermore, two third of the fitness centers are currently managed independently, that means that one in the three fitness centers is part of a chain.

4.2 Pricing

The prices between fitness centers vary because of the distinction in the lower segment (budget centers) and in the higher segment. The research of Verschoor (2013) shows that the average membership fee in the budget centers are between €9.95 and €20,- per month. The membership fee for members of the higher segment is on average €44,- per month. One of the main reasons people don't go to a fitness center is because of the price. Therefore, the response of the budget fitness centers with their low prices is a good response to make it a lot more attractive for people to join. Furthermore, the average area per budget chain is approximately 1,400m² and has an average of 2,380 members per location. Moreover, many fitness centers offer lower rates during off-peak hours. These are mostly applied from Monday to Friday between 09:00 and 17:00. The evening hours (from 18:00) from Monday to Thursday are the busiest.

According to the Rabobank (2014), the fitness industry is strongly affected by a number of changes in the society. Nowadays consumers attach less value on ownership – the consumer wants to be flexible in the choice whether to exercise in the fitness center or not – the need to sign-up for long-term membership (usually more than one year) is largely gone. At the same time the consumer is very critical regarding their expenditures and therefore very sensitive to special value of low-budget centers. On the other hand, consumers are willing to pay a premium price for concepts with a unique experience and great value.

4.3 Partnering

According to Verschoor (2013) fitness centers are increasingly seen as a partner in the field of healthcare. In 2010, OHRA was the first health insurer in The Netherlands who included compensation in the collective insurance for fitness. In 2011, a so called ‘beweegkuur’ was included in the basic insurance of insurers. This ‘beweegkuur’ was primarily intended to fight diabetes and obesity, but nowadays it is primarily intended to stimulate a healthy lifestyle. From the perspective of the aging population and rising health cost this is a good preventive measure.

Other (potential) partners for the fitness industry are all other businesses. Since many businesses are interested in corporate fitness. Therefore, Verschoor (2013) states that two of the three fitness centers offer corporate fitness. More and more businesses include this in their secondary working conditions. The key success factor is that corporate fitness has a positive effect on the physical health of the employees.

Therefore, the collaboration between the health insurers, business and fitness centers is fully put in motion in the recent years. Nowadays, most health insurers have an additional package with compensation in the field of sports care at approved fitness centers. Also, the business community is increasing their attention to healthy and fit employees. Fitness centers are increasingly recognized as partners in the healthcare (Verschoor, 2013).

4.4 Fitness facilities

The report of Verschoor (2013) mentions almost all (90%) fitness centers offer strength and cardio equipment. Also, almost every fitness center (86%) has one or more areas for dance and/or aerobic classes. In addition, the spinning bikes are very popular. Moreover, outdoor fitness is becoming increasingly popular. Furthermore, in particular the larger gyms offer other facilities, such as: a swimming pool, squash courts, indoor tennis, and team sport facilities. Increasingly popular is the wellness since nowadays 47% of the fitness centers offer saunas, 59% tanning beds, and 42% treatment rooms.

4.5 Catering facilities

Many fitness centers offer a traditional bar/ canteen (64%). If there is no bar/ canteen than, fitness centers offer a coffee/ tea dispenser (40%) or only a soda machine (24%). Some have more luxury facilities, such as a restaurant (7%). Approximately 15% of the fitness center members frequently uses the catering facilities at the fitness center. On the other hand, 41% indicates that they never make use of it. In addition to the membership fees (primary income source), the catering revenue is

approximately 5-15% of the total turnover. The average turnover of fitness centers is over €400,000,- of which €20,000 to €60,000 is from catering income Verschoor (2013).

Trends:	Opportunities & Threats:
✓ Chain formation ✓ Collaboration first-line healthcare ✓ Emergence of (wearable) technology (digital clubs) ✓ Emergence outdoor fitness, bootcamp, and bodyweight training (without equipment) ✓ Flexible contracts ✓ Increasing demand for personal and small-group training ✓ Increasing need for a healthy lifestyle ✓ More attention to sustainability in business, including corporate fitness for employees ✓ Segmentation and specialisation	✓ Clear positioning ✓ Collaboration with first-line healthcare ✓ Collaboration with local sport clubs ✓ Dementia under older people ✓ Increasing demand for low-budget formulas ✓ Increasing demand for sport support, motion- and nutrition advice. ✓ Obese under children ✓ Retention (membership duration) ✓ Total concept of fitness, recreation and wellness

Source: Rabobank (2014)

4.6 Conclusion

All in all, the future outlook in the fitness industry is promising since health is becoming increasingly popular. Moreover it is expected that the participation of older people will also increase, which is promising since the ageing in The Netherlands. On the other hand, the fitness industry is a displacement market nowadays. Fitness clubs are specializing since a clear distinction between clubs is necessary in order to distinguish. A clear trend is that fitness is being offered in leisure businesses, educational institutions and physiotherapy practices. Remarkably, the membership duration of fitness clubs is low. Moreover, individual fitness clubs are losing market share to chains.

Some expect a negative outlook for 2016, because the revenue model is under pressure as customers demand more. It remains difficult to respond to the fast changing trends and to bind the customers for the long-term. Moreover, the fitness industry has to deal with seasonal influences, in which January is the best month and the summer-time the less busiest month. Thereby, it is expected that major chains and low budget clubs will dominate the industry. In reaction to this development small-scale and innovative concepts arise, which tend to have much better margins and require much less capital

The distance from home to the club is a very important factor in a customer's choice for a fitness club. Moreover, price is one of the main reasons why people don't go to a fitness club. Therefore the upcoming of budgets clubs is a quick response to this trend. The clear segmentation between clubs is recognizable through the variation in price of €20 until €44 on average. Furthermore, partnering is an upcoming phenome in the industry. Additionally, the fitness industry is positively affected by the trend that consumers attach less value to ownership. On the other hand, consumers are becoming increasingly critical regarding their expenditures and their expectations. The availability of strength

and cardio equipment is important and in the larger gyms customer's expect luxury facilities. Therefore, catering facilities are increasingly offered at fitness clubs..

5. Methodology

In this chapter the research approach will be described. The research will firstly focus on literature. Secondly, the focus will be on gathering data with the help of case studies. Finally, the theory (from literature) will be compared to real practice, coming from the case studies.

5.1 Literature

According to the literature there is a clear distinction between the independent entrepreneur, the franchiser and franchisee. But, they all are entrepreneurs in terms of their ability to be creative and innovative, take full responsibility and take risk and above all recognize opportunities. Therefore, the literature will be focused on entrepreneurship. The first phase consists of an extensive literature review. Central in this phase will be the relevant human and social capital which influences successful entrepreneurship. Next, I will elaborate on the concept of franchising and describe the fitness industry. This phase will result in answering sub-question A and B.

5.2 Selection of case studies

In order to answer sub question C, the theory will be compared with case studies (which emphasizes on detailed real-life context), gained through semi structured interviews (see appendix 6). The purpose of this is to get an in-depth and comprehensive understanding of the practical knowledge and skills applicable. The case studies are characterized by the following:

1. A narrow domain, consisting of a small number of research units;
2. Labor-intensive approach;
3. More depth- than width-based;
4. Strategic use of samples;
5. It concerns the whole picture (instead of units and variables such as with surveys);
6. Open observation on location;
7. Qualitative data.

There are many critics regarding the case study method for different reasons, such as:

1. A small number of cases isn't reliable for generable findings;
2. Intense exposure to the study biases the findings;
3. Some mention it's only an exploratory tool.

Despite of all this, researchers continue to use this method to study real-life situations, issues and problems. In order to answer question C best, I therefore choose to use multiple cases (instead of a single case). I treat every case as a single case. Thus, every case will be used to contribute to the outcome of the research. The semi structured interviews will hold a certain order which will serve as guidance throughout the interviews (therefore, good preparation is essential). Additionally, I will ask supplementary questions in order to make sure the interviewee understands and answers the question

correct. Also, I will shortly summarize his/ her answer in order to make sure I interpret his/her answer correctly.

The key strength of the case study method lies in using multiple sources and techniques in the data gathering process. There are several tools to collect data, such as surveys, interviews, documentation review and observation (Soy, 1997). In this master thesis I choose for interviews in order to gather more detailed information.

A relatively small amount of interviews will be taken in this research – approximately six with franchisees and six with independent entrepreneurs (no interviews will be conducted with the franchisers). This research will be more qualitative than quantitative. This means it is not so much about counting and calculating with the results, but it is rather a comparison between the qualitative results. In order to collect these results this research will be a labor-intensive process of data gathering. Moreover, in this study I try to get an integral impression of the whole. The interviews will be consisting of open questions in order to gain as much (relevant) information as possible. Therefore, it is essential to ask the right questions. Some criteria of the interview questions are:

1. They have to be neutral;
2. They should be short;
3. They should be specific and concrete;
4. The question should be inviting/ motivate the interviewee to answer the question;
5. Supported with body language.

Moreover, advantages of open-questions are:

1. It allows the interviewee to respond in their own words;
2. Answers aren't forced;
3. Helpful to explore things for which I don't have a hypothesis or theory;
4. Provides more in-depth data;
5. Can help to identify new questions for the research.

On the other hand, disadvantages are:

1. It requires more time;
2. More complex to code;
3. More difficult to compare;
4. Very dependent on interviewees (opinion);
5. Stronger role of interpretation of data.

Furthermore, the use of strategic samples will be applied. The choice of the strategic samples will be based on the parties who have experience in running a business as a successful franchisee or as a successful (independent) entrepreneur in the fitness industry. This strategy is being applied in order to find the connection between the human and social capital for successful entrepreneurship for franchisees and for successful entrepreneurship for independent entrepreneurs. Regarding the research, the snowball sampling will also be applied. After every interview the question will be raised if the interviewee knows or recommends another successful franchisee or independent entrepreneur. Even though the knowledge in this area is sufficient, the question is asked in order to perhaps improve the quality of the interviewees.

5.3 Data analyses

In the book of Miles, Huberman and Saldana (2014) they explain the creation of a matrix in order to display and analyze qualitative data, this will also be applied when analyzing the case studies. The cross case and within case methods will be applied in this research. The case studies will be analyzed by means of comparative interviews (since the interviews are similar in terms of entrepreneurs in the fitness industry) with the hierarchical method, which consists of two phases. The first phase is where the examination of the individual cases (within case method) is analyzed with a fixed pattern independently of each other. The second phase consists of the results of the first phase which will be compared with each other (cross case method) in order to identify any similarities and/or differences in the interviews. Finally, the conclusion and recommendation will be based on the literature review and the results of the case studies which will be analyzed and compared. This will result in answering the main question with the help of the sub questions.

5.4 Limitations

Before starting the research, some limitations are already known. Firstly, case studies are not actually representative in order to make generalized statements. Due to the practical feasibility and the available time there is chosen to conduct approximately 12 interviews. Secondly, the research results have a somewhat theoretical foundation concerning the relationship between human and social capital for successful entrepreneurship for franchisees and independent entrepreneurs. Thirdly, this research has been subjected to a first test of approximately 12 interviews. In order to get a more scientific and generalized result, more extensive research with more interviews in different industries is an option.

5.5 Interview question list

The interview is structured as following: firstly some general questions are asked in order to obtain some background information of the interviewee and to start the dialogue. Of course these first questions are also relevant and important from my point of view. Secondly, question regarding human capital will be asked. These questions are based on different researches. In particular the educational level, competences and experience questions are based on the research of Unger, Rauch, Frese and Rosenbusch, (2011). Furthermore, the self-efficacy questions are based on the research of Wood and Bandure (1989). Moreover, the questions regarding the ESE come from the research of Chen, Greene and Crick (1998). Thirdly, the interviewee will be asked about social capital. These questions are also based on different researches. The questions related to attending network events are originated from the research of Putnam (1993). Next, the questions regarding to diversity and stimulus of the network is originated of the researches of Brüderl and Preisendörfer (1998). Furthermore, the questions regarding how to obtain information are based on the research of Ucbasaran, Westhead and Wright (2008). Moreover, the question regarding the support of the network is derived from the research of Hulsink, Manuel and Stam (2004). The research of Davidsson and Honig (2003) supports several questions and is focused on questions regarding the use of the entrepreneurs/ franchisees network. Fourthly, the subject 'success' will be discussed starting with the characteristics of an entrepreneur/ franchisee. These question are based on the research of McClelland (1987) and supported by the research of Rauch and Frese (2007), Brinckmann, Grichnik and Kapsa (2010) and Kydnt and Baert (2015). Next, the self-image will be discussed according to the research of Kautonen et al (2015).

Finally, the subject 'stress' will be analyzed with the help of the research of Baron, Franklin and Hmieleski (2016). The questionnaire can be found in appendix.

6. Results and findings of interviews

In this chapter the results of the interviews will be discussed. Firstly, all the interviews have been encrypted by taking over the voice clips (see appendix 7), are summarized and added in appendix 8 (within case method). Then, the similarities and differences between the interviews (cross case method) will be discussed and concluded with the help of a matrix which is added in appendix 9.

6.1 Within case method

An elaboration on the findings per interview can be found in appendix 7. All interviews have been summarized per interview. The most important findings and the results per interview can be found in appendix 8.

6.2 Cross case method

The interviews are analyzed with the help of the cross case method. Firstly, the similarities and differences of the interviews are discussed and concluded per subject. These findings are executed with the help of a matrix that can be found in appendix 9.

6.2.1 Background

When comparing the independent entrepreneurs with each other, it is remarkable that the experience rate of both the entrepreneurs and franchisees differ. Some have less than one year experience and others have over 20 years of experience. This implicates that experience is not of influence on being a successful independent entrepreneur or franchisee. The main reason for independent entrepreneurs to start, was the factor 'freedom'. On the other hand, the motives for franchisees to start differed between them. Thus, it can be a positive influence for entrepreneurs as they value freedom, so they will work harder in order to achieve this and make their business a success. For franchisees motives do not seem to be a definite influence of success. Entrepreneurs and franchisees have in common that their current role is that of owner and that they have an active operational role on the floor. Therefore, it can be said that being operationally active in the business is a factor of success. Furthermore, both entrepreneurs and franchisees show that the social skill is an important factor in having a successful business, as they all pointed this out as a unique skill.

Independent entrepreneurs mention different factors that made their business grow. From reacting to customer needs and sticking to a vision to location and choice of target group. However, franchisees seem to have one factor in common, namely the franchise concept. This implicates that entrepreneurs are making use of more (innovative) ways to make their business grow, while franchisees mainly built on the franchise concept and depend on the head office.

6.2.2 Human capital

All entrepreneurs have studied at MBO level and most of them did the same education: CIOS, whereas the franchisees all did a different type of study. This implicates that for independent entrepreneurship the choice of study is an important factor for success. However, for franchisees this is less important.

Furthermore, both the entrepreneurs and franchisees have in common that they mention the social skill (good communication, coaching, being social, motivating and bonding) as one of their strongest competences. This stresses the importance of social skills for both entrepreneurs and franchisees. Moreover, all entrepreneurs have experience with marketing. On the other hand, between franchisees the level of marketing experience differs. This may assume that independent entrepreneurs are obligated to deal with marketing, whereas the franchisees have the support of their main office. Furthermore, with regard to finance experience, both the entrepreneurs and franchisees differ in terms of experience. This implicates that financial experience is not necessary in running a successful business. In addition, both the entrepreneurs and almost all franchisees have experienced previous successes. Therefore, having previous success can be identified as an important factor. Furthermore, the effect of having a role model is small, since only some entrepreneurs and almost no franchisees have one. Moreover, all entrepreneurs and almost all franchisees find themselves persuasive. Therefore, persuasiveness can be assigned as an important success factor. Also, all entrepreneurs feel themselves fit, similar to all franchisees, but they do mention they experience some stress. This implicates that being/ feeling fit is an important factor. Furthermore, regarding their way of dealing with marketing, none of the entrepreneurs forecast market share. For franchisees, some do forecast market share and others not at all. Therefore, forecasting market share seems not to be an important factor for success. On the other hand, all entrepreneurs and franchisees forecast sales and profit targets and most of the entrepreneurs and all franchisees perform market analyses. This shows that forecasting sales and profit targets and performing market analyses do contribute to success. In addition, most entrepreneurs are planning to expand their business, whereas this varies greatly between the franchisees. Therefore, having expansion ambitions can be a success factor for entrepreneurs, but for franchisees it does not really matter. Furthermore, all entrepreneurs and most franchisees have innovative ideas. In addition, some entrepreneurs and franchisees bring new products and services to the market and enter new markets. Moreover, most entrepreneurs and none of the franchisees apply new methods of production, marketing and/or management. This implicates that having innovative ideas contributes to success. However, making these reality by for instance bringing new products to the market, does not seem to be an important factor for a successful business. This also applies to ways of management. All entrepreneurs and almost all franchisees have different ways of dealing with uncertainty and risk. There is thus no common thread to recognize. All entrepreneurs and franchisees do however, apply strategical planning and have all roles within the business described. Therefore, the way of dealing with uncertainty and risk is not crucial but the way it is managed in terms of planning is. Besides, according to the interviewees, it is important to have the roles described in order to be successful. Moreover, most of the entrepreneurs and franchisees perform financial analyses, but the frequency differs. Also, most entrepreneurs perform internal controls and control the cost on monthly basis. However, not all franchisees perform internal controls and the way of controlling cost differs between them. This implicates that performing financial analyses, performing internal controls and controlling cost frequently is important for success of entrepreneurs and less important for the success of franchisees. This might be because entrepreneurs have to do everything by themselves, as they are owner of the business. On the other hand, franchisees rely mostly on their headquarter which may also apply in the case of financial analyses, internal controls and by controlling cost.

6.2.3 Social capital

Most of the entrepreneurs and franchisees attend network activities and all of them experience their network as broad and diverse. Moreover, most of them are stimulated by their network for getting new ideas and recognizing new opportunities. For franchisees this is mainly stimulated by their head office. Furthermore, both entrepreneurs and franchisees feel supported by their network and do make use of their network. This implicates that a network is a very important factor of success. Remarkably, entrepreneurs experience their network as entrepreneurial in contrast with franchisees. This shows that having an entrepreneurial network is not considered as a factor of success for franchisees, as they get new ideas and recognizing new opportunities mostly by their head office. However, it is a common factor for the entrepreneurs and can therefore be considered as a success factor for them. Furthermore, having entrepreneurial parents or not is not considered as a success factor, as for most of the entrepreneurs at least one of their parents was an entrepreneur whereas for franchisees this differed.

6.2.4 Success

Remarkably, all entrepreneurs and franchisees find themselves proactive, result-oriented, optimistic, flexible and have hope for a good outcome. These can thus be considered as important skills in having a successful business. The majority of entrepreneurs and franchisees always look for ways to do processes faster/ cheaper and feel the need to keep improving quality. It can therefore be assumed that these factors stimulate business performance. Stress does not seem to be of importance, as some entrepreneurs and franchisees do experience stress and others do not. What does can be assumed as important for being successful is having a younger self-image. Most of the entrepreneurs and franchisees estimated themselves younger than they currently are.

7. Data analysis

In this chapter the similarities and differences between the theory of chapter two and three versus the interviews of chapter six will be evaluated, followed by a conclusion.

7.1 Similarities theory and interviews

Entrepreneurship

There are quite some similarities between the entrepreneurship literature and the interviews. First of all, an outcome of the literature review is that an entrepreneur is someone who recognizes and/or creates opportunities. This is confirmed by the interviews, as all entrepreneurs recognized the opportunity to start their business and/ or created the opportunity. Furthermore, the literature states that an entrepreneur is willing to take risk, which also became evident from the interviewed entrepreneurs. They took the risk to start as independent entrepreneurs. Moreover, the literature found that success is positively related by good competences, which was again confirmed by the interviewees who were very confident about their competences. With regard to the social capital, the theory and interviews both showed that a broader, more diverse and supportive network increases the probability of a successful business. In addition, characteristics for successful entrepreneurs were similar in the theory and interviews, namely they dare to take risk, are determined and/or are persuasive, have a high need for achievement and are innovative.

Franchising

After comparing the franchise literature to the interviews, several similarities came to light. Firstly, the literature mentions that franchisees are entrepreneurs in terms of taking full responsibility and risk, which was confirmed by the interviews. Moreover, according to the literature, hard franchising is gaining popularity. The interviewees were indeed positive about hard franchising. Furthermore, the literature mentions different criteria which determine if a business can be franchised. The interviewed franchisees agreed on most of these criteria, namely, the base model (the concept), the operational system, access to capital and long-term relationship. Several franchisee interviewees, in particular, mentioned that the help of access to capital was very helpful for them and that they were in this way able to invest. Moreover, they experienced the advantage of purchasing power. The literature also speaks of ownership structure, business format design, contract design and the interaction between franchiser and franchisee. In the interview conversations, these came out as important subjects, but these were also experienced as very clear. Furthermore, all franchisee interviewees experienced the contact/ interaction with the franchiser as very good. Also, the brand recognition was positively noticed by the franchisees.

7.2 Differences theory and interviews

Entrepreneurship

After comparing the entrepreneurial literature to the interviews, also several differences came to light. Firstly, the literature mentions that an entrepreneur is able to create a unique profitable business model from his/ her opportunity. However, the entrepreneurs did create a profitable business model, but not necessarily a unique one. Furthermore, regarding to human capital, the literature mentions that the higher the level of knowledge, experience and creativity the higher the chance of successful

recognition and realization of opportunities. Though, the interviews did not show that a higher level of knowledge and experience is related to better results. Moreover, (a high level of) creativity is not mentioned by the interviewees as important. Besides, access to information and leadership style are not very influential according to the interviews.

Franchising

The comparison between the franchise literature and the interviews also showed several differences. For instance, the literature mentions that becoming a franchisee consists of more than only being financially or professionally qualified. However, the interviewees stated that the financial help was necessary in order to being able to start. Furthermore, the literature mentions that the most important factors are the personal characteristics of a (prospective) franchisee. The interviewees partially agree, because they mention their characteristics as fundamental, but do also believe in the concept of franchising. Moreover, the literature showed that independent entrepreneurs miss the advantage of economies of scale and that franchisees thus choose for franchising in order to become more competitive. Strikingly, none of the interviewed franchisees mention this as a reason for starting with the franchise business. In addition, the literature states there is a high failure rate among franchising (in general), but the franchisee interviewees did not experience this at all in the fitness industry.

7.3 Conclusion

It can thus be concluded that in order for a person to obtain a successful business in the fitness industry, he or she needs to be able to recognize and create opportunities and is willing to take risk. Moreover, good competences are necessary, in particular the social skills. In addition, social capital is very important to run a successful business. The success is supported by different characteristics, such as dare to take risk, being determined and persuasive, have a high need for achievement and being innovative. Furthermore, in order to make a franchise business successful, hard franchise is popular. In addition, the base model (concept) should be in line with the philosophy of the franchisee. Moreover, most franchisees had some help with accessing capital in order to start via their franchiser. Besides, the interaction between franchiser and franchisee is experienced as important. Furthermore, the entrepreneur does not necessarily need to create a unique profitable business model, since most entrepreneurs have the same business model. The level of knowledge, experience and creativity does not necessarily increase the chance of better success. Moreover, access to information and leadership style do not play a major role in getting success. Even more important is the financial access for franchisees in order to being able to start. In addition, both the personal characteristics and believe in the franchise concept is fundamental for success. Furthermore, economies of scale are no reason to start as a franchisee. Moreover, it is remarkable that none of the franchisees experiences a high failure rate. This could be because franchising is relatively young in the fitness industry.

8. Conclusion

With this research it is tried to provide insights into the similarities and differences between successful (independent) entrepreneurs and franchise entrepreneurs in the fitness industry. This chapter will answer the main question, which will be supported by answering the sub-questions.

8.1 Answering central- and sub-questions

Sub-question 1: What is entrepreneurship and what human capital and social capital influence successful entrepreneurship?

Entrepreneurship is the whole process of signaling or creating new opportunities and to exploit this. Both human and social capital are necessary to realize this. This research shows that, with regard to human capital, the educational level and direction of study have a positive effect on the entrepreneurs' performance. This also applies to their competences, in particular the social skill which is the most important skill for entrepreneurs in the fitness industry according to this research. In addition, previous success, being persuasive and feeling yourself fit are important factors that have a positive influence on successful entrepreneurship. Moreover, having marketing experience, forecasting sales and profit targets and performing market analyses have a positive influence for successful entrepreneurship. Also, having ambition has a positive influence since most interviewed entrepreneurs have plans to expand. Furthermore, having innovative ideas contributes to a successful business. Moreover, the way of management influences successful entrepreneurship. In addition, the financial analyses and control is influential for successful entrepreneurship. This shows that human capital is necessary to run a successful business in the fitness industry according to the interviewees. Furthermore, with regard to social capital, the network is a very important factor that influences the success of entrepreneurship. Most entrepreneurs mention that they attend network activities and that they have a broad and diverse network. Moreover, they are stimulated through their network for getting new ideas and recognizing new opportunities. In addition, the support of their network helps them as well. Besides, entrepreneurs with an entrepreneurial network tend to be successful according to this research. All in all, this shows that social capital contributes to successful entrepreneurship according to the interviews.

Sub-question 2: What is franchising and what are the advantages and disadvantages for franchisees?

Franchising is a business relationship between two autonomous and independent parties, namely the franchiser and the franchisee. Both the franchiser and franchisee are entrepreneurs in terms of taking full responsibility and risk. The most important factor is the personal characteristic of a franchisee. Furthermore, hard franchising is gaining popularity, because this increases the chance of success. The best way to benefit from franchising is when working closely together under one recognizable brand name. Moreover, advantages of franchising for franchisees are: economies of scale, having a successful base model, strong operational system, access to capital and long-term relationships. Crucial factors for successful franchising are: scaling, being able to invest and purchasing power. Furthermore, franchisees profit from high brand recognition and there is no need for spending time on thinking about business models. However, on the other hand, disadvantages for franchisees are the

complicated contracts, (potential) conflicts with franchiser, in practice it is difficult to access the necessary experience and knowledge from the franchiser and the long-term obligations and necessary investment.

Sub-question 3: To what extent do the advantages and disadvantages of franchising expose any shortcomings in the human and/or social capital of entrepreneurs in the fitness industry?

According to this research, the advantages and disadvantages of franchising do not expose any shortcomings in the human and/or social capital of entrepreneurs. The necessary human skills in order to profit from the advantages of franchising are possessed by the interviewed entrepreneurs, since advantages of having a successful base model and having a strong operational system are not directly human capital related. However, the advantage access to capital and the long-term relationships are social capital related. Furthermore, in order to perform franchising the human capital skills are more important. Moreover, the main reason why the entrepreneurs started as independent entrepreneurs and not as franchisees is their motive (freedom) in order to start a business for themselves. Naturally, there are differences between independent entrepreneurs and franchisees, however these are no shortcomings since the differences between the entrepreneurs and franchisees do not exclude success if it differs. Furthermore, regarding to the social capital, both the interviewed franchisees and entrepreneurs have almost the same results. This shows that both use their network intensively and that it is also a big success factor in order to obtain business success. Because of this, they are most likely to prevent any (potential) conflicts with the franchiser (which is a disadvantage) and because of their intensive collaboration with their network it might be easier to access the necessary experience and knowledge from the franchiser. Moreover, because of their social capital they can easier benefit from the advantage to have access to capital and are more capable in maintaining long-term relationships. This confirms, that there are no shortcomings of entrepreneurs and franchisees in the fitness industry.

Main question: Does the necessary human and social capital for successful entrepreneurship of franchisees differ from those of non-franchisees?

The necessary human and social capital for successful franchisees and non-franchisees (independent entrepreneurs) does not differ. Regarding the necessary factors they show many similarities. Moreover, regarding the human capital the most important skill is the social skill which is possessed by all the interviewed entrepreneurs and franchisees. Furthermore, almost all entrepreneurs and franchisees have experienced previous successes. In addition, being persuasive and fit is also a similarity. On the other hand, there are also some differences, such as the educational level and choice of study, the experience with finance and degree of being innovative. However, these factors are, according to this research, not necessary for successful independent entrepreneurship or franchisees. With regard to social capital: in order to be successful as entrepreneur and/ or franchisee, attending network events, having a broad and diverse network and being supported by your network is very influential. In this research this is applicable for both the entrepreneurs and franchisees. On the other hand, they differ in having an entrepreneurial network, however, this is not necessary for success. All

in all, this confirms that in order to be a successful independent entrepreneur or a successful franchisee the human and social capital not necessarily differ.

9. Bibliography

- ANP. (2015, Mei 22). *Twaalf sportschoolketens passen onder dwang hun voorwaarden aan*.
Opgeroepen op Januari 24, 2016, van Het Parool:
<http://www.parool.nl/parool/nl/265/GEZONDHEID-WETENSCHAP/article/detail/4037825/2015/05/22/Twaalf-sportschoolketens-passen-onder-dwang-hun-voorwaarden-aan.dhtml>
- Azoulay, P., & Shane, S. (2001). Entrepreneurs, contracts, and the failure of young firms. *Management Science*: volume 47, 337-358.
- Baron, R., Franklin, R., & Hmieleski, K. (2016). Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels of Stress: The Joint Effects of Selection and Psychological Capital. *Journal of Management*: volume 42, 742-768.
- Bates, T. (1998). Survival patterns among newcomers to franchising. *Journal of Business Venturing* 13, 113-130.
- Bergh, P., Thorgren, S., & Wincent, J. (2011). Entrepreneurs learning together: The importance of building trust for learning and exploiting business opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, volume 7, 17-37.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1998). What makes an Entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 26-60.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning performance relationships in small firms. *Journal of Business Venturing*: volume 25, 24-40.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small Business Economics* (vol. 10, issue 3), 213-225.
- Brush, C. (2008). Pioneering strategies for entrepreneurial succes: volume 51. *Business Horizons*, pp. 21-27.
- Caves, R., & Murphy, W. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*: volume 42, 572-586.
- Chen, C., Greene, P., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, Volume: 13, 295-316.
- Chwolka, A., & Raith, M. (2012). The value of business planning before start-up - A decision - theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*: volume 27, 385-399.

- Clarkin, J., & Swavely, S. (2006). The importance of personal characteristics in franchisee selection. *Journal of Retailing and Consumer Services* 13, 133-142.
- Club Intel. (2016). *10 fitness predictions for 2016*. Waalwijk: HDD Group.
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. *Journal of Management: volume 30*, 907-931.
- Combs, J., & Ketchen, D. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? A test of the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal: volume 42*, 196-207.
- Dalborg, Cecilia, Wincent, & Joakim. (2015). The idea is not enough: The role of self-efficacy in mediating the relationship between pull entrepreneurship and founder passion. *International Small Business Journal*, 974 - 984, volume 33.
- Darr, E., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises. *Management Science*, 1750-1762.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18, 301-330.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing: volume 18*, 301-331.
- De Carolis, D., & Saporito, P. (2006). Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41-56.
- de Clercq, D., Zegers, D., & Crijns, H. (2004). Menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, faalangst en ondernemerschap. In W. Hulsink, D. Manuel, & E. Stam, *Ondernemen in netwerken: Nieuwe en groeiende bedrijven in de informatiesamenleving* (pp. 125-139). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Driessen, C. (2014, Mei 21). *NRC Q*. Opgeroepen op December 14, 2015, van <http://www.nrcq.nl/2014/05/21/iedereen-begint-een-franchise-wat-kost-dat>
- Eckhardt, J., & Shane, S. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management* 29, 333-349.
- Estay, C., Durrieu, F., & Akhter, M. (2013). Entrepreneurship: From motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship: volume 11*, 243-267.
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International Franchising: Capabilities and Development. *Journal of Business Venturing* 11, 419-438.
- Franchise, I. (2016). *Into Franchise*. Opgeroepen op Januari 20, 2016, van <http://www.intofranchise.nl/master-franchise/>

- Frieswick, K. (2015, December). *Inc.* Opgeroepen op Januari 22, 2016, van <http://www.inc.com/magazine/201512/kris-frieswick/what-prompted-randi-zuckerbergs-escape-from-silicon-valley.html>
- Gartner, W. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing: volume 5*, pp. 15-28.
- Hayward, M., Forster, W., Sarasvathy, S., & Fredrickson, B. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing: volume 25*, 569-578.
- Herrera, H. (2009). Research into social and entrepreneurship networks: a literature review and future agenda. *Innovar-revista de ciencias administrativas y sociales: volume 19*, pp. 19-33.
- Heuvel, M. (2011). *It's all in our game*. Tilburg: Fontys.
- Houwelingen, H. v. (2016, februari 19). Opgeroepen op april 16, 2016, van <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/4247841/2016/02/19/Beursgang-Basic-Fit-moet-een-miljard-euro-opleveren.dhtml>
- Hover, P., Romijn, D., & Breedveld, K. (2010). *Sportdeelname in cross nationaal perspectief*. 's Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Hulsink, W., Manuel, D., & Stam, E. (2004). *Ondernemen in netwerken: Nieuwe en groeiende bedrijven in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Jambulingam, T., & Nevin, J. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing: volume 14*, 363-395.
- Justis, R., & Judd, R. (1989). *Franchising*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Kaufmann, P., & Rangan, V. (1990). A model for managing system conflict during franchise expansion. *Journal of Retailing: volume 66*, 155-173.
- Kautonen, T., Hatak, I., Kibler, E., & Wainwright, T. (2015). Emergence of entrepreneurial behaviour: The role of age-based self-image. *Journal of Economic Psychology: volume 50*, 41-51.
- Krueger, N., Reilly, M., & Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing: volume 15*, 411-432.
- Kuratko, D., & Hodgetts, R. (1995). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. Forth Worth: Dryden Press.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior: volume 90*, 13-25.

- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: Some empirical results . *RAND Journal of Economics: volume 23*, 263-283.
- Lans, T., Hulsink, W., Baert, H., & Mulder, M. (2008). Entrepreneurship education and training in small business context: Insights from the competence-based-approach. *Journal of Enterprising Culture: volume 16*, 1-21.
- Leblebici, H., & Shalley, C. (1996). The organization of relational contracts: The allocation of rights in franchising. *Journal of Business Venturing 11*, 403-418.
- Makhbul, Z., & Hasun, F. (2011). Entrepreneurial Success: An Exploratory Study among Entrepreneurs. *International Journal of Business and Management: volume 6*, 116-125.
- Markman, G., Balkin, D., & Baron, R. (2002). Investors and New Venture Formation: The Effects of General Self-efficacy and Regretful Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice 27*, 149-165.
- McClelland, D. (1987). Characteristics of succesful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior: volume 21*, 219-233.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis - A Method Sourchebook*. Los Angeles: SAGE.
- Minola, T., Criaco, G., & Obschonka, M. (2016). Age, culture and self-employment motivation. *Small business and economics: volume 46*, 187-213.
- NFV. (2015, mei 28). *NFV franchise statistiek 2015: Horeca doet het goed*. Opgeroepen op april 17, 2016, van <http://www.nfv.nl/Franchise%20Monitor%202014/>
- NFV. (2016). *Juridisch*. Opgeroepen op april 17, 2016, van <http://www.nfv.nl/juridisch-over-franchising/>
- NFV. (2016). *Over de NFV*. Opgeroepen op april 17, 2016, van <http://www.nfv.nl/over-de-nfv/>
- NFV. (2016). *Voorwaarden franchising*. Opgeroepen op april 17, 2016, van <http://www.nfv.nl/voorwaarden%20franchising/>
- Nijmeijer, K., Fabbriotti, I., & Huijsman, R. (2014). Making Franchise Work: A Framework Based on a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 62-83.
- Peters, M., & Brush, C. (1996). Market information scanning activities and growth in new ventures: a comparison of service and manufacturing businesses. *Journal of Business Research 36*, 81-89.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work*. Princeton: Princeton University Press.

- Rabobank. (2012, februari). *Rabobank Cijfers & Trends. Thema-update: Franchise*. Opgeroepen op april 16, 2016, van http://www.franchise.nl/Portals/0/thema_update_franchise__29428142_1.pdf
- Rabobank. (2014, mei). *Rabobank Cijfers & Trends. Thema-update: detailhandel*. Opgeroepen op december 14, 2015, van <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Fitnesscentra>
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology: volume 16*, 353-385.
- Remmers, B. (2016, maart 31). Franchising: de voor- en nadelen. *Baaz*, pp. 46-47.
- Reynolds, P., Bygrave, W., Autio, E., Cox, L., & Hay, M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor 2002 Executive Report*. Wellesley: MA: Babson College, Ewing Marion Kaufmann Foundation and London Business School.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science: Volume 11*, 448-469.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Norfolk: Biddles Ltd.
- Shane, S., & Hoy, F. (1996). Franchising: A Gateway to Cooperative Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 325-328.
- Shane, S., & Hoy, F. (1996). Franchising: A gateway to cooperative entrepreneurship. *Journal of Business Venturing: volume 11*, 325-327.
- Shane, S., & Spell, C. (1998). Factors for new franchise success. *Sloan Management Review: volume 39*, 43.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review 25*, 217-226.
- Shane, S., Shankar, V., & Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size . *Management Science: volume 52*, 773-787.
- Soy, K. S. (1996). *The case study as a research method*. University of Texas at Austin.
- Sprout. (2007, September 25). *Sprout*. Opgeroepen op Januari 16, 2016, van <http://www.sprout.nl/artikel/case-een-merk-bouwen-door-franchising>
- Sprout. (2013, September 29). *Sprout*. Opgeroepen op Januari 20, 2016, van <http://www.sprout.nl/artikel/franchise/zo-procedeert-new-york-pizza-tegen-een-franchiser>

- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing: volume 29*, 152-173.
- Sunbo, J., Johnston, R., Mattsson, J., & Millett, B. (2001). Innovation in service internationalization: the crucial role of the frantrepeneur. *Entrepreneurship & Regional Development*, 247-267.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter? *Journal of Small Business Economics volume 30*, 153-173.
- Unger, J., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial succes: meta-analytic review. *Journal of Business Venturing 26*, 341-358.
- Valtonen, H. (2007). Does culture matter? Entrepreneurial attitudes in the autobiographies of twentieth-century business leaders in Finland and the United States. *Business and Economics History On-line: volume 5*, 1-24.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review: volume 11*, 801-814.
- Verschoor, G. (2013). *Het Fitnesscentrum in beeld*. Van Spronsen & Partners horeca-advies.
- Volery, T., Mueller, S., & Siemens, B. v. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal: volume 33*, 109-129.
- Wagener, S., Gorgievski, M., & Rijdsdijk, S. (2010). Businessman or host? Individual differences between entrepreneurs and small business owners in the hospitality industry. *The Service Industries Journal: volume 30*, 1513-1527.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management . *Academy of Management Review 14*, 361-384.

10. Appendices:

Appendix 1: Overview minimum requirements before speaking of franchising

Minimum requirements before speaking of franchising

A business concept (the formula)

In which the franchiser (owner of the concept) transfers know-how to the franchiser

Use of one brand

*In terms of color combinations, devices and logos for the purpose of uniformity
Also, ongoing support and control to safeguard the identity and image of the brand*

Franchise formula description

A detailed description of the franchise formula and operations

Long term relationship

Usually 5-10 years

Clear agreements

Rules in which the rights and obligations of both parties are described

Independent entities

Legally and economically independent parties

Franchise fee

A compensation which is paid by the franchisee to the franchiser for the use of the formula, entrance fee, marketing etc.

Appendix 2: Franchising characteristics

Franchising characteristics

An exclusive (business) area

Competition clause

Purchase obligations

Joint marketing activities

Central purchase

Regulated rules regarding use of website

Prohibition to recruit fellow franchisees workers

Prohibition to advertise in the business area of fellow franchisee

Support of franchise in business related fields such as, collective insurance, finance arrangements etc.

Appendix 3: Overview of the advantages per strategic franchise choice

	Joint purchasing	Soft franchise	Hard franchise	Independent entrepreneur
Purchasing advantage	● ●	● ●	● ● ●	● ● ●
Quick supply chain	●	● ●	● ● ●	● ● ●
One formula	●	● ●	● ● ●	● ● ●
Exchange knowledge and best practices	●	● ●	● ● ●	● ● ●
Financing	●	● ●	● ● ●	● ● ●
Local knowledge and entrepreneurship	● ● ●	● ● ●	● ● ●	●

Bron: Rabobank (2014)

Appendix 4: Most important conditions for sustainable franchising

1. Success formula

- a. Distinctive, Relevant for consumer, Future proof, Innovative
- b. Sustainable and transparent business model with enough revenue for both
- c. Capable franchisee who is willing to take a risk

2. Balanced collaboration

- a. Balanced distribution of revenue's and risks
- b. Clear communication and explicit agreements what to expect from each other
- c. Adequate franchise organization with well thought out selection criteria for locations and franchisers. Also, enough coaching and education
- d. Financial and juridical a healthy basis

Appendix 5: Overview franchisers in The Netherlands

Franchising in The Netherlands

	<u>Amount of franchisers</u>				<u>Amount of offices</u>		
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>		<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
Retail food	90	87	87		5.439	5.954	5.680
Retail non-food	198	194	194		10.720	10.649	10.095
Hospitality	84	92	92		2.262	2.458	2.585
Services	343	320	316		9.421	9.386	9.000
Remainder	58	56	54		2.355	2.338	2.365
Total	773	749	743	Total	30.197	30.785	29.725

	<u>Amount of employees</u>				<u>Amount of revenues</u>		
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>		<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
Retail food	109.200	121.900	127.910		12.960	13.603	13.475
Retail non-food	73.100	73.100	73.360		9.670	9.862	9.820
Hospitality	33.800	41.100	42.770		1.760	1.863	1.915
Services	33.000	34.100	32.095		4.910	4.461	4.360
Remainder	13.500	11.600	12.735		1.940	1.713	1.905
Total	262.600	281.800	288.870	Total	31.240	31.502	31.475

Bron: NFV (2015)

Appendix 6: Interview questions

Algemene vragen/ achtergrond informatie:

- Hoe oud bent u?
- Wat is uw achtergrond?
- Waarom bent u als entrepreneur/ franchisenemer begonnen?
- Wat is uw rol binnen het bedrijf?
- Wat maakt u uniek als ondernemer/ franchisenemer?
- Kunt u me de drie belangrijkste successen aangeven die uw business hebben laten groeien?

Human capital:

- **Educational level**
 - Wat is uw opleidingsniveau?
 - *MBA, Post-Doc, WO, HBO, MBO, geen*
 - Wat voor (voor)opleiding heeft u gedaan? (en hoeveel jaar heeft u erover gedaan?)
 - Op welke school heeft u uw opleiding gedaan?
- **Competences**
 - Wat zijn uw drie sterkste competenties en waarom?
- **Experience**
 - Hoelang bent u werkzaam in de fitness branche?
 - Hoelang bent u al ondernemer/ franchisenemer (in de fitness branche)?
 - Hoeveel jaren werkervaring heeft u?
 - Heeft u ervaring met marketing? Zo ja, wat?
 - Heeft u ervaring met financiën? Zo ja, wat?
- **Self-efficacy**
 - Heeft u al eerder successen behaald?
 - Heeft u een (rol)model waarmee u uzelf vergelijkt?
 - Vindt u van uzelf dat u (veel) overtuigingskracht heeft? En waarom?
 - Hoe omschrijft u uw fysieke toestand? Voelt u zich fit en/of ervaart u stress?
 - Heeft u een rolmodel waardoor u gestimuleerd werd om als ondernemer/ franchisenemer te starten?
- **Entrepreneur self-efficacy construct (ESE):**
 - Marketing:
 - Prognosticeert en behaald u uw marktaandeel targets?
 - Prognosticeert en behaald u uw sales targets?

- Prognoseert en behaalt u uw winst targets?
- Voert u marktanalyses uit?
- Breidt u uw business uit?
- Innovatie:
 - Heeft u vernieuwende ideeën?
 - Brengt u nieuwe producten/ services op de markt?
 - Bedient/ betreedt u nieuwe markten?
 - Past u nieuwe methode van productie, marketing en/of management toe?
- Management:
 - Hoe gaat u om met risico/ onzekerheid?
 - Doet u aan strategische planning?
 - Managet u de tijd door het zetten van targets?
 - Prognoseert en behaalt u uw targets?
 - Heeft u de organisatie functies, verantwoordelijkheden en het beleid omschreven?
- Risico's:
 - Hoe neemt u (berekende) risico's
 - Hoe gaat u om met het nemen van beslissingen over onzekerheid en risico?
 - Kan u een voorbeeld geven van hoe u omgaat met druk en/of conflicten?
- Financieel:
 - Voert u financiële analyses uit?
 - Voert u interne financiële controles uit?
 - Hoe beheert u de kosten?

Sociaal kapitaal:

- Gaat u naar netwerk activiteiten/ bijeenkomsten?
- Heeft u een breed en divers netwerk?
- Stimuleert uw netwerk u tot nieuwe ideeën? Zo ja hoe?
- Hoe verkrijgt u informatie voor het signaleren van kansen?
 - *Tijdschriften/ Andere ondernemers/ Familie, vrienden/ Zakelijke netwerk*
- Hoe verkrijgt u informatie voor het opdoen van nieuwe ideeën?
 - *Tijdschriften/ Andere ondernemers/ Familie, vrienden/ Zakelijke netwerk*
- Wordt u bij nieuwe ideeën vaak gesteund door uw omgeving/ netwerk?
- Maakt u gebruik van uw netwerk? Zo ja, hoe?
 - Zijn/ waren uw ouders ondernemers?

- Is uw netwerk ondernemend?

Succes:

- **Characteristics:**
 - Proactivity
 - Doet u dingen voordat ze gevraagd worden
 - Confronteert u problemen direct met andere en vertelt ze dat wat te doen?
 - Achievement orientation
 - Welke kansen ziet u?
 - Hoe acteert u hierop?
 - Bent u altijd opzoek om de processen sneller en goedkoper te doen?
 - Heeft u de behoefte altijd de kwaliteit te verbeteren?
 - Systematische planning: breekt u grote taken op in kleinere sub-taken?
 - Anticipeert u hier op knelpunten en evalueert u alternatieven?
 - Gebruikt u procedures om het gedane werk te controleren op kwaliteit?
 - Commitment to others
 - Offert u zichzelf wel eens op voor uw werk?
 - Wat vindt u belangrijker: lange termijn goed will of korte termijn winst?
- **Wat is jouw zelfbeeld qua leeftijd: schat jij jezelf jonger of ouder?**
- **Stress**
 - Heeft u een hoge mate van self-efficiency (zie bovenin interview)
 - Bent u optimistisch?
 - Heeft u vaak hoop tot een goede uitkomst?
 - Bent u flexibel (heeft u veerkracht)?

Appendix 7: Voice clips elaboration

7.1 Independent entrepreneur: John van Heel – Lifestyle Vitae

Club: Lifestyle Vitae **Datum:** 16-aug-2016

Algemene vragen/ achtergrond informatie:

- **Hoe oud bent u?** 53
- **Wat is uw achtergrond?** Ja, ik ben eigenlijk wel op m'n 21^{ste} met m'n bedrijf begonnen eigenlijk, dus 33 jaar geleden. Eh, nee nou ja, in ieder geval lang. Dus altijd, nee eerst want ik heb eerst nog effe gewerkt in de, hoe heet dat ook alweer, in de drukkerswereld en in de bouw en daarna in de militaire dienst en daarna ben ik gelijk gaan ondernemen. Ja, ik ben van school afgerold als

timmerman. Traumatische ervaringen op de lagere school. Flauwekul, allemaal gewoon een hekel gekregen aan leren en toen met m'n bedrijf begonnen ben ik pas begonnen met leren. Maar op de lagere school en voortgezet ook niet, toen heb ik gewoon helemaal niks gedaan. En pas toen daarna, ehm toen ik m'n draai vond toen in Nederland alles op dit vlak ook fysiotherapie gedaan. En uh, naar Amerika gegaan naar de IDEA- en ACE-conventies en opleidingen voor aerobische en personal training en lifestyle en weight management en alles wat daar te doen viel binnen ons branche en dat was de inspiratie voor het opleidingsinstituut te starten.

- **Waarom bent u als entrepreneur/ franchisenemer begonnen?** Ehh, ja eigenlijk primair omdat ik m'n draai nergens kon vinden in om te werken voor een baas. *En waarom niet?* Ehm, ja autoritaire gedoe. Ja, kijk als je normale mensen zou hebben die je aansturen. Maar ja, ik kwam ergens te werken en daar stonden een paar bullebakken en ja, toen dacht ik van 'ja, ik blijf hier een jaar.' En dat werd toch acht jaar, dus dat vond ik helemaal niks en ehm, ik had wel het idee dat ik wel wat kon betekenen. *En je zag kansen dus eigenlijk?* Ja, die hele fitness, die branche startte toen net en ik heb toen eerst een bijouterie en een lingeriewinkel. En toen kwam ik bij de F van fitness in het Gouden Gids en toen dacht ik van 'hé, die loods staat leeg daarachter waar ik woon. Serieus, en ik woon midden in de stad en die staat ook nog leeg eens kijken wat die kost' en die koste toen 300 gulden per maand. En 1.500 gulden om het op te knappen met wat tempexplaten tegen de muur en wat ijzer gekocht en wat gewichten en zo begonnen en dat ging toen. Het was eigenlijk zo'n crossfit studio.
- **Wat is uw rol binnen het bedrijf?** Binnen de club gewoon eh, directeur/ aandeelhouder dus ik stuur de manager aan. Gewoon een keer per week overleg met de manager en dat is mijn rol eigenlijk.
- **Wat maakt u uniek als ondernemer/ franchisenemer?** Ehm, ja één ik heb denk ik het gelijkwaardigheidsgevoel met mensen. Dat zie ik, wat ik net zei, dat kom ik in andere bedrijven tegen een stelletje bullenbakken en menen dat omdat ze een bedrijf hebben dat ze meer zijn. Ja, dat heb ik helemaal niet en eh, eh ik heb een hele duidelijk visie ik weet precies waar ik naartoe moet en ik heb wel een heel goed gevoel voor het borgen van kwaliteit.
- **Kunt u me de drie belangrijkste successen aangeven die uw business hebben laten groeien?**
 1. Ja, één is meeveren op de behoefte van de klant, want ik was een bodybuildingstudio en toen kregen wij steeds meer de vraag 'hebben jullie ook aerobische' en ja, dan was het drie seconden nadenken en toen zei ik 'ja, ja we beginnen over 1,5 maand op maandag, zal ik je op de wachtlijst zetten?' En dan gingen we kijken, oh Debbie Jender geeft een opleiding in Amsterdam. Opgegeven voor de opleiding, net 1 dag gehad en dan beginnen met het geven van de lessen. 15 jaar zelf ook gedaan.
 2. Ja, de risicospreiding. Dat eh, eh, eh je kan eh, op een pijler richten en dat zou kunnen zijn ja, ik richt me op het sportcentrum maar ik wilde perse die spreiding breder hebben, want stel dat dit nou wat terugloopt. Want ik wilde een vangnet hebben, dus ik wilde een vangnet hebben. En dat heb ik geleerd uit 'n boek 'De succesfactor', wat in m'n opleiding zat destijds. Dus ik dacht, ik moet een tweede en eventueel een derde tak hebben om een vangnet en daar kwam opleidingen uit. En daar eh, kwam EFAA uit. Dus dat was een belangrijke.
 3. En wat was nog meer wel een belangrijke pijler.. Ja, ik denk vasthouden aan.. Ja, dat weet ik zeker vasthouden aan visie, want je krijgt zoveel troep op je netvlies en zoveel kansen

aangereikt die je.. Ja, een kameraad van mij die begint met een of ander product uit Amerika en die verdiend er 2 of 3 ton mee per jaar een paar jaar lang, maar en dat had ik kunnen doen maar dan dat week af van mijn visie dan had ik me zelf verloochend. Wat dat betreft dus daaraan vast houden kan af en toe wel pijn doen en wat kosten op dat moment, maar uiteindelijk is het de.. Ja, kan je daardoor wel heel sterk positioneren.

4. Ja, en het sociaalnetwerk dat is ook wel een hele belangrijke.

Human capital:

- **Educational level**

- *Wat is uw opleidingsniveau?* MBO in Nederland en de ACE, PT en Gewichtsmanagement-opleidingen in Amerika.
- *Wat voor (voor)opleiding heeft u gedaan? (en hoeveel jaar heeft u erover gedaan?* Timmerman.
- *Op welke school heeft u uw opleiding gedaan?* LTS.

- **Competences**

- *Wat zijn uw drie sterkste competenties en waarom?*
 1. Ehm, gossiemijne de drie sterkste competenties. Jaaa, eehhm.. Ik denk die ene die ik net ook noemde dat ehm, eh, in.. samenwerken, inlevingsvermogen, empathie kan je dat noemen. Dat is een belangrijke. Omdat ik een sterk gevoel voor gelijkwaardigheid heb. Een mens is een mens, punt. Wat er ook allemaal achter zit. Aan religie of kleur of waar die ook is opgegroeid of welke kansen die toevallig heeft gehad. Iedereen is een mens, dus dat.
 2. Ehm, ik weet dat een hele belangrijke waarom ik uitblink ten opzichte van andere is mijn pro-activiteit. Nou ja, ik heb wel een heel goeie focus. Dat is misschien ook wel een belangrijke. Ik heb een hele sterke focus, dus heel veel mensen zeggen 'wat ben je met veel dingen bezig', maar ik heb zoiets 'ik ben maar met 1 ding bezig, ik heb maar 1 focus.' En dat is mensen in beweging brengen in hun leven. En dat is niet alleen fysiek, maar ook mentaal, sociaal, eten dus om gezondheid op een puur natuurlijke manier te bevorderen en daar hangt eigenlijk alles aan wat ik doe. Dus dat zijn allemaal onderdelen die dat ene doel bevorderen. En, eh daar ben ik gewoon de meest proactieve persoon in die ik ken. *Kun jij een voorbeeldje geven?* Ehhh, ja ik ben nu eh, ik krijg een vraag van onze coaches die begeleiden mensen ook op mentaal gebied en die komen belemmeringen tegen en die belemmeringen daar krijgen ze wel tools voor aangereikt om die aan te pakken. En ja, dat zijn een aantal tools en die gebruiken ze wel, maar op een gegeven moment zitten die belemmeringen zo vast. Ja, dan moet er wat meer gebeuren. En ja, dan begin ik alles te onderzoeken en een toolbox op te bouwen van allemaal tools die die coaches kunnen gebruiken om die belemmeringen aan te pakken. Nu hebben we een toolbox van vijf en dat wordt een toolbox van 20 tools. En dan ga ik ook meteen aan het werk en meteen terug de boeken in en meteen aan het schrijven. Maar dat reikt ook zover als.. Kijk, klanten kennen mij en sommige klanten benaderen mij over klachten. En ja, daar laat ik geen gras over groeien. Dan zit ik gelijk aan de telefoon met zo'n persoon om het onderste uit de kan te halen om gewoon proactief meteen actie. Dat wordt enorm gewaardeerd. En dat hebben de meeste mensen niet.

3. Ehm.. eh... het ja hoe, wil je dat noemen. Ik ben echt iemand van het samenwerken, verbinden, team player. Maar is dat een van m'n sterkste competenties..

- **Experience**

- *Hoelang bent u werkzaam in de fitnessbranche?* 33 jaar.
- *Hoelang bent u al ondernemer/ franchisenemer (in de fitness branche)?* 35 jaar.
- *Hoeveel jaren werkervaring heeft u?* 37 jaar.
- *Heeft u ervaring met marketing?* Zo ja, wat? Ja, ja alles wat in het bedrijf zou moeten doen aan marketing.
- *Heeft u ervaring met financiën?* Zo ja, wat? Ja, alleen het financieel aansturen. Boekhouding en zo, dat moet ik allemaal niet hebben. Ik maak de financiële rapportages zelf niet ik analyseer ze alleen..

- **Self-efficacy**

- *Heeft u al eerder successen behaald?* Ja, het eerste succes begon met het sportinstituut met op 400m² 1.250 leden. Dat was bizar, dat was echt bizar. En toen ja, het opleidingsstuk waar ik hoopte op 40 deelnemers, kregen we er 360. Ja, dat was ook bizar en daar begon opleidingen en een ander succes was onze congressen.
- *Heeft u een (rol)model waarmee u uzelf vergelijkt?* Nee, nee niet nee..
- *Vindt u van uzelf dat u (veel) overtuigingskracht heeft? En waarom?* Ja, ja omdat ik gewoon weet wat ik wil en daarmee weet ik andere te overtuigen ik heb gewoon een heel duidelijk toekomstbeeld en dat daar trekken mensen zich wel aan op en ik betrek ze er ook bij dat is ook een belangrijk aspect. Kijk, ik betrek iedereen erbij om mee te denken, mee te werken, mee te bouwen.
- *Hoe omschrijft u uw fysieke toestand? Voelt u zich fit en/of ervaart u stress?* Vitaal en fit 10+, ongelimiteerde energie. Nee, stress daar heb ik niet zo'n last van.
- *Heeft u een rolmodel waardoor u gestimuleerd werd om als ondernemer/ franchisenemer te starten?* Nee, ik ben meer geïnspireerd door wat ik in m'n jeugd heb meegemaakt. Ik belandde op een of andere fabriek en ja, toen dacht ik van 'ja, oké dan weet ik in ieder geval wat ik niet wil.' En in de bouw belanden, van 'nou ja, oké, dat wil ik dus ook niet.' En ehm, en dat was mijn eerste inspiratie. Toen ben ik een ondernemersopleiding gaan volgen. En toen las ik de Michael Gurbes 'succesfactor' en dat inspireerde mij 'oké, zo wilde ik het bedrijf dan zo gaan opbouwen.' Die spreiding van het risico en die kwaliteit dat het kopieerbaar is en dus daarom ISO-certificering en dat soort dingen allemaal. En daarom ook preventiecentrum, dat moet staan als een huis. Als nu het hele team wegvalt, dan moet het toch kwalitatief door kunnen draaien. Nou, dan heb je een uitdaging hoor.

- **Entrepreneur self-efficacy construct (ESE):**

- Marketing:
 - *Prognoseert en behaald u uw marktaandeel targets?* Niet marktdeel nee.
 - *Prognoseert en behaald u uw sales targets?* Sales targets ja, retentie targets.
 - *Prognoseert en behaald u uw winst targets?* Ja.
 - *Voert u marktanalyses uit?* Weleens bij de start van een nieuw project.
 - *Breidt u uw business uit?* Ook dat ja.
- Innovatie:

- *Heeft u vernieuwende ideeën? Ja.*
- *Brengt u nieuwe producten/ services op de markt? Ja.*
- *Bedient/ betreedt u nieuwe markten? Ook dat, ja.*
- *Past u nieuwe methode van productie, marketing en/of management toe? Ja.*
- Management:
 - *Hoe gaat u om met risico/ onzekerheid? Spreiden.*
 - *Doet u aan strategische planning? Ja.*
 - *Managet u de tijd door het zetten van targets? Ik manage m'n tijd wel, maar door het zetten van targets. Door een planning te maken, niet zo concreet. Ik werk wel met een planning, met een prioriteitenlijst. Nee, gewoon een lijst. Eén klaar en dan boem een andere.*
 - *Prognoseert en behaalt u uw targets? Prognosticeren absoluut, behalen zeker niet. Af en toe haal je ze niet af en toe haal je ze bij verre na niet. We startten hier bijna vijf jaar geleden en we startten op bijna 1.700 leden en we wilden naar 2.000 leden. En toen startten er een maand van tevoren een lowbudget en toen 600 leden kwijt, terug naar 1.100. Dus geprognoseerd ja, en gehaald in plaats van 1 jaar 5 of 6 jaar over gedaan. Nu zitten we tegen de 1.800 op 1.500m².*
 - *Heeft u de organisatie functies, verantwoordelijkheden en het beleid omschreven? Ja, functieprofielen.*
- Risico's:
 - *Hoe neemt u (berekende) risico's? Door me niet te focussen op 1 ding, maar op meerdere pijlers.*
 - *Hoe gaat u om met het nemen van beslissingen over onzekerheid en risico? –*
 - *Kan u een voorbeeld geven van hoe u omgaat met druk en/of conflicten? –*
- Financieel:
 - *Voert u financiële analyses uit? Ja, elke maand.*
 - *Voert u interne financiële controles uit? Ja.*
 - *Hoe beheert u de kosten? Ja, door vanuit die analyses die sturing eh, aan te reiken en focuspunten te bepalen.*

Sociaal kapitaal:

- *Gaat u naar netwerk activiteiten/ bijeenkomsten? Ja.*
- *Heeft u een breed en divers netwerk? Ja.*
- *Stimuleert uw netwerk u tot nieuwe ideeën? Zo ja hoe? Ja, ja door te luisteren naar presentaties van andere ondernemers. Ik heb de instelling 'in elk verhaal zit 'n mogelijke eh, leerpuntje, al zit het in een woord.'*
- *Hoe verkrijgt u informatie voor het signaleren van kansen? Ja, dat is heel verschillend. Dat kan overal uitkomen.*
- *Hoe verkrijgt u informatie voor het opdoen van nieuwe ideeën? Zie vorige vraag.*
- *Wordt u bij nieuwe ideeën vaak gesteund door uw omgeving/ netwerk? Ja, ja het actief betrekken van mijn omgeving. Sterker nog, we krijgen nog nieuwe betrekkers erbij, want als je andere erbij*

betreft, ja dan die inspireren ook. Ik had vanmorgen het hoofd sportzaken van de gemeente hier, of wij de blue-zone – wat we voor Weerdt doen – of we dat niet voor Limburg-breed kunnen doen. En wil mij voor een groep van wethouders en burgemeesters van midden-Limburg zetten. Nou, prima.

- *Maakt u gebruik van uw netwerk? Zo ja, hoe?* Ja, hmm heel intensief.
- *Zijn/ waren uw ouders ondernemers?* Hmm, mijn vader is dat even geweest, maar daar ben ik niet bewust van geweest.
- *Is uw netwerk ondernemend?* Nee, niet per se ondernemers. Zeer variabel, maar nee niet zoveel ondernemers. Meer mensen die de passie delen. Zeker het netwerk waar ik veel eh, Provinciale en lokale netwerk bijeenkomsten en wij organiseren er ook een heleboel zelf. Maar met name lokaal.

Success

- **Characteristics:**

- *Proactivity.* Ja.
 - *Doet u dingen voordat ze gevraagd worden?* Zeker als een klant een klacht heeft bel ik hem/haar gelijk op om het zo goed mogelijk op te lossen.
 - *Confronteert u problemen direct met andere en vertelt ze dat wat te doen?* Ja, actiepunten meegeven.
- *Achievement orientation* Ja.
 - *Welke kansen ziet u?* Ja, de grootste kans dat zijn onze Plus-lidmaatschappen. Ik heb er nu toevallig een column overgeschreven in de Bodybiz. Ja, we hebben sport-lidmaatschappen en we hebben de Plus-lidmaatschappen met beweegmonitor en e-gym. Of nog een lidmaatschap met Personal Training en dat wordt gewoon het Plus-lidmaatschap en dat wordt gewoon €680 per maand. Is ons duurste lidmaatschap en er zijn gewoon mensen bij die zeggen 'ja, okee ja, dat was ik wel aan het zoeken.' Prima. Dus daar zit het grootste groei in en dan voor volgend jaar in dependances.
 - *Hoe acteert u hierop?* Realiseren, kleinere echte coaching en leefstijlstudio's.
 - *Bent u altijd opzoek om de processen sneller en goedkoper te doen?* Nou, efficiënter wel en dat kan werk zijn en processen sneller niet per se snel, wel beter.
 - *Heeft u de behoefte altijd de kwaliteit te verbeteren?* Ja, altijd.
 - *Systematische planning: breekt u grote taken op in kleinere sub-taken?* Ja.
 - *Anticipeert u hier op knelpunten en evalueert u alternatieven?* Ja, altijd een wkb-attitude (wat kan beter).
 - *Gebruikt u procedures om het gedane werk te controleren op kwaliteit?* Ja, absoluut. Echt jaarlijkse kwaliteit checks.
- *Commitment to others*
 - *Offert u zichzelf wel eens op voor uw werk?* Nee, heb een goede balans. Ik werk gewoon graag en ik werk veel en ik ben altijd thuis. Tenminste, ik zeg veel activiteiten af om thuis met m'n gezin te eten. Dus daar is die balans wel redelijk te vinden.
 - *Wat vindt u belangrijker: lange termijn good will of korte termijn winst?* Ja, langetermijn good will.

- **Wat is jouw zelfbeeld qua leeftijd: schat jij jezelf jonger of ouder?** Ehm, mijn leeftijd als ik die zou mogen schatten zou ik, ik denk mijn lichamelijk leeftijd op ongeveer 40-45 jaar. Als ik dat vergelijk met mensen van mijn leeftijd..
- **Stress**
 - *Bent u optimistisch?* Oh, absoluut. Ook aangeleerd met NLP leer je hoe dat in elkaar zit, dat hele mentale gedeelte.
 - *Heeft u vaak hoop tot een goede uitkomst?* Ja.
 - *Bent u flexibel (heeft u veerkracht)?* Ja.

7.2 Independent entrepreneur: Harry Schuit – Azzuro Wellness

Club: Azzuro Wellness **Datum:** 22-aug-2016

Algemene vragen/ achtergrond informatie:

- **Hoe oud bent u?** 43
- **Wat is uw achtergrond?** Ehmm, CIOS in Goes en Defensie. Ook Health City als achtergrond, 10 jaar. Ja, dat is het eigenlijk.
- **Waarom bent u als entrepreneur/ franchisenemer begonnen?** Ehmm, waarom ben ik als ondernemer zelfstandig begonnen? Een goede vraag, maar ik ben 10 jaar in loondienst geweest en eigenlijk 16 jaar, hè. Want ik heb ook nog mijn defensiejaren gehad. Uhh, ik wilde meer invloed hebben op, uhh wat ik zelf zou kunnen bereiken. Dat kan in loondienst ook natuurlijk, maar voor m'n gevoel had ik wat meer vrijheid nodig en wilde ik wat meer m'n eigen koers varen.
- **Wat is uw rol binnen het bedrijf?** Mijn rol uh, is operationeel. Operationeel sales en marketing. Dat is eigenlijk wel veel omvattend natuurlijk. Ehm, officieel ben ik de bedrijfsleider en is Marcel Zeilstra de directeur. Zo noemen we dat ook maar. Er loopt heel veel in elkaar over. En straks zal de situatie zo zijn dat Marcel naar een andere club zal gaan, een tweede te openen club, en ik blijf zelfstandig hier draaien. Dus het is een luxe situatie.
- **Wat maakt u uniek als ondernemer/ franchisenemer?** Wat mij uniek maakt? Uhm, ook een goede vraag. Uhm, ja ik denk doorzettingsvermogen dat, dat, uh.. dat, dat wel een belangrijk kenmerk en eigenschap is. Maar of dat uniek is voor mij als ondernemer.. Ik denk dat heel veel ondernemers die er nu nog zijn in deze tijd dat woordje 'doorzettingsvermogen' wel in hun pakket hebben zitten. Ik kan dat niet echt uniek noemen.
- **Kunt u me de drie belangrijkste successen aangeven die uw business hebben laten groeien?**
 1. Uhhm, deze locatie.
 2. Uhhm, het type club. De keuze van, uhh niet budget maar juist hoog in de markt zitten. Uhhm, Noordwijk is een redelijk goede gemeente waar financieel wel het een en ander mogelijk is bij mensen. Uhhm, ja deze club, het concept, alles klopt alles valt hier op z'n plaats. Dat is een hele belangrijke naast de locatie.
 3. En de derde succesfactor is denk ik dat wij uhm, zijn begonnen met mensen die geen ervaring hebben in deze branche. Dus wij hebben de mensen zelf opgeleid en zo gekozen voor wat oudere medewerkers dus die meer aansluiting hebben, meer matchen met onze doelgroep.

Human capital:

- **Educational level**

- *Wat is uw opleidingsniveau? MBO.*
- *Wat voor (voor)opleiding heeft u gedaan? (en hoeveel jaar heeft u erover gedaan?) CIOS.*
- *Op welke school heeft u uw opleiding gedaan? Goes.*

- **Competences**

- *Wat zijn uw drie sterkste competenties en waarom?*

1. Uhhh, ja.. ik heb een vrij duidelijke manier van leiding geven. *Kun je daar een voorbeeldje van geven?* Nou, ik geef de mensen een hoge mate van zelfstandigheid. Kijk, je kunt natuurlijk op meerdere manieren leiding geven. Je kunt natuurlijk mensen sturend hun ding laten doen en dat blijven controleren. Wat dat betreft is het hier meer participeren, dus laten zien hoe het moet. En ja, toch mensen duidelijk maken dat je ze hebt aangenomen omdat zij jou iets moeten komen brengen en, uhh, in wezen is het zo, althans zo zie ik het zelf, dat je met iemand gaat samenwerken dan is die persoon ook degene die jou eigenlijk gaat vertellen hoe het moet. Want als het andersom is, dan ben ik iemand aan het opleiden en vanuit die filosofie werk ik liever. Uhm, vandaar dat we hier ook een hele platte organisatie zijn. Soms moeten we ook wel wat sturender acteren hoor, omdat niet iedereen ehh, het begrijpt of de leiderschapsstijl niet helemaal kan volgen. Maar in de basis is het zo dat mensen aan één woord genoeg moeten hebben, dus het is echt een team. Dat werkt voor ons, we hebben een ontzettend laag personeelsverloop.
2. Ik ben een mensen-mens, betrokken. Hard als het moet, zacht als het kan. *Kan je dat iets verder toelichten?* Ja, ik geloof dat als je, als je succesvol wil zijn in welke branche dan ook, dan moet je denk ik meer oog hebben voor je medewerkers die je hebt werken. Uhh, want als je dat hebt dan.. zij zijn ook degene die jouw klanten tevreden houden en ehm, want jij staat namelijk niet zelf de trainingen te verzorgen of de rondleidingen te doen. Althans niet 100%. Dus als die mensen lekker in hun vel zitten dan heeft dat direct z'n effect op de leden, op het succes van de club als geheel. Uhh, dus vandaar dat ik het belangrijk vindt om goed aan te voelen of iemand lekker in z'n vel zit. Of het goed gaat thuis, of het goed gaat in de relatie, dat soort dingen dat is gewoon belangrijk.
3. Resultaatgericht, dat is natuurlijk wel een eerste vereiste om hier succesvol te kunnen zijn. Uhm, oog voor detail maar ook voor de mens die er achter zit. En ja, sociale- en salesvaardigheden, die moeten gewoon goed in orde zijn. Je begint wel met het doel van 'kijk aan het einde van dit jaar wil ik 3.000 leden hebben weliswaar of bijgesteld naar 2.800'. En alles wat wij doen moet in het teken staan van eigenlijk dat doel en, linksom of rechtsom, dat doel staat en je moet wat dat betreft dat altijd wel voor ogen houden, want anders is het gewoon zoek.

- **Experience**

- *Hoelang bent u werkzaam in de fitness branche? 18 jaar.*
- *Hoelang bent u al ondernemer/ franchisenemer (in de fitness branche)?* Vanaf juni 2008, toen heb ik me ingeschreven als Personal Training-/ bedrijfsconsultant gericht op de leisure branche. En bij Personal Training, dat geef ik eigenlijk al sinds 2007 en dat doe ik nog steeds

thuis in Hoofddorp. Mijn vak is natuurlijk van origine sportinstructeur en ik moet ook erbij zeggen doordat ik dat nog steeds doe, al die jaren heb ik altijd lesgegeven in groepen of individueel, maar dat geeft mij altijd wel de energie om ook de andere dingen te doen. Dus het één kan niet zonder het ander. Ik kan niet alleen bedrijfsleider zijn van deze club als ik geen trainingen meer zou geven en vice versa. Dat heb ik nodig en zo heb ik nog wat hobby's en dat heb ik nodig om het leuk te kunnen vinden en houden. En het leuke van lesgeven is dat.. het is zo puur, je bent zo 1-op-1 bezig. Je bent continue bezig hoe kan ik dit voor Azzuro nog gebruiken om ons bedrijf nog beter te maken en andersom natuurlijk ook. We versterken elkaar natuurlijk enorm. Maar in 2008 uh, heb ik de stap officieel gemaakt uhh, tot nu. 8 jaar.

- *Hoeveel jaren werkervaring heeft u?* 16 jaar loondienst en 8 jaar zelfstandig, is 24 jaar.
- *Heeft u ervaring met marketing? Zo ja, wat?* Ja, wij doen alles zelf. De uitvoering zit natuurlijk wel bij iemand die het kan maken. DTP en zo, zit allemaal bij iemand die het kan maken. Wij niet. Wij maken zeg maar in word. We bedenken de slogans, we bedenken de marketingkalender. En we sturen dat naar iemand die het opmaakt en die het ook op Facebook, uh online kan doen. En we hebben ook inmiddels een nieuwe website, die wordt opgeleverd en die maken dat eigenlijk. Wij bedenken het samen.
- *Heeft u ervaring met financiën? Zo ja, wat?* Nee, wij bespreken eigenlijk alleen de kwartaalrapportages. Die leggen we dan naast de begroting en kijken in hoeverre we d'r vanaf wijken.

- **Self-efficacy**

- *Heeft u al eerder successen behaald?* Ja, Health City was natuurlijk voordat ze overgingen naar Basic-Fit uhh, hele succesvolle jaren gekend. De beginjaren, dan praat je toch over 1999, toen gingen we open met de eerste Health City-club. Aart Sport heette dat. Toen zaten we in een jaar tijd op 2.400/ 2.500 leden, uhh dat zat gelijk en toen waren er al clubs die vol zaten al voordat ze open gingen. En dat je het dan hebt over de Fitness First-clubs, daar kan Jan wel veel over vertellen denk ik. Ik ben toen zelf als clubmanager de tweede club gaan draaien. Dat was een hele grote club, maar daar stagneerde de groei 1.800/ 2.000 leden na een jaar. Nog niet slecht. In deze tijd zou je d'r voor tekenen. Toen was dat eigenlijk gewoon 'under performance' en dat heeft toen heel lang geduurd voordat de club ook uhh, naar 3.000/ 2.800 leden is gegaan. Dat heeft jaren geduurd. Dus dat ging moeizaam. De club van Marcel zat binnen 3-4 maanden op 2.300/ 2.400 leden, daar zaten we binnen een jaar tijd op 3.000 leden. Dus dat was wel succesvol. Dat waren natuurlijk niet allemaal mijn successen, maar daar heb ik dan een bijdrage aan mogen leveren en bij de een meer dan de ander.
- *Heeft u een (rol)model waarmee u uzelf vergelijkt?* Een Rolmodel? Ja, ik denk dat, dat toch wel in de branche. Nou ja, ik denk in de branche Philip Mills. Dat ik, denk ik, ken weinig mensen die zo'n innemende persoonlijkheid toch wel hebben. En die toch wel heel erg benaderbaar zijn en ook gewoon eerlijk vertellen hoe zij het beleven allemaal en ja, dat heb ik toch wel bij hem. Daar heb ik toch echt wel heel veel van opgestoken. Uhm, Rene Moos, absoluut en eigenlijk die nog meer dan Philip Mills. En dat is toch ook wel iemand die ik dan zelf ook wel goed ken. Dat is echt helemaal leuk. En buiten de branche, Alberts Industries. Die heeft een CEO, Jan Alberts, die is oprichter. Die heb ik dan een keer mogen ontmoeten, ja die heeft ook uhh, als je zijn interviews leest dan kan ik me daar ook wel heel erg in vinden. Zoiets kan ik

gewoon niet realiseren, maar zijn gedachtegoed, daar kan ik me wel mee identificeren. Uhh, ja buiten de branche.. Jeetje, in ieder geval niemand uit de voetballerij (haha).

- *Vindt u van uzelf dat u (veel) overtuigingskracht heeft? En waarom?* Uhh, ik kan wel overtuigend praten ja. Niet altijd, maar ik kan mensen wel overhalen dingen te doen. Die uh, die we nodig hebben, dat gedaan moeten worden. *Kun je daar een voorbeeldje van geven?* Uhh, nou door niet te zeggen wat ik wil, maar door te zeggen wat we nodig hebben en door eigenlijk ook direct te zeggen waarvoor ik hen nodig heb. En dat kan op een directe wijze, maar dat kan ook op een indirecte wijze. Als je mensen op een gegeven moment deelgenoot maakt van wat nodig is om het succes voor elkaar te krijgen, dan krijg je die dingen ook wel gedaan. En ik vind het heel belangrijk dat ze het zelf ook willen en dat ze het zelf ook zien. Dat eh, kijk onze mensen weten gewoon dat als wij geen mensen inschrijven vandaag, dan dat we dan -1 uhh, de dag uit gaan hè. Dus, uh, dat geldt ook voor de mensen die het schoonhouden. De schoonmaker is in wezen net zo belangrijk als degene die de sales doet. Dus als iedereen zich ook zo belangrijk voelt, en ik denk dat dat hier wel goed zit, dan draagt dat bij aan het succes van alles. Door op zo'n manier te werken, dan heb je soms wel wat overtuigingskracht nodig.
- *Hoe omschrijft u uw fysieke toestand? Voelt u zich fit en/of ervaart u stress?* Ummm, ik ben net verhuisd dus ik voel wat stress (haha). Nee, ik ben fit genoeg. Ik loop nog steeds euh.. Voor mij is altijd een graadmeter als ik de 10 km nog binnen het uur kan lopen, dan is mijn fysieke gesteldheid in orde en mijn mentale fitheid is ja, ja wat dat betreft altijd goed. Ik ben wat dat betreft altijd stabiel ik heb niet te veel wisselingen in mijn emoties.
- *Heeft u een rolmodel waardoor u gestimuleerd werd om als ondernemer/ franchisenemer te starten?* Ja, Rene Moos.

- **Entrepreneur self-efficacy construct (ESE):**

- *Marketing:*
 - *Prognosticeert en behaald u uw marktaandeel targets?* Nee, dat doen wij niet. We richten ons niet op het marktaandeel, maar meer op het aantal leden.
 - *Prognosticeert en behaald u uw sales targets?* Ja.
 - *Prognosticeert en behaald u uw winst targets?* Uiteraard gekoppeld aan sales targets.
 - *Voert u marktanalyses uit?* Ja, absoluut. *Hoe vaak doe je dat?* Nou wel meerdere keren per jaar, wel met een goeie uh, SWOT-analyse doen we dat wel. Kijk, we gaan ook vaak buiten de deur kijken. We kijken ook heel vaak naar clubs ver weg, dus we gaan ook soms naar clubs aan de andere kant van het land of naar het buitenland (België) en dan gewoon kijken hoe het daar is.
 - *Breidt u uw business uit?* Uh, nou ik blijf het liefst hier, ik blijf ook hier en dat is ook het uitgangspunt. Ik draai deze club. En straks komt er een club in Leiden bij waarschijnlijk. De Meelfabriek in Leiden, dat zit nu in een vergunningsfase. De bouwvergunning is al afgegeven. Het zal er om spannen wanneer dat zal gebeuren. Dat het er komt is wel zeker.
- *Innovatie:*
 - *Heeft u vernieuwende ideeën?* Ja, dat moet je ook wel blijven doen. Je moet echt wel up-to-date blijven met de ontwikkelingen in de markt, daar moet je iets van kunnen vinden.
 - *Brengt u nieuwe producten/ services op de markt?* Eeehm, nee, in principe niet want alles wat wij hier bieden dat is natuurlijk al bedacht. Dus wat misschien wel vernieuwend is, dat

is de luxe waarin wij het aanbieden. Dat, dat alles bij elkaar dat dat wel vernieuwend is. Dus voor Nederlandse begrippen dat, dat wel vernieuwend is, het concept. Het concept is vernieuwd ja.

- *Bedient/ betreedt u nieuwe markten?* Nee, nou ja ons concept natuurlijk weer de high-end-hoek maar ja verder niet.
- *Past u nieuwe methode van productie, marketing en/of management toe?* Nee.
- **Management:**
 - *Hoe gaat u om met risico/onzekerheid?* Ehmm, risico's die we hier kunnen hebben is, nou ja je hebt het zelf meegemaakt: de brand. Dat je gewoon dicht moet even, die kun je afdekken, daar kun je je tegen verzekeren en dan moet je bepalen in welke mate en daar hebben we een analyse op gemaakt met de Rabobank onder andere. Ehm, ja afwegen, analyses maken en goed afwegen en dan beslissingen maken.
 - *Doet u aan strategische planning?* Ehm, nou ja je maakt wel je jarenplanning. Je weet wel, dat is al in principe een strategische planning maar ja, kijk, stel dat over vijf jaar er een afslankpil is wat wij nu niet weten, wat ga je dan doen. Daar denken we wel eens over na, maar ja dan ga je denken over ja, wat zou je dan met dit pand kunnen gaan doen. Hoe moet je dan ermee omgaan als mensen niet meer willen fitnessen of als blijkt dat het heel slecht voor je is. Wat ga je dan doen. Daar zijn we niet bewust mee bezig, maar we hebben het er wel over ja.
 - *Managet u de tijd door het zetten van targets?* Dat is in wezen al gedaan, want wij bepalen in wezen eigenlijk onze eigen targets. Uhh, we weten wat we binnen moeten halen aan leden, we weten wat eruit mag gaan. We weten welke kosten we uit willen geven aan personeel en aan marketing etc. We hebben een hele hoop vaste kosten en dat zijn al in principe je targets. waarmee je te maken hebt. Of ik mijn tijd uh, uh mijn tijd is wel zo ingedeeld volgens een vast stramien. Kijk, uh ik laat me niet lijden door de waan van de dag. Ik heb wel voor wat dat betreft vaste tijden in de week waarop iets gedaan moet worden. Dat is een beginnersfout die ik heb gemaakt als clubmanager bij Health City, bij de tweede club waar ik zat, en je kunt je zelf heel snel laten leiden door de waan van de dag. Dat uh, wij werken hier uh, en wat dat betreft heb ik ook echt wel een agenda nodig. Ik werk met outlook en daar staan m'n taken in. Ehh, en daar staan eigenlijk ook taken van mijn collega's in. En nou, zij hebben hun zaakjes ook prima op orde en wij hebben elke week ons overleg met de coördinatoren. En ik heb wekelijks overleg met Marcel en wij slaan soms een weekje over, maar in de deze periode kan het ook. Maar elke week bespreken wij de cijfers en bekijken we ook de cijfers van het jaar daarvoor die ook betrekking hebben. En dat is wel je houvast van daaruit uh, en daar maken we dan notulen van en die bespreken we dan en dan zetten we daar tijden voor, deadlines voor wanneer iets gedaan moet worden en dat werkt goed hoor.
 - *Prognoseert en behaalt u uw targets?* Ja.
 - *Heeft u de organisatie functies, verantwoordelijkheden en het beleid omschreven?* Ja, in het personeelshandboek, iedere functie die we hebben is omschreven in het personeelshandboek en is ook uitgereikt bij indiensttreding en ook vergezeld van uh, een inwerktraject. Toevallig zijn we die nu aan het herschrijven omdat we ook wat nieuwe

softwarepakketten hebben aangeschaft. Dus handboeken en dergelijke voor ieder onderdeel, procedure en handleidingen, dat is allemaal omschreven.

- *Risico's:*
 - *Hoe neemt u (berekende) risico's? –*
 - *Hoe gaat u om met het nemen van beslissingen over onzekerheid en risico? –*
 - *Kan u een voorbeeld geven van hoe u omgaat met druk en/of conflicten? Ik kan er wel omheen draaien.*
- *Financieel:*
 - *Voert u financiële analyses uit? Ja, 1x per kwartaal.*
 - *Voert u interne financiële controles uit? Per kwartaal en op jaarbasis. Kijk, op het moment dat je gewoon vreselijk achter loopt op sales, dan weet je gewoon dat je wat moet gaan doen en dat dat wat moet gaan kosten.*
 - *Hoe beheert u de kosten? Ja, door elke factuur kritisch te bekijken. Nee (haha), ja door ook gewoon een goeie begroting te hebben en ook gewoon een plan B te hebben voor als iets niet lukt.*

Sociaal kapitaal:

- **Gaat u naar netwerk activiteiten/ bijeenkomsten?** Ja. *Doe je dat vaak?* Nee, ik denk zo'n 10x per jaar.
- **Heeft u een breed en divers netwerk?** Ja, dat wel.
- **Stimuleert uw netwerk u tot nieuwe ideeën?** Zo ja hoe? Ja. *Hoe?* Door mij te vertellen hoe zij het zelf zouden aanpakken als ik een case benoem, dan vertellen ze wel wat zij daarvan vinden en hoe ze het vanuit hun, op hun wijze zouden aanpakken. Daar leer ik van, ja absoluut.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het signaleren van kansen?** Eigenlijk alles wat voorbij komt. Wij lezen de zakelijke Bodybiz, daar haal ik wel wat uit maar ook Facebook. Kijk, dit blad is leuk maar eigenlijk heb ik 'm al gelezen op het moment dat 'ie op Facebook is gelanceerd, want ik lees 'm online. Uhm, de FIBO daar gaan wij altijd heen. De FIBO is ook waardevol. De FIBO is ook een graadmeter als het waren, een temperatuurmeter als het ware om je temperatuur te markten. Je weet dan welke kant het opgaat. Ik zie nu, de afgelopen keren dan ben ik naar de FIBO geweest en daar zijn we ook echt met z'n vieren geweest hoor, de coördinatoren en wij twee. En dan ga je 's ochtends vroeg weg en dan kom je 's avonds laat thuis. En wat we nu zien is dat dat hele elektro magnetische, dat dat heel erg in opkomst is. Daar was zelfs een aparte hal aan geweid en het was vreselijk druk. Nou, dat was voor ons toch wel een teken van dat het in de branche wel goed gaat. Wij zijn ook wel jaren geweest dat het gewoon helemaal niet druk was.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het opdoen van nieuwe ideeën?** Zie bovenstaande antwoord.
- **Wordt u bij nieuwe ideeën vaak gesteund door uw omgeving/ netwerk?** Uhm.. ja ik snap wat je bedoelt, maar ja dat ligt eraan welk netwerk je bedoelt. Kijk, je collegiale-netwerk kijkt er anders tegen aan dan je privé-netwerk natuurlijk. Je vrouw thuis wil natuurlijk dat je vaak thuis bent, dus die is altijd (haha).. Nee, ik word altijd gesteund.
- **Maakt u gebruik van uw netwerk? Zo ja, hoe?** Nee, zou ik meer kunnen doen, maar nogmaals dat is voor mij niet zo relevant want ik heb mijn werk hier wat gewoon goed moet blijven gaan en ik

heb mijn privétrainingen en daar heb ik mijn netwerk niet echt bij nodig. Want ik wil ook niet teveel lesgeven, zeg maar beperkt, en ik wil ook genieten van m'n vrije tijd. Ik heb ook niet de ambitie om iets verder te expanderen dan deze twee dingen.

- **Zijn/ waren uw ouders ondernemers?** Nee allebei niet. Mijn opa die was ondernemer.
- **Is uw netwerk ondernemend?** Euhm.. mijn netwerk ondernemend? Ja, kijk ik heb een vrij groot netwerk. Er zitten veel ondernemers bij, maar ja kijk ik vind een ondernemer wanneer je mensen in dienst hebt en je hebt zoiets als dit, je hebt echt iets uit de grond gestampt, dan ben je ondernemer. Natuurlijk, je bent ook, als ik heb veel Personal Trainers in m'n netwerk zitten en dat zijn ook ondernemers, snap je. Een zelfstandige zonder personeel is in principe ook een ondernemer, want ja je houdt zelf je broek op. Alleen ja, als je jaar in jaar uit hetzelfde blijft doen en je gaat niet verder en je wilt niet verder, hè dan, dan onderneem je op je eigen niveau en daar ben je dan tevreden mee, maar dan ben je minder ondernemer dan een René Moos die toch van tevoren roept 'ik heb een groeiscenario van 100 of 1.000 clubs' en die gaat dat ook realiseren, dat is wel even ondernemen van een ander niveau.

Succes:

- **Characteristics:**
 - *Proactivity.* Ja, ja ik twijfelde wel want kan altijd proactiever. Je bedenkt zoveel dingen, maar je kan niet altijd alles aanpakken dus first-things-first.
 - *Doet u dingen voordat ze gevraagd worden?* –
 - *Confronteert u problemen direct met andere en vertelt ze dat wat te doen?* Ik kan er wel omheen draaien ja. Soms ook niet goed, uhm uiteindelijk als het schadelijk gaat worden dan moet je wel, maar ik ben wel iemand die de hand boven het hoofd zal houden. Komt ook door het feit dat ik mensen in principe zelf heb aangenomen en eigenlijk ook al wat ik net al zei. Zij nemen kwaliteiten met zich mee en daar tegenover staat ook dat ze ook altijd kwaliteiten hebben die je niet wil dat ze bij zich hebben. En ik maak altijd de balans op als dat positief is wat ze moeten doen veruit overheerst. Dan accepteer ik die dingetjes die niet zo goed gaan. Ik heb liever dat ik iemand z'n sterke punten kan verbeteren, dan dat ik aan z'n zwakke punten moet gaan sleutelen.
 - *Achievement orientation* Ja.
 - *Welke kansen ziet u?* Dat is een hele goede. De grootste kans voor de fitnessbranche is dat, dat er zit natuurlijk een uhm, laat ik eerst met de zwakte beginnen. Dat is dat wij in Nederland 2,5 miljoen mensen in Nederland aan het sporten hebben met ongeveer 1.600 clubs, maar dat we gemiddeld met z'n alle veel dikker worden jaar in jaar uit. Obesitas wordt een steeds groter probleem. Voeding wordt een steeds groter probleem. Dus al die jaren en alle marketinginspanningen die we tot nu toe hebben gedaan, hebben er alleen maar toe geleid dat de budgetclubs in opkomst zijn gekomen, dat de begeleiding overal eruit is gegooit en dat de mensen de waarde daarvan niet hebben ingezien, niet meer van inzien en toch zelf gaan zitten sleutelen. Dus de grootste kans voor de fitnessbranche voor de ondernemers, en dan heb ik het even over clubs zoals deze, is dat ze, ze deze mensen die nu nog niet lid zijn van een fitnessclub uiteraard in hun club krijgen en niet alleen in hun club krijgen maar zich ook verbonden laten voelen met de club. zowel offline als

online. En ik denk dat daar de grootste uitdaging zit voor de clubs, voor 'n hele hoop fitnessclubs. *Hoe bedoel jij verbonden voelen?* Nou, dat ze zich aansluiten bij jouw fitnessclub en dat ze zich niet alleen fysiek bij jou, de club regelmatig bezoeken, maar jou ook online goed bezoeken. Dus dat jij online ook meer biedt in de vorm van meer apps, coaching en dergelijk en die markt is vele malen groter dan die mensen die fysiek naar de club moeten gaan. Ik denk dat heel veel clubs ook hun eigen rol moeten, opnieuw moeten gaan uitvinden. Want mensen worden lid om een probleem op te lossen, want dat probleem wordt niet opgelost: blijft dik, ze blijven ongelukkig ehm, en ze vinden niet wat ze zoeken in jouw club, dus gaan ze verder zoeken. Maar als ze steeds verder gaan zoeken, waar gaan ze dan heen? Fitness-wearables gaan ze kopen, ze kopen diëten, ze geven daar honderden euro's aan uit, maar ze geven die zelfde honderden euro's niet meer uit aan jou. Terwijl je als club juist wel die, die voorwaarden al hebt. Je hebt een pand, prachtige apparatuur, zwembad etc. etc. alles wat mensen kunnen gebruiken, dus dat kleine beetje meer wat je dan nog zou kunnen bieden in de vorm van wearables, in de vorm van online-coaching, daar kun je nog veel meer mensen bij bedienen. Je doelgroep wordt dus ook automatisch veel groter.

- *Hoe acteert u hierop?* Wearables introduceren en als club de juiste software aanschaffen als club, om als club meer ingericht te krijgen om data te verkrijgen die je ook mag gebruiken. Je zult moeten weten, je moet steeds meer kunnen adviseren en dat is al direct uitvoerbaar voor een heleboel clubs. De coaches die nu al in de clubs staan kunnen nu al direct advies uitbrengen over iemand z'n wearable, omdat ze vanuit hun expertise die kennis al in hun opleiding gehad hebben.
- *Bent u altijd opzoek om de processen sneller en goedkoper te doen?* Sneller wel. Goedkoper, dat is nou ja niet zo relevant. Het moet kostenefficiënt zijn.
- *Heeft u de behoefte altijd de kwaliteit te verbeteren?* Ja, absoluut.
- *Systematische planning: breekt u grote taken op in kleinere sub-taken?* Ja.
 - *Anticipeert u hier op knelpunten en evalueert u alternatieven?* Ja.
- *Gebruikt u procedures om het gedane werk te controleren op kwaliteit?* Ja.
- *Commitment to others*
 - *Offert u zichzelf wel eens op voor uw werk?* Uh, doe ik nu minder en ik deed dat voorheen veel meer dan week echt alles voor m'n werk. En je merkt ook in de loop der jaren, ik werk nog steeds hard, maar mijn werk week moet gemiddeld 40-45u zijn max. En ik geloof mensen nooit die 80 uur werken. Dat kun je roepen, maar als je dat uit gaat rekenen, kom je daar nooit aan. Ik heb het wel gedaan, samen met m'n collega hebben wij echt 80-90 eventjes gewerkt. Dat is misschien 3-4 weken geweest. Dat is de inwerkperiode, de openingsperiode van de club. Daarna hebben we al vrij snel gas terug genomen en zaten we allebei op 50, maar als snel zaten we gewoon op een 40 uur. Dat houdt je ook scherp.
 - *Wat vindt u belangrijker: lange termijn good will of korte termijn winst?* Lange termijn good will, levert uiteindelijk ook lange termijn meer winst op.
- **Wat is jouw zelfbeeld qua leeftijd: schat jij jezelf jonger of ouder?** 18! (haha) Nee, ik voel me nog steeds nou ja, 25 was ik fysiek op mijn top en daar spiegel ik mij nog steeds wel eens aan.

- **Stress**
 - *Bent u optimistisch?* Ja, het heeft geen zin om pessimistisch te zijn dus dat ben ik ook niet.
 - *Heeft u vaak hoop tot een goede uitkomst?* Ja, dat is hetzelfde als optimistisch.
 - *Bent u flexibel (heeft u veerkracht)?* Ja

7.3 Independent entrepreneur: Rick Verstegen – Healthclub45

Club: Healthclub 45 **Datum:** 11-aug-2016

Algemene vragen/ achtergrond informatie:

- **Hoe oud bent u?** 31
- **Wat is uw achtergrond?** Begonnen met CIOS, toen het werkveld in als clubmanager bij 'Intensity'. Kreeg hier geen voldoening. Na 7 jaar ben ik bij HDD gaan werken voor 2 jaar en toen als zelfstandige begonnen.
- **Waarom bent u als entrepreneur/ franchisenemer begonnen?** Ehm, goeie vraag. Ja, dat ben ik al vanaf kleins af aan mee bezig. Het trekt mij wel om zelf keuzes te maken, de markt verkennen en daarop te anticiperen zeg maar. Plus de vrijheid ik, ik werk ook niet heel erg. Ik werk graag met mensen en onder mensen als daar goed onderbouwing is en waarom iets gebeuren moet dat, uh is niet altijd van toepassing zeg maar.
- **Wat is uw rol binnen het bedrijf?** Het aansturen van het team, denk ik. Ontwikkeling, dus nieuwe business genereren. Het sales takkie. Dat is wel.
- **Wat maakt u uniek als ondernemer/ franchisenemer?** Ik denk m'n gastvrijheid. Je bedoeld als persoon, gastvrijheid, ik ben jong en heb een gunfactor denk ik. Dat scheelt. Ik ben actief in de regio al jaren, dus mensen kennen me wel hier. Ook PT, dus het zakelijke vlak, dat wel. En ja, en, en ik denk dat dat ze het prettig vinden dat ik het gezicht hiervan ben en dat ze dat fijn vinden dat ik enorm betrokken ben en aanwezig. En ja, niet in een keer afwezig zal zijn, maar echt toegankelijk voor ze. Is belangrijk voor in een dorp als dit wel.
- **Kunt u me de drie belangrijkste successen aangeven die uw business hebben laten groeien?**
 1. Ja, eh het terug halen van de oud-leden (haha), ja.
 2. Het opzetten van het PT. Dus het PT echt op de kaart zetten op een succesvolle manier zeg maar.
 3. En ik denk de totaal andere aanpak dan de huidige markt. Ik denk meer in een concept pakken waar de mensen echt een keus, zich niet een nummer voelen maar echt een keus kunnen maken van nou dat past het beste bij mij, dus dat lidmaatschap zeg maar. Niet helemaal pay-per-use maar mensen kunnen het wel zelf samenstellen. Dus er is een bepaald frame/ trechter. Ze kunnen wel linksom of rechtsom bepaalde keuzes maken. Ze kunnen geen keuze maken of ze 1x in de week komen sporten of onbeperkt, ze kunnen gewoon onbeperkt maar ze kunnen wel kiezen of ze dat met trainer of coach willen of ondersteuning en hoe intensief dat is dan zeg maar. Dus ze kunnen verder kiezen om wel gebruik te maken van de bar of geen gebruik te maken van de bar. Gemiddeld betalen ze hier €35,95 is de goedkoopste en we hebben €51,95 dus variërend.

Human capital:

- **Educational level**

- *Wat is uw opleidingsniveau?* MBO.
- *Wat voor (voor)opleiding heeft u gedaan?* (en hoeveel jaar heeft u erover gedaan?) CIOS.
- *Op welke school heeft u uw opleiding gedaan?* Arnhem.

- **Competences**

- *Wat zijn uw drie sterkste competenties en waarom?*
 1. Innovatie denk ik. *Waarom?* Eh, ja ik ben continu opzoek. Ik ben altijd opzoek. Kijk, de markt is aan het veranderen en ik denk dat je daarin ook in mee moet gaan.
 2. Ik denk dat ik ook goed ben in het juiste team bij elkaar te zetten. Daar heb ik al wat leuke stappen in gemaakt en dat verdiend zich terug. Ik heb nu 25 man werken. Veel parttimers natuurlijk en stagiaires.
 3. M'n derde competentie voor mij als persoon ja, toegankelijkheid denk ik.

- **Experience**

- *Hoelang bent u werkzaam in de fitnessbranche?* Volgens mij ben ik begonnen in 2001/2002, 15 jaar.
- *Hoelang bent u al ondernemer/ franchisenemer (in de fitness branche)?* 1,5 jaar.
- *Hoeveel jaren werkervaring heeft u?* 15 jaar.
- *Heeft u ervaring met marketing?* Zo ja, wat? Uhh jaa. Ik heb met marketing samen gewerkt, bijvoorbeeld bij HDD en bij verschillende bedrijven. Kijk, ik heb ook een gedeelte vanuit de opleiding een stukje marketing. Uh, ja en nee ik heb de basis. Echt de basis.
- *Heeft u ervaring met financiën?* Zo ja, wat? Ja, door het runnen van de club en natuurlijk je eigen financiën op orde (haha). En de winst- en verliesrekening in Geldermalsen (Intensity) was voor mij. Dat vond ik heel gaaf. Toen dacht ik van 'hé, waarom doe ik het niet zelf?'

- **Self-efficacy**

- *Heeft u al eerder successen behaald?* Ja, ik was bij HDD ging het wel lekker.
- *Heeft u een rolmodel waarmee u uzelf vergelijkt?* Ja, ik vind Jan Middeldkamp wel heel erg interessant. Die is wel heel erg interessant, die man.
- *Vindt u van uzelf dat u (veel) overtuigingskracht heeft? En waarom?* Ja. *Waarom?* Ja, omdat ik daar successen mee behaal. Als ik bijvoorbeeld hier een verkoopgesprek met de mensen heb, dan komt daar toch vaak het meest interessante uit persoonlijke training en tuurlijk moeten de mensen zichzelf overtuigen, maar je moet ze ook wel op een juiste manier inleiden zeg maar. Ja, en zonder deze overtuigingskracht had ik misschien ook niet deze club gehad. Ik heb daar wel wat voor moeten doen wat een ander misschien niet doet. Iedereen zegt van ja, ik wacht wel effe af en ik zie het wel. En ik stapte gewoon in de auto en ging erachteraan. Ik had al 2 mindere ervaringen en ik was het zat, dus ik dacht nu moet het gebeuren.
- *Hoe omschrijft u uw fysieke toestand? Voelt u zich fit en/of ervaart u stress?* Ik ben wel fit, maar ik heb m'n 2^e zoontje en nog een zoontje die is 2,5. *Maar dat is privé.* Ja, maar nee fysiek ben ik erg fit. *En werkstress?* Hmm.. ik kan goed relativeren, want dingen waar ik geen invloed op heb daar maak ik me niet druk om. Ik heb daar toch geen grip op. M'n circle of influence die reikt niet overal en dat probeer ik wel voor ogen te houden.

- *Heeft u een rolmodel waardoor u gestimuleerd werd om als ondernemer/ franchisenemer te starten?* Ja, misschien m'n moeder. Die is onderneemster, die is kapster en ik denk dat dat wel meespeelt in eh, kijk in hoe jong was ik toen.. Ze is inmiddels al meer dan 30 jaar ondernemer, maar ik denk de vrijheid en de manier van werken eh, en de financiële vruchten die ze daarvan geplukt heeft hebben mij zeker wel gestimuleerd.
- **Entrepreneur self-efficacy construct (ESE):**
 - *Marketing:*
 - *Prognoseert en behaald u uw marktaandeel targets?* Nee, niet in het gebied. Ik heb meer gekeken naar de capaciteit van de club. Ik heb mezelf gesteld dat ik in ieder geval 1 persoon per vierkante meter wil en dat is ongeveer 1.350 en daar pas ik m'n targets op aan en daar werk ik ook met hidden profits op mee. Ik heb hele harde targets met hun, ik zeg van 'joh, dit is de groei die we dit jaar moeten doormaken.' De retentie is heel moeilijk te bepalen omdat we natuurlijk mensen onder contract hebben gehad het eerste jaar. Ehh, dus we hebben hele goede retentie. Maar is niet realistisch, nou als het landelijk 40% is, en laat ik daar vanuit gaan, dus dat betekent zoveel verlies, bepaalde kwaliteit van leads en dat schat ik in. En zoveel leads heb ik iedere maand nodig, waarvan ik de helft van inschrijf minus het verlies maakt mij groei dat ik eind van het jaar daarop zit.
 - *Prognoseert en behaald u uw sales targets?* Ja.
 - *Prognoseert en behaald u uw winst targets?* Ja.
 - *Voert u marktanalyses uit?* Nee.
 - *Breidt u uw business uit?* Ja.
 - *Innovatie:*
 - *Heeft u vernieuwende ideeën?* Ja.
 - *Brengt u nieuwe producten/ services op de markt?* Nee, ik denk het niet ik denk meer bestaand. Dus hetgeen wat bestaand is daar maak ik gebruik van wat aanspreekt.
 - *Bedient/ betreedt u nieuwe markten?* Ja, Personal Training.
 - *Past u nieuwe methode van productie, marketing en/of management toe?* Ik denk dat het redelijk traditioneel is. Ik ben wel wat meer van principe dan van tijd. *Hoe bedoel je dat?* Dus als ik een salesmedewerker hier zou hebben bij wijze van spreken, en ik zou een target stellen dan maak het me niet uit. Als die persoon het maar haalt, als die persoon dat nou hier 's ochtends van 9 tot een bepaalde tijd is dat maakt me niet uit. Kan 'ie het in minder tijd, dan vind ik het ook goed en de beloning die daar tegenover staat is puur gebaseerd op target of doel en niet op de uren.
 - *Management:*
 - *Hoe gaat u om met risico/ onzekerheid?* Ja, zoveel mogelijk proberen te vermijden hè. Ehm, toch naar de marketingkant kijken om te bekijken hoe kan ik meer mensen bereiken om te laten weten dat we hier weer zijn. Dus ik probeer te anticiperen en oplossingsgericht.
 - *Doet u aan strategische planning?* Ja, ik kijk wel op welke momenten in het jaar iets gunstig is laat maar zeggen. Bijvoorbeeld in januari.
 - *Managet u de tijd door het zetten van targets?* Nee.
 - *Prognoseert en behaald u uw targets?* Ja.

- *Heeft u de organisatie functies, verantwoordelijkheden en het beleid omschreven?* Nee, moet allemaal nog maar vind ik allemaal het minst interessant.
- *Risico's:*
 - *Hoe neemt u (berekende) risico's?* Ik reken het helemaal door, bijvoorbeeld ik heb net een nieuwe auto en ik heb voor het eerst in mijn leven een auto geleased en dat is echt een bewuste keuze die ik heb gedaan, want ik heb dat echt van a t/m z helemaal doorgerekend.
 - *Hoe gaat u om met het nemen van beslissingen over onzekerheid en risico?* Doorrekenen.
 - *Kan u een voorbeeld geven van hoe u omgaat met druk en/of conflicten?* Ja, conflicten.. Hoe ik daarmee omga ja.. als een medewerker zijn/haar werk niet doen, dan gewoon een 1-op-1 gesprek en ik bouw het wel positief op en sluit het wel positief af, maar ik ben niet van Keulen naar Parijs.
- *Financieel:*
 - *Voert u financiële analyses uit?* Ja, wij zijn met de maand bij.
 - *Voert u interne financiële controles uit?* Ja.
 - *Hoe beheert u de kosten?* Ja, wekelijks en maandelijks controleren.

Sociaal kapitaal:

- **Gaat u naar netwerk activiteiten/ bijeenkomsten?** Nee, ben ik wel van plan geweest maar heb ik nog niet gedaan en dat heeft meer met m'n privésituatie te maken. Omdat ik dat dan meer hierin stop. Dan die tijd die ik dan in netwerken zou stoppen, zou dan van m'n privétijd afgaan, dus van m'n gezin. En dat is iets wat wel het grootste leerpunt voor mij is, meer netwerken. Ik moet meer netwerken, niet dat het nodig is maar ik kan er wel meer uithalen. Dat weet ik zeker.
- **Heeft u een breed en divers netwerk?** Ja, nou dat denk ik wel ik heb de mensen om me heen.
- **Stimuleert uw netwerk u tot nieuwe ideeën?** Zo ja hoe? Nee, valt mee. Nee, niet echt nee.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het signaleren van kansen?** Eigenlijk alles wat er voorbij komt. Familie, vrienden, eigen netwerk als er een keer iets voorbij komt, maar er komt niet echt wat voorbij. Oren en ogen open en natuurlijk de bedrijven daar ben ik ook nog een beetje mee getrouwd zeg maar, zoals HDD.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het opdoen van nieuwe ideeën?** Zie bovenstaand.
- **Wordt u bij nieuwe ideeën vaak gesteund door uw omgeving/ netwerk?** Jawel, als het goed onderbouwt is, als ze het begrijpen dan ja.
- **Maakt u gebruik van uw netwerk? Zo ja, hoe?** 50/50 denk ik. Bijvoorbeeld crossfit boxen ga ik via mijn netwerk mee in gesprek en mijn zwager helpt mij veel. Maar met andere ondernemers doe ik eigenlijk niet zoveel.
- **Zijn/ waren uw ouders ondernemers?** Moeder heeft een eigen salon ja, en mijn vader is in loondienst..
- **Is uw netwerk ondernemend?** Ja, het zijn er toch wel veel.

Succes:

- **Characteristics:**
 - *Proactivity.* Ja.

- *Doet u dingen voordat ze gevraagd worden?* Ja, wat ik al zei ik stap zo in de auto naar Amsterdam omdat ik wou weten hoe het Personal Bodyplan in elkaar stak. En ja, daar wil ik dan het fijne van weten en dan ga ik bekijken van 'joh, hoe kan ik dat nou zelf implementeren.' Ja, dat kan ik zelf ook alleen dan wil ik wel weten wat erachter zit en dan finetunen. En terug tunen naar onze omvang en dan koppelen aan onze lidmaatschappen. Wat ze eigenlijk bij Milon ook doen. Gemiddelde omzet per lid doen stijgen. Geloof maar binnen een tijdje heb ik het ook, want daar ga ik mee aan de slag.
- *Confronteert u problemen direct met andere en vertelt ze dat wat te doen?* Ja.
- *Achievement orientation* Ja.
 - *Welke kansen ziet u?* Ja, ik denk toch de grootste kans is die nieuwe jongeren doelgroep te binden en boeien en binnen te houden vooral. Ik denk dat dat de grootste kans is, want dat is echt wel een grote groep. Maar ik denk, ik ben niet, kijk ik doe Facebook maar die gasten doen allang niet meer Facebook die gasten doen Snapchat, Instagram. Daar doe ik helemaal geen zak mee, dat vind ik helemaal niet boeiend en ik denk wel dat daar nog kansen in zijn om daar op die manier mee te gaan en mee te gaan communiceren. Zo komt er ook een marketingstudent deze kant op. Ja, als je het niet kan dan maar uitbesteden.
 - *Hoe acteert u hierop?* Onderzoeken en regelen.
 - *Bent u altijd opzoek om de processen sneller en goedkoper te doen?* Ja, jawel.
 - *Heeft u de behoefte altijd de kwaliteit te verbeteren?* Ja.
 - *Systematische planning: breekt u grote taken op in kleinere sub-taken?* Ja.
 - *Anticipeert u hier op knelpunten en evalueert u alternatieven?* Ja.
 - *Gebruikt u procedures om het gedane werk te controleren op kwaliteit?* Ik heb geen procedures. Nee, niet beschreven in ieder geval.
- *Commitment to others*
 - *Offert u zichzelf wel eens op voor uw werk?* Ja, steeds minder wel ja. De zomer is minder, sinds de tweede is minder maar pak 'm beet 55 uur.
 - *Wat vindt u belangrijker: lange termijn good will of korte termijn winst?* Ja, lange termijn good will.
- **Wat is jouw zelfbeeld qua leeftijd:** schat jij jezelf jonger of ouder? Zelfde.
- **Stress** – Ik ervaar stress nu in de zomer, als wat minder ontwikkel en dat zit dan niet helemaal lekker.
 - *Bent u optimistisch?* Ja, ik ben niet pessimistisch ofzo. Ja, ik ben zeker optimistisch.
 - *Heeft u vaak hoop tot een goede uitkomst?* Ja.
 - *Bent u flexibel (heeft u veerkracht)?* Ja.

7.4 Independent entrepreneur: Frank van Amersfoort – The Chariot

Club: The Chariot **Datum:** 12-aug-2016

Algemene vragen/ achtergrond informatie:

- **Hoe oud bent u?** 33
- **Wat is uw achtergrond?** Eehm, achter.. ehhh achtergrond. Qua studie: sportopleiding CIOS in Arnhem, MBO. Ik heb HBO gedaan, maar uiteindelijk ben ik naar ehm.. Master in clubmanagement heb ik nog gedaan, toen nog vanuit HDD. Dat heeft me ook heel veel inspiratie gegeven. *Heb je je HBO afgemaakt?* Nee. *En qua werk, heb je nog andere dingen gedaan dan hier bij de sportschool gewerkt?* Ja, eh maar dat waren andere eh jobs zeg maar. Niet direct gerelateerd aan hier. Allemaal op medewerkersniveau. Ik heb ook nog eventjes op een fitnessclub in Nieuw-Vennep gewerkt, Dynamic Family Sports, tijdens mijn studie. Als fitnessmedewerker/ -instructeur.
- **Waarom bent u als entrepreneur/ franchisenemer begonnen?** Eehm.. Nou in principe kwam ik terug om op de club te ondersteunen, voor Ineke dan. En ehm, als medewerker en later ook als fitnessmanager en eh, ehm.. en toen had ik het moment van 'goh wat wil ik zelf' en toen had ik wel wat leuke plannen geschreven. En toen denk ik bij mezelf van 'hé, dit kan wel succesvol worden!' waarbij ik besloten heb om, en ik had ook de mogelijkheid om toe te treden en dat heb ik toen ook gedaan. Die mogelijkheid lag er al veel eerder, maar toen dacht ik bij mezelf van hé is dit wel wat voor mij en dat is net wat ik zeg toen heb ik wat plannen geschreven waarvan ik dacht dat wel een succes zou worden. Dus zo gezegd, zo gedaan en ehm tot op de dag vandaag loopt dat goed.
- **Wat is uw rol binnen het bedrijf?** Eh, ik sta voor 18 uur op de werkvloer en ehm, ik doe dan instructietrainingen, zo'n 3 uur euhm personal training, voeding coaching en zelf ook nog een stukje sales. En dat is meer om contact te houden met de werkvloer en omdat ik het gewoon leuk vindt. Niet constant achter je bureautje zitten, maar lekker actief zijn. De overige uren en ik bezig met innovatieve dingetjes, nieuwe diensten nieuwe producten binnen halen, de marketing ehm, netwerken ehm ja educatie, conventies dat soort activiteiten.
- **Wat maakt u uniek als ondernemer/ franchisenemer?** Uuhhmm.. ik denk, ik denk wel altijd heel sociaal, duidelijk, eeh toegankelijk, en en vooral het persoonlijke, gewoon het betrokken zijn met de meeste zaken.
- **Kunt u me de drie belangrijkste successen aangeven die uw business hebben laten groeien?**
 1. Uh, ja by far de afvalchallenge, afvalrace
 2. Onze fitness á la carte, zeg maar onze bedrijfsstructuur. Fitness á la carte, zeg maar waarbij mensen in vier stappen naar het beste resultaat en die heeft bepaalde inhoudt op instructie niveau, coaching niveau, lidmaatschap is zeg maar de menukaart van het fitnesscentrum waarbij mensen heel duidelijk een beeld krijgen van wat wij bieden en wat wij kunnen doen. Heeft ook veel duidelijkheid geschept. Ehhh, en wat nog meer..
 3. Ehm ja, ik denk dat doordat je die duidelijkheid hebt dat je ook dat soort producten en diensten hebt krijg je ook een groter klanten vertrouwen. En klantvertrouwen heb ik gewoon goed gebruik van gemaakt, maar ook in de media en personeel door ze goed te informeren wat voor pakketten en diensten we allemaal hebben. Communicatie, daar valt en staat het mee. Elkaar meer inzichtelijkheden geven denk ik, in wat wat doet. Dat je ook laat zien wat het doet als je een bepaalde actie inzet. Dat, dat als je met een klant in gesprek bent en je personeel doet dit actief, dat je aan het eind van de rit ook kan laten zien van 'goh, het heeft dit en dit opgeleverd'. Zowel qua financiën, maar ook qua resultaat wat de klant kan behalen. En het product waarbij wat wij eigenlijk naar buiten brengen, dat het ook een goed product is voor de klant. Dat dat

een personeelslid is in ieder geval de communicatie en dat het personeelslid in ieder geval het vertrouwen in het product heeft, denk ik (klant vertrouwen – goed naar de media – daar valt en staat het mee inzichtelijkheden geven).

Human capital:

- **Educational level**

- *Wat is uw opleidingsniveau?* MBO.
- *Wat voor (voor)opleiding heeft u gedaan?* (en hoeveel jaar heeft u erover gedaan?) CIOS, 4 jaar. HBO, gedaan maar niet afgemaakt. Interne opleidingen bij HDD.
- *Op welke school heeft u uw opleiding gedaan?* Arnhem.

- **Competences**

- *Wat zijn uw drie sterkste competenties en waarom?*
 1. Ehm, duidelijk kunnen aanvoelen van het momentum wanneer er echt werk aan de winkel nodig is en wanneer niet. En het moment is wanneer je op een bepaalde actie, of op een bepaalde mate hoe de markt of de branche in elkaar steekt in te haken denk ik. Inspelen op kansen, maar ook daarin heel duidelijk voor jezelf een moment weten te bepalen. Zo van: 'voor nu is dit eventjes voldoende personeel', maar ook druk voor jezelf. Inspanning en ontspanning, dat je periodes hebt van 'goh, nu gaan we gas geven en nu even een tijdje even lekker laten vieren, even laten landen' en over een tijdje weer aanvoelen van 'hé, nu is er, eh en de markt vraagt ernaar, maar ook het personeel is in staat om het op te pakken' en op dat moment ook gas bij te geven.
 2. Planning – de juiste balans tussen extra werken en wat meer rust.
 3. Een derde is: ik ben daar wel redelijk perfectionistisch in, er moet in ieder geval een goed product staan voor de klant en dat eh, denk ik dat in dit geval wel een pluspunt is.

- **Experience**

- *Hoelang bent u werkzaam in de fitness branche?* Ehm, even kijken.. dat is vanaf m'n 18^e. Dus dat is 15 jaar nu.
- *Hoelang bent u al ondernemer/ franchisenemer (in de fitnessbranche)?* 2,5 jaar.
- *Hoeveel jaren werkervaring heeft u?* 20 jaar.
- *Heeft u ervaring met marketing?* *Zo ja, wat?* Ja, ook daar denk ik de kracht van social media op het juiste moment weten in te zetten. Ik bedoel, 2 jaar geleden was social media nog redelijk nieuw en ehhh, toen waren er vrij veel mensen bekend hoe dat werkt en dat had ik al vrij snel in de gaten. En de juiste activiteiten, en ook de juiste woorden te pakken en ook de juiste doelgroep en eh, kon ik vrij snel daarin schakelen. Dus de ervaring ja.. ja, vanuit het CIOS ja.. daar zat management ook bij, maar ik ben zelf ook heel leergierig. Ik kijk graag naar hoe andere mensen het doen. Ik kijk bijvoorbeeld ook hoe de C1000 het doet bij de euro weken. En daar heb ik eigenlijk ook een soort van actie gekopieerd naar de fitnessbranche. Ik kijk ook veel naar andere branches en dat probeer ik dan weer terug te vertalen naar m'n eigen branche.
- *Heeft u ervaring met financiën?* *Zo ja, wat?* Uh, nee. Ja, ervaring met m'n eigen portemonnee (haha), maar nee financieel hou ik me eigenlijk niet mee bezig. Ik kijk maandelijks gewoon de cijfers door met Ineke die daar verantwoordelijk voor is financieel en, ehm ik kijk gewoon. Ik

knal eigenlijk gewoon altijd. En ik vind het misschien een foute om te doen als ondernemer, maar als je een gezonde onderneming hebt dan eh, dan ja dan..eh, is het ook gewoon fijn om op een dat je niet gewoon volgens targets moet scoren en dat je jezelf als organisatie zo vast zet dat je bepaalde doelen moet behalen. Bij ons kunnen we altijd alle doelen behalen en zetten we ze steeds strakker weg. Het is niet zo dat als we het niet halen dat het dan, eh een zak en as is ofzo. Wij ondernemen vrij veilig en zeker. We maken nooit geen gekke sprongen, financieel. Het is zo, als wij een investering gaan doen kunnen we dat gewoon doen, maar dan is die niet toren hoog ofzo. Ja, wij ondernemen vrij safe.

- **Self-efficacy**

- *Heeft u al eerder successen behaald?* Ja, recent ook nog het rug onderzoek. Dat is een campagne waarbij wij een samenwerking hebben met de fysio's. En dat eh, loopt ook hartstikke goed. Dat is echt iets unieks, iets onderscheidend. We hebben, en willen echt gewoon een hele nieuwe doelgroep aanboren. Recentelijk is dat rug onderzoek, inderdaad. Maar ook het individuele voeding coaching traject.
- *Heeft u een (rol)model waarmee u uzelf vergelijkt?* Nee, nee eigenlijk niet. Ik heb niet zoiets van 'ik streef dat na'. Ik laat me altijd wel inspireren. Dat doe ik door de televisie, door social media, doordat ik bepaalde pagina's geliket heb. Ik heb gewoon veel gesprekken met mensen en dat geeft vaak inspiratie. Dus ik heb niet echt een rolmodel van 'zo zou ik het doen'. Of iemand nastreven of, ja daar door je eigen visie creëren. Ik lees bijvoorbeeld ook geen vakblad ofzo. En dan kun je denken 'moet je doen' of van 'goh, stom!' maar ik zeg altijd: volg je gevoel en wees duidelijk. En blijf bij je doelgroep. En ja, en zo nu en dan komt er wat voorbij, zoals bijvoorbeeld in je mail van fitvak. Maar vakbladen en dat soort specifieke dingen, dat lees ik eigenlijk allemaal niet. Maar gewoon je eigen visie creëren. Ik zoek het zelf vaak wel op, en op de een of andere manier.. dat is bij mij altijd wel gek, het passeert bij mij ook altijd de revue op het moment dat het moment daar ook is. Waarom zou ik mij vermoeien met dingen die toch op korte termijn niet realiseerbaar zijn? Dat vind ik zonde van m'n tijd en zonde van mijn energie. Die stop ik liever in de dingen van wat de dingen nu aan de orde is. *Hoe passeert het bij jou dan de revue.* Zakelijke netwerk, of ik zie in een keer iets op internet en dan denk ik van 'hé, gaaf! Daar heb ik zelf ook al een beetje over nagedacht.' En als dat net dat kleine dingetje is die dan dat hele verhaal compleet maakt. Dat is net als met de fitness a la carte, ons concept, dan dacht ik altijd van 'goh, het zou mooi zijn als ik een lidmaatschap, instructie en wat we al hadden en voeding en dat uiteindelijk het hele plaatje compleet maakt.' Dan zag ik een soort van menukaart voor me, net zoals in de snackbar. Daar staat ook duidelijk beschreven wat je kan krijgen en ik miste bijvoorbeeld dat kopje 'voeding' en toen ben ik verder gaan kijken. En toen kwam ik in aanraking met Body Support en toen dacht ik bij mezelf van 'hé!' en toen viel de hele fitness a la carte, het hele ding viel in een keer in een. En dat bedoel/ probeer ik eigenlijk te zeggen: je hebt een idee, je zit ergens op te broeden wat je naar je klanten wilt aan gaan bieden alleen je mist nog even 1 missing link, en dan in een keer komt die naar voren en dan heb je het. En dat maakt het compleet en dat is bij mij altijd. Net of het dan ook het moment is, alsof het dan ook het momentum is. Dat het dan in een keer in elkaar valt, dat merk ik best wel vaak, met heel veel dingen ook. Met begeleiding, met het aannemen van personeel merk ik eh, net of je gevoel zit van 'hé, het wordt tijd!'. Dat je klantenreviews leest

en dat ik bij mezelf denk van 'nou, nu wordt het tijd om nieuwe dingen te doen.' En nu wordt het op dit moment ook weer tijd.

- *Vindt u van uzelf dat u (veel) overtuigingskracht heeft? En waarom?* Uhh jaa, jaa, zeker! En ik zeg dat met lichte twijfel, want.. omdat ik moest eventjes een paar praktijksituaties ervoor halen. Eh, overtuigingskracht. De dingen die ik dan wel zie, die heb ik dan wel onderzocht. En, eh.. dan weet ik vanuit de branche ook wel of het wel of niet werkt en ik denk dat ik ook best wel goed kan aanvoelen of eh, wat wat de klant ehm.. vraagt. Eh, en dat ik daarop in weet te spelen. En op het moment dat je daar een verhaal in hebt, en ik noem maar wat zoals een fitness a la carte of Body Support of rug onderzoek, ja dan kan je het ook gewoon vol overtuigen vertellen, want er staat gewoon iets. Die mensen van A tot Z helpt en goed kunnen onderbouwen. In ieder geval gewoon goed over na gedacht, inderdaad.
- *Hoe omschrijft u uw fysieke toestand? Voelt u zich fit en/of ervaart u stress?* Oh, dat is een beetje wat ik in die eerdere vraag al heb gezegd. Dat is een beetje van die, van die, van die momenten zeg maar. En eerder kon ik daar lastig mee omgaan zeg maar, maar, maar nu heb ik periodes die accepteer ik gewoon. Dan heb je het ook gewoon druk en stress, en ja ik creëer ook ruimte op de momenten dat het er wel is. Dus het is een natuurlijke beloning en balans dat je de ene keer wat meer druk en stress hebt en dat is ook heel normaal. En de andere keer, zoals nu ben ik gewoon knetterfit en ontspannen, omdat ik de plannen tot aan 2017 gewoon uitgewerkt heb. En een duidelijke fysio dus ja, geen stress. Mooi!
- *Heeft u een rolmodel waardoor u gestimuleerd werd om als ondernemer/ franchisenemer te starten?* Emmm, ja dat zijn er zoveel. Maar ik kan er niet zo eentje aanwijzen. Wat ik zeg, ook zoals bij de VES, zoals een Richard of zoals Eric. Daar spreek je mee, en daar pik je de dingen uit waardoor je je laat inspireren. En de rest laat je ertussen uit en dat laat ik los. Dus ik heb niet echt een duidelijk rolmodel ofzo.

- **Entrepreneur self-efficacy construct (ESE):**

- *Marketing:*

- *Prognosticeert en behaald u uw marktaandeel targets?* Uhh, nee.
- *Prognosticeert en behaald u uw sales targets?* Sales targets, ja.
- *Prognosticeert en behaald u uw winst targets?* Ja.
- *Voert u marktanalyses uit? Ja, of ik dat doe?* Ehm, ja dat is ook meer gevoel. Kijk, gewoon SWOT-analyses maak ik dan wel eh, ik weet niet of dat dan valt onder eh.. Ik blijf dat constant terughalen en ik kijk constant naar wat de markt doet en wat mijn concurrent doet en wat verengingen doen. En aan de hand daarvan probeer je toch gewoon steeds je marketing op los te laten of steeds je concept iets aan te passen. Dat is niet jaarlijks, maar eigenlijk een constant proces.
- *Breidt u uw business uit?* Ja.

- *Innovatie:*

- *Heeft u vernieuwende ideeën?* Ja.
- *Brengt u nieuwe producten/ services op de markt?* Ja.
- *Bedient/ betreedt u nieuwe markten?* Ja.
- *Past u nieuwe methode van productie, marketing en/of management toe?* Het is niet nieuw, nieuw meer, maar wat ik nog steeds wel doe en waar ik helemaal van overtuigd

ben is.. Ik ben altijd in combinatie van offline en toen online erbij. Dus niet 'of/of', ofzo. Ik heb 'en/en', want ik blijf wel zeggen bepaalde doelgroepen kan je nog steeds niet bereiken anders.

- *Management:*

- *Hoe gaat u om met risico/onzekerheid?* Risico's, ook daarin ben ik zo sterk van overtuigd dat van m'n product, dat ik in het slechtste geval ook omdat ik alles heel goedkoop inkoop qua marketing, qua promotie en omdat ik heel veel dingen zelf doe, is het risico ook vrij klein. Mocht het dan floppen, dan is er ook niks. Dus eh, met een presentatie of 'n informatieavond, kijk dan maak ik bepaalde kosten voor en daar kan je ook een risico-inventarisatie in van 'goh, op z'n slechts zou ik zoveel mensen hebben' en dan maak je een planning. En dan ja, realistisch draai je dan nog break-even en dan verlies ik niet echt moet ik zeggen. En dat soort acties heb ik nooit op verloren. De eerste dat we voor €6.000 gulden aan marketingbudget hadden en dat ik uitgerekend had van 'goh, maar hoeveel klanten moet ik daarvoor voor hebben met een gemiddelde omzet per klant en een gemiddelde lidmaatschapsduur?'. En ja dat was op 6, dus ja als ik er 6 binnen kan halen was het goed. Dus ja, op die manier ja, op die manier hebben we daar nooit risico op geleden ofzo. Misschien zijn we daar ook een heel andere branche in, ofzo.
- *Doet u aan strategische planning?* Ja t/m 2017 af.
- *Managet u de tijd door het zetten van targets?* Ehh, ja dat dat net wat ik zeg. De instructie, PT en voeding sowieso en daaromheen heb ik inderdaad tijd. Maar dat is een beetje een continue proces. Ik zet daar niet alles in vast, in tijd. Ik zorg wel gewoon dat ik voldoende tijd in de agenda heb om ruimte te maken voor bepaalde incidenten.
- *Prognosticeert en behaald u uw targets?* Ja, vorige maand target voor het eerst niet behaald in 11/12 maanden, dus dat is wel lekker.
- *Heeft u de organisatie functies, verantwoordelijkheden en het beleid omschreven?* Ja.

- *Risico's:*

- *Hoe neemt u (berekende) risico's?* Safe ondernemer. Niet echt torenhoge investeringen, maar wel berekend. Er moet wel gewoon adem in zitten (ruimte). Vind ik fijn ondernemen. Kijk, als je steeds constant in je hoofd loopt van 'ohjee, het moet allemaal wel goed gaan', ja kijk dat vind ik niet prettig ondernemen. Tuurlijk, elke stap die je neemt.. Kijk, binnenkort ook een wat grotere investering eh, nieuwe apparatuur. Dan denk ik ja, als er hier een partner bijkomt, hier in de markt, dan ja dan kan het ook wel eens fout uitpakken. Maar dat weerhoudt me niet om te investeren, zeg maar. Maar de investering die we doen, doen we wel gewoon goed.
- *Hoe gaat u om met het nemen van beslissingen over onzekerheid en risico?* Zie bovenstaande antwoord.
- *Kan u een voorbeeld geven van hoe u omgaat met druk en/of conflicten?* Niet te strak investeren, maar met voldoende ademruimte.

- *Financieel:*

- *Voert u financiële analyses uit?* Financieel niet, want dat zegt mij ook niks. Dat doet Ineke. En Casper, die doet de administratie want het kan maar zo zijn dat er een bedrag op de rekening staat terwijl de personeelskosten nog betaald moeten worden. Dat soort dingen

houd ik me niet mee bezig. Waar ik me wel dagelijks mee bezig houd is de doelrapportages, of die wel behaald wordt. Ik kijk wel wat er elke maand in komt en wat er uit gaat qua ledenaantal en wat het ledenaantal is. En ik heb een einddoel voor 2016 en dat heb ik heel duidelijk, wel.

- *Voert u interne financiële controles uit?* Nee.
- *Hoe beheert u de kosten?* Beheer sowieso niet. Nou ja, eigenlijk wel samen met Ineke de maandelijkse dingen door en kijken we gewoon of de kosten die we maken, ja het geen waard zijn. Dus levert het ons ook wat op en zo bekijken we het elke maand steeds weer. Per abonnement zelfs. Dat is bij ons heel stabiel. Wij hebben geen gekke kosten ofzo. De kosten die we maken, daar hebben we bewust voor gekozen en weten we dat het ons rendement oplevert.

Sociaal kapitaal:

- **Gaat u naar netwerk activiteiten/ bijeenkomsten?** Ja.
- **Heeft u een breed en divers netwerk?** Ja, maar kijk specifiek voor de fitnessbranche heb ik wel een breed netwerk. Maar ben ik samen met Ineke voor wat dat betreft wel op ons zelf, qua ondernemen. Niet een heel breed netwerk ofzo. Dus als je kijkt naar de Eibergse Ondernemers Vereniging, ja daar voel ik niet echt heel veel verbintenis ofzo. Van eh, daar zit een typisch persoon waar ik tegen op kijk of waar ik mee kan. Het zijn echt lokale ondernemers die op een heel andere manier ondernemen dan dat wij ondernemen. Kijk, als je ze nog uit moet leggen hoe social media werkt of hoe leadgenerators werken, nou ja, goed dan weet je zelf ook wel dat het gesprek ja, anders verloopt. En als je dan een actie neer wilt zetten ja, dan denken ze vaak in hun eigen kadertjes. Ja, dan ben ik snel uitgesproken. Dat vind ik zonde van m'n tijd. Is een beet ja, eh ja.. Ja, hier in Eibergen sowieso niet. En als ik dan kijk in de fitnessbranche specifiek, en als ik dan kijk naar de VES, dan ja, wel veel en ook super leuk. En dan heb je ook gewoon ja, de proactieve ondernemer die echt verder wil en de ja, de hoe moet ik dat zeggen, de ouwe rotten in het vak die nog op een hele andere manier denken. Die denken nog in ledenaantal in plaats van gemiddelde omzet per lid en niet naar kwaliteit en dat soort dingetjes.
- **Stimuleert uw netwerk u tot nieuwe ideeën? Zo ja hoe?** Jazeker, doordat nou ja één doordat ik geïnspireerd wordt dat mensen bepaalde acties doen of een bepaalde bedrijfsvoering doen waardoor ik denk 'hé, gaaf! Dat wil ik ook.' Of anderzijds, dat ik met mensen in gesprek ben en ze aan mij vragen hoe ik het doe en dat ik dan vertel hoe ik het doe word ik vaak ook weer is, ook een soort van zelfreflectie voor jezelf en dat ik dan denk van 'hé, daar zitten ook nog kansen in.' Dus doordat ik met mensen in gesprek ben zie ik ook steeds weer nieuwe kansen. Dat is juist het leuke ervan. Is misschien lastig uit te leggen, maar als je je verhaal doet denk je in een keer van 'ah, shit! Dit verhaal loopt wel goed alleen dit is nog een missing link' of zo wordt dat nog beter.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het signaleren van kansen?** Ja, eh social media, via de mail of gewoon nieuwsbrieven waar ik aangemeld heb. Ehm, ja accountmanager. Ja, eigenlijk krijg je de informatie de dag van vandaag eigenlijk overal wel vandaan. Ja, noem maar een medium en je leest mee.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het opdoen van nieuwe ideeën?** Nu wel meer als je kijkt naar Ineke m'n zakenpartner dan wel. Personeel, die moet je wel blijven stimuleren en motiveren. Ik

merk wel dat er steeds meer kennis komt, waardoor ze zelf met nieuwe ideeën komen. Maar dat is wel een lang proces, zeg maar. En uiteindelijk als ik ergens voor kies dan omarmen ze het wel van 'och, gaaf, leuk gaan we doen!'

- **Wordt u bij nieuwe ideeën vaak gesteund door uw omgeving/ netwerk?** Laatste tijd wel meer ja. Net wat ik zeg, we zijn wel aardig op ons zelf we hebben heel duidelijk onze ideeën over ondernemen. En ik denk dat, dat voor ons is dat eigenlijk wel heel prettig. Maar eh, ja bij ons loopt het eigenlijk ook wel gewoon lekker ontspannen iedereen heeft gewoon lekker z'n eigen dingetje. Alles loopt lekker op koers. Dus, nee we maken er niet echt actief gebruik van. Het is ook niet van we hebben de behoefte er ook niet aan als het ook zo gaat, dan gaat het zo..
- **Maakt u gebruik van uw netwerk? Zo ja, hoe?** Laatste tijd wel wat meer, maar ben toch wel aardig op mezelf.
- **Zijn/ waren uw ouders ondernemers?** Ja, allebei.
- **Is uw netwerk ondernemend?** Ja, net wat ik zeg: bij de VES zitten heel veel ondernemende mensen eh, maar er zitten ook echt reactieve lui. Als ik dan zie, ook bij de Eibergse Ondernemers Vereniging, die zijn voor hun doen actief. Maar ja, niet de pro activiteit waardoor ik geïnspireerd wordt. Als ik dan kijk ten opzichte van de VES, waar ze dag sponsors regelen zodat ze sprekers kunnen inhuren, dan ja, als je dan kijkt bij Eibergse Ondernemers Vereniging dan is het gewoon van best laag niveau. Ja, kijk ik laat m'n gezicht wel zien maar het is niet zo van dat ik zeg 'goh, ik word er veel wijzer van.' Ja, misschien kweek je een bepaalde loyaliteit naar elkaar toe dat ze bij mij gaan sporten en niet ergens anders, maar daar houdt het ook eigenlijk wel bij op.

Succes:

- **Characteristics:**
 - *Proactivity.* Ik vindt mezelf zeker proactief, ja.
 - *Doet u dingen voordat ze gevraagd worden?* Ja.
 - *Confronteert u problemen direct met andere en vertelt ze dat wat te doen?* Ehmm, eerder draaide ik er wel meer omheen en dat komt denk ik ook wel omdat ik gewoon te veel op de werkvloer stond en dat je gewoon heel duidelijk bezig bent met je eigen taken. En daar eigenlijk gewoon geen ruimte voor hebt om daar nog energie in te steken. En nu maak ik daar gewoon tijd voor vrij. En omdat ik flexibel ben, en dat je gewoon ontspannen bent in je eigen lichaam, dat je niet zo zeer nog je eigen takenpakket moet afronden. Dat is al klaar, zeg maar. En daaromheen heb je dan ruimte dat je wel met je medewerkers in gesprek kan gaan van 'goh, hé let op volgende keer anders' of je zet het even op de mail, of je schrijft gewoon even een protocolletje uit hoe het wel moet. In het verleden niet, maar nu er meer ruimte is nu wel. Het blijft niet mijn sterkste punt, want ik moet wel zeggen personeel is niet mijn sterkste punt. En vind ik niet het leukste bezigheid om mee bezig te zijn, nee echt niet. Ik zet liever een nieuw plan in de fitness neer of introduceer een nieuw begeleiding systeem of een nieuwe campagne wat bijdraagt aan de kwaliteit, daar steek ik liever m'n tijd en energie in. Alhoewel, je bent natuurlijk afhankelijk van goed personeel. Maar dat regelt Ineke de laatste tijd steeds meer. Die gaat met deze mensen om de tafel zitten of ze nog dingen anders zien of willen verbeteren in de organisatie of

veranderen. We gaan binnenkort kijken naar een coachopleiding zodat personeel ook weer getriggerd wordt om anders te denken.

- *Achievement orientation.* Ja, maximaal.
 - *Welke kansen ziet u?* Wat ik nu voor onze zaak nu gewoon zie. is gebruik maken van de nieuwste technologieën door nog meer dingen inzichtelijk te krijgen waarbij je nog meer en beter kan communiceren en met je personeel de data klaar kan zetten, dat soort dingetjes. Ja, net wat ik zeg we zijn nou bezig met Life en gister met Matrix en dan ook gewoon echt toestellen met televisie, met een appfunctie erop, met een bandje die kunnen tracken. En een app, weetje wel. Dus meegaan met de bestaande technologieën dus het onderscheidende karakter blijft wel het verschil laten zien ten opzichte van een low budget
 - *Hoe acteert u hierop?* Door hierop in te spelen en mijn apparatuur te upgraden.
 - *Bent u altijd opzoek om de processen sneller en goedkoper te doen?* Ja, dat is standaard zo. Wij betalen eigenlijk altijd al overal het minste voor. Wij proberen met het minste maximaal rendement te halen. Dat is ook een beetje hoe ik de afgelopen 2,5 jaar heb moeten doen, want ik bedoel mijn cash flow was ook wat laag. Dus afvalrace, rug onderzoek, Fitness a la Carte, dat is allemaal iets te verzinnen een goed product en zo min mogelijk geld waar je klanten resultaat mee behalen. Bijvoorbeeld Fitness a la Carte heb ik neergezet voor €1.600. Daar heb ik flyers voor gemaakt, teksten laten controleren eh, doeken door het centrum laten ophangen en als ik dan zie wat voor rendement dat opgeleverd heeft, dan ja, doen wij dat eigenlijk altijd met alles zo. Met inkoop van koffie, met inkoop van sportdranken wat we niet nodig hebben donderen we er ook gelijk uit en als we dan een keuze maken, dan zijn we daar ook vol van overtuigd en dan werkt het ook voor ons. Ook dat is een continu proces bij ons. Wij betalen nooit ergens te veel voor, in die zin voor iets dat we niet gebruiken.
 - *Heeft u de behoefte altijd de kwaliteit te verbeteren?* Nee, ik wel als kwaliteit bedrijf bezig zijn en het is wel een continu proces, maar je kunt daar niet constant.. soms moet je ook, weet je dat het soms beter kan moet je ook daar weer eventjes met rust laten en het laten landen voor jezelf, voor je klanten en voor je personeel dat ze gewoon eerst dit niveau omarmen en ervaren als prettig en dan later weer een schepje bovenop doen. En dan later ja, niet altijd kan ook niet kost te veel inspanningen en het is een continu proces.
 - *Systematische planning: breekt u grote taken op in kleinere sub-taken?* Ja, ik splits ze wel in onderdelen inderdaad.
 - *Anticipeert u hier op knelpunten en evalueert u alternatieven?* Ja, denk altijd in oplossingen. Ja, dat doe ik zeker.
 - *Gebruikt u procedures om het gedane werk te controleren op kwaliteit?* Ja.
- *Commitment to others*
 - *Offert u zichzelf wel eens op voor uw werk?* Eerder wel, laatste tijd wel steeds minder. Juist omdat die ruimte er nu is hoeft dat ook niet. Eerder deed ik dat aan de lopende band, maar dat hou je niet constant vol.
 - *Wat vindt u belangrijker: lange termijn good will of korte termijn winst?* Goodwill. Ik denk dan toch in lange termijn.

- **Wat is jouw zelfbeeld qua leeftijd: schat jij jezelf jonger of ouder?** Qua ondernemersniveau zeg maar, en dingen zien, denk ik dat mijn leeftijd 33 duidelijk past bij hetgeen wat ik doe. Maar mijn gevoelsleeftijd is denk ik 26. Maar mijn beleving, en ik denk gewoon ja, gewoon jong.
- **Stress**
 - *Bent u optimistisch?* Ja, en als ik het niet ben draai ik het gewoon om.
 - *Heeft u vaak hoop tot een goede uitkomst?* Ja.
 - *Bent u flexibel (heeft u veerkracht)?* Ik ben aardig flexibel.

7.5 Independent entrepreneur: Eric Defiliet – Fitopia

Club: Fitopia **Datum:** 10-aug-2016

Algemene vragen/ achtergrond informatie:

- **Hoe oud bent u?** 60.
- **Wat is uw achtergrond?** Wou eigen zaaltje (vrouw) + man wou eigen bedrijf was daarvoor in dienst. Op zoek naar nieuwe locatie, op zoek naar 800m² en dat werd 5000m². Ze zijn begonnen met aerobics in een gymzaal.
- **Waarom bent u als entrepreneur/ franchisenemer begonnen?** Gezin, 7 kids, papa, ondernemer geweest, niet echt gezin altijd gevoel.
- **Wat is uw rol binnen het bedrijf?** Eigenaar samen met vrouw.
- **Wat maakt u uniek als ondernemer/ franchisenemer?** Goede combi – man zakelijk (commercieel) en zijn vrouw is vooral de gastvrouw. De man (Eric) heeft eigenlijk maar 1 opdracht en dat is zorgen dat de rekeningen betaald worden.
- **Kunt u me de drie belangrijkste successen aangeven die uw business hebben laten groeien?**
 1. Grote club, maar toch persoonlijke touch geven.
 2. Familie, dit is hun kindje -> ze hebben geen kinderen en zijn/blijven maximaal gemotiveerd om de zaak zo goed mogelijk te laten lopen.
 3. Blijven investeren (2jr geleden)
 4. Cycling box
- **Keerzijde:** Te veel vraag
 - Te snel veel personeel aannemen
 - Vd stress maagbreuk
 - '99 coordinatoren aangenomen
 - 2004 – extra hal – eigenlijk voor parkeren
 - 2005 sauna
 - 2008 crisis

Human capital:

- **Educational level**
 - *Wat is uw opleidingsniveau?* MBO.

- *Wat voor (voor)opleiding heeft u gedaan? (en hoeveel jaar heeft u erover gedaan?)*
Lichamelijke opvoeding.
- *Op welke school heeft u uw opleiding gedaan?* Leuven.
- **Competences**
 - *Wat zijn uw drie sterkste competenties en waarom?*
 1. Ik heb lef.
 2. Ben gastvrij.
 3. Ben erg medelevend.
 4. En blijf innoveren.
- **Experience**
 - *Hoelang bent u werkzaam in de fitness branche?* 33 jaar.
 - *Hoelang bent u al ondernemer/ franchisenemer (in de fitness branche)?* 33 jaar.
 - *Hoeveel jaren werkervaring heeft u?* 40 jaar.
 - *Heeft u ervaring met marketing?* Zo ja, wat? Ja, met de jaren heb ik het geleerd.
 - *Heeft u ervaring met financiën?* Zo ja, wat? Ja, ook met de jaren geleerd, maar we hebben ook een externe boekhouder.
- **Self-efficacy**
 - *Heeft u al eerder successen behaald?* Ja mijn SPA resort.
 - *Heeft u een (rol)model waarmee u uzelf vergelijkt?* Nee.
 - *Vindt u van uzelf dat u (veel) overtuigingskracht heeft? En waarom?* Ja, dominante persoonlijkheid.
 - *Hoe omschrijft u uw fysieke toestand? Voelt u zich fit en/of ervaart u stress?* Fit, maar ik ervaar wel mega veel stress omdat we nu aan het overgaan zijn van leden-administratiepakket.
 - *Heeft u een rolmodel waardoor u gestimuleerd werd om als ondernemer/ franchisenemer te starten?* Nee.
- **Entrepreneur self-efficacy construct (ESE):**
 - *Marketing:*
 - *Prognoseert en behaald u uw marktaandeel targets?* Nee.
 - *Prognoseert en behaald u uw sales targets?* Kan beter.
 - *Prognoseert en behaald u uw winst targets?* Kan beter.
 - *Voert u marktanalyses uit?* Ja, VES, veel collega's en oren altijd open.
 - *Breidt u uw business uit?* Ja.
 - *Innovatie:*
 - *Heeft u vernieuwende ideeën?* Ja.
 - *Brengt u nieuwe producten/ services op de markt?* Ja.
 - *Bedient/ betreedt u nieuwe markten?* Ja.
 - *Past u nieuwe methode van productie, marketing en/of management toe?* Nee.
 - *Management:*
 - *Hoe gaat u om met risico/ onzekerheid?* Gefocust blijven.
 - *Doet u aan strategische planning?* Te weinig. Beetje, niet uitgeschreven.
 - *Managet u de tijd door het zetten van targets?* Nee.
 - *Prognoseert en behaald u uw targets?* Ja, behalen is een tweede.

- *Heeft u de organisatie functies, verantwoordelijkheden en het beleid omschreven?* Ja.
- *Risico's:* Geen gevoel van risico -> helft van de schatte waarde
 - *Hoe neemt u (berekende) risico's?* – Ik denk altijd in mogelijkheden
 - *Hoe gaat u om met het nemen van beslissingen over onzekerheid en risico?* Als ik iets wil vindt ik er altijd wel een oplossing voor.
 - *Kan u een voorbeeld geven van hoe u omgaat met druk en/of conflicten?* –
- *Financieel:*
 - *Voert u financiële analyses uit?* Ja.
 - *Voert u interne financiële controles uit?* Ja.
 - *Hoe beheert u de kosten?* Maandelijks controleren.

Sociaal kapitaal:

- **Gaat u naar netwerk activiteiten/ bijeenkomsten?** Ja: VES, EFAA, Fit in SVB, TBO. Ik ga niet naar serviceclubs.
- **Heeft u een breed en divers netwerk?** Ja.
- **Stimuleert uw netwerk u tot nieuwe ideeën?** Zo ja hoe? Nee.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het signaleren van kansen?** Andere ondernemers, familie, vrienden en zakelijk netwerk.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het opdoen van nieuwe ideeën?** Zie bovenstaand.
- **Wordt u bij nieuwe ideeën vaak gesteund door uw omgeving/ netwerk?** Ja, morele steun.
- **Maakt u gebruik van uw netwerk?** Zo ja, hoe? Ja, indien nodig.
- **Zijn/ waren uw ouders ondernemers?** Ja.
- **Is uw netwerk ondernemend?** Ja.

Succes: = onze locatie

- **Characteristics:**
 - *Proactivity*, Ja
 - *Doet u dingen voordat ze gevraagd worden?* Ja.
 - *Confronteert u problemen direct met andere en vertelt ze dat wat te doen?* Ja
 - *Achievement orientation*
 - *Welke kansen ziet u?* Cycle box
 - *Hoe acteert u hierop?* realiseren, doen
 - *Bent u altijd opzoek om de processen sneller en goedkoper te doen?* Zou ik meer moeten doen.
 - *Heeft u de behoefte altijd de kwaliteit te verbeteren?* Ja, overduidelijk
 - *Systematische planning: breekt u grote taken op in kleinere sub-taken?* Ja.
 - *Anticipeert u hier op knelpunten en evalueert u alternatieven?* Ja.
 - *Gebruikt u procedures om het gedane werk te controleren op kwaliteit?* Te weinig
 - *Commitment to others*
 - *Offert u zichzelf wel eens op voor uw werk?* Ja

- *Wat vindt u belangrijker: lange termijn good will of korte termijn winst?* Ja lange termijn good will
- **Wat is jouw zelfbeeld qua leeftijd: schat jij jezelf jonger of ouder?** Jonger.
- **Stress**
 - *Bent u optimistisch?* Ja.
 - *Heeft u vaak hoop tot een goede uitkomst?* Ja
 - *Bent u flexibel (heeft u veerkracht)?* Ja, daar staat tegenover dat we in de zomer wat minder ontwikkelen en dan ben ik ook wat minder productief.

7.6 Franchisee: Job Ziedses des Plantes – Fit20

Club: Fit20 **Datum:** 27-juli-2016

Algemene vragen/ achtergrond informatie:

- **Hoe oud bent u?** 26
- **Wat is uw achtergrond?** Ik ben fysiotherapeut. Nee, geen specialisatie. Ik ben best wel algemeen fysiotherapeut. Begonnen twee jaar geleden en toen toch de overstap gemaakt om voor mezelf te beginnen.
- **Waarom bent u als entrepreneur/ franchisenemer begonnen?** Omdat ik vond dat euh, de fysiotherapie toch een beetje te veel curatief was dus het behandelen na een klacht en ik wilde dat eigenlijk voorkomen dus preventief gaan euh, behandelen. En dat is eigenlijk meer middels dit concept eh, eh, ja, goed aangeslagen.
Ik ben dit als franchisenemer gaan doen omdat ik vond, ik ben nu in aanraking gekomen via een maatje van mij die heeft in Haarlem zo'n studio, en ik vond dat dit concept heel erg paste bij mijn ideeën over hoe mensen gezond kunnen krijgen en houden. Ook zeker omdat ikzelf nog niet echt heel erg veel ervaring heb met het ondernemen, maar ik vond het wel heel erg leuk en vond ik dit eigenlijk wel een goede leerschool eigenlijk. Dus eh, eigenlijk het leren onder franchise. Sommige mensen zeggen ook wel eens dat het handigste is eerst op zo'n manier te doen en daar leer je inderdaad gewoon een heleboel. Je komt met klanten in aanraking, hoe maak je een klant echt jouw klant en hoe hou je ze en dan. Uiteindelijk heb ik natuurlijk wel het doel voor mezelf om echt iets leuks te gaan beginnen, ja. Behoud van franchise en dan misschien nog iets voor mezelf, als doel iets echt zelf opzetten dat vind ik wel heel erg gaaf.
- **Wat is uw rol binnen het bedrijf?** Ik ben dus franchiseondernemer, dit is mijn vestiging dus ik moet zorgen voor een succesvol euh, ja euh, succesvolle vestiging hier en de naamsbekendheid hier in deze regio vergroten als het ware. Zij moeten als het waren als franchisegever nationale bekendheid maken en wij zijn eigenlijk verantwoordelijk voor de regionale naamsbekendheid. Ik doe alles eigenlijk zelf (regionaal).
- **Wat maakt u uniek als ondernemer/ franchisenemer?** Ik denk dat ik niet zo zeer een salestijger ben. Ik benader m'n klanten zo en behandel ze zo dat zij eigenlijk m'n marketing voor mij doen. Door de bonding, dus zeg maar de mondelinge communicatie met mijn klanten een heel sterk punt is. Zij voelen zich hier meteen op hun gemak en zeggen 'ik vind het prettig als ik bij jou sport.' En

stel als je groter wordt en mensen in dienst neemt, mag ik dan nog wel bij jou blijven sporten. Mensen vinden het gewoon belangrijk dat ze zich prettig voelen. De manier van werken, en ik denk dat dat ook komt vanuit de fysiotherapie. Dat ik dat inderdaad wel, als klantbenadering. Dus zij verkopen voor mij eigenlijk mijn product.

- **Kunt u me de drie belangrijkste successen aangeven die uw business hebben laten groeien?**
 1. Naamsbekendheid – Dus voornamelijk euh, ik denk ikzelf in de regio en dat omdat we al 8 jaar bezig zijn als franchise dat mensen ook via-via gaan praten. Dus ik denk dat die twee eigenlijk de belangrijkste zijn, dus regionaal wie is Job als persoon hier in Zeist en Fit20, het landelijke concept als we hebben er een keer van gehoord en we willen het een keer gaan proberen.
 2. En ons sterke punt is ook dat we altijd een gratis proeftraining weggeven, omdat mensen toch altijd sceptisch zijn werkt dit wel. 20 minuten en dat is inderdaad ook wel een beetje het sterke van ons, dat we redelijk vrijgevig zijn in dingen weggeven (vrijblijvende introtrainingen).
 3. En wij sluiten contracten af van 3 maanden en daarna maandelijks opzegbaar, dus ik denk dat het flexibele van Fit20 ook een heel groot punt is. Waardoor mensen zeggen 'oké, ik ga het gewoon proberen omdat ik toch niet ergens meteen aan vast zit.' En je ziet dat mensen wel langer blijven. Een jaar of twee jaar, maar dat ze wel gewoon die flexibiliteit hebben dat ze in die tussentijd ook wat anders kunnen proberen en kom daarna wel weer terug en je ziet ook dat mensen dat wel weer oppakken zo.

Human capital:

- **Educational level**
 - *Wat is uw opleidingsniveau? HBO.*
 - *Wat voor (voor)opleiding heeft u gedaan? (en hoeveel jaar heeft u erover gedaan?) Fysiotherapie, 4 jaar.*
 - *Op welke school heeft u uw opleiding gedaan? Tim van de Laan (particuliere hogeschool in Nieuwegein).*
- **Competences**
 - *Wat zijn uw drie sterkste competenties en waarom?*
 1. Ik denk toch dat mondelinge communiceren, dat, dat toch wel, omdat ik wel redelijk een luisterend oor voor mensen.. echt wel ehh, bezig met wat is het doel van de persoon zelf. Ik kan natuurlijk wel hier het concept uitleggen, maar als zij met een heel ander doel komen moet ik dat wel weten en snappen waarom ze dat doen.
 2. M'n vakkennis dus ehh, fysio, m'n fysio kennis. Mensen vinden het toch wel interessant dat ik toch wel iets meer van het menselijk lichaam weet dan een, gewoon een doorsnee ondernemer die denkt dat dit een goed concept is. Dus de kennis die we hebben van het menselijk lichaam.
 3. En eigenlijk denk ik toch ook wel m'n doorzettingsvermogen. Dat heb je toch wel echt nodig bij een eigen bedrijf. *Waarom merk je dat?* Omdat je toch wel een, van klanten komen niet, waarom niet? en dat je toch wel rustig blijft en denkt oké ik moet nu toch wel iets anders gaan bedenken en dan wel die stappen gaat nemen en dat je dus niet in de stress schiet en zegt 'jongens, ik weet het niet meer' en je eigenlijk jezelf in een negatieve spiraal werkt.

- **Experience**

- *Hoelang bent u werkzaam in de fitness branche?* vier maanden (sinds maart 2016).
- *Hoelang bent u al ondernemer/ franchisenemer (in de fitness branche)?* Ook vier maanden (sinds maart 2016).
- *Hoeveel jaren werkervaring heeft u?* Nee nou ja, daarvoor twee jaar als fysiotherapeut.
- *Heeft u ervaring met marketing?* Zo ja, wat? Ja, dat doe ik dus nu een beetje, ik heb dus een beetje, ik heb niet echt een studie gevolgd daarvoor of iets in die trant. Want ik spreek nu wel veel die franchiseondernemers begeleid hebben en toevallig heb ik iemand in mijn netwerk die doet dat voor de kost dus ehh, daar leer ik veel van. Dat heb je gewoon een houvast en die geeft je gewoon tips en tricks en daarmee ga je aan de gang. En het is natuurlijk ook wat de persoon zelf ligt. Ik ben niet zo'n persoon die zozeer een netwerkborrel van ja wie moet ik aanspreken, maar meer met m'n klanten die hier trainen van mag ik bij jullie thuis of mag ik bij vrienden die eventueel ook interesse hebben in Fit20 wat vertellen over Fit20. Daar ben ik, vind ik, daar voel ik mezelf een stuk prettiger bij en kan ik mezelf veel meer bij accelereren.
- *Heeft u ervaring met financiën?* Zo ja, wat? Nee, eigenlijk niet, ik doe vanaf mijn 15^e m'n eigen administratie maar verder eigenlijk niet. In principe hebben we nu een programma ervoor die de facturen aanmaakt voor elke klant en dan staat dat in het systeem en dan klik je dat aan en dan krijg je dat in de incasso. Dus in principe, financiële ervaringen je leert gaandeweg.

- **Self-efficacy**

- *Heeft u al eerder successen behaald?* Nee.
- *Heeft u een (rol)model waarmee u uzelf vergelijkt?* Nee, eigenlijk niet. Ik wil gewoon iets opgaan zetten waarmee ik de grootste populatie in Nederland kan helpen, bijvoorbeeld iemand die borstkanker heeft en dan een kankerziekenhuis opzetten ofzo. Ik ken toevallig iemand die dat gedaan heeft. Vriendin van mijn moeder, en die en dat geeft voor mijn gevoel wel echt voldoening als je mensen echt zo kan helpen. Dat dat lijkt me wel heel erg tof.
- *Vindt u van uzelf dat u (veel) overtuigingskracht heeft?* En waarom? Ja, ik denk het wel. Ik denk dat ik nu wel 80-90% conversie heb van de mensen die binnen komen lopen.
- *Hoe omschrijft u uw fysieke toestand? Voelt u zich fit en/of ervaart u stress?* Nee, eigenlijk niet. Daarom doe ik dit concept nu zelf ook, sinds april, en je merkt gewoon dat je zelf ook sterker wordt. Ik moet zelf natuurlijk ook fit zijn, want ik kan hier niet als uitgezakte persoon staan en zeggen en/of te bevelen wat ze moeten doen. Ik voel mezelf heel fit, ik let op m'n voeding ik let op m'n beweging. Dus ehh, en daarbij komt dat je jezelf eigenlijk beter in je vel gaat voelen en dat stress eigenlijk vrijwel nooit voorkomt. En het gaat hier ook wel goed dus dat scheelt. Ik denk als ik hier had gezeten en ik kon mijn rekeningen niet betalen, dan had ik hier wel anders gezeten. Dan was het natuurlijk een ander verhaal.
- *Heeft u een rolmodel waardoor u gestimuleerd werd om als ondernemer/ franchisenemer te starten?* Nou ja, kijk die maat van mij was wel de druppel die de emmer deed overlopen om toch de fysiotherapie te verlaten in dat opzicht. Nou ja, wat ik net ook al zei zo'n ziekenhuis opzetten voor bepaalde mensen of patiënten. Ja, dat is euh, ja goed ook mensen die vanaf niks komen die gewoon vanaf 0 gaan bouwen en dan iets opzetten. Kijk een Richard Brandson bijvoorbeeld die heeft gewoon een heel groot en mooi voorbeeld. Het is wel heel tof hoe hij het gedaan heeft. Gewoon de "guts" hebben tegen iemand zeggen ik vind je plaat mooi en ik

ga er iets van maken ja. En dan een van de rijkste mannen van de wereld worden. Maar ja, hij heeft wel iets gebouwd natuurlijk. Ik denk dat die daar nog meer trots op is dan die miljarden die die verdiend heeft. Daar gaat het ook om, dat je gewoon iets leuks kan bouwen. En dan is hij wel een mooi voorbeeld van helemaal niks hebben, in een garagebox beginnen.

- **Entrepreneur self-efficacy construct (ESE):**

- *Marketing:*

- *Prognoseert en behaald u uw marktaandeel targets?* Ja, wat wij doen is wij krijgen eigenlijk mee wat de normale prognose is vanuit ledenaantal, vanuit franchisegever. En je zit zelf natuurlijk ook wel een beetje te kijken wat voor populatie je in je gebied hebt zitten en wat je daarmee wilt. En ik zit nu rond de 12-15 aanmeldingen per maand en dat is mijn groei en dat is eigenlijk wel bovengemiddeld. En als je na een jaar op 100 zit, dan heb je het echt goed gedaan. Er gaan ook wel mensen uit, dat zijn er niet heel veel bij mij. Die het of te ver rijden vinden of het is toch net niet wat ik zoek en dan zijn wij ook zo van oké, is geen probleem. Als je terug wil komen heel graag, maar anders ook geen probleem.
- *Prognoseert en behaald u uw sales targets?* Ja.
- *Prognoseert en behaald u uw winst targets?* Ja, weet je dat is dus heel erg afhankelijk van hoeveel mensen zich aanmelden. Maar ja, weet je je wilt gewoon je brood kunnen verdienen en eventueel verdienen om een tweede te beginnen. Kijk en dat is natuurlijk een 2-3 jaar plan. Eerst maar zorgen dat je jezelf kan onderhouden, dat zijn wel de targets ja.
- *Voert u marktanalyses uit?* Nou, vooral in het begin voordat ik startte: hoe oud zijn de mensen, wat is hun inkomen, wat is hun opleidingsniveau en aan de hand daarvan ga je dus kijken wat wordt m'n prognose en dan kwam ik op 10-12 per maand want de mensen kunnen het betalen en waarschijnlijk zijn ze ook wel bereid om het te betalen, omdat ze toch wel mensen die beter zijn opgeleid weten wat gezondheid voor hun betekent.
- *Breidt u uw business uit?* Ja, tussen de 2-3 jaar ik zit nu al een beetje aan het kijken, oriënteren waar dat zou kunnen dan en of dat überhaupt zo'n concept is of iets voor mezelf. Ik zit wel te kijken waar ik over twee jaar nog iets zou kunnen neerzetten ja, want dan zou dit wel redelijk geconsolideerd zijn. Goede basis en vanaf daar kun je gewoon weer verder.

- *Innovatie:*

- *Heeft u vernieuwende ideeën?* Ja, in dat opzicht wel. Maar we zijn er ook zelf mee bezig, ook onafhankelijk van de franchise zelf. Bijvoorbeeld contact gezocht met de man van Orange Fit (natuurlijke eiwitsupplementen) en we verkopen via Fit20 natuurlijk wel producten van vitamine en mineralen, daar doe ik zelf wat minder mee omdat ik daar zelf wat minder achter sta. Alleen het eiwit dat is zo belangrijk als je hier bent geweest, dus ja dat is wel innovatief van onszelf. Je mag zelf wel iets toevoegen aan de basics van het concept. Het trainingen is de corebusiness, maar bijvoorbeeld de massages mag ik ook doen. Ik ben zelf natuurlijk fysiotherapeut dus ik kan de bank uit klappen en ja, dan kan ik gaan masseren. En ik kan meedenken met de input van de marketing bijvoorbeeld. Ze luisteren in ieder geval wel.

- *Brengt u nieuwe producten/ services op de markt?* Ja. Al is het niet van ons zelf, maar via een leverancier.
- *Bedient/ betreedt u nieuwe markten?* Ja, we zijn zo innovatief in Nederland omdat nog niemand in Nederland dat zo gedaan heeft op deze manier. We zijn de enige die dat zo mogen exploiteren. De high-intensity trainingen van 20 min. En daar zit gewoon een patent op. In ieder geval onder deze omstandigheden zijn wij wel redelijk innovatief en brengen wij iets nieuws.
- *Past u nieuwe methode van productie, marketing en/of management toe?* Is een beetje lastig. Is meer voor de franchisegever. Wij als franchisenemer is vooral, vooral het behoud en de franchisegever voor de instroom. Dus niet echt nieuwe methode.
- *Management:*
 - *Hoe gaat u om met risico/ onzekerheid?* Heel simpel, je verkoopt je mooie auto en je gaat een krot rijden. Je gaat nog geen huis kopen maar je gaat met wat vrienden wonen. Opofferingen die je doet is je zorgt gewoon dat je zo laag mogelijke kosten hebt en dat heb je er ook voor over en als je dan iets ziet groeien, dan weet je waarvoor je het doet.
 - *Doet u aan strategische planning?* Nou ja, ik wil natuurlijk zo'n 10-12 mensen binnen krijgen en dan moet je wel zorgen dat je structureel iets van je laat horen. In de media, bij je vrienden of bij wie dan ook om te zorgen dat je naamsbekendheid blijft krijgen. Bijvoorbeeld via Facebook, online advertentie voor €20 al mogelijk. Je moet wel strategisch kiezen wanneer. Ik geef bijvoorbeeld in september een paraplu weg voor het moment als het gaat regenen. Dan lopen ze toch met Fit20-paraplu's door deze regio. Dat kost me wel een tientje per paraplu, maar ze lopen wel met mijn logo en ik geef het mee aan bestaande leden en geef 'm soms mee als service.
 - *Managet u de tijd door het zetten van targets?* Ja, dat is net als, kijk weet je het sluit allemaal redelijk op elkaar aan. Kijk, ik heb nu natuurlijk nog niet een hele volle agenda, maar van 8 tot 12 en van 16 tot 20 uur een paar mensen en zo reken ik wel een beetje. En je probeert je tijd zo efficiënt mogelijk in te delen en de tijd die je over hebt dan ga je met mensen bellen of je gaat langs bedrijven of wat dan ook daar heb je dan tijd voor.
 - *Prognosticeert en behaald u uw targets?* Ja.
 - *Heeft u de organisatie functies, verantwoordelijkheden en het beleid omschreven?* Ja.
- *Risico's:*
 - *Hoe neemt u (berekende) risico's?* Nou ja, waar ik zelf altijd mee bezig ben is 'heb ik dat geld echt heel hard nodig? Nou, nee'. Dan zet ik dat opzij en daar doe ik dan bijvoorbeeld acties van dus het is wel berekend, maar ja het is wel van ja je houdt er wel rekening mee dat je het kan verliezen dus dat je zomaar even twee drie duizend euro zomaar kwijt bent. Maar je berekend het wel zo dat je het pas gaat uitgeven als je het daadwerkelijk kán uitgeven. Dat je het kan missen zeg maar, dat nog wel. Het is niet zo, oh ik ga nu een gok nemen zoals in het casino en ik zie wel fingers crossed.
 - *Hoe gaat u om met het nemen van beslissingen over onzekerheid en risico?* Je gaat het risico eigenlijk minimaliseren. (zie ook bovenstaande toelichting).
 - *Kan u een voorbeeld geven van hoe u omgaat met druk en/of conflicten?* Nou ja, er was op een gegeven moment een klant die bij de fysio was geweest en die zei dat hij dit concept

niet goed vond. Dus ik zei kent de fysio dit concept überhaupt wat we hier doen. Ja, ik heb het 'm uitgelegd dus ik zeg ja oké, maar er zijn vast vragen. Zou 'ie hier een keer willen, hier komen praten over het concept, want wij werken elkaar nu tegen. Want wat hij nu doet is op zich, maar wij trainen hier spierkracht als we dan steeds gaan masseren heeft die training ook geen zin dan werken we elkaar tegen dus dan heeft die man tegen iedereen verteld dat Fit20 heel slecht is en dan bel ik zo'n man en dan wil 'ie er dus niet op reageren. Want ik zeg 'je zit tegen al mij klanten te vertellen dat Fit20 slecht is', maar je moet daar wel rustig op blijven als je natuurlijk je stem gaat verheffen naar zo iemand dan ben je hem helemaal kwijt en dat zijn natuurlijk gewoon lastige dingen. Ik zit hier natuurlijk nog niet zolang en ze zijn natuurlijk misschien gewoon bang dat mensen bij hun weggaan lopen en dan gaan ze gewoon slechte dingen over je vertellen en daar moet je wel een beetje tegen bestand zijn. Jij bent inderdaad niet slimmer dan dat je bent, kom een keer hier proberen, nodig ze uit en als ze dan niet willen dan ja houdt het op en is het slikken en doorgaan.

- *Financieel:*

- *Voert u financiële analyses uit?* Nou ja, ik kijk gewoon wat komt er binnen en wat gaat eruit. Is dat positief, dan gaan we op zo'n weg door en is dat negatief zoals de eerste twee maanden, dat had ik ingecalculeerd.
- *Voert u interne financiële controles uit?* Het is een makkelijke rekensom eigenlijk maar 3 kosten: huur, administratie kantoor en accountant.
- *Hoe beheert u de kosten?* In principe zijn de meeste kosten vast (huur, administratie kantoor en accountant en een eenmalige investering in de apparatuur). Enige variabele kosten zijn eventueel de relatiegeschenken als je dat wil. In de regio vinden ze het denk ik toch leuker met mailtjes als attentie van bijvoorbeeld leuk dat je terug bent van vakantie.

Sociaal kapitaal:

- **Gaat u naar netwerk activiteiten/ bijeenkomsten?** Niet echt, ben er wel een keer geweest maar is niks voor mij.
- **Heeft u een breed en divers netwerk?** Ja, ik gebruik vaak mijn eigen netwerk waar ik mensen uit haal. Ik vraag vaak aan vrienden/ familie/ bekenden/ bestaande klanten of ze nog bekende hebben die ik hier meer over mag vertellen onder het genot van een hapje en een drankje. Daar geef ik liever €300-€400 aan uit dan een advertentie in de krant. Ik denk dat ik in deze omgeving zeker wel een breed netwerk heb. Ik heb altijd gehockeyd, mijn vrienden werken hier, nou die ouders en de makelaar hier die in het kantoor zit die kent zoveel mensen en hier verjaardag in het pand mag ik kaartjes en/of folders neerleggen.
- **Stimuleert uw netwerk u tot nieuwe ideeën? Zo ja hoe?** Nou ja, soms heb ik het er wel eens over met goede klanten. Zou je dit bijvoorbeeld kunnen integreren in een zorgcentrum waar een huisarts, fysiotherapeut etc. in zit. Daar zit ik wel naar te kijken. Ik verzamel gewoon mensen met die achtergronden en ik ga gewoon een maatschap beginnen. Dat is dan een volgende stap als we dan toch kijken naar die volgende stap.

- **Hoe verkrijgt u informatie voor het signaleren van kansen?** Ik denk toch m'n concullega's, want we zijn nu met zo'n 70 vestigingen en ik heb heel veel contact met de jongens uit Amsterdam en Utrecht. Dan hebben we het er gewoon over van wat zullen we een keer gaan doen en hoe benader jij je klanten en hoe haal je nog meer conversie. Sociale controle op elkaar werkt ook heel goed.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het opdoen van nieuwe ideeën?** Zie bovenstaand.
- **Wordt u bij nieuwe ideeën vaak gesteund door uw omgeving/ netwerk?** Ja, ik praat inderdaad ook met m'n vriendin erover wat vind jij ervan, zou jij bijvoorbeeld aan je ouders kunnen vragen of zij daar behoefte aan hebben en ook met mijn eigen familie spiegelen zouden jullie dat leuk vinden ja of nee. Je moet uiteindelijk wel achter je ideeën staan.
- **Maakt u gebruik van uw netwerk? Zo ja, hoe?** Ja, ik pols vaak bij familie.
- **Zijn/ waren uw ouders ondernemers?** Nee.
- **Is uw netwerk ondernemend?** Nee, nou ja, niet echt. Nou ja, wat is mijn netwerk ik heb ook heel veel mensen in mijn netwerk gekregen via familie en vrienden van mijn ouders dus als ik kijk naar mijn eigen netwerk vrienden en dat soort dingen, die zijn allemaal net begonnen met studeren of werken. Dus in dat opzicht, mijn eigen netwerk in dat opzicht niet echt. Maar mijn zakelijke netwerk wel.

Succes:

- **Characteristics:**
 - *Proactivity*
 - *Doet u dingen voordat ze gevraagd worden?* Ja, ik denk het wel zeker. Nou ja mensen zie je wel eens hier binnen komen het gaat eigenlijk niet zo lekker en dan leg ik zo'n potje of boekje hier neer over gezondheid. Ik heb door mijn studie zoveel boeken en artikelen verzameld dat mensen er gewoon uit kunnen lezen, gewoon puur informatief.
 - *Confronteert u problemen direct met andere en vertelt ze dat wat te doen?* Ja, eigenlijk wel.
 - *Achievement orientation*
 - *Welke kansen ziet u?* Nou ja welke kansen zie ik nog, er zijn natuurlijk nog een hele hoop bedrijven hier aan de Utrechtseweg die nog benaderd kunnen worden om hier bij mij te komen sporten. Kijk, je moet jezelf ook niet rijk rekenen want ze zullen niet allemaal komen sporten, maar zij weten precies wat een werknemer kost als een werknemer ziek is en als je het rekensommetje maakt dan is de kans groot dat zij hier komen sporten. Je moet wel een goed verhaal hebben en dat ben ik nu aan het schrijven en bouwen.
 - *Hoe acteert u hierop?* Koude acquisitie is het niet. Ik probeer wel via mijn netwerk bijvoorbeeld binnen een Rabobank werkt binnen te komen van hé, wie moet ik benaderen.
 - *Bent u altijd opzoek om de processen sneller en goedkoper te doen?* Nou ja, ik denk dat ik het op dit moment wel redelijk onder controle heb, maar ja ik denk dat het nu ook niet echt goedkoper kan en je bent natuurlijk altijd opzoek om het op een zo goedkoop mogelijke manier zo goed mogelijk te doen. Maar goedkoop is ook duurkoop vaak en dat geldt ook voor mijn klanten. Ik verkoop namelijk ook een relatief duur product, dus de klant verwacht ook wat, het moet ook echt goed zijn.

- *Heeft u de behoefte altijd de kwaliteit te verbeteren?* Ja, ik denk het wel voorbeeldje met poster als ik denk die tekst is niet pakkend dan meld ik dat op het hoofdkantoor bijvoorbeeld. Of wanneer mensen last krijgen op een apparaat, bijvoorbeeld buikspier, dan ga ik uitzoeken hoe dat komt en een oplossing vinden.
- *Systematische planning: breekt u grote taken op in kleinere sub-taken?* Ja, ik werk met een dagplanning. Ja, bijvoorbeeld vandaag ga ik de incasso draaien en dat staat wel gepland. Aanvragen die ga ik vandaag doe, je kan wel zeggen dat ga ik deze week doen maar dat werkt niet ik werk echt met lijstjes die ik afwerk.
 - *Anticipeert u hier op knelpunten en evalueert u alternatieven?* Nou ja, kijk sommige mensen raken helemaal in de stress als ze een keer 2-3 mensen minder inschrijven. Maar ja, ik denk gewoon ik ga dan wel een keer niet uit eten dat interesseert mij niet zoveel. Ik werk nu 40-60u, en kan mezelf makkelijk aanpassen.
- *Gebruikt u procedures om het gedane werk te controleren op kwaliteit?* Ja, in dat opzicht wel. We kijken naar euh, de klant: klanttevredenheidonderzoek. Na 3 maanden ga ik met ze zitten en ga ik ze een vragenlijst met ze doornemen.
- *Commitment to others*
 - *Offert u zichzelf wel eens op voor uw werk?* Ik zie het niet als opofferen, maar bijvoorbeeld wel ja ik doe m'n mooie auto weg en rij een goedkopere auto.
 - *Wat vindt u belangrijker: lange termijn good will of korte termijn winst?* Ja, lange termijn good will.
- **Wat is jouw zelfbeeld qua leeftijd:** schat jij jezelf jonger of ouder? Jonger.
- **Stress**
 - *Bent u optimistisch?* Ja, ik denk het wel weet je dit loopt nu lekker en we zien wel wanneer ik op vakantie ga. En ik heb nu ook geen zin om op vakantie te gaan en extra geld uit te geven. Ik heb vakantie, want veel mensen zijn op vakantie dus ik heb veel vrij.
 - *Heeft u vaak hoop tot een goede uitkomst?* Ja.
 - *Bent u flexibel (heeft u veerkracht)?* Zeker.

7.7 Franchisee: Anita Jansen – Curves

Club: Curves – Maarsen **Datum:** 15-aug-2016

Algemene vragen/ achtergrond informatie:

- **Hoe oud bent u?** 49
- **Wat is uw achtergrond?** Ik ben eigenlijk coupeuse en in de loop der jaren heb ik wat diploma's erbij gehaald voor op kantoor. Ik ben directiesecretaresse geweest, ik heb verkoop-binnendienst gedaan in de autowereld en nou doe ik dit 10 jaar.
- **Waarom bent u als entrepreneur/ franchisenemer begonnen?** Door een andere collega van de laatste baan, die ik dan bij een baas had, die ging ook een Curves-vestiging beginnen en zo is het gaan lopen. Curves is een franchise waarin we ons zijn gaan verdiepen en vonden het toch wel heel

erg prettig, omdat je zelf, zo gezegd niks zelf hoeft te bedenken. Alle marketingmaterialen zijn er en je hebt gewoon erachter nog een hele back-up. Dus dat als je ergens mee zit of vragen hebt, dan kun je dus gewoon naar het hoofdkantoor gaan.

- **Wat is uw rol binnen het bedrijf?** Ik ben eigenaresse. 3 man personeel. Allemaal vrouwen en het gebeurt ook wel dat er mannen in de club zijn hoor.
- **Wat maakt u uniek als ondernemer/ franchisenemer?** De aandacht/ begeleiding, daarmee maak ik het verschil ten opzichte van andere sportscholen, omdat je daar gewoon een nummer bent. Wij kennen iedereen bij naam en dat is ook onze kracht. We hebben aandacht voor de mensen. We zien ze natuurlijk meerdere keren per week, gemiddeld 2x.
- **Kunt u me de drie belangrijkste successen aangeven die uw business hebben laten groeien?**
 1. Ja, begeleiding. Dat is echt de grootste (mond-op-mond reclame).
 2. En dan in de media hè, de laatste paar jaar is social media heel erg, euh hoog. Op zich doe ik er niet heel veel op. Ik ben er zelf niet zo handig in, ik probeer het wel. Het is ook iets wat we gewoon vanuit het hoofdkantoor aangeleverd krijgen.
 3. En dat we allemaal (Curves-vestigingen) op dezelfde manier werken. De ondersteuning vanuit het hoofdkantoor is prima.

Human capital:

- **Educational level**
 - *Wat is uw opleidingsniveau?* MBO.
 - *Wat voor (voor)opleiding heeft u gedaan?* (en hoeveel jaar heeft u erover gedaan?) MAVO, vakschool, en toen nog managementtrainingen gedaan.
 - *Op welke school heeft u uw opleiding gedaan?* Management bij Schoevers gedaan.
- **Competences**
 - *Wat zijn uw drie sterkste competenties en waarom?*
 1. Ik denk toch ook de aandacht/ interesse voor iedereen. Ik vind het leuk om met mensen te werken. En te zien hoe ze vooruitgang boeken, want daar gaat het natuurlijk om.
 2. Sociaal sterk.
 3. Veel opleidingen van Curves gehad en ervaring, dus je hoeft niet per se een sportachtergrond te hebben om dit te gaan doen.
- **Experience**
 - *Hoelang bent u werkzaam in de fitness branche?* 10 jaar.
 - *Hoelang bent u al ondernemer/ franchisenemer (in de fitness branche)?* 10 jaar.
 - *Hoeveel jaren werkervaring heeft u?* 30 jaar.
 - *Heeft u ervaring met marketing?* Zo ja, wat? Nee, niet veel, maar dat wordt allemaal gedaan. Tuurlijk, spullen worden aangeleverd en je moet zelf wel zorgen dat het verspreid wordt.
 - *Heeft u ervaring met financiën?* Zo ja, wat? Ja, wij doen alle boekhouding zelf en dan wel naar een accountant. Wij hebben al het voorwerk al gedaan en hij hoeft het alleen maar te controleren. Het is helemaal niet moeilijk en is een kwestie van invoeren.
- **Self-efficacy**
 - *Heeft u al eerder successen behaald?* Ik heb mezelf altijd wel voor de volle 100% ingezet. Als ik ergens voor ga, dan ga ik er ook voor. Ja, ik heb in die verkoop-binnendienst wel het een en

ander voor elkaar gekregen wat een ander niet gelukt is. Ik heb een belangrijke importeur binnen gehaald.

- *Heeft u een rolmodel waarmee u uzelf vergelijkt?* Nee.
- *Vindt u van uzelf dat u (veel) overtuigingskracht heeft? En waarom?* Soms, iedereen is wel eens een keertje een beetje twijfelachtig. Grotendeels is wel dat ik wel zeker ben en dat komt doordat ik wel verstand van zaken heb. En weet mensen daarmee te overtuigen. En ik vind het ook gewoon leuk om me daar steeds in te verdiepen, leergierig.
- *Hoe omschrijft u uw fysieke toestand? Voelt u zich fit en/of ervaart u stress?* Ik ervaar ook stress – werk gerelateerd. We zijn met nieuwe programma's (manier van werken aan de gang) en daar zit ik nu volop in en dat geeft toch wat stress, want er zijn toch wat dingen die ik al 10 jaar doe en die ik nu ga veranderen. En dat geeft wel verbetering, maar ook wel stress want ik weet het nu, maar nu ook het personeel nog.
- *Heeft u een rolmodel waardoor u gestimuleerd werd om als ondernemer/ franchisenemer te starten?* Nou dat ligt ook altijd aan de manier van werken en dan ben ik het niet altijd met anderen eens en dat is wel echt mijn eigen ding. Maar voor sommigen heb ik echt wel heel veel respect, hoe ze het doen. Soms wel soms niet.

- **Entrepreneur self-efficacy construct (ESE):**

- *Marketing:*
 - *Prognoseert en behaald u uw marktaandeel targets?* Nee.
 - *Prognoseert en behaald u uw sales targets?* Nee.
 - *Prognoseert en behaald u uw winst targets?* Nee, net de rot jaren achter de rug dus het kan alleen maar omhoog zijn.
 - *Voert u marktanalyses uit?* Dat is onlangs gedaan door heel Curves. Wordt gedaan door de hoofdorganisatie en daar komen interessante dingen uit per vestiging.
 - *Breidt u uw business uit?* Nee.
- *Innovatie:*
 - *Heeft u vernieuwende ideeën?* Nee, dat komt allemaal uit het hoofdkantoor.
 - *Brengt u nieuwe producten/ services op de markt?* Nee.
 - *Bedient/ betreedt u nieuwe markten?* Nee.
 - *Past u nieuwe methode van productie, marketing en/of management toe?* Nee, nou ja het zou kunnen. De manier van benaderen van de klant, het nieuwe werken waar we nu mee bezig zijn.
- *Management:*
 - *Hoe gaat u om met risico/ onzekerheid?* Als ik echt iets wil ga ik er ook voor.
 - *Doet u aan strategische planning?* Ja, ik maak er wel een plan van.
 - *Managet u de tijd door het zetten van targets?* Nee.
 - *Prognoseert en behaald u uw targets?* Ja, op financieel vlak wel. Dan doe ik altijd begrotingen maken en natuurlijk ook wel naar je ledenbestand
 - *Heeft u de organisatie functies, verantwoordelijkheden en het beleid omschreven?* Nee, allemaal zelfde functie maar deze functie is wel uitgeschreven.
- *Risico's:*

- *Hoe neemt u (berekende) risico's?* Doordacht.
- *Hoe gaat u om met het nemen van beslissingen over onzekerheid en risico?* Zelfstandig, wel samen met mijn partner (man) die niet in de zaak staat.
- *Kan u een voorbeeld geven van hoe u omgaat met druk en/of conflicten?* Zelf even rustig zitten en overdenken. Zelf even rustig laten afkoelen en dan bedenken hoe ik daarmee om moet gaan of hoe ik dat aan zal pakken. Maar als er echt 'n conflict is, dan moet het wel heel hoog lopen. Ik heb het wel een keertje meegemaakt, die heb ik buiten de deur gezet. Als ze het bloed onder je nagels vandaan halen dan wel.
- *Financieel:*
 - *Voert u financiële analyses uit?* Ja, maandelijks.
 - *Voert u interne financiële controles uit?* Nee.
 - *Hoe beheert u de kosten?* Ja.. Ik weet wat er binnen komt en wat er uit gaat. Dat is altijd vast en aan de hand daarvan kan ik natuurlijk ook begrotingen maken als ik bijvoorbeeld investeringen wil maken.

Sociaal kapitaal:

- **Gaat u naar netwerk activiteiten/ bijeenkomsten?** Nee.
- **Heeft u een breed en divers netwerk?** Ja, via mijn leden.
- **Stimuleert uw netwerk u tot nieuwe ideeën? Zo ja hoe?** Nee, ik ben zelf niet zo'n netwerker.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het signaleren van kansen?** Via het hoofdkantoor, maar ook zelf die ik hier zie via m'n klanten, zijn vrouwen hè die zien alles (haha)
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het opdoen van nieuwe ideeën?** Zie bovenstaand.
- **Wordt u bij nieuwe ideeën vaak gesteund door uw omgeving/ netwerk?** Ja.
- **Maakt u gebruik van uw netwerk? Zo ja, hoe?** Ja, gewoon erover praten wat er hier speelt. Net zo goed als met personeel, daar komen ook dingen uit.
- **Zijn/ waren uw ouders ondernemers?** Mijn vader is ondernemer geweest, maar het komt in de familie wel heel veel voor.
- **Is uw netwerk ondernemend?** Nee, niet helemaal.

Succes:

- **Characteristics:**
 - *Proactivity.* Ja, ik ben niet iemand die achterover gaat zitten en het komt allemaal wel.
 - *Doet u dingen voordat ze gevraagd worden?* Ja.
 - *Confronteert u problemen direct met andere en vertelt ze dat wat te doen?* Ja, dat ik het eerst eventjes aan kijk, even laat bezinken en dan een strategie ga bedenken. Maar beetje via de gulden middenweg zien te vinden. En ik zal ze nooit waar de leden bij zijn afvallen.
 - *Achievement orientation* Ja.
 - *Welke kansen ziet u?* Mensen nog beter te gaan begeleiden en daardoor ook weer een ledengroei zien.
 - *Hoe acteert u hierop?* Dat krijgen we allemaal aangeleverd, bijvoorbeeld het nieuwe werken.

- Bent u altijd opzoek om de processen sneller en goedkoper te doen? Ja.
- Heeft u de behoefte altijd de kwaliteit te verbeteren? Ja.
- Systematische planning: breekt u grote taken op in kleinere sub-taken? Ja.
 - Anticipeert u hier op knelpunten en evalueert u alternatieven? Ja, soms.
- Gebruikt u procedures om het gedane werk te controleren op kwaliteit? Ja.
- *Commitment to others*
 - Offert u zichzelf wel eens op voor uw werk? Ja
 - Wat vindt u belangrijker: lange termijn good will of korte termijn winst? Ja, lange termijn good will.
- **Wat is jouw zelfbeeld qua leeftijd: schat jij jezelf jonger of ouder?** Zelfde.
- **Stress**
 - *Bent u optimistisch?* Ja.
 - *Heeft u vaak hoop tot een goede uitkomst?* Ja.
 - *Bent u flexibel (heeft u veerkracht)?* Ja.

7.8 Franchisee: Remy den Blijker – Any-time Fitness

Club: Anytime Fitness 24/7 **Datum:** 19-aug-2016

Algemene vragen/ achtergrond informatie:

- **Hoe oud bent u?** 32
- **Wat is uw achtergrond?** Mijn achtergrond is.. Begint bij mijn passie eigenlijk, van jongs af aan fanatiek basketballer. En dat heeft mij ertoe geleidt om ook daar in die hoek het een beetje te gaan zoeken. In Nederland altijd een beetje tegen het Nederlands-team aan gezeten en dat was eigenlijk altijd mijn drijfveer, sport. En dat je goed voorbereid bent, lichamelijk en geestelijk op prestaties, dus prestatie gericht. Dat heeft me altijd heel erg getrokken en dan gaat fitness eigenlijk hand in hand met het basketbal, en elke andere sport, en fitness is daar gewoon een verlengstuk van. Heb ook nog een America High School gedaan, met heel veel keuzevakken sport. Daarna Commercieel medewerker Sport MBO in Nederland en die heb ik afgerond. En ja, eigenlijk van daaruit in het werkproces terecht gekomen en heb ik verschillende functies gehad: administratief, ik heb zelf nog wat in de verhuurmakelaardij gedaan. Toen ben ik uiteindelijk terecht gekomen bij de Politie Academie en daar ben ik uiteindelijk terecht gekomen op de afdeling 'werving en selectie voor blauw op straat'. Van daaruit had ik ook een rol en ik heb bijvoorbeeld de politieconditie-app gerealiseerd die mensen opleid op het sportieve aspect van de sollicitatieprocedure. En dat heeft mij toen destijds een beetje getriggerd van je moet toch echt die sportkant opgaan, want dat is toch een beetje mijn ding en daar ben ik het beste in, daar word ik elke dag weer blij van. Op de Politie Academie zat ik redelijk op m'n plek, maar kreeg steeds vaker de vraag van 'jij weet veel van sport kun je mij niet eens een keertje helpen, ik heb daar een beetje begeleiding in nodig.' En eigenlijk op die manier, omdat ik daar vraag voor kreeg vanuit mijn omgeving, ben ik wat mensen gaan begeleiden 1-op-1 om voor te bereiden op een sportevenementje of gewichtsverlies, is natuurlijk een dingetje wat veel voorkomt, of iemand die een stukje motivatie miste. En daar

kreeg ik eigenlijk een beetje vraag naar. En ondertussen had ik me in fitness verdiept en wat fitnessdiplomaatjes gehaald. Vervolgens Personal Training NASM gaan volgen en dat heb ik op een gegeven moment, toen voor mezelf besloten: ik krijg hier vraag naar en ik kan hier mijn brood mee gaan verdienen. En toen ben ik eigenlijk de fitnesswereld in gaan rollen en ben ik op zoek gegaan naar partnerships om Personal Training binnen sportscholen te gaan geven. Zo ben ik op een gegeven moment bij Anytime Fitness terecht gekomen om PT uit te rollen als Zzp'er – mijn eigen bedrijf die ik United Sports noemde. En zo ben ik in aanraking gekomen met de franchiseformule Anytime Fitness en ben ik dus ook in aanraking gekomen met mijn compagnon, en zijn we in gesprek gekomen met mijn compangon met van 'joh, ik zou wel mijn eigen club willen runnen' en anderzijds wat zijn de mogelijkheden. En zeker ook het financiële vlak, omdat ik zelf niet de financiële mogelijkheid had. Je kan wel naar een bank stappen, maar dan ga je er blanco in en de bank moet maar wel vertrouwen hebben in je product. En ik heb nu iemand gevonden die daar wel een financierende rol, maar ook wel een begeleidende rol in wil spelen.

- **Waarom bent u als entrepreneur/ franchisenemer begonnen?** De reden dat ik daarvoor gekozen heb is omdat ik dan eigenlijk wel grotendeels in dezelfde richting bezig kan blijven. Het runnen van een club of 1-op-1-begeleiding is natuurlijk wel even een andere verhaal, dat is zeker zo. Ik heb nu veel meer te maken met de administratieve kant, personeel, marketing sales en dat deed je eerder natuurlijk ook, maar dit is veel grootschaliger. Je verbindt je aan een franchise en daarmee leg je jezelf wel bepaalde kaders/ restricties op. Het valt opzich wel mee, maar dat had ik hiervoor natuurlijk niet. Dus ja, het is wel een keus maar het is anderzijds voor mij ook van belang dat ik op de lange termijn ga denken. Personal Training heeft wat mij betreft ook wel een houdbaarheidsdatum. Personal Training is heel erg energievretend. Hartstikke leuk om te doen, maar wel energievretend. En dan denk ik dat op een gegeven moment, dan is de groei daar een beetje uit en dat was voor mij wel een dingetje waarvan ik zoiets had als ik nu in een eigen club bezig zou kunnen gaan en daarnaast nog wat uurtjes Personal Training doe, ook gewoon omdat het wel een hobby is, ik het gewoon leuk vindt, dan zou dat ideaal zijn en die combinatie is nu te maken. Reden dat ik het als franchise heb gedaan en niet zelf is: er zit wel een groot verschil in deze vorm van franchising, omdat ik zelf nooit de mogelijkheden zou hebben om het geen wat hier staat neer te zetten als ik niet voor een franchise zou gaan. En dat heeft te maken met de formule 24/7, dat zou ik zelf niet neer kunnen zetten. Daarvoor moet je zoveel kosten voor maken, waar zoveel kosten aan zitten dat lukt je niet. Ik denk wel dat het de toekomst is, want van 9 tot 5 is niet meer standaard. Plus wat voor mij heel erg belangrijk is, is de persoonlijke aandacht maar dat kom ook door mijn verleden van Personal Training en dat valt binnen deze formule gewoon heel erg goed.
- **Wat is uw rol binnen het bedrijf?** Eigenlijk vooral operationeel. Ik doe eigenlijk alles hier, dat begint bij schoonmaak, sales, administratie, personeel, marketing eigenlijk gewoon letterlijk alles. Ik heb 3 man personeel. Ik besteed 24 uur uit per week en dat verdeeld onder 3 mensen.
- **Wat maakt u uniek als ondernemer/ franchisenemer?** Wat maakt mij uniek, nou ik weet niet of ik nou per se uniek ben. Ik ben wel echt een gastheer en zorg dat mensen zich heel erg op hun gemak voelen bij.. dus mensen waarderen het, dus mensen komen hier soms voor meer dan alleen sporten. Ze komen voor gezelligheid, maar ook over persoonlijk issues en mensen voelen zich op de een of andere manier heel vrij bij mij om dat te doen. En sporten is natuurlijk ook een uitlaatklep

en is het dus ook fijn als ze eventjes uit hun eigen omgeving kunnen komen en even hun verhaal kwijt kunnen en eventjes wat anders. Ja, ik denk dat dat mij wel onderscheidt van de andere. Maar wat voor mij ook wel heel erg belangrijk is, is dat ik op een gegeven moment de keus heb gemaakt om voor mezelf te beginnen. Ik vind het belangrijk om te doen wat ik leuk vind en daarbij ook bereid bent om risico te nemen, want ik heb niet de zekerheid die iemand heeft die gewoon in loondienst zit. Laat ik het zo zeggen, ik ben wel echt bereid risico te nemen om te doen wat hij leuk vindt en dat ik dat ook wel uitstraal en die is gewoon gepassioneerd bezig met zijn vak. En ik denk dat mensen dat ook wel waarderen. Ik weet niet of mij dat uniek maakt, maar dat is wel een beetje mijn ding.

- **Kunt u me de drie belangrijkste successen aangeven die uw business hebben laten groeien?**
 1. Persoonlijkheid: echt het persoonlijke, gewoon het persoonlijk benaderen van mensen dat is een van de belangrijkste factoren.
 2. Het succes van Anytime Fitness hier is ook echt het gemak: 24/7 open, maar ook de locatie. Het is voor iedereen redelijk dichtbij. Voldoende parkeergelegenheid dat zijn wel hele belangrijke factoren waardoor dit een succes is.
 3. Kwaliteit: ik denk dat wij scoren op resultaat en mensen durven dat te (resultaat van de klanten).

Human capital:

- **Educational level**
 - *Wat is uw opleidingsniveau? MBO.*
 - *Wat voor (voor)opleiding heeft u gedaan? (en hoeveel jaar heeft u erover gedaan?) Commercieel sportmedewerker.*
 - *Op welke school heeft u uw opleiding gedaan? ROC Aventus – Deventer.*
- **Competences**
 - *Wat zijn uw drie sterkste competenties en waarom?*
 1. Ik denk het sociale aspect. Sociaal, nou ja ik kan gewoon makkelijk met mensen omgaan en mensen voelen zich gewoon snel op hun gemak en durven snel dingen te delen.
 2. Ik ben wel prestatiegericht. Kijk, als ik dingen niet belangrijk vindt hoef ik er ook niet op te scoren hoor, wel met prioriteit.
 3. Ik durf risico te nemen.
- **Experience**
 - *Hoelang bent u werkzaam in de fitness branche? 6 jaar.*
 - *Hoelang bent u al ondernemer/ franchisenemer (in de fitness branche)? Sinds december 2015, zeg 8 maanden. In juni 2015 al actief begonnen om de franchise te gaan realiseren.*
 - *Hoeveel jaren werkervaring heeft u? Echt fulltime volgens mij 12 jaar.*
 - *Heeft u ervaring met marketing? Zo ja, wat? Ja, ik heb daar verder niet echt opleidingen in gevolgd, maar eigenlijk vanaf de Politie Academie wel veel met marketing gedaan. Wel de ervaring.*
 - *Heeft u ervaring met financiën? Zo ja, wat? Ja, een beetje vanuit m'n ZZP-tijden. Dat heb ik toen namelijk allemaal zelf gedaan, maar nu besteed ik het uit aan de accountant.*

- **Self-efficacy**

- *Heeft u al eerder successen behaald?* Nou ja, die politie-conditieapp vond ik wel echt gaaf om te bereiken. En sowieso het oprichten van United Sports. Ik ben er wel trots op dat ik vanuit niets zelf het risico genomen heb om te starten en om daarmee toch wel succes te gaan boeken. Met eigenlijk heel weinig middelen en van uitgaan van m'n eigen kunnen.
- *Heeft u een rolmodel waarmee u uzelf vergelijkt?* Nee, eigenlijk helemaal niet.
- *Vindt u van uzelf dat u (veel) overtuigingskracht heeft? En waarom?* Ja, dat denk ik wel. Ik krijg altijd wel makkelijk mensen mee. Ik heb daarnaast ook altijd veel basketbalteams gecoacht en getraind. En toen ik 19 was coachte ik al de hoofdklasse dames van 30 en dan moet je als jongetje van 19 toch wel euh, en daar kan ik wel uit opmaken dat mensen toch wel in me geloven en met me mee gaan.
- *Hoe omschrijft u uw fysieke toestand? Voelt u zich fit en/of ervaart u stress?* Nou ja, natuurlijk ervaar ik wel wat stress, voornamelijk toen ik PT deed was mijn fysiek fitste tijd want ik deed voornamelijk met klanten mee en ik deed ook veel buiten. Daar heb ik wel iets in om moeten schakelen nu, want ik zit nu wel iets meer achter de computer. En ja, wat betreft het stress-gerelateerde: ik heb nu het eerste halfjaar erop zitten. Je gaat van 0 naar 600 leden die allemaal schema's willen, die hebben allemaal vragen, dan geeft er nog is een keer een douche koud water wat je weer even moet oplossen. We komen nu in wat rustiger vaarwater te zitten en nu moet ik zorgen dat het blijft draaien en dat het toeneemt.
- *Heeft u een rolmodel waardoor u gestimuleerd werd om als ondernemer/ franchiseemer te starten?* Nee, niet perse. Ik zou dan wel mijn compagnon willen noemen, maar dat is niet echt nou ja, hij is uiteindelijk wel de franchiseemer, de persoon met wie ik dit samen doe is iemand die uit deze wereld komt, die heeft geld te investeren en die investeert het in clubs en geeft jonge ondernemers de kans om hun eigen club te creëren. Zo moet je het eigenlijk zien. Dus hij is niet perse iemand die de franchise helemaal uitrolt. Hij doet hier verder niet veel, dus daarom is het niet per se mijn rolmodel, maar ik kijk wel tegen hem op want hij heeft in dezelfde situatie gezeten als ik. Hij heeft een zelfde soort constructie gehad als ik nu.

- **Entrepreneur self-efficacy construct (ESE):**

- *Marketing:*
 - *Prognoseert en behaald u uw marktaandeel targets?* Nee.
 - *Prognoseert en behaald u uw sales targets?* Ja.
 - *Prognoseert en behaald u uw winst targets?* Nog niet, beetje gerelateerd aan sales-targets.
 - *Voert u marktanalyses uit?* Hebben we wel gedaan voor de start wel, en wil het wel vaker doen. Maar het kan best zijn dat ik dat uitbested.
 - *Breidt u uw business uit?* Ja, ik sta daar eigenlijk redelijk vrij in. Ik doe vooral wat ik heel erg leuk vindt. Als dit mij blijft bevallen, zoals het nu doet, kijk ik eigenlijk wel wat er op m'n pad komt. Maar het is niet per se een doel waarvan ik denk daar moet ik heen.
- *Innovatie:*
 - *Heeft u vernieuwende ideeën?* Ja, je blijft toch altijd wel ontwikkelen. Nu stond het opzetten van de club redelijk centraal. We zijn innovatief, direct met heel nieuwe ideeën, misschien niet direct. Maar wat we wel doen is ontwikkelen: we gaan per september

starten met bokslessen. Het is niet nieuw, maar wel nieuw bij ons. En vervolgens ga je met de tijd mee. Bijvoorbeeld met Facebook. Hoe ga je daarmee om, zoals de automatische uitnodigingen via Facebook voor mensen die zoeken op Anytime Fitness. Je hebt natuurlijk wel het freestyle-trainen, maar ik weet niet in hoeverre je dat onder innovatief kan laten vallen.

- *Brengt u nieuwe producten/ services op de markt?* Nee, ik denk dat er al wel heel veel uitgevonden is.
- *Bedient/ betreedt u nieuwe markten?* Nou ja, waar ik nog wel een keer naartoe wil is het iets meer bedienen van de senioren onder ons. Waarvan het belang heel erg groot is, maar waar nog steeds wel ook gekeken wordt naar 'joh, het is fitness' en het is, ja fitness heeft ergens toch nog wel een beetje een naam.
- *Past u nieuwe methode van productie, marketing en/of management toe?* Nee, ik denk dat het wel redelijk traditioneel is. Je ziet wel dat het steeds meer naar flexibel gaat het niet werken, maar dat is bij ons niet echt van toepassing. Nou ja, op sommige gebieden wel, bijvoorbeeld PT.
- *Management:*
 - *Hoe gaat u om met risico/onzekeerheid?* Ik ben zelf wel een gevoelsmens en werk wel veel op gevoel. Het mooie is dat mijn compagnon heel erg van de cijfers is en daarin kan ik heel veel leren van hem en daarin zal ik dus zelf ook niet zomaar bepaalde keuzes nemen en zal ik dus eigenlijk altijd wel in overleg doen. Wij gaan altijd heel simpel het proces door van als we een bedrag willen investeren, maar wat gaat het opleveren en als ik dat kan aantonen dan is het goed en als het niet kan aantonen dan is het jammer dan. En dan blijft het uiteraard altijd nog een risico.
 - *Doet u aan strategische planning?* Wij hebben zeg maar wel een einddoel en dat is voor mij om aan het eind van de drie jaar ik neem de club over.
 - *Managet u de tijd door het zetten van targets?* Laat ik het zo zeggen, ik ben bezig om er structuur in te brengen, maar het eerste halfjaar deed ik gewoon alles wat ik kon en was ik vliegende keep.
 - *Prognosticeert en behaald u uw targets?* Ja, we liggen eigenlijk zo goed als op prognose. Het schommelt wel hoor.
 - *Heeft u de organisatie functies, verantwoordelijkheden en het beleid omschreven?* Nee, eigenlijk niet. Ja, we hebben wel welke vanuit Anytime Fitness zo aangeleverd wordt, alleen ik verwacht wel meer van de medewerkers dan wat daarin omschreven staat.
- *Risico's:*
 - *Hoe neemt u (berekende) risico's?* Persoonlijk op gevoel, maar wel altijd in overleg met mijn compagnon.
 - *Hoe gaat u om met het nemen van beslissingen over onzekerheid en risico?* Overleg met compagnon.
 - *Kan u een voorbeeld geven van hoe u omgaat met druk en/of conflicten?* Ik probeer altijd heel recht door zee te zijn. Door mijn personeel heel duidelijk aan te geven 'joh, dit verwacht ik van je.' Ik ben wel zo dat.. ik verwacht wat van mijn personeel, dus ik vind ook dat mijn personeel wat van mij mag verwachten. Voorbeeld: als ze iets te laat zijn vind ik

het niet zo erg, omdat wanneer de medewerkers iets langer moeten blijven zei hier ook niet moeilijk over doen, over kwartiertjes extra. Ik ben daar wel redelijk transparant in en het moet in balans zijn. Maar wanneer ze een afspraak hebben moeten ze natuurlijk wel op tijd aanwezig zijn.

- *Financieel:*

- *Voert u financiële analyses uit?* Nee.
- *Voert u interne financiële controles uit?* Nee.
- *Hoe beheert u de kosten?* Nee, dat doe ik nu nog niet zelf. Ik weet wel wat er speelt, maar dat doet meer mijn compagnon.

Sociaal kapitaal:

- **Gaat u naar netwerk activiteiten/ bijeenkomsten?** Nee, dat heb ik eigenlijk nog niet ingezet, maar dat is ook echt een tijd-issue.
- **Heeft u een breed en divers netwerk?** Ja, wel redelijk. Apeldoorn en omgeving heb ik wel redelijk te pakken en dat komt ook gewoon door je gezicht te laten zien en mensen hebben ook wel opgemerkt van hé hij maakt stappen.
- **Stimuleert uw netwerk u tot nieuwe ideeën? Zo ja hoe?** Ja, eigenlijk wel. Dat kunnen hele kleine dingetjes zijn. Ik noem maar iets, ik weet niet hoe jij hier bent gekomen. Met TomTom? Dan ben je hier aan de voorzijde uitgekomen, terwijl je hier moet zijn maar dan heb je mensen in je netwerk die dan zeggen 'ik zie dat mensen zoeken, omdat de navigatie de verkeerde kant wijst. Ga daar eens bordjes voor regelen!' Nou, dat doe ik dan. Of bijvoorbeeld iemand uit mijn netwerk, ik heb een hele wielrennersgroep die misschien wel bij jou kan komen fietsen, nou die benader ik dan.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het signaleren van kansen?** Zakelijk netwerk en internet.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het opdoen van nieuwe ideeën?** Opletten in mijn omgeving en via mijn compagnon.
- **Wordt u bij nieuwe ideeën vaak gesteund door uw omgeving/ netwerk?** Ik denk dat het kruiwagentje geboden wordt, maar dat je zelf de initiatieven moet nemen om er ook iets mee te doen. Mensen zijn heel gauw geneigd om ehm, mensen zijn eigenlijk altijd wel geneigd om je kruiwagentjes te geven alleen moet je ze zelf wel durven te pakken. En daar bedoel ik eigenlijk mee: iemand kan mij alle contactgegevens aanbieden van zo'n wielergroep maar ja, als je ze zelf niet na belt dan kun je daar ook niks mee.
- **Maakt u gebruik van uw netwerk? Zo ja, hoe?** Ja, door bijvoorbeeld het contact van de wielergroep aan te pakken.
- **Zijn/ waren uw ouders ondernemers?** Nee.
- **Is uw netwerk ondernemend?** Nou ja, ik weet niet wat standaard is. 50/50 ofzo zou het wel kunnen zijn.

Succes:

• **Characteristics:**

- *Proactivity.* Ja.
 - *Doet u dingen voordat ze gevraagd worden?* Ik pak de kruiwagens vaak aan.
 - *Confronteert u problemen direct met andere en vertelt ze dat wat te doen?* –

- *Achievement orientation*
 - *Welke kansen ziet u?* Wij kunnen nog een stuk verbeteren in groepslessen. Daar kunnen we nog een hele markt van aantrekken en zeker de ouderen (senioren). We zijn aan het vergrijzen hè.
 - *Hoe acteert u hierop?* Wij gaan vitaliteitslessen aanbieden voor ouderen, een beetje voor de 50+'ers.
 - *Bent u altijd opzoek om de processen sneller en goedkoper te doen?* Ja, je moet altijd wel kijken wat is er mogelijk.
 - *Heeft u de behoefte altijd de kwaliteit te verbeteren?* Ja.
 - *Systematische planning: breekt u grote taken op in kleinere sub-taken?* Ja, probeer ik wel zoveel mogelijk te doen.
 - *Anticipeert u hier op knelpunten en evalueert u alternatieven?* Ja, dat zou je wel moeten. Ik evalueer daar wel alternatieven op. Ik probeer zelf ook altijd wel open te staan voor kritiek. Leden willen altijd heel graag input geven op het geen wat we hier doen.
 - *Gebruikt u procedures om het gedane werk te controleren op kwaliteit?* Ja.
- *Commitment to others*
 - *Offert u zichzelf wel eens op voor uw werk?* Ja.
 - *Wat vindt u belangrijker: lange termijn good will of korte termijn winst?* Ja lange termijn good will
- **Wat is jouw zelfbeeld qua leeftijd: schat jij jezelf jonger of ouder?** Jonger, ik schat mezelf 25 jaar. Ik ben jong van geest, ik houd van leuke dingen doen en fysiek ben ik goed in orde van iemand van 32. Nee, ik schat mezelf geen 32.
- **Stress**
 - *Bent u optimistisch?* Nee, ik ben niet een ras-optimist.
 - *Heeft u vaak hoop tot een goede uitkomst?* Jawel, dat denk ik wel.
 - *Bent u flexibel (heeft u veerkracht)?* Ja, heel flexibel denk ik.

7.9 Franchisee: Han Wallet – SNAP Fitness

Club: SNAP Fitness **Datum:** 11-aug-2016

Algemene vragen/ achtergrond informatie:

- **Hoe oud bent u?** 48
- **Wat is uw achtergrond?** Wij hadden de traditionele, grote fitnessclubs. Twee eigen clubs van circa 2.000m², deze hebben we nog steeds. Daarvoor hebben we ook nog andere clubs gehad, maar die hebben we toen aan Health City verkocht onder andere. En waar je tegen aanloopt als je met eigen clubs wilt doorgroeien is dat je enorme investeringen moet doen om te kunnen starten en dat je de goudentijd in de fitnessbranche is voorbij, dat je enorme aanloopverlies hebt. Eerder was de tijd dat je riep 'open dag' en dan had je gewoon een paar 100 man. Dat is gewoon niet meer. Dus om op break-even te komen, duurt dat nu gewoon veel meer. Was dat toen 3-6 maanden, is dat

nu gewoon een jaar. En dat jaar krijg jij niet gefinancierd. Er is geen bank die zegt 'daar helpen we je wel mee'. Dus het is gewoon steeds moeilijker om dat soort clubs op te starten. Als standalone-clubje of als klein, want met 2 clubs ben je nog niet echt een ketentje, dus het is gewoon hartstikke moeilijk om dat op te zetten. Dus dat was een van de dingen om door te groeien. In die richting moet je het niet zoeken. Wij praten met heel veel mensen, je hoort van alle kanten dat er heel veel mensen in de fitnessbranche ambitieus zijn, maar eigenlijk geen doorgroeimogelijkheden hebben. Hè, als jij fitnessinstructeur bent en jouw fitnessmanager of manager blijft zitten, dan houdt het op in een fitnesscentrum. En er zitten best wel wat mensen die door willen, die de ambitie hebben, die niet de financiële middelen hebben, die niet de complete know-how hebben om een eigen club te starten maar die wel heel graag willen. En waarvan je zegt 'eigenlijk wel een hartstikke goeie kerel, die moeten we eigenlijk een beetje helpen met financiën, met administratie of met marketing, maakt niet uit maar op de vloer is het gewoon een topper.' Nou, dan heb je daarnaast, kijk je gewoon wereldwijd wat er gebeurt en dan kijken wij als Nederland al heel gauw naar Engeland of Amerika. Ehm, en daar zie je hetzelfde. Steeds meer ketens, steeds meer grote clubs of grote hoeveelheid clubs. Zoveel standalone-clubs procentueel gezien hebben ze nergens wereldwijd. Nou, dan ga je kijken wat voor ketens zijn er dan en dan zie je dat er in die landen gewoon heel veel franchiseketens zijn. En die doen het gewoon heel goed. En dan is het een beetje een optelsom. Wat gebeurt er in Nederland en waar zien wij de problemen en waar zien we de mogelijkheden leiden op een gegeven moment naar 'joh, we moeten naar kleinere clubs'. Dit concept '24/7' roepen we met z'n allen, lagere personeelskosten, meer automatiseren en meer persoonlijk. Dus niet meer het grote onpersoonlijke wat een Fit for Free of een Basic Fit heeft, maar juist de connectie met de mensen. Het moeten kleinschaligere clubs worden. Kunnen we dat zelf? Ja, dat kunnen we zelf. Hebben we daar ons netwerk voor? Ja, in die 25 jaar hebben wij dat wel opgebouwd. Van Dewi tot alle partners die je hebt. We werken met Matrix, we werken met Technogym samen, dus dat is er allemaal. Alleen ga je dat zelf bouwen, zo'n franchiseketen? Naja, dan gaat dat met vallen en opstaan. En dan heb je de camera's, en dan heb je waarschijnlijk de verkeerde leverancier en dan moet het er na drie maanden allemaal weer af en dan moeten er weer allemaal nieuwe komen te hangen. Dat kost je geld, en dat kost je tijd. En wij hebben zeg maar in een jaar, anderhalf jaar geleden de keus gemaakt we gaan het niet zelf doen ook al zijn we zo eigenwijs. We zouden het best kunnen, maar vanwege de snelheid en de tijd die we erin willen steken en de snelheid die we erin willen houden, kiezen we voor een franchiseconcept. Ehm, omdat je dan gewoon veel sneller uit kunt rollen. Je hoeft dan niet alles zelf uit te zoeken, te maken, je kunt gewoon – in dit geval uit Amerika – krijg je een franchisecontract en je moet 'm vertalen. Tuurlijk, je moet 'm vertalen, vertaald worden, maar dat is wat anders dan 'm zelf opstellen, een jurist naar laten kijken, discussiëren, jurist nog een keer aan de slag. Nou ja, noem het maar op. Kost geld, en kost tijd. Nou ja, toen hebben we gezegd dan kiezen we voor een franchiseconcept in Nederland. Master-franchise, dan zijn er drie wereldwijde spelers waar je aan kunt kloppen. Dat is Any-time, SNAP en dat is JETTS. Wat voor ons heel belangrijk was, is dat wij onze eigen ervaring en eigen visie in kwijt konden. We zijn in al die jaren best eigenwijs geworden en wij denken dat we de Nederlandse markt vrij goed kennen en de Nederlander is anders dan een klant in Amerika of Australië. Dus wij vinden dat we het concept ook niet zo 1-op-1 hier kunt kopiëren en plakken en zeggen in Australië werkt het en hier moet het ook werken. Voorbeeld is

in Nederland hoort er een loungehoekje, waar het in Amerika bijvoorbeeld juist weer helemaal niet nodig is. Net als samenwerking met fysiotherapeut en/of groepsleszaal is vaak los gekoppeld of je hebt de grote luxe clubs. Bij SNAP laten we het juist bij de ondernemer wat hij wil. Of hij een groepsleszaal er wel of niet bij wil. Wij willen onze vrijheid om het concept aan te passen naar de Nederlandse markt. En daar waren wij er bij JETTS heel snel klaar. Dat was kei- en keihard. Zij bepaalden in onze tijd, toen we ermee in gesprek waren, er zat geen beweging in. Anytime was al vergeven en toen bleef SNAP over en daar hebben wij de vrijheid gekregen om het naar eigen inzicht in te vullen, natuurlijk in overleg. Natuurlijk moet het merk beschermd worden, dat snappen we. Nou, om dat verhaal door te trekken gaan wij op dezelfde manier met onze franchisenemers om. Wij vragen aan de franchisenemer wat zijn ideale club is en dan bedoel ik met name zijn aanbod. Standaard moet iedere SNAP-club wereldwijd, en ook in Nederland, dit gedeelte wat je hier hebt staan hebben staan. Kracht, conditie en het functionele gedeelte, die moeten ze allemaal hebben staan punt. En dan gaat de vraag richting de ondernemer, bijvoorbeeld: ben jij een Personal Trainer en wil jij een grotere functionele zone? Prima, dan maken we 'm groter. Wil jij een aparte zaal voor PT? Prima. Wil jij virtuele lessen? Prima, dan maken we die. Wil jij live-lessen omdat jij Les Mills fanaat bent of omdat er bij jou in het dorp niemand zit die Les Mills aanbiedt? Prima, dan maken we die. Nou, trek 'm maar door naar zonnebank, drankjes, fysiotherapie vul 'm maar aan met wat bij jou past als ondernemer, in jouw omgeving, in jouw dorp of wijk mogelijk is en we gaan met elkaar sparren, we gaan de discussie aan. Moet je het wel of niet doen, we rekenen het je voor wat een aerobics zaal kost: is zoveel vierkante meter kost zoveel per m², je instructeurs, je licenties. Oftewel, je moet zoveel leden extra hebben om het rendabel te krijgen en dat doen we ook voor de zonnebank en de drankjes, maar aan jou de keuze: wil je het of wil je het niet. Past het bij jou of niet, wil je het of wil je het niet. Een belangrijke is ook of je de m² hebt. Zo gaan wij redelijk flexibel om met de invulling van de club. Kijk de look-en-feel moet wel gewoon strak zijn. Dit moet op de vloer, dit moet rood, dat moet op de muur, dat logo, dat is allemaal duidelijk alleen het aanbod kan dus per club verschillen. En dat is dus een van de beweegredenen geweest om voor SNAP te kiezen.

- **Waarom bent u als entrepreneur/ franchisenemer begonnen?** Groei als standalone club is erg moeilijk kost veel geld en tijd. Nu scheelt het heel veel tijd om te ontwikkelen. Wij hebben meer als vertrekpunt dat we er meer een partnership van maken. Dat vertalen wij op alle vlakken door. Wij gaan de discussie met je aan, zoals het voorbeeld van de groepsfitnesszaal. Wij verplichten je niks, dat is aan de franchisenemer. En dat vertaalt zich ook weer door in onze fees. Natuurlijk moeten ze een vast bedrag betalen voor de vaste kosten, zoals het administratiepakket etc maar dat is een stuk lager dan bij Anytime. En daarnaast betaal je een variabele fee per lid per maand. Oftewel, hoe succesvoller jouw club is hoe meer je gaat betalen. Maar als jij begint met 0 leden hoef je ook nog niet te betalen, alleen de standaard fee. Oftewel, er is ons alles aangelegen om er een succes van te maken en als het dan een heel, heel succesvolle club is, ja dan betaal je bij ons ook meer maar ja dat hebben we dan ook samen voor mekaar gekregen. Het vertrek punt is anders. Ik zeg niet wat beter is, ik kan alleen zeggen dit past meer bij ons.
- **Wat is uw rol binnen het bedrijf?** We zijn met z'n tweeën. Mijn collega is Theo Vermeere en die is 58 jaar. Ik ben een manager van alles. In deze fase nog wel. We hebben die licentie nu zeg maar een jaar en we hebben nu twee clubs open. Dus aan de ene kant zijn we heel druk bezig om die

clubs succesvol te maken, anders krijg ik straks ook niks meer verkocht. Als ik hier m'n prognose en alles niet haal heb ik een probleem. En aan de andere kant zijn we bezig de administratie op te zetten en zijn we de build-out-guide aan het schrijven, zodat die franchisenemers die de komende maanden willen gaan starten dat die aan de slag kunnen en dat alle documentatie klaar ligt. We zijn de sales, alles zelf aan het doen. En we zijn in gesprek met de franchisenemers zelf aan het doen. We doen de gesprekken met de partners dus in deze fase is het nog alles zelf doen. We hebben, we zijn met z'n tweeën, en we hebben 1 medewerker op het hoofdkantoor zitten. Dus niet op de club, daar hebben we veel meer. Dat is in deze fase hè. Ik kan wel 5 mensen op kantoor zetten, maar dat is nog geen vraag naar voor ondersteuning van een franchisenemer.

- **Wat maakt u uniek als ondernemer/ franchisenemer?** De flexibiliteit denk. Andere uitgangspunten, ander principe, een andere vorm van samenwerking. Het is echt een partnership.
- **Kunt u me de drie belangrijkste successen aangeven die uw business hebben laten groeien?**
 1. Ten eerste denk ik dat de markt klaar is voor fitnessfranchise. Wat ik daarnet al een beetje schetste is ambitieuze mensen die door willen, maar niet kunnen. Het onpersoonlijke van de grootschalige clubs past niet meer bij iedereen.
 2. En een hele belangrijk is dat Nederland wat meer klaar is voor franchising. In Amerika is dit allemaal heel gewoon, maar in Nederland is dat allemaal nog niet zo. In winkels en in detailhandel zie je toch steeds meer franchise verschijnen. Kijk naar heel de wereld waar je ziet dat Anytime, SNAP en JETTS gewoon heel hard groeien, dus waarom zou SNAP in Nederland niet werken? Anytime doet het in Nederland hartstikke goed. Nederland is wel klaar voor franchise, daar ben ik van overtuigd.
 3. Ik denk dat wij een netwerk van partners hebben. Dat wij samen met onze partners, laat ik het zo zeggen, dat wij wel zoveel kennis/ ervaring / knowhow meebrengen dat er succesvolle franchiseclubs gaan ontstaan. En uiteindelijk is de beste reclame mond-op-mondreclame. Dus als de eerste clubs open gaan en goed draaien, dan komt de rest ook. En dat durf ik met onze ervaring te zeggen en ik ben niet arrogant, helemaal niet zelfs, maar wel dat wij het spelletje snappen.

Human capital:

- **Educational level**
 - *Wat is uw opleidingsniveau? HBO.*
 - *Wat voor (voor)opleiding heeft u gedaan? (en hoeveel jaar heeft u erover gedaan?)* Ik heb eigenlijk de (K)ALO gedaan. Ik ben eigenlijk gymleraar. Daarna nog wel doorgestudeerd maar nooit afgemaakt.
 - *Op welke school heeft u uw opleiding gedaan? Tilburg.*
- **Competences**
 - *Wat zijn uw drie sterkste competenties en waarom?*
 1. Hard werken. Ja, wij kijken niet op uren, dat werkt in onze branche niet. Hard werken en veel uren maken. Als een franchisenemer zegt 'ik wil op zaterdag ochtend een afspraak in Amsterdam', dan rij ik daarheen en kost het me een halve dag. Maar ja, dat kost het me dan maar.

2. Ik denk dat ik mensen wel goed kan motiveren. Dat is misschien nog een beetje het gymleraar wat erin zit bij me en vervolgens kwam ik er achter dat ik alleen met gemotiveerde mensen kon werken. Want op die scholen liepen heel veel pubermeisjes rond die, en die wilde dat niet. Maar een clubmanager motiveren dat hij na een schop onder de kont het toch goed oppakken en weer door willen.
3. En ik denk dat ik redelijk nuchter/ logisch nadenk en niet snel in de stress schiet. Als bijvoorbeeld de groei van de ledenaantallen tegenvalt, analyseren en bespreken we waarom lukt het niet en dan een plan-de-campagne. Volgende maand gaan we de achterstand inhalen en dat komt op alle vlakken terug. Als je in bouw zit is het de laatste weken voordat je open gaat altijd stressen. Maar het is gewoon logisch nadenken en, hoe heet zo iets, gewoon dit is het probleem waar komt het vandaan en hoe gaan we het oplossen – analytisch nadenken. Niet door je emotie laten lijden maar objectief en logisch nadenken. Je begint met gevoel als je het hebt. Er moet een klik zijn met mensen. Dat zeggen we ook tegen mensen. Maar uiteindelijk gaat het om getallen. Kun je de investering opbrengen en kun je je vinden in de lettertjes die bij ons in de overeenkomst staan. Maar uiteindelijk wordt het een zakelijke deal. En mijn collega is wat meer van het gevoel en ik ben wat meer van het zakelijke. Wij vullen elkaar goed aan.

- **Experience**

- *Hoelang bent u werkzaam in de fitness branche?* 30 jaar.
- *Hoelang bent u al ondernemer 26 jaar / franchisenemer (in de fitness branche)?* Sinds maart 2016 – zo’n vijf maanden.
- *Hoeveel jaren werkervaring heeft u?* 30 jaar.
- *Heeft u ervaring met marketing? Zo ja, wat?* Sowieso van de andere clubs moeten we het altijd zelf maken en bedenken dus ehm, nee dat is zeker van mijn collega een van de sterkste punten, maar dat is denk ik ook wel de kracht van ons succes. We proberen toch altijd wel op een andere manier marketing te bedrijven. Als ik een voorbeeldje neem is het pay-per-use-systeem. Net zoals je zorgverzekering of telefoonabonnement. Jij bent zelf baas over jouw abonnement. Dat hebben wij in de fitnessbranche 3,5 jaar geleden ingevoerd. Wij hadden dat idee en toen zijn we met Derk aan de slag gegaan van ‘joh, jij moet dat maken het moet administratief verwerkt worden.’ Je kan wel een idee hebben en het moet wel praktisch werkbaar zijn. En toen is half Nederland bij ons op bezoek geweest om te komen kijken. Bij ons is het vergelijkbaar met FBTO. We hebben het daarvan afgekeken. En daar zijn allerlei mensen allemaal varianten van gaan maken. Daar waren we innovatief in. Dus op het gebied van marketing zoeken we altijd wel mogelijkheden om onderscheidend te zijn.
- *Heeft u ervaring met financiën? Zo ja, wat?* Ik doe de boekhouding zelf.

- **Self-efficacy**

- *Heeft u al eerder successen behaald?* Ja, twee eigen clubs.
- *Heeft u een rolmodel waarmee u uzelf vergelijkt?* Nee.
- *Vindt u van uzelf dat u (veel) overtuigingskracht heeft? En waarom?* Ja, ik denk het wel. Ik denk dat het komt vanuit ‘t enthousiasme en de altijd positieve insteek die ik heb. Ik ga altijd uit van het positieve. We hadden het er net over, we hebben een target en we concluderen maandagochtend dat we achter liggen. Dan roep ik één keer ‘wat denk jij dat we eraan moeten

doen', maar daarna ga ik gelijk meedenken 'wat kunnen we eraan doen?'. Maar het is niet zo dat ik het afschuif en denk het is jouw probleem, jij moet het doen, jij moet er 50 halen. Ik ben erbij betrokken. Ik help je mee. En dat altijd vanuit een positieve insteek. Voor ieder probleem is weer een oplossing en die vinden we samen.

- *Hoe omschrijft u uw fysieke toestand? Voelt u zich fit en/of ervaart u stress?* Fit, ik heb nooit stress. Of het nou goed gaat of niet goed gaat.
- *Heeft u een rolmodel waardoor u gestimuleerd werd om als ondernemer/ franchisenemer te starten?* Nee.

- **Entrepreneur self-efficacy construct (ESE):**

- *Marketing:*
 - *Prognoseert en behaald u uw marktaandeel targets?* Ja, die berekening doe je maar een keer in het businessplan die leggen we ook bij de clubmanager en dit koppelen we terug met ze, want we werken met een, een bonussysteem voor de clubmanager. Marga, de clubmanager hier, weet gewoon: het is nu de maand augustus en ik moet nu 50 nieuwe leden scoren. En wij hebben iedere week een vergadering: waar sta je, hoeveel moet je er nog, en hoe ga je het halen. We spreken ook over opzeggingen en nettogroei en voor alle drie ligt er een target wat ze mag of moet halen. En wat ik net zei, als je het niet haalt moet ze het volgende maand inhalen en als ze het wel haalt krijg ze haar bonus en als ze het niet haalt dan krijgt ze haar bonus niet.
 - *Prognoseert en behaald u uw sales targets?* Ja.
 - *Prognoseert en behaald u uw winst targets?* Ja.
 - *Voert u marktanalyses uit?* Nee.. dat doe je voor je businessplan, dat doe je helemaal aan het begin, hè. Maar als je er eenmaal zit dan doe je het eigenlijk niet meer. Ik denk dat je, en dan kijk ik vooral naar de andere clubs, en dat we heel goed weten wat er gebeurt in jouw omgeving en dat jij zelf wel die feeling houdt met jouw klanten. En doe je een klant tevredenheidsonderzoek ieder jaar ja, en haal ik daar de behoefte van de klant uit? Ja. Maar de demografie verandert niet echt denk ik. Je zit heel lokaal en 3-4 km hieromheen komen je klanten vandaan.
 - *Breidt u uw business uit?* Ja, de komende vijf jaar met 50 clubs groeien.
- *Innovatie:*
 - *Heeft u vernieuwende ideeën?* Ja, pay-per-use-systeem bedacht.
 - *Brengt u nieuwe producten/ services op de markt?* Nee.
 - *Bedient/ betreedt u nieuwe markten?* Nee.
 - *Past u nieuwe methode van productie, marketing en/of management toe?* Nee.
- *Management:*
 - *Hoe gaat u om met risico/ onzekerheid?* Dat glijdt heel makkelijk van me af. Ik denk dat m'n vriendin er meer last van heeft dan ik (haha)
 - *Doet u aan strategische planning?* Ja, moet wel hè.
 - *Managet u de tijd door het zetten van targets?* Ja, ik manage wel m'n tijd maar ik weet niet of dat nou targets de grootste leidraad in zijn. Indirect wel, de targets. Ja van het aantal franchisenemers dat je hebt tot de nieuwe leden per club die je moet halen. Uiteindelijk drijft je dat wel en stel je daar wel je prioriteiten op. Maar ja, de boekhouding moet ook

kloppen. Is dat dan een prioriteit? Nee. Maar moet het op de 10^e van de maand af zijn, ja. Ik heb wel een aantal dingen redelijk hard staan. Bijvoorbeeld boekhouding, want de afspraak ligt er met de accountant. Ik moet met Marga de laatste maandag van de maand de target voor de volgende maand bespreken, dus die moet ik bedacht hebben. Andersom vraag ik die van hun ook. Wij hebben een overzicht van rapportages die wij iedere maand van hun willen hebben. Dus elke maand willen we een overzicht hebben van de inschrijvingen en opzeggingen, maar ook de openstaande contributie moet ze iedere week uitdraaien. 1x per maand moet ze het totaal aantal leden uitdraaien. Zo hebben we allerlei rapportages. Dus ik denk dat ik het wat dat betreft redelijk gestructureerd heb.

- *Prognoseert en behaalt u uw targets?* Ja.
- *Heeft u de organisatie functies, verantwoordelijkheden en het beleid omschreven?* Ja, maar die zijn wel aan verandering onderhevig als je groeit. Dus die moeten wij wel geregeld nog herschrijven/ bespreken zeg maar. Maar in principe is de taak verdeling bekend.
- *Risico's:*
 - *Hoe neemt u (berekende) risico's?* Analytisch. Ik ga samen met m'n collega alle voors en tegens bespreken en gewoon een bak koffie hier aan tafel, een klad velletje erbij, rapportjes erbij. En dan uiteindelijk wordt er een keuze op gevoel gemaakt. Gewoon logisch over nadenken. Hebben we overal over gedacht, hebben we alle voors en tegens besproken en zelf in kaart gebracht? En dan ja, een klap erop geven en niet meer om kijken en die kant gaan we op.
 - *Hoe gaat u om met het nemen van beslissingen over onzekerheid en risico?* Analyseren, voor- en nadelen tegen elkaar afwegen en bespreken.
 - *Kan u een voorbeeld geven van hoe u omgaat met druk en/of conflicten?* Medewerkers hierop aanspreken en ze wel zelf met een oplossing proberen te laten komen. Maar als ik het eenmaal twee keer heb gezegd word ik wel duidelijker.
- *Financieel:*
 - *Voert u financiële analyses uit?* Ja, maandelijks en de ledenstand wekelijks.
 - *Voert u interne financiële controles uit?* Ja, ik doe de boekhouding zelf.
 - *Hoe beheert u de kosten?* Ja, alle facturen zorgvuldig controleren.

Sociaal kapitaal:

- **Gaat u naar netwerk activiteiten/ bijeenkomsten?** Ja, tot nu toe altijd fitnessbranche-gerelateerd en sinds dat we in franchiseland actief zijn, zijn het ook franchise-gerelateerde netwerken. Je hebt bijvoorbeeld een franchisebeurs, je hebt een organisatie die franchisegevers en franchisenemers aan elkaar koppelt. Franchise plus organiseert een barbecue bijvoorbeeld, daar gaan we dan heen. Zijn we er echt goed in? Word ik er echt blij van? Nee. Fitness-gerelateerd wel veel gedaan.
- **Heeft u een breed en divers netwerk?** Ja, van leveranciers, groepsfitnessinstructeurs, banken, investeerders of mensen die voor je willen werken van instructeurs tot eigenaren. Kijk ik heb geen LinkedIn nodig. Ik pak gewoon mijn telefoon en ben betrouwbaar.

- **Stimuleert uw netwerk u tot nieuwe ideeën? Zo ja hoe?** Ja, je doet eigenlijk altijd wel weer nieuwe ideeën op. Gewoon luisteren naar anderen, hoe anderen het doen en nadenken of je daar zelf nog iets mee kunt. En of jij daar als bedrijf ook iets mee kunt.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het signaleren van kansen?** Via je netwerk, ja. En je netwerk zijn dan vertegenwoordigers of een accountmanager van Matrix die langs komt of het is Derk die belt van 'joh, ik heb misschien wel iemand voor je hier ga maar is het gesprek aan.' Of het is vanuit de franchisewereld mensen die je helpen. Of wijzelf dat ik aan onze fysiotherapeut vraag van 'joh, ik wil graag een keer een presentatie houden voor een aantal fysiotherapeuten kun jij niet een keer een bijeenkomst regelen waar ik een verhaaltje mag vertellen?'
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het opdoen van nieuwe ideeën?** Zie vorige vraag.
- **Wordt u bij nieuwe ideeën vaak gesteund door uw omgeving/ netwerk?** Ja, die schakelen we zelf ook in. Hoe meer draagvlak je hebt des te meer kans je hebt op slagen dus die schakelen we zelf in.
- **Maakt u gebruik van uw netwerk? Zo ja, hoe?** Ja.
- **Zijn/ waren uw ouders ondernemers?** Ze waren huisarts als zelfstandig ondernemers, maar of ze ondernemend waren. Ze hadden gewoon hun patiëntenbestand en er was een erecode dat je niet patiënten van andere ging afsnoepen.
- **Is uw netwerk ondernemend?** Nee, gemiddeld, niet echt.

Succes:

- **Characteristics:** Ja.
 - *Proactivity.* Ja, hebben als visie onze sportschool of sportscholen moeten altijd innovatief zijn. Altijd voorop lopen, onderscheid maken doordat we de klanten het nieuwste van het nieuwste bieden. En dat kan alleen maar als je niet alleen de trends volgt, maar alleen als je er zelf ook op inspeelt. Ehm, dus wij hebben ook van alles geprobeerd wat niet gelukt is en waar je dan op je bek gaat en ja, dat hoort er dan bij. Dus ehm, wij ehmm, proberen vooruit te kijken als je het net hebt over targets en dat soort dingen je kan zitten wachten en aan het eind van de maand concluderen van joh ik heb het niet gehaald of je kunt na twee weken concluderen van joh ik heb nog twee weken te gaan om iets te veranderen om het te halen. Ja, is dat proactief? Ja, ik vind van wel, ik denk van wel.
 - *Doet u dingen voordat ze gevraagd worden?* Ja, op tijd ingrijpen en blijven innoveren en proberen vooruit te kijken en wekelijkse evaluaties zodat je op tijd kunt ingrijpen en niet achteraf zegt van joh niet gehaald, maar gelijk bijsturen indien nodig.
 - *Confronteert u problemen direct met andere en verteld ze dat wat te doen?* Het wordt steeds directer. Ik ben wel van, ik ben niet zo zeer van de omweg. Ik ben van ze moeten het zelf zien/ ervaren. Zelf laten inzien wat het probleem is en ze zelf laten nadenken over mogelijke oplossingen, maar als dat niet snel genoeg gaat tegenwoordig.. Ja, ik word steeds korter hoor. Ik heb nu twee keer gezegd je loopt achter deze maand wat ga je d'r nu aan doen en dan niet ik zal d'r van de week is over nadenken. Nee, je had er van de week al over na moeten denken. Maar ik ben er wel van overtuigd dat als je mensen meeneemt in een proces en ze er zelf over na laat denken en ze zelf naar oplossingen laat zoeken, dat ze veel meer betrokken zijn en dat ze uiteindelijk veel beter presteren.

- *Achievement orientation*
 - *Welke kansen ziet u?* Die is een beetje lastig, maar wij hebben een heel ambitieus groeiplan. Wij moeten naar 50 clubs in vijf jaar tijd en die afspraak ligt met Amerika ook. Als ik dat target niet haal, dan heb ik ook iets uit te leggen over vijf jaar.
 - *Hoe acteert u hierop?* Doen.
 - *Bent u altijd opzoek om de processen sneller en goedkoper te doen?* Ja, dat is de kern van franchise hè. Het moet gestandaardiseerd zijn, want daardoor is het goedkoper. Die interieurbouwer die de eerste twee clubs gemaakt heeft weet dan wat die moet doen als je dan nog een club opent en je stuurt hem de tekeningen, dan heb je bij wijze van spreken binnen twee uur je offerte. En is dat goedkoper? Ja, want hij heeft alles al gedaan. Hij weet het al precies, hij heeft alles al uitgeknepen. Het hele onderhandelen over fitnessapparatuur hoeft niet meer, dat is al afgesproken.
 - *Heeft u de behoefte altijd de kwaliteit te verbeteren?* Ehm, wij streven de hoogst mogelijke kwaliteit na. Ik weet niet of dat nou altijd kwaliteitsverbetering inhoudt. Voorbeeld met Matrix hebben wij een afspraak: zeven dagen per week service, die komen zelfs op zondag een toestel maken. Beter kan niet, snap je. Wij kunnen dat niet hebben, dat is een van onze keys. Wij hebben maar vier loopbanden, dus ik kan het niet hebben dat er eentje kapot staat dus maak je daar hele goeie afspraken over. Meteen als je het koopt heb je ook vier jaar onderhoud. Moet je ook afsluiten en bij hun dan de verplichting om het zeven dagen per week te doen.
 - *Systematische planning: breekt u grote taken op in kleinere sub-taken?* –
 - *Anticipeert u hier op knelpunten en evalueert u alternatieven?* Ja, door wekelijks te evalueren en bij knelpunten dan gelijk bij te sturen.
 - *Gebruikt u procedures om het gedane werk te controleren op kwaliteit?* Ja.
- *Commitment to others*
 - *Offert u zichzelf wel eens op voor uw werk?* Ja.
 - *Wat vindt u belangrijker: lange termijn good will of korte termijn winst?* Ja, lange termijn good will.
- **Wat is jouw zelfbeeld qua leeftijd: schat jij jezelf jonger of ouder?** Jonger, wij werken in een branche waar heel veel jonge mensen rondlopen en dat houdt jezelf ook jong, qua lichaam en geest.
- **Stress**
 - *Bent u optimistisch?* Ja.
 - *Heeft u vaak hoop tot een goede uitkomst?* Ja.
 - *Bent u flexibel (heeft u veerkracht)?* Ja.

7.10 Franchisee: Rosa van de Kerkhof – JETTS

Club: Jetts **Datum:** 26-juli-2016

Algemene vragen/ achtergrond informatie:

- **Hoe oud bent u?** 24
- **Wat is uw achtergrond?** Eerder had ik al een eigen zaak, namelijk een kledingzaak. Via winkelcentrum eerst als manager en toen als in groeimodel. Ik ben erg resultaatgericht.
- **Waarom bent u als entrepreneur/ franchisenemer begonnen?** Ik zat bij jeugdzorg en heb geen ouders meer. Ik kon m'n studie niet betalen en wou toch wat bereiken. Vandaar dat ik op een gegeven moment de stap heb gemaakt om te starten als ondernemer. Ik begon in de detail handel alleen dat is niet waar mijn hart lag. Toen kwam ik in aanraking met JETTS en van het een kwam het ander, ik werd helemaal enthousiast.
- **Wat is uw rol binnen het bedrijf?** Eigenaresse/ manager en heb 6 personeelsleden.
- **Wat maakt u uniek als ondernemer/ franchisenemer?** Altijd enthousiast/ passie voor sport wat ook als uitlaatklep heeft gediend en ben oprecht geïnteresseerd. Ik vind het ook belangrijk om de mensen te leren kennen, want ze komen ook altijd met een reden binnen. PT voor de mensen die te zwaar zijn en mijn concept is 'liefde'.
- **Kunt u me de drie belangrijkste successen aangeven die uw business hebben laten groeien?**
 1. Team – team first, happy people = happy members (ik heb een bucket list gemaakt met de personeelsleden > love life plan)
 2. Kennis van mensen en de sport
 3. Mijn passie
 4. Locatie is wel een van de belangrijkste denk ik

Human capital:

- **Educational level**
 - Wat is uw opleidingsniveau? HAVO.
 - *Wat voor (voor)opleiding heeft u gedaan? (en hoeveel jaar heeft u erover gedaan?)* –
 - *Op welke school heeft u uw opleiding gedaan?* Visser het hoofd.
- **Competences**
 - *Wat zijn uw drie sterkste competenties en waarom?*
 1. Ik ben erg doelgericht: werk altijd met targets.
 2. Heb een goede zelfreflectie.
 3. Bonding -> ik maak een familie van het team.
- **Experience**
 - *Hoelang bent u werkzaam in de fitness branche?* 3 jaar.
 - *Hoelang bent u al ondernemer/ franchisenemer (in de fitness branche)?* 1 jaar.
 - *Hoeveel jaren werkervaring heeft u?* 9 jaar.
 - *Heeft u ervaring met marketing?* Zo ja, wat? Ja, de pre-sales georganiseerd in 8 weken 350 mensen voor ingeschreven via een tent.
 - *Heeft u ervaring met financiën?* Zo ja, wat? Beetje, het is vooral doen en leren. Via-via vragen stellen en personeel.
- **Self-efficacy**
 - *Heeft u al eerder successen behaald?* Ja, mijn winkel welke ik met succes ook weer heb verkocht.
 - *Heeft u een rolmodel waarmee u uzelf vergelijkt?* Zlatan Ibrahimovic. Iedereen zij dat ik niet kon.

- *Vindt u van uzelf dat u (veel) overtuigingskracht heeft? En waarom?* Ja, ik krijg mensen vaak wel in beweging.
- *Hoe omschrijft u uw fysieke toestand? Voelt u zich fit en/of ervaart u stress?* Lichamelijk fit, maar wel stress door m'n verleden. Maar ook stress omdat ik veel moet werken. Werk/privé-verhouding is veel werken. Ik ben wel een beetje een workaholic denk ik.
- *Heeft u een rolmodel waardoor u gestimuleerd werd om als ondernemer/ franchisenemer te starten?* Ja, Adrian (de Australische eigenaar van JETTS).
- **Entrepreneur self-efficacy construct (ESE):**
 - *Marketing:*
 - *Prognoseert en behaalt u uw marktaandeel targets?* Ja.
 - *Prognoseert en behaalt u uw sales targets?* Ja.
 - *Prognoseert en behaalt u uw winst targets?* Ja.
 - *Voert u marktanalyses uit?* Ja, maar wel door een stagiaire, die is ook niet bevooroordeeld.
 - *Breidt u uw business uit?* Ja, ik mag de franchisegever worden van NL.
 - *Innovatie:*
 - *Heeft u vernieuwende ideeën?* De manier van business laten groeien: 'spread the love'.
 - *Brengt u nieuwe producten/ services op de markt?* Challenges > extra aandacht.
 - *Bedient/ betreedt u nieuwe markten?* Ja, bijv. specifiek leraren of ziekenhuis mensen. Apart de doelgroep benaderen, heel persoonlijk.
 - *Past u nieuwe methode van productie, marketing en/of management toe?* Nee.
 - *Management:*
 - *Hoe gaat u om met risico/ onzekerheid?* Over nadenken natuurlijk wel en als het goed voelt gewoon doen, zonder risico is er ook geen succes. Durven doen is belangrijk. Onzekerheid omzetten in kracht.
 - *Doet u aan strategische planning?* Ja, marketing, HRM, finance en referrals.
 - *Managet u de tijd door het zetten van targets?* Nee, maar probeer het wel.
 - *Prognoseert en behaalt u uw targets?* Ja.
 - *Heeft u de organisatie functies, verantwoordelijkheden en het beleid omschreven?* Ja.
 - *Risico's:*
 - *Hoe neemt u (berekende) risico's?* Just do it – intuïtie.
 - *Hoe gaat u om met het nemen van beslissingen over onzekerheid en risico?* Optimistisch blijven en personeel motiveren. Treat others, how you would like to be treated by yourself. En investeringen safe spelen het hangt er vanaf.
 - *Kan u een voorbeeld geven van hoe u omgaat met druk en/of conflicten?* Golden rule (week) – oplossingsgericht en vooral keep it simple.
 - *Financieel:*
 - *Voert u financiële analyses uit?* Ja.
 - *Voert u interne financiële controles uit?* Ja.
 - *Hoe beheert u de kosten?* Ja, door te werken met budgetten.

Sociaal kapitaal:

- **Gaat u naar netwerk activiteiten/ bijeenkomsten?** Ja, 1x per maand.
- **Heeft u een breed en divers netwerk?** Ja, heel erg.
- **Stimuleert uw netwerk u tot nieuwe ideeën? Zo ja hoe?** Ja, waarmee je omgaat raak je mee besmet.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het signaleren van kansen?** Zakelijke netwerk.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het opdoen van nieuwe ideeën?** Zie bovenstaand.
- **Wordt u bij nieuwe ideeën vaak gesteund door uw omgeving/ netwerk?** Ja.
- **Maakt u gebruik van uw netwerk? Zo ja, hoe?** Ja, door regelmatig af te spreken en bij te kletsen.
- **Zijn/ waren uw ouders ondernemers?** Nee, pleeggezin en daar ook niet.
- **Is uw netwerk ondernemend?** Ja.

Succes:

- **Characteristics:**
 - *Proactivity.* Ja.
 - *Doet u dingen voordat ze gevraagd worden?* Ja.
 - *Confronteert u problemen direct met andere en vertelt ze dat wat te doen?* Ja, als je het laat gaan werkt het niet, maar ik breng het wel zo van ik wil jou helpen.
 - *Achievement orientation*
 - *Welke kansen ziet u?* 100.
 - *Hoe acteert u hierop?* 1-voor-1 aanpakken.
 - *Bent u altijd opzoek om de processen sneller en goedkoper te doen?* Nee.
 - *Heeft u de behoefte altijd de kwaliteit te verbeteren?* Ja.
 - *Systematische planning: breekt u grote taken op in kleinere sub-taken?* Nee.
 - *Anticipeert u hier op knelpunten en evalueert u alternatieven?* Ja, ik probeer zoveel mogelijk uit te denken.
 - *Gebruikt u procedures om het gedane werk te controleren op kwaliteit?* Ja.
 - *Commitment to others*
 - *Offert u zichzelf wel eens op voor uw werk?* Ja.
 - *Wat vindt u belangrijker: lange termijn good will of korte termijn winst?* Ja, lange termijn good will.
- **Wat is jouw zelfbeeld qua leeftijd: schat jij jezelf jonger of ouder?** Ouder.
- **Stress**
 - *Bent u optimistisch?* Ja.
 - *Heeft u vaak hoop tot een goede uitkomst?* Altijd.
 - *Bent u flexibel (heeft u veerkracht)?* Ja.

7.11 Jan Middelkamp

Club: Voormalig franchise manager bij Fit-Care (22 clubs in Nederland) **Datum:** 28-juli-2016

Algemene vragen/ achtergrond informatie:

- **Hoe oud bent u?** 47
- **Wat is uw achtergrond?** Ik zou bijna zeggen: zie janmiddelkamp.com. Nou ja, ik ben van huis uit, of even stapje terug: ik ben begonnen in de fitnessbranche als judoleraar. Ik zat in het Nederlands-judoteam en toen vroeg een oom van mij 'wil je niet ook wat judolesjes geven.' En dat vond ik zo leuk, toen ben ik de opleiding Academie lichamelijke opvoeding gaan doen en dat heb ik gedaan in Zwolle, vier jaar gedaan. En toen dacht ik, ik ga doorstuderen en toen heb ik bewegingswetenschappen gedaan in Utrecht, ook weer vier jaar. Dat heb ik parttime gedaan. En in die andere tijd was ik manager van twee clubs, fitnessmanager. En ehm, toen kwam ik terecht bij HDD via Derk en Ramon en Hyte. Toen ben ik parttime voor HDD gaan werken en toen heb ik euh, Les Mills uitgerold en toen ging Hyte naar Fitness First en toen ben ik drie jaar directeur geweest van Fitness First. Fitness First voor een deel opgezet. Fitness First was alleen maar eigendom, maar is later wel gaan franchisen, met name in het oosten en daar hebben zij een hele reeks. Ik denk 20-30 franchiseclubs. En dat was een experiment en dat hebben ze niet voortgezet. Toen weer terug naar HDD. Toen weer gewerkt voor Health City/ Basic Fit. Toen weer terug naar HDD. Ik vind het leuk om allemaal nieuwe dingen te doen, om dingen op te zetten, nieuwe uitdagingen en om steeds andere dingen te leren. De basis is eigenlijk altijd wel HDD, want ik ben daar niet zomaar weggegaan ik ben daar met eigenaar Hyte meegegaan naar Fitness First. Die vroeg 'ga je mee?' Ik ben ook eigenaar van HDD nu, er zijn vier eigenaren: Derk, Ramon, Kim en ik. Ik heb nooit een eigen club gehad. Ik ben begonnen als manager van twee clubs: Fit-Care. Dat werden uiteindelijk vier eigen clubs en wij zijn toen ook gaan franchisen en hadden op enig moment 18 franchiseclubs en dat is later verkocht aan Health City, en toen was de franchiseketen ook meteen weg. En toen later, ehm, was ik directeur van Fitness First maar ik was geen eigenaar, dus het waren niet mijn eigen clubs. En bij Health City hebben wij eigenlijk ook altijd eigen clubs gehad. Maar toen het geld op was, toen hebben wij ook daar franchise gedaan en daar was ik verantwoordelijk voor (8 stuks). Het plan daarvan was eigenlijk vrij simpel: groeien door met franchising. Grote voordeel van Health City was dat franchisenemer bouwt de club om naar een Health City club terwijl die er zelf nog in zit. En dat was in het verleden altijd lastig, want als je een club hebt en de eigenaar gaat weg en Health City bouwt de club om dan krijg je heel veel weerstand. Mensen hebben een soort natuurlijk weerstand tegen verandering. Dus dat gaf heel veel gedoe en hier was dan het idee de franchisenemer bouwt 'm om maar bijna alle franchisenemers hadden een exit idee. Dat ze bijvoorbeeld na twee jaar alsnog de club zouden verkopen, maar dan is het al een Health City-club. En dus dan zou het alsnog een eigendom worden van Health City.
- **Waarom bent u als entrepreneur/ franchisenemer begonnen?** Bij Fit-Care was ik franchise manager. Dus ik managede die 18 franchisenemers.
- **Wat is uw rol binnen het bedrijf?** Bij Fitness First was ik operations and sales directeur, bij Health City ook. Bij HDD heb ik ook ongeveer alles gedaan wat je kunt bedenken, van commercieel directeur tot algemeen directeur en nu ben ik meer met development bezig. Dus dat zijn heel veel verschillende rollen.
- **Wat maakt u uniek als ondernemer/ franchisenemer?** Mijn ervaring in zowel als onderzoeker en in de fitness branche. De combinatie hiervan is uniek in de fitness branche.
- **Kunt u me de drie belangrijkste successen aangeven die uw business hebben laten groeien?**

1. Succesvolle formule ontwikkelen. Dan kun je gaan discussiëren wat is dan succesvol, ik zou zeggen dat is primair financieel. Dus je hebt een bepaalde formule waarmee je waarde levert aan je klanten en daar heb je een businessmodel aangekoppeld waarmee je geld kunt verdienen op de lange termijn. En dan heeft het een aantal dingen: dan heeft het een relatie tussen wat moet je investeren en wat verdien je terug. Bijvoorbeeld: curves, die investering is redelijk beperkt en je kunt redelijk wat verdienen maar niet heel erg veel. Neem je een andere franchiseformule, bijvoorbeeld uit de VS: Planet Fitness, daar is de investering hoger en dan kun je ook een hoger rendement halen en meer verdienen. Dan moet het financiële plaatje in een club kloppen, dus ik zou zeggen als jij een franchiseformule exploiteert, dan moet je niet een winstmarge van 5 of 10% hebben, dat is veel te weinig dat moet echt 20-30% zijn. Ik bedoel dan gewoon de winst voor belasting gerelateerd aan je omzet. Dus een goede winstmarge. De basis is dus dat je een succesvolle formule hebt.
2. De tweede pijler zou zijn dat je een succesvolle formule hebt die ook blijkt reproduceerbaar te zijn, dus jij had het net over het is toch allemaal heel lokaal en heel landelijk. Nou dat blijkt allemaal heel erg mee te vallen. Tuurlijk moet je in Veenendaal iemand uit Veenendaal en een Amsterdammer is toch wel het handigste in Amsterdam, maar de formule moet reproduceerbaar zijn op andere plekken. Anders kun je geen franchise euh, ja dan kun je een regionale franchiseformule bedenken, maar de meeste franchiseformules gaan nationaal of internationaal. Dus dan moet het met uitzonderingen daar. Je hebt altijd wel kleine aanpassingen hè, dus als jij een succesvolle formule hebt en je gaat denken aan franchising dan is stap twee is van 'blijkt die formule op een hele andere plek ook op dezelfde manier of ongeveer dezelfde manier te werken?' En daar moet je dus heel veel leergeld voor betalen, want meestal is de tweede club doffe ellende en moet je daar hard aan werken, want mensen vergeten dat bijvoorbeeld ook in fitnessclubs het succes behoorlijk bepaald wordt door de man of vrouw die het doet. Dus dan soms wordt geopperd dat de formule heel succesvol is, maar dat is maar heel erg de vraag. Ik denk dat in MKB de meeste fitness zijn, een MKB dat daar de factor mens enorm een rol speelt. Dus heb je niet automatisch een succesvolle formule. Dus in stap twee moet je een formule nemen en de mensen wegnemen. En je geeft die formule weg dus je geeft die formule mee aan een derde die je eigenlijk niet kent en die het helemaal op z'n eigen manier doet, maar dan wel binnen de formule wordt die formule dan opnieuw succesvol. Als dat niet zo is, dan moet je gaan sleutelen aan die formule want dan kun je dat niet gaan franchisen. Nou dan heb je dat een keer gedaan en dan start je de tweede vestiging en dan moet je eigenlijk de derde, vierde en vijfde een keer doen. En nadat het aantal bij herhaling aangetoond is kan je pas zeggen 'dit is een succesvolle formule.' En dan ben je al wat jaren verder en dan ben je ook wel wat tonnen verder en dan moet je vervolgens een formule hebben die zich langdurig onderscheidt van anderen. Dus ik ben heel terughoudend in de fitnessbranche met het maken, eh franchiseformules omdat het heel snel kopieerbaar is. Klein voorbeeldje: een groot succes is Anytime, die hebben nu denk ik zo'n 40-50 clubs, groeien behoorlijk snel en wereldwijd zijn er duizenden clubs en de directe kopie daarvan is SNAP Fitness. Die doen hetzelfde, er zijn wel verschillen maar over het algemeen doen zij hetzelfde. Maar de derde komt er nu al aan en hebben de club al open en dat is JETTS. Dan kun je zeggen oké, dat is na jaren. Maar ja, je moet dus heel goed bewust zijn hoe snel iets gekopieerd wordt.

En moet je dus of heel snel groeien, waardoor je zo'n massa hebt en zo'n volume dat iedereen bij die marktleider wil zitten. Dus als je te langzaam groeit en je hebt wel succes, dan word je ingehaald. Of je moet zo'n onderscheidende formule hebben waar een ander niet aan kan tippen, en het is eigenlijk bijna altijd wel mogelijk om iets te kopiëren. Je hebt wel bepaalde formules die heel lastig te kopiëren zijn, omdat dat zoveel investering vergt dat bijna niemand zich daaraan waagt en wil wagen.

3. Factor drie is denk ik de beschermkant en de productkant. Dus als je een heel uniek product ontwikkelt, inclusief een unieke brand, een heel systeem, moet je dat knettergoed vast leggen en beschermen. Bijvoorbeeld de brandname. Stel, je neemt LaVita dat is een vrij generieke naam, dus stel dat je Europese ambities hebt. Nou, dan kom je nog wel wat tegen om dat Europees vast te leggen in dit segment. Dat kost echt serieus geld. Nou, het kan zijn dat er al een paar zijn. Wij hebben bijvoorbeeld met LAPT een heel traject gedaan en die naam is beschermd in Europa en dan kom je op allerlei toetsen uit, eentje heet identical screening. Nou toen wij dat lieten toetsen door een bureau: dat bestond al, dat was namelijk Latin America Poker Table. Dat was niet erg, want dat was een andere categorie. Maar wat wel dichterbij was, was LA Fitness in Engeland. Die had ook LA met een kringeltje ertussen PT. Nou, dus wij hebben toen toch het merk beschermd. Zowel beeld- als woordmerk en vervolgens dachten wij: nou ja, ze hebben dan drie maanden de tijd om beroep aan te tekenen, maar dat hebben ze niet gedaan. Dus toen hebben wij gewoon het merk. Nou stel je voor dat je dus wel een discussie krijgt hier met iemand. Wij hebben hier bij HDD al verschillende discussies gehad, zoals bij Bodypump hebben we al verschillende rechtszaken gehad, dan kom je dus in zo'n juridisch proces en dan moet je je hele brand weer bijstellen en dan moet je dat weer toetsen. Dat is wel wat hoor, dus ik denk om de derde pijler, om een goede stabiele formule te ontwikkelen die dus weg te zetten is op een groter gebied, dus bijvoorbeeld heel Nederland of misschien wel heel Europa, heb je heel veel financiering nodig. Poen, zeer veel geld, is een dure tak van sport. Dus daar liep het bijvoorbeeld spaak bij Fit-Care, daar liep het bij spaak om het, om dat goed te doen. Dus we hebben uiteindelijk besloten om te beperken tot oost-Nederland, dus dat was een beetje euh, Almelo, Hengelo, Enschede. Die regio, enkele uitzondering die wat verder weg zat, en daar hadden wij toen 22 clubs. En dat was best wel een sterke brand, maar ook daar had je ook zoveel verschillen tussen clubs dat je ja, gewoon elke keer weer de vraag moest stellen 'herkent de consument wat Fit-Care is.' Nou, dan was heel vaak het antwoord 'nee'. Nou, dat is lastig dus wat je eigenlijk meestal wel kunt zeggen is dat de succesvolle franchiseformules zijn gewoon de knetterharde franchiseformules. Fit-Care was gewoon veelte soft dus als je bekijkt naar inkoopvoordeel, die behaal je alleen maar als iedereen echt hetzelfde inkoopt en niet ieder wat anders. Het moet allemaal hetzelfde zijn. De consequentie hiervan is dat je bijna nooit met bestaande clubs kan werken. Die zijn A) niet gebouwd zoals je franchiseformule doorgaans wil zijn. Die hebben hun club gebouwd, 20 jaar geleden en ik neem aan als je nu een formule maakt dat je die dan onderscheidend bouwt ook in de zin van hoe de club is opgezet en ingericht, nou dan heb je te maken met doorgaans zeer eigenwijze ondernemers. Dat is prima hè, ondernemer hoort ook eigenwijs te zijn, maar zodra ze dan naar een franchiseformule moeten dan moeten ze indammen in hun eigen mening en dat is heel lastig voor veel ondernemers. Dus daarmee is franchising nog niet zo eenvoudig en

ik denk dat dat de drie pijlers zijn 1) succesvolle formule 2) hoe kun je 'm opschalen naar andere gebieden waar je de mensfactor eruit haalt en daar de formule de boventoon laat voeren en dan heb je een onderscheidend product en kun je dat ook nog beschermen. Ik denk als je serieuze franchise wilt ontwikkelen, heb je in ieder geval tonnen, maar ik denk wel miljoenen nodig.

Human capital:

- **Educational level**

- *Wat is uw opleidingsniveau?* Nu nog bezig met promotieonderzoek. Wat ik doe is PHd-traject en dan promoveer je tot doctor en daar ben ik 80% mee klaar nu.
- *Wat voor (voor)opleiding heeft u gedaan? (en hoeveel jaar heeft u erover gedaan?)* Havo, Academy of Physical Education (Bachelor), Sports and Health at Utrecht University (MSc degree)
- *Op welke school heeft u uw opleiding gedaan?* PHd, nu op de Radboud Universiteit.

- **Competences**

- *Wat zijn uw drie sterkste competenties en waarom?*
 1. Ik denk dat ik allereerst een specialist ben, dus ik weet van een bepaald onderwerp, noem dan even de fitnessbranche, ik heb daar veel dingen gedaan en ik kan daar ook echt de diepte in. Ik kan me doorgaans ook redelijk ergeren als mensen een lukrake opmerking maken over de fitnessbranche. En dat zijn dan doorgaans best wel intelligente mensen en die roepen dan maar wat. Dus daar kan ik niet zo goed tegen. Ik heb grote liefde en passie en bescherm de branche ook een beetje, want ik vind dit gewoon mooi. Ik ben vooral een specialist.
 2. Ik denk dat het tweede is dat ik combineer. Ik ben aan de ene kant ondernemer en de andere kant ook onderzoeker, dat is een beetje een rare combinatie want heel veel onderzoekers zijn totaal niet ondernemend. Ik heb wel beide meegemaakt dus dat geeft wel een groot voordeel.
 3. Het eerste wat dan in m'n hoofd afspeelt is dan toch internationale focus, maar of dat een competentie is weet ik niet. Maar laat ik een andere competentie noemen. Ik denk dat ik zeer goed hoofdzaken van bijzaken kan onderscheiden. Ik denk dat dat meer een competentie is. Ik doe heel veel verschillende dingen door elkaar, maar ik raak niet verdwaald in allerlei details. Ik ben wel op details gericht, maar ik kan het heel goed ordenen.
 4. Ik noem nog een vierde competentie: ik ben heel erg resultaatgericht, bij het vervelende af soms. Dus daarmee ben ik ook vaak eigenwijs, omdat ik dan soms kan doordrammen omdat als ik iets in m'n kop heb, dan wil ik dat ook echt gerealiseerd hebben en dan ga ik ook echt wel behoorlijk ver omdat te doen. En dan moet je echt van goede huizen komen om mij daar vanaf te brengen. Ik luister niet naar heel veel mensen. Ik heb op bepaalde gebieden mensen waarvan ik denk ja die weet het en daar kan ik uren naar luisteren.

- **Experience**

- *Hoelang bent u werkzaam in de fitness branche?* 32 jaar.
- *Hoelang bent u al ondernemer/franchisenemer (in de fitness branche)?* N.v.t.

- *Hoeveel jaren werkervaring heeft u?* 32 jaar.
- *Heeft u ervaring met marketing? Zo ja, wat?* Ja, als je COO van een bedrijf bent dan zit marketing daar altijd bij in. Dat zegt niet automatisch dat ik heel goed ben in marketing. Ik ben een zeer een sales gedreven man qua marketing. Dus ik vind dat marketing dient uiteindelijk de verkoopresultaten. En uiteraard heb je ook wel andere aspecten van marketing. Ik heb vaak strijd met de marketingafdeling, omdat die heel erg vaak vanuit campagnes denken en iets moois maken en dat dan in de markt zetten. Het oude denken van 'we hebben een doelgroep, we kiezen een promotie-instrument en dan gaan we daar proberen iets mee te krijgen.' En ik draai dat altijd om. Even terug naar de winst- en verliesrekening van 'nou, welke doelen hebben we hier gesteld, hoe kunnen we die halen en met welke instrumenten kunnen we dan in stapjes deze doelen bereiken?'
- *Heeft u ervaring met financiën? Zo ja, wat?* Ja, ik koppel het altijd naar de winst- en verliesrekening.
- **Self-efficacy** – Heb jij de skills om dingen in jouw omgeving te reguleren.
 - *Heeft u al eerder successen behaald?* Goal, ja.
 - *Heeft u een rolmodel waarmee u uzelf vergelijkt?* Nee
 - *Vindt u van uzelf dat u (veel) overtuigingskracht heeft? En waarom?* Ja, vaak weet ik mensen wel te overtuigen.
 - *Hoe omschrijft u uw fysieke toestand? Voelt u zich fit en/of ervaart u stress?* Heel erg fit. Ik ben veel in beweging. En natuurlijk ervaar ik wel een stress, ik denk dat iedereen wel een stress ervaart.
 - *Heeft u een rolmodel waardoor u gestimuleerd werd om als ondernemer/ franchisenemer te starten?* Nee.
- **Entrepreneur self-efficacy construct (ESE):**
 - *Marketing:*
 - *Prognoseert en behaald u uw marktaandeel targets?* Ja.
 - *Prognoseert en behaald u uw sales targets?* Jazeker.
 - *Prognoseert en behaald u uw winst targets?* Ja, wat denk jij.
 - *Voert u marktanalyses uit?* Jazeker, heel veel.
 - *Breidt u uw business uit?* –
 - *Innovatie:*
 - *Heeft u vernieuwende ideeën?* Ja, HDD heeft altijd veel vernieuwde ideeën. Als je kijkt naar Fitness First, die heeft als eerst het all-inclusive-idee gelanceerd. Wat ze voor die tijd deden, had je een colaatje aan de bar dan kon je die afrekenen. Wou je onder de zonnebank, dan kon je een strippenkaart kopen. Fitness First heeft eigenlijk als eerste gezegd 'weet je wat: wij bieden gewoon all-inclusive-lidmaatschappen aan en dan heb je gewoon gratis koffie/ thee en fris'. Nederland stond toen helemaal op de kop, want iedereen zuipt zich helemaal te pletter, gratis fruit en daar hebben we een foutje mee gemaakt aan het begin door er ook bananen in te stoppen. Nou, die gaan heel snel weg. Vervolgens was de DVD-verhuur, die hebben toen in de lounge allemaal kasten staan en dat was drie dagen gratis en na die drie dagen was het 3,50 per dag en dat was een

terugkom-strategie. Dus die mensen dachten hé ik breng 'm binnen 3 dagen terug, want dan is 'ie nog gratis ik ga maar even naar de club. Dat was echt innoverend.

- *Brengt u nieuwe producten/ services op de markt?* Ja, het fitness all-inclusive-concept (Fitness First) en Les Mills: BodyPump een barbell-class op muziek. 100% innoverend geweest en dan een licentiemodel erachter. Nou, nou, nou toen hadden we het gedaan hoor. Dat was vier jaar lang hoe konden we het bedenken. Mensen zeiden: ik bedenk m'n eigen lessen wel, maar ja die lopen leeg en die van ons lopen vol, zeg 't maar. Les Mills is gewoon een briljant systeem.
- *Bedient/ betreedt u nieuwe markten?* Basic-fit overdraagbare pas, met 1 kaart de hele familie laten sporten (Basic-fit). Maar 15% maakt daar gebruik van en heel veel gezinnen nemen twee passen, omdat je er niet tegelijk mee kunt sporten. LAPT, Smart bars. De rode draad is altijd iets nieuws bedenken. Dat kan zijn echt nieuw bedacht en dat wordt uitgerold, maar dat kan ook zijn dat je het in het buitenland ziet en dan als nieuw in de Nederlandse of Belgische markt introduceert.
- *Past u nieuwe methode van productie, marketing en/of management toe?* –
- *Management:*
 - *Hoe gaat u om met risico/ onzekerheid?* Dat is een balans hè. Je hebt wat risico's om te nemen. En dan, ehm ik geloof niet in grote zwart/wit blinde investeringen. Ik geloof dat je een bepaalde begin-investering moet doen. Ik zal het op een andere manier uitleggen. Het stage-gate model heeft elke keer weer een beslismoment van gaan we ermee verder. Dat is hoe ik er het meest mee werk en dat geeft je ook de kans om het ondertussen in de tijd bij te sturen, dus niet een blind alles-of-niks-spel, heel sterk op processen gericht. Stapjes maken. continue evalueren. 'Kijk, het is nog iets kansrijker dan we hadden gedacht, we pompen er iets meer geld in' of 'hè, verdorie! Het blijkt toch niet succesvol we verkopen het idee aan een ander.' Zo ga je dan het proces in.
 - *Doet u aan strategische planning?* Ja.
 - *Managet u de tijd door het zetten van targets?* –
 - *Prognoseert en behaalt u uw targets?* Prognosticeren altijd.
 - *Heeft u de organisatie functies, verantwoordelijkheden en het beleid omschreven?* Ja natuurlijk, dat is volgens mij het meest logische wat je doet.
- *Risico's:*
 - *Hoe neemt u (berekende) risico's?* Pas het stage-gate van innovatie toe.
 - *Hoe gaat u om met het nemen van beslissingen over onzekerheid en risico?* In stappen (zie stage-gate model).
 - *Kan u een voorbeeld geven van hoe u omgaat met druk en/of conflicten?* –
- *Financieel:*
 - *Voert u financiële analyses uit?* n/a
 - *Voert u interne financiële controles uit?* n/a
 - *Hoe beheert u de kosten?* n/a

Sociaal kapitaal:

- **Gaat u naar netwerk activiteiten/ bijeenkomsten?** Ja.

- **Heeft u een breed en divers netwerk?** Ja, ik denk van wel ja. Als ik dat omschrijf, dan is mijn netwerk in de fitnessbranche het grootst. En dan met name Nederland, maar ook Europa. Ik zit in het bestuur van de, Europese bestuur van de brancheorganisatie dus ik kom veel in Europa. Ook wereldwijd. Ik zit inmiddels ook aardig in die wetenschappelijke wereld en dat vind ik wel leuk. Ik heb minder interesse, ik ben in de laatste twee jaar denk ik wel 10x uitgenodigd voor een netwerkbijeenkomst met andere ondernemingen. Dan kan je gaan sparren met iemand die development directeur is bij Philips of toen ik bij HDD directeur was, toen kreeg je allemaal, alle CEO-clubjes. Daar heb ik geen interesse in. Wij kunnen veel beter benchmarken met soortgelijke bedrijven, dus wij benchmarken veel met Les Mills-bedrijven, met distributeurs. Ehm, ik heb daar niet direct een bepaalde behoefte aan. Ik ga niet ergens zomaar naartoe, alleen heel gericht.
- **Stimuleert uw netwerk u tot nieuwe ideeën? Zo ja hoe?** Zeker ja, zo vind ik Les Mills zeer inspirerend, zeer veel nieuwe ideeën. Zowel mijn fitness als wetenschappelijke netwerk stimuleert mij tot nieuwe ideeën (beide).
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het signaleren van kansen?** Heel veel doen, dus als ik op reis ben dan zoek ik altijd een hele reeks van fitnessclubs en dan ga ik meedoen. Ik heb ik weet niet hoeveel clubs bezocht, daar word je helemaal duizelig van. Bijvoorbeeld toen bekend werd dat Soulcycle in New York 7 indoor cycle aan Equinox was verkocht ben ik naar New York gevlogen om al die clubs te bezoeken. En ik lees altijd heel veel als ik bijvoorbeeld in het vliegtuig zit.
- **Hoe verkrijgt u informatie voor het opdoen van nieuwe ideeën?** Hotel branche.
- **Wordt u bij nieuwe ideeën vaak gesteund door uw omgeving/ netwerk?** Een groot deel is vaak wel sceptisch. Maar bij nieuwe ideeën mislukt vaak ook een groot deel. Het maakt ook niet zoveel want ik doe het vaak toch wel als ik iets in m'n hoofd heb.
- **Maakt u gebruik van uw netwerk? Zo ja, hoe?** Natuurlijk.
- **Zijn/ waren uw ouders ondernemers?** Nee.
- **Is uw netwerk ondernemend?** Nou weet je, het antwoord is eigenlijk in eerste instantie nee. Maar kijk je nou naar HDD, dan hebben wij nou 10 bedrijven en al die bedrijven hebben een ondernemer aan het hoofd en daar ben ik dagelijks mee bezig en ondernemers van de fitness clubs spreek ik wekelijks, maar via een ondernemers netwerk? Nee.

Succes:

- **Characteristics:**
 - *Proactivity:* Zeker, ik ben zeer productief. Voorbeeldje: ik had een artikel aangeleverd bij een journal, maar die was binnen een uur tijd afgewezen en daar was ik vrij van over de zeik omdat ik ook niet wist hoe dat werkte. En ik ging naar mijn professor en die was het natuurlijk met de inhoud eens anders had ik het niet ingediend en ik zeg tegen hem 'goh, verdorie! Gewoon in een uur afgewezen. Ik wil toch wel even weten waarom.' Dus hij zegt 'ah joh, kom gewoon door naar het volgende journal, want er zijn er heel veel en dan kijken of het daar wel lukt.' Niet gedaan dus, eigenwijs en ik die hoogleraar van het journal gemailld en dat ik gezien had dat hij colleges gaf in Birmingham en of ik dan een keer kan meedoen, want ik wil wel wat meer informatie want ik zie dat jij daar een expert in ben. Mailt die direct terug, maar bij toeval ben ik over een maand voor een congres in Utrecht en ik heb wel tijd om een kop koffie te drinken en dat vond ik wel heel uniek. Dus ik zei wanneer land u op Schiphol, nou dan en dan,

en wat nou als ik u ophaal en dat we dan wat gaan eten? Dus ik zes uur met die man zitten eten in Utrecht aan de gracht. Heel leuk contact door ontstaan.

- *Doet u dingen voordat ze gevraagd worden?* Ja, voorbeeld: vriendin we waren uiteten en we kregen onze voorgerechten en met dat we de voorgerechten kregen en ze de mijne zag zei ze 'ik zou die van jou ook wel gewild hebben, dus ze bedacht zich.' Dus ik vroeg de ober kunnen we het voorgerecht nog omwisselen zonder kosten en dat kon zonder kosten. Dus proactief, jazeker. Je zou het bijna hyper-proactief kunnen noemen.
- *Confronteert u problemen direct met andere en vertelt ze dat wat te doen?* Ja, als ik bijvoorbeeld een koude soep geserveerd krijg, dan vraag ik de ober 'heb jij liever warme of koude soep?' en dat is dan warmer. Dan zeg ik 'ja, ik ook en deze is koud.'
- *Achievement orientation*
 - *Welke kansen ziet u?* Jaaha, ik denk dat er heel veel kansen zijn maar dat is wel heel specifiek dat moet je iets specificeren. Kijk, ik vind zelf dat wij in de fitnessbranche eigenlijk falen op dit moment. Ik zal dat even uitleggen. Stel je voor jij bent consument en je wilt afvallen, dan heb je een heel palet aan dingen die je kunt doen. Dus bijvoorbeeld je wilt afvallen en je denkt oké, ik koop voor €1.000 Herbalife, ik ga naar WeightWatchers, ik ga zelf joggen in het park. Dat zijn interventies die men kiest. Dan zijn er consumenten die zeggen ik ga naar een fitnessclub om af te vallen. En als je kijkt naar het bezoekgedrag van fitnessklanten bij een fitnessclub, daar gaan ze nooit van afvallen. En sowieso is afvallen zonder voedingsplan gewoon een mislukte poging. Dan gaat het nooit goed en heel veel klanten begeleiden klanten niet goed. Dus als je kijkt naar de vraag of een abonnement bij de sportschool een succesvol middel is om af te vallen? Dan is het antwoord gewoon ronduit nee. Het is eigenlijk gewoon een wan-product, want wat is een gevolg als je geen waarde toevoegt? Dan moet de prijs omlaag. En dat is wat er gebeurt. De prijzen in de fitnessbranche zijn systematisch aan het dalen en er komen steeds meer low-budget-fitnessclubs. Wat zie je wel gebeuren, dat die fitnessclubs in het hogere segment, dat daar mensen wel bereid zijn om meer te betalen en dat die bijvoorbeeld zo €300 per maand betalen bij bijvoorbeeld de Personal Training-clubs, maar daar is de begeleiding wel goed. Nou, waar liggen de kansen in het zoeken naar hoe kan je nou echte waarde creëren naar jouw klanten, daar liggen altijd kansen. Nou, dan kom je op een paar dingen uit en dat is dat wij niet meer al die mensen in ons gebouw proberen te sleuren, maar ook mensen proberen te helpen buiten het gebouw. Je kan dus bijvoorbeeld een klant hebben die 2x per week komt trainen, maar weinig mensen houden dit vol. De belangrijkste voorspeller voor gewichtsverlies is fysieke beweging, dus je moet mensen fysiek actief maken. Dus de kansen liggen op dit vlak dus dat wij voor onze klanten op dit vlak eigenlijk gewoon meer in het algemeen gaan doen. Dus veel meer differentiatie, veel meer andere modellen. Ik denk dat het voedingscomponent veel sterker moet worden. En we moeten veel meer focussen op gedragsverandering. Ik denk dat de kerntaak van fitnessprofessionals is om iemand te helpen bij gedragsverandering.
 - *Hoe acteert u hierop?* –
 - *Bent u altijd opzoek om de processen sneller en goedkoper te doen?* Ja.
 - *Heeft u de behoefte altijd de kwaliteit te verbeteren?* Ja, natuurlijk. Natuurlijk.

- *Systematische planning: breekt u grote taken op in kleinere sub-taken?* –
 - *Anticipeert u hier op knelpunten en evalueert u alternatieven?* –
- *Gebruikt u procedures om het gedane werk te controleren op kwaliteit?* –
- *Commitment to others*
 - *Offert u zichzelf wel eens op voor uw werk?* Ik heb dat gevoel helemaal nooit. Ik heb de uitspraak: zoek een baan die bij je past en je hoeft nooit meer te werken. Ik offer wel eens privétijd op voor m'n werk, maar dat komt omdat ik heel gepassioneerd ben voor m'n werk.
 - *Wat vindt u belangrijker: lange termijn good will of korte termijn winst?* Lange termijn good will.
- **Wat is jouw zelfbeeld qua leeftijd: schat jij jezelf jonger of ouder?** Fysiek gezien zeker jonger en mentaal schat ik mezelf ook veel jonger, want dat komt ook omdat ik een veel jongere vriendin heb. Dan ga je toch anders met dingen om.
- **Stress** – Ja, ik denk dat iedereen weleens stress ervaart. Een hele leuke uitspraak vind ik: life begins at the end of your comfort zone. Ik heb alleen op hele rare momenten stress: ik kan er niet tegen als mensen lopen te klungelen in het verkeer, daar kan ik echt van gaan zweten.
 - *Bent u optimistisch?* Ja, als ik zeker weet dat iets wel/ niet lukt doe ik het niet. Dan is het saai. Dus het zit er tussenin, het moet wel spanning hebben.
 - *Heeft u vaak hoop tot een goede uitkomst?* Ja, natuurlijk.
 - *Bent u flexibel (heeft u veerkracht)?* Dat is heel afhankelijk waar het over gaat. Als je ergens verantwoordelijk voor bent en jij hebt een bepaald idee en jij zet daar je handtekening onder, jij gaat bijvoorbeeld niet een lening aan van euh, 1 miljoen dan ben ik niet flexibel en dan kan ik heel star zijn. Er zijn weinig mensen die mij adviseren waar ik wel naar luister. Maar als je kijkt naar werk en verschillende dingen doen, dan ben ik weer heel flexibel. Tijd is bijvoorbeeld nooit zo'n factor. Ik heb bijvoorbeeld gister nog om 23:00u een conference call of voor mij apart is het midden in de nacht. Wij werken natuurlijk veel met mensen in het buitenland. Dus in die zin ben ik wel flexibel ja.

Appendix 8: Within-case method

8.1 Independent entrepreneur: John van Heel – Lifestyle Vitae

John is an experienced entrepreneur who has 35 years of entrepreneurial experience. The main reason he started as an entrepreneur is because he couldn't find his way working for a boss. His current role in the club is acting as director who is managing the club manager. According to John the most important factor which makes him unique is that he has a strong equivalence feeling with his employees, very clear vision and a very good feeling for securing quality. His most important successes consist of reacting on the needs of the customer, spread his risk, and stick to his vision and his network.

The educational level of John is MBO and according to himself his three strongest competences are: being very empathical, his way of being proactive and a team player. Furthermore, he is active in the fitness industry for almost his entire career. His marketing experience is high, since he was responsible for the marketing department for a long time. However, he does not forecast a market share but does

forecast sales and profit targets as well as a market analyses (with the start of new projects). John has a successful career. One of the outstanding successes was his club of 400m² with 1.250 members. John does not have a role model. John has high persuasiveness skills, he recognizes this because many people share his vision. He tries to involve everyone in order to think and work on his vision so it can be developed. Furthermore, John is feeling super fit (10+). John expects to expand his business and considers himself as an innovative person as he has innovative ideas, brings new products to the market, enters new markets and applies new methods of production, marketing and management. In addition, John's way of management is to spread his risk, make use of a strategic planning and having every role and responsibility described in a function profile. His finance experience is also high as he is making monthly financial analyses, internal controls and analyses all the reports. John controls his costs by means of the monthly financial analyses and by setting out guidance for the club manager.

With regard to John's social capital: he attends network activities, has a broad and diverse network and is making an intensive use of this network. However, his network does not consist of many entrepreneurial people. His parents were no entrepreneurs.

Furthermore, John is a very proactive and direct person. He is result oriented and sees the biggest opportunity in the plus memberships. He is not necessarily looking for faster and cheaper ways of doing processes, but for more efficient ways. He does always feel the need to improve the quality. He generally applies systematical planning and controls the quality. Moreover, John has a good work/private balance and would estimate his age approximately 10 years younger. In addition, John does not experience stress as he is very optimistic, always has hope for a good outcome and is flexible.

8.2 Independent entrepreneur: Harry Schuit – Azzuro Wellness

Harry is an entrepreneur since eight years and he has 18 years of experience in the fitness industry. The main reason he started as an entrepreneur is because he wanted to have more influence on what he could achieve. As an entrepreneur he felt more freedom. His current role is operational sales and marketing. Officially he is the club manager. According to Harry he has a lot of perseverance which distinguishes him from others. However, he does not think it's a unique skill. The factor which he thinks is the most important for his success, is the location followed by the target group he chose. The third success factor is that his employees did not have any experience in the industry, which made that he could form them as he wanted and he deliberately chose for older employees which have a better fit with the target group.

Harry studied CIOs at MBO level. According to himself his three strongest competences are: his clear way of leadership (entails his employees a lot of responsibilities), he is a people person and is result orientated. Furthermore, Harry has quite some marketing experience since everything they do regarding marketing they do by themselves. On the other hand, his finance experience is a lot less since he and his partner only discuss the quarterly reports, which they compare to the forecast to see if they are on the right track or have to adjust some things. Harry has experienced several successes in his career in particular with his time at Health City in the so-called 'good years'. The first Health City he opened reached 2.400/ 2.500 members in one year time. Moreover, Harry has a few role models, such as Philip Mills (founder of Les Mills), Rene Moos (founder of Basic-Fit) and Jan Aalberts (CEO of Aalberts industries). In addition, Harry can be persuasive as he can persuade people to get things done, but not

always.. His way of doing is to involve his employees in the process. Also, Harry feels himself fit. Furthermore, regarding to marketing, Harry does not forecast a market share, but he does forecast sales and profit targets. Also, he performs market analyses several times a year. He does not expect to expand his business. Harry is not very innovative as he does not bring any new products on the market. However, he does try to come up with renewing ideas, such as staying up-to-date with the market. Furthermore, Harry's way of managing risk and uncertainty is to insure and make proper considerations. In addition, he uses a strategic plan and brainstorms about things what could happen and how they would react to this. Moreover, all the roles and responsibilities are described in the staff handbook. Regarding to the financial analyses and internal controls: Harry does this on a quarterly base and he critically checks every invoice.

With regard to Harry's social capital: he attends network activities and has a broad and diverse network. He sometimes makes use of his network as they stimulate him for new ideas and he gets support of them. However, he does not use them intensively. Harry says he can obtain information for new ideas from almost everything, but in particular by reading the Bodybiz and visiting the FIBO. His parents were no entrepreneurs.

Furthermore, Harry is a proactive person and is result oriented. He is always looking for ways to make processes faster, not necessarily cheaper. On the other hand, he does always want to improve quality. Moreover, he applies systematical planning and controls on quality. He personally would estimate his age as 18. In addition, he does not experience stress as he is optimistic, always has hope for a good outcome and is flexible.

8.3 Independent entrepreneur: Rick Verstegen – Healthclub45

Rick is a young entrepreneur who started one and a half year ago. However, he is active in the fitness industry for 15 years. The main reasons he started as an entrepreneur is that he could make his own choices and for the freedom. His mother stimulated him to start as an entrepreneur. His current role is managing the team and developing new business/ sales. Rick thinks that his hospitality makes him unique. He is young, has a goodwill factor and is active in the region for years so many people know him. Moreover, his involvement and presence is being appreciated as well as his accessibility which are important factors in his village. Furthermore, his most important successes are: bringing back the old members, the realization of Personal Training in a successful way and his concept (he provides his customers with membership choices in terms of coaching).

Rick has studied CIOs at MBO level. According to him, his three strongest competences are: being innovative, getting the right team together and his accessibility as a person. Furthermore, Rick is not very experienced with marketing (only the basics). He outsources this. On the other hand, with finance he is quite experienced. Rick did not experience other big successes in his previous career. Moreover, Rick does have a role model: Jan Middeldkamp. Furthermore, Rick considers himself as a persuasive person, because that is the way he realizes his successes (his Healthclub45). He feels fit, since he sees things in perspective. Furthermore, regarding to marketing, Rick does not forecast market share and does not perform market analyses. However, he does forecast sales and profit targets and is planning to expand his business. Rick has renewing ideas, but he does not bring new products and/or services to the market. In addition, Rick's way of managing risk is to anticipate and always think of solutions.

Moreover, he applies strategic planning. Rick, does not have the roles and responsibilities described. Regarding the finance Rick always calculates everything, if possible. He monthly goes through his finances.

With regard to Rick's social capital he does not attends network activities but does think he has a broad and diverse network. However, they do not really stimulate Rick for new ideas. He recognizes opportunities through his network, but especially by keeping his eyes and ears open. When he has new ideas he is usually supported by his network, but he does not make an extensive use of his network. Additionally, his mother was an entrepreneur and his network is quite entrepreneurial.

Furthermore, Rick is very proactive and is result oriented. He is always looking for ways to do processes faster and cheaper. Furthermore, he always wants to improve the quality. He applies systematical planning, but does not use procedures to check the quality. He would estimate his age as the same as his current age. He does experience some stress, because he is not very productive in the summer time. Furthermore, he is always optimistic, has hope for a good outcome and is flexible.

8.4 Independent entrepreneur: Frank van Amersfoort – The Chariot

Frank is a young entrepreneur who started two and a half years ago. However, he is active in the fitness industry for 20 years. The main reason he started as entrepreneur is because he thought he could do the thing he was doing as an employee also by himself. Moreover, he got the opportunity to enter the company, which he did. His current role is 18 hours on the floor as an instructor, Personal Trainer, nutrition coach and sales. In the remaining hours he thinks of innovative products and/or services. Marketing is also one of his responsibilities. According to Frank himself, he thinks he is very social, clear, accessible and engaged with most things and very personal. Furthermore, his most important successes are: by far the slimming challenge followed by his concept 'fitness a la carte' and also the customer trust, which he uses towards the media. Another big success Frank realized, was a program specially developed for back injuries.

Frank has studied CIOS at MBO level. He also tried HBO but didn't finish it. Moreover, he did some fitness industry related courses at HDD. According to him, his three strongest competences are: 1) knowing when to work hard and expect more from himself and his employees and knowing when they can relax a little more 2) planning, both from a employees perspective but also when to do what and 3) he is quite a perfectionist. Furthermore, Frank is quite experienced with marketing from field experience. On the other hand, Frank does not really deal with finance. Frank does not have a role model. He does have good persuasive skills since he can convince most people when he believes in something. In addition, Frank feels himself very fit. However, he sometimes does experience stress when it is very busy at work, but knows the right balance to work hard and relax. Furthermore, Frank does not forecast market share, but does forecast sales and profit targets. He also does perform market analyses whenever he thinks it is necessary, but actually always keeps an eye on the market and his competitors. He expects to expand his business. Moreover, Frank is an innovative person as he has renewing ideas, brings new products and services to the market and enters new markets. Furthermore, his way of managing risk is to not take too much risk and forecast with enough financial space. He applies strategic planning he already has his plans finished until December 2017.

Furthermore, he has described all roles and responsibilities. The partner of Frank is taking the financial responsibility. Frank does check all cost on monthly basis.

With regard to Frank's social capital: he is quite a networking person, since he attends network activities, has a broad and diverse network, is being stimulated through his network for new ideas and is mostly being supported by his network when he has new products and/or services. He recognizes new opportunities through his network, but also through social media, mail or newsletters and account managers. Frank experiences his network as enterprising, however this differs per person. Also, both his parents were entrepreneurs.

Furthermore, Frank is very proactive and result oriented. He is always looking for ways to do processes faster and cheaper. In order to improve the quality continuously, it is important to make the right balance between focus and let it affect to the employees. Frank makes use of systematical planning and uses procedures in order to check the work on quality. Regarding his self-image in age, he thinks as an entrepreneur he has the same age, but in his way doing he would estimate himself approximately 7 years younger. Furthermore, he is always optimistic, has hope for a good outcome and is flexible.

8.5 Independent entrepreneur: Eric Defillet – Fitopia

Eric is an experienced entrepreneur. He started 33 years ago. The main reason he started as an entrepreneur is because he always wanted something for himself. When his wife wanted to get her own facilities, he decided to start a gym together. His current role in the organization is owner and directly responsible for the managers in place. Eric actually has one mission and that is making sure that the bills are being paid. According to Eric he and his wife are a unique combination, because he is the business man and his wife the hostess. Furthermore, the three most important factors which made his club to a success are: giving it a personal touch despite the fact it is a big gym., their motivation and they keep on investing.

Eric has studied physical education at MBO level. According to him, his three strongest competences are: that he has courage, is welcoming and caring and that he keeps innovating. Furthermore, Eric learned marketing and finance with the years, but still he outsources his finance to his accountant. Eric's big success is Fitopia, but in the meantime he integrated a big spa resort in his club. Eric does not have a role model. Furthermore, he is quite persuasive as he has a dominant personality. Moreover, Eric feels himself fit, but he does experience a lot of stress at the moment because they are changing of administration tools. In addition, Eric does not forecast market share and could work better with forecasting sales and profit targets. He does perform market analyses via the VES and is always alert what happens in the market. He is planning to expand his business. Moreover, Eric has renewing ideas, brings new products and services to the market and enters new markets. In addition, Eric does not apply new methods of production, marketing and/or management. Furthermore, Eric's way of managing risk is to stay focused on his business. Moreover, he applies strategic planning. Eric does have described all the roles and responsibilities. Regarding to finance, Eric always thinks in possibilities. He performs financials analyses and also controls cost.

With regard to Eric's social capital: he attends a lot of network activities, but it must be fitness industry related. He does not go to service clubs. He has a broad and diverse network, usually receives support

from his network for new ideas and he uses his network whenever needed. Both of his parents were entrepreneurs and he describes his network as entrepreneurial. Furthermore, he gains news insight in opportunities through other entrepreneurs, family, friends and business relations.

Moreover, Eric is proactive and result oriented. However, he should be looking more for ways to do processes faster and cheaper. He does have the need to always improve quality. He should also make better use of the procedures to control the work on its quality. His self-image in terms of age is younger. He experiences stress at the moment, but usually not so much as he is optimistic, always has hope for a good outcome and is flexible.

8.6 Franchisee: Job Ziedses des Plantes – Fit20

Job is a young franchisee who just started, in March 2016. With his two years of experience as physiotherapist he decided to start for himself as franchisee with the concept of Fit20. The main reason he started as a franchisee was because as physiotherapist his main task was curative and he wanted to be working more preventive. The concept of Fit20 was a perfect fit with his ideas. Since he does not have much experience with entrepreneurship he sees this as a good learning opportunity. His current role is to make this club to a success. According to Job himself, he thinks that it makes him unique that he's not necessarily a sales tiger, but he treats his customer in such a way that they do the marketing for him, through word of mouth. He also thinks his background makes him unique. His most important successes are: the brand awareness, they always give away one free trial training and they have flexible contracts. Job did not experience other big successes.

Job has studied physiotherapy at HBO level. According to him his strongest competences are: his communication skills, knowledge and perseverance. Furthermore, Job had a bit of marketing experience recently and he is trying to apply it in his business. Even though Job has not much experience in marketing he does forecast market share, sales targets, profit targets and did a market analyses. Regarding to finance he is not so experienced. He does his own personal financial administration and makes some invoices, but that's actually it. Moreover, he does not have a role model. In addition, Job thinks he is persuasive, because he converts 80-90% of the walk-ins into sales. He does not experiences stress and thinks he's fit. In two or maybe three years' time he would like to expand his business. Despite the fact that Job is working as franchisee, he has renewing ideas and is able to implement these in his business. Therefore, he is also able to bring new products in his company. Moreover, the way Fit20 is working is a new market segment in The Netherlands, according to Job. In addition, his way of managing risk and insecurity is by living as cheap as possible. His way of taking risk is to minimize this as much as possible. Sometimes there are conflicts, which he wants to solve by talking. Moreover, he works with a strategic plan in order to achieve his targets. The roles and responsibilities are described. Regarding to the finance perspective, he does not really perform financial analyses. He just looks what goes in and what goes out since his costs are mostly fixed and his variable cost are for promotions.

With regard to Job's social capital: he has tried to go to network activities, but it is not really something for him. He does have a broad and diverse network and he is being stimulated with new ideas through his network. He feels that he gets support from his network most of the time, in particular of his

girlfriend and family. His parents were no entrepreneurs and his network is not very entrepreneurial either.

Job is certainly a proactive person and sees many opportunities. He is also result oriented. Moreover, he is always looking for ways to do processes faster and cheaper and is always looking to improve quality. He applies systematical planning and uses procedures to check if the work is done in the best quality. In addition, he estimates himself younger than he is. Moreover, his stress level is low as he is always optimistic, always has hope for a good outcome and is flexible.

8.7 Franchisee: Anita Jansen – Curves

Anita is an experienced franchisee with 10 years of experience in the fitness industry. She is also a franchisee for 10 years with the concept of Curves. Anita started as franchisee due to the enthusiasm of a former colleague who explained the concept of Curves to Anita. One of the decision making arguments was that she did not have to come up with something by herself, but that the franchiser provided everything. Anita's current role is that of owner and she has three employees. She does workouts with the customers and leads the team. The thing that makes her unique is her attention and support for the customers. Furthermore, the most important things that made her business to a success is the coaching which leads to a positive word of mouth, social media and that all Curves clubs work on the same way and that the support of the main office is very good. Anita did not experience other big successes.

Anita has her MBO degree and has followed several management trainings of Curves. According to her, her strongest competences are: her coaching skills, socially strong and many knowledge and experience regarding the Curves concept. Furthermore, Anita does not have plenty experience with marketing as she gets everything provided of the head office. On the other hand, she does the book keeping by herself and then sends it to the accountant. Anita does not have a role model. Moreover, she is not really persuasive but because she has a lot of knowledge she can convince people. Furthermore, her physical mood is that she experience quite some stress because they are currently changing their work processes after working on the same way for 10 years. In addition, Anita does not forecast market share, sales and/or profit targets. This confirms that her marketing experience is not very high. However, the main office does exercise market analyses. Moreover, Anita is not planning to extend her business and she is not an innovative person, but is usually waiting for ideas from the head office. She does not bring new products/ services to the market and also does not enter new markets. Moreover, whenever Anita has to deal with risks, she really goes for it but she does think it through and also applies strategical planning. Anita has described the roles and responsibility of people working in her club. Whenever Anita has to deal with conflicts, she firstly needs to calm down, think it over and then enters into dialogue. She does monthly financial analyses and has budgets. She knows what goes in and what goes out and in that way she controls the cost.

With regard to Anita's social capital: she does not go to network activities, but she has a broad and diverse network through her customers. She is not being stimulated for new ideas through her network. She gets her new ideas from the head office or from her customers who come up with ideas. She does get support whenever she wants to undertake something. Furthermore, her dad is an

entrepreneur and it is also common in her family. She does not experience her network as entrepreneurial.

Moreover, Anita is proactive according to herself and is also result oriented. She is always looking to do processes faster and cheaper as well as to improve the quality. Furthermore, she applies systematical planning and uses procedures to check if the work is done in good quality. Her self-image in terms of age is the same. Recently she experiences stress, but usually she is very optimistic, has hope for a good outcome and is flexible.

8.8 Franchisee: Remy den Blijker – Any-time Fitness

Remy is a young franchisee who started in December 2015. He is working in the fitness industry for six years. He had his own Personal Training enterprise, but wanted a more consistent income. This was the main reason for him to start a gym. However, he did not have the financial means to start an own gym like Any-time fitness and came in contact with his partner. Remy believed in the concept of Any-time fitness and his partner (who invested) believed in the product of Any-time fitness and Remy. This was the basis of the start of his franchisee career. His current role in the club is doing all the operational tasks, from cleaning to sales, administrative work, personnel and marketing. According to Remy it makes him unique that he is a real host, makes people feel comfortable and is passionate about his job. Furthermore, the most important factors which contributed to his success are: the way he and his team treat their customers, the concept of Any-time fitness (24/7 open) and the quality he scores on getting results with his customers. Another success he achieved, is the founding of his own entity 'United Sports'.

Remy has studied commercial sport employee at MBO level. According to him his strongest competences are: his social skills, achievement oriented and dares to take risk. He does not have a lot of experience in marketing as well as in finance. He does not have a role model. Furthermore, Remy does think that he is persuasive, because he easily gets people enthusiastic. In addition, Remy feels some stress since it is the first year of his club which is a bit chaotic but he is satisfied. Regarding to marketing, he does not forecast market share, but does forecast sales growth and not necessarily profit growth. Also, he did a market analyses before he started and will do it in the future again. He is not sure if he wants to expand his business. He will see what will cross his path. Concerning innovation, he has renewing ideas for his business but not necessary totally new. Furthermore, he does not bring new products and/or services in the market because he thinks most things are invented already. The same goes for new markets: it is served already, but he personally would like to focus more on seniors. In addition, his way of taking risk is following his instinct. On the other hand, his partner is more of calculating and that is something he can learn a lot from. Remy applies strategic planning and has described the roles and responsibilities. However, this description is from the head office and he expects more from his employees. Moreover, his way of dealing with pressure or conflicts is being straight forward. Furthermore, Remy does not do anything with finance, such as analyses, internal controls or controlling the cost. This is the responsibility of his partner.

With regard to Remy's social capital: he does not attend network activities. He does have a broad and diverse network and is stimulated with new ideas through his network, because small things can help him to new ideas. Furthermore, he recognizes opportunities through his business network and internet

as well as by just keeping his eyes open. He usually gets support with his ideas and he makes use of his network when possible. His parents were no entrepreneurs. His network is half-half entrepreneurial.

Furthermore, Remy is proactive and achievement orientated. He is always looking for ways to do processes faster and cheaper and has the need to always improve quality. Moreover, he tries to apply systematical planning and uses procedures to check if the work is done with the best quality. Regarding to his self-image, he would estimate himself younger. Moreover, naturally he is not an optimist but he does usually have hope for a good outcome. Furthermore, he is very flexible.

8.9 Franchisee: Han Wallet – SNAP Fitness

Han is an experienced franchisee who started as franchisee in March 2016. However, he is active in the fitness industry for 30 years and also owns two independent clubs for 26 years already. The reason he started as franchisee is because in order to grow, enormous investments are necessary, for instance in order to start a new club, but the golden time for the fitness industry is gone. Han started with SNAP Fitness, because the concept fitted his vision. Since it's an American concept it cannot be blind copied into The Netherlands, according to Han, because the habits in both countries are different. With SNAP Fitness Han had the freedom to adjust his club to his personal wishes, of course with the SNAP concept guaranteed. In addition, he thinks he could have started a franchise by himself, but because of the speed and time he has chosen to start with an existing franchise concept. His current role is to manage everything, especially in this (starting) phase. According to Han, he thinks that it makes him unique that he uses other principles, namely that he works more as a partnership. Furthermore, the most important factors for success are: that the fitness industry is ready for franchising, the market in The Netherlands is ready for franchising and the network he brings as he has a lot of knowledge and experience but also has a lot of partners with knowhow and experience, he brings them together.

Han has studied (K)ALO at HBO level. According to him his strongest competences are: that he is a hard worker, he is good in motivating people and he is stressful and always thinks logical, in solutions. Furthermore, Han has a lot of marketing experience since he always had to come up with the marketing for his independent clubs. Concerning his finance experience, he does the book keeping by himself. In addition, his previous successes are his two independent clubs. Han does not have a role model. Moreover, Han thinks he is persuasive because of his enthusiasm and positive approach. Furthermore, Han does never experience stress whether the business goes fine or goes bad. He feels fit. Han works with marketing targets, such as market share, sales and profit targets. He does not perform market analyses. He only does this one time, before starting a club. He is planning to grow his business. Furthermore, Han is a very innovative person as he has many renewing ideas, for example the pay-per-use system in the fitness industry is one of his ideas. However, he does not bring new products and/or services to the market and therefore does not enter new markets. In addition, Han's way of managing risk is to deal with it on an analytical way and he applies strategical planning. Moreover, he has described the roles and responsibilities. Regarding to dealing with conflict and/or pressure, he always tries to let the employee come up with the solution instead of saying what to do. Moreover, financially he closely, on a weekly basis, monitors the member growth and also performs internal controls because he does the book keeping by himself. In order to control costs he carefully checks every invoice.

With regard to Han's social capital: he attends several network activities, which are fitness industry related or franchise related. He has a broad and diverse network and is being stimulated for new ideas through his network, because he always listens carefully. In order to gain insights in new opportunities, he gets a lot of information through his network. He also gets a lot of support from his network since he always tries to involve them in his ideas, which creates more support. Moreover, his parents were entrepreneurs and he does not experience his network as entrepreneurial.

Han is a proactive person and is result orientated. He is always looking for ways to do processes faster and cheaper also, since this is the core of franchising. He always strives to serve the best quality possible, which not necessarily always means improving quality. Furthermore, he uses procedures in order to check the quality of the work that has been done. Moreover, his self-image in terms of age is younger. In addition, he is an optimistic person, always has hope for a positive outcome and is flexible.

8.10 Franchisee: Rosa van de Kerkhof – JETTS

Rosa is a young franchisee who started one year ago. With her three years of experience in the fitness industry she is a real entrepreneur. The main reason she started as franchisee was because she did not have parents and could not afford to pay for studies. She started working in a retail shop and agreed on a model whereby she easily could become owner. She decided to sell this shop and start in the fitness industry, because that is where her heart belonged. The concept of JETTS fitted her and that is why she started with the concept. Her current role is owner and manager. She does daily tasks and is responsible for six employees. According to Rosa, her enthusiasm and passion make her unique. Her real interest in people is what makes it special, she sells the concept of 'love'. Furthermore, the most important things that made her business a success are: putting her team first (happy people are equal to happy members according to her), her knowledge of people and sports And her passion but also the location of JETTS.

Rosa did only go to high school and finished HAVO. According to herself her strongest competences are: very result orientated, good and honest self-reflection and also bonding (she can make a family of a team). Furthermore, she has quite some marketing experience as she does a lot by herself. Her experience is confirmed, because she forecasts market share, sales and profit targets. On the other hand, regarding finance, she does not have a lot of experience. Rosa did experience some successes in her career. First of all, her retail shop which she sold with profit and the pre-sales in which she obtained 350 new member in eight weeks' time. Rosa does have a role model: Zlatan Ibrahimovic. Furthermore, Rosa thinks she is persuasive. Because of her passion and real interest, she can mostly convince people. In addition, she feels physically fit but she experiences stress due to her past and work/ private balance. Rosa also performs market analyses. In addition, she is planning to expand her business. Even though Rosa is working with a franchise concept, she is able to implement her renewing ideas, to bring new products/ services to the market and enter new markets. Moreover, Rosa's way of managing risk and/or insecurity is on the basis of intuition, according to her courage is very important. Furthermore, she exercises strategical planning on all business field areas, from market, HRM, finance and sales. Moreover, she has described the roles and responsibilities. Regarding to taking risks, when her institution says 'do', she just does it. She is very optimistic and deals with pressure or conflicts with a golden rule: it must be problem solving and especially simple. Furthermore, regarding to the finance,

she executes financial analyses as well as internal controls and she manages the cost through working with budgets.

With regard to Rosa's social capital: she attends network activities approximately once a month and she has a very broad and diverse network. Furthermore, her network stimulates Rosa for new ideas. Moreover, she recognizes new opportunities through her business network. In addition, she usually gets support from her network by new ideas and she also takes advantage of her network in a positive manner. Moreover, her parents were no entrepreneurs, but her network is quite entrepreneurial.

Rosa is a proactive person and is very result oriented, she sees many opportunities. Moreover, she is not always looking for ways to do processes faster and cheaper, but she is always looking for ways to improve quality. In addition, she does not perform systematical planning, but on the other hand does use procedures to check the work which has been done. Her self-image in terms of age is older. Moreover, she is always optimistic and has hope for a good outcome. Also, she is very flexible.

8.11 Jan Middelkamp

Jan is a very experienced person, who is active in the fitness industry for 32 years. He did not have an independent fitness club or was a franchisee of a fitness club, but he certainly is considered as one of the leading people in the fitness industry. He has experience as manager of fitness clubs, employee of HDD (and later one of the owners of HDD), director at Fitness First and manager of Fit-Care where he was responsible for 18 franchise clubs. This confirms that his input can be considered as highly valuable. Currently he is working at the development department of HDD. In order to make a franchise business grow, it is firstly crucial to develop a success formula with a certain profit margin of 20-30% (EBITA) in the example club, according to Jan. Secondly, it must be reproducible. He thinks that in SMEs the factor 'human' plays an enormous role. Therefore, the success formula should be tested and the human factor should be eliminated. The formula can be given to a third person you don't know and he or she can implement it on his or her way, but within the formula, and then test if the formula is still successful. Thirdly, the protection right of the unique franchise formula, unique brand and the whole process are important, but which are also really hard to secure and protect. According to Jan, the successful franchise formulas are the hard franchise concepts. The reason Fit-Care did not become a success was because it was way too soft.

Jan is currently doing research for his PhD in order to promote to doctor, which he has almost finished (80%). He started with HAVO, followed by the academy of physical education (Bachelor), then, sports and health at the Utrecht University (MSc degree). According to Jan, his strongest competences are: that he's a specialist, that he combines the entrepreneur side with the researcher side, which is an special combination and that he is very good in separating the essentials of side issues. He does many things at once but he does not get lost in details. However, he is focused on details, but again is good in ordering. A fourth competence is that he is very result orientated. Furthermore, he has a lot of experience with marketing, certainly as COO this was always in his package. Moreover, he is very experienced with finance. Due to his experience, it is confirmed that he also works with markets share, sales and profit targets. Furthermore, he conducts a lot of market analyses. Moreover, Jan is an innovative person as he has and had many renewing ideas and brings new products and services to the market. Jan always tries to invent something new. In addition, Jan's way of managing risk and

insecurity is by applying the stage-gate model. Furthermore, he applies strategic planning and always describes roles and responsibilities in his organizations.

With regard to Jan's social capital: he attends network activities. According to himself, he has a broad and diverse network. He thinks his network in the fitness industry is the biggest, in particular in The Netherlands, but also in Europe since he sits in the board of the European branch organization. Furthermore, he knows a lot of people worldwide. In the meantime he also found his way in the scientific world. Jan is selective in his choice of network events he attends. Furthermore, Jan is being stimulated for new ideas through his network. In particular he experiences Les Mills as inspiring, but also both his fitness and scientific network. In addition, Jan recognizes opportunities by doing a lot, for example when he is on a business trip he always tries to visit some fitness clubs in order to gain new ideas. And when he is traveling, he reads a lot. Moreover, Jan obtains a lot of new ideas through the hotel industry.

Jan is very proactive and result oriented. Moreover, he is always looking to do processes faster and cheaper. His self-image in terms of age is that he is physically younger and mentally even more. In addition, Jan sometimes experiences stress. He thinks everyone does experience stress sometimes. He only has stress on very weird moments, such as in the traffic. Furthermore, Jan is optimistic, usually has hope for a good outcome and regarding to his flexibility, it really depends on what it is about. For example, when he has to put his signature, he is not flexible at all (there are not a lot of people who advise him who he listens to). However, on the other hand, in terms of time he is very flexible.

Appendix 9: Cross-case method

See next pages

	Independent entrepreneurs				
	John van Heel	Harry Schuit	Rick Verstegen	Frank van Amersfoort	Eric Defiliet
Background information					
<i>Experienced yes/no</i>	Yes	Yes	No	No	Yes
<i>What is the main reason you started?</i>	Couldn't work for a boss	Wanted more influence	Freedom	He could do it by himself as well	Wanted to be independent owner
<i>What is your current role?</i>	Director	Clubmanager	Managing the team, develop new business and sales	18 hours on the floor (as (personal) trainer) and 22 hours innovation and marketing	Owner - making sure the bills are being paid
<i>What are your unique skills?</i>	Equilance feeling, clear vision, good feeling for securing quality	Perseverance	Hospitality and involvement	Social, clear, accesible, engaged and very personal	Businessman
<i>What are the most important factors that made your business a success?</i>	(1) React on need of customers, (2) Spread risk and (3) Stick to vision and network	(1) Location, (2) Choice of target group and (3) Employees from other industries	(1) Bringing back the old members, (2) Personal Training in a successful way and (3) Choices of memberships	(1) Slimming challenge, (2) Concept 'Fitness a la Carte' and (3) Trust of customers and media usage	(1) Personal touch, (2) Their motivation and (3) Keep investing
Human capital					
<i>What is your educational level?</i>	MBO	MBO (CIOS)	MBO (CIOS)	MBO (CIOS)	MBO (Physical education)
<i>What are your strongest competences?</i>	(1) Very empathical, (2) His proactivity and (3) Team player	(1) Clear way of leadership, (2) People person and (3) Result oriented	(1) Being innovative, (2) Getting the right team together and (3) His accesibility	(1) Balans between hard work and relaxation, (2) planning and (3) Perfectionist	(1) Courage, (2) Welcoming and (3) Caring
<i>Do you have marketing experience?</i>	High	Yes	No	Yes	Yes
<i>Do you have finance experience?</i>	High	Not a lot	Yes	No	Yes
<i>Did you experience other successes?</i>	Previous club	Previous clubs	Not really	Special program for back injuries	Yes, integrated a SPA resort in his club
<i>Do you have a role model?</i>	No	Yes	Yes	No	No
<i>Do you find yourself persuasive</i>	Yes, high	Sometimes	Yes	Yes	Yes
<i>Do you feel yourself fit?</i>	Superfit (10+)	Yes	Yes	Yes	Yes

Marketing (ESE)					
<i>Do you forecast market share?</i>	No	No	No	No	No
<i>Do you forecast sales targets?</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Could do better
<i>Do you forecast profit targets?</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Could do better
<i>Do you perform market analyses?</i>	Yes, with start of new projects	Yes	No	Yes	Yes
<i>Are you planning to expand your business?</i>	Yes	No	Yes	Yes	Yes
Innovation (ESE)					
<i>Do you have innovative ideas?</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Do you brings new products/ services to the market?</i>	Yes	No	No	Yes	Yes
<i>Do you enters new markets?</i>	Yes	No	No	Yes	Yes
<i>Do you apply new methods of production, marketing and/or management?</i>	Yes	No	No	No	No
Management (ESE)					
<i>How do you manage risk/ uncertainty?</i>	Spread risk	Insure and make proper considerations	Anticipate and think in solutions	Don't take too much risk	Staying focused
<i>Do you apply strategical planning?</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Not so much
<i>Did you have described all the functions and responsibilities?</i>	Yes	Yes	No	Yes	Yes
Finance (ESE)					
<i>How do you deal with risk?</i>	Spread it	Insure and make proper considerations	Anticipate and think in solutions	Forecast with enough financial space	Think in possibilities
<i>Do you perform financial analyses?</i>	Monthly	Quartely	Monthly	No	Yes
<i>Do you exhibit internal controls?</i>	Yes	Quartely	Yes, weekly	No	Yes
<i>How do you control cost?</i>	Monthly financial analyses and set guidance for clubmanager	Check all invoices critically	Monthly	Monthly check	Monthly

Social capital					
Do you attend network activities?	Yes	Yes	No	Yes	Yes
Do you have a broad and diverse network?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Are you being stimulated through your network for new ideas?	Yes	Yes	No	Yes	No
How do you obtain ideas for new opportunities?	Everywhere	Everything, but in particular, the Bodybiz and the FIBO	Through his network and staying alert	Through his network, social media and mailings	His business network
Do you usually get support of your network?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Do you use your network?	Yes	Yes	No	Not really	Yes
Where your parents entrepreneurs?	No	No	Yes, his mother	Yes	Yes
Do you experience your network as entrepreneurial?	No	Yes	Yes	Yes, but it depends per person	Yes
Successes					
Are you proactive?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Are you result-oriented?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Are you always looking to do processes faster/cheaper?	No, but, more efficient	Faster yes, cheaper no	Yes	Yes	Could do better
Do you always have the need to improve the quality?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Do you feel yourself younger or older?	Younger	Younger	Same	Younger	Younger
Do you experience stress?	No	No	Yes, sometimes	No	Yes, sometimes
Are you optimistic?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Do you usually have hope for a good outcome?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Are you flexible?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

	Franchisees					Franchise expert
	Job Ziedses des Plantes	Anita Jansen	Remy den Blijker	Han Wallet	Rosa van de Kerkhof	Jan Middelkamp
Background information						
<i>Experienced yes/no</i>	No	Yes	No	Yes	No	Yes
<i>What is the main reason you started?</i>	He wanted to work preventive and wanted to learn (via franchising)	Enthousiasm colleague and that she didn't have to think everything (because of franchising)	Wanted more sustainable income	Need to grow	It is were her heart belonged	n/a
<i>What is your current role?</i>	Owner - make the club a success	Owner - leading the team and instructor	Operations - cleaning, sales, administration, personnel and marketing	Manager	Owner and manager	Owner and Development at HDD
<i>What are your unique skills?</i>	Not a salestiger and his background	Attention and support for members	Good host and passionate	His principles: he sees the relationships as partnerships	Enthousiasm and passion	Experience in both the field and scientific world applicable on the fitness industry
<i>What are the most important factors that made your business a success?</i>	(1) Brand awareness, (2) One free training concept and (3) Flexible contracts	(1) Way of coaching, (2) Social Media and (3) All Curves clubs are the same and the head office provides good support	(1) Way of helping customers, (2) Concept of Anytime Fitness and (3) Quality (achieving results)	(1) The fitness industry is ready for franchising, (2) The Netherlands is ready for franchising and (3) His network	(1) Team first, (2) Knowledge of people and sports and (3) Passion and location	(1) Success formula (20-30% margin), (2) Reproducibility and (3) Protection of rights
Human capital						
<i>What is your educational level?</i>	HBO (Physiotherapy)	MBO	MBO (Commercial Sport Employee)	HBO ((K)ALO)	HAVO	Doing his promotion for PHd
<i>What are your strongest competences?</i>	(1) Communication skills, (2) Knowledge and (3) Perseverance	(1) Coaching skills, (2) Social strong and (3) A lot of knowledge and experience	(1) Social skills, (2) Achievement orientated and (3) Dares to take risk	(1) Hard worker, (2) Good in motivating people and (3) Stress resistant and always thinks problem solving	(1) Very result-oriented, (2) Good and honest self-reflection and (3) Bonding	(1) Specialist, (2) He combines entrepreneurship and research perspective and (3) Very good at separating the essentials of side issues
<i>Do you have marketing experience?</i>	A little	No, everything from headoffice	No	Yes, a lot	Yes	Yes
<i>Do you have finance experience?</i>	A little	Yes	No	Yes	No	Yes
<i>Did you experience other successes?</i>	No	Not really	Yes, Previous business 'United Sports'	Yes, his other clubs	Yes, her previous enterprise	Yes
<i>Do you have a role model?</i>	No	No	No	No	Yes	No
<i>Do you find yourself persuasive</i>	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Do you feel yourself fit?</i>	Yes	Not really, momentarily stressfull	I have been fitter now a little stressful	Yes	Yes, but does experience some stress	Yes

Marketing (ESE)						
<i>Do you forecast market share?</i>	Yes	No	No	Yes	Yes	n/a
<i>Do you forecast sales targets?</i>	Yes	No	Yes	Yes	Yes	n/a
<i>Do you forecast profit targets?</i>	Yes	No	Yes	Yes	Yes	n/a
<i>Do you perform market analyses?</i>	Yes	Via headoffice	Only by start	No, only at the start	Yes	Yes
<i>Are you planning to expand your business?</i>	Yes	No	Maybe	Yes	Yes	n/a
Innovation (ESE)						
<i>Do you have innovative ideas?</i>	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Do you brings new products/ services to the market?</i>	Yes	No	No	No	Yes	Yes
<i>Do you enters new markets?</i>	Yes	No	No	No	Yes	Yes
<i>Do you apply new methods of production, marketing and/or management?</i>	No	No	No	No	No	-
Management (ESE)						
<i>How do you manage risk/ uncertainty?</i>	Keep cost as low as possible	200% effort	Discuss with my partner	On an analytical way	By intuition	Through the stage-gate model
<i>Do you apply strategical planning?</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Did you have described all the functions and responsibilities?</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Finance (ESE)						
<i>How do you deal with risk?</i>	Keep cost as low as possible	Think it through and discuss it with my partner	Follow instinct	First analyse scenario	By intuition	Through the stage-gate model
<i>Do you perform financial analyses?</i>	No	Monthly	No	Member growth weekly	Yes	n/a
<i>Do you exhibit internal controls?</i>	Sometimes	work with budgets	No	Yes	Yes	n/a
<i>How do you control cost?</i>	Keep it simple most is fixed only marketing is variable	Knowing the income and cost	No	Carefully check all invoices	With the help of budgets	n/a

Social capital						
Do you attend network activities?	No	No	No	Yes	Yes	Yes
Do you have a broad and diverse network?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Are you being stimulated through your network for new ideas?	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
How do you obtain ideas for new opportunities?	Via the other Fit20 offices	Through the head office	Business network,internet and being alert	Through his network	Through her business network	Visite other clubs and read a lot
Do you usually get support of your network?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Do you use your network?	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Of course
Where your parents entrepreneurs?	No	Yes her father	No	Yes	No	No
Do you experience your network as entrepreneurial?	No	No	50/50	No	Yes	No
Succes						
Are you proactive?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Are you result-oriented?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Are you always looking to do processes faster/cheaper?	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes
Do you always have the need to improve the quality?	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes
Do you feel yourself younger or older?	Younger	Same	Younger	Younger	Older	Younger
Do you experience stress?	No	Yes	Yes, sometimes	No	Yes, sometimes	Yes, sometimes
Are you optimistic?	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes
Do you usually have hope for a good outcome?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Are you flexible?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Depends on what it is about