

High performance management bij franchise-supermarkten

Laurens Sloot, Erjen van Nierop en André de Waal

SAMENVATTING In dit artikel wordt een onderzoek gepresenteerd naar de mate waarin franchise-supermarkten voldoen aan de vijf factoren van high performance-organisaties (HPO): hoge kwaliteit managers, hoge kwaliteit medewerkers, openheid en actiegerichtheid, continue verbetering en vernieuwing, en langetermijngerichtheid. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het HPO-raamwerk waarin gemeten wordt met behulp van 35 items. Uit een onderzoek onder 122 zelfstandige supermarktondernemers in Nederland blijkt dat 11 procent voldoet aan de kenmerken van een high performance-organisatie. Met name op de kenmerken 'kwaliteit werknemers' en 'verbeteren en vernieuwen' kunnen de franchisers nog aanzienlijke verbeteringen doorvoeren. Grotere supermarkten scoren over het algemeen beter op de HPO-kenmerken dan kleinere supermarkten. Uit het onderzoek blijkt verder dat franchisers die hoger scoren op de HPO-kenmerken gemiddeld genomen ook beter presteren op diverse financiële performance-maatstaven.

RELEVANTIE VOOR PRAKTIJK Deze studie geeft weer in welke mate supermarktororganisaties die door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd, voldoen aan de vijf factoren van een high performance-organisatie. Daarmee kunnen de franchisenemers aan de slag om hun supermarktororganisaties gericht te verbeteren op die vijf factoren.

1 Introductie

De supermarkt als retailconcept is feitelijk een vrij nieuw fenomeen in de Nederlandse markt. Aan het begin van de twintigste eeuw werden de meeste boodschappen in Nederland verkocht door kruideniers, bakkers, slaggers, groenteboeren en melkboeren. Kenmerkend was dat alle winkeliers hun producten van achter de 'counter' verkochten. Daarnaast werd er ook nog veel thuisbezorgd door bijvoorbeeld de melkboer en de groenteboer. Rond diezelfde tijd werd in de Verenigde Staten een revolutionair retailconcept uitgevonden: de supermarkt. Ketens als Piggly Wiggly (1916) en Safeway (1926) zijn voorbeelden van pioniers uit die tijd. De supermarkt bood een groot assortiment met concurrerende prijzen in een winkel waar niet langer de producten werden verkocht van achter de counter, maar waar zelfbediening de norm was. Net na de Tweede Wereldoorlog deed de supermarkt ook zijn intrede

in Nederland toen de broers Van Woerkom in het centrum van Nijmegen in 1946 de eerste selfservice winkel van het land openden. Ze werden al snel gevolgd door Dirk van den Broek (1948), Albert Heijn (1952), Deen (1953) en Jan Linders (1958) (Supermarktcheck, 2015; Sloot et al., 2015). Veel van deze 'early adopters' zijn nog steeds succesvol op de Nederlandse markt. Het Nederlandse supermarktkanaal wordt tegenwoordig gedomineerd door een beperkt aantal spelers. Albert Heijn en Jumbo hebben gezamenlijk een marktaandeel van bijna 55 procent. Deze retailers maken gebruik van een gemengd model: deels opereren ze via eigen filialen en deels via zelfstandige supermarktondernemers die als franchiser gebruik maken van de winkelformule. Daarnaast zijn er ook winkelformules die volledig door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd, zoals bijvoorbeeld de PLUS-formule die met een omzet van € 2 miljard en een marktaandeel van 6 procent ook een stevige partij is in het Nederlandse supermarktkanaal. Getalsmatig wordt op dit moment ongeveer de helft van de bijna 5.000 supermarkten geëxploiteerd door zelfstandige supermarktondernemers, terwijl hun gezamenlijke omzet ongeveer eenderde van het totaal bedraagt (DistriFood Dynamics, 2014).

Voor de franchisegever (de eigenaar van de franchiseformule) zijn er verschillende voordelen om met franchisers te werken (Croonen, 2007): minder investeringsdruk doordat de franchiser ook investeert; een betere dekking van de marketingkosten omdat deze worden gespreid over meerdere winkels; een dichter logistiek netwerk van winkels in het land; en een groter inkoopvolume waardoor er scherper ingekocht kan worden. Deze voordelen zijn hard nodig omdat de supermarktsector als zeer concurrerend wordt beschouwd (Newsome et al., 2013). Om succesvol te kunnen blijven opereren is het noodzakelijk dat supermarkten scherp aan de wind blijven zeilen. In de media is veel geschreven over zaken als prijs- en promotiebeleid van supermarkten, maar relatief weinig over zaken als de interne organisatie van de supermarkt zelf, dat wil zeggen, de kwaliteit van de managers en medewerkers, interne processen zoals onderlinge communicatie, evaluaties en beloning, en

rapportage van performance-management. Ook een zoektocht in de wetenschappelijke literatuur naar verbetering van de (interne) kwaliteit van de supermarkten bevestigt deze constatering: het meeste onderzoek richt zich op het marketingbeleid van de supermarkten. Er lijkt dus een kloof te zijn in zowel de huidige literatuur als in de aandacht die supermarkten aan kwaliteitsverbetering geven. Meer aandacht voor de kwaliteit van managers en medewerkers kan een supermarktorganisatie helpen om haar competitief vermogen te verhogen, en zal daarnaast nieuwe lijnen van academisch onderzoek in de supermarktsector kunnen openen.

In dit artikel beschrijven we het High Performance Organisatie (HPO)-raamwerk, een gevalideerde methode voor het evalueren van de sterkte van de interne organisatie van bedrijven en het voorstellen van verbeteringen van de kwaliteit van de interne organisatie (De Waal, 2012a). Dit raamwerk is de afgelopen jaren toegepast in veel sectoren, maar nog niet in de supermarktsector. Het doel van het onderzoek is te toetsen of het HPO-raamwerk gebruikt kan worden om de prestaties van supermarkten te analyseren, om vervolgens te komen met mogelijke verbeteringen die supermarktondernemers kunnen doorvoeren om hun performance te verbeteren.

De rest van dit artikel is als volgt opgebouwd. In de volgende paragraaf wordt een literatuuroverzicht gegeven van het huidige onderzoek naar de kwaliteit en prestaties van supermarkten. Daarna, in paragraaf 3, volgt een beschrijving van het HPO-raamwerk. Vervolgens worden in paragraaf 4 de onderzoeksopzet en de onderzoeksresultaten besproken, gevolgd door de analyse van deze resultaten en de aanbevelingen die worden gemaakt op basis van de analyse. Het artikel eindigt in sectie 6 met een conclusie, de beperkingen van de studie, en de mogelijkheden voor verder onderzoek.

2 Onderzoek naar prestaties in supermarkten

Wetenschappelijk onderzoek naar de kwaliteit, de prestaties en verbetering van supermarkten richt zich vooral op de operationele en marketingaspecten van de supermarkten, dat wil zeggen processen, prijsbeleid, assortiment en lay-out (zie o.a. Sloot et al., 2006; Van Herpen et al., 2012). Daarnaast betreft een belangrijke onderzoekstroom de kwaliteit van de dienstverlening van de supermarkten. Zo wordt in Vella et al. (2009) gekeken naar specifieke interne factoren, gedefinieerd als de organisatorische competenties en procedures die de attitudes van de werknemers beïnvloeden; en externe factoren, gedefinieerd als de kwaliteit van de interacties tussen klanten en supermarktpersoneel. De vraag is wat de invloed hiervan is op de kwaliteit van de dienstverlening zoals die door supermarktmedewerkers aan klanten wordt geleverd. De onderzoekers vinden dat de servicegerichtheid, flexibiliteit en niet-ge-

standaardiseerd voorgeschreven gedrag van werknemers het beste de servicekwaliteit voorspellen. Min (2010) onderzoekt de dienstprestaties van supermarkt franchisers en vindt dat productkwaliteit de indruk van klanten met betrekking tot de kwaliteit van de supermarkt het sterkst beïnvloedt, gevolgd door de netheid van de winkel, concurrerende prijzen, productaanbod en snelle kassa's. Min (2010) vindt ook een direct verband tussen het niveau van de dienstverlening en de reputatie van de supermarkt die gecreëerd wordt als gevolg van mond-tot-mondreclame tussen klanten.

2.1 Operationele invloeden

De efficiëntie van het distributiekanaal, bestaande uit externe en interne processen, en het effect daarvan op de supermarktklanten is in de literatuur regelmatig onderzocht. Zo ontwikkelen Beamer & Preston (1993) een conceptueel kader om de interne organisatie van supermarktketens te beschrijven, en ze passen dit kader vervolgens toe bij verschillende ketens. Beamer & Preston vinden een verband tussen de aard van de managementstructuur van de supermarkt en de verdeling van de autoriteit tussen de niveaus van het management; ze hebben echter niet het succes van elk type structuur gemeten. Sergio Ceretta & Scherer (2003) onderzoeken welke factoren de efficiëntie (gedefinieerd als hoe goed een organisatie-eenheid gebruik maakt van haar middelen in het maken van haar producten) van supermarkten verhogen, en vinden dat de technologische modernisering en 'Efficient Consumer Response' (gedefinieerd als de constante zoektocht naar meer efficiëntie in alle stappen in de keten van productie en distributie, waaronder producenten, retailers en consumenten) de belangrijkste factoren voor verbetering zijn. Newsome et al. (2013) kijken in hoeverre en op welke manieren supermarkten het werk, de werkgelegenheid, en de arbeidsstrategieën van hun leveranciers beïnvloeden. Zij vinden dat deze leveranciers allemaal onder intense druk werken om betere prestaties te leveren aan de supermarkten op het gebied van prijs, kwaliteit, flexibiliteit en betrouwbaarheid van de levering. Dit zorgt voor wat de onderzoekers een 'performance management regime' noemen, waarbij leveranciers betere resultaten behalen door nauw toezicht en het micro-managen van hun werknemers. Peng et al. (2012) kijken naar de effecten van coöpetitie (samenwerking tussen concurrenten) in een supermarktnetwerk en naar coöpetitieprestaties over een periode van 15 jaar in het netwerk dat bestond uit een centrale onderneming en haar concurrenten. Prestaties worden geanalyseerd voor en na de lancering van de coöpetitiestrategie en de onderzoekers concluderen dat deze samenwerking leidde tot betere prestaties. Kitapci et al. (2013) vragen supermarktklanten welke factoren hun tevredenheid positief beïnvloeden, en vinden dat

empathie, responsiviteit en de hulp gegeven door het supermarktpersoneel van groot belang blijken. Bovendien vinden zij dat de klanttevredenheid positief gerelateerd is aan klantenbinding.

2.2 Menselijke invloeden

Er is in de literatuur ook aandacht voor de menselijke kant van de supermarktoperatie. Koene et al. (2002) vinden een positieve relatie tussen leiderschapsstijlen, het organisatorische klimaat en de financiële resultaten van supermarkten. Zo heeft charismatisch leiderschap (gedefinieerd als leidend, zingevend, motiverend, toegewijd, met emotionele impact en persoonlijke betrokkenheid) een aanzienlijk effect, vooral in kleine supermarkten. Park en Davis (2011) gebruiken gegevens uit een jaarlijkse enquête van Amerikaanse supermarkten om een index van Human Resource (HR)-praktijken voor deze food retailers te ontwikkelen. Deze HR-index bestaat uit drie onderdelen met betrekking tot opleiding en arbeidskrachtkenmerken, en twee onderdelen betreffende de motiverende prikkels voor werknemers. Hun analyse toont aan dat HR-beleid een positieve invloed op de toegevoegde waarde in de supermarkten heeft, terwijl de efficiëntie niet nadelig wordt beïnvloed door deze praktijken.

Als we de bovengenoemde studies bekijken, is het opvallend dat onderzoek van meer holistische aard, dat wil zeggen waarin wordt gekeken naar alle facetten van de kwaliteit van de interne organisatie van een supermarkt, bijna niet bestaat. Daarom gebruiken we een holistisch evaluatiekader dat is ontwikkeld op basis van gegevens van andere sectoren dan supermarkten, het zogenaamde High Performance Organisatie (HPO)-raamwerk (De Waal, 2012a) om de kwaliteit en de prestaties van supermarkten te evalueren. Dit concept is nieuw in de supermarktbranche, maar het bestaat al een aantal jaren en is toegepast in verschillende branches, waaronder productie (De Waal, 2015), onderwijs (De Waal & Sultan, 2012), het bankwezen (De Waal & Frijns, 2011), voedingsmiddelenproductie (De Waal en De Haas, 2013), de overheid (De Waal et al., 2014), verzekeringen (Honyenuga et al., 2014), en media (De Waal et al., 2015). Het HPO-raamwerk kan worden gebruikt om organisaties te analyseren op belangrijke aandachtsgebieden om ideeën te genereren waarmee men een 'high performance organisatie' kan worden. In dit artikel wordt het HPO-raamwerk gebruikt om de huidige status van de franchise-supermarkten te analyseren. De keuze voor franchise-supermarkten is gemaakt omdat deze vergeleken met filiaalmanagers grotere invloed uit kunnen oefenen op het beleid van de supermarkt. De keuze voor het HPO-raamwerk van De Waal is ingegeven omdat dit raamwerk – in tegenstelling tot een groot aantal andere in de literatuur beschreven onderzoeken – wetenschappelijk gevalideerd is en bovendien de werking ervan in de tijd gevolgd is

met behulp van een aantal longitudinale onderzoeken. In de volgende paragraaf wordt het HPO-raamwerk in detail beschreven.

3 Het HPO-raamwerk

Het HPO-raamwerk is ontwikkeld op basis van een beschrijvend literatuuronderzoek en een empirische studie in de vorm van een wereldwijde enquête (De Waal, 2006 revised 2010; De Waal, 2012a, 2012b). De eerste fase van het onderzoek bestond uit het verzamelen van studies naar hoge prestaties en kwaliteit. Criteria voor het opnemen van studies in het onderzoek waren dat de studie: (1) specifiek is gericht op het identificeren van HPO-factoren of best practices; (2) bestaat uit hetzelfde een enquête met een voldoende groot aantal respondenten, of diepgaande casestudies van verschillende bedrijven, zodat de resultaten in ieder geval geldig zijn voor meer dan één organisatie; (3) meer dan één onderzoeksmethode gebruikt; en (4) schriftelijke documentatie bevat met een verantwoording van de onderzoeksmethode, onderzoeksplan en de selectie van de onderzoekspopulatie, een goed beschreven analyse en traceerbare resultaten en conclusies, zodat de kwaliteit van de onderzoeksmethode goed beoordeeld kan worden. Het literatuuronderzoek leverde 290 studies op die aan alle of meerdere van de criteria voldoen. Het identificatieproces van de HPO-kenmerken bestond uit een opeenvolging van stappen. Eerst werden uit elk van de publicaties de elementen geëxtraheerd die de auteurs zelf als essentieel voor het bereiken van hoge prestaties beschouwden. Deze elementen werden vervolgens in een matrix geplaatst. Omdat verschillende auteurs verschillende terminologieën in hun publicaties gebruikten, werden soortgelijke elementen in groepen onder een factor geplaatst, waarna elke groep een passende beschrijving kreeg. In totaal werden 189 kenmerken geïdentificeerd. Daarna werd het "gewogen belang", d.w.z. het aantal keren dat een kenmerk in de individuele studies voorkwam, berekend voor elk van de kenmerken. Uiteindelijk werden kenmerken met een gewicht van ten minste zes procent gekozen (enerzijds omdat er een duidelijk gat zat tussen kenmerken met zes procent en de kenmerken die lager scoorden, ongeveer 3 procent, en anderzijds omdat het aantal kenmerken dat in de vragenlijst moest worden opgenomen hieronder nog hanteerbaar bleef, dat wil zeggen niet te hoog werd) als kenmerken die potentieel van belang zijn voor een HPO. Op deze manier bleven 89 kenmerken over.

In fase 2 werden de 89 potentiële HPO-kenmerken opgenomen in een vragenlijst die tijdens de lezingen en workshops van de auteurs werd voorgelegd aan managers over de hele wereld. De respondenten werden gevraagd aan te geven hoe goed hun organisatie presteerde op de verschillende HPO-kenmerken op een schaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitstekend) en ook hoe de re-

sultaten van de organisatie afstaken tegen vergelijkbare bedrijven. Deze subjectieve meting van organisatorische prestaties wordt algemeen geaccepteerd als indicator van de reële prestaties (Dawes, 1999; Heap & Bolton, 2004; Jing & Avery, 2008). De enquête leverde 2015 reacties op, afkomstig van ongeveer 1470 organisaties. Met een correlatieanalyse werden de 35 kenmerken met zowel een significante als een sterke correlatie met organisatieprestatie, geëxtraheerd. Daarna werden deze kenmerken met behulp van een factoranalyse ingedeeld in vijf factoren. De schalen toonden acceptabele betrouwbaarheid met Cronbach's alfa-waarden in de buurt van de 0,7 of daarboven, wat boven de minimum betrouwbaarheid van 0,60 ligt (Hair et al., 1998). Het onderzoek levert de volgende vijf HPO-factoren (in de bijlage worden alle 35 HPO-kenmerken gegeven, met ook de gemiddelde scores in het hierna beschreven praktijkonderzoek):

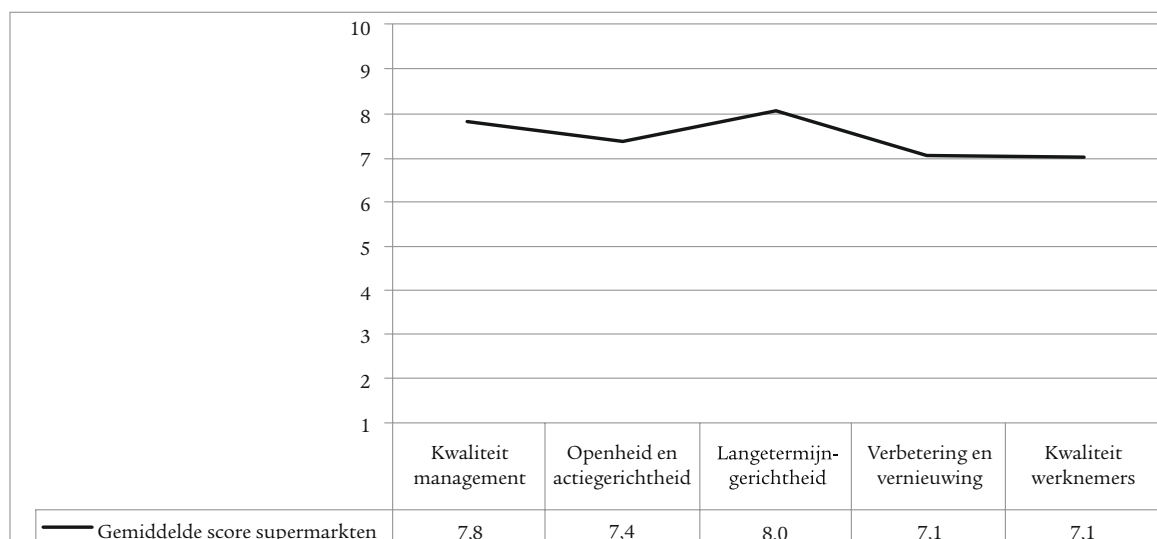
1. *Kwaliteit van het management.* Geloof en vertrouwen in anderen en eerlijke behandeling worden aangemoedigd in een HPO. Managers zijn betrouwbaar, leven met integriteit, tonen betrokkenheid, enthousiasme en respect, en hebben een actiegericht besluitvormingsstijl. Het management houdt mensen verantwoordelijk voor hun resultaten door het handhaven van duidelijke verantwoordelijkheid voor de prestaties. Waarden en strategie worden gecommuniceerd in de gehele organisatie, zodat iedereen deze kent en omarmt.
2. *Openheid en actiegerichtheid.* Een HPO heeft een open cultuur, wat betekent dat het management de meningen van medewerkers waardeert en hen betreft bij belangrijke organisatorische processen. Fouten maken is toegestaan en wordt beschouwd als een kans om te leren. Werknemers besteden veel tijd aan dialoog, leren en het uitwisselen van kennis, om

nieuwe ideeën te ontwikkelen die gericht zijn op het vergroten van hun prestaties en de organisatie prestatie-gedreven maken. Managers zijn persoonlijk betrokken bij experimenten en bevorderen daarmee een klimaat van verandering in de organisatie.

3. *Langetermijoriëntatie.* Een HPO groeit door middel van partnerschappen met leveranciers en klanten, waarbij alle belanghebbenden zich op de lange termijn richten. Vacatures worden in eerste instantie opgevuld door interne kandidaten met hoog potentieel, en de mensen worden aangemoedigd om leiders te worden. Een HPO creëert een veilige werkplek (zowel fysiek als mentaal), en ontslaat werknemers alleen als laatste redmiddel.
4. *Continue verbetering en vernieuwing.* Een HPO verbetert, vereenvoudigt en stemt haar processen continu op elkaar af, innoveert haar producten en diensten, en creëert nieuwe bronnen van concurrentievoordeel om te reageren op ontwikkelingen in de markt. Bovendien beheert de HPO haar kerncompetenties efficiënt, en niet-kerncompetenties worden uitbesteed.
5. *Kwaliteit van de medewerkers.* Een HPO stelt een divers en complementair medewerkersbestand samen, en werft medewerkers met maximale werkflexibiliteit. Het personeel is getraind om veerkrachtig en flexibel te zijn. Het personeel wordt gestimuleerd om zich te ontwikkelen om buitengewone resultaten te bereiken en wordt verantwoordelijk gehouden voor hun prestaties, met als gevolg dat creativiteit wordt verhoogd, wat tot betere resultaten leidt.

Het HPO-onderzoek van De Waal (2012a) toont aan dat er een direct en positief verband is tussen de vijf HPO-factoren en competitieve prestatie: hoe hoger de scores op de HPO-factoren (HPO-scores), hoe beter de resultaten van de organisatie, en hoe lager de HPO-scores des te lager de

Figuur 1 Gemiddelde HPO-scores voor de deelnemende supermarkt-franchisers



competitieve prestaties. Navolgend onderzoek bij zeer goed presenterende organisaties (die het beter doen dan hun concurrenten) toont ook aan dat deze organisaties een gemiddelde score van 8,5 of hoger op alle HPO-factoren behalen. Daarmee kan een gemiddelde HPO-score van 8,5 als ‘de meetlat’ voor HPO beschouwd worden. Een organisatie kan haar ‘mate van HPO-zijn’ analyseren door het uitvoeren van een HPO-diagnose. Tijdens deze diagnose vullen medewerkers en het management de HPO-vragenlijst in, bestaande uit vragen op basis van de 35 HPO-kenmerken, met antwoordmogelijkheden op een schaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitstekend). De individuele scores worden gemiddeld tot scores op de HPO-factoren. Deze gemiddelde scores geven aan voor welke HPO-factoren en HPO-kenmerken de organisatie actie moet ondernemen om de prestaties te verbeteren om zodoende een HPO te worden.

4 Onderzoeksofzet

Het in dit artikel beschreven onderzoek is onderdeel van een groter onderzoek onder supermarktondernemers. Doel van dat onderzoek is het achterhalen van de factoren die het succes van een supermarkt kunnen verklaren. Succes is in dit onderzoek gemeten met twee financiële prestatie maatstaven: de omzet per m² vloeroppervlakte, en het nettoresultaat als percentage van de omzet. Een vragenlijst werd geconstrueerd waarin het volgende werd gevraagd: algemene informatie over de supermarkt, de omgeving van de supermarkt, de resultaten van de franchise, drivers van succes volgens de franchisegever, rol en de tijdsbesteding van de franchisegever in supermarktoperaties, en de 35 HPO-vragen. De vragenlijst werd gestuurd naar 432 supermarktfranchisers die alle relaties waren van Marshoek, een financieel consultantbedrijf dat gespecialiseerd is in de supermarktbranche. Er werden in totaal 122 volledig ingevulde vragenlijsten terug ontvan-

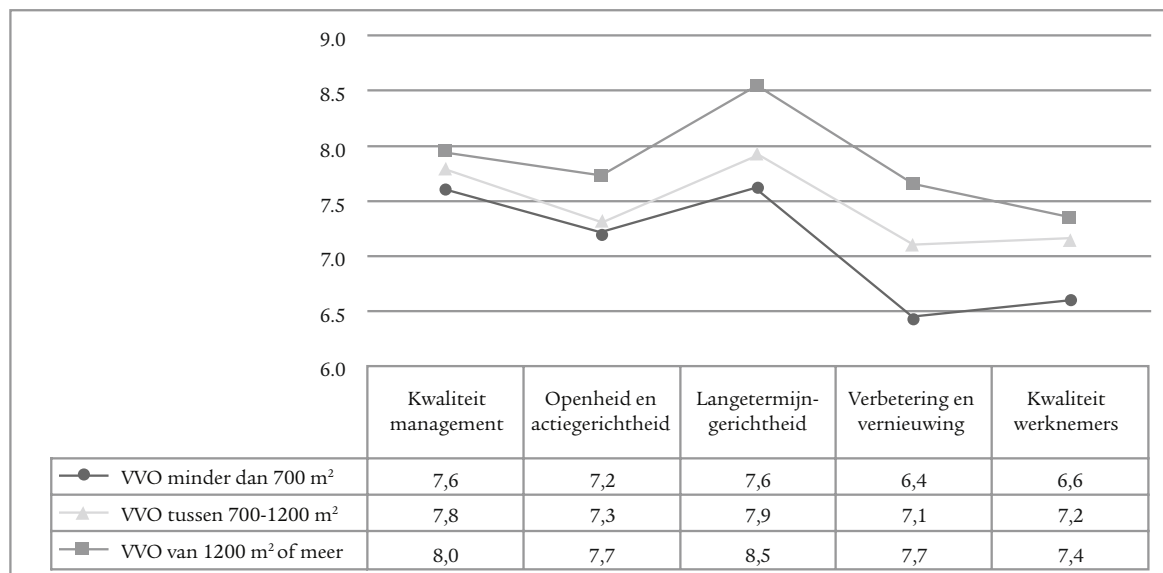
Tabel 1 Verdeling steekproef en vergelijking met Nederland

	Aantal vestigingen ondernemers	
	Steekproef (n = 122)	Nederland (Distrifood Dynamics 2014)
Jumbo & C1000	22%	31%
Albert Heijn	24%	19%
Coop	6%	10%
PLUS	21%	19%
Spar	17%	18%
Overig	16%	13%

gen, een respons van 28 procent. De gemiddelde vloeroppervlakte van de supermarkten in de steekproef is 993 m², in vergelijking met 900 m² voor alle supermarkten in Nederland (Distrifood Dynamics, 2014). De verdeling van de steekproef tussen de supermarktketens is representatief (getoetst met Chi-kwadraattoets, $p = 0,16$ met $H_0 =$ "de verdeling van de steekproef komt overeen met de verdeling van Nederland").

Voor elke franchiser die deelnam aan het onderzoek werd de vragenlijst gekoppeld aan objectieve financiële gegevens over de supermarkt (zoals omzet, bruto- en nettomarges, aandeel van verse producten) en kenmerken van de winkel en de omgeving (zoals vloeroppervlak, socio-demografisch profiel van de wijk, aantal parkeerplaatsen, enz.) zoals verzameld door Marshoek en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Voor elke supermarkt was twee jaar aan recente financiële gegevens beschikbaar.

Figuur 2 Relatie tussen vloeroppervlakte van winkel en HPO-scores



Tabel 2 Verband tussen HPO en ondernemersfocus en tijdsbesteding

Potentiële succesfactor	Gestandaardiseerde beta	p-waarde
ONDERNEMERSFOCUS		
Ik stuur hoofdzakelijk op het behalen van zoveel mogelijk omzet	0,121	0,146
Ik stuur hoofdzakelijk op het behalen van een zo hoog mogelijke marge	-0,028	0,720
Ik stuur hoofdzakelijk op het behalen van zo laag mogelijke loonkosten	0,147**	0,040
Ik stuur hoofdzakelijk op het behalen van de maximale klanttevredenheid	-0,138	0,203
Ik stuur hoofdzakelijk op het behalen van de maximale personeelstevredenheid	0,223**	0,011
TIJDSBESTEDING		
Personeelsmanagement: coaching en controle van personeel, het maken van personeels- en opleidingsplannen, het houden van sollicitatie- en functioneringsgesprekken	0,031	0,694
Commercieel management: de organisatie van de verkoopactiviteiten, lokale marketing activiteiten, klantcontacten, gastheerschap in de winkel, contacten met lokale media en verenigingen	-0,022	0,787
Financieel management: opstellen en bewaken begrotingen en budgetten, analyse van de resultaten en kengetallen, financiële administratie en contact met de boekhouder en accountant, contact met de belastingdienst	0,056	0,518
Operationeel management: controle op logistiek, kwaliteitsbewaking, derving en diefstal, controle goederenbehandeling en goederen presentatie, op de winkelvloer aanwezig zijn voor personeelscontact, controle veiligheid voor klanten en personeel.	-0,341***	0,001

Opmerking: Afhankelijke variabele is de gemiddelde HPO-score. Regressieparameters zijn significant op ** 0,01-niveau en *** 0,001 niveau.

5 Onderzoeksresultaten

5.1 Gemiddelde HPO-scores

In de bijlage staan de gemiddelde scores van de 35 HPO-kenmerken, alsmede de gemiddelden van de vijf HPO-factoren. Figuur 1 geeft de gemiddelde HPO-scores van de deelnemende supermarkten voor elk van de vijf HPO-factoren grafisch weer.

Figuur 1 laat zien dat gemiddeld genomen de deelnemende franchisers hoger dan 7 scoren op alle factoren, met uitschieters voor kwaliteit management en langetermijngerichtheid. De in paragraaf 3 geïntroduceerde grens van 8,5 om als High Performance Organisaties geclassificeerd te worden, wordt gemiddeld genomen niet gehaald. In de steekproef ziet 11,5 procent van de supermarkt-franchisers zijn supermarkt overigens wél als een HPO, dat wil zeggen dat de eigen supermarkt met een gemiddelde score van 8,5 of hoger wordt beoordeeld.

5.2 Correlatie met de prestaties

De franchisers werd ook gevraagd aan te geven hoe ze in het recente verleden gepresteerd hebben in vergelijking met hun concurrenten in termen van behaalde omzet en winst. Er zijn vijf antwoordmogelijkheden: (1) Ik pres-

teer de laatste jaren heel matig (minste 10 procent), (2) Ik behoor bij de groep minder presterende ondernemers (minste 30 procent), (3) Ik presteer gemiddeld als ondernemer, (4) Ik behoor bij de groep redelijke succesvolle ondernemers (beste 30 procent), en (5) Ik presteer de laatste jaren zeer goed (beste 10 procent). Om te testen of deze perceptie daadwerkelijk een goede representatie is van de werkelijke prestaties, werden de perceptiescores gecorreleerd met het nettoresultaat als percentage van de omzet van de supermarkten, zoals verkregen uit de Marshoek-database. De correlatie van 0,55 is significant ($p < 0,01$), wat aangeeft dat de perceptie van de franchisers een goede maatstaf voor de werkelijke prestaties is. Vervolgens is gekeken wat het verband is tussen deze perceptie en de HPO-scores. De correlaties zijn respectievelijk 0,219 en 0,205 voor omzet per m² en nettoresultaat. Beide correlaties zijn significant ($p < 0,001$). De HPO's in de steekproef, dus de ondernemers die een gemiddelde HPO-score van hoger dan 8,5 hebben, blijken in vergelijking met de niet-HPO's in sterkere mate van zichzelf te zeggen dat zij gemiddeld een hoger nettoresultaat behalen dan hun concurrenten: 3,86 versus 3,37 op een schaal van 1 tot 5. Een Mann-Whitney test geeft aan dat dit verschil significant is ($p < 0,002$). Voor omzet per m² zijn deze gemiddelden 3,50 en 3,64. Dit verschil blijkt

niet significant te zijn ($p > 0,10$).

Omdat supermarktvestigingen sterk kunnen verschillen in termen van de gemiddelde oppervlakte (verkoopvloeroppervlakte) is ook geanalyseerd of de HPO-scores verschillen tussen kleine ($< 700 \text{ m}^2$), medium ($700 - 1200 \text{ m}^2$), en grote ($> 1200 \text{ m}^2$) supermarkten. In het algemeen vinden we dat grotere supermarkten beter presteren dan kleinere supermarkten op alle vijf HPO-kenmerken (zie figuur 2). Opvallend genoeg variëren de drie categorieën op dezelfde manier, alhoewel de kleinere winkels op langetermijngerichtheid als enige niet het hoogste scoren. Bij deze winkel blijkt namelijk kwaliteit van het management vergelijkbaar hoog te scoren.

5.3 Factoren die van invloed zijn op prestaties

Aan de franchisers werden in het onderzoek een aantal uitspraken voorgelegd over factoren die mogelijk het succes van hun supermarkt bepalen. Dit betreft vijf potentiële succesfactoren waar franchisers al dan niet nadruk op leggen bij hun managementinspanningen (scores op een schaal van 1, zeer mee oneens, tot 7, zeer meereens). Ook werd voor vier dagelijkse taakgebieden (personeelsmanagement, commercieel management, financieel management, en operationeel management) gevraagd hoeveel uur de ondernemer er per week aan besteedt. De antwoorden op deze negen vragen worden met regressie gerelateerd aan de HPO-scores om te zien welke factoren een significante invloed hebben. Tabel 2 geeft de resultaten van de regressieanalyse.

Als we kijken naar de ondernemersfocus, dan vinden we een significant verband tussen de HPO-score van de supermarkt en de focus van de franchiser op het verkrijgen van een hoge mate van tevredenheid van de medewerkers. Dit geeft aan dat hoge HPO-scores hand in hand gaan met tevreden medewerkers. Opvallend genoeg focust een HPO-ondernemer ook op lage loonkosten. Als we de relatie tussen HPO-score met de wijze waarop de franchiser zijn tijd verdeelt over diverse taakgebieden vergelijken, dan vinden we een interessant effect. Er is een vrij sterk negatief effect van het percentage van de tijd dat de franchisers toewijzen aan operationele beheertaken (zoals kwaliteitscontrole, controle van de logistiek). Dit geeft aan dat franchisers die te veel nadruk leggen op het meehelpen uitvoeren van de dagelijkse operatie niet snel tot de best presterende organisaties zullen behoren. Het is dus belangrijk om in deze activiteiten de juiste balans te vinden.

6 Conclusies, aanbevelingen en suggesties voor verder onderzoek

Het eerste doel van ons onderzoek was om te toetsen of het HPO-raamwerk gebruikt kan worden om de prestaties van supermarkten te analyseren. Onze studie laat zien dat de scores op de HPO-factoren inder-

daad samenhangen met de prestatie van de supermarkt. Het HPO-raamwerk kan daarmee dus gebruikt worden om de toekomstige prestaties te verbeteren door te identificeren wat de totale HPO-score van een supermarkt is en hoe de supermarkt scoort op de vijf onderliggende factoren. Verder maakt het onderzoek duidelijk dat grotere supermarkten gemiddeld genomen beter scoren op de HPO-factoren dan kleinere supermarkten. Dit lijkt ook logisch, want grotere supermarkten hebben meer personeel en vereisen derhalve een professioneler management. Analyse van de scores op de vijf gedefinieerde HPO-factoren laat zien dat supermarkt-franchisers goed scoren op de factoren 'kwaliteit van het management' en 'langetermijngerichtheid', maar matig tot gemiddeld scoren op de factoren 'openheid en actiegerichtheid', 'verbetering en vernieuwing' en 'kwaliteit van de werknemers'. Uiteraard spelen ook zaken als de kwaliteit van de formule en de locatie een rol, maar dat zijn (helaas) geen factoren die de supermarkt-franchiser zelf kan beïnvloeden.

Het tweede doel van ons onderzoek was om te komen met mogelijke verbeteringen die supermarktondernemers kunnen doorvoeren om hun performance te verbeteren. Uit het HPO-onderzoek (De Waal, 2012a) weten we dat hoe hoger de scores op de HPO-factoren (HPO-scores) zijn, hoe beter de resultaten van de organisatie zijn, en dit wordt in het onderhavige onderzoek bevestigd voor de supermarktondernemers. Het ligt daarom voor de hand voor supermarkten, die de kracht van hun interne organisatie willen verbeteren, om te gaan werken aan hun laagst scorende HPO-factoren en -kenmerken:

1. Besteed meer aandacht aan vernieuwing (HPO-factor Continue verbetering en vernieuwing). In het bijzonder de HPO-kenmerken 'Mijn supermarkt heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is van andere supermarkten', 'Mijn supermarkt verbetert haar kerncompetenties voortdurend' en 'Mijn supermarkt vernieuwt haar producten, diensten en processen voortdurend' verdienen speciale aandacht.
2. Besteed meer aandacht aan de werknemers (HPO-factoren Openheid en actiegerichtheid en Kwaliteit van het management). In het bijzonder de HPO-kenmerken 'Onze medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke bedrijfsprocessen', 'De leiding van mijn supermarkt is besluitvaardig met betrekking tot 'niet-presteerders', 'De leiding van mijn supermarkt houdt onze medewerkers altijd verantwoordelijk voor hun resultaten', 'Onze medewerkers worden getraind in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht' en 'Mijn supermarkt heeft een divers en complementair werknemersbestand' verdienen hier de aandacht. Zeker naarmate een supermarkt meer personeel heeft, is het essentieel dat de franchiser niet alleen het juiste personeel aanneemt maar dit personeel ook goed traint en motiveert.

3. Deel feiten en informatie met medewerkers en stuur hierop (HPO-factoren Continue verbetering en vernieuwing en Openheid en actiegerichtheid). In het bijzonder de HPO-kenmerken 'In mijn supermarkt wordt alles gerapporteerd dat belangrijk is voor het halen van een goede prestatie', 'In mijn supermarkt wordt aan onze managers en medewerkers zowel financiële als niet-financiële informatie gerapporteerd' en 'Onze medewerkers besteden veel tijd aan communiceren, kennis uitwisselen en leren' hebben extra aandacht nodig. Met name de tweede en derde aanbeveling zullen steeds doorslaggevend worden met het oog op de verdere schaalvergroting van supermarkten.

Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de vraag in hoeverre de ideale interne organisatie verschillend is tussen kleine en grote supermarkten. Verder zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op de vraag of het HPO-raamwerk ook toepasbaar is bij supermarktfilia-

len die niet gerund worden door franchisers. Tot slot is longitudinaal onderzoek interessant om te evalueren of de supermarkten die speciale aandacht besteden aan bovengenoemde HPO-kenmerken daadwerkelijk betere prestaties behalen, en om te bekijken hoe ze dat dan bewerkstelligd hebben. ■

Prof. dr. L.M. Sloot is hoogleraar Retail Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen en wetenschappelijk directeur bij EFMI Business School (l.m.sloot@rug.nl).

Dr. J.E.M. van Nierop is universitair hoofddocent aan de Rijksuniversiteit Groningen en senior onderzoeker aan EFMI Business School (j.e.m.van.nierop@rug.nl).

Dr. A. A. de Waal is associate professor bij de Maastricht School of Management en academisch directeur van het HPO Center (andredewaal@planet.nl).

Literatuurlijst

- Beamer, B.G., & Preston, W.P. (1993). Organizational structures and strategic management of produce marketing in retail supermarkets. *Agribusiness*, 9(2): 103-117.
- Croonen, E.P.M. (2007). Strategische verandering in franchiseformules. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 81(7/8): 363-373.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, 10: 65-76.
- Distrifood Dynamics (2014), Vakmedianet, Doetinchem.
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Heap, J., & Bolton, M. (2004). Using perceptions of performance to drive business improvement. In A. Neely, M. Kennerly, & A. Waters (Eds.). *Performance measurement and management: public and private* (pp. 1085-1090). Centre for Business Performance, Cranfield University.
- Herpen, E. van, Nierop, E. van, & Sloot, L.M. (2012). The relationship between in-store marketing and observed sales for organic versus fair trade products. *Marketing Letters*, 23(1): 293-308.
- Honyenuga, B.Q., Tuninga, R.S. J. & Ghijzen, P.W.Th. (2014). High performance organizations framework as a predictor of firm performance in the insurance industry in Ghana. *Journal of Transnational Management*, 19(4): 261-278.
- Jing, F.F., & Avery, G.C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal*, 7(5): 67-78.
- Kitapci, O., Dortyol, I.T., Yaman, Z., & Gulmez, M. (2013). The paths from service quality dimensions to customer loyalty. *Management Research Review*, 36(3): 239-255.
- Koene, B.A.S., Vogelaar, A.L.W., & Soeters, J.L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly*, 13(3): 193-217.
- Min, H. (2010). Evaluating the comparative service quality of supermarkets using the analytic hierarchy process. *Journal of Services Marketing*, 24(4): 283-293.
- Newsome, K., Thompson, P., & Commander, J. (2013). 'You monitor performance at every hour': labour and the management of performance in the supermarket supply chain. *New Technology, Work & Employment*, 28(1): 1-15.
- Park, T.A., & Davis, E.E. (2011). Productivity and efficiency impacts of human resources practices in food retailing. *Applied Economics*, 43(30): 4689-4697.
- Peng, T.-J.A., Pike, S., Yang, J.C.-H., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4): 532-560.
- Sergio Ceretta, P., & Scherer, F.L. (2003). Recent performance of large Brazilian supermarket chains. *Latin American Business Review*, 4(1): 1-22.
- Sloot, L.M., Nierop E. van, & Schaap, L. (2015). *De high performance ondernemer*. Leusden: EFMI Business School & Marshoek.
- Sloot, L. M., Fok, D., & Verhoef, P.C. (2006). The short-and long-term impact of an assortment reduction on category sales. *Journal of Marketing Research*, 43(4): 536-548.
- Supermarktcheck (2015). <http://www.supermarktcheck.nl/supermarkt-tijdlijn.php>.
- Vella, P.J., Gountas, J., & Walker, R. (2009). Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. *Journal of Services Marketing*, 23(6): 407-442.
- Waal, A.A. de (2015). Analysing high performance in the manufacturing industry: the case of WP Haton (under review).
- Waal, A.A. de (2012a). Characteristics of high performance organizations. *Journal of Management Research*, 4(4), 39-71.
- Waal, A.A. de (2012b). *What makes a high performance organization: five validated factors of competitive performance that apply worldwide*. Global Professional Publishing, Enfield.
- Waal, A.A. de (2006, revised 2010). *The characteristics of a high performance organization*. Geraadpleegd op SSRN <http://ssrn.com/abstract=931873>.
- Waal, A.A. de, & Frijns, M. (2011). Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank. *Measuring*

- *Business Excellence*, 15(1): 4-19.
- Waal, A.A. de, Goedegebuure, R., & Mulimbika, T. (2014b). Creating high performance governmental organizations in Zambia. *African Journal of Business and Economic Research*, 9(1/2): 57-86.
- Waal, A.A. de, & Haas, J.I. de (2013). Working on high performance in the Philippines: the case of NEH. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(5): 6-21.
- Waal, A.A. de, Mooijman, E., & Ferment, M. (2015). From crisis to all-time high performance: using the HPO Framework to improve customer relations at Ziggo. *Global Business & Organizational Excellence*, 34(2): 6-18.
- Waal, A.A. de, & Sultan, S. (2012). Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: the case of Palestine Polytechnic University. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issue*, 5(3): 213-223.

Bijlage de vragen behorende bij het HPO-raamwerk

Stelling	Score (1=geheel on-eens, 10=geheel eens)
Verbetering en vernieuwing	7,1
Mijn supermarkt heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is van andere supermarkten.	6,8
In mijn supermarkt worden de processen voortdurend verbeterd.	7,5
In mijn supermarkt worden de processen voortdurend vereenvoudigd.	7,0
In mijn supermarkt worden de processen voortdurend op elkaar afgestemd.	7,2
In mijn supermarkt wordt alles gerapporteerd dat belangrijk is voor het halen van een goede prestatie.	6,9
In mijn supermarkt wordt aan onze managers en medewerkers zowel financiële als niet-financiële informatie gerapporteerd.	7,1
Mijn supermarkt verbetert haar kerncompetenties voortdurend.	6,9
Mijn supermarkt vernieuwt haar producten, diensten en processen voortdurend.	7,2
Openheid en actiegerichtheid	7,4
De leiding van mijn supermarkt gaat vaak de dialoog aan met onze medewerkers.	7,5
Onze medewerkers besteden veel tijd aan communiceren, kennis uitwisselen en leren.	6,0
Onze medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke bedrijfsprocessen.	7,1
De leiding van mijn supermarkt staat fouten maken toe.	7,8
De leiding van mijn supermarkt staat open tegenover verandering in de supermarkt.	8,0
Mijn supermarkt is prestatiegericht.	8,0
Kwaliteit management	7,8
De leiding van mijn supermarkt geniet het vertrouwen van iedereen in de supermarkt.	8,0
De leiding van mijn supermarkt is integer.	8,5
De leiding van mijn supermarkt heeft een voorbeeldrol voor de onze medewerkers.	8,6
De leiding van mijn supermarkt neemt snel besluiten.	8,0
De leiding van mijn supermarkt neemt snel actie.	8,0
De leiding van mijn supermarkt coacht onze medewerkers zodat deze steeds betere resultaten behalen.	7,4
De leiding van mijn supermarkt is resultaatgericht.	7,9
De leiding van mijn supermarkt is erg effectief.	7,4
De leiding van mijn supermarkt bestaat uit sterke leiders.	7,4
De leiding van mijn supermarkt straalt zelfverzekerdheid uit.	7,9
De leiding van mijn supermarkt is besluitvaardig met betrekking tot 'niet-presteerders'.	7,1
De leiding van mijn supermarkt houdt onze medewerkers altijd verantwoordelijk voor hun resultaten.	7,0
Kwaliteit werknemers	7,0
De leiding van mijn supermarkt moedigt onze medewerkers aan om zeer goede resultaten te behalen.	7,6
Onze medewerkers worden getraind in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht.	6,3
Mijn supermarkt heeft een divers en complementair werknemersbestand.	7,1
Mijn supermarkt creëert groei door samenwerking met andere organisaties (zoals lokale leveranciers, lokale verenigingen en/of klanten).	7,2
Langetermijngerichtheid	8,0
Mijn supermarkt onderhoudt goede en lange termijn relaties met alle stakeholders van de supermarkt (personeel, lokale instanties, klanten, moederorganisatie, etc.)	7,4
Mijn supermarkt is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten.	8,8
De leiding van mijn supermarkt werkt al lange tijd bij de organisatie.	8,0
Nieuw management wordt van binnenuit de organisatie (uw eigen supermarkt) gepromoveerd.	7,4
Mijn supermarkt vormt een veilige werkomgeving voor onze medewerkers.	8,5