

Culturele invloed op ketensamenwerking tussen vastgoedexploitant en retailer



***Masterthesis MSc BA
Strategische Groei en Corporate Development
Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit
2017***

Auteur
Email
Begeleider
Meelezer

H. Vissia
hiddevissia@gmail.com
dr. F.H. Wijen
Prof.dr. A.J.J.A. Maas

Voorwoord

Sinds 2015 ben ik werkzaam in de retailketen. Daar werk ik aan nieuwe concepten en ontwerpen voor het vastgoed, die een goede bijdrage kunnen leveren aan het milieu en aan de portemonnee van de gebruiker. Om duurzaam te kunnen zijn, moet worden geïnvesteerd. Deze investering kan vaak worden waargemaakt door te handelen met partners in de vorm van een samenwerking. Ondanks dat *social responsibility* in de vorm van verduurzaming bij bijna iedere organisatie op de agenda of op de hoofdpagina van de website staat, blijkt het lastig te zijn om gebouwen te verduurzamen indien hier meerdere partijen bij zijn betrokken. Tijdens mijn opleiding nam ik deel aan een internationaal project in Brazilië. Hierbij deden wij met een klein team onderzoek naar hoe een groot Braziliaans cosmetica bedrijf, genaamd Natura, haar aandeel op het gebied van *social responsibility* waarmaakte. Zij gingen verder dan enkel hun eigen productie proces en werkten samen met gemeenschappen in het ondoordringbare binnenland van de Amazone. Dit om de gemeenschappen vanuit haar oogpunt een beter leven te kunnen bieden waarbij zij de ecologie in hun directe omgeving in stand hielden, maar ook om daarmee de eigen grondstoffenlevering voor de toekomst te waarborgen. Je zag hier een samenwerking in de gehele keten van de cosmetica.

Door deze invloeden raakte ik geïnteresseerd in het onderwerp ketensamenwerking en vroeg mijzelf af waarom het nu in onze Westerse economie niet lukt om de partijen samen te laten werken om hier op lange termijn, zowel economisch als ecologisch de vruchten van te plukken.

Hierdoor verkoos ik voor mijn afstudeeronderzoek een onderwerp waardoor ik, en vele mensen om mij heen, beter zouden kunnen begrijpen waarom er maar op zeer kleine schaal wordt samengewerkt in de retailketen aangaande het vastgoed.

Door dit onderzoek heb ik goede inzichten opgedaan en ik zie er dan ook een uitdaging in om de verschillende organisaties binnen de retailketen samen te laten werken en te zorgen voor een economische en ecologische verbetering.

Mijn dank gaat uit naar Frank Wijen die dit onderzoek vanaf de zijlijn in goede banen leidde door mijn snelle en praktische aanpak af te remmen en door met constructieve kritiek het onderzoek theoretisch op een wetenschappelijk niveau te krijgen. Daarnaast wil ik Alexander Maas bedanken voor zijn goede feedback op het onderzoeksvoorstel en de scriptie en voor het aanreiken van nuttige literatuur aangaande samenwerking. Verder wil ik de respondenten bedanken voor de tijd en openheid die zij mij hebben gegeven. Zonder hun bijdragen was het onderzoek onmogelijk geweest. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken, die geduldig zijn geweest met betrekking tot mijn beperkte sociale leven tijdens mijn gehele opleiding, en mijn partner Kirstin Alink, voor de hoeveelheid geduld tijdens mijn studie en sparringsmomenten en constructieve kritiek aangaande het onderzoek en de rapportage.

Nadat ik in een verdediging dit onderzoek en deze opleiding afgesloten heb, ga ik mijn sociale en sportieve leven weer oppakken en ga ik op zoek naar mooie uitdagingen op professioneel vlak.

Hidde Vissia

18 oktober 2017

Samenvatting

De retailsector is in beweging. De explosieve groei van E-commerce zet het traditionele winkelen al jaren onder druk. De leegstand onder winkelpanden neemt toe en vele grote winkelketens zijn in de afgelopen jaren omgevallen door gebrek aan innovatie. Het is tijd om het traditionele retailconcept en de fysieke winkel aan te passen aan deze tijd.

Als huurder respectievelijk eigenaar van de winkel, lopen de retailer en de vastgoedexploitant het meeste risico. Veelvuldig worden deze partijen dan ook opgeroepen om samen te werken om het fysieke winkelen voor de consument weer aantrekkelijk te maken en te houden. In de praktijk is van samenwerking echter niet of nauwelijks sprake. Men kan zich afvragen waarom. Theoretisch start een samenwerking veelal vanuit duidelijke strategische voordelen, maar strandt deze uiteindelijk door een gebrek aan culturele overeenkomsten. De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt dan ook: "Welke elementen van culturele fit bevorderen de ketensamenwerking tussen vastgoedexploitanten en retailers?" Culturele fit is hierin de mate waarin partijen elkaars achtergrond, normen, waarden en manier van werken, met overeenkomsten en verschillen, begrijpen en respecteren. Bij onvoldoende culturele fit waarbij de ketenpartners tegenwerkend in plaats van meewerkend gedrag vertonen, kan samenwerking falen omdat het de beoogde synergievoordelen ondermijnt of de integratiekosten verhoogt. Ketensamenwerking is de samenwerking tussen vastgoedexploitant en retailer waaruit door uitwisseling, delen of gezamenlijke ontwikkeling van middelen of mogelijkheden wederzijds relevante voordelen kunnen worden behaald, zoals synergievoordelen of kennisontwikkeling.

In dit onderzoek is door zes kwalitatieve interviews met twee vastgoedexploitanten en vier retailers onderzocht welke dimensies van culturele fit de samenwerking tussen de verschillende partijen beïnvloeden.

De elementen van culturele fit, die van belang zijn voor het ontstaan van een op samenwerking gerichte cultuur zijn onder andere resultaatgerichtheid, openheid, focus op ontwikkeling van personeel, pragmatisme en externe focus. Hoewel zowel de retailers als de vastgoedexploitanten voldoende samenwerkingsgericht zijn, blijkt uit de resultaten dat er nauwelijks samenwerking plaatsvindt. In de praktijk blijken naast culturele fit en strategische motieven ook nog andere (rand)voorwaarden belangrijk voor het wel of niet bestaan van ketensamenwerking. Overeenstemming in horizon, directe communicatie, wederzijds vertrouwen, (financiële) noodzaak, organisatorische slagkracht en voldoende mankracht voor innovatie lijken minstens net zo belangrijk.

Hieruit volgen dan ook een aantal praktische aanbevelingen. Allereerst zou de communicatie tussen vastgoedexploitanten en retailers verbeterd kunnen worden, om zo wederzijds respect en vertrouwen te laten groeien. Daarnaast zouden grote organisaties zoals internationale retailers hun organisatie flexibeler in kunnen delen en lokale onderdelen meer mandaat kunnen geven om flexibeler en daadkrachtiger in te kunnen spelen op lokale ontwikkelingen. Verder zouden vastgoedexploitant en retailer samen op zoek moeten gaan naar mogelijkheden om samen te werken vanuit hun gemeenschappelijk belang ten aanzien van de fysieke winkel. Enkel het financiële argument is hier niet voldoende. Een gezamenlijke lange termijn visie op innovatie lijkt hier noodzakelijk.

Ketensamenwerking tussen retailer en vastgoedexploitant is een boeiend en actueel onderwerp, waar helaas nog weinig onderzoek naar gedaan is. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de strategische fit tussen beide partijen. Daarnaast is ook onderzoek naar de randvoorwaarden voor samenwerking zoals vertrouwen, directe communicatie en organisatorische slagkracht een boeiende vervolgstap.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	5
1 Introductie.....	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Positionering in de literatuur.....	8
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvraag	10
1.4 Opbouw van dit rapport	11
2 Literatuurstudie.....	12
Inleiding.....	12
2.1 Culturele fit	12
2.1.1 Definitie van culturele fit.....	12
2.1.2 Culturele fit door juiste partnerselectie	13
2.1.3 Elementen van culturele fit	13
2.1.4 Gevolgen van samenstellen organisatorische culturen	16
2.1.5 Conclusie literatuur culturele fit	16
2.2 Ketensamenwerking	17
2.2.1 Definitie van ketensamenwerking	17
2.2.2 Motieven voor samenwerking	17
2.2.3 Invloed van ketensamenwerking op klantbeleving	18
2.2.4 Voorwaarden voor samenwerking	19
2.2.5 Bevorderende factoren voor ketensamenwerking	20
2.2.6 Kenmerken van ketensamenwerking.....	23
2.2.7 Conclusie literatuur ketensamenwerking	24
2.3 Conclusie uit literatuur en conceptueel model	24
3 Methodologische verantwoording.....	27
Inleiding.....	27
3.1 Benadering.....	27
3.2 Case selectie	28
3.3 Data verzamelingsmethodiek en analyse.....	28
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	30
4 Empirische resultaten.....	32
Inleiding.....	32
4.1 De retailketen	32
4.2 Profielen minicases.....	33
4.2.1 Kroonenberg Groep.....	33
4.2.2 Redevco	33

4.2.3	GrandVision Benelux	34
4.2.4	HEMA.....	34
4.2.5	The Sting.....	34
4.2.6	vanHaren	35
4.3	Empirische bevindingen	35
4.3.1	Kroonenberg Groep.....	35
4.3.2	Redevco	37
4.3.3	GrandVision Benelux	38
4.3.4	HEMA.....	40
4.3.5	The Sting.....	41
4.3.6	vanHaren	42
4.4	Resultaten empirie	43
4.4.1	Activiteiten van ketensamenwerking en dimensies van culturele fit.....	43
4.4.2	Uitkomsten empirisch onderzoek	45
5	Discussie en conclusie	48
	Inleiding	48
5.1	Discussie	48
5.2	Beperkingen.....	49
5.3	Conclusie.....	50
5.4	Aanbevelingen	51
5.4.1	Praktische aanbevelingen	51
5.4.2	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	52
	Bibliografie	53
	Bijlage 1 Standaard vragenlijst interviews	59
	Bijlage 2 Gebonden transcripten interviews.....	61
	Kroonenberg Groep.....	62
	Redevco	65
	GrandVision Benelux	69
	HEMA.....	72
	The Sting.....	75
	vanHaren	78

1 Introductie

1.1 Aanleiding

De afgelopen jaren haalt bijna wekelijks een grote retailer de krantenkoppen. Recent stond het warenhuis waarmee bijna iedereen is opgegroeid, Vroom en Dreesman, dagelijks in de krant voordat de winkel na 130 jaar voorgoed uit het Nederlandse straatbeeld verdween. Eenzelfde lot ondergingen bekende winkels als Siebel, Halfords, Mexx, Miss Etam, Schoenenreus, Macintosh, Perry Sport en Aktiesport gedurende 2014, 2015 en 2016. Veelvuldig worden het gebrek aan innovatie en het onvermogen om de nodige veranderingen door te voeren als redenen voor de faillissementen genoemd (Consultancy, 2016). Zo had Vroom en Dreesman de boot compleet gemist, door pas in 2008 een webwinkel met beperkt assortiment te openen. Innovatie en aanpassingsvermogen zijn in de retailsector zo belangrijk, omdat zij sterk beïnvloed wordt door demografische, economische en technologische ontwikkelingen.

Op demografisch gebied vergrijst de bevolking en ouderen geven relatief minder uit. Veel spullen hebben ze al en hun consumentenvertrouwen zit standaard lager dan andere groepen. De nieuwe generatie maakt juist een inkomensgroei mee doordat de economie aantrekt en koopt meer, maar is wel zelfbewuster en kritischer in haar uitgaven. Jongeren zoeken vooral naar beleving, inspiratie en gemak tijdens het winkelen (ING Economisch Bureau, 2014). Bovendien groeit er nu een groep jongeren op, die bijna letterlijk met de mobiele telefoon in de hand zijn geboren. Dit zal impact hebben op technologische ontwikkelingen, zoals E-commerce, het winkelen op internet. De opkomst van E-commerce is de grootste ontwikkeling binnen de retailsector in de afgelopen 25 jaar. Internet-retailers hebben het speelveld enorm veranderd. In 2016 hebben Nederlandse consumenten meer dan 20 miljard euro online besteed, een groei van 23% ten opzichte van 2015 (GfK, 2017). Het online aandeel in de totale consumptieve bestedingen was daarmee 11,3% t.o.v. 8,9% in 2015. ING Economisch Bureau (2014) schat in dat het aandeel online verkopen in de non-food retailsector in 2025 zo'n 30 a 35% zal zijn.

De enorme groei in online winkelen zet, naast genoemde demografische en economische factoren, de fysieke winkel flink onder druk. Het is voor retailers steeds moeilijker om een (fysieke) winkel winstgevend te maken en te houden. Dit is te zien aan een groeiende leegstand onder winkels. De leegstand per vierkante meter winkeloppervlak is van 5,4% in 2007 gestegen naar 10,2% in 2016 (Compendium voor de Leefomgeving, 2017). Dit is bijna een verdubbeling. Tussen 2007 en 2015 is bovendien het aandeel langdurige leegstand (tussen 1 en 3 jaar) gestegen van 36,7% naar 39,5%. De structurele leegstand (langer dan 3 jaar) nam zelfs toe van 19,7% naar 24,6% (ING, 2016). Deze tendens heeft ook significante impact op de vastgoedexploitanten. Als eigenaars van winkelpanden, zien zij hun rentabiliteit door de groeiende leegstand dalen.

De genoemde ontwikkelingen vragen om een nieuwe benadering van het retailconcept. Het vermogen van de retailer om zijn formules en strategieën aan te passen en op zoek te gaan naar nieuwe ideeën speelt een grote rol in zijn voortbestaan en winstgevendheid (Laning *et al.*, 2017). Kortom, de fysieke winkel is toe aan een 'makeover'.

McKinsey (2016) raadt individuele winkeliers aan om hun winkelbeleving onderscheidend te maken. Hierin is niet alleen meer het product of de dienst van belang, maar juist de combinatie met gemak, service, vermaak en inspiratie. In een wereld waarin bijna alles online te koop is, moet de fysieke winkel iets extra's bieden. Winkelen wordt zo meer een beleving dan alleen een nuttige bezigheid.

ING Economische Bureau (2014) pleit voor samenwerking tussen retailers en vastgoedeigenaren om de groeiende leegstand tegen te gaan. Actief winkelmanagement, het aantrekken van passende retailers en het aanbrengen van onderscheidende elementen worden genoemd als manieren om winkels aantrekkelijk te houden voor consumenten. Ook een flexibele, kosten efficiënte inrichting van de winkel ter stimulatie van meerdere winkelconcepten, zoals *shop-in-shop* en flexibele huurcontracten, zoals omzethuur of passantenhuur, zouden hieraan bijdragen.

Hoewel de vele faillissementen en de groeiende leegstand een samenwerking tussen retailer en vastgoedexploitant zou rechtvaardigen, blijkt uit eigen gesprekken en ervaring dat dit in de praktijk niet of nauwelijks voorkomt. Vastgoedexploitanten en retailers geven aan dat zij vanuit strategische overwegingen inderdaad voldoende motieven voor samenwerking zien. Het is interessant om te onderzoeken waarom er dan (nog) geen samenwerking plaatsvindt. Deze vraag staat in dit onderzoek centraal.

1.2 Positionering in de literatuur

Sinds de opkomst van het online winkelen is er onderzoek gedaan naar de toekomst van de fysieke winkel. Verschillende onderzoeken concluderen, dat de beste manier om te antwoorden op de opkomst van e-commerce het verbeteren van de fysieke winkelervaring is (Burke, 1997; Cope, 1996; Grewal *et al.* 2009; Laning *et al.*, 2017). Recente onderzoeken tonen aan dat een positieve klantbeleving inderdaad een positieve invloed heeft op het succes van de retailer (Baker *et al.*, 2002; Kaltcheva, 2006; Verhoef *et al.*, 2009). Het is vandaag de dag niet langer genoeg dat winkels producten verkopen. Ze moeten ook een verrassende, onderscheidende en stimulerende omgeving bieden (Antéblian *et al.*, 2014; Grewal *et al.*, 2009). Met andere woorden, winkels moeten een winkelervaring, of klantervaring, ook wel 'customer experience' genoemd, bieden. Verschillende onderzoeken tonen aan dat retailers in toenemende mate het belang zien van de inrichting en ervaring in de fysieke winkel om klanten aan te trekken (Arnold, 2003; Bäckström, 2006; Bäckström *et al.*, 2006; Cox *et al.*, 2005).

Als huurder respectievelijk verhuurder van het winkelpand, lopen de retailer en de vastgoedexploitant het meeste risico ten aanzien van de fysieke winkel (Laning *et al.*, 2017), zeker gegeven de groeiende leegstand van winkelpanden. Beiden zouden dus gebaat zijn bij het verbeteren van de klantbeleving, indien dit leidt tot betere resultaten en uiteindelijk het succes van de fysieke winkel. In de markt wordt dan ook regelmatig opgeroepen tot

samenwerking van deze partijen. Deze samenwerking zou zich kunnen richten op de inrichting van de fysieke winkel, de *fit-out* genoemd, aangezien de inrichting een belangrijke bijdrage levert aan de kantervaring (Arnold, 2003; Bäckström, 2006; Bäckström *et al.*, 2006; Cox *et al.*, 2005; Laning *et al.*, 2017).

Traditioneel richt onderzoek naar samenwerking binnen de retailsector zich op het product dat verkocht wordt. Samenwerking betreft hier dan horizontale of verticale integratie in de keten met het doel het te verkopen product te verbeteren door het product goedkoper te maken, beter te promoten of kwalitatief te verbeteren (Genasan *et al.*, 2009; Grewal *et al.*, 2009). Dit houdt met name een samenwerking tussen leveranciers en winkeliers in, zoals gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe producten (Cannon *et al.*, 2001; Ragatz *et al.*, 1997; Sethi, 2000) en productinnovatie (Afuah, 2000).

Samenwerking in de retailsector tussen vastgoedexploitant en retailer heeft zich in de afgelopen decennia beperkt tot onderzoek naar verschillende soorten huur en leasecontracten tussen retailer en vastgoedexploitant (Lee, 1995; Miceli *et al.*, 1995; Wheaton, 2000). De onderzoeken focussen zich met name op het vinden van de optimale vorm van huur door het op elkaar afstemmen van de belangen van de retailer en de vastgoedexploitant. Het gaat dan enerzijds om welke vormen van vaste en variabele huur de beste prikkels voor optimale prestatie van de retailer geven, wat anderzijds maximaal rendement voor de vastgoedexploitant geeft.

Voor zover bekend, is er nog geen onderzoek gedaan naar de meerwaarde van samenwerking tussen retailer en vastgoedexploitant voor de verbetering van de klantbeleving ten aanzien van de fysieke winkel om zo onder andere de leegstand terug te dringen. Reden hiervoor kan zijn, omdat deze samenwerking tot nu toe niet of nauwelijks plaatsvindt.

Uit onderzoek naar samenwerkingen tussen bedrijven blijkt dat de motieven voor samenwerking veelal van strategische aard zijn waarin de partijen direct de meerwaarde zien (Camps *et al.*, 2004; Contractor *et al.*, 1988; Huxham *et al.*, 2005; Child *et al.*, 2005; De Man, 2006; Kaats *et al.*, 2011). Het behalen van synergievoordelen is hier een voorbeeld van. De samenwerkingen mislukken echter vaak wanneer de verschillende culturen van de partners onverenigbaar zijn. Er is dan een gebrek aan culturele fit, wat de synergievoordelen kan ondermijnen of de integratievoordelen kan verhogen (Child *et al.*, 2005; Weber *et al.*, 1996).

Zoals gesteld is de meerwaarde van samenwerking tussen retailer en vastgoedeigenaar ter verbetering van de klantbeleving een relatief nieuw concept. Er is hier nog geen of nauwelijks onderzoek naar gedaan. Gezien het veranderende speelveld in de retailsector en het grotere risico dat met name vastgoedexploitanten en retailers lopen ten aanzien van de fysieke winkel door de opkomst van e-commerce, is er behoefte aan onderzoek naar samenwerking tussen deze partijen. Het is interessant om te onderzoeken, of het ontbreken van samenwerking te maken heeft met het ontbreken van culturele fit, zoals succesvol is beargumenteerd in onderzoeken naar samenwerking in andere sectoren en relaties. Daarmee kan dit onderzoek de bestaande literatuur aanvullen en een startpunt zijn voor verder onderzoek naar de samenwerking tussen retailers en vastgoedexploitanten.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvraag

Zoals eerder gesteld ondergaat de retail sector grote veranderingen. Specifiek kan men hier de opkomst van e-commerce en de groeiende leegstand noemen. De functie van de fysieke winkel verandert en klantbeleving wordt steeds belangrijker. Samenwerking binnen de retailketen is van groot belang wil de retailer succesvol zijn in deze tijd van veranderingen. Deze samenwerking wordt breed toegepast wanneer het gaat om het te verkopen product, maar daar waar het gaat om de fysieke winkel, welke bijdraagt aan de klantbeleving, is de samenwerking minimaal aanwezig of ontbreekt volledig. Vastgoedexploitanten en retailers zouden meer kunnen samenwerken om aan de nieuwe eisen van de fysieke winkel te kunnen voldoen. In de praktijk gebeurt dit echter niet of nauwelijks. Er is veel onderzoek gedaan naar de elementen die van belang zijn voor het slagen van een samenwerking. Deze onderzoeken onderstrepen dat een samenwerking vaak wordt aangevangen vanuit een duidelijke strategische fit (Camps *et al.*, 2004; Contractor *et al.*, 1988; Huxham *et al.*, 2005, Child *et al.*, 2005; De Man, 2006; Kaats *et al.*, 2011), maar veelal faalt door een gebrek aan culturele fit (Child *et al.*, 2005; Weber *et al.*, 1996). Deze onderzoeken hebben echter vrijwel allemaal betrekking op fusies & overnames of samenwerking tussen leverancier en koper in een *supply chain*. Er is voor zover bekend nog geen onderzoek gedaan naar samenwerking tussen vastgoedexploitanten en retailers voor het verbeteren van de klantbeleving. Dit onderzoek probeert dit gat in de literatuur te vullen door te onderzoeken of de mate van culturele fit ook invloed heeft op de samenwerking tussen vastgoedexploitant en retailer.

De centrale vraag binnen dit onderzoek luidt dan als volgt:

Welke elementen van culturele fit bevorderen de ketensamenwerking tussen vastgoedexploitanten en retailers?

Hierbij zullen de volgende deelvragen worden onderzocht:

1. Welke gevolgen van culturele fit beïnvloeden de samenwerking tussen vastgoedexploitanten en retailers?
2. Welke organisatorische invloeden bevorderen ketensamenwerking tussen vastgoedexploitanten en retailers?

1.4 Opbouw van dit rapport

In dit Hoofdstuk is weergegeven wat de aanleiding is om onderzoek te doen naar dit onderwerp, daarbij is de positionering in de huidige literatuur en de probleemstelling met daaruit volgende onderzoeksvraag en deelvragen besproken.

Hoofdstuk 2 omvat de literatuurstudie dat een theoretisch antwoord geeft op de deelvragen. Uit deze theorie is een conceptueel model afgeleid wat u vindt aan het einde van dit hoofdstuk.

In Hoofdstuk 3 treft u hoe het onderzoek wordt benaderd en welke methodieken hiervoor zijn toegepast.

De empirische resultaten van het onderzoek zijn weergegeven in Hoofdstuk 4. Aan het einde van dit hoofdstuk vindt u een samenvatting van de empirie waarbij de resultaten in tabelvorm zijn weergegeven.

Het onderzoek wordt afgesloten middels Hoofdstuk 5 aan de hand van de discussie, beperkingen die het onderzoek met zich meeneemt, conclusie en de aanbevelingen die kunnen worden gedaan aan de hand van het onderzoek.

Achter de rapportage is de Bibliografie te vinden en vervolgens vindt u de toegevoegde Bijlagen.

2 Literatuurstudie

Inleiding

Om een goed beeld te krijgen van de hedendaagse literatuur, met betrekking tot het onderwerp ketensamenwerking en culturele fit voortvloeiend uit de centrale probleemstelling uit Hoofdstuk 1, wordt de status van deze onderwerpen in de hedendaagse literatuur in dit hoofdstuk besproken.

De bestaande literatuur die coöperatieve strategie behandelt spreekt veelal over samenwerking tussen verschillende organisaties. Bevinden deze verschillende organisaties zich binnen de keten in de desbetreffende sector, dan hebben we het over ketensamenwerking.

In dit hoofdstuk zal als eerste het onderwerp culturele fit en vervolgens het onderwerp ketensamenwerking worden doorlopen en verder worden uitgelegd. Hierbij zal in beide gevallen een theoretische onderbouwing plaatsvinden waarbij gebruik is gemaakt van hedendaagse literatuur. Nadat de definitie van de onderwerpen binnen de onderzoekenheid zijn vastgesteld zullen diverse motieven, voorwaarden en, indien van toepassing, gevolgen worden besproken. Vervolgens zal van beide onderwerpen een conclusie worden getrokken, welke wordt gebundeld in een eindconclusie. Op basis van deze eindconclusie zal het conceptueel model worden opgebouwd.

2.1 Culturele fit

2.1.1 Definitie van culturele fit

Volgens de bestaande literatuur is cultuur een abstract containerbegrip waar lastig een definitie aan toe te kennen is. Gebruiken we bijvoorbeeld de definitie volgens Northouse (2016), dan wordt cultuur gedefinieerd als het aangeleerde geloof, waarden, regels, normen, symbolen en tradities die zorgdragen voor de groepsvorming onder mensen. Deze gedeelde kwaliteiten van een groep maakt hen uniek. Cultuur is dynamisch en wordt overgedragen naar anderen. In het kort noemt Northouse cultuur als de manier van leven, gewoontes en blauwdruk van een groep mensen.

Binnen dit onderzoek zullen we inzoomen op de culturele fit (ook culturele compatibiliteit genoemd). Hierin wordt gekeken naar de mate van de culturele match, wat staat voor de mate waarin partijen elkaars culturele achtergrond, met overeenkomsten en verschillen, begrijpen en respecteren (Kaats *et al.*, 2011).

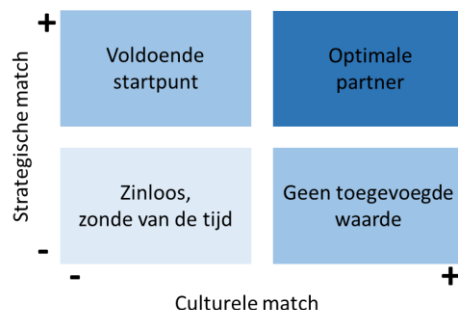
Gebruikmakend van voorgenoemde definitie en met inachtneming van de onderzoekseenheid, hanteren we binnen dit onderzoek de volgende definitie van culturele fit:

Culturele fit is de mate waarin vastgoedexploitant en retailer elkaars achtergrond, normen, waarden en manier van werken, met overeenkomsten en verschillen, begrijpen en respecteren.

2.1.2 Culturele fit door juiste partnerselectie

Een partnerschap wordt veelal aangevangen vanwege een duidelijke strategische match, omdat hierin direct zichtbare meerwaarde van samenwerking aanwezig is. Het behalen van synergievoordelen is hier een voorbeeld van. Echter, meerdere onderzoekers, zoals bijvoorbeeld Weber *et al.* (1996) constateren dat een gebrek aan culturele fit vaak leidt tot het falen van de samenwerking, omdat het de beoogde synergievoordelen ondermijnt of de integratiekosten verhoogt. Het selecteren van de juiste partner voor samenwerking is dus heel belangrijk voor het succes van die samenwerking.

Child *et al.* (2005) gebruikten een eenvoudig model voor partnerselectie op basis van de mate van strategische match en culturele match. Zij lieten aan de hand van onderzoek zien hoe je een juiste samenwerkingspartner kunt selecteren aan de hand van de strategische en culturele match en ontwikkelden hiervoor het model dat is weergegeven in figuur 1. Uit dit model volgt dat de meest optimale partner voor samenwerking die partij is met zowel een strategische als een culturele match.



Figuur 1: Matrix strategische en culturele fit (Bron: Child *et al.*, 2005).

2.1.3 Elementen van culturele fit

Omdat culturele fit dus een belangrijk element is voor de samenwerking en veelal als oorzaak wordt genoemd voor het falen van een samenwerking of overname, is het belangrijk de term culturele fit nader te specificeren en operationaliseren. Een van de belangrijkste pogingen om het begrip culturele fit te operationaliseren komt van Hofstede *et al.* (1990). Zij onderscheidden een aantal dimensies van organisatiecultuur, waarop verschillende auteurs zoals Detert *et al.* (2000), Verbeke (2000) en Cadden *et al.* (2013) voortbouwen. Detert *et al.* (2000) hebben een poging gedaan om de verschillende dimensies van organisatiecultuur in de bestaande literatuur te bundelen in een aantal generieke dimensies. Ze onderscheiden 8 dimensies van organisatiecultuur, te verstaan de mate van rationaliteit, de tijdshorizon, de

motivatie van personeel, de mate van stabiliteit versus verandering, de mate van oriëntatie op werk en de taak, de mate van samenwerking, de mate van controle en de interne of externe focus. Vervolgens hebben ze gekeken welke cultuurdimensies van belang zijn voor het slagen van verbeterinitiatieven. Volgens de auteurs komen verbeterinitiatieven het best tot hun recht in organisaties die minder rationeel zijn, een langere termijn horizon hebben, inspelen op de intrinsieke motivatie van hun personeel, innovatie en verandering stimuleren en opzoeken, meer focussen op resultaat dan op de taak(omschrijving), gericht zijn op samenwerking, weinig controlerend zijn en een hoge mate van externe focus hebben. Al deze eigenschappen zorgen ervoor dat de organisatie meer flexibel is en openstaat voor veranderingen, wat belangrijke voorwaarden zijn voor het slagen van verbeterinitiatieven.

Wanneer we het aangaan van een nieuwe samenwerking ook als een verbeterinitiatief zien, dan zouden we kunnen verwachten dat flexibiliteit en veranderingsgerichtheid en de daarmee verbonden dimensies van organisatiecultuur ook van belang zijn voor het slagen van die samenwerking. Cadden *et al.* (2013) bevestigen inderdaad dat bepaalde cultuureigenschappen van belang zijn voor het slagen van een samenwerking doordat ze resulteren in een samenwerkende dan wel tegenwerkende organisatie. Ze onderzochten de mate waarin organisatorische culturele fit tussen keten partijen (een koper en haar strategische leveranciers) een positieve invloed heeft op de prestaties van de keten. Ze concluderen dat de best presterende ketens gelijksoortige, op samenwerking georiënteerde culturen met gezamenlijke waarden, overtuigingen en gedrag hebben. In lijn met Detert *et al.* (2000) noemen ze specifiek resultaatgerichtheid, werknemer focus, flexibiliteit, pragmatisme, externe oriëntatie en constructieve kritiek als belangrijke cultuurelementen voor een goed presterende keten.

Om (de mate van) culturele fit te meten maken Cadden *et al.* (2013) gebruik van een aangepaste versie van een model van o.a. Verbeke (2000) en Hofstede *et al.* (1990). Ze onderscheiden 6 onafhankelijke dimensies om organisatiecultuur te meten: resultaat versus proces, medewerker versus werk, open versus gesloten, los versus strak, pragmatisch versus normatief en marktfocus versus interne focus. Een organisatie sterk gericht op proces zal meer regel gedreven zijn en het personeel zal niet afwijken van gedefinieerde rollen. Een resultaatgerichte organisatie zal juist wel afwijken van rollen en processen om het werk gedaan te krijgen. Wanneer nodig zullen medewerkers bereid zijn om taken en verantwoordelijkheden van andere medewerkers over te nemen. De medewerker versus werk dimensie meet de mate waarin medewerkers worden ondersteund in hun werk door middel van ontwikkeling, groeimogelijkheden en persoonlijke aandacht. Voorts is een open organisatie een organisatie waar constructieve kritiek aangemoedigd wordt zodat de organisatie kan leren van fouten zonder dat men moet vluchten in zelfverdediging tactieken. Een gesloten organisatie heeft juist een meer defensieve of zelfs angstcultuur. De los versus strak dimensie gaat over hoe het management de medewerkers controleert. In een losse cultuur is ruimte voor flexibiliteit en wordt autonomie gestimuleerd. Een normatieve organisatie focust meer op het volgen van standaarden dan een pragmatische organisatie, waar juist prestaties centraal staan. De laatste dimensie duidt de mate van externe oriëntatie van de organisatie aan. Een organisatie met een interne focus is niet of nauwelijks bezig met

de keten, de markt en de operationele omgeving. Dit in tegenstelling tot een extern gerichte organisatie.

Cadden *et al.* (2013) stellen dat een hoge score op alle dimensies resulteert in een op samenwerking gerichte cultuur. Zo is een organisatie die op resultaten in plaats van op processen stuurt meer flexibel en kan zich beter aanpassen aan nieuwe situaties. En wanneer medewerkers gestimuleerd worden om zichzelf te ontwikkelen zullen ze een strategische partner met meer openheid en nieuwsgierigheid tegemoet treden dan wanneer ze zich enkel moeten focussen op hun taak. Verder schept een open cultuur, waarin constructieve kritiek aangemoedigd wordt, een klimaat voor vertrouwen en open communicatie met de partner. Een losse en pragmatische cultuur laat bovendien ruimte aan de organisatie en haar medewerkers om tot flexibele oplossingen te komen, een belangrijke voorwaarde voor het aangaan van een partnerschap. Als laatste geeft de dimensie van externe oriëntatie de mate aan waarin een organisatie openstaat voor en geïnteresseerd is in de wereld om haar heen. Een succesvol partnerschap kan alleen worden aangegaan wanneer beide partijen voldoende in elkaar en elkaars omgeving geïnteresseerd zijn. Wanneer op alle dimensies een lage score wordt behaald ontstaat volgens Cadden *et al.* (2013) een op tegenwerking gerichte cultuur, wat geen goede basis is voor een succesvolle samenwerking.

Wanneer beide ketenpartners een op samenwerking gerichte cultuur hebben, ontstaat de optimale culturele fit en kan de maximale ketenprestatie behaald worden (Cadden *et al.*, 2013). Indien de cultuur van de leverancier samenwerkend is, maar die van de afnemer meer tegenwerkend, dan leidt dit tot een gemiddelde culturele fit en hooguit een gemiddelde ketenprestatie. Indien de cultuur van de leverancier tegenwerkend is en de cultuur van de afnemer juist samenwerkend, dan ontstaat een culturele *mismatch* met gemiddelde tot zwakke ketenprestaties. Indien de cultuur bij beide organisaties tegenwerkend is, dan is er sprake van een culturele *misfit* en hooguit een zwakke prestatie van de keten.

Ook Wiengarten *et al.* (2010) bevestigen het belang van een op samenwerking gerichte cultuur bij beide strategische partners voor het succes van het partnerschap. Een samenwerkende cultuur kenmerkt zich door het delen van informatie en het creëren van open communicatie en vertrouwen, wat belangrijk is voor de kwaliteit van de relatie tussen de ketenpartners. Breugelsdijk *et al.* (2006) noemen eveneens het belang van relatievaardigheden op het succes van samenwerkingsvormen. Ze concluderen dat een op innovatie georiënteerde cultuur leidt tot betere samenwerkingskwaliteiten, omdat medewerkers in een dergelijke cultuur gestimuleerd worden om verder te kijken dan de grenzen van hun taakbeschrijving en om zichzelf te ontwikkelen. Dit komt overeen met de dimensies resultaat versus werk en medewerker versus werk van Cadden *et al.* (2013). Breugelsdijk *et al.* (2006) concluderen ook dat een op controle gerichte cultuur een negatieve uitwerking heeft op de relatie tussen partners, omdat het creëren van vertrouwen altijd een bepaalde mate van het loslaten van controle vereist. Meerdere auteurs, zoals McHugh *et al.* (2003) tonen de schadelijke gevolgen van tegenwerkende culturen op partnerschappen aan.

Ook afhankelijkheid van de partners kan invloed hebben op de mate van culturele fit en het slagen van de samenwerking maar afhankelijk is op zichzelf niet voldoende voor optimale resultaten. Cadden *et al.* (2015), onderzochten het effect van afhankelijkheid en cultuur op de relatie en tevredenheid van afhankelijke ketenpartners. Ze concludeerden dat

een afhankelijke relatie niet automatisch tot een samenwerkende cultuur leidt. Alleen wanneer er sprake is van echt onderling vertrouwen, openheid, gezamenlijke doelen en het delen van informatie ontstaat een op samenwerking gerichte relatie met hoge prestaties en tevredenheid.

2.1.4 Gevolgen van samenstellen organisatorische culturen

Buono *et al.* (1989) deden onderzoek naar de gevolgen voor onder andere de cultuur binnen organisaties na het ondergaan van een fusie of een acquisitie. Zij kwamen tot de conclusie dat de volgende reacties mogelijk zijn indien verschillende organisatorische culturen elkaar ontmoeten:

1. Cultureel pluralisme: culturen kunnen naast elkaar bestaan
2. Culturele assimilatie: positieve elementen van de diverse culturen kunnen leiden tot een nieuwe uniforme cultuur
3. Culturele overdracht: cultuur kan van de ene naar de andere partner worden overgebracht, de andere partner kan daarbij haar graad van onafhankelijkheid verliezen
4. Culturele weerstand: een sterke weerstand tegen een andere cultuur kan leiden tot het compleet falen van een alliantie

2.1.5 Conclusie literatuur culturele fit

De beschreven literatuur laat ons zien dat de culturele fit een essentieel onderdeel is van een succesvolle ketensamenwerking. Wanneer twee organisatieculturen elkaar ontmoeten is het belangrijk dat beide voldoende op samenwerking gericht zijn en met elkaar verenigbaar zijn. Onder andere resultaatgerichtheid, openheid, pragmatisme en het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers worden als belangrijke elementen van een op samenwerking gerichte cultuur genoemd. Indien de organisaties goed naast en met elkaar kunnen functioneren en elkaar weten te versterken kunnen we spreken van een culturele fit.

Het begrip culturele fit kan meetbaar gemaakt worden aan de hand van de dimensies van Cadden *et al.* (2013):

- 1 resultaat versus proces
- 2 medewerker versus werk
- 3 open versus gesloten
- 4 los versus strak
- 5 pragmatisch versus normatief
- 6 marktfocus versus interne focus

Een hoge score op de zes dimensies leidt volgens Cadden *et al.* (2013) tot een op samenwerking gerichte cultuur. Wanneer beide ketenpartners voldoende samenwerkingsgericht zijn ontstaat de beste culturele fit en kan potentieel een maximale prestatie binnen de keten behaald worden. Wanneer beide ketenpartners een meer tegenwerkende cultuur hebben is er sprake van een culturele misfit en is hooguit een zwakke prestatie van de keten te verwachten.

2.2 Ketensamenwerking

2.2.1 Definitie van ketensamenwerking

Alvorens we dieper ingaan op het belang en de verschillende aspecten van ketensamenwerking binnen de retailketen, zullen we het begrip ketensamenwerking moeten definiëren voor dit onderzoek.

Gulati (1995), die samenwerking omschrijft als een strategische alliantie, ziet de samenwerking als een doelgerichte relatie tussen twee of meer zelfstandige organisaties waaruit door uitwisseling, delen of gezamenlijke ontwikkeling van middelen of mogelijkheden wederzijds relevante voordelen kunnen worden behaald.

Gebruikmakend van bovenstaande definitie en inachtneming van de onderzoekseenheid, hanteren we binnen dit onderzoek de volgende definitie van ketensamenwerking:

Ketensamenwerking is de samenwerking tussen vastgoedexploitant en retailer waaruit door uitwisseling, delen of gezamenlijke ontwikkeling van middelen of mogelijkheden wederzijds relevante voordelen kunnen worden behaald.

2.2.2 Motieven voor samenwerking

In de aanleiding voor dit onderzoek is besproken waarom samenwerking in de retailketen in deze tijd van groot belang is. Binnen de literatuur worden rationele redenen van samenwerken omschreven als motieven voor samenwerken. De motieven voor samenwerking maken op zichzelf geen onderdeel uit van dit onderzoek, maar omdat deze motieven iets kunnen zeggen over de manier van samenwerking tussen de verschillende organisaties is het van belang deze algemene motieven volgens de bestaande literatuur kort aan te halen.

Vanuit een theoretische invalshoek (Camps *et al.*, 2004; Contractor *et al.*, 1988; Huxham *et al.*, 2005; Child *et al.*, 2005; De Man, 2006) kunnen we stellen dat de belangrijkste motieven voor samenwerking kunnen worden ondergebracht in: reageren op marktonwikkeling, realiseren van kosten voordelen, ontwikkelen van kennis en hanteren van externe druk. In tabel 1 staan de motieven weergegeven in de koppen van de kolommen. Inhoudelijke motieven (Kaats *et al.*, 2011) die hierop van invloed zijn, staan weergegeven in de onderstaande regels in de tabel. Een groot aantal van deze motieven kunnen de reden zijn om samen te werken.

Tabel 1: Overzicht van inhoudelijke motieven om samen te werken (Bron: Kaats et al., 2011).

Marktontwikkeling en -positie	Kostenvoordelen	Kennisontwikkeling	Externe druk
Ontwikkelen van gezamenlijke marketingkracht	Realiseren van schaalvoordelen	Organiseren van gezamenlijke innovatie	Politieke druk: één gezicht voor de burger
Verbeteren en vergroten van de distributiekraft	Overwinnen van investeringsbelemmeringen	Verkrijgen van toegang tot nieuwe technologie	Wettelijke verplichtingen tot samenwerking of consultatie
Ontwikkelen van nieuwe markten en producten	Realiseren van gezamenlijke ondersteuning	Gebruikmaken van aanvullende competenties van partners	Moreel appel van samenleving of politiek
Verkrijgen van toegang tot nieuwe markten	Verdere efficiency en rationalisatie van de productie	Leren van de vaardigheden en kennis van partners	
Bescherming tegen concurrentie	Rationalisatie door betere afstemming in de keten	Leren van de cultuur van partners	
Binding van afnemers en leveranciers door ketenintegratie en betere coördinatie van de keten		Nieuwe octrooien verwerven en toegang tot octrooien verkrijgen	

2.2.3 Invloed van ketensamenwerking op klantbeleving

De motieven in tabel 1 kunnen het startpunt zijn voor samenwerking. We zullen nu dieper ingaan op de samenwerking binnen de retailketen met als doel een goedlopende fysieke winkel te creëren waarbij de klantbeleving de bepalende factor kan zijn. Wederom zullen we eerst het begrip klantbeleving definiëren voor dit onderzoek.

Wanneer een consument zich in een fysieke winkel begeeft kan hem dit een bepaalde ervaring opleveren. We spreken hier dan over de klantbeleving, of ook wel *customer experience* genoemd. Kijken we naar recentelijke literatuur dan vinden we een tweetal definities van klantbeleving.

1. De klantenbeleving komt voort uit een reeks interacties tussen een klant en een product, een bedrijf of een deel van de organisatie die een reactie veroorzaakt. Deze ervaring is strikt persoonlijk en impliceert de betrokkenheid van de klant op verschillende niveaus (rationeel, emotioneel, zintuigelijk, fysiek en spiritueel) (Gentile *et al.*, 2007).
2. Klantbeleving is de interne en subjectieve reactie die klanten hebben bij direct of indirect contact met een bedrijf. Direct contact komt meestal voor in de loop van aankoop, gebruik en service en wordt meestal door de klant geïnitieerd. Indirect contact komt meestal voort

uit ongeplande ontmoetingen met vertegenwoordigers van producten, diensten of merken van een bedrijf en heeft de vorm van mond-tot-mond aanbevelingen of kritiek, reclame, nieuwsberichten, reviews en dergelijke (Meyer *et al.*, 2007).

Gebruikmakend van bovenstaande definities, hanteren we binnen dit onderzoek de volgende definitie van klantbeleving:

Klantbeleving is de directe en indirecte reactie die bij een klant worden veroorzaakt wanneer de klant zich in een fysieke winkel begeeft.

Nu we een definitie hebben geformuleerd voor klantbeleving zullen we de samenwerking binnen de retailketen en de invloed daarvan op de klantbeleving nader bekijken.

Volgens Grewal *et al.* (2009) moeten retailers focussen op de klant's winkelervaring om te kunnen overleven in het huidige economische en competitieve retail klimaat. Ze ontwikkelden een organisatiestructuur voor klantbeleving, met betrekking tot het product, waarin de ketensamenwerking een belangrijk onderdeel is. De auteurs noemen het grote belang en de directe invloed van ketenintegratie op de klantbeleving.

Waar Grewal *et al.* (2006) voornamelijk focussen op reclame, prijs, handelswaar, leveranciers en locatie als onderdelen van klantbeleving, laten Verhoef *et al.* (2009) zien dat ook de sfeer, die binnen het onderzoek "retail sfeer" wordt genoemd, in de fysieke winkel een belangrijke positie inneemt voor de bepaling van klantbeleving. De sfeer in de fysieke winkel wordt onder andere bepaald door het esthetisch ontwerp, de geur, het klimaat en het geluid; kortom de gehele ambiance in de winkel. Ook Antéblian *et al.* (2014) benadrukken dat het niet langer genoeg is om goede producten te verkopen. Retailers moeten een verrassende en stimulerende winkel ervaring bieden om te overleven. Verschillende onderzoeken tonen aan dat retailers in toenemende mate het belang zien van de inrichting en ervaring in de fysieke winkel om klanten aan te trekken (Arnold, 2003; Bäckström, 2006; Bäckström *et al.*, 2006; Cox *et al.*, 2005).

2.2.4 Voorwaarden voor samenwerking

Kaats *et al.* (2011) beschrijven dat een samenwerking kansrijk is als mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen. Om te kunnen samenwerken, moeten partijen in staat zijn om een deel van hun autonomie of resultaatverwachting op te geven in het vertrouwen dat ze er meer voor terug krijgen.

Van deze verandering met betrekking tot autonomie of resultaatverwachting zal het topmanagement binnen een organisatie overtuigd moeten zijn. Lorsch (1986) deed onderzoek naar de onzichtbare barrière bij strategische verandering en liet zien hoe je deze barrière kunt overwinnen. De culturele effecten hebben invloed op de manier hoe managers tegen de organisatie aankijken en welke beslissingen zij nemen met betrekking tot de organisatorische

relatie met de omgeving en haar strategie. Hierbij bedoelt Lorsch (1986) met strategie de reeks van beslissingen welke gedurende de tijd door topmanagers worden genomen om doelen te vinden en deze te bereiken. Cultuur wordt door Lorsch (1986) omschreven als de gedeelde overtuiging waarop topmanagers binnen een bedrijf zichzelf en werknemers managen en het bedrijf sturen. Deze overtuiging is gebruikelijk onzichtbaar voor het topmanagement, maar heeft een grote impact op hun gedachten en acties.

We kunnen afleiden uit de studies van Kaats *et al.* (2011) en Lorsch (1986), dat het belangrijk is dat er een gedeelde overtuiging aanwezig is bij het topmanagement van de organisatie om een samenwerking tot stand te laten komen en vervolgens te laten slagen.

2.2.5 Bevorderende factoren voor ketensamenwerking

Binnen de bestaande literatuur wordt gesproken over diverse factoren welke van invloed zijn op de ketensamenwerking, waarbij in de literatuur wordt gesproken over een vorm van strategische alliantie. Binnen de literatuur kunnen we een viertal factoren onderscheiden, te weten:

1. Strategisch
2. Cultureel
3. Organisatorisch
4. Operationeel

Bij de **strategische** factor (Kaats *et al.*, 2011) gaat het om de vraag of de samenwerking past binnen de strategieën van de diverse organisaties. We kunnen de volgende strategische elementen onderscheiden:

- Een gemeenschappelijke visie van partners op de toekomst;
- Het strategische belang dat de deelnemers aan een samenwerking toekennen, vertaald in een vergelijkbare behoefte van de diverse partners;
- De verenigbaarheid van strategische doelstellingen van de organisaties; het is verder van belang dat op langere termijn de doelstellingen van de partners niet conflicteren (Child *et al.*, 2005);
- De onderlinge afhankelijkheid van partners in termen van functies;
- De toegevoegde waarde van de samenwerking voor de partners (Doema, 1997; Child *et al.*, 2005).

De **culturele** factor (Kaats *et al.*, 2011) bepaalt of de culturen van beide organisaties verenigbaar zijn. Dit is de culturele fit waarover in paragraaf 2.1 is gesproken. Of culturen wel of niet verenigbaar zijn, hangt dus af van de mate waarin de partijen elkaars achtergrond, normen, waarden en manier van werken begrijpen en respecteren. Culturen hoeven hierbij niet per definitie vergelijkbaar te zijn. Zoals in Hoofdstuk 2 aangegeven, hebben Cadden *et al.* (2013) een poging gedaan om een culturele fit te operationaliseren. Zij hebben dat gedaan door de volgende cultuurwaardeoriëntaties te expliciteren: de mate van oriëntatie op respectievelijk werknemers, omgeving, internationale context, klant, technologie, innovatie, kosten en kwaliteit.

De **organisatorische** factor (Kaats *et al.*, 2011) gaat over de samenwerkingsrelatie en heeft betrekking op de organisatorische effectiviteit van het onderwerp van de

samenwerkingsrelatie, gegeven de doelstellingen van de relatie en de organisatorische verschillen tussen partners. De interactie tussen de partners gaat dan over vormgeving en inrichting vanuit verschillende opvattingen over organisatiestructuur, bedrijfsvoering en cultuur van organiseren.

De **operationele** factor (Kaats *et al.*, 2011) heeft betrekking op de wijze van bedrijfs- en procesvoering en de beheersing van infrastructuur (distributie en informatie- en communicatietechnologie) van de partners.

Binnen onderzoeken van Child *et al.* (2005), Emden *et al.* (2006), Sarkar *et al.* (2001) en Varis *et al.* (2002) worden twee of meerdere van bovenstaande factoren aangehaald als elementen met een directe of indirecte invloed op strategische allianties.

Zo onderscheiden Emden *et al.* (2006) drie selectiecriteria voor het maximaliseren van waardecreatie bij allianties voor gezamenlijke ontwikkeling. Allereerst moeten de bedrijven op technologisch vlak voldoende complementair zijn om zo unieke vaardigheden voor de combinatie te kunnen ontwikkelen. Complementaire kennis en vaardigheden hebben de potentie om nieuwe waarde voor het gezamenlijke product te creëren. Technologische complementariteit alleen is echter niet voldoende voor waardecreatie stellen de auteurs. Ook op strategisch gebied moeten de partijen voldoende bij elkaar passen. Ze bedoelen dan met name congruentie van motivatie en doelstellingen. Maar zelfs als de partijen zowel op technologisch als op strategisch gebied voldoende bij elkaar passen, dan nog kan de alliantie falen wanneer er een gebrek is aan relationele congruentie. Dit is de derde en meest voorwaardelijke dimensie voor succesvolle allianties en komt overeen met het in dit onderzoek gehanteerde begrip culturele fit. Wanneer partners verschillende normen, waarden en procedures hebben, dan spreken ze onvoldoende dezelfde taal om de alliantie tot een succes te maken. Onder die gezamenlijke taal wordt ook verstaan dat beide partijen beschikken over voldoende bereidheid tot verandering en een lange termijn focus hebben.

Ook Sarkar *et al.* (2001) onderzochten de impact van partnerkarakteristieken op de prestatie van allianties. Dit deden zij aan de hand van twee diversiteiten i) *resource* complementariteit en ii) culturele en operationele compatibiliteit. Beide diversiteiten waren daarbij gebaseerd op de typen diversiteiten volgens Parkhe (1991), die in zijn onderzoek keek naar diversiteiten in karakteristieken tussen partners in wereldwijde strategische allianties. In lijn met Emden *et al.* (2006) concludeerden Sarkar *et al.* (2001) dat wanneer bedrijven een partnerschap aangaan met een partner die hun zwaktes complementeert er niet alleen een direct positief effect is op de prestatie, maar ook een indirect positief effect door wederzijdse toewijding om de samenwerking tot een succes te maken. Ze toonden verder aan dat culturele compatibiliteit een positief effect heeft op het succes van de alliantie. Hun resultaten suggereren dat eenzelfde soort organisatiecultuur van de partners een positief effect heeft op de kwaliteit van hun relatie, wat vervolgens weer een positief effect heeft op het delen en uitwisselen van vaardigheden en competenties. En dit laatste is volgens hen juist van belang voor het slagen van de alliantie.

Ook Varis *et al.* (2002) deden onderzoek naar partnerselectie en maakte hierbij gebruik van de strategische, culturele, organisatorische en operationele factoren. De gebruikte selectiecriteria zijn uitgewerkt en door Kaats *et al.* (2011) vertaald in de criteria in figuur 2.

Strategisch	Cultureel	Organisatorisch	Operationeel
- Gemeenschappelijkheid visie - Strategisch belang alliantie - Commitment - Verenigbaarheid doelstellingen - Partnerafhankelijkheid resources - Toegevoegde waarde voor partners - Relaties met overheid - Strategische positie - Lokale identiteit partner - Status/reputatie partner - Unieke vaardigheden - Relationele historie partners - Internationale ervaring - Complementaire bijdrage - Strategie en resources - Motivatie	- Aanwezigheid van vertrouwen - Betrouwbaarheid - Overeenkomstige waarden en normen - Bereidheid tot delen kennis - Cultuurwaarde oriëntatie	- Relatieve omvang - Organisatiestructuur - Relatieve onderhandelingsmacht - Kwaliteit bedrijfsvoering - Track record op samenwerking - Managementvaardigheden - Organisatorische vaardigheden - Complementaire vaardigheden - Marketingvaardigheden - Alliantievaardigheden	- Ontwikkelingsnelheid - Implementatiekosten alliantie - Financiële resources - Financiële stabiliteit - Economische performance - Zekerheid eigendomsrechten - Productieresources - Customerservice - R&D technische resources - Marketingresources - Marketing- en distributiesysteem - Kwaliteit levering producten/diensten - Sales force - Toegang tot markt/marktkennis - Klantreferenties - Beheersing van technologie

Figuur 2: Selectiecriteria voor partnerselectie (Bron: Kaats *et al.*, 2011).

Child *et al.* (2005) wisten met een onderzoek naar coöperatieve strategie een relatief eenvoudig model te configureren wat duidelijk het belang liet zien van een strategische fit en een culturele fit, waarbij de fit de mate van de verenigbaarheid inhoudt. Volgens Child *et al.* (2005) is deze verhouding van belang omdat een aanvaring tussen samenwerkingspartners een van de meest gebruikelijke redenen is voor het falen van een samenwerking.

Uit voorgaand beschreven onderzoeken kan worden geconcludeerd dat onder andere complementariteit van vaardigheden, een strategische fit en een culturele fit van groot belang zijn om de alliantie te laten slagen. Culturele fit wordt daarbij door verschillende auteurs als de belangrijkste voorwaarde voor succes genoemd.

2.2.6 Kenmerken van ketensamenwerking

Nu we hebben vastgesteld wat de motieven, voorwaarden en bevorderende factoren voor ketensamenwerking zijn, is het voor dit onderzoek van belang om objectief te kunnen vaststellen wanneer er daadwerkelijk sprake is van ketensamenwerking. Een definitie alleen is daarvoor niet voldoende.

Noordhuis (2015) heeft een ketensamenwerkingsindex ontwikkeld om objectief te kunnen vaststellen of in de door hem onderzochte bouwprojecten sprake was van ketensamenwerking. Door middel van literatuuronderzoek heeft hij zes activiteiten onderscheiden die kenmerkend zijn voor ketensamenwerking. Deze kenmerken zijn:

- Lange termijn samenwerking
- Delen van informatie
- Vroege betrokkenheid ketenpartners
- Continu verbeteren
- Gezamenlijk voortgangsbewakingssysteem
- Gezamenlijk beloningssysteem

Op basis van de door hem bestudeerde literatuur concludeert Noordhuis (2015) dat een lange termijn samenwerking die is vastgelegd in de strategie van de partners kenmerkend is voor ketensamenwerking. Dit betekent dat er betrokkenheid en toewijding is vanuit het top management en dat de bedrijfsdoelstellingen in lijn zijn met de doelstellingen van de gehele keten.

Ook het delen van informatie is kenmerkend voor ketensamenwerking. Noordhuis (2015) concludeert dat het delen van verschillende soorten informatie (zoals financiële, verkoop-, planning- of productie informatie) nodig is voor het verkrijgen van inzicht in het totale proces. Dit betekent dat partijen vaak relevante en betrouwbare informatie tijdig delen, al dan niet met behulp van moderne ICT oplossingen.

Het vroeg betrekken van (bouw)partners is eveneens een belangrijk kenmerk van ketensamenwerking. Hierbij gaat het enerzijds om het zo vroeg mogelijk betrekken van verschillende partijen bij het bouwproces, waarbij de partijen allemaal een wezenlijke impact op het bouwproces hebben in termen van tijd, geld en kwaliteit. Anderzijds gaat het om het creëren van betrokkenheid en een teamgevoel tussen de partijen. Hierbij spelen gelijkwaardigheid en samenspraak een grote rol.

Als vierde kenmerk van ketensamenwerking noemt Noordhuis (2015) continu verbeteren. Dit betekent dat partijen op een planmatige wijze zoeken naar manieren om producten en processen te verbeteren en eventuele verbetermogelijkheden ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Vervolgens beoordelen de partners door middel van terugkoppeling of de verbeterdoelen zijn gerealiseerd. Daarbij speelt ook het leren van eventuele fouten een grote rol.

Ook het gezamenlijk monitoren van prestaties is kenmerkend voor ketensamenwerking. Dit is belangrijk om te kunnen meten of de strategische doelstelling daadwerkelijk behaald zijn. Om prestaties te kunnen meten, moeten de strategische doelstellingen met betrekking tot de ketensamenwerking vertaald zijn in prestatie-indicatoren

(KPIs). Vervolgens meten de partners de realisatie via een gezamenlijk voortgangsbewakingssysteem, waarvan ze de rapportages gezamenlijk evalueren.

Als laatste kenmerk noemt Noordhuis (2015) een gezamenlijk beloningssysteem, waarmee risico's, opbrengsten en winsten tussen de partners gedeeld worden, als kenmerk van ketensamenwerking. Een gezamenlijk beloningssysteem is essentieel voor de realisatie van de strategische doelstellingen van de samenwerking. Hierbij spelen het creëren van draagvlak binnen de organisaties, onderlinge ondersteuning en een eerlijke verdeelsleutel van winsten, kosten en risico's een belangrijke rol.

2.2.7 Conclusie literatuur ketensamenwerking

Aan de hand van de beschreven literatuur kan men op voorhand stellen dat het voor een succesvolle ketensamenwerking van groot belang is dat partijen in staat zijn om een deel van hun autonomie of resultaatverwachting op te geven in het vertrouwen dat ze er meer voor terug krijgen. Het topmanagement zal overtuigd moeten zijn van deze verandering.

Naast deze overtuiging zijn er een viertal factoren te benoemen welke van invloed zijn op de ketensamenwerking. Deze factoren zullen in het gunstige geval allen een positieve bijdrage leveren aan een succesvolle ketensamenwerking. Zij zijn onder te verdelen in de strategische, culturele, organisatorische en operationele factor.

Indien er bij een ketensamenwerking voldoende factoren zijn die een positieve bijdrage leveren aan de ketensamenwerking, dan zal er een synergie plaatsvinden in bepaalde kernelementen van het samenwerkingsverband.

Bij een succesvolle ketensamenwerking kunnen we spreken van een synergie in bepaalde activiteiten. Deze activiteiten zijn te verdelen in een zestal groepen, te weten:

- Lange termijn samenwerking
- Delen van informatie
- Vroege betrokkenheid ketenpartners
- Continu verbeteren
- Gezamenlijk voortgangsbewakingssysteem
- Gezamenlijk beloningssysteem

2.3 Conclusie uit literatuur en conceptueel model

Uit de bestudeerde literatuur volgt dat samenwerking veelal vanuit strategische motieven wordt aangevangen, maar strandt wanneer er te weinig culturele fit is. Child *et al.* (2005), Emden *et al.* (2006), Sarkar *et al.* (2001) en Varis *et al.* (2002) benadrukken allen het belang van culturele fit op het slagen van een samenwerking. Wanneer er onvoldoende sprake is van culturele fit leidt dit in veel gevallen tot een falende samenwerking. Indien samenwerkende organisaties elkaars achtergrond, normen, waarden en manier van werken, met overeenkomsten en verschillen, begrijpen en respecteren is er sprake van culturele fit, wat een goede basis vormt voor succesvolle samenwerking.

Door werk van verschillende auteurs (Hofstede *et al.*, 1990; Verbeke *et al.* 2000; en Detert *et al.*, 2000) zijn Cadden *et al.* (2013) erin geslaagd om organisatiecultuur te operationaliseren, ofwel meetbaar te maken. Ze onderscheiden 6 dimensies van organisatiecultuur die van belang zijn voor culturele fit:

- resultaat versus proces
- medewerker versus werk
- open versus gesloten
- los versus strak
- pragmatisch versus normatief
- marktfocus versus interne focus

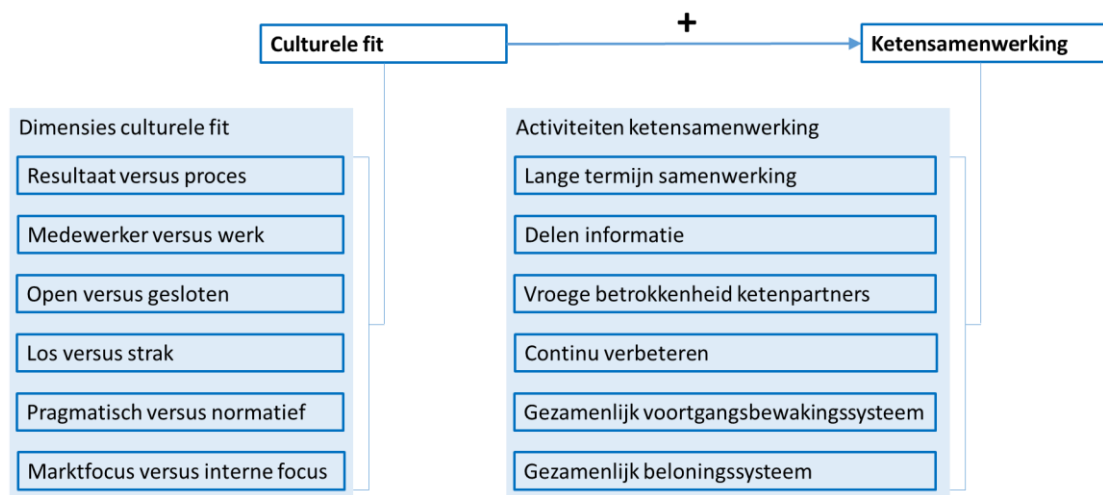
De eerste dimensie beïnvloedt culturele fit, omdat een resultaatgerichte organisatie flexibeler is en zich makkelijker aanpast aan een ketenpartner, dan een procesgerichte organisatie (Breugelsdijk *et al.*, 2006; Cadden *et al.*, 2013; Detert *et al.*, 2000). Met betrekking tot de tweede dimensie toont de literatuur aan, dat wanneer medewerkers gestimuleerd worden om zichzelf te ontwikkelen ze een strategische partner met meer openheid en nieuwsgierigheid tegemoet zullen treden dan wanneer ze zich enkel moeten focussen op hun taak (Breugelsdijk *et al.*, 2006; Cadden *et al.*, 2013; Detert *et al.*, 2000). De derde dimensie beïnvloedt culturele fit, doordat een open cultuur, met ruimte voor constructieve kritiek, een klimaat voor vertrouwen, informatiedeling en open communicatie met de ketenpartner stimuleert. Dit zijn belangrijke voorwaarden voor een goede relatie tussen de partners (Breugelsdijk *et al.*, 2006; Cadden *et al.*, 2013; Cadden *et al.*, 2015; Detert *et al.*, 2000 en Wiengarten *et al.*, 2010). Een losse en pragmatische cultuur, de vierde en vijfde dimensies, laat ruimte aan de organisatie en haar medewerkers om tot flexibele oplossingen te komen, een belangrijke voorwaarde voor het slagen van een partnerschap (Cadden *et al.*, 2013; Detert *et al.*, 2000). Als laatste geeft de dimensie van externe oriëntatie de mate aan waarin een organisatie openstaat voor en geïnteresseerd is in de wereld om haar heen. Een succesvol partnerschap kan alleen worden aangegaan wanneer beide partijen voldoende in elkaar en elkaars omgeving geïnteresseerd zijn (Cadden *et al.*, 2013; Detert *et al.*, 2000).

Volgens Cadden *et al.* (2013) ontstaat de beste culturele fit wanneer beide partners hoog scoren op alle dimensies, omdat beide partners dan een op samenwerking gerichte cultuur hebben. Dit biedt een goede basis voor optimale ketenprestaties. Wanneer beide partners laag scoren op alle dimensies is er sprake van een culturele misfit, omdat beide partners een op tegenwerking gerichte cultuur hebben. Ook McHugh *et al.* (2003) tonen de schadelijke gevolgen van tegenwerkende culturen op het succes van partnerschappen aan.

Culturele fit beïnvloedt dus de prestatie van de ketensamenwerking. Daarmee is culturele fit een onafhankelijke variabele. Middels het model van Cadden *et al.* (2013) en de bijbehorende 6 dimensies hebben we culturele fit meetbaar gemaakt. Voorts moet ook de afhankelijke variabele, namelijk ketensamenwerking, meetbaar worden gemaakt voor dit onderzoek om vast te kunnen stellen of er al dan niet sprake is van ketensamenwerking. Hiervoor wordt de door Noordhuis (2015) ontwikkelde ketensamenwerkingsindex gebruikt, omdat deze index speciaal voor de Nederlandse bouwsector is ontwikkeld en daarmee het meest toepasbaar is voor dit onderzoek. De door Noordhuis (2015) onderscheiden kenmerken voor ketensamenwerking zijn:

- lange termijn samenwerking
- delen van informatie
- vroege betrokkenheid ketenpartners
- continu verbeteren
- gezamenlijk voortgangsbewakingssysteem
- gezamenlijk beloningssysteem

Nu zowel de onafhankelijke als afhankelijke variabele operationeel zijn gemaakt, kunnen we het conceptueel model opstellen. Op basis van de literatuur (Breugelsdijk *et al.*, 2006; Cadden *et al.*, 2013; Cadden *et al.*, 2015; Child *et al.*, 2005; Detert *et al.*, 2000 en Wiengarten *et al.*, 2010; Weber *et al.*, 1996) kan worden gesteld, dat een hoge mate van culturele fit tussen partners een positief effect heeft op de samenwerking. Zo kunnen we dus in het kader van dit onderzoek aannemen, dat een hoge mate van culturele fit tussen vastgoedexploitant en retailer een positieve impact op de ketensamenwerking zal hebben. Anderzijds zal een lage mate van culturele fit, dus een culturele *mismatch* of *misfit*, een negatieve invloed hebben op de ketensamenwerking. Wanneer we dan de dimensies van culturele fit van Cadden *et al.* (2013) en de activiteiten van ketensamenwerking van Noordhuis (2015) toevoegen, krijgen we het volgende conceptuele model:



Figuur 3: Conceptueel model van dit onderzoek.

3 Methodologische verantwoording

Inleiding

Dit hoofdstuk omschrijft de verkozen onderzoeksmethodiek. Daarbij zal worden ingegaan op de opbouw van het onderzoek, selectie van de onderzoekseenheid, methode van dataverzameling en de analyse hiervan en wijze waarop de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zijn gewaarborgd.

3.1 Benadering

Literatuur heeft een duidelijke blinde vlek indien we kijken naar de ketensamenwerking tussen de vastgoedexploitanten en de retailers aangaande de fysieke winkel. Dit onderzoek is erop gericht om te ontdekken welke invloed culturele fit heeft op de ketensamenwerking tussen vastgoedexploitanten en retailers. Het uiteindelijke doel is om bestaande theorie uit te breiden op basis van empirische vondsten.

Aangezien er over het onderwerp van dit onderzoek nog niet veel bekend is, is het onderzoek voornamelijk exploratief van aard. Dit vraagt om een onderzoeksmethode die daarbij aansluit. Aangezien specifiek gefocust is op vastgoedexploitanten, retailers en hun samenwerking, is de casestudy een geschikte onderzoeksmethode, omdat het de onderzoeker toestaat om exploratief de onderzoekseenheid te onderzoeken in haar natuurlijke omgeving (Voss *et al.*, 2002). Zo kan relevante theorie worden gebouwd door de praktijk te observeren. Bovendien laat de case methodiek toe dat “waarom”, “wat” en “hoe” vragen kunnen worden beantwoord door gebruik te maken van het begrip van het gehele fenomeen. Verder maakte de case methodiek het mogelijk om in een vroeg stadium te ontdekken welke variabelen nog niet bekend waren en wat nog niet werd begrepen. Deze punten hebben een grote toegevoegde waarde in het toetsen van de dimensies van de culturele fit uit de literatuur en maken het mogelijk om het fenomeen geheel te begrijpen. Daarbij gaf het aanpassen van de vraagstelling tijdens het onderzoek de mogelijkheid om afwijkingen ten opzichte van de literatuur mee te nemen in het gehele onderzoek (Voss *et al.*, 2002).

Binnen de kwalitatieve casestudy methodiek wordt onderscheid gemaakt tussen intensieve en extensieve casestudy (Eriksson *et al.*, 2016). De intensieve methode bestudeert een onderzoekseenheid een bepaalde periode in zijn contexten. De extensieve methode zoekt de breedte op waarbij men werkt met meerdere onderzoekseenheden. Aangezien een enkele casestudy de generaliseerbaarheid van de uitkomsten limiteert, zijn binnen dit onderzoek meerdere zogenaamde minicases beschouwd.

Minicases, welke in de volgende paragraaf inhoudelijk zullen worden toegelicht, zijn gebruikt voor een extensieve casestudy. Daarbij is de focus gelegd op het in kaart brengen van gemeenschappelijke patronen, mechanismen en eigenschappen binnen de gekozen context. Dit om te kunnen generaliseren en voor het ontwikkelen, uitwerken of testen van de theorie (Eriksson *et al.*, 2016).

Een onderzoekseenheid bestaat uit een vastgoedexploitant welke ervaring heeft met het op grote schaal verhuren van vastgoedobjecten aan diverse retailers of uit een retailer welke ervaring heeft met het huren van meerdere vastgoedobjecten van diverse vastgoedexploitanten.

3.2 Case selectie

Voss *et al.* (2002) geven aan dat het aantal cases afhankelijk is van het doel dat de onderzoeker wenst te bereiken. Zo geven enkelvoudige cases kans op diepgaand begrip van de situatie, maar zijn er beperkingen voor de generaliseerbaarheid van conclusies en de impact van interpretatieverschillen voor conclusies. Om dit te voorkomen kunnen meerdere cases vergeleken worden, hetgeen ten koste gaat van diepgaand begrip (Voss *et al.*, 2002). De boodschap is dat de onderzoeker zich zal moeten blijven afvragen wat het onderzoeksdoel is en hoeveel cases nodig zijn om dat doel te bereiken.

Kijkende naar het onderzoeksdoel bestaat de eenheid van analyse uit de samenwerking tussen de vastgoedexploitant en de retailer. Om deze eenheid goed te analyseren is een steekproef gedaan bestaande uit een zestal minicases, waarvan twee vastgoedexploitanten en vier retailers. Deze aantallen zijn gekozen omdat enerzijds de focus ligt op de retailer en zijn fysieke winkel en omdat door twee vastgoedexploitanten en vier retailers de een met de ander kan worden vergeleken. Daarnaast zijn niet meer minicases geselecteerd om het onderzoek als exploratief onderzoek behapbaar te houden binnen de beschikbare tijdspanne en daarmee niet te veel af te doen aan de diepgang.

De vastgoedexploitant heeft ervaring met het op grote schaal verhuren van vastgoedobjecten aan diverse retailers. De retailer heeft ervaring met het huren van meerdere vastgoedobjecten van diverse vastgoedexploitanten. Door retailers te selecteren die huren van diverse vastgoedexploitanten is uitgesloten dat er sprake is van afhankelijkheid met betrekking tot een specifieke vastgoedexploitant. Wijzen van of ambitie tot samenwerken door de vastgoedexploitanten, gezien vanuit de retail, zijn vergeleken.

3.3 Data verzamelingsmethodiek en analyse

Binnen de cases is door interviews bepaald welke activiteiten van ketensamenwerking plaatsvinden en welke dimensies van culturele fit aanwezig zijn. De data die benodigd is voor het onderzoek zijn verkrijgbaar bij de personen die het meeste van het fenomeen afweten of hier nauw bij betrokken zijn. Hier geven interviews meer ruimte voor niet gedefinieerde vragen en is de kans op het verkrijgen van gevoelige en vertrouwelijke informatie groter. Om deze reden zijn interviews een optimaal middel om kennis over de activiteiten van

ketensamenwerking en de dimensies van de culturele fit te verkrijgen. Deze data is enkel bij betrokkenen aanwezig en kan het best worden verkregen via iemand met voldoende zeggenschap in de organisatie (Voss *et al.*, 2002).

De juiste persoon is geselecteerd vanuit een netwerk van de onderzoeker. Er is worden getracht interviews af te nemen bij de directie of het hoger management. De respondent bekleed daarbij een functie die strategisch of commercieel is gerelateerd aan het vastgoedmanagement. Belangrijk is dat de respondent weet hoe het bestuur of de managementstaf staat tegenover de ketensamenwerking en bekend is met de culturele dimensies van de organisatie. Alle respondenten functioneren binnen hun eigen organisatie op een dusdanig niveau dat zij min of meer gesprekspartners van elkaar (kunnen) zijn indien er sprake is van een samenwerking tussen de vastgoedexploitant en de retailer. Tijdens de interviews is gevraagd of er collega's zijn die meer van dit onderwerp afweten. Dit resulteert in het verkrijgen van draagvlak voor het onderzoek, het bereiken van de juiste respondenten en toegang in de organisatie.

Voor de interviews is gebruik gemaakt van de hoog gestructureerde lijst met vooraf gedefinieerde vragen zoals weergegeven in Bijlage 1 (Easterby-Smith *et al.*, 2015). De vragenlijst bestaat uit vragen die betrekking hebben op de factoren afkomstig uit de literatuur. Nadat deze vragen zijn doorlopen is aan de respondent ruimte gegeven om de informatie aan te vullen met volgens de respondent aanvullende relevante informatie. Het interview is, indien dit was toegestaan, opgenomen en vervolgens verwerkt worden tot een gebonden transcript waarbij de voorgelegde vragen bondig zijn beantwoord. Vervolgens is de extra gegeven informatie gebonden aan het transcript toegevoegd. Het transcript is ter verificatie naar de respondent gezonden en vervolgens beoordeeld om zo de betrouwbaarheid te vergroten. De gebonden transcripten zijn weergegeven in Bijlage 2.

De secundaire data is in eerste instantie verzameld uit vakbladen, websites en jaarrapportages. Informatie is verzameld vanaf websites van nieuwssites voor de retailsector en consultancybureaus die onderzoek doen binnen de Retailkolom. Deze informatie heeft een grotere mate van objectiviteit dan de informatie welke afkomstig is van een respondent. Daarnaast hebben de respondenten tijdens het interview verwezen naar andere secundaire data welke nuttige informatie kon bevatten voor het onderzoek. De secundaire data is gebruikt om de kennis, welke aan de interviews wordt onttrokken, te onderbouwen.

Om de bevindingen zichtbaar te maken zijn de cases in tabel 2 geordend op basis van een aantal factoren uit de literatuur (Voss *et al.*, 2002). Op deze wijze zijn de activiteiten van ketensamenwerking en de eigenschappen van culturele fit inzichtelijk gemaakt. Deze contrasten zijn in een opvolgende analyse gebruikt om de proposities verder te onderzoeken (Stuart *et al.*, 2002). Door de verschillende onderzoekseenheden onderling op kwalitatieve wijze te analyseren en vergelijken aan de hand van de in de vragenlijst benoemde subvragen, waarbij is gekeken naar gemeenschappelijke patronen, mechanismen en eigenschappen, is invulling gegeven aan de opgestelde matrix (Eriksson *et al.*, 2016). Aan de resultaten zijn waarden toegekend die hun oorsprong vinden vanuit onderzoek omschreven in bestaande literatuur. Voor het onderwerp ketensamenwerking is de beoordeling in de ketensamenwerkingsindex van Noordhuis (2015) toegepast. Voor elk van de zes activiteiten van ketensamenwerking volgens het conceptuele model is per organisatie een score gegeven

op een driepunt schaal: positief, neutraal of negatief. Vanwege tijdsbeperking van de interviews is ervoor gekozen de index in versimpelde vorm toe te passen. Er wordt dus geen 5-punt, maar een 3-punt schaal toegepast. Een positieve score betekent 'doen we of zijn we mee bezig', een neutrale score betekent 'mee begonnen (maar nog in de kinderschoenen)' en een negatieve score betekent 'doen we (nog) niet'. Aan de hand van deze scores is afgeleid of er sprake is van activiteiten van ketensamenwerking en of er dus sprake is van geen, enige of volledige ketensamenwerking. Voor elk van de dimensies van culture fit volgens het conceptuele model is per organisatie aangegeven hoe zij georiënteerd zijn binnen de dimensie. De oriëntatie is aangegeven middels de eerste letter horende bij het sleutelbegrip betreffende het onderwerp. Indien een organisatie tussen de oriëntaties in zit (neutraal) dan is de dimensie beoordeeld met een 'X'. Voor de beoordeling is het model van Cadden *et al.* (2013) gebruikt. Vervolgens zijn deze beoordelingen omgezet naar een driepuntschaal waarbij ieder sleutelbegrip wordt beoordeeld als meewerkend, neutraal of tegenwerkend. Meewerkendheid staat voor focus op resultaat, medewerkers, openheid, losse cultuur, pragmatisme en marktgerichtheid. Volgens Cadden *et al.* (2013) leidt meewerkendheid tot de beste culturele fit en kan potentieel een maximale prestatie binnen de keten behaald worden. Hierdoor krijgen deze uitkomsten de hoogste score van 1 punt toegekend. Is er sprake van tegenwerking, dan wordt een score van 0 punten toegekend.

Individueel zeggen de scores per dimensie weinig, maar indien deze worden opgeteld geeft de totaalscore een positie in de 2x2 matrix weer zoals aangegeven in figuur 5. Aan de hand van de positie in deze matrix kan de mate van culturele fit worden afgelezen.

Tot slot zullen in resultaten van de empirie de door respondenten aangehaalde excessen worden benoemd. Zodat ook de bevindingen kunnen worden benoemd die geen onderdeel uitmaakte van de theorie.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

In het kader van validiteit en betrouwbaarheid, en om niet te snel conclusies te trekken, heeft triangulatie plaats gevonden. Hiervoor zijn meerdere bronnen (minicases en literatuur) en secundaire data (informatie van websites) gebruikt en benoemd (Yin, 2014).

Tijdens het veldonderzoek is de eerste case gebruikt als een pilotcase. Het gebruikte protocol wat gehanteerd werd tijdens het eerste interview bestaat uit een vragenlijst. Deze vragenlijst is aan de hand van de resultaten uit het eerste interview getest en indien nodig aangepast (Stuart *et al.*, 2002). Vervolgens is het protocol gebruikt voor de overige interviews. Het gebruikte protocol wat tijdens de interviews is gebruikt weergegeven in Bijlage 1. De gereserveerde tijd voor het interview was daarbij vastgesteld op maximaal één uur. Hier is in de meeste gevallen aan voldaan.

Om te zorgen dat de onderzoeker de empirische resultaten goed beoordeeld heeft *member* validatie toegepast. De gebonden transcripten zijn aan de respondenten ter controle geretourneerd. Opnamen van de interviews blijven tevens bij de onderzoeker opvraagbaar. Tabel 2, met daarin de resultaten uit het empirisch onderzoek, is in eerste instantie ingevuld door een persoon die niet in de retailbranche werkzaam is en niet bij het onderzoek betrokken is. Hiermee is uitgesloten dat de werkzaamheden van de onderzoeker in de retailbranche de

resultaten beïnvloeden. De ingevulde resultaten zijn vervolgens door de onderzoeker gecontroleerd, waarbij een verschil in inzicht met de eerste beoordelaar is besproken.

4 Empirische resultaten

Inleiding

Dit hoofdstuk omschrijft allereerst de opbouw van de totale retailketen met betrekking tot de fysieke winkel. Vervolgens wordt het profiel van de minicases weergegeven. Daarna zullen de bevindingen, gerelateerd aan de activiteiten van ketensamenwerking en de dimensies van culturele fit zoals in de literatuurstudie omschreven, worden aangehaald.

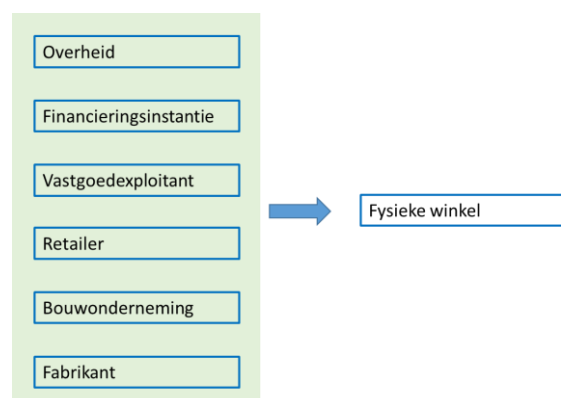
Het hoofdstuk zal worden afgesloten door weergave van de empirische resultaten en bevindingen.

4.1 De retailketen

Om een totaalbeeld te verkrijgen van de retailketen, met betrekking tot de fysieke winkel, zijn de partijen die betrokken zijn bij de ontwikkeling, opbouw en gebruik van de fysieke winkel, op basis van eigen ervaring, gegroepeerd in figuur 4. Deze lijst is niet uitputtend.

Onderdelen van de keten in figuur 4 zijn als volgt te beschrijven:

- *Overheid*; gemeentelijke, provinciale en landelijke overheden welke leidend zijn in het afgeven van bouwvergunningen en wijzigen van bestemmingsplannen.
- *Financieringsinstanties*; pensioenfondsen, banken, private investeringsbedrijven.
- *Vastgoedexploitant*; retailer zelf of in veel gevallen een vastgoedbedrijf.
- *Retailer*; huurder.
- *Bouwonderneming*; architect, bouwkundig en installatietechnisch aannemer.
- *Fabrikant*; leveranciers van bouwkundig en installatietechnisch aannemer.



Figuur 4: Keten betrokken bij ontwikkeling en opbouw van de fysieke winkel (Bron: Dit onderzoek).

Volgens Laning *et al.* (2017) zijn de twee partijen die met betrekking tot de fysieke winkel het meeste risico lopen in de vorm van rendement op investering, leegstand van vastgoed of zelfs faillissement de vastgoedexploitant (verhuurder van het pand) en de retailer (huurder van het pand). Een belangrijk onderdeel waar deze twee partijen samenkomen is de volledige inrichting van de fysieke winkel, daarbij te denken aan etalages, stellingen, installaties ten behoeve van klimaat, beveiliging, geur, data en verlichting. Volgens Laning *et*

al. (2017) hebben de ontwikkelingen in deze uitdagende tijd, waarin investeringen in winkels en vastgoed onzeker zijn, de verstandhoudingen tussen retailers en vastgoedpartijen veranderd en is het tijd voor verandering.

4.2 Profielen minicases

De groep minicases bestaat uit een selectie van twee vastgoedexploitanten en vier retailers. Eén van de vastgoedexploitanten en één van de retailers is verkozen vanuit het netwerk van de onderzoeker. De overige minicases zijn geselecteerd op aangeven van de respondenten tijdens de interviews. Op deze wijze zijn minicases geselecteerd welke reeds een directe of indirecte link hebben binnen het vastgoed. Hierbij was de bereidwilligheid voor medewerking aan het onderzoek en in een aantal gevallen een mogelijke ingang via het netwerk van de onderzoeker mede bepalend.

Voorwaarden voor de selectie van de vastgoedexploitant is wel dat dit een toonaangevende verhuurder dient te zijn met goede positie in de verhuurmarkt. Voorwaarde voor de retailer is dat deze minimaal 100 winkels dienen te hebben, daarmee is uitgesloten dat het gaat om een te kleine partij waarbij samenwerking, voor beide partijen, meer kost dan oplevert.

De profielen en de rol van de daarbij horende respondent zijn weergegeven in de volgende sub-paragrafen. Zij zijn op alfabetische volgorde weergegeven, waarbij is begonnen met de vastgoedexploitanten gevolgd door de retailers.

4.2.1 Kroonenberg Groep



Kroonenberg Groep is een van Nederlands grootste particulier vastgoedinvesteerders met een portefeuille van 2,4 miljard Euro. Tachtig procent van de verhuurportefeuille behoort toe aan verhuur in de retailsector. Kroonenberg Groep heeft als visie: “Ons doel is een optimale balans in ontwikkeling, kwalitatief beheer en rendement. Wij realiseren creatieve en duurzame maatwerkoplossingen die volledig zijn afgestemd op de behoefte van de markt en tot stand komen door voortdurende optimalisatie van onze vastgoedportefeuille.” (Kroonenberg, 2017). De respondent bij Kroonenberg Groep is hoofd van de afdeling commercieel beheer. Deze afdeling is verantwoordelijk voor de verhuur, aankoop en verkoop van vastgoed.

4.2.2 Redevco



Redevco is een vastgoedonderneming dat gespecialiseerd is in detailhandel in onroerend goed en zich richt op de Europese vastgoedmarkt. De gecombineerde portefeuille met een waarde van 7,5 miljard Euro bestaat uit 401 eigendommen op toplocaties in grote steden in heel Europa. De huurdergroep omvat veel grote nationale en multinationale

retailbedrijven in heel Europa. “Wij geloven in langetermijninvesteringen, waar kwaliteit en duurzaamheid cruciaal zijn.” (Redevco, 2017). De respondent bij Redevco is Head of Research & Strategy en houdt zich bezig met de vertaling van onderzoeksresultaten in bedrijfs- en investeringsstrategie. Daarnaast is de respondent lid van de Investment Committee van Redevco.

4.2.3 GrandVision Benelux



GrandVision Benelux is onderdeel van GrandVision, wereldwijd marktleider in optische retail. Met meer dan 6.500 winkels en online is GrandVision aanwezig in meer dan 40 verschillende landen. Binnen

Nederland telt GrandVision meer dan 600 winkels onder de namen Pearle Opticiens (in Nederland en België), Eye Wish Opticiens en GrandOptical. “In elk van onze winkels leveren wij een geharmoniseerde klantervaring en uitgebreide after-sales service, steeds vaker aangevuld met omni-channel voorzieningen. Deze benadering faciliteert hogere in-store conversie en hogere klanttevredenheid en loyaliteit.” (GrandVision, 2017). De respondent bij GrandVision Benelux is als manager vastgoed verantwoordelijk voor commerciële afhandeling van het aanhuren van vastgoed. De respondent voert de gesprekken en onderhandelt met vastgoedexploitanten die winkelruimte verhuren aan GrandVision.

4.2.4 HEMA



HEMA, onderdeel van Lion Capital, is een van origine Nederlands Warenhuis, dat inmiddels 700 winkels telt in 7 Europese landen. Binnen Nederland telt HEMA ruim 500 winkels. “HEMA wil een belangrijke rol spelen in het leven van haar klanten, omdat de wereld steeds hectischer en complexer wordt. Daarom zoekt HEMA de juiste oplossingen voor haar klanten. HEMA gelooft dat de uitzonderlijke eenvoud van producten grensoverschrijdend is en haar bericht een universele aantrekkingskracht heeft. Vandaag bezoeken bijna zes miljoen mensen de winkels in Nederland, België, Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië en Spanje.” (HEMA, 2017). De respondent bij HEMA is als vastgoedmanager Nederland verantwoordelijk voor huurcontracten die worden gesloten tussen HEMA en vastgoedexploitanten. De respondent voert de gesprekken en onderhandelt met vastgoedexploitanten die winkelruimte verhuren aan HEMA.

4.2.5 The Sting



The Sting - House of Brands is een van oorsprong Nederlandse keten van kledingwinkels met filialen in de grote steden van België, Duitsland, Engeland en Nederland en meer dan tweeduizend medewerkers. De keten richt zich op mannen en

vrouwen via de formules The Sting en Costes. De eerste vestiging werd in 1982 geopend. Eind 2007 werd voor het eerst in het buitenland uitgebreid met de opening van een filiaal in Antwerpen; in 2008 volgde het eerste Duitse filiaal in Duisburg. In 2010 werd een vestiging geopend in Londen. Sinds februari 2013 is de modeketen online actief in Nederland en sinds 2015 in de gehele Europese Unie (Sting, 2017). De respondent bij The Sting is verantwoordelijke voor de afstemming met vastgoedexploitanten aangaande commercieel vastgoed.

4.2.6 vanHaren



vanHaren, onderdeel van de Deichmann groep, is met een omzetstijging in 2016 van 11,67% naar 179 miljoen marktleider in de schoenenbranche. Bij vanHaren werken ruim 1407 medewerkers in 142 winkels, bij de online shop, op het hoofdkantoor in Waalwijk en het logistieke centrum. Na wederom een succesvol jaar heeft Beste winkelketen vanHaren in 2017 haar eerste winkels in België geopend (vanHaren, 2017). De respondent bij vanHaren is Manager Vastgoed. Binnen de functie is de respondent verantwoordelijk voor de vastgoedcontracten. Vanuit deze functie worden de gesprekken en onderhandelingen gevoerd met vastgoedexploitanten. Daarnaast is de respondent voorzitter van VGO (Vastgoedoverleg) wat een platform aan marktpartijen in de retailsector biedt om kennis en ervaring met elkaar te delen om zo het retailklimaat in Nederland te verbeteren.

4.3 Empirische bevindingen

De empirische bevindingen worden in deze paragraaf besproken. Van iedere minicase zullen de bevindingen, gerelateerd aan de activiteiten van ketensamenwerking en de dimensies van culturele fit zoals in de literatuurstudie omschreven, worden aangehaald. Nadat de bevindingen zijn weergegeven zal er per minicase additionele informatie, welke is benoemd tijdens het interview, worden weergegeven. Bevindingen zullen worden aangesterkt met citaten van de desbetreffende respondent. De laatste sub-paragraaf zal worden gewijd aan een samenvatting waar de besproken bevindingen kort in een matrix zullen worden weergegeven. Ten behoeve van het invullen van de matrix zijn afwegingen gemaakt op basis van de uitspraken van de respondenten. Alle interviews zijn met goedkeuring van de respondenten opgenomen. Hiervan zijn gebonden transcripten toegevoegd in Bijlage 2.

4.3.1 Kroonenberg Groep

Ketensamenwerking

Kroonenberg Groep is een traditionele vastgoedexploitant die een duidelijke scheidingslijn kent tussen de verantwoordelijkheden van de verhuurder en huurder. Kroonenberg neemt als scheidingslijn de casco van de fysieke winkel. Daarmee zeggen zij verantwoordelijk te zijn voor de levering van een schoon, volledig en veilig casco en eventuele algemene ruimten wanneer

er sprake is van een winkelcentrum. Alles vanaf of net achter de pui valt onder de verantwoording van de huurder. Om haar eigen verantwoordelijkheid te nemen, waarbij Kroonenberg claimt zich te onderscheiden van andere vastgoedexploitanten, hebben zij alle benodigde facetten, als financiële administratie, technische beheer, juristen, projectontwikkelaars en commercieel beheer, in huis. Indien er contact gelegd moet worden met huurders, dan loopt dit in het algemeen via externe makelaars. Kijken we bij Kroonenberg naar lange termijn samenwerkingen of plannen hiervoor, dan kunnen we stellen dat deze er niet zijn: *“Wij zien, buiten de reguliere gang van zaken, geen verdere samenwerking met de retailer.”*, aldus hoofd commercieel beheer vastgoed bij Kroonenberg Groep. Toch zien we op enig moment een lichte vorm van samenwerking wanneer er informatie moet worden gedeeld. *“We zien omzethuur als het delen van het risico wanneer wij bijvoorbeeld een specifieke retailer in een winkelgebied willen hebben die niet weet of hij daar zijn beoogde omzet wel zal halen. We zien dit meer als een commerciële voorwaarde dan een vorm van ketensamenwerking.”* Om de omzethuur te bewaken wordt hiervan een administratie bijgehouden.

Bij Kroonenberg wordt elkaar goed informeren gezien als een verbeterpunt in de samenwerking met retailers: *“In plaats van dat wij een huurvoorstel doen en dat je dan een hele tijd niets hoort. Je probeert normaal elkaars gesprekspartner te zijn. Dat soort samenwerking missen we dan wel eens.”*

Cultuur

Kroonenberg Groep is een platte organisatie met een directeur groot aandeelhouder. Hierdoor kan snel worden geanticipeerd en geschakeld. De organisatie kunnen we zeer resultaatgericht en pragmatisch noemen: *“Het gaat uiteindelijk om de winkel. Van waardestijging kunnen we niet eten, maar van cashflow wel. We zijn dus cashflow gedreven.”* Standaardprocessen zijn niet formeel voorgeschreven, al weet het personeel wel wat ze moeten doen en wat van hen wordt verwacht.

Om goed te kunnen doen wat de werknemers moeten doen is er ruimte voor ontwikkeling. Binnen Kroonenberg worden opleiding en scholing gezien als manieren om werkzaamheden gemakkelijker en uiteindelijk met hogere rendementen te kunnen uitvoeren. Om deze reden heeft het bedrijf een hoog MRE (*Master of Real Estate*) gehalte. Werknemers weten wat ze moeten doen. Op basis van ervaring en resultaten uit het verleden weet de organisatie dat ze bij de kern van de huidige werkzaamheden moeten blijven. Eigen initiatieven als nieuwe markten, zoals bijvoorbeeld hospitality, worden dus niet gewaardeerd. Wel wordt de huidige portefeuille regelmatig geanalyseerd om ook in de toekomst succesvol te blijven. Ook kijkt Kroonenberg naar externe factoren: *“Wanneer we zien dat iemand anders iets slimmer doet, dan nemen we dat graag over.”*

Wekelijks worden er bijeenkomsten georganiseerd waarbij met elkaar wordt gesproken over hoe dingen anders kunnen of moeten. Tijdens deze sessies wordt alles besproken en is er ook ruimte voor constructieve kritiek naar elkaar: *“We zien dan ook dat mensen bij ons komen werken, maar een half jaar blijven of heel lang blijven. Je aardt dus wel of niet in ons systeem.”*

Algemeen

Bij Kroonenberg zien ze de nadelen en voordelen van internationale en nationale retailers. Internationale retailers moeten voldoen aan opgelegde regels van een hoofkantoor: *“Kijken we daarnaast naar internationale retailers als H&M of Inditex dan zie we dat deze organisaties ook niet snel kunnen schakelen. Dit omdat alles volledig uitgewerkt moet worden en dan nog eens terug moet naar Zweden of Spanje. Alles gaat via veel lagen. Deze trage manier van het nemen van beslissingen maakt retail vastgoedsector niet dynamischer.”*

4.3.2 Redevco

Ketensamenwerking

Redevco is een organisatie waarbij lange termijn relaties hoog in het vaandel staan: *“Redevco streeft naar lange termijn relaties omdat hier het meest mee wordt bereikt. Dit doordat je elkaar vertrouwt, terugkerend samenwerkt en je elkaar leert kennen.”*, aldus Head of Research & Strategy bij Redevco. Een aantal redenen maken samenwerking met specifieke retailers lastig. Zo heeft Redevco te maken met weinig leegstand en verschuiving in de portefeuille en kunnen ze specifieke retailers niet voorzien in hun vraag. Ook speelt het verschil in horizon mee die bij Redevco lang is en bij retailers relatief kort. Hierdoor kan ook minder goed in duurzaamheid worden geïnvesteerd, iets wat bij Redevco hoog op de agenda staat. Daarnaast ziet Redevco dat retailers steeds meer internationaal worden georganiseerd. Dit veroorzaakt minder ruimte voor lokale beslissingen: *“Internationale retailers als H&M bepalen hun beleid centraal. Hierbij wil men geen gesprekken aangaan met lokale vastgoedeigenaren. Ontwikkelen van samenwerkingsmethodiek is dan niet mogelijk.”*

Ethische waarden en normen hebben bij Redevco een grote waarde. Op basis van ethische gronden werkt men graag of minder graag of zelfs helemaal niet samen met retailers: *“Minder graag werken we met retailers welke bepaalde fabricageprocessen gebruiken. Tegelijkertijd kijken we naar retailers welke succesvol zijn omdat zij graag gezien worden door consumenten, markt van vraag en aanbod. Toch zijn er bepaalde retailers waar wij geen zaken mee doen omdat dit niet past binnen onze filosofie. Het gaat dan om ethiek, neem dan sectoren als bijvoorbeeld de seksindustrie. Hierin zijn wij dan erg principieel.”*

Om een lange termijn relatie te onderhouden wordt er door Redevco meegedacht op basis van omzetcijfers. Redevco zal dan proberen te achterhalen waarom het wel of niet goed gaat met de winkel en indien Redevco hier een rol in speelt, zullen ze proberen hiervoor een oplossing te bedenken. Dit kan in de vorm van het aanpassen van vierkante meters of het tijdelijk verlagen van huur. De omzetcijfers worden niet opgeslagen in een administratie als een soort van voortgangsbewaking: *“Omzetcijfers worden adhoc tijdens het overleg met de retailer bekeken, cijfers worden daarna meestal door de retailer weer meegenomen. Ontwikkelingen houden wij niet bij. Daarnaast kunnen omzetcijfers een verkeerd beeld geven omdat omzet verschuift naar de online store. De fysieke winkel heeft hierin een bijdrage, maar dit zie je dus niet terug in de cijfers van deze fysieke winkel.”*

Bij Redevco merkt men dat retailers op dit moment erg onder druk staan en dat zij weinig ruimte hebben om te manoeuvreren: *“We zien dat retailers hun model zo efficiënt maken dat dit geldt voor alle winkels. Dus er is dan maar één mogelijkheid om het te doen.”*

Deze manier van werken zorgt dat samenwerking steeds moeilijker wordt omdat een centraal orgaan alles bepaald.”

Cultuur

Redevco hanteert het motto van Business in Balance: *“We handelen met respect en gaan bijvoorbeeld voor lange termijn relatie en zijn dus niet gericht op winstmaximalisatie op kort termijn. Natuurlijk zijn we ook resultaatgericht om onze aandeelhouders een gezond rendement te leveren. We proberen een juiste balans te vinden.”* Hierdoor is Redevco grotendeels resultaatgericht te noemen. Om de kwaliteit internationaal te waarborgen, zodat klanten weten wat ze minimaal kunnen verwachten van Redevco, zijn enige vormen van standaardisatie opgesteld met betrekking tot de rollen en integriteit binnen de organisatie: *“Transparantie, eerlijkheid en lange termijn relaties zijn belangrijke voorwaarden.”*

Aan de werknemers wordt veel aandacht besteedt. Door een survey wordt er gekeken of werknemers betrokken zijn en of ze de juiste middelen hebben om hun werk goed te doen omdat de combinatie tussen betrokkenheid en middelen leidt tot een beter resultaat. Werknemers hebben ook de kans om zich te ontwikkelen door het bekleden van diverse rollen of door internationale mobiliteit. Ondernemerschap wordt ook erg belangrijk gevonden, hieruit moet innovatie voortkomen: *“De vastgoedsector is vrij conservatief. Toch hebben we als bedrijf veel veranderingen doorgemaakt wat je kunt zien als innovaties. We doen dingen anders en veranderen”*. Redevco is een familiebedrijf. Dit maakt het bedrijf erg ondernemend, maar wensen vanuit de familie veranderen wel eens en daardoor is er een bepaalde flexibiliteit gewenst. De organisatie is niet hiërarchisch ingesteld maar juist open: *“Werknemers proberen voor elkaar te zorgen en daardoor ook aardig naar elkaar te zijn. We weten dat deze kritiek naar elkaar belangrijk is en dit is dan ook een van de speerpunten waar we nu aan werken.”*

De organisatie is pragmatisch met een sterke filosofie: *“Er is een heel duidelijk beeld van de lange termijn visie en we willen ook wel echt iets goed doen. We hebben zo bijvoorbeeld Redevco foundation dat jaarlijks een behoorlijk bedrag besteed aan goede doelen.”* Redevco heeft een open manier van samenwerken en daarmee het zoeken naar oplossingen. Door een extern focus wordt de markt goed in de gaten gehouden om te zien hoe de organisatie zich aan moet passen om ook in de toekomst gezond te blijven: *“Ontwikkeling in de markt kan 2 reacties opwekken. Het intern zoeken naar efficiency en zo bijvoorbeeld proberen om kosten te drukken. Of het probleem extern aanpakken, wij gaan hier dan bijvoorbeeld op zoek naar type klanten.”*

4.3.3 GrandVision Benelux

Samenwerking

GrandVision ziet geen samenwerking tussen zichzelf en de vastgoedeigenaar. Enerzijds komt dit omdat zij de samenwerking zelf niet opzoeken, anderzijds zien zij ook geen toenadering vanuit de verhuurders: *“Wij mogen dus de hand in eigen boezem steken omdat wij de samenwerking ook helemaal niet opzoeken.”*, aldus manager vastgoed bij GrandVision Benelux. Meer dan de helft van de winkels die GrandVision huurt is eigendom van

particulieren. Voor deze helft zien ze ook geen reden voor samenwerking om dat er een flinke kennisachterstand is met betrekking tot bijvoorbeeld duurzame investeringen. Ditzelfde geldt voor middelgrote verhuurders: *“Verhuurders hebben geen idee van de wensen van huurders. Er wordt ons soms gezegd dat wij de deuren moeten sluiten om zo energie te besparen. Wij werken met een open deurbeleid, maar dit gaat dus niet omdat de openbare gebieden niet worden verwarmd.”* Omdat bij GrandVision wordt gedacht dat deze kennis ontbreekt, zullen samenwerkingsplannen ook niet op de agenda komen te staan: *“De vastgoedeigenaren hebben over het algemeen veel meer te maken met procedures, modellen, grote plaatjes en bijvoorbeeld ideeënontwikkeling. Bij ons is het vastgoed maar een onderdeel van de totale onderneming. Hierdoor denken we anders na over het vastgoed.”* Ontbreken van de samenwerking zorgt ook voor het niet delen van informatie welke tot resultaatverbetering zou kunnen leiden. Indien gegevens toch gedeeld moeten worden in verband met omzethuur, dan wordt er in het kader van vertrouwelijkheid goed gekeken dat er zo min mogelijk informatie wordt gedeeld. Ook vertrouwen winnen door samenwerking wordt niet gestimuleerd door management of directie.

Toekomstige plannen met betrekking tot winkels worden enkel gedeeld indien het eigen voordeel voor GrandVision duidelijk is: *“Er is veel angst met betrekking tot concurrentie.”*

Bij GrandVision moeten ze erg snel beslissingen nemen. Weersomstandigheden kunnen de verkoopstrategie bepalen: *“Bij verhuurders en ontwikkelaars is deze snelheid veel lager. Dit is allemaal lange termijn. Zij werken meer met modellen. Hiervoor hebben wij geen tijd voor als retailer. Ook zien wij de vastgoedbedrijven als proces gestuurde organisaties die veel groter en logger zijn.”*

Binnen de GrandVision kennen zij alleen beloningssystemen naar leveranciers van de producten welke in de winkels worden verkocht. Beloningen met betrekking tot het vastgoed zijn er niet. Het is lastig technische oplossingen te verrekenen met bijvoorbeeld de huursom: *“Deze items liggen bij ons op twee verschillende afdelingen wat elkaar nog wel eens tegen kan werken. Dit maakt het niet makkelijker.”*

Cultuur

GrandVision is een resultaatgerichte en pragmatische organisatie. Het behalen van resultaten als omzet is zeer belangrijk. Afwijken van de standaard processen en regelgeving is inmiddels niet meer mogelijk: *“Op papier zullen we een prachtig voorbeeld zijn van een normatieve organisatie. Dit komt bijvoorbeeld mede omdat we vroeger onderdeel waren van een organisatie in 3 landen, wat er nu 43 zijn.”* Nog niet alles is vastgelegd in procedures, hierdoor is er wat vrijheid in doen en handelen. Het gebruik maken van deze flexibiliteit wordt binnen GrandVision gestimuleerd: *“Soms zien we dat met innovatieve ideeën vanuit een werkgroep niets wordt gedaan indien ze op korte termijn geen geld opleveren. Een deel van de plannen sterven dan een stille dood. Dit kan mensen demotiveren om nog een keer taak overschrijdend iets te bedenken of uit te werken.”* Afgelopen jaren is de organisatie door groei verandert: *“De organisatie groeit en hiermee komen er steeds meer procedures. Hiermee krijg je wel een soort spanningsveld tussen het proces en de dagelijkse praktijk. Dit omdat uiteindelijk het resultaat, de winkel, leidend is.”* De resultaatgerichtheid is tevens bepalend voor investeringen in het

personeel. Bij GrandVision wordt bijvoorbeeld geïnvesteerd in een Young Talent Program waarbij personeel wordt opgeleid en verbonden blijft aan de organisatie.

Na een periode waarbij een afrekencultuur heerste wat ook merkbaar was bij het personeel zorgt een nieuw management voor meer openheid: *“Volgens onze nieuwe CEO mag je professioneel stout zijn. Doe dus geen dingen die je opgedragen krijgt waarvan je denkt dat ze niet goed zijn.”* Ruimte voor constructieve kritiek is tegenwoordig aanwezig, het geven van constructieve kritiek wordt dan ook gestimuleerd.

In de praktijk is GrandVision een pragmatische organisatie waar het gaat om resultaten ondanks dat het op papier normatief is.

4.3.4 HEMA

Samenwerking

HEMA huurt bij een aantal grote vastgoedexploitanten. Eén van deze verhuurders heeft 60 winkelpanden van HEMA overgekocht. Met deze partij is sprake van een intensere samenwerking dan met de rest. Deze relatie is niet vastgelegd op papier: *“Het geeft wel mogelijkheden wanneer wij bijvoorbeeld op locatie A een huurverlaging willen en hiervoor op locatie B een huurverlenging tekenen.”*, aldus vastgoedmanager Nederland bij HEMA. Dit wordt ook niet bijgehouden in een administratie om bijvoorbeeld voortgangsbewaking toe te passen.

Aan echte samenwerking ontbreekt het bij HEMA. De belangen zitten hem vaak enkel in de huursom en deze zijn tegengesteld: *“Maar ondanks dat we elkaar zo hard nodig hebben zitten ze denk ik niet op ons te wachten. Van een echte samenwerking is dan ook geen sprake.”*

HEMA is erg terughoudend met het delen van informatie. Met het delen van informatie kan het zijn dat zij hun wens en dus ook hun onderhandelingspositie weggeven. HEMA heeft de luxe positie dat zij kunnen afwachten tot zij gevraagd worden door een verhuurder. Ook omzetcijfers worden niet gedeeld. *“Soms overleggen we wel de omzetsdaling om zo de huurder te wijzen op de noodzaak van maatregelen omdat we anders wellicht de vestiging moeten sluiten. We zien dat dit gebeurt, mede door en verschuiving naar de online winkel.”*

Omdat bij HEMA het team dat vastgoed behandelt bestaat uit enkele personen is het vastgoed bij HEMA een ondergeschoven kindje geworden. De nieuwe CEO heeft hier verandering in aan gebracht door het onderwerp op de agenda te plaatsen: *“Kijk je naar vastgoedbedrijven is het gehele bedrijf daarop gericht. Zij zijn continu met het vastgoed bezig, dit terwijl ik vaak bezig ben met de dingen die op mij afkomen. Hierdoor ontstaat er een groot verschil in kennis en ontstaat er blijkbaar wel eens het beeld dat wij niet willen. Dit is niet zo. Wij willen wel, maar er moet ook een mogelijkheid zijn dit te doen, hier ontbreekt nog wel eens de tijd voor.”*

Cultuur

HEMA is een procesgerichte organisatie. Dit komt door de vele afdelingen en protocollen. De interne lijntjes zijn erg kort. Tijdens een 2-wekelijks overleg tussen het management en de CEO kan snel een besluit worden genomen op goed onderbouwde vraagstukken. Naast de procesgerichtheid is een deel van de organisatie toch pragmatisch: *“We zijn aan het overleven*

en kijken continu welke winkel we gaan openen en welke we verbouwen of verplaatsen. Maar daar achter zitten alle processen die wel eens in de weg zitten en wat dan ten koste gaat van de snelheid.” Opmerkelijk is wel dat, ondanks alle regels en processen, het personeel vrij is een taak op te pakken die voor de desbetreffende persoon interessant is. Omdat er binnen de organisatie nog veel te doen is, kan een werknemer hier ook verschil maken. Binnen HEMA geldt een focus op de taak van de werknemers met voldoende doorgroeimogelijkheden indien er functies vrijkomen. HEMA is een intern een politiek bedrijf, maar er heerst geen angstcultuur. Het geven van constructieve kritiek is een lastig onderwerp: *“Er wordt veel gepraat over onderwerpen maar het direct zeggen blijft lastig. Hier zit nog wel een punt van verbetering.”*

Omdat HEMA erg kijkt naar de markt is het een organisatie met een grotendeels externe focus. De interne focus is aanwezig om de organisatie financieel gezond te maken.

4.3.5 The Sting

Samenwerking

Bij The Sting zijn er geen samenwerkingsplannen met vastgoedexploitanten. Samenwerking vindt ook niet plaats. In het verleden had The Sting vast personeel die over het vastgoed ging. Deze functie bestaat niet meer binnen de organisatie. Het contact met vastgoedexploitanten loopt over het algemeen via een externe makelaar. Bij uitzondering zit The Sting bij grote ontwikkelingen zelf aan tafel. Voordeel hiervan is dat het pand dan op de wensen van The Sting wordt afgestemd. Een ander voordeel van deze manier van werken is dat de directeur bij deze processen zelf aan tafel zit. Beslissingen worden dan snel genomen. Indien er zaken door de directie worden besproken met vastgoedexploitanten aangaande de samenwerking, dan wordt deze informatie niet gerapporteerd of gedeeld binnen de organisatie.

Beoogde partners worden niet betrokken bij een ontwikkeling. Toekomstplannen worden uitgezet bij de externe makelaar. Verdere informatie wordt daarbij, indien niet noodzakelijk, niet gedeeld.

Volgens The Sting zit er een groot verschil in vastgoedexploitanten: *“Je hebt platte organisaties en organisaties waar onderhandelingen lang duren door veel beslissingslagen en dus ook mensen die aan tafel zitten die niet mogen beslissen. Veel beslissingslagen werkt frustrerend indien je snel wilt handelen.”*, aldus Head of Project Management Real Estate bij The Sting.

Cultuur

The Sting is een resultaatgerichte organisatie: *“Dit is iets wat zeker in deze economische tijd noodzakelijk is. Indien de tijden verbeteren, dan gaan we ons weer richten op processen.”* Bij het betrekken van een pand wordt wel een proces binnen de organisatie gevolgd, maar deze staat niet op papier: *“Het strikt volgen van dit proces is niet van toepassing binnen Sting. Het resultaat is wat telt.”* We kunnen de organisatie dan ook pragmatisch noemen. Prestaties bij nieuwe of verbouwde winkels worden gemonitord. Indien er een goede onderbouwing is voor het afwijken van een vooraf ingeschatte waarde, dan wordt dat geaccepteerd.

Binnen The Sting zijn er doorgroeimogelijkheden. Loopbaanplanningen zijn er niet. Het personeel dient dus zelf initiatief te tonen. Ook is er ruimte voor constructieve kritiek naar je collega's of richting de directie: *"In het verleden werden de meeste dingen bepaald en daar moest je jezelf naar schikken. Nu is er meer een overlegstructuur."* Van een angstcultuur is geen sprake. Fouten worden geaccepteerd, mits je ze zelf signaleert, je moet er open en eerlijk over zijn.

De focus is bij The Sting intern gericht. *"Sting kijkt natuurlijk naar wat de klant wil, maar ze houden zich bijvoorbeeld niet bezig met concurrentie. Hier staan we boven, wat we goed doen, doen we goed."*

Volgens The Sting is het verschil in culturen tussen vastgoedexploitanten en retailers geen obstakel voor een intensere samenwerking. Enkel het verdienmodel speelt hier parten.

4.3.6 vanHaren

Samenwerking

Het samenwerkingsinitiatief is bij vanHaren aanwezig: *"Het was altijd zo dat er een hij/zij relatie was, in plaats van we moeten het samen oplossen, tussen de retailers en de vastgoedeigenaren. Wat we de laatste jaren constateren is dat eigenaren genoodzaakt, door bijvoorbeeld leegstand, tot de conclusie komen dat ze het niet meer alleen op kunnen lossen."*, aldus Manager Vastgoed bij Van Haren. De samenwerking wordt voortdurend opgezocht bij ontwikkelingsprojecten waar vanHaren vroegtijdig aan tafel kan zitten. Met deze samenwerking kan vanHaren tekortkomingen van de ontwikkelaar aanvullen. Bij vanHaren merken ze dat bij vastgoedexploitanten waarmee het goed gaat weinig verandert omdat hier de noodzaak ontbreekt: *"Werelhave was vroeger erg traditioneel, tegenwoordig doen zij erg hun best om aansluiting te vinden bij retailers. VGO (genootschap van vastgoedmanagers winkelketens en retailadviseurs) en Werelhave zitten 2 keer per jaar bij elkaar. Dit om samen verbeterpunten te zoeken. Kroonenberg daarentegen doet wat zij zelf denken dat goed is. Voordeel is dat zij het ook meestal goed doen. Dat is dan ook een van de redenen waarom zij succesvol zijn."*

Informatie wordt door vanHaren gedeeld mits het wederzijds is. Bij vanHaren worden onder andere marktwerking, bevolkingsontwikkeling en leegstandsontwikkeling inzichtelijk gemaakt. Op basis van deze cijfers wordt gekeken of een winkel over twee jaar nog rendabel is. Met deze cijfers kan dan een huurverlaging worden bedongen. Veelal wordt gezien bij vanHaren dat het delen van informatie éénrichtingsverkeer is: *"Unibail-Redamco wilde graag omzetcijfers per maand weten om daarmee te kunnen benchmarken en om zicht te verkrijgen over de ontwikkelingen en daarmee de huurvergoeding bij te kunnen stellen. Hierbij hebben wij een tegenvoorstel gedaan om dan ook de kwartaalcijfers met betrekking tot huurprijzen in dat gebied van Unibail-Redamco te krijgen. Dit was niet mogelijk."* Ook het delen van data is gebruikelijk éénrichtingsverkeer: *"Dit zelfde zien wij dat ze onze conversiecijfers vragen (binnenkomende klanten/kopende klanten), maar niet hun passantentelling van passage willen overhandigen. En zo zie je dus dat er geen wederzijdse samenwerking kan zijn omdat het meestal een eenzijdige informatiestroom is."*

Een voortgangsbewakingssysteem met betrekking tot samenwerking is er niet bij vanHaren. Ook is er geen gezamenlijk beloningssysteem is er niet: *“Het is misschien denkbaar dat het er is, maar haalbaar is de vraag. De vastgoedmarkt is vrij conservatief en houdt haar kaarten liever tegen de borst.”*

Cultuur

Bij vanHaren is sprake van vrijheid in gebondenheid omdat de organisatie deel uitmaakt van Deichmann, hierdoor zijn er veel regels. Omdat vanHaren het internationaal goed doet en innovatief is kunnen de regels worden gebogen. Hierdoor is de organisatie resultaatgericht te noemen. Daarnaast is vanHaren een pragmatische organisatie: *“We moeten dus kijken of we het binnen de norm in kunnen passen, in dat geval passen we het zeker toe, mocht het niet kunnen en toch meerwaarde opleveren, dan gaan we meestal wat soepeler om met de normen.”*

In een deel van de organisatie is voor personeel zeker ontwikkeling mogelijk en wordt dit zelfs verlangd. Er wordt dan ook een bepaalde hoeveelheid ondernemerschap van het personeel verwacht en die mag en kun je gebruiken. Dit deel van het personeel kan en mag ook initiatief tonen. Dit om bijvoorbeeld betere investeringen te kunnen doen. Constructieve kritiek is, tot op zekere hoogte geoorloofd. Er is dan ook zeker geen sprake van een defensieve cultuur.

4.4 Resultaten empirie

4.4.1 Activiteiten van ketensamenwerking en dimensies van culturele fit

Om de empirische bevindingen overzichtelijk te maken zijn de resultaten die voortkomen uit de minicases conform de indeling van het conceptueel model ondergebracht in tabel 2.

Voor elk van de activiteiten van ketensamenwerking volgens het conceptuele model is per organisatie een score gegeven op een driepunt schaal: positief, neutraal of negatief. Voor de beoordeling is de ketensamenwerkingsindex van Noordhuis (2015) toegepast. Vanwege tijdsbeperking van de interviews is ervoor gekozen de index in versimpelde vorm toe te passen. Er wordt dus geen 5-punt, maar een 3-punt schaal toegepast. Een positieve score betekent ‘doen we of zijn we mee bezig’, een neutrale score betekent ‘mee begonnen (maar nog in de kinderschoenen)’ en een negatieve score betekent ‘doen we (nog) niet’.

Na de tabel is weergegeven hoe de toegekende score kan worden gelezen.

Voor elk van de dimensies van culture fit volgens het conceptuele model is per organisatie aangegeven hoe zij georiënteerd zijn binnen de dimensie. De oriëntatie is aangegeven middels de eerste letter horende bij het sleutelbegrip in de eerste kolom. Indien een organisatie tussen de oriëntaties in zit (neutraal) dan is de dimensie beoordeeld met een ‘X’. Voor de beoordeling is het model van Cadden *et al.* (2013) gebruikt.

Een ‘R’ score op de dimensie ‘Resultaat versus Proces’ betekent dat de organisatie voornamelijk resultaat gedreven is en dat het personeel waar nodig zal afwijken van de voorgeschreven rol en verantwoordelijkheden om het werk gedaan te krijgen. Een ‘P’ score betekent dat de organisatie met name regel gedreven is. Dit houdt in dat het beleid is

vastgelegd in procedures en dat het personeel niet of nauwelijks afwijkt van haar gedefinieerde functieomschrijving.

Een 'M' score op de dimensie 'Medewerker versus Werk' betekent dat de organisatie geeft om het individu en haar persoonlijke ontwikkeling en groei. Een 'W' score daarentegen betekent dat de organisatie zich in het bijzonder zorgen maakt over het resultaat met weinig tot geen aandacht voor de ontwikkeling van werknemers.

Een 'O' score op de dimensie 'Open versus Gesloten' geeft aan dat openheid en constructieve kritiek binnen de organisatie gewaardeerd worden. Een 'G' score geeft juist aan, dat in de organisatie een angst en schuld cultuur overheerst.

Een 'L' score op de dimensie 'Los versus Strak' is kenmerkend voor een losse organisatie waar flexibiliteit en autonomie prevaleren om de doelstellingen te bereiken. Een 'S' score betekent dat de organisatie haar medewerkers strak controleert en gedrag voorschrijft.

Een 'P' score op de dimensie 'Pragmatisch versus Normatief' betekent dat de organisatie pragmatisch is en haar focus legt op het behalen van doelstellingen. Een 'N' score geeft aan dat de organisatie juist meer de focus legt op het volgen van de standaarden.

Een 'M' score op de dimensie 'Marktfocus versus Interne focus' reflecteert een organisatie die gericht is op de keten en zich interesseert voor de omgeving waarin zij opereert. Een 'I' score geeft aan dat de organisatie met name intern georiënteerd is en zich weinig bezighoudt met de keten of de omgeving waarin zij opereert.

Een neutrale score zit tussen de positieve en negatieve score in, of geeft aan dat er te weinig informatie is om een beeld te vormen.

Tabel 2: Overzicht activiteiten van ketensamenwerking en dimensies van culturele fit (Bron: Dit onderzoek).

	Kroonenberg	Redevco	GrandVision	HEMA	The Sting	vanHaren
Ketensamenwerking						
- Lange termijn samenwerking	-	+/-	-	-	-	+/-
- Delen van informatie	-	+/-	-	-	-	+/-
- Vroege betrokkenheid partners	+/-	+/-	-	-	-	+/-
- Gezamenlijk voortbewakings-systeem	-	-	-	-	-	-
- Gezamenlijk belonings-systeem	-	-	-	-	-	-
Culturele fit						
- (R)esultaat vs (P)roces	R	X	R	P	R	R
- (M)edewerker vs (W)erk	M	M	M	X	X	X
- (O)pen vs (G)esloten	O	X	G	G	O	O
- (L)os vs (S)trak	L	X	X	L	L	X
- (P)ragmatisch vs (N)ormatief	P	P	N	X	P	X
- (M)arktfocus vs (I)nterne focus	M	M	X	X	I	M

4.4.2 Uitkomsten empirisch onderzoek

Ketensamenwerking

De weergegeven score aangaande ketensamenwerking in tabel 2 laat ons zien dat er geen of nauwelijks samenwerking plaatsvindt tussen de geïnterviewde vastgoedexploitanten en retailers. Enkel Redevco en vanHaren trachten stappen te ondernemen in de vorm van een samenwerkingsverband. Dit is te zien aan de score in tabel 2 waar zij beide op drie van de vijf elementen neutraal scoren.

Culturele fit

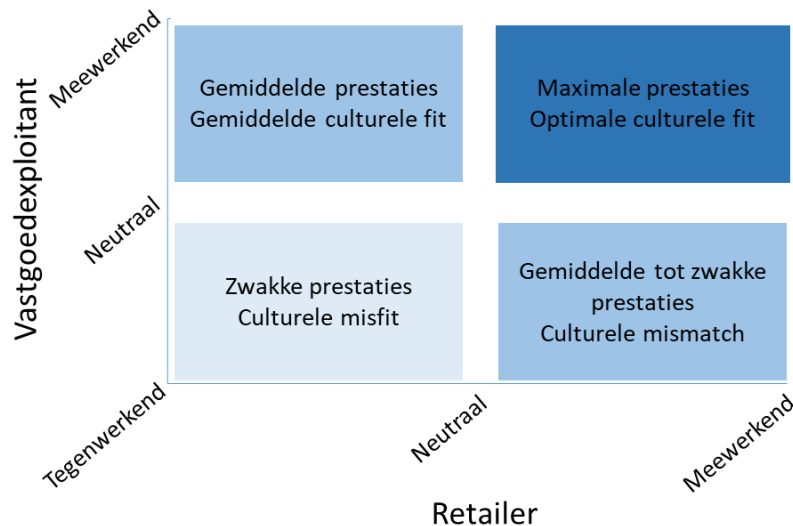
Uit de empirie is gebleken dat er tussen vastgoedexploitanten en retailers sprake is van een gemiddelde tot bijna optimale culturele fit. Deze gemiddelde tot optimale culturele fit zouden in een samenwerkingsverband kunnen leiden tot gemiddelde tot maximale prestaties binnen de samenwerking. Een en ander is te onderbouwen doordat uit de empirie is gebleken dat er een grotere variatie is met betrekking tot de dimensies van culturele fit. In de hierna volgende tabel is de score uit tabel 2 omgezet in een score passend bij de 2x2 matrix volgend uit het onderzoek van Cadden *et al.* (2013). De 'M' staat hier voor meewerkend, de 'N' staat voor neutraal en de 'T' staat voor tegenwerkend. Volgens de theorie van Cadden *et al.* (2013) worden de scores gesommeerd, waarbij een 'M' staat voor 1 punt, 'N' staat voor 0,5 punt en 'T' staat voor 0 punten. Hieruit volgt een totaalscore horende bij de desbetreffende organisatie welke een algemeen beeld geeft van de mate van tegen- of samenwerkingsgerichtheid van de organisatie.

Tabel 3: Mate van medewerking en tegenwerking aan culturele fit (Bron: Dit onderzoek).

	Kroonenberg	Redevco	GrandVision	HEMA	The Sting	vanHaren
Culturele fit						
- (R)esultaat vs (P)roces	M	N	M	T	M	M
- (M)edewerker vs (W)erk	M	M	M	N	N	N
- (O)pen vs (G)esloten	M	N	T	T	M	M
- (L)os vs (S)trak	M	N	N	M	M	N
- (P)ragmatisch vs (N)ormatief	M	M	T	N	M	N
- (M)arktfocus vs (I)nterne focus	M	M	N	N	T	M
Totaalscore	6	4,5	3	2,5	4,5	4,5

Individueel zeggen de scores per dimensie weinig over de mate van fit, maar indien deze worden gesommeerd tot de weergegeven 'Totaalscore' kan aan de hand hiervan de mate van samenwerkingsgerichtheid worden bepaald. Figuur 5 is ontwikkeld op basis van de bevindingen uit het onderzoek van Cadden *et al.* (2013). In het figuur zijn de termen op de assen aangepast naar de onderzoekseenheid van dit onderzoek. Op de verticale as staat de vastgoedexploitant weergegeven, binnen dit onderzoek Kroonenberg en Redevco. Op de horizontale as staat de retailer aangegeven, binnen dit onderzoek GrandVision, HEMA, The Sting

en vanHaren. Tevens zijn de schalen vervangen door tegenwerkend – neutraal – meewerkend. Indien de totaalscore uit de tabel 3 gelijk is aan 0 dan duidt dit op tegenwerkend, een score van 3 duidt op neutraal en een score van 6 duidt op meewerkend.



Figuur 5: Mate van culturele fit en prestaties binnen de retailketen (Bron: dit onderzoek).

Aan de hand van de invulling die gegeven wordt aan figuur 5 kunnen we concluderen wat de individuele cultuur van de organisaties voor impact heeft op de culturele fit tussen de samenwerkingspartners. We zien dan dat beide vastgoedexploitanten beschikken over een cultuur waarbij zij meewerkend kunnen optreden. Hierbij is Kroonenberg met 6 punten iets meer meewerkend van aard dan Redevco met 4.5 punten. Bij de retailers zien we dat The Sting en vanHaren met beide 4.5 punten cultureel meewerkend zijn, wat in combinatie met Kroonenberg Groep en Redevco kan leiden tot maximale prestaties binnen de retailketen doordat hier een optimale culturele fit mogelijk is. GrandVision is met 3 punten niet duidelijk mee- of tegenwerkend te noemen en HEMA is met een score van 2.5 licht tegenwerkend. Beide zijn voor een samenwerking dus geen ideale partner, omdat zij zelfs gecombineerd met een maximaal meewerkende partner slechts tot gemiddelde prestaties kunnen komen door een gemiddelde culturele fit.

Verband tussen ketensamenwerking en culturele fit

In het conceptuele model wordt ervanuit gegaan, dat de mate van culturele fit een positieve invloed heeft op de ketensamenwerking. Ondanks een gemiddelde tot bijna optimale fit tussen de vastgoedexploitanten en de retailers binnen dit onderzoek, vindt er echter geen tot nauwelijks samenwerking plaats. Zo zouden we op grond van de culturele fit tussen Kroonenberg, die maximaal meewerkend is, en VanHaren en The Sting, die beiden bovengemiddeld meewerkend zijn, verwachten, dat als deze partijen zouden samenwerken, deze samenwerking de potentie heeft om optimaal te presteren. Toch vindt deze

samenwerking in de praktijk niet plaats. Er moeten dus andere redenen, buiten het conceptuele model zijn, waardoor samenwerking niet plaatsvindt.

Er kunnen voorzichtig een aantal conclusies getrokken worden uit de verkregen informatie over de redenen voor het ontbreken van de samenwerking, ondanks het feit dat er theoretisch sprake is van een gemiddelde tot optimale culture fit tussen de organisaties.

Allereerst noemen meerdere geïnterviewden het bestaan van een verschil in horizon als reden voor het ontbreken van samenwerking. Men spreekt over een lange termijn horizon van de vastgoedexploitanten en een korte termijn horizon van de retailers. Beide partijen halen dit verschil in horizon aan.

Daarnaast lijkt er een gebrek aan communicatie tussen de organisaties te bestaan waarbij partijen over en weer dingen voor elkaar invullen. GrandVision was van mening dat de vastgoedexploitanten niet op hen zaten te wachten. Daarbij vindt het contact tussen vastgoedexploitanten en retailers bij Kroonenberg Groep en The Sting in veel gevallen via externe makelaars plaats welke voornamelijk taak gestuurd functioneren. Dit komt de communicatie tussen retailer en vastgoedexploitant niet ten goede.

Ook lijkt er een gebrek aan vertrouwen in elkaar te zijn. Hierdoor wordt geen of zeer weinig informatie uitgewisseld of wordt dit veelal eenzijdig gedaan omdat dit contractueel als huurvoorwaarde is vastgelegd. vanHaren benoemd hier eenzijdige informatiestromen als een reden voor het niet uitwisselen van informatie.

Voorts lijkt het erop dat de schaarse samenwerking tussen retailer en vastgoedexploitant voornamelijk plaatsvindt vanuit financiële overwegingen: als er al samenwerking plaatsvindt dan is dat op het (beperkt) gebied van de omzethuur. Het lijkt er dan ook op dat de organisaties pas willen veranderen wanneer het echt noodzakelijk is. Daarbij valt te denken aan veel leegstand van vastgoed, waarbij gezocht moet worden naar oplossingen.

Verder worden ook organisatorische beperkingen genoemd als reden voor het ontbreken van samenwerking. De nationale tak van internationale retailerketens zouden geen of te weinig lokaal mandaat hebben. Hierdoor duurt het nemen van beslissingen lang en kan men niet inspelen op lokale wensen of kansen. Bovendien hebben grote organisaties over het algemeen veel lagen. Hierdoor worden besluiten traag genomen.

Als laatste lijkt ook de grote economische druk op retailers geresulteerd te hebben in bezuinigingen waarbij er weinig mankracht is om samen te werken en te innoveren op het vlak van het vastgoed. Daarnaast vindt er weinig kennisoverdracht plaats tussen de organisaties.

5 Discussie en conclusie

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de lopende discussie rondom de hoofdvraag uitgelegd. Vervolgens worden de beperkingen die gelden binnen dit onderzoek inzichtelijk gemaakt zodat duidelijk is waar de zwakke punten van het onderzoek zitten. Wetende waar deze zwakke punten zitten wordt een conclusie gevormd waarna aanbevelingen worden gedaan richting de vastgoedexploitanten en retailers. Het hoofdstuk eindigt met aanbevelingen voor vervolgonderzoek om aan de hand daarvan uiteindelijk nog een beter totaalplaatje te verkrijgen rondom ketensamenwerking in de retailketen.

5.1 Discussie

Binnen dit onderzoek zijn verschillende minicases gekozen om onderzoek uit te voeren naar hoe culturele elementen een bijdrage kunnen hebben aan de ketensamenwerking tussen de vastgoedexploitanten en retailers binnen de retailketen. Deze samenwerking binnen de retailketen kan van groot belang zijn om de vastgoedexploitant en retailer succesvol te laten zijn in deze tijd van veranderingen waarin de retailsector steeds meer wordt uitgedaagd. Vanuit een theoretische invalshoek (Camps *et al.*, 2004; Contractor *et al.*, 1988; Huxham *et al.*, 2005, Child *et al.*, 2005; De Man, 2006) is gesteld dat de belangrijkste motieven voor samenwerking kunnen worden ondergebracht in: reageren op marktonwikkeling, realiseren van kosten voordelen, ontwikkelen van kennis en hanteren van externe druk. De opkomst van e-commerce, de bijbehorende groei in leegstand van winkelpanden, de dalende marge en de demografische en economische veranderingen van consumenten, lijken voldoende aanleiding voor samenwerking binnen de retailketen om het tij te keren. Samenwerkingen in het kader van het te verkopen product zien we regelmatig ontstaan, maar samenwerkingen in het kader van het vastgoed lijken in de praktijk niet of nauwelijks voor te komen. Toch zou juist een samenwerking tussen retailer en vastgoedexploitant te verwachten zijn, gezien het grote risico dat zij beiden lopen ten aanzien van de fysieke winkel. Om te toetsen of er wel of niet gesproken kan worden over een samenwerkingsverband binnen de vastgoedketen liet Noordhuis (2015) zien dat een goede samenwerking onderhevig is aan een aantal specifieke activiteiten, te weten: lange termijn samenwerking, delen van informatie, vroege betrokkenheid ketenpartners, continu verbeteren, gezamenlijk voortgangsbewakings-systeem, gezamenlijk beloningssysteem. De empirie is afgeleid uit de bestudeerde minicases en daar zagen we dat op basis van de specifieke kenmerken van Noordhuis (2015) we niet of nauwelijks kunnen spreken van een ketensamenwerking tussen de vastgoedexploitanten en de retailers, ondanks dat er in een aantal gevallen wel pogingen werden gedaan door een vastgoedexploitant en een retailer die de meerwaarde van samenwerking onderkennen.

Naast dat er voorwaarden op managementniveau nodig zijn om de samenwerking tot stand te laten komen en vervolgens te laten slagen (Kaats *et al.*, 2011; Lorsch, 1986) zijn er bepaalde bevorderde factoren die bijdragen aan een succesvolle ketensamenwerking, te

weten: strategisch, cultureel, organisatorisch en operationeel (Kaats *et al.*, 2011). Deze factoren zijn tijdens diverse studies (Child *et al.*, 2005; Emden *et al.*, 2006; Sarkar *et al.*, 2001; Varis *et al.*, 2002) onderzocht, waarbij Child *et al.* (2005) met een onderzoek naar coöperatieve strategie een relatief eenvoudig model wisten te configureren wat duidelijk het belang liet zien van een strategische fit en een culturele fit. Omdat in de literatuur een duidelijk gat aanwezig is aangaande de samenwerking tussen vastgoedexploitanten en retailers binnen de retailketen zijn binnen dit onderzoek de minicases onderzocht op hun individuele cultuur en daarbij is gekeken wat de impact van hun individuele cultuur heeft op de culturele fit en ketensamenwerking binnen de retailketen. Volgens de literatuur hebben verschillende dimensies van de culturen die aanwezig zijn binnen de organisaties invloed op samenwerking (Cadden *et al.*, 2013), te weten: resultaat versus proces, medewerker versus werk, open versus gesloten, los versus strak, pragmatisch versus normatief en marktfocus versus interne focus. Bij de best presterende ketens is sprake van gelijksoortige, op samenwerking georiënteerde culturen met gezamenlijke waarden, overtuigingen en gedrag. Organisaties die resultaat gericht zijn, aandacht hebben voor de medewerkers en hun ontwikkeling, openstaan voor constructieve kritiek, niet te sterk controlerend zijn, pragmatisch zijn en een marktfocus hebben, zijn het meest flexibel en samenwerkingsgericht. De maximale culturele fit tussen ketenpartners wordt behaald wanneer beide partners samenwerkingsgericht zijn. Dan is er een goede basis voor optimale ketenprestaties. Uit de empirie is gebleken dat de organisaties in de minicases matig tot maximaal samenwerkingsgericht zijn, wat een goede basis kan zijn voor een positieve invloed op samenwerking binnen de keten. Toch vindt deze samenwerking in de praktijk niet of nauwelijks plaats. Redenen hiervoor moeten buiten het conceptuele model gevonden worden. In de interviews kwamen een aantal dingen naar voren die hier mogelijk richting aan kunnen geven. Zo werden onder andere directe communicatie en wederzijds vertrouwen als belangrijke voorwaarden voor samenwerking genoemd. Dit sluit aan bij het onderzoek van Cadden *et al.* (2015), waarin het belang van relationele mechanismen boven transactiemechanismen wordt onderstreept. Voor relationele mechanismen zijn juist vertrouwen en goed onderling contact en communicatie van belang. Uit de empirie is gebleken dat vertrouwen, onderling contact en communicatie bij verscheidene respondenten bleken te ontbreken. Verder aanvullend onderzoek zal dus moeten uitwijzen, waarom er niet of nauwelijks samenwerking plaatsvindt tussen vastgoedexploitant en retailer ondanks ogenschijnlijk voldoende motieven en een voldoende tot goede culturele fit.

5.2 Beperkingen

Een beperking binnen het onderzoek is het beperkte aantal minicases. Bij voorkeur had de onderzoekseenheid naast vier retailers ook uit vier vastgoedexploitanten bestaan om de vergelijkbaarheid te vergroten en meer data te kunnen verzamelen over samenwerking tussen retailer en vastgoedexploitant. De aanvullende vastgoedexploitanten waren dan bij voorkeur institutioneel van aard geweest, om het onderscheid te kunnen maken in het soort vastgoedexploitant en om het onderzoek te verdiepen. Daarnaast hadden op aanraden van de twee geïnterviewde vastgoedexploitanten bij voorkeur nog twee retailers toegevoegd

moeten worden aan het onderzoek. Het betreft hier twee retailers welke een sterk internationaal karakter hebben en zo het onderzoek hadden kunnen verdiepen. Door de beschikbare tijdspanne in combinatie met het beschikbare netwerk van de onderzoeker is het onmogelijk gebleken een interview met deze respondenten in te plannen.

Een mogelijke beperking van het onderzoek is de objectiviteit van de onderzoeker. De onderzoeker is zelf werkzaam binnen de retailbranche en heeft met één van de onderzochte respondenten eerder onderzoek uitgevoerd. Om er voor te zorgen dat de onderzoeker de empirische resultaten goed beoordeelde is *member* validatie toegepast. De tabel uit de samenvatting van de empirische resultaten is in eerste instantie ingevuld door een persoon die niet in de retailbranche werkzaam is en niet bij het onderzoek betrokken was. De ingevulde resultaten zijn vervolgens door de onderzoeker gecontroleerd, waarbij één resultaat in de tabel is aangepast van een beoordeling “-” naar een beoordeling “+/-”.

Een andere beperking van dit onderzoek is de mate waarin de gekozen modellen voor culturele fit (Cadden *et al.*, 2013) en ketensamenwerking (Noordhuis, 2015) precies konden worden gevolgd. Door tijdgebrek en datagebrek is ervoor gekozen om de modellen in versimpelde vorm toe te passen, waardoor op nauwkeurigheid en betrouwbaarheid wordt ingeboet.

5.3 Conclusie

Middels dit onderzoek kunnen we enkele conclusies vormen die antwoord geven op de centrale onderzoeksvraag:

Welke elementen van culturele fit bevorderen de ketensamenwerking tussen vastgoedexploitanten en retailers?

De hoofdvraag van dit onderzoek vraagt welke elementen van culturele fit de ketensamenwerking tussen vastgoedexploitanten en retailers bevorderen. Geconcludeerd kan worden dat alle elementen een aandeel leveren in het bevorderen van de ketensamenwerking, doordat zij gezamenlijk resulteren in een mate van samenwerkingsgerichtheid. De mate van samenwerkingsgerichtheid is te operationaliseren door waarde toe te kennen aan een zestal dimensies, te weten: resultaat versus proces, medewerker versus werk, open versus gesloten, los versus strak, pragmatisch versus normatief en marktfocus versus interne focus. Deze zes dimensies geven uiting aan de cultuur binnen een organisatie. Een overwegend open, flexibele en pragmatische cultuur resulteert in een organisatie die meer samenwerkend van aard is. Daarentegen resulteert een cultuur met een overwegend gesloten, inflexibel en formeel karakter in een meer tegenwerkende organisatie. Voor het slagen van een samenwerking is het belangrijk dat beide partners zoveel mogelijk een samenwerkende cultuur hebben. Zij scoren dan hoog op alle genoemde dimensies van culturele fit. Indien de ketenpartners laag scoren, dan zijn zij overwegend tegenwerkend en dit leidt tot een lage mate van culturele fit, wat we een culturele misfit noemen. De prestaties van de ketensamenwerking worden beïnvloed door de mate van culturele fit, omdat dit een maatstaf is voor hoe samenwerkingsgericht de ketenpartners zijn.

Wanneer er sprake is van een optimale culturele fit, dan bevordert dit de ketensamenwerking doordat dit kan leiden tot maximale prestaties. Een culturele misfit leidt daarentegen tot zwakke ketenprestaties.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de geïnterviewde vastgoedexploitanten een overwegend samenwerkende cultuur hebben. Kroonenberg heeft zelfs een optimaal samenwerkende cultuur. Gecombineerd met de juiste partners met een eveneens samenwerkende cultuur, zou er een optimale culturele fit zijn om een samenwerking tot succes te brengen. De culturen van de geïnterviewde retailers liepen uiteen van licht tegenwerkend tot gemiddeld samenwerkend. Vooral VanHaren en The Sting hebben een overwegend samenwerkende cultuur, wat een goede basis voor ketensamenwerking is.

Daarnaast is binnen dit onderzoek gekeken of activiteiten plaatsvinden in de samenwerking tussen vastgoedexploitanten en retailers die aanwezig zijn bij een succesvolle samenwerking, te weten: lange termijn samenwerking, delen van informatie, vroege betrokkenheid ketenpartners, continu verbeteren, gezamenlijk voortgangsbewakings-systeem, gezamenlijk beloningssysteem. Gebleken is dat de activiteiten die wijzen op een succesvolle samenwerking, ondanks een gemiddelde tot optimale culturele fit tussen de partijen, bijna volledig ontbreken bij de samenwerking tussen vastgoedexploitanten en retailers.

Tevens kunnen we vanuit dit onderzoek concluderen dat een viertal organisatorische invloeden, te weten: de strategische, culturele, organisatorische en operationele factoren, van invloed zijn op de ketensamenwerking tussen vastgoedexploitanten en retailers. Deze factoren kunnen ieder een positieve bijdrage leveren aan de ketensamenwerking wat leidt tot synergie en de daarbij horende wederzijdse relevante voordelen. Ook strategische motieven, eenzelfde horizon, directe communicatie, wederzijds vertrouwen, (financiële) noodzaak, organisatorische slagkracht en voldoende mankracht voor innovatie zijn noodzakelijke voorwaarden voor ketensamenwerking.

5.4 Aanbevelingen

5.4.1 Praktische aanbevelingen

Uit het onderzoek kunnen we een aantal praktische aanbevelingen afleiden. Deze aanbevelingen zouden moeten worden opgepakt door zowel de vastgoedexploitanten als de retailers.

In de conclusie is benoemd dat culturele fit alleen niet voldoende is voor het aangaan van ketensamenwerking. Naast strategische voordelen zijn ook eenzelfde horizon, directe communicatie, wederzijds vertrouwen, (financiële) noodzaak, organisatorische slagkracht en voldoende mankracht voor innovatie noodzakelijke voorwaarden voor ketensamenwerking.

Omdat vanuit de empirie duidelijk werd dat vastgoedexploitanten en retailers over elkaar denken dat de wil om samen te werken ontbreekt en omdat er sprake is van gebrek aan vertrouwen tussen de organisaties zullen de vastgoedexploitanten en retailers met regelmaat met elkaar in gesprek moeten komen. Tijdens deze gesprekken kunnen wensen naar elkaar worden uitgesproken. Indien hier sprake is van “oud zeer” dan kan worden

gewerkt met een “mediator” om het gesprek open te breken. Indien deze gesprekken met regelmaat worden gevoerd, kunnen ook de werkzaamheden van een externe makelaar worden beperkt.

De interviews leerde ons dat grote organisaties als internationale retailers hun standaard fysieke winkel vastleggen. Dit maakt het lastig om de lokale mogelijkheden te benutten. Indien het bijvoorbeeld gaat om de energiehuishouding binnen een winkel, dan kan een lokale beslissing zinvol zijn. Nationale onderdelen van internationale retailers dienen dan ook het mandaat te hebben hier beslissingen in te nemen. Daarbij is het wel nodig dat er ook vanuit de vastgoedexploitanten personen aan tafel zitten met voldoende beslissingsbevoegdheid om zo snel beslissingen te kunnen nemen.

De schaarse samenwerking moet worden uitgebreid zodat deze niet alleen plaats vindt op het moment dat het echt noodzakelijk is om de continuïteit van een organisatie te borgen. Ondernemingen dienen continu te innoveren en op zoek te gaan naar mogelijkheden om efficiënter te werken. Samenwerking speelt hier een grote rol in. Ondanks de grote economische druk op retailers is het zinvol te blijven zoeken naar innovaties op het vlak van vastgoed.

5.4.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Binnen dit onderzoek zijn er een aantal beperkingen benoemd. Vanuit deze beperkingen kunnen we vaststellen dat breder onderzoek bij meerdere vastgoedexploitanten en retailers nodig is om zo een beter beeld te krijgen over de huidige samenwerking en de verschillende culturele dimensies.

Vanuit de literatuur hebben we kunnen afleiden dat een partnerschap veelal wordt aangevangen vanwege een duidelijke strategische match, omdat hierin direct zichtbare meerwaarde van samenwerking aanwezig is. Het behalen van synergievoordelen is hier een voorbeeld van. Echter, meerdere onderzoekers constateerden dat een gebrek aan culturele fit vaak leidt tot het falen van de samenwerking. Binnen dit onderzoek is gekeken naar de culturele invloeden op ketensamenwerking. Ondanks voldoende culturele fit, vindt er geen of nauwelijks ketensamenwerking plaats. Wellicht dat er onvoldoende sprake is van strategische fit. Onderzoek naar de strategische fit tussen retailer en vastgoedexploitant zou dan ook een goede aanvulling zijn op dit onderzoek. In het bijzonder onderzoek naar *business model alignment* tussen de vastgoedexploitanten en retailers is belangrijk om de horizon, waarvan de respondenten menen dat deze erg verschilt, op elkaar af te kunnen stemmen.

Er is gebleken dat ook andere invloeden belangrijk zijn voor het wel of niet aangaan van ketensamenwerking. Vervolgonderzoek zou zich dus ook kunnen richten op deze overige randvoorwaarden, zoals vertrouwen, directe communicatie en organisatorische slagkracht.

Bibliografie

Afuah, A. (2000). "How Much Do Your Co-opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change?," *Strategic Management Journal*, 21(3), 387-404.

Antéblan, B., Filser M., Roederer C. (2014). Consumption experience in retail environments: A literature review, *Recherche et Applications en Marketing*, 28(3), 82-109.

Arnold, M.J., & Reynolds, K.E. (2003). Hedonic shopping motivations, *Journal of Retailing* 79(2), 77-95.

Bäckström, K. (2006). Understanding recreational shopping: A new approach, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 16(2), 143-158.

Bäckström, K., & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 417-430.

Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G.B. (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions, *Journal of Marketing*, 66(4), 120-141.

Beugelsdijk, S., Koen, C.I., & Noorderhaven, N.G. (2006). Organizational Culture and Relationship Skills, *Organization Studies*, 27(6), 833-854.

Bock, A.J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D.M. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation, *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.

Bronder, C., & Pritzl, R. (1992). Developing Strategic Alliances: Conceptual Framework for Successful Co-operation, *European Management Journal*, 10(4), 412-421.

Buono, A.F., & Bowditch, J.L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*. San Fransisco/London.

Burke, R. (1997). The future of virtual shopping, *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(4), 352-360.

Cadden, T., Marshall, D., & Cao, G. (2013). Opposites attract: organisational culture and supply chain performance, *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(1), 86-103.

Cadden, T., Marshall, D., Humphreys, P., & Yang, Y. (2015). Old habits die hard: exploring the effect of supply chain dependency and culture on performance outcomes and relationship satisfaction, *Production Planning & Control*, 26(1), 53-77.

Cannon, J.P., & Homburg, C. (2001). "Buyer–Supplier Relationships and Customer Firm Costs," *Journal of Marketing*, 65 (January), 29-43.

Camps, T., Diederer, P., Hofstede, G.J., & Vos B. (2004). *The emerging world of chains and networks: Bridging theory and practice*. 's-Gravenhage: Reed Business Information.

Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2005). *Cooperative strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. New York, NY: Oxford University Press.

Compendium voor de leefomgeving (2017). <http://www.clo.nl/indicatoren/nl2151-leegstand-winkels>, geraadpleegd op 25/08/2017.

Consultancy (2016). <http://www.consultancy.nl/nieuws/11992/de-25-grootste-faillissementen-van-retailketens-en-winkels>, geraadpleegd op 12/02/2017.

Contractor, F.J., & Lorange, P.F.J. (1988). Why should firms cooperate? The strategy economic basis for cooperative ventures. *Cooperative Strategies in International Business*. Lanham, MD: Lexington Books.

Cope, N. (1996). *Retail in the Digital Age*. London: Bowerdean.

Cox, A.D., Cox, D. and Anderson, R.D. (2005). Reassessing the pleasures of store shopping, *Journal of Business Research* 58(3), 250-259.

Detert, J.R., Schroeder, R.G. & Maurie, J.J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations, *The Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.

Douma, M.U. (1997). *Strategic alliances: Fit failure*. Dissertatie. Enschede: Twente University.

Emden, Z., Calantone, R.J., Droge C. (2006). Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner With Maximum Potential to Create Value, *The Journal of Product Innovation Management*, 23, 330–341.

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016), *Qualitative methods in business research*. (2nd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P.R. (2015). *Management & Business Research*. (5th Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R.W., & Weitz, B. (2009). Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice, *Journal of Retailing*, 85(1), 84-94.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, N. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer, *European Management Journal*, 25 (5), 395–410.

GfK (2017). <http://www.gfk.com/nl/insights/news/online-bestedingen-passerende-grens-van-eur-20-miljard-in-2016/>, geraadpleegd op 12/03/2017.

Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

GrandVision (2017). <http://annualreport.grandvision.com/business-and-strategy/our-business-model>, geraadpleegd op 01/09/2017.

Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework, *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.

Gulatie, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.

HEMA (2017). <https://www.hema.net/about/strategy>, geraadpleegd op 01/09/2017.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures; a qualitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

Huxham, C., & Vangen, S. (2004). *Doing things to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York, NY: Routledge.

ING Economisch Bureau (2016). *Winkelleegstand van meer dan 10% dreigt*, geraadpleegd op 25/08/2017.

ING Economisch Bureau (2014). *Winkelgebied 2025, Samen in beweging*, geraadpleegd op 25/08/2017.

Johnson, M.W., Clayton, M.C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model, *Harvard Business Review*, 86(12), 209-226.

Kaats E., & Opheij W. (2011). *Leren samenwerken tussen organisaties: Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Amsterdam: Vakmedianet.

Kaltcheva, V.D., & Weitz, B.A. (2006). When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment? *Journal of Marketing* 70(1), 107-118.

Kroonenberg (2017). <https://www.kroonenberg.nl/>, geraadpleegd op 01/09/2017.

Laning, M., Ellerman, K., & Vissia, H. (2017). The store fit-out of the future: how different will it be? *Retail space Europe reference book 2017*, 22-25.

Lee, K. (1995). Optimal retail lease contracts: The principal-agent approach, *Regional Science and Urban Economics*, 25, 727-738.

Lorsch, J.W. (1986). Managing Culture: The Invisible Barrier tot Strategic Change, *California Management Review*, 28(2), 95-109.

Man, A.P. de, (2006). *Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

McHugh, M., Humphreys, P. & McIvor, R. (2003). Buyer-supplier relationships and organizational health, *Journal of Supply Chain Management*, 39(2), 15-25.

McKinsey (2016). 130.000 banen in retail verdwijnen door IT en concurrentie, <http://www.consultancy.nl/nieuws/13313/mckinsey-130000-banen-in-retail-verdwijnen-door-it-en-concurrentie>, geraadpleegd op 23/12/2016.

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience, *Harvard Business Review*, February, 85(2), 117–26.

Miceli, T.J., & Sirmans, C.F. (1995). Contracting with spatial externalities and agency problems, the case of retail leases, *Regional Science and Urban Economics*, 25, 355-372.

Molenaar, C.N.A. (2011). *Het einde van winkels?* Amsterdam: Boom.

Noordhuis, M.M. (2015). *De waarde van ketensamenwerking*. Dissertatie. Breukelen: Nyenrode Universiteit. Zie ook: http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/research/Documents/Dissertations/Dissertation_Marcel_Noordhuis.pdf, geraadpleegd op 23 december 2016.

Noordhuis, M.M., & Vrijhoef, R. (2011). *Ketensamenwerking in de bouw. Een leidraad voor ondernemers die ketensamenwerking willen implementeren*. Zoetermeer: Stichting Research rationalisatie bouw. Zie ook: <http://www.bouwendnederland.nl/download.php?itemID=4787>, geraadpleegd op 23 december 2016.

- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ragatz, G.L., Handfield, R.B., & Scannell, T.V. (1997). "Success Factors for Integrating Suppliers," *Journal of Product Innovation Management*, 14, 190-202.
- Redevco (2017). <https://www.redevco.com/>, geraadpleegd op 01/09/2017.
- Redevco (2016). <https://www.redevco.com/news/redevco-consumer-survey-shoppers-migrate-from-need-to-buy-to-need-to-enjoy-as-online-growth-intensifies-retail-property-polarisation-across-europe>, geraadpleegd op 15/02/2017.
- Sarkar, M.B., Echambadi, R., Cavusgil, S.T., & Aulakh, P.S. (2001). The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (4), 358–373.
- Sethi, R.H. (2000). "New Product Quality and Product Development Teams," *Journal of Marketing*, 64 (April), 1-14.
- Sting (2017). <https://twinklemagazine.nl/2016/07/the-sting-datagedrevenheid-is-de-essentie/index.xml>, geraadpleegd op 01/09/2017.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., Mclachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective, *Journal of Operations Management*, 20, 419-433.
- VanHaren (2017). <https://corpsite.vanharen.nl/nl-nl/onze-organisatie/cijfers-feiten/>, geraadpleegd op 01/09/2017.
- Varis, Y., & Conn, S. (2002). *Alliance partner selection: A literature review*. Lappeenranta (Finland): Telecom Business research center.
- Verbeke, W. (2000), A revision of Hofstede et al's (1990) organizational practices scale, *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 587-602.
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L.A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Weber, Y., Shenkar, O., & Raveh, A. (1996). National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study, *Management Science*, 42(8), 1215-1227.

Wheaton, W.C. (2000). Percentage Rent in Retail Leasing: The Alignment of Landlord-Tenant Interests, *Real Estate Economics*, 28(2), 185-204.

Wiengarten, F., Humphreys, P., Cao, G., Fynes, B. & McKittrick, A. (2010), Collaborative supply chain practices and performance: exploring the key role of information quality, *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(6), 463-73.

Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake, *The Qualitative Report 2015*, 20(2), 134-152.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management Studies*, 37(4), 1019-1042.

Bijlage 1 Standaard vragenlijst interviews

Vragenlijst interview scriptie

Culturele invloed op de ketensamenwerking tussen vastgoedexploitant en retailer

Organisatie : _____
Respondent : _____
Functie : _____
Emailadres : _____
Telefoonnummer : _____
Locatie : _____
Datum : _____

1. Is er binnen uw organisatie sprake van ketensamenwerking en kunt u hier iets over vertellen?

- a. Zijn er lange termijn samenwerkingsplannen met een andere partij of is de organisatie voornemens om deze plannen te maken en expliciet in de strategie op te nemen? En zo ja, zijn er gezamenlijke doelstellingen met de (beoogde) partner geformuleerd?
- b. Wordt er actief en structureel verschillende soorten informatie, zoals financiële, verkoop-, verhuur-, planning- of productie informatie met de partner gedeeld? Zo ja, op welke manier?
- c. Wordt de (beoogde) partner al in een vroeg stadium bij het (ontwikkelings/bouw)proces betrokken?
- d. Is er een gezamenlijk voortgangsbewakingssysteem om de doelstellingen van de samenwerking te monitoren? En zo ja, hoe worden de rapportages gebruikt?
- e. Is er een gezamenlijk beloningssysteem? En zo ja, hoe wordt dit gebruikt en gerapporteerd?

2. In hoeverre passen de culturen van de ketenpartners bij elkaar?

- a. Zou u uw organisatie omschrijven als een meer resultaatgericht of een procesgerichte organisatie en waarom? Is het geoorloofd om van de interne regels af te wijken om het gewenste resultaat te behalen?
- b. Is er vanuit de organisatie interesse voor personele groei en ontwikkeling of is er enkel sprake van focus op de taak van de werknemer?
- c. Is er binnen uw organisatie ruimte voor het geven van constructieve kritiek of is er juist sprake van een defensieve cultuur?
- d. Wordt het personeel de vrijheid gegeven om flexibel en innovatief te zijn of wordt het gedrag van personeel voorgeschreven en gecontroleerd?
- e. Zou u uw organisatie omschrijven als een pragmatische organisatie met een focus op prestaties of juist als een normatieve organisatie met een focus op standaarden?
- f. Heeft uw organisatie naar uw mening een meer interne of meer externe focus?

3. Op welke wijze heeft het al dan niet bij elkaar passen van culturen zijn invloed op ketensamenwerking?

4. Zijn bepaalde relevante onderwerpen nog niet of onvoldoende besproken?

Tot slot:

Heeft u nog andere documenten of relevante informatie over het dit onderwerp?

Na stopzetten geluidsopname:

Zou u buiten de opname om nog iets willen toevoegen aan het interview?

Bijlage 2 Gebonden transcripten interviews

- Kroonenberg Groep
- Redevco
- GrandVision Benelux
- HEMA
- The Sting
- vanHaren

Kroonenberg Groep

Respondent : Hoofd commercieel beheer vastgoed
Locatie : Hoofdkantoor Kroonenberg Groep te Amsterdam
Datum : 17-08-2017

1. Is er binnen uw organisatie sprake van ketensamenwerking en kunt u hier iets over vertellen?

Kroonenberg is een particuliere belegger en heeft 80% retail in haar portefeuille van totaal 2,4 miljard Euro. Al het beheer doen we zelf. Wij hebben dus een eigen financiële administratie, technisch beheer, juristen, projectontwikkelaars en commercieel beheer. Dat is één van de zaken die ons onderscheid van andere vastgoedeigenaren. Dit is erg belangrijk voor ons omdat wij een goed gevoel willen hebben met de huurders. Daarnaast zijn we zijn een platte organisatie met erg weinig lagen.

Kroonenberg vindt dat er een duidelijke scheidslijn is tussen de verantwoordelijkheid tussen de verhuurder en huurder. Wij zorgen dat bijvoorbeeld in een winkelcentrum alles schoon, heel en veilig is. De algemene ruimtes verzorgen wij, maar alles vanaf of net achter de pui is voor de huurder. Wij bemoeien ons niet met zijn omzet, huur, producten of wat dan ook. Hier hebben wij geen verstand van en dit ligt dus bij de huurders.

Wat we wel zien is dat er, afhankelijk van de locatie, veel meer ruimte is op de markt. Hierdoor is de markt gekanteld van een verhuurders- naar een huurdersmarkt. Hierdoor gaan we wel andere dingen doen. Waar we voorheen eindigde bij een casco, leveren we nu bijvoorbeeld ook de pui, roltrappen en/of liften.

Duurzaamheid is voor ons in zijn geheel een aandachtspunt, maar wanneer een huurder kiest voor bepaalde verlichting die wel of niet duurzaam is, dan is dat zijn keuze.

We hebben dus onze eigen deel in de keten en dat is hetgeen waar ieder het meeste verstand van heeft. Daarin zijn er raakvlakken, maar er is ook een scheidingslijn.

a. Zijn er lange termijn samenwerkingsplannen met een andere partij of is de organisatie voornemens om deze plannen te maken en expliciet in de strategie op te nemen? En zo ja, zijn er gezamenlijke doelstellingen met de (beoogde) partner geformuleerd?

Wij zien, buiten de reguliere gang van zaken, geen verdere samenwerking met de retailer. Dit is ook niet opgenomen in de toekomstplannen.

b. Wordt er actief en structureel verschillende soorten informatie, zoals financiële, verkoop-, verhuur-, planning- of productie informatie met de partner gedeeld? Zo ja, op welke manier?

In gevallen van omzethuur wordt er informatie uitgewisseld. Het gaat dan om omzet van de retailer die met ons wordt gedeeld. We zien omzethuur als het delen van het risico wanneer wij bijvoorbeeld een specifieke retailer in een winkelgebied

willen hebben die niet weet of hij daar zijn beoogde omzet wel zal halen. We zien dit meer als een commerciële voorwaarde dan een vorm van ketensamenwerking.

c. Wordt de (beoogde) partner al in een vroeg stadium bij het (ontwikkelings/bouw)proces betrokken?

Dit wordt gedaan om te kijken of retailers geïnteresseerd zijn in een bepaalde locatie. We kopen bijvoorbeeld vastgoed aan, we maken dan een plan voor de herontwikkeling, op dat moment praten we ook met retailers. We kunnen dan hun wensen integreren in het plan. Maar we ontwikkelen ook wel eens zonder potentiële huurders. We spreken dan ook vaak met onze externe makelaar over wat goed zou zijn. Deze adviezen nemen we mee, maar besluiten uiteindelijk zelf hoe we het doen.

De retailmarkt is erg vluchtig. De langer termijn voor een retailer is veel korter dan voor een verhuurder. De retailer kijkt 2 seizoenen vooruit terwijl wij over 20 of 30 jaar nog steeds eigenaar zijn van het pand.

d. Is er een gezamenlijk voortgangsbewakingssysteem om de doelstellingen van de samenwerking te monitoren? En zo ja, hoe worden de rapportages gebruikt?

Ook hiervan is enkel sprake van bij omzethuur. Hier houden een administratie van bij.

e. Is er een gezamenlijk beloningssysteem? En zo ja, hoe wordt dit gebruikt en gerapporteerd?

Dit hebben we niet.

2. In hoeverre passen de culturen van de ketenpartners bij elkaar?

a. Zou u uw organisatie omschrijven als een meer resultaatgericht of een procesgerichte organisatie en waarom? Is het geoorloofd om van de interne regels af te wijken om het gewenste resultaat te behalen?

Wij zijn resultaatgericht. Het gaat uiteindelijk om de winkel. Van waardestijging kunnen we niet eten, maar van cashflow wel. We zijn dus cashflow gedreven.

Wij zijn niet van de standaard processen. We zijn heel plat als organisatie. We zorgen er gewoon voor dat ons vastgoed er goed bij staat en dat er winkels worden verhuurd. We budgetteren niet.

b. Is er vanuit de organisatie interesse voor personele groei en ontwikkeling of is er enkel sprake van focus op de taak van de werknemer?

Werknemers worden gestimuleerd om te ontwikkelen door bijvoorbeeld studeren. We hebben een hoog MRE gehalte. We denken dat wanneer ons personeel hoger gekwalificeerd is, dat het dan allemaal gemakkelijker wordt en dat de rendementen daarmee omhoog gaan.

c. Is er binnen uw organisatie ruimte voor het geven van constructieve kritiek of is er juist sprake van een defensieve cultuur?

We zitten wekelijks bij elkaar. Dan spreken met elkaar hoe dingen anders kunnen of moeten. Constructieve kritiek mag dan ook worden gegeven. We zien dan ook dat mensen bij ons komen werken, maar een half jaar blijven of heel lang blijven. Je aard dus wel of niet in ons systeem.

d. Wordt het personeel de vrijheid gegeven om flexibel en innovatief te zijn of wordt het gedrag van personeel voorgeschreven en gecontroleerd?

We hebben een bepaald idee over hoe we moeten werken. Dit is gebaseerd op allerlei ervaringen en resultaten uit het verleden. We blijven dus wel bij de kern van de huidige organisatie. Onze portefeuille blijven we wel analyseren om ook in de toekomst succesvol te blijven. Het wordt daarbij niet gewaardeerd wanneer je bijvoorbeeld andere markten als hospitality betreden.

e. Zou u uw organisatie omschrijven als een pragmatische organisatie met een focus op prestaties of juist als een normatieve organisatie met een focus op standaarden?

Wij zijn een pragmatische organisatie.

f. Heeft uw organisatie naar uw mening een meer interne of meer externe focus?

We staan zeker open voor externe factoren. Wanneer we zien dat iemand anders iets slimmer doet, dan nemen we dat graag over. Op dat gebied zijn we dus geen innovator. We kijken dus om ons heen wat externe doen.

3. Op welke wijze heeft het al dan niet bij elkaar passen van culturen zijn invloed op ketensamenwerking?

Er zijn weinig vastgoedorganisaties die werken zoals Kroonenberg. Wij kunnen erg snel schakelen. Veel collega's in de vastgoedsector zijn institutioneel, hun manier van werken is hierdoor traag te noemen. Kijken we daarnaast naar internationale retailers als H&M of Inditex dan zie we dat deze organisaties ook niet snel kunnen schakelen. Dit omdat alles volledig uitgewerkt moet worden en dan nog eens terug moet naar Zweden of Spanje. Alles gaat via veel lagen. Deze trage manier van het nemen van beslissingen maakt retail vastgoedsector niet dynamischer.

Kijken we bijvoorbeeld naar Sting, wat een Nederlandse organisatie is, dan zien we dat zij snel kunnen beslissen. Wanneer je dan Sting combineert met Kroonenberg, dan kan het heel snel gaan.

4. Zijn bepaalde relevante onderwerpen nog niet of onvoldoende besproken?

Iedereen heeft zijn eigen belangen binnen het spel wat we spelen. Wij zien de samenwerking meer in de relatie die je hebt met de ondernemers/huurders. Je neemt in zo een geval snel contact op met retailer, maar uiteindelijk zijn de afspraken de commerciële voorwaarden. Met de een gaat het makkelijker dan met de ander omdat je bijvoorbeeld sneller kunt schakelen.

Wanneer je respectvol met elkaar omgaat en je komt je afspraken na, dan denk ik dat je een duurzame relatie met elkaar kunt hebben. Verder zien we geen diepgaandere samenwerking dan dit met de retailers.

Het enige wat internationale retailers op het gebied van samenwerking zouden kunnen verbeteren is dat je elkaar meeneemt in welke stappen je met elkaar moet doorlopen. In plaats van dat wij een huurvoorstel doen en dat je dan een hele tijd niets hoort. Je probeert normaal elkaars gesprekspartner te zijn. Dat soort samenwerking missen we dan wel eens.

Redevco

Respondent : Head of Research & Strategy
Locatie : Kantoor Redevco te Amsterdam
Datum : 29-06-2017

1. Is er binnen uw organisatie sprake van ketensamenwerking en kunt u hier iets over vertellen?

a. Zijn er lange termijn samenwerkingsplannen met een andere partij of is de organisatie voornemens om deze plannen te maken en expliciet in de strategie op te nemen? En zo ja, zijn er gezamenlijke doelstellingen met de (beoogde) partner geformuleerd?

In het algemeen is Redevco van nature op zoek naar samenwerkingsverbanden. Dit omdat Redevco streeft naar lange termijn relaties omdat hier het meest mee wordt bereikt. Dit doordat je elkaar vertrouwt, terugkerend samenwerkt en je elkaar leert kennen. Specifiek met retailers tracht Redevco deze samenwerking ook op te zoeken, maar dit lukt niet altijd door:

- weinig leegstand en weinig verschuiving in portefeuille. Wij zijn vaker interessant wanneer de retailer meer winkels wil hebben, daar kunnen wij niet in voorzien door weinig mogelijkheden binnen de portefeuille. Met grote klanten als C&A, Carrefour en Brico wordt zeker mee samengewerkt. Maar de wens voor meer samenwerking is aanwezig.
- Verschil in horizon. Redevco heeft een lange termijn horizon, retailers hebben een veelal korte termijn horizon. Daar hebben we soms tegengestelde belangen en kunnen we dus niet altijd bereiken wat we zouden willen bereiken in de samenwerking. Neem daarbij duurzaamheid. Belangrijk voor Redevco, maar leidt tot beperkingen bij retailers.
- Retailers worden steeds meer centraal en internationaal georganiseerd. Sturing vanaf hoofdkantoor. Minder ruimte voor lokale beslissingen met mensen waarmee Redevco spreekt. Internationale retailers als H&M bepalen hun beleid centraal. Hierbij wil men geen gesprekken aangaan met lokale vastgoedeigenaren. Ontwikkelen van samenwerkingsmethodiek is dan niet mogelijk.

b. Wordt er actief en structureel verschillende soorten informatie, zoals financiële, verkoop-, verhuur-, planning- of productie informatie met de partner gedeeld? Zo ja, op welke manier?

Middels periodiek overleg met retailers. Sommige retailers delen omzetcijfers. Redevco probeert de oorzaak te achterhalen waarom het wel of niet goed gaat met de winkels, om zo te begrijpen waarom dit is en of Redevco hier een rol in speelt. Indien Redevco hier een rol in speelt proberen we hierop in te spelen en daarvoor een oplossing te bedenken. Winkels kunnen bijvoorbeeld te groot of te klein zijn of een huurder kan (tijdelijk) zijn huur niet opbrengen. Bij tijdelijke problemen zoeken we naar een oplossing om zo de lange termijn samenwerking te onderhouden.

c. **Wordt de (beoogde) partner al in een vroeg stadium bij het (ontwikkelings/bouw)proces betrokken?**

d. **Is er een gezamenlijk voortgangsbewakingssysteem om de doelstellingen van de samenwerking te monitoren? En zo ja, hoe worden de rapportages gebruikt?**

Een bewakingssysteem is er niet. Omzetcijfers worden adhoc tijdens de het overleg met de retailer bekeken, cijfers worden daarna meestal door de retailer weer meegenomen. Ontwikkelingen houden wij niet bij. Daarnaast kunnen omzetcijfers een verkeerd beeld geven omdat omzet verschuift naar de online store. De fysieke winkel heeft hierin een bijdrage, maar dit zie je dus niet terug in de cijfers van deze fysieke winkel.

e. **Is er een gezamenlijk beloningssysteem? En zo ja, hoe wordt dit gebruikt en gerapporteerd?**

Beloningssystemen hebben we niet. Een huursom kan gekoppeld zijn aan de huurtermijn, waardoor dit een voordeel op kan leveren voor de huurder.

2. In hoeverre passen de culturen van de ketenpartners bij elkaar?

a. **Zou u uw organisatie omschrijven als een meer resultaatgericht of een procesgerichte organisatie en waarom? Is het geoorloofd om van de interne regels af te wijken om het gewenste resultaat te behalen?**

Het motto van Redevco is Business in Balance. We handelen met respect en gaan bijvoorbeeld voor lange termijn relatie en dus zijn dus niet gericht op winstmaximalisatie op kort termijn. Natuurlijk zijn we ook resultaat gericht om onze aandeelhouders een gezond rendement te leveren. We proberen een juiste balans te vinden. Redevco is daarnaast actief in 10 landen en hebben in 7 landen lokale kantoren. Het is daarbij belangrijk dat deze lokale kantoren volgens eigen tradities kunnen werken, daarbij moet je rekening houden met verschillen in wetgeving, maar ook in verschillende wijzen waarop mensen zaken met elkaar doen. Wel zorgen we voor standaardisatie van rollen zodat onze klanten een bepaalde kwaliteit van ons kunnen verwachten.

Integriteit is een eigenschap wat binnen alle kantoren gelijk is. Er wordt op verschillende wijze zaken gedaan, maar hiervoor zijn wel minimale standaarden. Transparantie, eerlijkheid en lange termijn relaties zijn belangrijke voorwaarden. We zijn daarbij wel ambitieus. Dit zorgt toch voor een algehele cultuur die bij ons geldt.

b. **Is er vanuit de organisatie interesse voor personele groei en ontwikkeling of is er enkel sprake van focus op de taak van de werknemer?**

Redevco besteed veel aandacht aan engagement en enablement van werknemers die werkzaam zijn bij Redevco. Dit doen we middels een jaarlijks survey. We kijken dan of de werknemers betrokken zijn, maar ook de juiste tools hebben die hen in staat stelt om hun werk goed te doen. Deze combinatie leidt tot een beter resultaat. Aan de hand van deze meting zien we dat de engagement hoog is maar ontplooiën ook we initiatieven om deze engagement en enablement hoog te houden. Binnen de Hay Survey zien we dat we "High Performance" zijn, wat erg hoog is. Dit komt doordat de

werknemers veel mogelijkheden hebben om zichzelf te ontwikkelen. Er is veel aandacht voor opleiding, maar ook voor het bekleden van diverse rollen binnen het bedrijf of internationale mobiliteit waarbij de werknemer de kans heeft om bij een kantoor in het buitenland te gaan werken.

c. Is er binnen uw organisatie ruimte voor het geven van constructieve kritiek of is er juist sprake van een defensieve cultuur?

Redevco is een familiebedrijf. Het bedrijf is hierdoor erg ondernemend, maar de wensen vanuit de familie veranderen nog wel eens. Hierdoor wordt er een bepaalde flexibiliteit van de mensen gevraagd. We hebben hier dan ook een open en niet hiërarchische cultuur. Toch merken we dat het voor mensen lastig is om kritiek te uiten naar anderen. Dit kan naar boven zijn, maar ook naar elkaar. Werknemers proberen voor elkaar te zorgen en daardoor ook aardig naar elkaar te zijn. We weten dat deze kritiek naar elkaar belangrijk is en dit is dan ook een van de speerpunten waar we nu aan werken. Zeker nu we in een veranderingsproces van een property company naar een investment management bedrijf, zien we dat dit erg belangrijk is.

We worden ook steeds meer een matrixorganisatie. Vroeger hadden we onafhankelijke landensilo's. Nu wordt er steeds meer met fondsen of vehicles gewerkt welke land overschrijdend zijn. Er moet dus meer tussen landen worden samengewerkt. Samenwerken leidt dan ook tot meer wrijving. Ook hierbij is het geven van feedback belangrijk om deze samenwerking te verbeteren.

d. Wordt het personeel de vrijheid gegeven om flexibel en innovatief te zijn of wordt het gedrag van personeel voorgeschreven en gecontroleerd?

De vastgoedsector is vrij conservatief. Toch hebben we als bedrijf veel veranderingen doorgemaakt wat je kunt zien als innovaties. We doen dingen anders en veranderen. Dit doen we met eigen personeel wat wordt opgeleid, verandert en zelf ook ondernemend is en daarmee ook mogelijkheden ziet.

e. Zou u uw organisatie omschrijven als een pragmatische organisatie met een focus op prestaties of juist als een normatieve organisatie met een focus op standaarden?

Redevco is absoluut een pragmatische organisatie, maar wel met een sterke filosofie. Er is een heel duidelijk beeld van de lange termijnvisie en we willen ook wel echt iets goed doen. We hebben zo bijvoorbeeld Redevco foundation dat jaarlijks een behoorlijk bedrag besteed aan goede doelen. Integriteit en waarden en normen zijn erg belangrijk voor ons. Redevco heeft dan ook een hele open manier van samenwerken en daarmee het zoeken naar oplossingen.

f. Heeft uw organisatie naar uw mening een meer interne of meer externe focus?

Redevco heeft een externe focus. Zeker door de veranderingen die optreden in het landschap, houden we de markt goed in de gaten en kijken we hoe we ons moeten aanpassen om ook in de toekomst succesvol te blijven. Daarmee richten we ons ook echt op samenwerking met andere bedrijven. Zeker als ik het vergelijk met andere bedrijven binnen onze groep, dan is Redevco extern georiënteerd. Ontwikkeling in de markt kan 2 reacties opwekken. Het intern zoeken naar efficiency en zo bijvoorbeeld proberen om kosten te drukken. Of het probleem extern aanpakken, wij gaan hier dan bijvoorbeeld op zoek naar type klanten.

3. Op welke wijze heeft het al dan niet bij elkaar passen van culturen zijn invloed op ketensamenwerking?

Er is erg veel invloed. Wij merken duidelijk in gesprekken met retailers dat wij een langer termijn focus delen. Dat leidt dan weer tot meer samenwerking. Dit is dan de strategische kant. Kijken we echt naar cultuur. Dan kunnen we stellen dat we met bepaalde retailers graag samenwerken en met andere minder graag. Minder graag werken met retailers welke bepaalde fabricageprocessen gebruiken. Tegelijkertijd kijken we naar retailers welke succesvol zijn omdat zij graag gezien worden door consumenten, markt van vraag en aanbod. Toch zijn er bepaalde retailers waar wij geen zaken mee doen omdat dit niet past binnen onze filosofie. Het gaat dan om ethiek, neem dan sectoren als bijvoorbeeld de seksindustrie. Hierin zijn wij dan erg principieel.

4. Zijn bepaalde relevante onderwerpen nog niet of onvoldoende besproken?

Retailers staan op dit moment erg onder druk. Er is dan ook weinig ruimte om te manoeuvreren en te innoveren. We zien dat retailers hun model zo efficiënt maken dat dit geldt voor alle winkels. Dus er is dan maar één mogelijkheid om het te doen. Deze manier van werken zorgt dat samenwerking steeds moeilijker wordt omdat een centraal orgaan alles bepaald. Redevco is een vrij grote partij, maar zit in highstreet omgevingen en hebben daar maar enkele panden. Voor de hele grote retailers is Redevco dan weer een kleine partij. Het is dan erg belangrijk om de businessmodellen op elkaar af te stemmen.

Tot slot:

Heeft u nog andere documenten of relevante informatie over het dit onderwerp?
Sustainability rapport op website geeft een goed beeld van de cultuur.

GrandVision Benelux

Respondent : Manager Vastgoed
Locatie : Hoofdkantoor GrandVision Benelux te Soesterberg
Datum : 07-08-2017

1. Is er binnen uw organisatie sprake van ketensamenwerking en kunt u hier iets over vertellen?

Er is geen samenwerking omdat wij het zelf niet actief opzoeken, maar ook omdat de verhuurder dit niet doet. We werken ook samen met veel verschillende verhuurders. Meer dan de helft, van de totaal 600 winkelpanden, huren we van particulieren. Zij hebben geen idee wat ketensamenwerking inhoud. Kennis ontbreekt hier. De middelgrote beleggers is er een kennisachterstand wat bijvoorbeeld investering in een pand kan opleveren. Kijken we naar investeringen dan zien we dat de rest van Europa verder in bijvoorbeeld duurzame investeringen. Zelf hebben wij dan het ook idee dat wij deze investeringen beter en goedkoper kunnen doen. Verhuurders hebben geen idee van de wensen van huurders. Er wordt ons soms gezegd dat wij de deuren moeten sluiten om zo energie te besparen. Wij werken met een open deurbeleid, maar dit gaat dus niet omdat de openbare gebieden niet worden verwarmd.

Bij GrandVision gaat alles snel. We moeten snel beslissingen nemen en weersomstandigheden kunnen onze strategie bepalen. Bij verhuurders en ontwikkelaars is deze snelheid veel lager. Dit is allemaal lange termijn. Zij werken meer met modellen. Hiervoor hebben wij geen tijd voor als retailer. Ook zien wij de vastgoedbedrijven als proces gestuurde organisaties die veel groter en logger zijn.

Wij mogen dus de hand in eigen boezem steken omdat wij de samenwerking ook helemaal niet opzoeken. Omdat wij ons product, in dit geval de winkel, hebben uitontwikkeld herhalen wij bij iedere winkel een bepaald kunstje, daar zit weinig innovativiteit bij. De dagelijkse zaken kunnen wij behappen, voor nieuwe dingen zal tijd vrij gemaakt moeten worden. Daarbij komt kijken dat wanneer iets geld oplevert nuttig is om in te investeren, maar de opbrengst hiervan is niet direct zichtbaar.

Een van de verhuurders waar wij wel eens gesprekken mee hebben is Unibail-Rodamco die goed omgaat met ontwikkeling enkel zien wij dat het hier de verkeerde kant opgaat om deze verhuurder zich met het interieur van onze winkel wil bemoeien en daar zitten wij niet op te wachten. Wij besteden kapitalen aan onze conceptontwikkeling en het is enigszins schofferend wanneer er dan verteld moet hoe je het allemaal anders moet doen.

a. Zijn er lange termijn samenwerkingsplannen met een andere partij of is de organisatie voornemens om deze plannen te maken en expliciet in de strategie op te nemen? En zo ja, zijn er gezamenlijke doelstellingen met de (beoogde) partner geformuleerd?

Samenwerkingsplannen zijn er niet en zullen niet op de agenda komen te staan omdat wij denken dat bij de verhuurder de kennis ontbreekt en dat zij hier niet op zitten te wachten.

- b. Wordt er actief en structureel verschillende soorten informatie, zoals financiële, verkoop-, verhuur-, planning- of productie informatie met de partner gedeeld? Zo ja, op welke manier?**

Delen van gegevens staan wij afwijzend tegenover. Daar waar we moeten kijken we zelfs hoe we zo min mogelijk informatie kunnen delen. Dit heeft te maken met vertrouwelijkheid.

- c. Wordt de (beoogde) partner al in een vroeg stadium bij het (ontwikkelings/bouw)proces betrokken?**

Kijken we naar toekomstige plannen dan delen we daar wel wat in, maar ook door wordt gekeken wat ons voordeel daarbij is. Er is veel angst met betrekking tot concurrentie. Het vertrouwen verkrijgen door samenwerking wordt niet gestimuleerd door de directie of management en gebeurt dan ook niet.

- d. Is er een gezamenlijk voortgangsbewakingssysteem om de doelstellingen van de samenwerking te monitoren? En zo ja, hoe worden de rapportages gebruikt?**

Hier is totaal geen sprake van.

- e. Is er een gezamenlijk beloningssysteem? En zo ja, hoe wordt dit gebruikt en gerapporteerd?**

Dit is er niet, al hebben wij naar onze productleveranciers wel her en der beloningssystemen. Wellicht heeft bij het vastgoed te maken met het feit dat bij ons een technische oplossing welke verrekend wordt in bijvoorbeeld de huursom. Deze items liggen bij ons op twee verschillende afdelingen wat elkaar nog wel eens tegen kan werken. Dit maakt het niet makkelijker.

2. In hoeverre passen de culturen van de ketenpartners bij elkaar?

- a. Zou u uw organisatie omschrijven als een meer resultaatgericht of een procesgerichte organisatie en waarom? Is het geoorloofd om van de interne regels af te wijken om het gewenste resultaat te behalen?**

GrandVision is ontzettend resultaatgericht. Het behalen van de omzet is zeer belangrijk. Men heeft inmiddels niet meer de mogelijkheid om af te wijken van de regelgeving. Zeker afgelopen 2 a 3 jaar zie je dat er een hoop is veranderd. De organisatie groeit en hiermee komen er steeds meer procedures. Hiermee krijg je wel een soort spanningsveld tussen het proces en de dagelijkse praktijk. Dit omdat uiteindelijk het resultaat, de winkel, leidend is.

- b. Is er vanuit de organisatie interesse voor personele groei en ontwikkeling of is er enkel sprake van focus op de taak van de werknemer?**

Zolang alles bijdraagt aan het resultaat, dan wordt er geïnvesteerd in het personeel. Men onderkent hier dat goed personeel schaars is. Er wordt dan ook veel geïnvesteerd om de deze mensen binnen de groep te houden en te ontwikkelen. Denk daarbij aan “young talent programs”.

- c. Is er binnen uw organisatie ruimte voor het geven van constructieve kritiek of is er juist sprake van een defensieve cultuur?**

Deze ruimte is weer aanwezig. Er is sinds 1,5 jaar een deels nieuw management. Volgens onze nieuwe CEO mag je professioneel stout zijn. Doe dus geen dingen die je

opgedragen krijgt waarvan je denkt dat ze niet goed zijn. Toch zit er nog wel wat angst in de cultuur. Dit omdat we een periode hebben gehad met een afrekencultuur. Daardoor wordt constructieve kritiek nog te weinig gegeven ondanks dat het wel wordt gestimuleerd.

d. Wordt het personeel de vrijheid gegeven om flexibel en innovatief te zijn of wordt het gedrag van personeel voorgeschreven en gecontroleerd?

Niet alles wordt voorgeschreven en gecontroleerd. Er zijn procedures, maar niet alles is daarin vastgelegd. Daar waar procedures zijn voorgeschreven heb je wat vrijheid. Gebruik maken van deze flexibiliteit wordt ook gestimuleerd. Soms zien we dat met innovatieve ideeën vanuit een werkgroep niets wordt gedaan indien ze op kort termijn geen geld opleveren. Een deel van de plannen sterven dan een stille dood. Dit kan mensen demotiveren om nog een keer taakoverschrijdend iets te bedenken of uit te werken. Je ziet dan wel eens dat deze plannen opnieuw opgepakt worden door nieuw personeel die het verleden van het item niet kennen.

e. Zou u uw organisatie omschrijven als een pragmatische organisatie met een focus op prestaties of juist als een normatieve organisatie met een focus op standaarden?

In de praktijk is GrandVision een pragmatische organisatie, het gaat daar dan om de resultaten. Op papier zullen we een prachtig voorbeeld zijn van een normatieve organisatie. Dit komt bijvoorbeeld mede omdat we vroeger onderdeel waren van een organisatie in 3 landen, wat er nu 43 zijn.

f. Heeft uw organisatie naar uw mening een meer interne of meer externe focus?

Als bedrijf kijken we erg naar de markt en de wereld om ons heen. Toch is er een groot deel van de werknemers op de organisatie gericht en hebben dus een interne focus. Zij hebben een beperkte kennis van de markt.

3. Op welke wijze heeft het al dan niet bij elkaar passen van culturen zijn invloed op ketensamenwerking?

De vastgoedeigenaren hebben over het algemeen veel meer te maken met procedures, modellen, grote plaatjes en bijvoorbeeld ideeënontwikkeling. Bij ons is het vastgoed maar een onderdeel van de totale onderneming. Hierdoor denken we anders na over het vastgoed.

4. Zijn bepaalde relevante onderwerpen nog niet of onvoldoende besproken?

Er zijn vastgoedeigenaren als voormalig Corio die getracht heeft te ontwikkelen die in de tussentijd hier weer vanaf zijn gestapt door een overname door een grotere partij.

Wereldhave is een bedrijf wat ook ontwikkeld. Dit bedrijf is ook flink aan het groeien en we zijn dan ook bang dat ook dit een bedrijf is wat groot en log wordt en daarbij verzand in procedures.

Kroonenberg Group zien we dan ook als een goede verhuurder. De invloed van de DGA is daar gigantisch. Helaas denken ze met name aan de dag van vandaag en wat minder aan morgen. In het kader van “what you see is what you get” is dit ook wel eens duidelijk. Wanneer hij iets meer zijn invloed zou loslaten, zou het bedrijf nog iets meer kunnen doen. Hij luistert aardig naar de retailer.

HEMA

Respondent : Vastgoedmanager Nederland
Locatie : Hoofdkantoor HEMA te Amsterdam
Datum : 06-09-2017

1. Is er binnen uw organisatie sprake van ketensamenwerking en kunt u hier iets over vertellen?

a. Zijn er lange termijn samenwerkingsplannen met een andere partij of is de organisatie voornemens om deze plannen te maken en expliciet in de strategie op te nemen? En zo ja, zijn er gezamenlijke doelstellingen met de (beoogde) partner geformuleerd?

Wij werken met vaste leveranciers. Mijn contacten lopen met de verhuurder. De rest van de keten, zoals aannemer en fabrikant, dan zit je bij een collega van de afdeling bouw. Wij hebben 520 winkels in Nederland en doen zaken met 200 verhuurders. Wij hebben een aantal grote verhuurders. Eén van deze huurders heeft 60 grote winkelpanden van HEMA overgekocht en deze worden nu terug gehuurd. Met deze partij hebben we een intensere relatie dan met hele kleine verhuurders waar wij bijvoorbeeld 1 pand van huren. De relatie met deze grotere verhuurder leggen wij niet vast op papier. Maar het geeft wel mogelijkheden wanneer wij bijvoorbeeld op locatie A een huurverlaging willen en hiervoor op locatie B een huurverlenging tekenen. Maar in principe bekijken wij iedere pand individueel.

HEMA heeft eigenlijk allemaal langlopende contracten op hele goede locaties. We kunnen tegen het eind van een huurtermijn wel kijken of onze huidige locatie waarde oplevert omdat een andere huurder hier veel meer voor wenst te betalen. Indien de verhuurder ons dan op een andere plaats graag wil hebben, dan kan ons dat een groot voordeel opleveren wanneer we verhuizen. Dit is dan het voordeel wanneer je werkt met grote huurders.

Echt samenwerken, daar ontbreekt het op dit moment aan. De verhuurder wil een zo hoog mogelijke prijs met een zo lang mogelijke termijn. Wij willen een zo laag mogelijke prijs. Dit is bijna altijd tegengesteld. Maar soms is het scheef. Wij willen dan niet zo nodig een winkel openen op een bepaalde locatie, maar een verhuurder wil ons daar graag hebben. Dan trekt hij net zo lang met veel geld totdat wij daar toch een winkel openen.

We werken met ongeveer 200 verhuurders. Wanneer ik bel, dan is het meestal om de huurverlaging te bespreken.

Maar ondanks dat we elkaar zo hard nodig hebben zitten ze denk ik niet op ons te wachten. Van een echte samenwerking is dan ook geen sprake.

b. Wordt er actief en structureel verschillende soorten informatie, zoals financiële, verkoop-, verhuur-, planning- of productie informatie met de partner gedeeld? Zo ja, op welke manier?

Met het delen van informatie zijn we erg terughoudend. Wanneer jij je wens voor een locatie duidelijk maakt, dan kan dat ook invloed hebben op de huur die zij gaan vragen.

We houden het liever stil en laten iets op ons afkomen. We hebben nu ook de luxe positie dat we ons dat kunnen permitteren, dus zo gaan we dan ook meestal te werk.

Exacte cijfers over omzet laten we ook niet zien. Soms overleggen we wel de omzetsdaling om zo de huurder te wijzen op de noodzaak van maatregelen omdat we anders wellicht de vestiging moeten sluiten. We zien dat dit gebeurt, mede door en verschuiving naar de online winkel.

c. Wordt de (beoogde) partner al in een vroeg stadium bij het (ontwikkelings/bouw)proces betrokken?

Kijken we bijvoorbeeld naar de bakkerij, dan kunnen we dit doen, omdat we als alternatief op de huidige plek kunnen blijven. Maar hebben we het over de winkels, dan doen we dit in principe niet.

d. Is er een gezamenlijk voortgangsbewakingssysteem om de doelstellingen van de samenwerking te monitoren? En zo ja, hoe worden de rapportages gebruikt?

Een systeem is er niet. Wat er tijdens gesprekken met vastgoedeigenaren wordt gezegd blijft bij de aanwezige personen en mijn adviseur, dit wordt verder niet bijgehouden of gedeeld.

e. Is er een gezamenlijk beloningssysteem? En zo ja, hoe wordt dit gebruikt en gerapporteerd?

Dit is er niet.

2. In hoeverre passen de culturen van de ketenpartners bij elkaar?

a. Zou u uw organisatie omschrijven als een meer resultaatgericht of een procesgerichte organisatie en waarom? Is het geoorloofd om van de interne regels af te wijken om het gewenste resultaat te behalen?

Zelf zou ik wat resultaatgerichter willen zijn. HEMA is een procesgerichte organisatie. Dit omdat HEMA veel afdelingen en protocollen heeft. Wel zijn de interne lijntjes erg kort. Wij zitten 2-wekelijks met onze CEO. Wij kunnen dan onze ideeën onderbouwd en getoetst voorleggen en hij neemt daar dan direct een besluit over.

b. Is er vanuit de organisatie interesse voor personele groei en ontwikkeling of is er enkel sprake van focus op de taak van de werknemer?

Er is een focus op de taak van de werknemer. Het is een grote organisatie, waar men elkaar ook erg bezig kan houden met mailverkeer en elkaar inlichten over allerlei zaken. Maar daarnaast wordt er door HR zeker gekeken naar andere mogelijkheden wanneer er een andere functie vrij komt, je kunt dan ook doorgroeien indien je dit wenst.

c. Is er binnen uw organisatie ruimte voor het geven van constructieve kritiek of is er juist sprake van een defensieve cultuur?

HEMA is een redelijk politiek bedrijf. Een angstcultuur is er denk ik niet, maar je merkt wel dat het geven van kritiek lastig blijft. Er wordt veel gepraat over onderwerpen maar het direct zeggen blijft lastig. Hier zit nog wel een punt van verbetering.

d. Wordt het personeel de vrijheid gegeven om flexibel en innovatief te zijn of wordt het gedrag van personeel voorgeschreven en gecontroleerd?

Dat is iets wat opmerkelijk is. Los van alle regels en processen ben je dus heel erg vrij om dingen op te pakken die je graag wil doen. Omdat er nog veel te verbeteren is, liggen er ook veel kansen. Hier kun je het verschil maken indien je dat wenst.

e. Zou u uw organisatie omschrijven als een pragmatische organisatie met een focus op prestaties of juist als een normatieve organisatie met een focus op standaarden?

Dat is ongeveer 50/50. Aan de ene kant zijn we erg pragmatisch. We zijn aan het overleven en kijken continu welke winkel we gaan openen en welke we verbouwen of verplaatsen. Maar daar achter zitten alle processen die wel eens in de weg zitten en wat dan ten koste gaat van de snelheid.

f. Heeft uw organisatie naar uw mening een meer interne of meer externe focus?

Ook dat is gemengd. Meer extern dan intern. Extern omdat we echt naar onze klanten moeten kijken. Uiteindelijk moeten de mensen bij ons hun producten komen kopen. Anderzijds moeten we intern naar onszelf kijken. We moeten weer financieel gezond worden.

3. Op welke wijze heeft het al dan niet bij elkaar passen van culturen zijn invloed op ketensamenwerking?

Binnen HEMA, waar 600 mensen werken, ben ik de enige die vastgoed doet in Nederland, dit samen met een assistent en een adviseur. Bij HEMA is vastgoed dus een soort van ondergeschoven kindje, al zie je dat de CEO dit onderwerp weer belangrijker heeft gemaakt.

Kijk je naar vastgoedbedrijven is het gehele bedrijf daarop gericht. Zij zijn continu met het vastgoed bezig, dit terwijl vaak bezig ben met de dingen die op mij afkomen. Hierdoor ontstaat er een groot verschil in kennis en ontstaat er blijkbaar wel eens het beeld dat wij niet willen. Dit is niet zo. Wij willen wel, maar er moet ook een mogelijkheid zijn dit te doen, hier ontbreekt nog wel eens de tijd voor.

Daarnaast zeggen wij wel eens dat zij enkel een pand hoeven te bezitten waar wij huur voor betalen. Wij moeten in de tussentijd een hele winkel runnen. Dit is natuurlijk het verschil in het verdienmodel, maar de verhouding is hierdoor wel eens een beetje zoek.

The Sting

Respondent : Head of Project Management Real Estate
Locatie : Hoofdkantoor The Sting te Tilburg
Datum : 13-09-2017

1. Is er binnen uw organisatie sprake van ketensamenwerking en kunt u hier iets over vertellen?

- a. Zijn er lange termijn samenwerkingsplannen met een andere partij of is de organisatie voornemens om deze plannen te maken en expliciet in de strategie op te nemen? En zo ja, zijn er gezamenlijke doelstellingen met de (beoogde) partner geformuleerd?**

Die zijn er niet. Over het algemeen is er geen sprake van samenwerking. In het verleden hadden wij iemand intern die over het vastgoed ging. Deze functie bestaat bij ons niet meer. Al het contact met vastgoedeigenaren loopt via een vaste externe makelaar. Maandelijks krijgen wij een update van de makelaar wat er wordt aangeboden door de vastgoedeigenaren, maar ook indien wij op zoek zijn naar een locatie, loopt dit via de makelaar.

Bij uitzondering zit onze directeur aan tafel wanneer er met een ontwikkelaar wordt gesproken over de ontwikkeling van een totaal winkelcentrum waarbij ze een van onze formules willen hebben als publiekstrekker. Voordeel is dat er bij ontwikkelingen van die winkelcentra het pand aan onze wensen wordt afgestemd. Een ander voordeel is dat op het moment dat onze directeur hier aan tafel zit het ook wel heel snel kan gaan met betrekking tot het nemen van beslissingen.

- b. Wordt er actief en structureel verschillende soorten informatie, zoals financiële, verkoop-, verhuur-, planning- of productie informatie met de partner gedeeld? Zo ja, op welke manier?**

Toekomstplannen worden ook via de makelaar gespeeld zodat hij kan zoeken naar passend onroerend goed. Verdere informatie wordt indien niet noodzakelijk gedeeld.

- c. Wordt de (beoogde) partner al in een vroeg stadium bij het (ontwikkelings/bouw)proces betrokken?**

Ook dit loopt via de makelaar.

- d. Is er een gezamenlijk voortgangsbewakingssysteem om de doelstellingen van de samenwerking te monitoren? En zo ja, hoe worden de rapportages gebruikt?**

De directeur houdt zelf bij wat er bijvoorbeeld wordt besproken met betrekking tot wensen. Verdere rapportages worden niet opgesteld of gedeeld binnen de organisatie.

- e. Is er een gezamenlijk beloningssysteem? En zo ja, hoe wordt dit gebruikt en gerapporteerd?**

2. Een beloningssysteem is er niet. In hoeverre passen de culturen van de ketenpartners bij elkaar?

- a. Zou u uw organisatie omschrijven als een meer resultaatgericht of een procesgerichte organisatie en waarom? Is het geoorloofd om van de interne regels af te wijken om het gewenste resultaat te behalen?**

Sting is een resultaatgerichte organisatie. Dit is iets wat zeker in deze economische tijd noodzakelijk is. Indien de tijden verbeteren, dan gaan we ons weer richten op processen.

Om bijvoorbeeld een pand te betrekken bewandelen wij een proces. Dit staat niet op papier, maar is het is wel bij iedereen bekend hoe dit er uit ziet. Het strikt volgen van dit proces is niet van toepassing binnen Sting. Het resultaat is hetgeen wat telt.

b. Is er vanuit de organisatie interesse voor personele groei en ontwikkeling of is er enkel sprake van focus op de taak van de werknemer?

Je krijgt binnen de organisatie zeker de kans om te groeien en te ontwikkelen. Een loopbaanplanning is er niet en je zult hiervoor wel initiatief moeten tonen. We zien bijvoorbeeld ook werknemers doorgroeien vanuit de winkel naar het hoofdkantoor.

c. Is er binnen uw organisatie ruimte voor het geven van constructieve kritiek of is er juist sprake van een defensieve cultuur?

We hebben een platte organisatie. In het verleden werden de meeste dingen bepaald en daar moest je jezelf naar schikken. Nu is er meer een overlegstructuur. Ruimte voor constructieve kritiek is er tegenwoordig ook, zowel naar collega's als richting de directie. Een angstcultuur bestaat er zeker niet. Wanneer je bijvoorbeeld fouten maakt dan wordt dit niet afgestraft, het wordt dan natuurlijk wel van je verwacht dat je dit zelf signaleert, je moet er dan wel open en eerlijk over zijn.

d. Wordt het personeel de vrijheid gegeven om flexibel en innovatief te zijn of wordt het gedrag van personeel voorgeschreven en gecontroleerd?

Je hebt bij Sting zeker de vrijheid om innovatief te zijn. Binnen de bouwafdeling experimenteren we bijvoorbeeld wel eens met ontwerpen omdat iets makkelijker of beter moet kunnen. Dit wordt geaccepteerd.

e. Zou u uw organisatie omschrijven als een pragmatische organisatie met een focus op prestaties of juist als een normatieve organisatie met een focus op standaarden?

Sting is zeker een pragmatische organisatie. De prestatie bij een nieuwe of verbouwde winkel is de investering en de tijd die de bouw of verbouw in beslag neemt. Deze waarden worden gemonitord. Van te voren weet men ongeveer hoe lang een verbouwing moet duren, maar indien je een overschrijding weet te onderbouwen, dan wordt dit geaccepteerd.

f. Heeft uw organisatie naar uw mening een meer interne of meer externe focus?

Sting heeft een interne focus. Sting kijkt natuurlijk naar wat de klant wil, maar ze houden zich bijvoorbeeld niet bezig met concurrentie. Hier staan we boven, wat we goed doen, doen we goed.

3. Op welke wijze heeft het al dan niet bij elkaar passen van culturen zijn invloed op ketensamenwerking?

Er zit een groot verschil in vastgoedpartijen. Je hebt platte organisaties en organisaties waar onderhandelingen lang duren door veel beslissingslagen en dus ook mensen die

aan tafel zitten die niet mogen beslissen. Veel beslissingslagen werkt frustrerend indien je snel wilt handelen. Verder denk ik niet dat het huidige cultuurverschil een obstakel kan zijn voor samenwerking. Wat hooguit een verschil oplevert is de investeringstermijn. Daarbij bedoel ik het verdienmodel.

vanHaren

Respondent : Manager Vastgoed
Locatie : Hoofdkantoor Van Haren te Waalwijk
Datum : 06-07-2017

1. Is er binnen uw organisatie sprake van ketensamenwerking en kunt u hier iets over vertellen?

Het was altijd zo dat er een hij/zij relatie was, in plaats van we moeten het samen oplossen, tussen de retailers en de vastgoedeigenaren. Wat we de laatste jaren constateren is dat eigenaren genoodzaakt, door bijvoorbeeld leegstand, tot de conclusie komen dat ze het niet meer alleen op kunnen lossen. Daarbij zijn er wat eigenwijze eigenaren die denken dat ze weten hoe de wereld in elkaar steekt en het helemaal zelf kunnen. Deze laatste groep zijn eigenaren met planmatig ontwikkelde winkelcentra, zoals Hoog Catharijne of Leidsche Rijn. De Nederlandse tak van deze eigenaren als Klépierre of Unibail-Rodamco beseffen dat ze samen moeten werken. De Franse sturing binnen deze bedrijven houdt dit tegen. Syntrus Achmea of Wereldhave ontwikkelen ook planmatig winkelcentra, maar hebben al beter in de gaten dat je samen moet werken met de retailers.

Samenwerking komt voort uit noodzaak. Het huidige functioneert niet, dus nu moet ik wel iemand meenemen. Neem bijvoorbeeld Lelystad. Hier waren teveel m² winkeloppervlak. De overheid had hier een oplossing voor, de eigenaren ook en de retailers ook. Enkel lagen de uitwerkingen ver uit elkaar. Er was geen onderling vertrouwen en samenwerking. Uiteindelijk is er door de 3 sectoren een onafhankelijk persoon aangestuurd. Hij heeft een plan gemaakt en iedereen stond achter dit plan.

Werk dus je samen met overheid, eigenaar, retailer en daarbij voeg je horeca/bewoners toe, dan kun je met elkaar tot een groei komen naar een gezondere winkelstructuur.

Daarnaast is er door de overheid een retailagenda ingesteld waar actiepunten uit voort zijn gekomen. Hieruit zijn werkgroepen voortkomen, samengesteld uit betrokkenen. Eén van die werkgroepen omtrent ging over huurwetgeving, hierbij waren overheid, eigenaren en retailers betrokken. Zij zijn dichterbij elkaar gekomen en tot de conclusie gekomen dat zij meer samen moesten werken. Bijvoorbeeld door overname van duurzame investeringen van een retailer die na 10 jaar vertrekt uit het huurpand of dat wanneer de eigenaar investeert en de huurder hier een vergoeding voor betaald.

a. Zijn er lange termijn samenwerkingsplannen met een andere partij of is de organisatie voornemens om deze plannen te maken en expliciet in de strategie op te nemen? En zo ja, zijn er gezamenlijke doelstellingen met de (beoogde) partner geformuleerd?

Op grond van eerdergenoemde kunnen we stellen dat van Haren zeker betrokken is in samenwerkingsinitiatieven.

- b. Wordt er actief en structureel verschillende soorten informatie, zoals financiële, verkoop-, verhuur-, planning- of productie informatie met de partner gedeeld? Zo ja, op welke manier?**

Ja, dit doen wij, mits het wederzijds is. Wij hebben 140 winkels en hebben van alle locaties in kaart gebracht wat de status nu is maar ook hoe de marktwerking, bevolkingsontwikkeling en leegstandsontwikkeling er over een paar jaar uit ziet, met onder andere deze tools kunnen wij inschatten wat de omzet over een aantal jaar doet. We moeten gezien de huurcontracten nu al beslissen wat we met een winkel, waarvan het huurcontract over 2 jaar eindigt, gaan doen. Indien een winkel dan niet meer rendabel is kunnen we 2 dingen doen; stoppen of kosten drukken door bijvoorbeeld huurverlaging. Door cijfers en toekomstplannen te delen kunnen we bijvoorbeeld bemiddelen in huursommen. We zien wel dat de verhuurders dit niet doen. Unibail-Redamco wilde graag omzetcijfers per maand te weten om daarmee te kunnen benchmarken en om zicht te verkrijgen over de ontwikkelingen en daarmee de huurvergoeding bij te kunnen stellen. Hierbij hebben wij een tegenvoorstel gedaan om dan ook de kwartaalcijfers met betrekking tot huurprijzen in dat gebied van Unibail-Redamco te krijgen. Dit was niet mogelijk. Dit zelfde zien wij dat ze onze conversiecijfers vragen (binnenkomende klanten/kopende klanten), maar niet hun passantentelling van passage willen overhandigen. En zo zie je dus dat er geen wederzijdse samenwerking kan zijn omdat het meestal een eenzijdige informatiestroom is.

- c. Wordt de (beoogde) partner al in een vroeg stadium bij het (ontwikkelings/bouw)proces betrokken?**

De laatste jaren zijn wij meer bezig met het bewerken van ontwikkelaars door ze eerder te betrekken bij de retailontwikkeling. Neem bijvoorbeeld Leidsche Rijn. Hiervoor werden drie ontwikkelaars uitgenodigd om hun plannen te presenteren. ING was er hier één van. ING betrok ongeveer 15 retailers om een virtueel winkelcentrum te ontwikkelen. Met deze samenwerking kwamen de tekortkomingen per sector naar boven en wisten we deze gezamenlijk te tackelen doordat we weten wat de wens van de consument is.

- d. Is er een gezamenlijk voortgangsbewakingssysteem om de doelstellingen van de samenwerking te monitoren? En zo ja, hoe worden de rapportages gebruikt?**

Hebben we niet. Hooguit wanneer je spreekt over overhandigen van omzetcijfers om een huurverlaging of -verhoging te krijgen.

- e. Is er een gezamenlijk beloningssysteem? En zo ja, hoe wordt dit gebruikt en gerapporteerd?**

Nee, dit is er niet. Het is misschien denkbaar dat het er is, maar haalbaar is de vraag. De vastgoedmarkt is vrij conservatief en houdt haar kaarten liever tegen de borst.

2. In hoeverre passen de culturen van de ketenpartners bij elkaar?

- a. Zou u uw organisatie omschrijven als een meer resultaatgericht of een procesgerichte organisatie en waarom? Is het geoorloofd om van de interne regels af te wijken om het gewenste resultaat te behalen?**

Van Haren is geen zelfstandige organisatie maar onderdeel van Deichmann. We kunnen dan ook spreken van vrijheid in gebondenheid. Van Haren is internationaal innovatief, doet het goed en loopt voorop. Hierdoor kunnen we de regels wat buigen. De organisatie kunnen we daarom resultaatgericht noemen.

- b. Is er vanuit de organisatie interesse voor personele groei en ontwikkeling of is er enkel sprake van focus op de taak van de werknemer?**

In een deel van de organisatie is die ontwikkeling zeker mogelijk en wordt dit zelfs verlangd. Er wordt een bepaalde hoeveelheid ondernemerschap gevraagd die je mag en kunt gebruiken.

- c. Is er binnen uw organisatie ruimte voor het geven van constructieve kritiek of is er juist sprake van een defensieve cultuur?**

Constructieve kritiek wordt binnen Van Haren geoorloofd. Daarbij moet je weten hoe ver je kunt gaan. Er is zeker geen sprake van een defensieve cultuur.

- d. Wordt het personeel de vrijheid gegeven om flexibel en innovatief te zijn of wordt het gedrag van personeel voorgeschreven en gecontroleerd?**

Een deel van het personeel heeft een zuivere taak, hier is de taak voorgeschreven. Maar bij het andere deel, bijvoorbeeld in het kader van contractmanagement huur, kunnen wij initiatief nemen om te kijken of wij bijvoorbeeld spullen uit een te huren pand kunnen hergebruiken en zo over kunnen nemen. Dit soort initiatieven zijn zeker mogelijk.

- e. Zou u uw organisatie omschrijven als een pragmatische organisatie met een focus op prestaties of juist als een normatieve organisatie met een focus op standaarden?**

Afhankelijk van de situatie is de organisatie pragmatisch of normatief. Vanuit Van Haren zijn we erg pragmatisch ingesteld en zo proberen we ook alles te benaderen. We moeten dus kijken of we zeken binnen de norm in kunnen passen, in dat geval passen we het zeker toe, mocht het niet kunnen en toch meerwaarde opleveren, dan gaan we meestal wat soepeler om met de normen.

- f. Heeft uw organisatie naar uw mening een meer interne of meer externe focus?**

Van Haren heeft wordt door de markt gedwongen om naar buiten te kijken. Wij moeten continu zoeken naar wat wij moeten doen zodat klanten bij ons blijven kopen. Het is ook iets wat wij onszelf vaak vertellen en dat wil ook iets zeggen. We doen het namelijk niet altijd en moeten het dus nog vaker doen.

3. Op welke wijze heeft het al dan niet bij elkaar passen van culturen zijn invloed op ketensamenwerking?

De cultuur van de vastgoedmarkt is heel conservatief. Wij hebben de indruk dat wij vooruitstrevender en innovatiever is.

De noodzaak bij eigenaren is wel dat er gewijzigd moet worden. Bij eigenaren die het dus goed doen, daar is de wil om te veranderen niet aanwezig. Wereldhave was vroeger

erg traditioneel, tegenwoordig doen zij erg hun best om aansluiting te vinden bij retailers. VGO (genootschap van vastgoedmanagers winkelketens en retailadviseurs) en Wereldhave zitten 2 keer per jaar bij elkaar. Dit om samen verbeterpunten te zoeken. Kroonenberg daarin tegen doet wat zij zelf denken dat goed is. Voordeel is dat zij het ook meestal goed doen. Dat is dan ook een van de redenen waarom zij succesvol zijn.