



De samenwerking tussen winkeliers en het centrummanagement bij winkelcentra

Thijs Aarden

Delft, 2013
Master Real Estate & Housing
Technische Universiteit Delft

Personalia:

Naam student: Thijs Aarden
Studienummer: 4024370
Adres: Adelheidstraat 195
2595 EV Den Haag
Telefoonnummer: 0618968432
E-mailadres: Aarden.thijs@gmail.com

**Afstudeerorganisatie:**

Opleiding: TU Delft – Faculteit Architecture
MSc Track: Real Estate & Housing
Specialisatie: Urban Area Development
Laboratorium: Leisure & Retail
Hoofdmentor: dr. Ir. D.C. (Dion) Kooijman
Tweede Mentor: Mr. dr. F.A.M. (Fred) Hobma
Gecommitteerde: drs. H.J. (Herman) Rosenboom

Afstudeerbedrijf:

Afdeling: CBRE Shopping Centre Management
Property Management
Begeleider: J.P. (Paul) Nieuwburg MSc

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van het onderzoek dat ik gedaan heb naar de samenwerking tussen winkeliers en het centrummanagement in winkelcentra. Het uitgangspunt hierbij is dat door verbeterde samenwerking de winkelcentra meer bezoekers kunnen trekken en hun marktpositie kunnen verbeteren. Met dit onderzoek zal ik mijn studie Real Estate & Housing van de faculteit Bouwkunde aan de Technische Universiteit Delft afronden. Het Lab waarbinnen dit onderzoek heeft plaats gevonden, is het Leisure & Retail lab. Dit lab valt onder het Urban Area Development lab en staat onder leiding van dr. ir. D.C. Kooijman.

In diverse vastgoedgerelateerde nieuwsbronnen komt naar voren dat er een verandering moet plaatsvinden in de winkelmarkt. Door veranderingen in het consumentengedrag, technologie en economie neemt de concurrentie tussen winkelgebieden toe en moeten winkelgebieden zich aanpassen aan de vernieuwingen. De kansen die er liggen om door samenwerking tussen de winkeliers en het centrummanagement op het gebied van informatiedeling, servicekwaliteit en marketing, het winkelgebied te laten aansluiten bij de veranderende situatie zijn in dit onderzoek verkend.

Graag wil ik alle respondenten van de enquête en de geïnterviewde personen bedanken voor hun bijdrage aan het onderzoek. Zonder hen had dit onderzoek niet kunnen plaatsvinden. Daarnaast wil ik CBRE SCM bedanken; bij dit bedrijf heb ik mijn onderzoek kunnen uitvoeren. Speciaal wil ik Paul Nieuwburg bedanken voor de begeleiding en flexibele manier van werken.

Ook wil ik mijn begeleiders van de Technische Universiteit Delft, Dion Kooijman, Fred Hobma en Herman Rosenboom, bedanken voor hun begeleiding tijdens het proces, voor het sturen in de juiste richting en kritische blik op de tussentijdse rapportages.

Den Haag, 18 januari 2013

Thijs Aarden

Summary

I. Introduction

The competition between shopping areas is increasing (Howard, 1997, p. 265; Burns K.B. et al., 1997, p. 100; Dennis et al., 2002; Jones Lang LaSalle, 2010, p. 3; NRW, 2010, p. 11). Retailers are seeking for solutions to increase their turnover, which have become under pressure by various developments. These developments are:

- The fall of spending in shops as a consequence of the economic crisis (Q&A Research & Consultancy, 2010, p. 16). This effects the turnover of the retailers and their ability to pay the rent of their stores.
- The huge amount of new developed retail stores last years (Q&A Research & Consultancy, 2010) which increased the competition between retailers and retail areas.
- The changing consumer needs caused by the world wide web (Q&A Research & Consultancy, 2010, p. 95), increased mobility (Kirkup en Rafiq, 1994, p. 346) and increased awareness of sustainability (Jones Lang LaSalle, 2011, p. 5). Retailers face problems to adjust to these changes.
- The adjustment of the population structure due to the aging population and migrations (Q&A Research & Consultancy, 2010, p. 14) influence the amount of visitors to certain shopping areas.

A possible way to increase the retailer's turnover could be increased cooperation between the shopping centre management and retailers. In research by Q&A Research & Consultancy (2012) and Jones LangLaSalle (2011) is mentioned that the landlord (or the shopping centre management) and the retailers should cooperate more to create better shopping centres.

There is little written about cooperation between the shopping centre management and retailers. The available sources (Prendergast et al., 1996; Howard, 1997; Chandler, 2001; Elliot, 2009) outline a negative image of the relationship between the two parties. This image of the relationship, next to the statements of research about more cooperation between the shopping centre management and retailers, made this subject interesting to research.

II. Methods

This study is delineated on two fronts. First of all, the research was done in five shopping centres of comparable size managed by CBRE Shopping Centre Management. These shopping centres were:

- Marikenstraat, Nijmegen
- Statenplein and Gevulde Gracht, Dordrecht
- Drievriendenhof, Dordrecht
- De Terp, Rijswijk
- Buitenmere, Almere-Buiten

Secondly, the possibilities of cooperation are only researched in the field of sharing information, service quality and marketing since these possibilities are relevant according to the interviewed professionals¹ and seemed feasible to implement without legal obstructions.

¹ B. Gerritsen. Head of Leasing Corio. Interview. Utrecht, 4 januari 2012; R. Vierkant. Director Retail Investments Syntrus Achmea. Interview. Amsterdam, 13 december 2011; R.P. Dallinga. Senior Director Agency Business and Retail Jones Lang LaSalle. Interview. Amsterdam, 19 januari 2012.

- The following main research question was used:

What are the possibilities for intensified cooperation between the shopping centre management and the retailers in the field of sharing information, service quality and marketing in existing shopping centres?

- This research question is divided into the following sub questions:
 - A. Are the basic conditions for cooperation present in the relationship between retailers and the centre management?
 - B. What is the willingness of retailers and the centre management to cooperate in the field of sharing information?
 - C. What is the willingness of retailers and the centre management to cooperate in the optimisation of the service quality in stores?
 - D. What is the willingness of retailers and the centre management to cooperate in the optimisation of the shopping centres marketing?
 - E. How should cooperation between retailers and the centre management be initiated and agreed on?

Questionnaires and interviews with both the retailers and the centre management are held. The questionnaire served to measure the relationship quality between the retailers and the shopping centre management and to find out the role of trust. In total, 154 retailers were notified and 70% of them completed the questionnaire. Of the centre management, 18 persons were notified and 100% of them completed the questionnaire. The questionnaires were analysed with the statistic program SPSS and some conclusion could be drawn. The follow-up were personal interviews, held with 8 retailers and 5 persons of the shopping centre management company. These interviews functioned to explore the cooperation possibilities and to deepen the reasoning of the answers in the questionnaires. Finally the conclusions, recommendations and reflections were written.

III. Theory

Cooperation

In this research the following definition is used for cooperation: “Collaboration is a process in which independent or semi-independent actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions.” (Thomson et al., 2009, p. 25). Mutually beneficial interactions occur in an optimal situation of cooperation. But parties can also cooperate without mutually beneficial interactions, this is called unsuccessful cooperation.

Cooperation does exist in the retail sector. Examples are franchise organisations, retailers unions, category management, cooperation by turnover rent and the pilot project: ‘The new way of shopping.’

Motives to cooperate are mainly initiated because of market- and position development and cost optimisation. The above mentioned examples of cooperation are mainly focused on improvement of existing processes.

Trust

In the literature related to cooperation is no agreement about the conditions for cooperation. But on one aspect is agreement: trust. However, trust is only a condition in the case there is risk attached to the cooperation. In this study was assumed that trust is a condition for cooperation since risk is attached in the proposed cooperation fields: sharing information, service quality and marketing in shopping centres. The following definition of trust is used in this research: “the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party” (Mayer et al. 1995, p. 712). Trust shouldn't be mistaken with confidence. Confidence finds its basis in empathy and no alternatives are considered. Risk is not recognized in the case of confidence. In the case of trust, risk is acknowledged (Luhmann, 1988, in Mayer et al. 1995, p. 713).

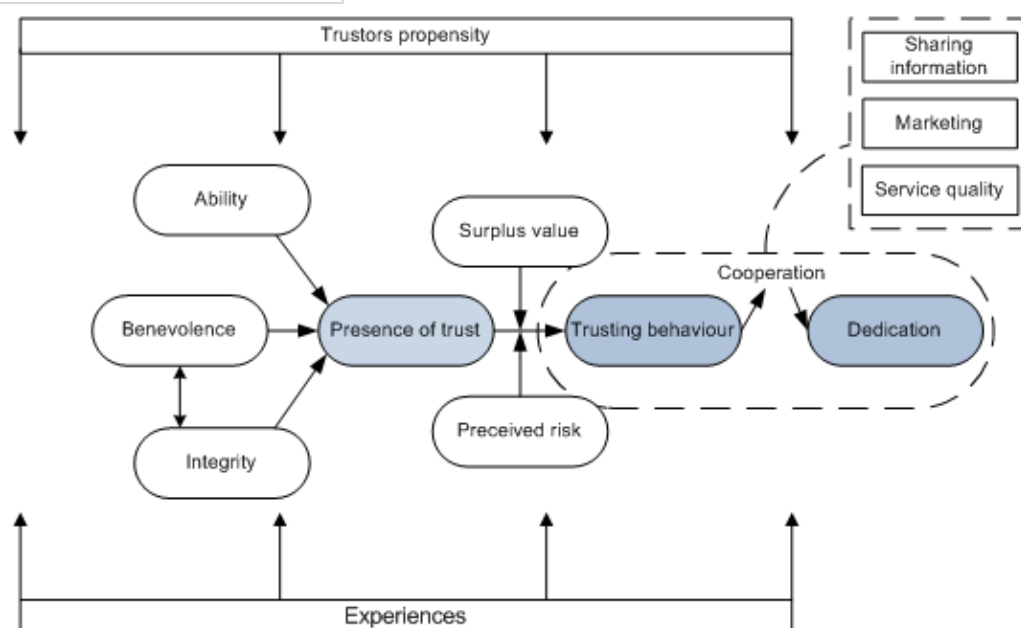
The presence of trust in a relationship does not mean that the parties act in a trustful manner. One does not need to risk anything in order to trust; however, one must take a risk in order to engage in trusting action. The fundamental difference between trust and trusting behaviours is between a willingness to assume risk and actually assuming risk (Mayer et. al, 1995, p. 724). Therefore specific cooperation proposals in the field of sharing information, service quality and marketing were incorporated in the questionnaire so that risk could be assumed for the specific situation. Next to assuming risk, also the surplus value has to be realised since successful cooperation is based on mutually beneficial interactions.

The factors of trustworthiness

According to Mayer et al. (1995, p. 717-719) the following factors determine trustworthiness:

- Benevolence: the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive.
- Ability: the extent to which a trustee is believed that the trustor is competent to do his job correctly.
- Integrity: trustor's perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable.

Figure I: Conceptual model.



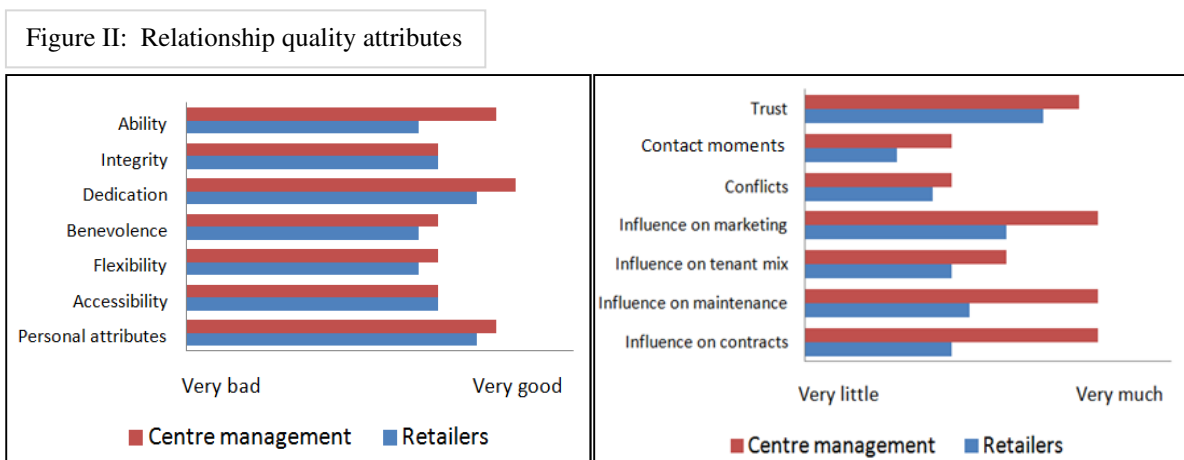
Source:
Author

These three factors partly determine the trustworthiness. According to Mayer et al. (1995) does the propensity of trust also play a role. Propensity might be thought of as the general willingness to trust others. Propensity will influence how much trust one has for a trustee prior to data on that particular party being available. The perception of trust is continually adjusted by experiences and occurrences. Finally parties would like to be dedicated to each other. This means that the cooperation is experienced valuable and both parties put much effort to continue the cooperation (Morgan en Hunt 1994). Figure I illustrates the role of trust in cooperation and how cooperation can arise.

IV. Empirical study

Relationship quality

Trust is one of the factors that determine the relationship quality. Figure II visualise the perceptions of the relationship quality according to the retailers and the centre management about the other party (i.e. the retailers or the centre management).



Source: Author

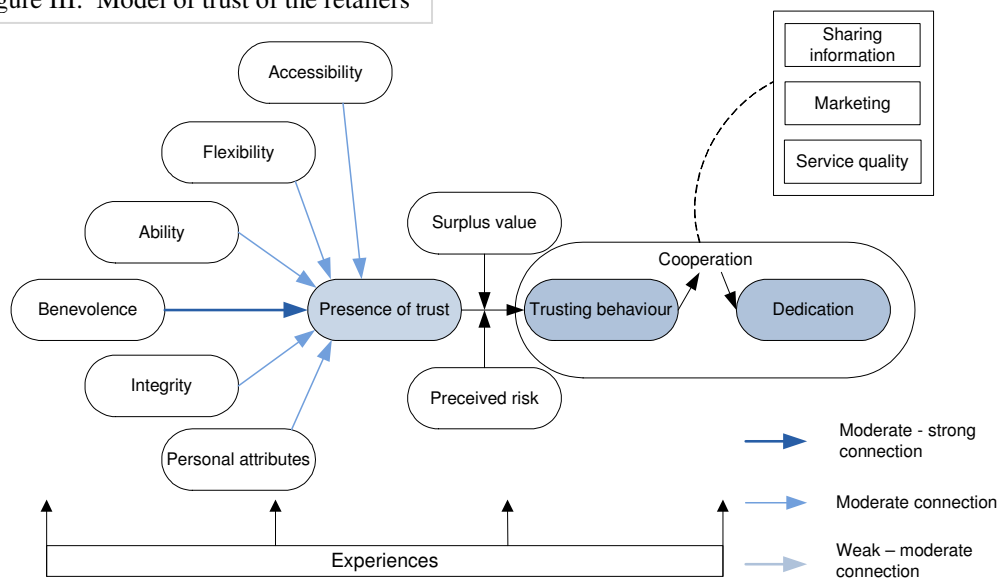
There are three striking observations of figure II. Firstly, the centre management experiences the relationship of higher quality, they rated almost every single aspect higher. A possible explanation could be the property-led approach of the centre management which results in different interests of retailers and the centre management. Secondly, both parties acknowledge that they are less in touch with each other. In the interviews came up that six of the eight retailers would like to be more in touch with the centre management such as social talks in their stores. Another complain about ‘in touch’ is the absence of feedback of the centre management towards the retailers. The centre management gave as an explanation for the absence of contact the lack of time. Third, retailers possesses less influence. In the interviews came up that the majority of the interviewed retailers realise that more influence will probably delay the decision making process about marketing, tenant mix, maintenance and contracts.

The role of trust

As showed in figure II the amount of trust in each other is just above medium and the centre management possesses more trust in the retailers than the retailers have in the centre management. According to the questionnaire, the aspects that determine retailer’s trust are like Mayer et al. (1995) mentioned: benevolence, ability and integrity. However, other variables of the relationship quality that influence the amount of trust of retailers are: communication, flexibility and personal attributes. This total package of six variables that

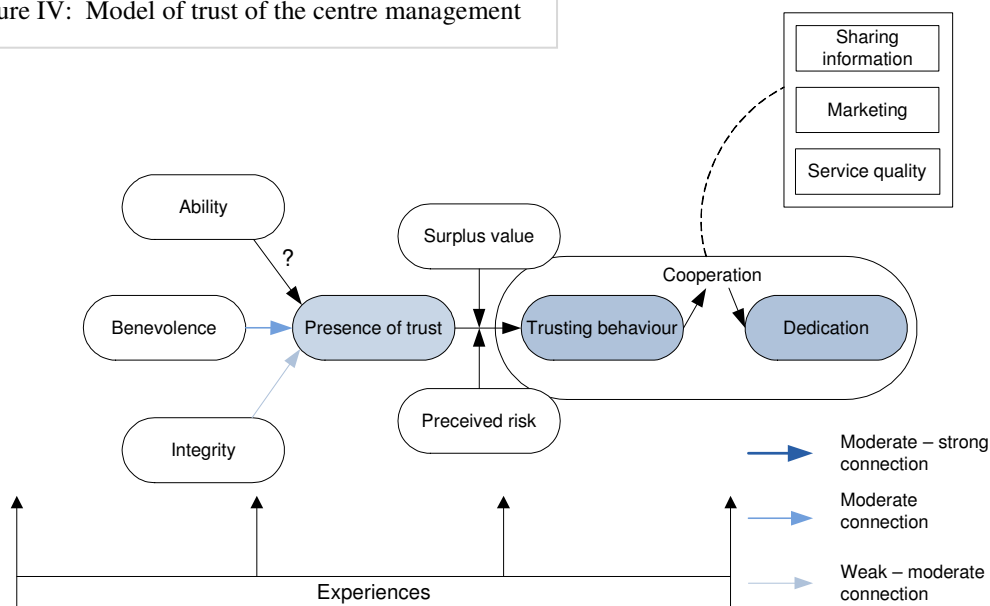
determine the amount of trust according to the questionnaire are checked in the interviews and confirmed. For the retailers and the centre management does the propensity of trust not influence the amount of trust in each other. This could be explained by the fact that both parties know each other for a while and the initial amount of trust is adjusted in that time. Figure III visualise these results.

Figure III: Model of trust of the retailers



According to the questionnaire, the centre management base their trust in the retailers on integrity and benevolence. The other aspects that determine the relationship quality, including ability, do not influence the amount of trust in retailers. These findings of the quantitative data are checked in interviews. Surprisingly, all the interviewed persons from the centre management mentioned that they do base their trust on the ability of the retailers and don't base their trust on benevolence. This makes the role of ability and benevolence in the perception of trust unclear. This can be explained by the small amount of questionnaires under the centre management. What is clear is that they both play a role. A possible explanation of the different basis of trust could be that that previous studies, such as the study of Mayer et al (1995), are about the relationship within organizational borders. This research concerns two parties that differ from each other in size and interests.

Figure IV: Model of trust of the centre management

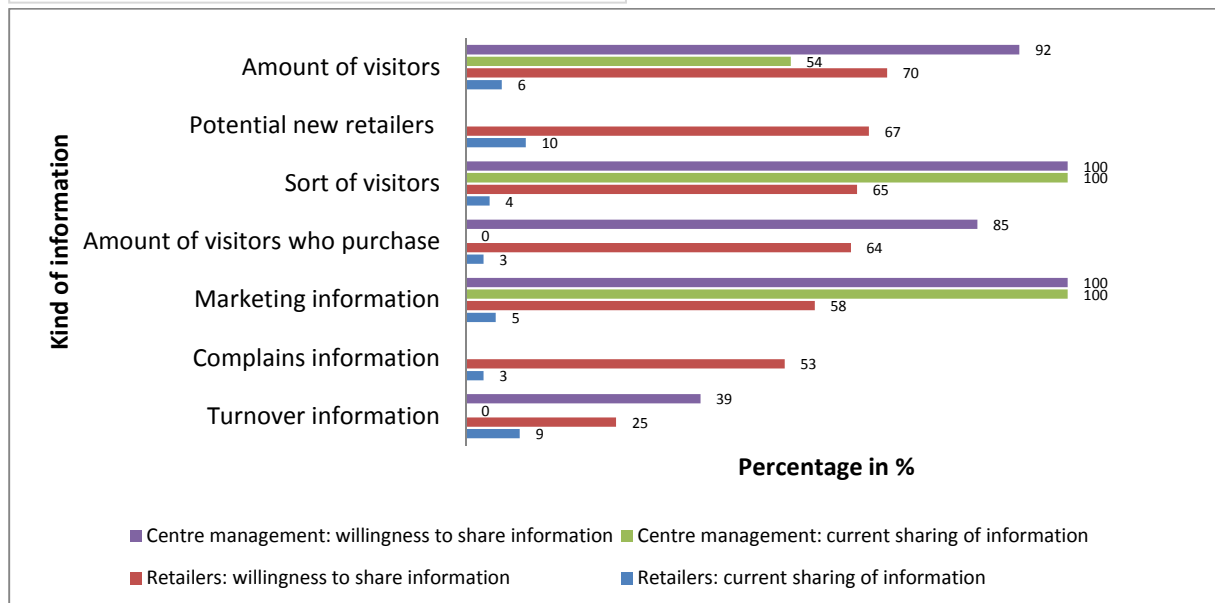


From the interviews appeared that, as Mayer et al. (1995) stated, trust only plays a role when risk is present to cooperation. Retailers and the centre management can cooperate without trusting each other when no risk is recognized. But the willingness to cooperate is basically determined by the surplus value and in case of some retailers permission of the head office. When the surplus value isn't seen or there is no permission of the head office, there won't be willingness to cooperate. When the surplus value is seen and there is (when needed) permission of the head office to cooperate, the retailers and the centre management evaluate the attached risks. If no risks are recognized the parties are willing to cooperate. If risks are recognized the amount of trust influences the assessment of the risks. The more trust is present, the smaller the risks are judged. Eventually a choice is made between the amount of risk and the surplus value of the possible cooperation.

Cooperation in sharing information

Figure V shows the current information sharing and the willingness to share information. The most important observation about figure 5 is that both parties are willing to share more information than they do at this moment. Thus sharing of information can be seen as an opportunity to cooperate. Next to this there are three striking observations from figure V. First, the centre management is already sharing more information with retailers, than retailers do with the centre management. Second, the centre management is more willing to share information about the shopping centre than retailers are willing to share information about their stores. Third, both parties are reticent to share turnover information.

Figure V: Sharing of information possibilities



Source: Author

According to the retailers, the surplus value of cooperation in the field of sharing information is that the centre management gets a better insight to the happenings in the shopping centre and that they can compare their performance. Abuse of the shared information is seen as the biggest risk by retailers. The amount of trust in each other influences the perceived risks. The centre management isn't willing to share turnover information even when they trust the retailers. They assess the risk of abuse too big. Also retailers are reticent to share turnover information. Their reasoning is that turnover information is private, the risks are too big, or they don't have permission of the head office.

Cooperation in service quality in stores

Both the retailers and the centre management realise the importance of service quality in the stores. According to the retailers is the current involvement of the centre management in the service quality in the stores very small. The retailers don't desire more involvement of the centre management on all the measured aspects that determine service quality. This implicates that there aren't cooperation possibilities in the field of service quality in stores. The reasoning of the retailers is that they have their own concepts and vision about their store and in some cases the permission to cooperate is regulated by the head office. The retailers don't see the surplus value of more involvement of the centre management. For this reason they do not consider the involved risks and trust doesn't play a role in their decisions.

The centre management desires especially more involvement on the aspects: opening hours, lighting and window display since these aspect contribute to the collective image of the shopping centre. Also the centre management do not consider the involved risks of more cooperation in the field of service quality in stores since they are already involved in their opinion, especially in the aspects that contribute to the whole image of the centre.

The interviews revealed also that the only possibility to cooperate in the field of service quality is to improve the service quality in the shopping centre as a whole. Examples would be free WIFI or more seats in the public area. Both parties mentioned that they are willing to cooperate on these kind of aspects.

Cooperation in marketing

Marketing is based on a very simple idea: You succeed when you understand the desires and needs of others and create ideas, services or products that to fulfil these needs and wants (Kotler, 2006). The willingness of the retailers and the centre management to cooperate is tested by submitting several opportunities to enhance cooperation in the field of marketing. The following options were presented:

- shopping centre Facebook page.
- shopping centre loyalty program
- shopping centre sale
- product information on the shopping centre website.

On non of the proposed options to cooperate in the field of marketing both parties are convinced. The willingness to participate in marketing activities depends on the estimated surplus value and hasn't a relation with trust since the risk of the cooperation the field of marketing are not recognized. The counter arguments of the retailers were in general based on previous experiences with comparable marketing activities and the regulation of the head office. Also, some retailers do have their own loyalty programs and successful online shops. The centre management is not convinced of cooperation in the field of marketing because the studied shopping centres are to small in their opinion. There is too little dynamic content for a Facebook page or interesting website so it never gets really interesting. Another disadvantage of smaller shopping centres is that the investment has to be spread over less retailers which results in higher costs per retailer. The only option the centre management saw was the shopping centre sale. However, the retailers were least positive about the shopping centre sale. Interviews revealed that the retailer's arguments were that a shopping centre sale would not fit the image of the shopping centres, some stores do not sell seasonal items and that sale lost its distinctiveness.

V. Conclusions

This research aims to provide insight into whether cooperation between retailers and the shopping centre management in the field of information sharing, service quality and marketing is possible. The answers to the research questions will be shortly discussed. Also the main research question will be answered.

Research question A: Are the basic conditions for cooperation present in the relationship between retailers and the centre management?

The basic condition for cooperation is insight in the surplus value of the cooperation and when applicable for retailers, the permission of the head office. It depends on the kind of cooperation if these aspects are present. Trust plays a role in the evaluation of the attached risks of the cooperation. The more trust is present, the smaller the risks are evaluated.

Research question B: What is the willingness of retailers and the centre management to cooperate in the field of sharing information?

Most opportunities for cooperation are in the area of information sharing. Currently there is little information shared by retailers, while they indicate that they are willing to share information. There is clearly an opportunity to intensify the information sharing so that shopping centres can be managed more effectively.

Research question C: What is the willingness of retailers and the centre management to cooperate in the optimisation of the service quality in stores?

The retailers don't want more involvement of the centre management in the service quality of their stores. They do not realise the added value and therefore trust does not play a role in their decision making. There remain only cooperation opportunities for the collective improvement of the service quality in the public space of the shopping centres. Examples are free WiFi, additional seating or background music.

Research question D: What is the willingness of retailers and the centre management to cooperate in the optimisation of the shopping centres marketing?

On none of the proposed cooperation possibilities both parties are willing to cooperate. The willingness to participate in marketing activities depends on the added value. The risks of the cooperation are not recognized and for this reason also trust does not play a role.

Research question E: How should cooperation between retailers and the centre management be initiated and agreed on?

By a sincere and interested conversation a common view of cooperation in the field of information sharing should be established. Both parties shall remain as much independent as possible. The retailers are not prepared to sign a detailed contract to agree on the cooperation but are prepared to sign a letter of intent in which all parties promise to participate and keep certain engagements. The centre management does agree that something should be signed.

Main research question: What are the possibilities for intensified cooperation between the shopping centre management and the retailers in the field of sharing information, service quality and marketing in existing shopping centres?

Overall the retailers and centre management are not convinced to cooperate with each other. In the field of sharing information and the collective service quality in the shopping centre are opportunities to cooperate more intensively. The reasoning behind the willingness to cooperate is mainly based on the surplus value, the permission of the head office and the attached risks.

VI. Recommendations

Recommendations to the centre management are:

- Firstly, improve the relationship quality by realising more contact moments with retailers. This is particularly valuable when more intensive cooperation will be established in the field of information sharing.
- Secondly, there is indicated by several retailers that the speed of solving technical problems is very low. Therefore it is recommended to establish a platform to report technical problems. On this platform should be clarified which aspects are the responsibility of the retailers and with what kind of problems CBRE SCM can help with. This platform should be a digital contact point of the centre management that could also be used to share information. A " performance dashboard" can be included in which the performance of the centre could be checked. A point of attention is that the information about the shopping centre is communicated in a way that I can't be misinterpreted. If this platform works well and it provides the right information for the retailers, the need for more contact can be reduced.
- Third, start conversations with the retailers about information sharing and begin the recommended process to create cooperation.
- Fourth, focus on the conviction of the retailers of the added value when introducing new concepts or initiating cooperation. This has the most impact on the probability of cooperation of the retailers.

Inhoud

Voorwoord.....	3
Summary	4
1. Introductie.....	15
1.1. Een blik op winkelvastgoed	15
1.2. De huidige situatie in de detailhandel	17
1.3. Veranderende rollen.....	18
1.4. Onderzoeksrelevantie.....	20
1.5. Samenwerking in een notendop	22
1.6. Toelichting op de hoofdstukindeling	23
2. Onderzoeksopzet.....	24
2.1. Afbakening.....	24
2.2. Doelstelling en onderzoeksvragen	25
2.3. Conceptueel model.....	26
2.4. Beoogd resultaat.....	29
2.5. Werkplan en methodologie	30
3. Samenwerking nader bekeken	40
3.1. Motieven om samen te werken	40
3.2. Samenwerkingniveaus	41
3.3. Grondvormen van samenwerking	41
3.4. Inrichting van de samenwerking.....	44
3.5. Samenwerking binnen de detailhandel	45
3.6. Conclusies over samenwerking in de detailhandel	49
4. Vertrouwen in samenwerking.....	50
4.1. Wat is vertrouwen	50
4.2. Totstandkoming van vertrouwen	52
4.3. Conclusie.....	53
5. De huidige relatie tussen het centrummanagement en winkeliers	54
5.1. Vertrouwen gebaseerd op veronderstelde aspecten	54
5.2. Vertrouwen gebaseerd op niet veronderstelde aspecten	58
5.3. Conclusie.....	63
6. Samenwerking bij informatiedeling.....	70
6.1. Bereidheid om informatie te delen.....	70
6.2. Argumentatie om wel of geen informatie te delen.....	72
6.3. Informatiedeling en vertrouwen.....	73
6.4. Conclusie.....	74
7. Samenwerking bij servicekwaliteit	75
7.1. Bereidheid tot samenwerking.....	75

7.2.	Argumentatie om wel of niet samen te werken.....	77
7.3.	Samenwerking bij servicekwaliteit en vertrouwen	77
7.4.	Conclusie.....	78
8.	Samenwerking bij marketing	79
8.1.	Huidige manier van werken	79
8.2.	Bereidheid en argumentatie om wel of niet samen te werken.....	81
8.3.	Marketing en vertrouwen.....	85
8.4.	Conclusie.....	85
9.	Conclusie en aanbevelingen.....	86
9.1.	Basisvoorwaarden voor samenwerking.....	86
9.2.	Samenwerking bij informatiedeling.....	89
9.3.	Samenwerking bij servicekwaliteit	90
9.4.	Samenwerking bij marketing	91
9.5.	Het proces naar samenwerking	91
9.6.	Samenwerkingsmogelijkheden tussen winkeliers en het centrummanagement.....	93
9.7.	De toekomst van samenwerking in winkelcentra.....	95
9.8.	Aanbevelingen CBRE SCM.....	95
9.9.	Terugblik op het onderzoek	96
	Bronnen.....	98
	Bijlagen.....	103
	Bijlage I: Onderzoeksvariabelen.....	104
	Bijlage II: Overige relaties tussen de relatiekwaliteitsaspecten.....	109
	Bijlage III: Enquête winkeliers en winkelcentrummanagement.	118
	Bijlage IV: Interviewvragen	126
	Bijlage V: Interviewlijst.....	128
	Bijlage VI: Uitgewerkte interviews	129

1. Introductie

1.1. Een blik op winkelvastgoed

Eeuwenlang heeft de detailhandel voornamelijk bestaan uit ambulante handel die door rondtrekkende marskramers werd bedreven. Rond de middeleeuwen groeide en bloeide de detailhandel op belangrijke verkeersknooppunten of rond centraal gelegen pleinen van stedelijke nederzettingen. De eerste echte groeifase van de detailhandel lag in de periode van 1870 tot 1930. Deze groei werd veroorzaakt door de industriële revolutie. Als gevolg van de wereldcrisis van 1930 en de daaropvolgende Tweede Wereldoorlog kwam deze eerste groeifase ten einde (Larmonie, 2000, p. 9, in Eertink, 2004). Na de Tweede Wereldoorlog brak voor de detailhandel een nieuwe periode van sterke groei aan. De benodigde winkelvoorzieningen kwamen niet meer willekeurig, maar planmatig tot stand. Het eerste planmatig ontwikkelde winkelcentrum in Nederland is 'de Lijnbaan' in Rotterdam, dat geopend is in 1953 (Kooijman, 1999, p. 157, in Eertink, 2004). De winkelplanning vormde een onderdeel van de door de overheid gereguleerde stedenbouwkundige opzet van de nieuwe woongebieden. Mede onder invloed van de 'centrale plaatsen theorie' van Christaller werd een nieuwe totaalvisie op de detailhandelstructuur ontwikkeld (Bolt, 1995, p. 36, in Eertink, 2004). Hierbij werd uitgegaan van een hiërarchisch stelsel van buurtcentra, wijkcentra, stadsdeelcentra en kernwinkelapparaten. Hierbij speelde 'afstandminimalisering' van de consument een belangrijke rol (Toorn Vrijthoff, 1998, p. 38, in Eertink, 2004). Na de jaren '70 werd deze hiërarchische structuur steeds minder goed houdbaar. Al is de fijnmazige structuur nog steeds herkenbaar, duidelijk is dat het aan veranderingen onderhevig is (Eertink, 2004, p. IV). Andere winkeltypologieën zoals de Factory Outlet Centres werden geïntroduceerd.

Winkelcentra worden als beleggingsobject door beleggers gebruikt. Er bestaan diverse soorten winkelcentrabeleggers: institutionele beleggers (pensioenfondsen, verzekeraars en beleggingsinstellingen) en niet-institutionele beleggers (ondernemingen en particulieren). Het verschil is dat een institutionele belegger belegt met middelen die haar door derden om uiteenlopende redenen zijn toevertrouwd, vaak de ontvangen gelden of premies voor verzekeringen en pensioenen. De ondernemingen en particulieren beleggen met eigen ingebrachte middelen. Een ander verschil is dat institutionele beleggers doorgaans beleggen in fondsen die de status hebben van fiscale beleggingsinstelling (fbi). De belastingdienst hanteert bij een belegging met een fbi status een 0%-tarief voor de vennootschapsbelasting. Dit voorkomt dubbele belastingdruk voor investeerders en voor het fonds. Er gelden een aantal voorwaarden om te voldoen aan de fbi status. Een belangrijke voorwaarde is dat er niet ondernomen mag worden door de aanklevende risico's hiervan (Cuppen, 2011). Dit beperkt bepaalde fondsen in hun werkzaamheden om de vastgoedwaarde van winkelcentra te verhogen. Om deze reden is Unibail-Rodamco, een grote winkelbelegger, onlangs van deze status afgestapt. Niet-institutionele beleggers investeren doorgaans in vastgoed CV's (commanditaire vennootschappen) en mogen wel ondernemen.

Projectontwikkelaars ontwikkelen winkelcentra. Zij doen dit in opdracht van een belegger die het centrum in eigendom neemt. Het komt ook voor dat de belegger zelf een ontwikkelingsafdeling heeft die winkelcentra ontwikkelt voor eigen beheer.

Op een winkelcentrum zit vaak een winkelcentrummanager die het aanspreekpunt is voor winkeliers. Centrummanagement is het organiseren en ten uitvoer brengen van een totaalpakket aan maatregelen dat is gericht op optimalisering van service, promotie en positionering van het winkelcentrum binnen het kader van het marketingconcept van het winkelcentrum waarbij de consument centraal staat (Hoogland, 2000, p. 22). Er bestaan

winkelcentrumbeleggers die zelf hun winkelcentra managen zoals Corio of Unibail Rodamco maar er bestaan ook bedrijven, zoals CBRE Shopping Centre Management, WPM Group of EPM Actys, die het winkelcentrummanagement verzorgen in opdracht van beleggers zoals Syntrus Achmea, CBRE Global Investors, MN Services en Altera.

Wanneer een winkelcentrum ontwikkeld wordt, kunnen de volgende betrokkenen herkend worden: eigenaar, overheid, financier, ontwikkelaar, architect, adviseurs, uitvoerende partijen, overige belangenbehartigers, burgers en winkeliers. Dit onderzoek focust zich op de beheerfase waarbij de eigenaar van het winkelcentrum door het verhuren van winkelruimte aan winkeliers omzet genereert. De winkeliers verkopen goederen of diensten wat omzet oplevert. Dit maakt het mogelijk dat de winkeliers huur betalen aan de eigenaar.

De huurbetalingen worden vastgelegd in huurcontracten. Voor winkels in Nederland wordt met name gebruikt gemaakt van traditionele huurcontracten (Buvelôt, 2007). Dit zijn huurcontracten gebaseerd op het standaard ROZ model, die tegen een vaste huurprijs voor een bepaalde periode worden afgesloten. Deze huurcontracten hebben vaak een looptijd van vijf tot tien jaar. Bij een traditionele huurvorm zal de huur een bepaalde groei doormaken als gevolg van de jaarlijkse indexering van de huursom. Vaak wordt de huur jaarlijks geïndexeerd waarbij de berekening wordt gebaseerd op de inflatie. De verhuurder is zo verzekerd van een bepaald rendement (Buvelôt, 2007). Bovenop de huurprijs betaalt de winkelier in Nederland vaak ook nog promotie- en servicekosten. Deze drie bedragen bij elkaar zijn de totale huisvestingslasten voor de winkelier (Buvelôt, 2007). Er bestaan ook huurcontracten die gebaseerd zijn op de omzet in de winkel. Dit wordt omzethuur genoemd. Omzethuur wordt in Nederland weinig toegepast. De schaarse voorbeelden van omzethuur of varianten daarop zijn: Bataviastad, Designer Outlet Roermond, Schiphol en NS-stations. In het buitenland is omzethuur bij winkelvastgoed al jaren een begrip en is het in veel gevallen niet meer weg te denken bij standaard huur- en verhuursituaties (Moerman, 2009).

De Nederlandse winkels hebben in totaal een winkelvloeroppervlakte van bijna 28 miljoen vierkante meter (Evers, 2011, p. 10; HBD, 2011). Dat komt overeen met 5.400 voetbalvelden. De laatste jaren nam de winkelvloeroppervlakte toe. In 2002 was dat bijvoorbeeld nog 23 miljoen vierkante meter. Zowel de foodsector als de non-foodsector is gegroeid in oppervlakte. De gemiddelde winkelvloeroppervlakte is 258 vierkante meter per winkel. In 2005 was dat nog 228 vierkante meter. Er komen steeds meer grote winkels bij. Op grootschalige concentraties zoals meubelboulevards zijn winkels het grootst (gemiddeld 1.361 vierkante meter). Daar bevindt zich echter slechts 2% van alle winkels (HBD, 2011). In tabel 1 is te zien dat ruim de helft van de winkels is gevestigd in de hoofdwinkelcentra. Dit zijn winkelcentra met de hoogste verzorgingsgraad, zoals in binnensteden. Daarnaast zijn er ondersteunende winkelcentra. Dit zijn winkelconcentraties in buurt- en wijkwinkelcentra en binnenstedelijke winkelstraten. Verspreide winkelcentra zijn winkels die solitair gelegen zijn en bijvoorbeeld niet in een winkelcentrum. Grootschalige concentraties zijn winkels op bijvoorbeeld woonboulevards (HBD, 2011). Er zijn momenteel ontwikkelingen gaande die reden geven om het winkelcentrum nader te onderzoeken. Deze ontwikkelingen zullen in het volgende hoofdstuk beschreven worden.

Soort winkellocatie	2005	2011
Hoofdwinkelcentra	51%	52%
Ondersteunende winkelcentra	21%	21%
Verspreide winkelcentra	26%	25%
Grootschalige concentraties	2%	2%
Totaal	100%	100%

Tabel 1: Verdeling van het aantal winkels in Nederland naar locatie

Bron: (HBD, 2011)

1.2. De huidige situatie in de detailhandel

Er zijn diverse ontwikkelingen gaande die van invloed zijn op de detailhandel. De ontwikkelingen zijn gecategoriseerd in de volgende groepen: achterblijvende bestedingen, veel winkelmeters, veranderende consument en bevolking. De groepen worden hieronder toegelicht.

Achterblijvende bestedingen

Na een lange tijd van voorspoed begonnen eind jaren '90 winkeliers serieuze uitdagingen en bottlenecks tegen te komen. Sinds 2000 laten de bestedingen in de non-food detailhandel maar een zeer beperkte groei zien. In tien jaar tijd wist dit deel van de winkelmarkt slechts een groei te realiseren van 4% over de gehele periode. Dit betekent per saldo nog geen 0,5% per jaar. In diezelfde periode steeg de inflatie met gemiddeld 2,4% per jaar. De food detailhandel wist in deze periode de inflatie wel bij te houden (Q&A Research & Consultancy, 2010, p. 15). Naast de beperkte groei verkeert Nederland momenteel in een recessie. Het Centraal Planbureau verwacht in 2012 een economische krimp van 1,5% en verwacht dat dit enigszins zal verbeteren in de loop van 2012, afhankelijk van de economische ontwikkeling in Europese economieën (CPB, 2011). Er zal in de detailhandel nauwelijks tot geen sprake van groei zijn, in combinatie met het verder oplopen van prijzen (Q&A Research & Consultancy, 2010, p. 16). De economische krimp en stijgende prijzen veroorzaken achterblijvende bestedingen van consumenten. Doordat men in Nederland veelal vaste huurcontracten toepast is de te betalen huur niet afhankelijk van de behaalde omzet. Volgens Gerritse² is de huurprijs van winkels gebaseerd op het aantal passanten, dit kan gezien worden als een één-op-één-relatie. De gedachte is: hoe meer passanten hoe hoger de omzet. Wanneer de consument de hand op de portemonnee houdt en minder besteedt, dalen de omzetten van de winkeliers. Richard Dallinga³ gaat hier verder op in. De winkels hadden een marktconforme huurprijs in de tijd dat de winkels gerealiseerd werden. Op basis van deze huurprijs heeft de eigenaar van de winkel zijn rendement bepaald, hierbij niet nadrukkelijk rekening houdend met een tegenvallende economie en samenhangende winkelomzetten. Dit is in de huidige situatie echter wel het geval. Het gevolg is het scheef lopen van winkelhuren en winkelomzetten.

Veel winkelmeters

In Nederland zijn in de loop der jaren veel vierkante meters winkeloppervlak bijgebouwd. In krap tien jaar tijd is dit aantal met een kwart toegenomen (dtnp, 2011, p. 4). De omzet in de detailhandel hield geen gelijke trend met deze ontwikkeling en om die reden is in nog geen 10 jaar tijd de vloerproductiviteit gedaald met 7% (Q&A Research & Consultancy, 2010). Er was weliswaar sprake van een omzetgroei maar die was zeer beperkt en voornamelijk te zien in de food retail. Niet alle winkelcentra kunnen blijven bestaan (Tsai, 2010). Als het totale vloeroppervlak van winkels blijft toenemen, dan zal de vloerproductiviteit verder onder druk komen te staan. Deze ontwikkeling is weinig duurzaam en zal op den duur leiden tot overbewinning en verzadiging (Evers, 2011). Winkelleegstand is vooralsnog voornamelijk te zien in Limburg (9,02%), Zeeland (7,59%) en Noord-Brabant (7%) (Locatus, 2011). Inmiddels lijkt men te beseffen dat de tijd van eeuwige groei voorbij is en wordt er kritischer gekeken naar geschikte locaties, concepten en (financiële) mogelijkheden voor winkelcentra.

² B. Gerritsen. Head of Leasing Corio. Persoonlijk interview. Utrecht, 4 januari 2012.

³ R.P. Dallinga. Senior Director Agency Business and Retail Jones Lang LaSalle. Persoonlijk interview. Amsterdam, 19 januari 2012.

Veranderende consument

Vrijwel iedereen is tegenwoordig online. Uit gegevens van de Wereldbank blijkt dat het internetgebruik in Nederland in 20 jaar tijd is gestegen van 0,3% naar bijna 90% van de gehele bevolking (Q&A Research & Consultancy, 2010, p. 8). Hierdoor kan de consument vooraf informatie inwinnen over producten, gebruikerservaringen lezen, producten online aankopen, weten consumenten steeds beter wat ze van een merk of winkel kunnen verwachten en worden ze ook kritischer (Q&A Research & Consultancy, 2010, p. 95). Daarnaast is de mobiliteit van de consumenten afgelopen jaren toegenomen waardoor men bereid is verder te reizen naar winkelgebieden dan voorheen het geval was (Kirkup en Rafiq, 1994, p. 346). De consument stelt ook hogere eisen aan de duurzaamheid van producten. Van retailers wordt verwacht dat er bewust met energie omgesprongen wordt en productinformatie hierover wordt gecommuniceerd naar de consument. Zo ontstaan er de laatste jaren steeds meer labels op het gebied van milieu, sociale duurzaamheid en gezondheid van de consument (Jones Lang LaSalle, 2011, p. 5).

Bevolking

Door de vergrijzing zijn er veel ouderen in Nederland. Dit heeft gevolgen voor de omvang van de vraag die ontstaat voor producten voor deze doelgroep. Ook de huishoudingsamenstelling verandert. Er zullen meer eenpersoonshuishoudens komen en minder meerpersoonshuishoudens. Dit heeft onder andere invloed op de woonbranche. Daarnaast zullen er meer mensen in stedelijke gebieden gaan wonen. In de laatste twintig jaar is het percentage van de Nederlanders dat in stedelijke gebieden woont gestegen van nog geen 70% tot bijna 85% (Q&A Research & Consultancy, 2010, p. 14). Hierdoor komt in bepaalde leeglopende regio's in Nederland krimp voor of wordt dit de komende jaren verwacht. Regio's die momenteel met demografische krimp kampen zijn gemeenten in Parkstad Limburg, de Eemsdelta (Groningen) en Zeeuws-Vlaanderen (Planbureau voor de Leefomgeving, 2012).

Zoals beschreven zijn er ontwikkelingen gaande die invloed hebben op de detailhandel. Professionals zoeken diverse manieren om de problemen die ontstaan door deze bovengenoemde ontwikkelingen op te lossen. Een van die mogelijke oplossingen is verbeterde samenwerking tussen winkelcentrumeigenaren, winkelcentrummanagers en winkeliers.

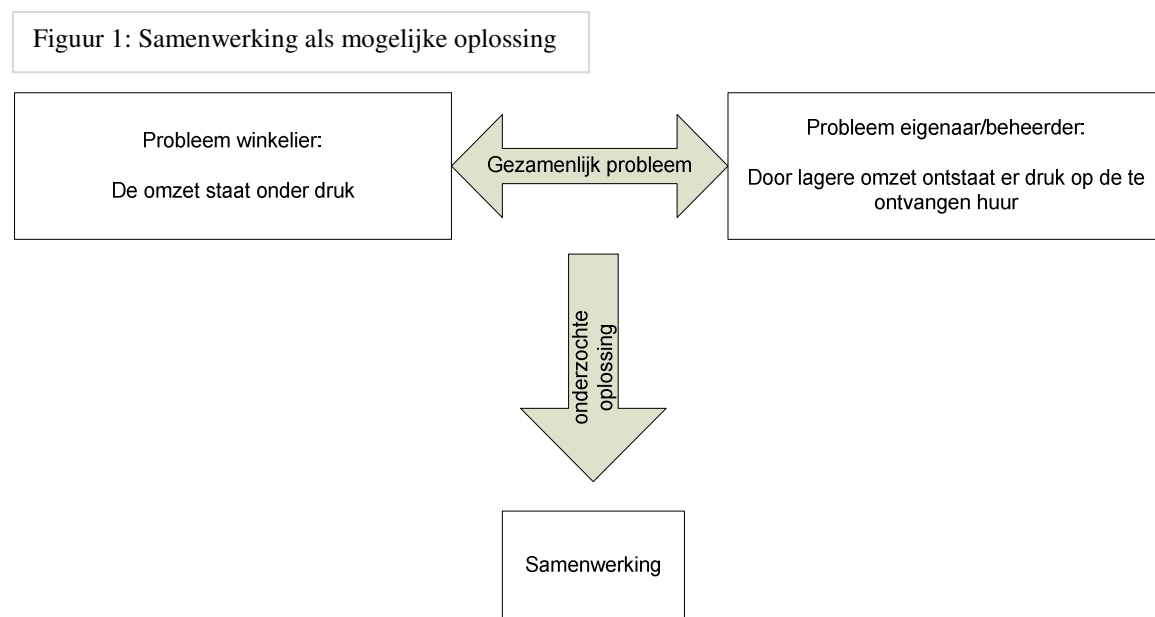
1.3. Veranderende rollen

Door de huidige situatie en de beschreven veranderingen wordt de concurrentie tussen winkelgebieden steeds groter (Howard, 1997, p. 265; Burns K.B. et al., 1997, p. 100; Dennis et al., 2002; Jones Lang LaSalle, 2010, p. 3; NRW, 2010, p. 11) In diverse bronnen wordt besproken dat winkelcentrumeigenaren een andere rol moeten aannemen in de snel veranderende winkelmarkt. Een voorbeeld is het investeren in nieuwe concepten (Klaver, 2011). Volgens het onderzoek Retail2020, uitgevoerd in opdracht van CBW-MITEX, de brancheorganisatie voor retailers in de woon-, mode-, schoenen- en sportbranche, gaan winkelcentrumeigenaren zich steeds meer gedragen als retailers (Q&A Research & Consultancy, 2010, p. 20). Onderzoek door Jones Lang LaSalle bevestigt dit. Hierbij wordt voornamelijk bedoeld op de branchering en flexibele huurprijzen binnen een winkelcentrum. Op winkelniveau is dit de assortimentmix en de margemix van een winkelier. Zij noemen ook dat beleggers zich in toenemende mate risicodragend moeten opstellen en meer dienstverlenend moeten zijn aan de winkelier zodat die dicht bij de wensen van de consument kunnen komen. Volgens hen zal er op een andere manier samengewerkt moeten worden om de concurrentie in de winkelmarkt aan te kunnen (Jones Lang LaSalle, 2011, p.

12). Voorheen ging het om het in stand houden van het winkelcentrum maar tegenwoordig is vakkundig management vereist (Hoogland en Larmonie, 2002, p. 9).

In de Vastgoedmarkt (Mostert, 2012) meldt dhr. Blokland, directeur van IVBN Belangenbehartigingsorganisatie voor institutionele beleggers in Nederlands vastgoed, dat IVBN leden meer willen samenwerken met de detailhandel voor betere winkelgebieden waar de consument graag komt. Er zijn drie gesprekken gevoerd om te inventariseren of verbeterde samenwerking tussen winkeliers en het winkelcentrummanagement of de eigenaar als oplossing kan dienen om de concurrentiepositie van winkelcentra te verbeteren. Brigitte Gerritsen⁴ en René Vierkant⁵ gaven aan dat het centrummanagement en de winkeliers al steeds meer gaan samenwerken. Richard Dallinga⁶ gaat zelfs een stapje verder en benadrukt het belang van gezamenlijk ondernemen tussen centrummanagement en winkeliers. Hij benadrukt het gezamenlijke belang van een belegger, het centrummanagement en de winkelier om de omzet te maximaliseren.

Figuur 1 geeft het gezamenlijke probleem weer van de winkelier, de eigenaar en het centrummanagement: de omzetten dalen door tegenvallende bestedingen van consumenten en de vele veranderingen om hen heen. In dit onderzoek wordt samenwerking als mogelijke oplossing onderzocht.



Bron: Auteur

⁴ B. Gerritsen. Head of Leasing Corio. Persoonlijk interview. Utrecht, 4 januari 2012.

⁵ R. Vierkant. Director Retail Investments Syntrus Achmea. Persoonlijk interview. Amsterdam, 13 december 2011.

⁶ R.P. Dallinga. Senior Director Agency Business and Retail Jones Lang LaSalle. Persoonlijk interview. Amsterdam, 19 januari 2012.

1.4. Onderzoeksrelevantie

1.4.1. Maatschappelijke relevantie

Een winkelcentrum heeft diverse rollen voor de eigenaar (belegger), de overheid, de financier, de ontwikkelaar, de architect, de adviseurs, de uitvoerende partijen, de overige belangenbehartigers, de burgers, de consumenten en de winkeliers. Het winkelcentrum speelt dus een rol voor een grote groep personen in de maatschappij. Voor een aantal betrokkenen is het een bron van inkomsten. Voor andere betrokkenen is het een werkplek waar men een groot deel van de dag doorbrengt. Voor consumenten een plek om aankopen te doen maar ook de rol als ontmoetingsplaats neemt de laatste jaren toe. Het is niet voor niets dat winkelbelegger Corio 'creating favorite meeting places' zichzelf als doel stelt. Wanneer een plek de consument aanspreekt is hij of zij eerder bereid om hier terug te keren en dat is in het belang van de winkelier en de eigenaar. Bij de ontwikkeling en het beheer van winkelcentra spelen de belangen van al deze partijen een rol. De belangenverstremming is duidelijk en daarmee ook de complexiteit van een winkelcentrum. De consument die het winkelcentrum bezoekt bepaalt op termijn het succes van het winkelcentrum en de daarbij horende inkomsten voor de eigenaar (Meulen, 2000, p. 33). Zoals beschreven staan winkelcentra onder druk door de toegenomen concurrentie. De rol van winkelcentra is erg belangrijk voor een grote groep personen in de maatschappij en om deze reden is het waardevol diverse oplossingen te onderzoeken die de concurrentiepositie van winkelcentra kunnen verbeteren. Dit onderzoek zal zich richten op verbeterde samenwerking tussen het centrummanagement en de winkeliers. Het onderzoek is het meest waardevol voor de winkelcentrum-eigenaar, het centrummanagement en de winkeliers.

1.4.2. Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek focust zich op de beheerfase. Er is al veel onderzoek gedaan naar marketing, promotie, imago en branding van winkelcentra door onder andere Gary Davies (1992), Charles Dennis et al. (2002), Andrew G. Parsons (2003), Sarah Stanley en Dale Miller (2004), Gary Warnaby et al. (2005), Snelder (2005) en Tsai (2005). Ondanks het belang van winkelcentra is er verrassend weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen het centrummanagement en de winkeliers. De schaarse bronnen zijn uit het buitenland en schetsen een negatief beeld van deze relatie (Prendergast et al., 1996; Howard, 1997; Chandler, 2001; Elliot, 2009). De beschikbare bronnen over de relatie tussen winkelcentrum-eigenaren, -beheerders en winkeliers worden kort beschreven:

Machtmisbruik

The Australian Financial Review beschrijft een spanning tussen de winkelcentrummanagers en de winkelhuurders (Chandler, 2001). Geschillen lijken voornamelijk voor te komen als winkelcentra worden opgeknapt. Winkelcentrummanagers lijken te veel macht te hebben en hier misbruik van te maken bij bepaalde gelegenheden zo beschrijft de Australian Financial Review (Elliot, 2009).

Verschillende belangen

In een Nieuw-Zeelands onderzoek door Prendergast et al. (1996) naar de relatie tussen de winkelcentrummanager en de winkeliers waardeerden de managers de relatie tussen de manager en de huurder beter dan de huurders. Dit suggereert dat de manager en de huurder onwetend zijn van elkaars echte gevoelens over de relatie. Of ze zijn zich er wel van bewust maar ondernemen geen stappen om de relatie te verbeteren. Redenen van de verschillende ervaring van de relatie zijn er veel. Maar waarschijnlijk komen ze door het verschil in de perceptie van wat een zakelijke relatie positief en vriendelijk maakt. Dit komt door de verschillende belangen die van tijd tot tijd tot conflicten leiden (Prendergast et al., 1996). In

het 'Handboek Centrummanagement,' uitgegeven door de Kamer van Koophandel en het Hoofdbedrijfschap Detailhandel, wordt beschreven dat winkeliers en beheerders vaak handelen vanuit hun eigen belangen en moeite hebben om het niveau van 'wij' en 'zij' te ontstijgen.

Vastgoedgeoriënteerde aanpak

Onderzoek door Howard (1997) toont aan dat de verhouding tussen de winkeliers en beheerders in winkelcentra zelden gekarakteriseerd wordt door samenwerking. Onderhandelingen en conflicten zijn de norm. Howard wijt deze verhouding aan de vastgoedgeoriënteerde aanpak in tegenstelling tot een meer ondernemende aanpak in het winkelcentrummanagement. Bij de ondernemende aanpak is de aandacht van het management gericht op de consument en op klantenservice richting de consument. Het management is te veel gericht op het maximaliseren van de vastgoedwaarde in plaats van zich te focussen op de klanttevredenheid.

Andere oorzaken van de huidige relatie tussen winkelcentrummanagers en de winkeliers zijn (Howard, 1997):

- De focus op de kosten in plaats van de opbrengsten. Kosten zijn namelijk duidelijk zichtbaar, opbrengsten niet. In sommige winkelcentra wordt de relatie tussen winkeliers en beheerder gedomineerd door de servicekostendiscussie.
- De beperkte mogelijkheden om de branchemix te wijzigen door de Engelse huurwet die dit reguleert.
- De huurovereenkomst waarbij de huur alleen omhoog bijgesteld wordt, onafhankelijk van het succes van de winkel. Dit wordt gedaan om de eigenaar tegen de stijgende inflatie te beschermen. De huidige contracten bevatten geen onderdelen die te maken hebben met het succes van de onderneming.
- Geen informatiedeling waardoor er traag gereageerd wordt op klachten of problemen bij huurders. Dit bemoeilijkt het centrummanagement aanzienlijk. Volgens Howard wordt informatie niet gedeeld door de negatieve indrukken die tijdens de huuronderhandelingen ontstaan.

In deze beschikbare bronnen wordt er weinig geschreven over de vraag 'hoe' er samengewerkt zou moeten worden, wordt de winkelier hier weinig in betrokken en wordt samenwerking voornamelijk beschreven vanuit de vastgoedeigenaar of -manager. Tussen de winkelcentrumeigenaar en de winkeliers, met eventuele tussenkomst van een winkelcentrummanager, is er een voortdurende en blijvende relatie. Uit Fins onderzoek blijkt dat discussie met vastgoedeigenaren openbaart dat een van de manieren om waarde toe te voegen aan een winkelcentrum bestaat uit het creëren van sterke en langdurige klantenrelaties (Rasila, 2010, p. 80). Om die reden moet relatieontwikkeling een belangrijk aspect zijn voor deze business-to-business-bedrijven (Roberts et al., 2010, p 598). De problemen die zich volgens de beschikbare literatuur voordoen in deze relaties benadrukken het belang om dit nader te onderzoeken. Daarnaast wordt er in de vastgoedbladen meerdere malen gesproken over andere samenwerking tussen winkeliers en winkelcentrumeigenaren of winkelcentrummanagers. Dit opgeteld maakt de samenwerking tussen winkeliers en het centrummanagement het onderzoeken waard.

1.5. Samenwerking in een notendop

Een algemene definitie van samenwerken geeft de *van Dale*: in onderling overleg werken (van Dale, 2012). Meer specifiek kan samenwerking als volgt gedefinieerd worden:

“Samenwerking is een proces waarbij zelfstandige of semizelfstandige actoren interactie hebben door middel van formele -en informele onderhandelingen, het gezamenlijk maken van regels en structuren die gelden in hun relaties en manieren om te handelen of te beslissen over de onderwerpen die hen bij elkaar brengt. Het is een proces van wederzijds gedeelde normen en wederzijds gunstige interacties”(Thomson et al., 2009, p. 25).

In de definitie van Thomson wordt gesproken over wederzijds gunstige interacties. Dit doet zich voor in een optimale situatie van samenwerking. Maar samenwerking kan ook geen gunstige interacties bevatten, bijvoorbeeld wanneer er conflicten ontstaan in een samenwerkingsrelatie. Schruijer en Vansina (2007) noemen dat conflicten onderdeel zijn van samenwerking. Door conflicten neemt de kwaliteit van de relatie tussen de partijen af (Brown, 1991; Kumar et al., 1995; Jap et al., 1999). De vraag die zich dan voordoet is: wanneer is een samenwerking goed of succesvol? Heeft dit te maken met het behalen van economische, maatschappelijke, sociale of persoonlijke doelen? Howard (1997, p. 268) beschrijft dat samenwerking doelt op maximalisatie van wederzijdse voordelen voor elke partij die betrokken is in de samenwerking. Door samenwerking moet er een win-win situatie ontstaan. Hiermee wordt bedoeld dat er wederzijdse voordelen optreden die er niet zouden zijn wanneer er niet samengewerkt zou worden. Uit de wederzijdse voordelen van samenwerking kunnen doelen zoals economische vooruitgang of ontwikkeling op sociaal vlak behaald worden. De doelen zullen per organisatie verschillen.

Fisher en Lentz (1990) maken de stap van ‘samenwerking’ naar samenwerking tussen de winkelcentrummanager en de winkelier en beschrijven dat uiteindelijk het doel van de samenwerking tussen hen een winstgevende omzet voor iedereen is. Alle partijen kunnen naar dit doel toewerken, maar de winkelcentrummanager heeft ook de verantwoordelijkheid om de bedrijfswaarde te verhogen door succesvol management van de branchemix, huurcontracten, onderhoud, overige werkzaamheden en promotie. Dit uitgangspunt neigt meer naar een marketing gerichte relatie, waar centrummanagement ten doel heeft om klantenloyaliteit (van winkeliers) te behouden door te reageren op hun vraag en het leveren van een goede branchemix en een georganiseerd en goed onderhouden winkelcentrum (Roberts et al., 2010, p. 600).

Op basis van de bovenstaande bronnen wordt in dit onderzoek voor succesvolle samenwerking de volgende definitie gebruikt: ‘Samenwerking met wederzijdse voordelen, die er niet zouden zijn wanneer er niet samengewerkt wordt, voor elke partij die betrokken is in het samenwerkingsverband.’ Niet succesvolle samenwerking is dus samenwerking waarbij geen wederzijdse voordelen optreden voor alle betrokken partijen in het samenwerkingsverband. De denkwijze achter het principe van de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden is eenduidig. Peck en Tickel (1994) maken de volgende vergelijking: “Partnership, like apple pie, is undeniably a good thing.”

1.6.Toelichting op de hoofdstukindeling

Dit rapport is verdeeld in vier delen:

- Introductie
- Theoretisch deel
- Empirisch deel
- Conclusies

De introductie begint in hoofdstuk 1 met een uiteenzetting van de winkelmarkt en de ontwikkelingen die aanleiding hebben gegeven tot dit onderzoek in hoofdstuk 1. Vervolgens is in hoofdstuk 2 uiteengezet hoe het onderzoek is aangepakt en welke aspecten onderzocht zijn. In hoofdstuk 3 begint het theoretische deel. Hier is samenwerking aan de hand van literatuur breed uiteengezet en wordt er vervolgens de focus op samenwerking in de detailhandel gelegd. Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is vertrouwen en de rol hiervan binnen samenwerking. Vertrouwen is in hoofdstuk 4 uiteengezet. Het theoretische deel vormde de basis voor het empirische deel dat in hoofdstuk 5 begint. In hoofdstuk 5 is de relatiekwaliteit en de aspecten die het vertrouwen bepalen onderzocht. Vervolgens is in hoofdstuk 6, 7 en 8 de bereidheid tot samenwerking achtereenvolgens op de volgende gebieden beschreven: informatiedeling, servicekwaliteit en marketing. Deze hoofdstukken gaan ook verder in op de redenering van de partijen om wel of niet bereid te zijn om samen te werken. In hoofdstuk 6,7 en 8 wordt ook de bereidheid tot samenwerking gekoppeld aan het vertrouwen in de andere partij. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 9, beschrijft de conclusies van het onderzoek en de bijbehorende aanbevelingen.

2. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de vormgeving van het onderzoek toegelicht. Aan bod komen de afbakening, de onderzoeksvragen met de onderzochte variabelen, het beoogd resultaat en de methodologie met de casestudybeschrijvingen.

2.1. Afbakening

Dit onderzoek richt zich op samenwerking tussen de winkeliers en het centrummanagement in winkelcentra. Er zijn tal van mogelijkheden om samen te werken. Omdat dit onderzoek in een beperkt tijdsbestek uitgevoerd dient te worden is er een keuze gemaakt in de mogelijkheden. Om deze reden worden aspecten zoals veiligheid, netheid, bereikbaarheid, beleving en branchemix buiten dit onderzoek gelaten. Dit onderzoek richt zich primair op drie andere essentiële aspecten te weten:

- informatiedeling
- servicekwaliteit
- marketing.

Deze drie aspecten zijn gekozen op basis van literatuuronderzoek en reflectie in de praktijk bij de volgende partijen: Syntrus Achmea, Jones Lang LaSalle, Corio, CBRE Shopping Centre Management. Daarnaast is er de verwachting dat op deze drie gekozen vlakken veel terrein te winnen is zonder wettelijke belemmeringen, dit maakt voorstellen naar aanleiding van dit onderzoek beter haalbaar.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van CBRE Shopping Centre Management (CBRE SCM). CBRE SCM managet 59 winkelcentra in Nederland. Uit deze winkelcentra is een selectie gemaakt van 5 winkelcentra om te onderzoeken. Er is gekozen om bestaande winkelcentra te onderzoeken. Momenteel worden er weinig nieuwe winkelcentra meer ontwikkeld. Bij nieuwe winkelcentra is de relatie tussen winkeliers en het centrummanagement pas van korte duur waardoor onderzoek naar de samenwerking nog niet relevant genoeg is. Bij bestaande winkelcentra is dit wel relevant en doordat er ook meer bestaande winkelcentra zijn dan nieuwe, is het interessant het onderzoek hierop te richten. Uit onderzoek door Roberts et al. (2010, p. 598) blijkt dat de omvang van het winkelcentrum van grote invloed is op de manier waarop relaties worden gemanaged. Om deze reden is gekozen om in omvang vergelijkbare winkelcentra te onderzoeken. De onderzochte winkelcentra hebben een grootte van ongeveer 10.000 m². Vanaf deze grootte speelt actief winkelcentrummanagement een belangrijke rol. Er moet vermeld worden dat dit onderzoek alleen betrekking heeft op de onderzochte winkelcentra en dat de resultaten dus niet voor alle winkelcentra gelden.

2.2. Doelstelling en onderzoeksvragen

2.2.1. Doelstelling

Dit onderzoek beoogt inzicht te geven in de vraag of intensievere samenwerking tussen winkeliers en het winkelcentrummanagement op het gebied van informatiedeling, servicekwaliteit en marketing mogelijk is.

2.2.2. Hoofdvraag

Wat zijn de mogelijkheden voor intensievere samenwerking tussen winkeliers en het winkelcentrummanagement op het gebied van informatiedeling, marketing en servicekwaliteit in bestaande winkelcentra?

2.2.3. Onderzoeksvragen

Rechts van de onderzoeksvragen is weergegeven in welk hoofdstuk op de betreffende onderzoeksvraag in gegaan wordt.

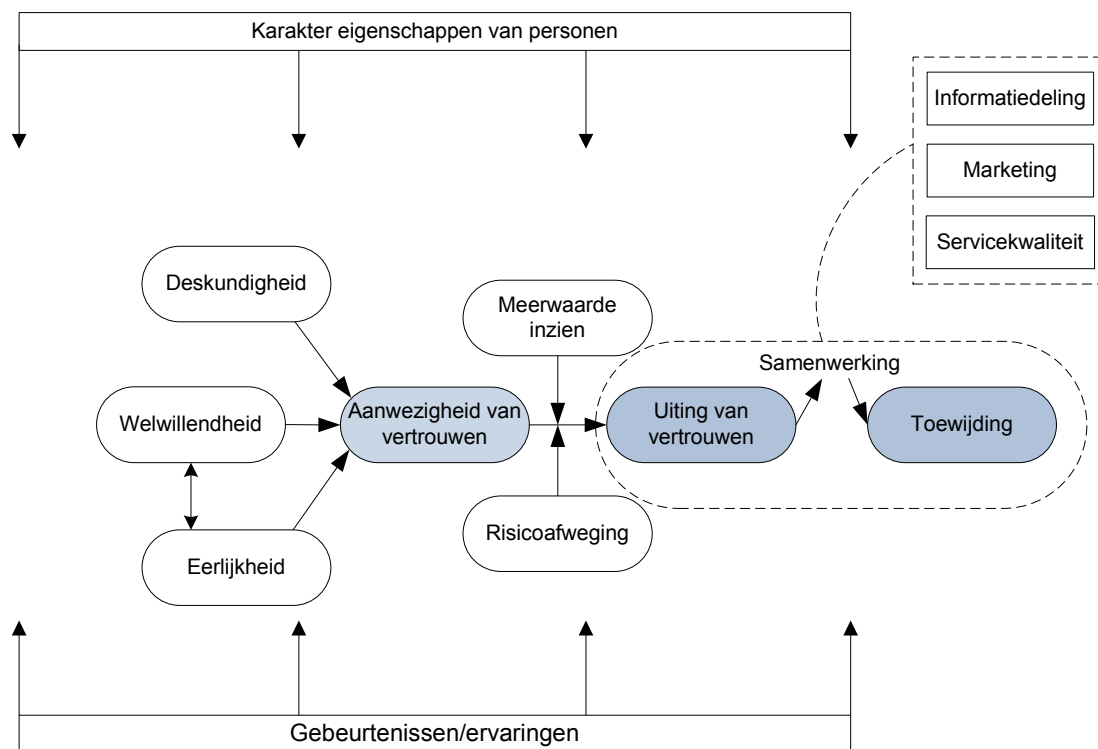
A. Zijn de basisvoorwaarden voor samenwerking in de relatie tussen de winkeliers en het centrummanagement aanwezig?	H 5
B. In hoeverre is er bereidheid bij winkeliers en het centrummanagement om samen te werken op het gebied van informatiedeling?	H 6
C. In hoeverre is er bereidheid bij winkeliers en het centrummanagement om samen te werken bij het optimaliseren van de servicekwaliteit van winkels?	H 7
D. In hoeverre is er bereidheid bij winkeliers en het centrummanagement om samen te werken bij het optimaliseren van de marketing?	H 8
E. Hoe zou samenwerking tussen de winkeliers en het centrummanagement geïnitieerd en afgesproken moeten worden?	H 9.6

2.3. Conceptueel model

Figuur 2 geeft het conceptueel model weer. Dit model is ontstaan door literatuuronderzoek en vormt de basis van het empirisch onderzoek. De onderzochte variabelen zijn weergegeven om de onderlinge relatie te verduidelijken. In het conceptueel model staat vertrouwen centraal.

Het onderzoek is gericht op samenwerking en op de vraag of de voorwaarden om tot samenwerking te komen aanwezig zijn in de relatie tussen winkeliers en het centrummanagement. Over deze voorwaarden bestaat geen overeenstemming. Uit literatuuronderzoek blijkt dat voornamelijk de basisvoorwaarden vertrouwen en toewijding belangrijk zijn. Toewijding verwijst naar een duidelijke en onvoorwaardelijke wil om een relatie tussen partners te continueren (Dwyer et al., 1987). Wetzel et al. (1998) benoemt in 'Marketing service relationships: the role of commitment' vijf fases waarin relaties ontstaan en verdwijnen en noemt dit de levenscirkel van relaties. Deze fases zijn: bewustwording, verkenning, uitbreiding, toewijding en ontbinding. Voordat er toewijding bereikt kan worden moet er eerst uitbreiding plaatsvinden. In de fase uitbreiding wordt zoals Wetzel et al. (1998) benoemen vertrouwen gekweekt. Voordat er toewijding ontstaat of gecreëerd wordt moet er dus eerst vertrouwen tussen de partners zijn maar er moet ook wederzijds voordeel erkend en ervaren worden, anders zijn partijen niet bereid om de relatie te behouden. Het is dus belangrijk dat de samenwerking voordelen voor alle betrokken partijen oplevert en dat er vertrouwen is voordat er toewijding ontstaat. Omdat dit onderzoek ingaat op de huidige relatie en de veronderstelling is dat er momenteel weinig samenwerking plaatsvindt is toewijding nog niet aan de orde. Om deze reden wordt dit aspect buiten het onderzoek gelaten en focust dit onderzoek zich op vertrouwen als basisvoorwaarde voor samenwerking in de relatie tussen winkeliers en het centrummanagement. De variabele vertrouwen meet de mate van vertrouwen die de winkeliers en het centrummanagement in elkaar hebben.

Figuur 2: Conceptueel model



Bron: Auteur (op basis van Mayer et al. (1995))

Indicatoren van vertrouwen zijn deskundigheid, welwillendheid en eerlijkheid (Mayer et al., 1995). Mayer et al. (1995) benoemt dat studies over vertrouwen in organisaties te kort schieten doordat niet de vertrouwde en vertrouwende partij meegenomen worden in het onderzoek. Het conceptueel model is gebaseerd op het model over vertrouwen van Mayer et al. (1995). Er wordt dus per partij die betrokken is gekeken of er vertrouwen in een andere partij is. Dit maakt de relatie en de redenen van vertrouwen tussen de 'vertrouwer' en de 'vertrouwde' duidelijk. In dit onderzoek is het vertrouwen van het centrummanagement in de winkeliers en het vertrouwen van de winkeliers in het centrummanagement met apart onderzocht.

Er is een verschil tussen vertrouwen en gedrag vertonen dat gebaseerd is op vertrouwen. Ten eerste moet het nuttig zijn om de andere partij te vertrouwen. Als voorbeeld kunnen er activiteiten uit handen gegeven worden aan een andere partij. De partij die de activiteiten uit handen geeft moet hier wel het nut van inzien en hier toe bereid zijn. Wanneer dit niet het geval is zal het vertrouwen niet geuit worden omdat men geen heil ziet in de samenwerking of verandering. Ten tweede hoeft men hoeft geen risico te nemen om iemand te vertrouwen. Maar het is wel nodig om risico te nemen om een actie die gebaseerd is op vertrouwen uit te voeren (Mayer et al, 1995, p. 724). Het is situatie afhankelijk of men hiertoe bereid is. Om dit laatste aspect nader te belichten is er onderzocht wat de bereidheid is om informatie te delen en samen te werken op het gebied van servicekwaliteit en marketing. Dit plaatst samenwerking in een duidelijkere context en respondenten kunnen hier makkelijker de risico's meewegen die bij samenwerking en vertrouwen aan de orde zijn. Of een risicobevattende actie waar vertrouwen uit blijkt daadwerkelijk uitgevoerd wordt is momenteel niet meetbaar omdat samenwerking op de onderzochte gebieden nog niet voor komt. Wanneer er vertrouwen geuit wordt biedt dit de mogelijkheid tot samenwerking. De perceptie van vertrouwen wordt voortdurend aangepast in het licht van ervaringen en gebeurtenissen die zich in de loop van de tijd voordoen. Uiteindelijk willen partijen een situatie creëren waarbij zij toegewijd aan elkaar zijn. Dit houdt in dat zij de samenwerking zo waardevol vinden dat zij zich volledig inzetten om de samenwerking te behouden (Morgan en Hunt 1994).

Om een duidelijk beeld te krijgen van de relatie tussen het centrummanagement en winkeliers is naast de mate van vertrouwen ook de relatiekwaliteit tussen hen in kaart gebracht. Er is onderzocht of er een relatie bestaat tussen de aspecten die de relatiekwaliteit bepalen en de aanwezigheid van vertrouwen. Dit kan gezien worden als een test van het conceptueel model. Hieronder zijn de aspecten die de relatiekwaliteit bepalen beschreven (Rasila, 2010; Roberts et al. 2010):

- **Vertrouwen**

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van vertrouwen gebruikt: de wil van een partij om zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de acties van een andere partij, gebaseerd op de verwachting dat de vertrouwde partij een bepaalde actie uitvoert die in het belang is van de vertrouwende partij, ongeacht de mogelijkheid om de vertrouwde partij te controleren of in de gaten te houden (Mayer et al., 1995, p. 712). Met de wil om zich kwetsbaar op te stellen wordt bedoeld dat er iets belangrijks te verliezen is. Zich kwetsbaar opstellen is dus een risico. Vertrouwen stimuleert de gewenste houding en het gewenste gedrag (Schurr en Ozanne, 1985). Volgens het handboek Centrummanagement staan samenwerking en onderling vertrouwen aan de basis van succesvol centrummanagement (BRO, 2010). In hoofdstuk 4 wordt dieper ingegaan op vertrouwen en de daarmee samenhangende aspecten.

- Communicatie

Communicatie is belangrijk omdat het de basis is voor voortdurende interactie waaruit gedeelde normen en waarden ontwikkeld kunnen worden voor een samenwerking (Leifer en Mills, 1996, in Das en Teng, 1998). Prendergast et al. (1996) benadrukt binnen communicatie het belang van bereikbaarheid en suggereert dat de aanwezigheid van de centrummanager op locatie de relatie tussen de huurder en het centrummanagement beïnvloedt. De kans op miscommunicatie is kleiner wanneer de manager op locatie is (Chain Store Age Executive, 1988 in Prendergast et al., 1996). De literatuur over relatiemarketing en relatiekwaliteit bestempelt 'de reactie' als een sleutelaspect voor het reageren op een consumentenvraag (Roberts et al., 2010, p. 602). In winkelcentra betekent 'reactie' de manier waarop het centrummanagement reageert op diverse onderwerpen, informatie levert, adviezen en feedback geeft en de timing en relevantie van de verstrekte informatie bewaakt (Roberts et al., 2010, p. 602). Een belangrijk onderdeel van reactievermogen is dat beide partijen in staat zijn om hun wensen kenbaar te maken. Reactievermogen heeft ook te maken met de manier waarop managers actief de relatie met de huurder bevorderen. Een goede respons stimuleert positieve reacties, ontwikkelt relaties en zorgt voor continue assistentie aan huurders (Howard, 1997). Communicatie wordt in dit onderzoek gesplitst in bereikbaarheid en aantal contactmomenten. De manier van reageren komt terug in het aspect persoonlijke eigenschappen onder de noemer vriendelijkheid.

- Persoonlijke eigenschappen

Rasila (2010) beschrijft dat de winkeliers de ervaringen met het winkelcentrummanagement opdoen in het contact met een beperkt aantal personen. Men noemt dit samenwerking op microniveau. Dit maakt dat de persoonlijke eigenschappen van die personen een grote invloed hebben op hoe het totale bedrijf gezien wordt door de winkelier. Weele en Rozemeijer (1999) en Jap et al. (1999) bevestigen dat een 'klik' tussen de samenwerkende partijen essentieel is in een goede samenwerking. Hiermee wordt gedoeld op de relatie tussen de twee partijen. De persoonlijke eigenschappen van de individuen in de relatie hebben invloed op de kwaliteit van de relatie. Persoonlijke eigenschappen van de samenwerkende partijen zijn lastig te beïnvloeden. Of de 'klik' tussen het centrummanagement en de winkelier ontstaat of bestaat zal verschillen per situatie. De 'klik' tussen partijen is onderzocht als de vriendelijkheid van de partijen ten opzichte van elkaar.

- Machtverdeling

Macht van de ene partij over de andere komt voort uit de afhankelijkheid van elkaar. De afhankelijkheid van partij A van partij B is gerelateerd tot A's motivering in de doelstellingen ingebracht door B en van de bruikbaarheid van deze doelstellingen voor A buiten de relatie met B (Dapiran en Hogarth-Scott, 2003). Afhankelijkheid wordt gezien als de ongelijkheid in een relatie tussen twee partners. Hoe groter de afhankelijkheid tussen twee partijen, hoe meer een partij de andere partij nodig heeft om de voordelen van de relatie te benutten. Wanneer partijen het gevoel hebben meer afhankelijk te zijn van de andere partij zijn zij minder emotioneel betrokken in de relatie en meer in het vergelijken van de kosten met de opbrengsten. In gelijke relaties versterkt toenemende onderlinge afhankelijkheid de prestaties. Het invloed hebben en het gevoel van invloed bij het nemen van beslissingen wordt in onderzoek door Roberts et al. (2010, p. 607) als de meeste belangrijke factor gezien voor vertrouwen in regionale – en wijkwinkelcentra. Winkeliers wegen het misbruik van macht door centrummanagers zwaar mee in hun perceptie van vertrouwen (Roberts et al., 2010, p. 607). Er is door de conclusies van Roberts et al.

(2010) een vermoeden dat macht ook een rol speelt in de perceptie van vertrouwen. Echter dient het model van Mayer et al. (1995) als de basis van het onderzoek. Wanneer er in de onderzochte situatie balans in macht is wordt de klantenrelatie tussen de vastgoedeigenaar en de huurder van hogere kwaliteit geacht. In de context van winkelcentra heeft het verwerven van meer invloed te maken met de mate waarin huurders merken dat zij bepaalde controle hebben over hun handelen met het centrummanagement en de mate waarin zij verwachten dat hun bezorgdheid aangehoord wordt (Gronroos, 1987 in Roberts et al., 2010). Controle begint bij het implementeren van ieders belangen in de gestelde doelstellingen (Geringer en Hebert, 1989 in Das en Teng, 1998). Doelen maken duidelijk wat er van de partners verwacht wordt en het maakt ook de prestatie meetbaar (Das en Teng, 2003). Het verwerven van meer invloed heeft ook te maken met de mate waarin het centrummanagement ondersteuning biedt en de huurders behandelt als een belangrijk element in de relatie (Dapiran en Hogarth-Scott, 2003).

- **Flexibiliteit**

Flexibiliteit beschrijft hoe goed een partij reageert op de behoefte van een andere partij en zich daarop aanpast (Ivens, 2004, in Roberts et al. 2010). Volgens de literatuur over servicemarketing heeft flexibiliteit grote invloed op de klanttevredenheid (Ivens, 2004 in Roberts et al. 2010). Prendergast et al. (1996) benoemen flexibiliteit als een cruciale eigenschap die managers zouden moeten laten zien om de goede relatie met huurders te bevorderen.

- **Conflicten**

Bij meningsverschillen kunnen conflicten optreden. Schruijer en Vansina (2007) melden dat conflicten onderdeel zijn van samenwerking en dus onderdeel zijn van een relatie. Door conflicten neemt de kwaliteit van de relatie tussen de partijen af (Brown, 1991; Kumar et al., 1995; Jap et al., 1999).

- **Informatiedeling.**

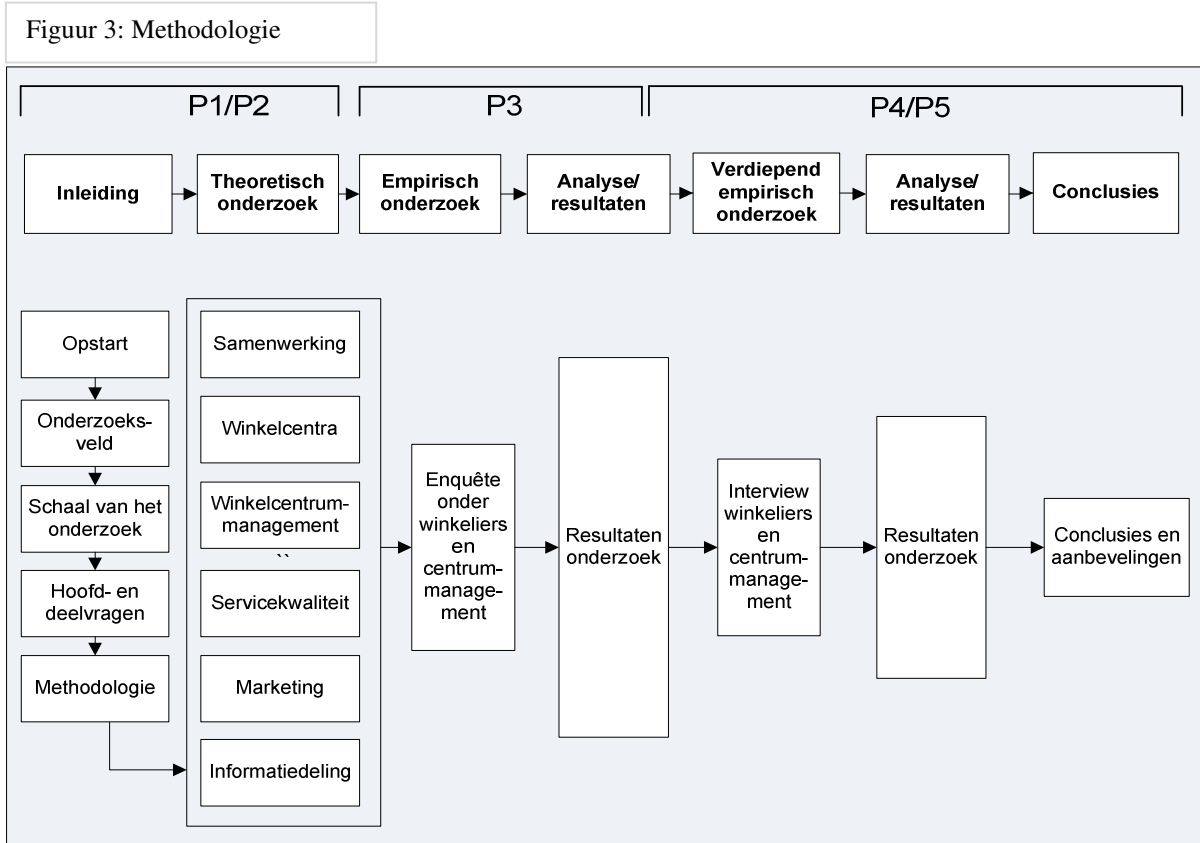
Volgens de literatuur zijn winkeliers terughoudend in het delen van informatie. Howard (1997) wijdt dit aan de vijandige aard van contractonderhandelingen en Moerman (2009, p. 24) wijdt dit aan de Nederlandse cultuur. Wanneer er informatie beschikbaar is kan een winkelcentrum makkelijker gemanaged worden. Zonder informatie kunnen centrummanager pas langzaam reageren op ontwikkelingen en klachten. Niet alleen onderprestaties kunnen worden herkend maar ook succes kan een sterke motivator zijn (Howard, 1997, p. 274). Volgens Morgan en Hunt (1994) moet het delen van informatie vrijwillig en voordelig zijn voor alle partijen. Zij noemen daarnaast dat het belangrijk is dat de informatie relevant en juist getimed is en dat het niet uit maakt of het delen van informatie formeel of informeel is.

2.4. Beoogd resultaat

Het beoogd resultaat van dit onderzoek was inzicht geven in de huidige relatie tussen winkeliers en het centrummanagement. Om informatie te verschaffen over de bereidheid van beide partijen om op het vlak van informatiedeling, marketing en servicekwaliteit hechter samen te werken en om de vraag waarom men wel of niet bereid is om hechter samen te werken te beantwoorden. Daarnaast was het doel om inzicht te geven in hoe het samenwerkingsproces op te starten. Deze resultaten kunnen gezien worden als een verdieping op de uitspraken die gedaan worden in vastgoedgerelateerde publicaties waarin gesproken wordt over veranderende rollen van winkelcentrumeigenaren –en managers om de toenemende concurrentie op de winkelmarkt aan te kunnen.

2.5. Werkplan en methodologie

Figuur 3 geeft het proces weer dat doorlopen is om dit onderzoek te voltooien. Het proces is verdeeld in 5 peilingen (P1-P5). Dit zijn de toetsmomenten vanuit de TU Delft over de voortgang van het onderzoek. De voor de methodologie belangrijkste fases worden toegelicht.



Bron: Auteur

2.5.1. Theoretisch onderzoek

Theoretisch onderzoek is gedaan door het bestuderen van diverse bronnen. Hierbij moet gedacht worden aan literatuur, vakbladen en internet. Veel van gebruikte bronnen waren digitaal. In deze bronnen zijn belangrijke stukken gearceerd. De bronnen zijn digitaal geordend in mappen op onderwerp. Met behulp van deze bronnen zijn onder andere de aspecten samenwerking, winkelcentrummanagement, vertrouwen, servicekwaliteit, marketing en informatiedeling uitgediept en zijn de onderzoeksvariabelen bepaald die gebruikt zijn in het empirisch onderzoek. Het theoretisch onderzoek diende als basis voor het empirisch onderzoek.

2.5.2. Empirisch onderzoek

Bij het empirisch onderzoek is een kwantitatieve en een kwalitatieve methode gebruikt. Eerst is er een enquête afgenomen onder winkeliers en het centrummanagement van vijf winkelcentra (cases) in Nederland. Met de enquête is de informatie verkregen over de huidige relatiekwaliteit volgens het centrummanagement en de winkeliers. Zoals het model van Mayer et al. (1995) voorschrijft dient dit apart van elkaar te gebeuren zodat de redenen van vertrouwen verduidelijkt worden. Voor samenwerking is vertrouwen in *elkaar* belangrijk en dit werkt dus twee kanten op. De ene partij kan meer vertrouwen hebben in de andere partij. De theorie van Mayer et al. (1995) is getoetst en er is achterhaald wat het verband is tussen vertrouwen en deskundigheid, eerlijkheid, welwillendheid en de overige variabelen. Dit is

gedaan door apart te vragen naar vertrouwen en de andere variabelen. Deze andere variabelen zijn de aspecten die de relatiekwaliteit beïnvloeden. Dit heeft geresulteerd in een beeld dat het centrummanagement heeft van de relatie en een beeld dat de winkeliers hebben van de relatie. Vervolgens zijn met beide partijen verdiepende interviews gehouden om te achterhalen wat de rol van karaktereigenschappen is op de mate van vertrouwen en wat beide partijen onder vertrouwen verstaan. Daarnaast zijn in de enquête een aantal samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van informatiedeling, marketing en servicekwaliteit voorgesteld. Dit zijn specifieke situaties waarbij partijen afwegen welk risico het vertrouwen in, en samenwerking met de ander met zich meebrengt. In interviews is nagegaan wat de redenatie achter de keuze was om wel of niet samen te willen werken op deze drie gebieden. Lag dit aan het risico of werd het nut ervan niet ingezien? Of de partijen daadwerkelijk het risico nemen om de ander te vertrouwen in een mogelijke samenwerking is niet onderzocht. Hiervoor is bijvoorbeeld een pilotstudy nodig.

Enquête populatie en respondenten

De onderzoekseenheden binnen de casestudies zijn de winkeliers en het centrummanagement van de geselecteerde winkelcentra. Dit wordt de populatie van het onderzoek genoemd. De onderzoeksvariabelen uit het theoretische onderzoek zijn verwerkt in een enquête. Deze enquête is te raadplegen in bijlage III. Voor het kwantitatieve onderzoek zijn 154 winkeliers aangeschreven verdeeld over de vijf winkelcentra. Het responspercentage is 70% van de aangeschreven winkeliers. De hoge respons is te verklaren door de betrokkenheid en het belang van de winkeliers bij het onderzoek. Daarnaast heeft de manier van benaderen en de gegeven keuze om de enquête schriftelijk of digitaal in te vullen naar alle waarschijnlijkheid bijgedragen aan de hoge respons. Bij de winkelcentra Buitenmere, Gevulde Gracht en Statenplein, Drievriendenhof en de Terp zijn de winkeliers allen persoonlijk benaderd. Deze methode is gekozen omdat er geen e-mailadressen beschikbaar waren en de kosten voor bezorging per post niet gedekt konden worden. De enquêtes zijn in enveloppen met een begeleidende brief door de onderzoeker persoonlijk bezorgd bij de winkeliers. Bij het verspreiden van de enquêtes werd het belang voor de winkelier en het moment van ophalen benadrukt. De winkeliers hebben verschillend per winkelcentrum tussen de acht en twaalf dagen gehad om de enquête in te vullen. Bij het ophalen van de enquêtes werden de winkeliers die de enquête nog niet hadden ingevuld middels een brief en een nieuwe schriftelijke enquête herinnerd aan het onderzoek. Acht dagen hierna zijn bij de herinnerde winkeliers de enquêtes opgehaald. De winkeliers die op dat moment de enquête nog niet hadden ingevuld kregen de mogelijkheid de enquête per post toe te sturen of online in te vullen. Dit heeft geresulteerd in de responsverdeling die te zien is in tabel 2.

Tabel 2: Responsgegevens winkelcentra

Winkelcentrum	Responspercentage winkeliers	Responsaantal winkeliers
1. Marikenstraat	56%	24
2. Gevulde Gracht en Statenplein	80%	24
3. Drievriendenhof	88%	14
4. De Terp	88%	22
5. Buitenmere	60%	24
Totaal	70%	108

Bron: Auteur

De enige redenering die gevonden kan worden voor de lagere respons in Buitenmere is dat het bedrijf dat het centrummanagement verzorgt, CBRE Shopping Centre Management (CBRE SCM), daar pas korte tijd de promotiewerkzaamheden op zich neemt. Dit kan resulteren in minder bekendheid bij winkeliers. Bij de Marikenstraat in Nijmegen is de dataverzameling anders verlopen. Hier waren namelijk wel e-mailadressen beschikbaar van winkeliers. De winkeliers kregen hier in eerste instantie alleen de mogelijkheid de enquête online in te vullen. De enquête werd echter maar door 16% van de winkeliers ingevuld waardoor er gekozen is om ook de mogelijkheid te bieden de enquête schriftelijk in te vullen. Vervolgens is dezelfde methode toegepast als bij de overige winkelcentra. Uiteindelijk heeft 79% de enquête schriftelijk- en 21% digitaal ingevuld. Aan het onderzoek hebben diverse soorten winkeliers meegewerkt. De verdeling hiervan is te zien in tabel 3.

Tabel 3: Responsgegevens winkeliers

Soort Winkelier	Percentage	Responsaantal
zelfstandig ondernemer + onderdeel keten	16%	17
zelfstandig ondernemer + geen onderdeel keten	22%	23
niet zelfstandig + onderdeel keten	59%	61
niet zelfstandig + geen onderdeel keten	3%	3

Bron: Auteur

Naast de enquête onder de winkeliers is er een online enquête gehouden onder 18 personen van CBRE SCM die zich bezighouden met het winkelcentrummanagement van de vijf winkelcentra. Aan de enquête hebben diverse soorten medewerkers van CBRE SCM meegewerkt. Tabel 4 geeft een overzicht van de respondenten.

Tabel 4: Responsgegevens CBRE

Functie binnen CBRE	Percentage	Responsaantal
Winkelcentrummanagement	11%	2
Promotie	28%	5
Commercieel management	33%	6
Technisch management	22%	4
Debiteurenbeheer	6%	1
Totaal	100%	18

Bron: Auteur

Interviews

Na de enquête is bij 8 winkeliers en 5 personen van het centrummanagement een interview afgenomen ter verdieping van de antwoorden in de enquête. Een overzicht van de geïnterviewden kunt u vinden in bijlage V. De geïnterviewde winkeliers hebben aangegeven graag anoniem te willen blijven en om deze reden worden de gegevens van deze personen niet vermeld. Er is gekozen voor persoonlijke interviews. De redenering hierachter is dat er aspecten over vertrouwen gevraagd worden. Bij dit soort vraagstellingen is persoonlijk contact gepaster en dit kan meer informatie opleveren zoals lichaamstaal. De geïnterviewden zijn in eerste instantie geselecteerd op basis van hun antwoord op de vraag of men bereid was om door te praten met de onderzoeker. Vervolgens is uit deze groep een selectie gemaakt op basis van de antwoorden in de enquête. Tegenstrijdige antwoorden of bereidheid tonen tot samenwerking zonder de aanwezigheid van vertrouwen bood aanleiding tot een interview. Hierbij zaten personen met -en zonder vertrouwen in het centrummanagement of de winkeliers. De geïnterviewde personen zijn allen op dezelfde manier per telefoon benadert. In

het telefoongesprek is uitgelegd wat men kon verwachten en is er een afspraak voor het interview gemaakt. In het interview is bij deze personen gevraagd naar de motivatie van hun keuzes om wel of niet bereid te zijn tot samenwerking. Tijdens de interviews is meegeschreven met de antwoorden die de geïnterviewden gaven. Daarnaast is direct na het interview het gesprek uitgewerkt waardoor veel informatie nog vers in het geheugen zat. Tabel 5 geeft het verloop van de interviews weer.

Tabel 5: Interviewprotocol

Interview deel	Inhoud
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> • Introductie van de onderzoeker • Introductie onderwerp en herinnering eerdere enquête • Uitleg over de opbouw van het interview
Interviewvragen	De vragen uit bijlage IV zijn gesteld en er is doorgevraagd bij onduidelijkheden met de bewaking van een duidelijke volgorde van het interview in het achterhoofd.
Afronding	Bedanking van geïnterviewde en het vragen van eventuele aanvullende vragen
Vervolg	Het transcript is verstuurd wanneer hier om gevraagd werd. Vervolgens een bedankmail met een verslaglegging van de resultaten.

Bron: Auteur

De geïnterviewde personen zijn gesteld op een vertrouwelijke verwerking van de antwoorden die gegeven zijn in de interviews. Daarom zal er nooit een naam van persoon in dit rapport genoemd worden samen met een uitspraak van deze persoon. Indien er een citaat genoemd wordt zal hierbij een code staan. De indeling die daarvoor wordt gebruikt is als volgt:

- Winkelier#1 t/m #8
- Centrummanagement #1 t/m #5

CBRE Shopping Centre Management (CBRE SCM)

CBRE SCM managet 59 winkelcentra van een totale omvang van 625.000 m² in opdracht van vastgoedeigenaren. Dit omvat winkelcentra op diverse locaties in Nederland zoals de Eindhovense Heuvelgalerie, de Marikenstraat in Nijmegen, de Megastores in Den Haag en Rotterdam Alexandrium. Bij het management van de winkelcentra zijn de volgende specialismen aanwezig:

- **Commercieel management**
Deze afdeling verzorgt de verhuur van winkelruimtes en houdt zich bezig met de branchering die moet leiden tot een optimale bezoekersstroom.
- **Financieel management**
Deze afdeling verzorgt het debiteuren -en crediteuren beheer.
- **Technisch management**
Deze afdeling zorgt dat de techniek zoals verlichting en ventilatie naar behoren werkt door de aanwezige technische kennis en aandacht.
- **Winkelcentrummanagement**
Deze afdeling is direct in contact met de winkeliers. De winkelcentrummanagers zijn fulltime of parttime in het winkelcentrum aanwezig. Dit hangt van de grootte en de

beheerfase van het winkelcentrum af. De kleine winkelcentra hebben geen centrummanager. De functie kan omschreven worden als de spin in het web in een winkelcentrum zonder bevoegdheden of budget maar wel met de verantwoordelijkheid voor een schoon, heel en veilig winkelcentrum. Het is een coördinerende rol, die signaleert en dingen doorgeeft.

- **Winkelcentrum promotie**

Deze afdeling coördineert in opdracht van de eigenaar en/of winkeliersvereniging de promotie van het winkelcentrum. Zij schrijven communicatieplannen gericht op een hogere bezoekfrequentie en een langere verblijfsduur (CBRE 2011).

Cases

De vijf onderzochte winkelcentra (cases) worden kort beschreven.

1. Nijmegen – Marikenstraat

Figuur 4 en 5: Winkelcentrum Marikenstraat



Bron: auteur

Opleveringsjaar: 2000

Oppervlakte: 10500 m²

Aantal units: 34

Eigenaar: Syntrus Achmea

Locatie: De Marikenstraat is een uitbreiding van het centrum van Nijmegen in het gebied Mariënburg, dat onderdeel is van de binnenstad. Winkels in deze straat bevinden zich op twee lagen.

Opmerkingen: De grote kracht van de straat is het aantal kleinschalige speciaalzaken. Er zijn echter ook een Mexx winkel en Hout-Brox winkel aanwezig. Het nabijgelegen winkelgebied Plein '44 wordt herontwikkeld en hier worden winkelmeters toegevoegd. Dit heeft invloed op de concurrentiepositie van de Marikenstraat (CBRE SCM, 2012a).

2. Dordrecht - Statenplein en Gevulde Gracht

Figuur 6 en 7: Winkelcentrum Statenplein en Gevulde Gracht



Bron: auteur

Opleveringsjaar: 2001

Oppervlakte: 12600 m²

Aantal units: 35

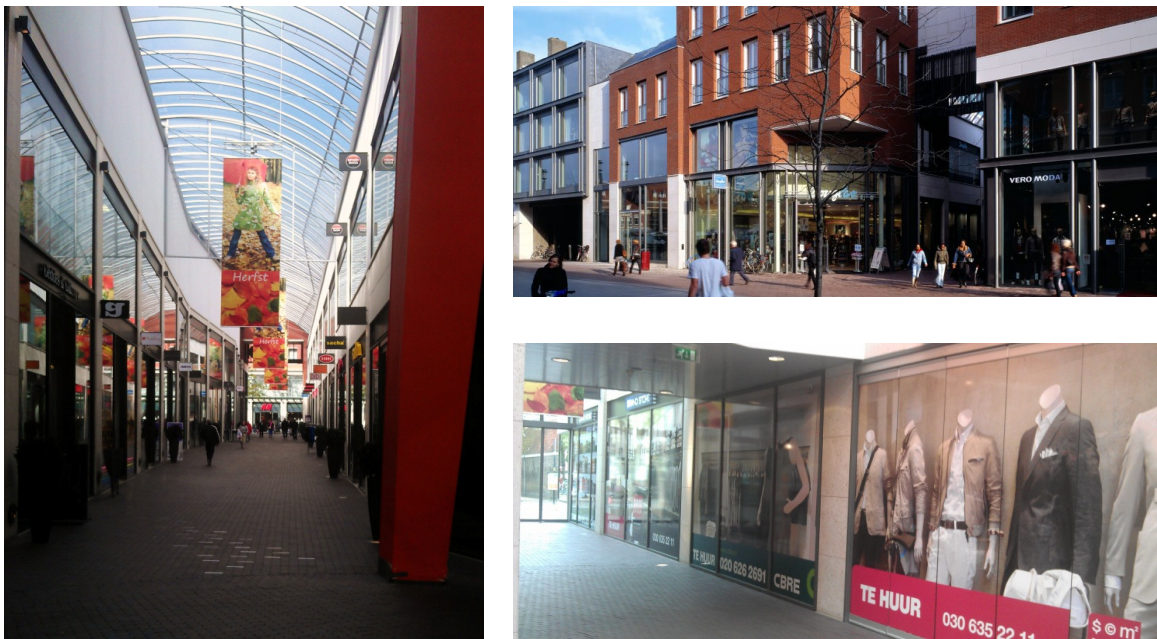
Eigenaar: Syntrus Achmea

Locatie: Het Statenplein maakt onderdeel uit van het kernwinkelgebied van Dordrecht. Aan dit winkelcentrum grenst de Gevulde Gracht. De Gevulde Gracht is een winkelplint gelegen tegenover het Statenplein. Dit wordt binnen CBRE SCM gezien als onderdeel van Statenplein en ook in de promotie ervan meegenomen. Beide winkelgebouwen hebben dezelfde eigenaar. De trekkers van het winkelcentrum zijn de V&D en de H&M.

Opmerkingen: Het winkelcentrum ondervindt concurrentie van Rotterdam, Breda, Spijkenisse, Gorinchem, Sliedrecht, Ridderkerk en Capelle a/d IJssel en Zwijndrecht. Dordrecht kampt met een zwak imago (CBRE SCM, 2012b,c).

3. Dordrecht – Drievriedenhof

Figuur 8, 9 en 10: Winkelcentrum Drievriedenhof



Bron: auteur

Opleveringsjaar herontwikkeling: 2006

Oppervlakte: 9575 m²

Aantal units: 25

Eigenaar: Syntrus Achmea

Locatie: De Drievriendenhof is een modepassage en maakt onderdeel uit van het kernwinkelgebied van Dordrecht.

Opmerkingen: Het winkelcentrum kent erg veel leegstand, voornamelijk achterin het winkelcentrum. Het commercieel functioneren van het winkelcentrum staat fors onder druk. Huurders realiseren een lage omzet en passantentellingen laten een forse daling zien. Daarnaast liggen de huidige huurprijzen fors boven de markthuren. Er zijn geen echte trekkers en verrassende formules aanwezig. Het winkelcentrum ondervindt concurrentie van Rotterdam, Breda, Spijkenisse, Gorinchem, Sliedrecht, Ridderkerk en Capelle a/d IJssel en Zwijndrecht. Dordrecht kampt met een zwak imago (CBRE SCM, 2012d).

4. Rijswijk - De Terp

Figuur 11 en 12: Winkelcentrum De Terp



Bron: auteur

Opleveringsjaar herontwikkeling: 1999

Oppervlakte: 13000 m²

Aantal units: 29

Eigenaar: Syntrus Achmea

Locatie: Winkelcentrum De Terp is onderdeel van winkelcentrum In de Bogaard. De Terp is een veelzijdig, aantrekkelijk en kwalitatief hoogwaardig winkelcentrum. De Terp huisvest over twee verdiepingen 29 winkels. De belangrijkste trekkers zijn V&D, H&M en de New Yorker. In de Bogaard huisvest ongeveer 180 winkels en is het hoofdwinkelgebied in Rijswijk.

Opmerkingen: Het functioneren van het winkelcentrum en het hele winkelgebied staat op dit moment onder druk. Er is sprake van enkele leegstaande units, waarvan de verhuur moeizaam verloopt. Leegstand is voornamelijk te zien op de eerste verdieping. In de Bogaard kent al jaren teruglopende bezoekersaantallen en ook de leegstand is toegenomen. Het winkelcentrum ondervindt veel concurrentie van omliggende winkelgebieden. Het centrum van Rotterdam en Den Haag hebben een zondagopening en Leidsenhage in Zoetermeer heeft gratis parkeren. Samen met de winkeliers en eigenaren van In de Bogaard is in 2011 een start gemaakt met een structurele verbetering van de promotie van het gehele gebied (CBRE SCM, 2012e).

5. Almere-Buiten – Buitenmere

Figuur 13 en 14: Winkelcentrum Buitenmere



Bron: auteur

Opleveringsjaar herontwikkeling: 2013

Oppervlakte: 13.000 m²

Aantal units: 40

Eigenaar: Syntrus Achmea

Locatie: Het winkelgebied Buitenmere vormt samen met het GDV woonwinkelcentrum DoeMere de retail kern van het stadsdeel Buitenmere in Almere. Het winkelgebied kent een noordelijk en een zuidelijk centrumdeel dat doorkruist wordt door het spoor. Dit onderzoek focust zich alleen op het zuidelijke deel. Het noordelijke deel kent een andere eigenaar en wordt niet door CBRE SCM gemanaged. Het onderzochte winkelcentrum is omringd door een plein, plus drie aanloopstraten naar het plein. Het plein kent weinig sfeer maar biedt mogelijkheden om evenementen te organiseren. Sinds kort is het gratis parkeren afgeschaft, waar veel winkeliers de gevolgen van merken. Trekkers zijn de Hema, Albert Heijn en Lidl.

Opmerkingen: Sinds het betaald parkeren is ingevoerd door de gemeente Almere is er een structurele daling te zien van het aantal bezoekers aan het winkelcentrum. Afgelopen jaren is veel gebouwd in het winkelcentrum, wat voor overlast zorgde bij winkeliers en het winkelend publiek. Er bestaan ideeën om van de versnipperde winkelgebieden in Almere meer een geheel te maken door gezamenlijke marketing. Buitenmere kent voornamelijk concurrentie van Almere-Stad. Dit is een compleet centrum op relatief korte afstand (CBRE SCM, 2012f).

2.5.3. Data-analyse

Naast een beschrijving van de verzamelde data is ook aandacht nodig voor de wijze van data-analyse. Na afname van de enquêtes bij zowel de winkeliers als het centrummanagement zijn de nog niet digitale data gedigitaliseerd in SPSS. Op deze wijze werd het mogelijk om de data op een efficiënte manier te categoriseren. De verbanden tussen variabelen zijn met behulp van het statistische programma SPSS getest op significantie door non-parametrische toetsen omdat er geen normaalverdeling te herkennen is in de verzamelde data. De Kendall's tau-b toets is gebruikt voor het vergelijken van twee ordinale variabelen, de Kruskal-Wallis toets is gebruikt voor het vergelijken van een nominale (niet-dichotoom)- met een ordinale variabele en de Mann-Whitney toets is gebruikt voor het vergelijken van een nominale (dichotoom)- met een ordinale variabele. Voor de Kendall's tau-b toets is gekozen omdat deze geschikter is in situaties waarbij er veel knopen voorkomen in de data (Field, 2005). We spreken van een knoop als de waarden van opeenvolgende cases (respondenten) voor één of beide variabelen gelijk zijn (De Vocht, 2009). Dit is dus het geval wanneer twee respondenten hetzelfde antwoord en deze na elkaar in de ranking, die de Kendall's-Tau-b toets automatisch uitvoert, geplaatst zijn. In de verzamelde data is de kans groot dat er een knoop voorkomt. Een bijkomend voordeel van de Kendall's-Tau toets is dat deze de richting en de sterkte van het verband tussen twee variabelen aangeeft. Voor de toets op significante verbanden is het significantieniveau van $p \leq 0.05$ aangehouden. Wanneer de significantie lager is dan 0.05 bestaat er een verband tussen de variabelen en is het verband niet op toeval gebaseerd.

Met de Kruskal-Wallis toets is onderzocht of er een verband is tussen variabelen met twee of meer groepen. Wanneer er een verband bestond bleef het onduidelijk tussen welke groepen het verband zat. Om dit te achterhalen is met post-hoc analyse de Mann-Whitney toets op een aantal groepen onderling uitgevoerd. Welke groepen dit waren is gebaseerd op de mean ranks. Wanneer er tussen groepen grote verschillen zitten in de mean ranks is het aannemelijk dat er een significant verschil tussen de betreffende groepen is. Op deze groepen is vervolgens de Mann-Whitney toets uitgevoerd. Dit is gedaan omdat wanneer er op meerdere groepen de Mann-Whitney toets uitgevoerd wordt de kans groter wordt dat er een significant verband gezien wordt wat er eigenlijk niet is bij een 95% zekerheidsinterval. Daarom is er wanneer er toch getest werd op meerdere groepen met de Mann-Whitney toets een Bonferroni correctie toegepast waardoor op alle effecten een p-waarde van: $0,05/\text{aantal testen}$, van toepassing was (Field, 2005, p. 550).

Het is niet alleen interessant om variabelen te testen op significante verschillen of verbanden. Maar de sterkte van het verband of verschil, de effect size, is ook van belang. De effect size wordt per statistische procedure op een andere manier berekend. Bij de Mann-Whitney toets is de correlatie coëfficiënt berekend met de onderstaande formule (Field, 2005, p. 555):

$$\text{Effect size } R = Z / (\sqrt{N})$$

Z= het aantal eenheden standaarddeviatie een waarneming boven of onder het gemiddelde ligt (De Vocht, 2009, p. 137).

N= aantal cases

De sterkte van de r-waarde en dus effect size is vervolgens te concretiseren met de onderstaande Cohen's d waardes.

Tabel 6: Effect size

Waarde van r (effect size)	Sterkte samenhang
0,10	Klein effect
0,30	Medium effect
0,50	Groot effect

Bron: Field, 2005, p. 32

De Kendall's-Tau toets geeft zelf al een correlatie coëfficiënt aan. Hiervoor geldt een andere maatstaf dan de Cohen's d omdat dit andere meetniveaus betreft. Het schema uit De Vocht (2009) is aangehouden als interpretatie hiervan en is weergegeven in tabel 7. Deze associatiematen worden ook gebruikt voor nominale variabelen en geldt dus ook voor interpretatie van de correlatie coëfficiënt uit de Chi-kwadraat toets.

Tabel 7: Associatiemaat

Waarde associatiemaat	Sterkte samenhang
1	Volledige samenhang
0,75	Sterke samenhang
0,50	Matig sterke samenhang
0,25	Zwakke samenhang
0	Geen samenhang

Bron: De Vocht, 2009, p. 160

In dit onderzoek worden op basis van De Vocht (2009) alleen de verbanden met een associatiemaat tussen de 0,35 en de 1 beschreven. En op basis van Cohen's d de effect sizes tussen de 0,20 en de 1 beschreven. Dit wordt gedaan omdat de overige waarden een te gering effect hebben.

Door de beschreven statistische toetsen heeft transformatie plaatsgevonden van data naar informatie. Deze informatie is de basis geweest voor de interviews. De interviews hebben in combinatie met de bevindingen vanuit de overige onderzoeksmethoden (literatuurstudie en enquêtes) geresulteerd in dit onderzoeksverslag.

3. Samenwerking nader bekeken

Het werkmilieu dat in toenemende mate aan verandering onderhevig is en gekenmerkt wordt door globalisering, snelle technologische veranderingen en verzadiging van de markt als gevolg van kortere levenscycli van producten, heeft onlangs veel bedrijven uitgedaagd om te zoeken naar nieuwe manieren om de bedrijfsprestaties te bereiken en te behouden door marktorientatie en het vormen van samenwerkingsrelaties met partners (Buzzell en Ortmeyer, 1995; Sudharshan en Sanchez, 1998; Frazier, 1999; Clark, 1999; Mentzer et al, 2000; Martin en Grbac, 2003). Dit hoofdstuk gaat in op de motieven om samen te werken en beschrijft diverse vormen van samenwerking. Samenwerking wordt vanuit een breed perspectief benaderd en vervolgens toegespitst op samenwerking in de detailhandel.

3.1. Motieven om samen te werken

Samenwerking moet zoals beschreven voordeel voor alle deelnemende partijen opleveren. Echter bestaan er echter diverse soorten voordelen en daarmee motieven om samen te werken. Kaats en Opheij (2012) onderscheiden de volgende vier motieven voor samenwerking.

Tabel 8: Overzicht van inhoudelijke motieven om samen te werken

Marktontwikkeling en – positie	Kostenvoordelen	Kennisontwikkeling	Externe druk
Ontwikkelen van gezamenlijke marketingkracht	Realiseren van schaalvoordelen	Organiseren van gezamenlijke innovatie	Politieke druk: één gezicht naar de burger
Verbeteren en vergroten van de distributiekraft	Overwinnen van investeringsbelemmeringen	Verkrijgen van toegang tot nieuwe technologie	Wettelijke verplichting tot samenwerking of consultatie
Ontwikkelen van nieuwe markten en producten	Realiseren van gezamenlijke ondersteunende diensten	Gebruikmaken van aanvullende competenties van partners	Moreel appél van de 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 met afnemers en leveranciers door ketenintegratie en betere coördinatie van de keten		Nieuwe octrooien verwerven en toegang tot octrooien verkrijgen	

Bron: Kaats en Opheij (2012)

3.2.Samenwerkingniveaus

Samenwerken kan ook op verschillende niveaus voorkomen. Binnen een organisatie komt samenwerking voor, maar ook twee organisaties kunnen met elkaar samenwerken.

Samenwerking kan daarom geanalyseerd worden op macro-, meso-, en microniveau (Smith et al., 1995; Chen et al., 1998).

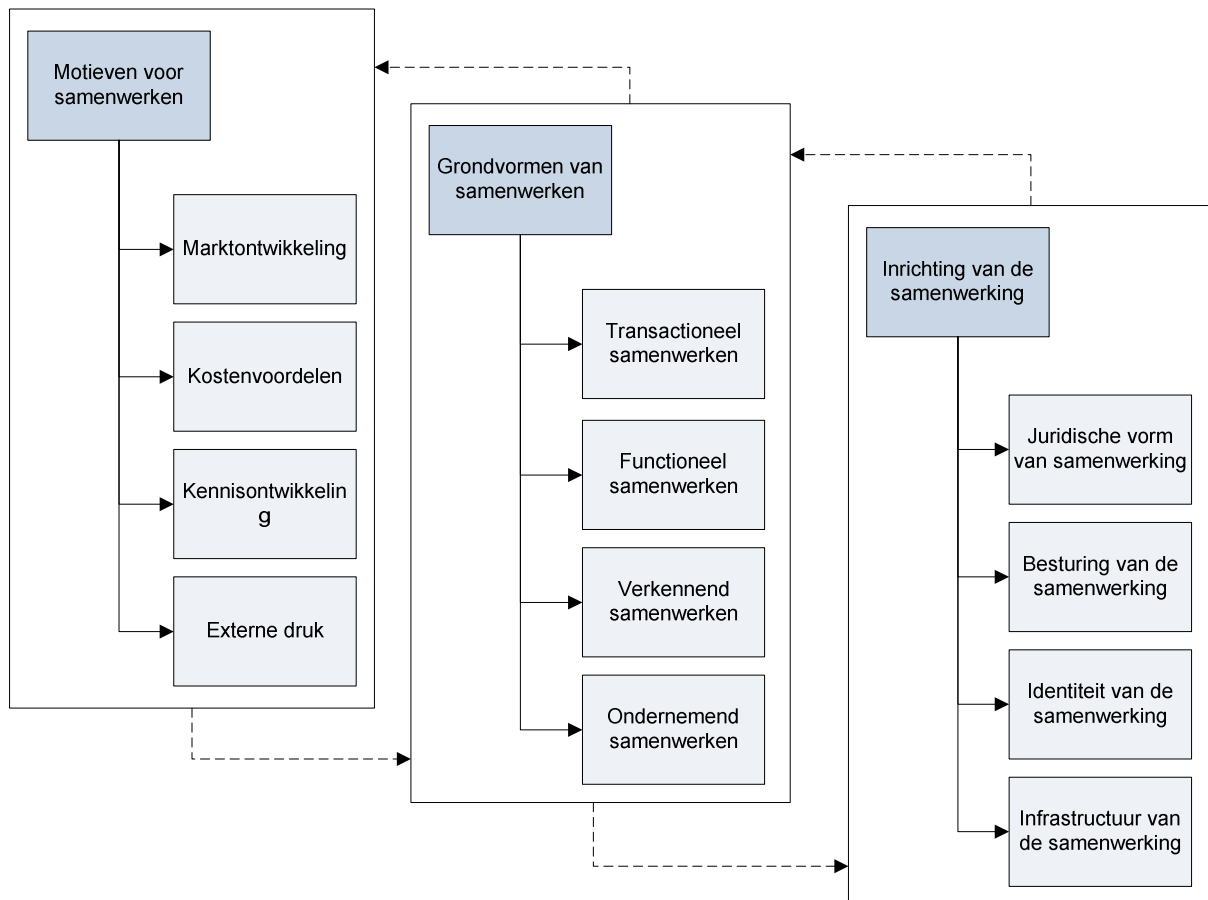
- Macroniveau is samenwerking tussen organisaties, die ook los van elkaar kunnen functioneren (Smith et al., 1995);
- Mesoniveau is samenwerking tussen onderdelen van een organisatie (Smith et al., 1995);
- Microniveau is samenwerking tussen individuen (Smith et al., 1995).

De niveaus zijn niet zo strikt gescheiden als het lijkt. Er kan namelijk samenwerking plaatsvinden tussen twee individuen van twee verschillende organisaties. Volgens Smith et al. (1995) betreft samenwerking op welk niveau dan ook, uiteindelijk altijd samenwerking tussen individuen. Dus ook samenwerking op macroniveau kan op microniveau onderzocht worden. In deze studie wordt de samenwerking tussen winkeliers en het winkelcentrummanagement belicht waarbij de focus ligt op samenwerking tussen individuen wat duidt op microniveau.

3.3.Grondvormen van samenwerking

Er bestaan veel soorten samenwerkingsverbanden. Bekende voorbeelden hiervan zijn: netwerken, stuurgroepen, fusies, joint ventures en publiek-private samenwerking. Dit zegt iets over de rechtsvorm. Voordat hierop ingegaan wordt is het interessant om te kijken naar de grondvorm van samenwerking die gebaseerd is op de motieven van de partijen. Hiervoor wordt het model van Kaats, van Klaveren en Opheij (2005) geïntroduceerd. Dit model is voornamelijk gebaseerd op de strategie van de samenwerking en de daarmee samenhangende vragen: wat willen we met de samenwerking bereiken, en hoe willen we onze onderlinge verhouding vormgeven? De grondvorm is de schakel tussen de motieven om samen te werken en de feitelijke inrichting van de samenwerking (Kaats en Opheij, 2012, p. 230).

Figuur 15: Van motieven naar grondvorm en organisatie van samenwerking



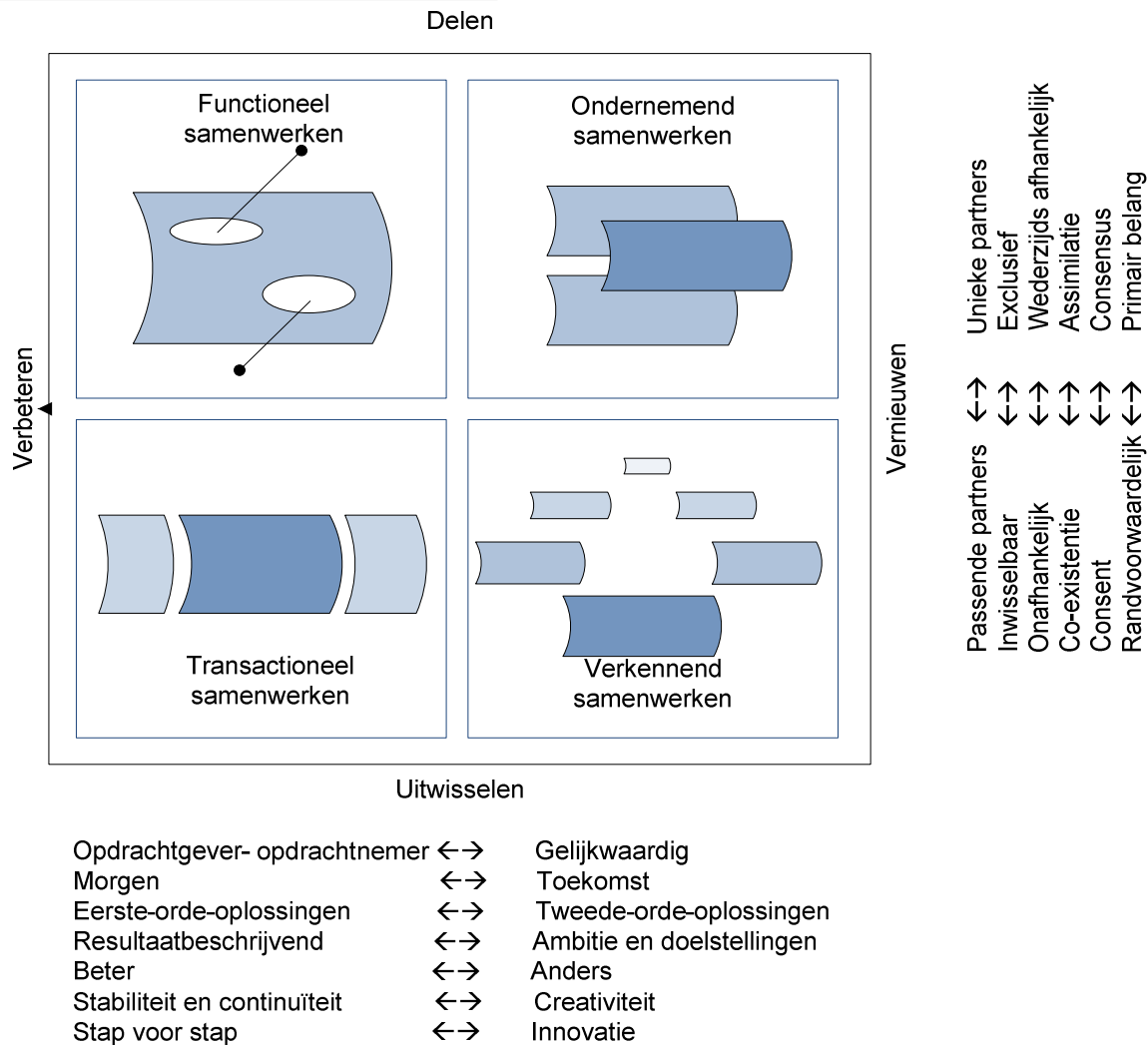
Bron: Kaats, van Klaveren en Opheij (2005)

Motieven, grondvormen en inrichting beïnvloeden elkaar ook wederzijds. Het kan zijn dat stevige overtuigingen of argumenten voor een bepaalde inrichting iets onthullen over de motieven. Bij de afweging over de grondvorm van samenwerken gaat het in de kern steeds om twee vragen die betrekking hebben op de intentie en de aard van de samenwerking:

- Wil ik slimmer werken (*verbeteren*)? Of willen we nieuwe mogelijkheden ontdekken (*vernieuwen*)?
- Vraagt de samenwerking om veel onderlinge afstemming van organisaties (*delen* en gedeeltelijk geïntegreerd laten werken van bedrijfsfuncties en processen)? Of beperken we de samenwerking tot een vorm van *uitwisselen* (zoals producten, diensten, informatie, kennis)? (Kaats en Opheij, 2012, p. 231)

Deze vragen vormen de assen van het model in figuur 16. De verschillen tussen de assen worden rechts en onder de afbeelding in figuur 16 weergegeven.

Figuur 16: Grondvormen van samenwerken



Bron: Kaats en Opheij (2012)

De vier grondvormen van samenwerken worden nader belicht.

3.3.1. Transactioneel samenwerken

Bij deze vorm van samenwerken is de intentie om een productieproces of een keten te *verbeteren*. De samenwerking is gericht op het efficiënt en effectief *uitwisselen* van mensen, producten, diensten of informatie. In het publieke domein komt deze manier van samenwerking dicht bij het begrip ‘ketenregie.’ Ketenregie wordt gedefinieerd als: het organiseren en ontwikkelen van (betere) dienstverlening zoals ervaren door de cliënt, door de (potentiële) ketenpartners te verleiden tot betere afstemming van hun activiteiten (Ministerie BZK, 2003). In het private domein gaat het over het maken van afspraken in een – vaak logistieke – keten. Partijen maken op de koppelvlakken langetermijnafspraken. Partijen wisselen structureel forecastinginformatie uit, stemmen productie- en voorraad gegevens af, managen het voorraadbeheer. Dit type samenwerking komt veel voor in inkoop- en leveranciersnetwerken. Er is een duidelijke hiërarchische verhouding tussen een leverende en ontvangende partij (Kaats en Opheij, 2012, p. 236).

3.3.2. Functioneel samenwerken

In deze vorm van samenwerking is er ook een duidelijke opdrachtgever en opdrachtnemer herkenbaar. De ene partner neemt het management van een bedrijfsfunctie van de andere partner voor zijn rekening. Vaak gebeurt dat omdat die bedrijfsfunctie niet tot de kernactiviteiten behoort van de ene partner en verbetering mogelijk is door uitbesteding aan een andere partner voor wie de activiteiten wel tot de kernactiviteiten behoren. De partners zijn in hoge mate aan elkaar verbonden en maken specifieke afspraken over de wijze waarop ze hun processen op elkaar afstemmen. Ze delen hierbij aspecten van de bedrijfsvoering en hun onderlinge afhankelijkheid is groot. De relatie tussen transactioneel samenwerken en functioneel samenwerken is dat functioneel samenwerken vaak begint bij een meer transactionele samenwerkingsvorm. Bijvoorbeeld de situatie waarbij bedrijf X begon als leverancier van transport (transactioneel) en vervolgens de hele distributie aan bedrijf X wordt uitbesteed (functioneel) (Kaats en Opheij, 2012, p. 238).

3.3.3. Verkennd samenwerken

Bij verkennd samenwerken zoeken organisaties elkaar op voor een gezamenlijke of vergelijkbare opdracht om hun eigen kennisniveau te *vernieuwen*. Door ervaringen en kennis uit te wisselen, leren organisaties van elkaar voor het uitvoeren van de opdracht. De partijen zijn in de samenwerking gelijkwaardig (Kaats en Opheij, 2012, p. 241).

3.3.4. Ondernemend samenwerken

De basis van deze samenwerkingsvorm vindt zijn oorsprong in de erkenning van organisaties dat zij strategische *vernieuwing* niet op eigen kracht kunnen bereiken, maar daarvoor een extra partij nodig hebben. Wanneer een partij hierbij betrokken wordt leidt dit tot een intensieve samenwerking waarin partners competenties en vaardigheden in vergaande mate *delen*. De partijen eisen van elkaar volledig commitment, omdat in de samenwerking veelal informatie, technologieën, en kennis wordt ingebracht die voor partners van strategisch belang zijn. Bescherming van de resultaten van de samenwerking is een belangrijke drijfveer voor de inrichting van de samenwerking. Ook bij deze grondvorm zijn de samenwerkende partijen in hoge mate gelijkwaardig. Ondernemend samenwerken draait om ontdekking en ontwikkeling en hebben een exploratief karakter (Kaats en Opheij, 2012, p. 243).

3.4. Inrichting van de samenwerking

Om tot samenwerking te komen wordt er vanuit de eerder beschreven grondvormen een samenwerkingsvorm gekozen. Bij de keuze voor de samenwerkingsvorm is het behalve over het doel belangrijk om over een aantal andere aspecten goed na te denken zoals: duidelijkheid bij de samenwerkende partijen, flexibiliteit, mate waarin nieuwe partijen kunnen toetreden en de mogelijkheid om de gewenste afspraken juridisch vast te leggen (Kaats en Opheij, 2012, p. 257). Er bestaan diverse samenwerkingsvormen, hieronder staan enkele voorbeelden, gerangschikt van zelfstandige organisaties naar één organisatie:

- contractuele samenwerking;
- preferred supplier;
- joint venture;
- deelneming;
- coöperatie;
- fusie/overname.

Bij de inrichting van de samenwerking moet het bestuur van de samenwerking vormgegeven worden. Dit kan op een formele manier waarbij een juridische vorm, financiën en hiërarchie belangrijk zijn. Maar dit kan ook op een informele manier die meer gebaseerd is op vertrouwen. Smith et al. (1995) maken het volgende onderscheid:

- **Formeel:** Er zijn afspraken over het doel van de samenwerking, al dan niet schriftelijk vastgelegd. Er moet verantwoording afgelegd worden over de samenwerking en het resultaat ervan. Er kan een beloning gekoppeld zijn aan het resultaat van de samenwerking. Wanneer een samenwerkingsvorm juridisch vastgelegd wordt is er een juridische vorm nodig. Dit is een complexe afweging van juridische en fiscale aard (Kaats en Opheij, 2012, p. 254). Gedacht kan worden aan de volgende opties:
 - contractuele samenwerking;
 - stichting;
 - vereniging;
 - vennootschap;
 - coöperatie.
- **Informeel:** De samenwerking komt vrijwillig tot stand, zonder tussenkomst van een meerdere. Er is wel een doel, maar dat is door de medewerkers zelf bepaald en dit kan wijzigen gedurende de samenwerking. De samenwerking is flexibel en gebaseerd op gedragsnormen en vertrouwen. Verder is er ook sprake van beïnvloeding van gedrag binnen de samenwerking.

Volgens Argyle (1991) gaat het bij informele samenwerking vooral om informeren, discussiëren, onderhandelen en adviseren. Bij informele samenwerking is vertrouwen een belangrijke factor. Bij formele samenwerking hoeft vertrouwen totaal niet van belang te zijn en kan er zelfs sprake zijn van legitiem wantrouwen (Lindenberg, 2000). Welke visie gehanteerd wordt hangt onder andere af van de onzekerheid over elkaar, de markt, concurrentie en investeringen.

3.5.Samenwerking binnen de detailhandel

Er zijn zes soorten samenwerkingen uitgelicht die herkend worden in de detailhandel. Daarbij wordt gekeken welke grondvorm bij de samenwerking past.

3.5.1. Franchising

Franchising is een vorm van ondernemen, waarbij de ondernemer een eigen bedrijf heeft, of start, volgens een bepaalde formule, de franchiseformule, die in gebruik gegeven wordt door de franchisegever. De franchisenemer is juridisch en economisch zelfstandig maar maakt gebruik van de franchiseformule. Deze formule uit zich in de handelsnaam en de samenstelling van het assortiment producten en diensten. Vaak zijn ook de servicegraad, de prijsstelling, het in- en exterieur van de vestiging en de communicatie met het publiek onderdeel van de formule van een franchisegever. Elke franchisegever heeft zijn eigen unieke formule, die ook weer een eigen inhoud heeft. De franchisenemer houdt zich over het algemeen bezig met de operationele dingen in de onderneming. Voorbeelden van franchiseondernemingen zijn: Albert Heijn, Multi Vlaai, Expert, de Hypotheker en de McDonald's (Stichting ZZP Nederland, 2012). Tussen de franchisegever en franchisenemer vindt samenwerking plaats die het dichtst bij de grondvorm functioneel samenwerken komt. Er is een duidelijk hiërarchisch verschil tussen de franchisegever en franchisenemer. De partijen zijn in hoge mate met elkaar verbonden en in de franchisevoorwaarden staat duidelijk hoe processen op elkaar afgestemd zijn.

3.5.2. De winkeliersvereniging

De winkeliersvereniging vertegenwoordigt de belangen van alle winkeliers in een bepaald gebied, bijvoorbeeld een winkelcentrum. De vereniging wordt gevormd door een aantal winkeliers en is een afspiegeling van het totaal aantal aanwezige winkels. De rol van de winkeliersvereniging en de mate van invloed verschilt per situatie en daarmee ook de samenwerkingsgrondvorm. Het bedrag dat winkeliers aan de winkelcentrumeigenaar betalen voor het gebruik van de winkel bestaat onder andere uit een promotiebijdrage. Dit is een geldbedrag om de marketing van het winkelcentrum mee te organiseren. Wanneer de winkeliersvereniging de promotiebijdrage beheert, is de invloed van de vereniging groot en neemt zij de besluiten met betrekking tot promotie. Het winkelcentrummanagement kan in deze situatie de vereniging alleen adviseren en wanneer van toepassing voert het centrummanagement ook promotietaken uit in opdracht van de winkeliersvereniging. Het winkelcentrummanagement dat afhankelijk van de situatie adviseert en/of coördineert wordt in deze situatie ook betaald door de winkeliersvereniging⁷. Maar de winkeliersvereniging kan ook een ander marketingbureau aanstellen voor de marketing van het winkelcentrum. Deze vorm van samenwerking tussen de winkeliers en het centrummanagement heet functioneel samenwerken. Waarbij de winkeliersvereniging (opdrachtgever) de promotieafdeling van het centrummanagement of het marketingbureau (opdrachtnemer) inschakelt omdat promotie niet tot de kernactiviteiten van de winkeliersvereniging behoort en onvoldoende kennis aanwezig is. Wanneer het centrummanagement de promotiegelden beheert wordt de marketing van het winkelcentrum ook door hen opgezet en gecoördineerd. Zij beslissen dan wat er met de promotiebijdragen gebeurt. Promotieplannen worden wel voorgelegd aan de winkeliersvereniging maar van samenwerking is geen sprake.

3.5.3. Category management

In de literatuur wordt category management verschillend gedefinieerd en geïnterpreteerd. Category management is een manier van werken om hechtere werkrelaties tussen leveranciers en winkeliers te creëren. De volgende drie aspecten of combinaties van aspecten worden gebruikt in de bestaande definities van category management (Dapiran en Hogarth-Scott, 2003, p. 257):

- 1) het proces van categoriseren van de producten;
- 2) de beschikbaarheid en het delen van informatie;
- 3) de formatie van samenwerkingsverbanden.

Bij category management gaat het om de verticale afstemming tussen leveranciers en winkeliers zodanig dat het aanbod van de winkelier beter past bij de voorkeur van de consument (McLaughlin en Hawkes, 1995). Category management is een grote verandering in de koper -en productoriëntatie. Het huidige category management is gebaseerd op het begrijpen van de consumentenvraag en gefocust op de totale winstgevendheid van productcategorieën (Dapiran en Hogarth-Scott, 2003, p. 258). De definities van category management laten blijken dat category management een mechanisme is voor het creëren van samenwerking tussen leveranciers en winkeliers. Barnes et al. (1995) stelt, “category management is ook een proces waar winkeliers en hun leveranciers gezamenlijk strategische plannen ontwikkelen” en “de relatie tussen de winkelier en de leverancier moet gebaseerd zijn op gezamenlijk voordeel.” Met andere woorden: er is een neiging in de definitie van category management dat twee partijen samenwerken op een niet-vijandige manier om gezamenlijke doelen te behalen met gedeelde informatie (Nielsen, 1992). Door category management wordt de productieketen geoptimaliseerd. Het gaat om een verticale

⁷ T. van den Elsen. Marketingmanager CBRE. Persoonlijk interview. Houten, 22 augustus 2012.

samenwerking waarbij er duidelijk hiërarchisch onderscheid is tussen de leverancier en de winkelier. Category management is een duidelijk voorbeeld van transactioneel samenwerken in het private domein. Kracklauer et al. (2001) stelt dat category management in toenemende mate gefocust is op hechter teamwerk en noemt dit Customer Relationship Management, CRM. De succesfactor van CRM is het linken van klanteninformatie om aan de klantenvraag te voldoen. Wederzijdse openheid en vertrouwen zijn de benodigde voorwaarden voor succes (Kracklauer et al., 2001).

3.5.4. Pilot project: Het nieuwe winkelen

Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) is in 2010 het project 'Het nieuwe winkelen in de binnenstad' gestart. Het nieuwe winkelen houdt in dat consumenten zich via online en offline kanalen oriënteren en hun aankopen doen, dit wordt ook wel cross channel gedrag genoemd (Schapers, 2011). Het project 'Het nieuwe winkelen in de binnenstad' leert winkeliers en hun medewerkers hoe zij als collectief sneller en beter in kunnen spelen op het nieuwe winkelen. Inspelen op het cross channel koop- en winkelgedrag vereist middelen en investeringen die voor een individuele mkb-ondernemer niet haalbaar zijn (Schapers, 2011). Dit is voor hen (maar in feite ook voor de grotere ketens) alleen mogelijk door zaken collectief aan te pakken. De binnenstad met alle ondernemers die hierin actief zijn, is zo'n collectief. Ondernemers in de binnenstad zijn in staat om gezamenlijk een platform (en de infrastructuur, inclusief de diensten die hierop worden aangeboden aan zowel consumenten als bedrijven) op te zetten dat het nieuwe winkelen mogelijk maakt. Daarnaast is voor winkeliers ook samenwerking in de distributieketen (met groothandels, fabrikanten) van groot belang om het nieuwe winkelen mogelijk te maken. Het project houdt in dat het HBD ervoor zorgt dat collectieven van detaillisten, zoals ondernemersverenigingen in binnensteden, de beschikking krijgen over een gedegen plan waarmee zij succesvol kunnen inspelen op het nieuwe winkelen. Veenendaal is de eerste stad waar dit platform geïntroduceerd is. Het platform richt zich op vijf pijlers, te weten:

- Reclame en verkoopbevordering. Dit richt zich op het gebruik van online media zoals social media om consumenten naar de winkel te trekken.
- Lokaal zoeken. Het online vindbaar maken van winkels, parkeerplekken of kinderopvang. Dit kan gecombineerd worden met het offline winkelen.
- Betalen en loyaliteit. Alle betalingen in het winkelgebied worden verwerkt in een centraal systeem. Deze betalingen worden gekoppeld aan een loyalty programma. Hiermee spaart de consument punten voor het hele winkelgebied om korting te krijgen of het parkeren te betalen.
- Logistiek. Alle winkeliers werken mee aan een centraal artikelbestand met hun aanbiedingen. Dit zorgt ervoor dat de klant direct het artikel in de winkel kan ophalen of thuis kan laten bezorgen per post.
- Meten is weten. Inspelen op het nieuwe winkelen werkt alleen wanneer alle detaillisten over de juiste, tijdige en volledige informatie kunnen beschikken. Zij moeten weten wat er in de stad gebeurt en de effecten van hun acties kunnen zien (Schapers, 2011).

Dit project is een voorbeeld van verkennend - en ondernemend samenwerken. Er vindt vernieuwing plaats om een kans te benutten op basis van synergiemogelijkheden tussen de winkeliers om meer bezoekers naar de binnenstad te trekken. Hierbij wordt er kennis door het HBD gedeeld maar tussen winkeliers voornamelijk kennis uitgewisseld. Het idee is dat gezamenlijk op een goedkopere manier de consument via cross channels bereikt wordt. In dit voorbeeld initieert HBD het project maar dit zou bijvoorbeeld ook door een vastgoedeigenaar of door het centrummanagement gedaan kunnen worden.

3.5.5. Samenwerking door omzethuur

Omzethuur is een methode waarbij de hoogte van de huur die de winkeliers betalen afhankelijk is van de hoogte van de omzet van de winkelier. Bij een lage omzet betaalt hij/zij minder huur en bij een hoge omzet moet er meer betaald worden. Omzethuur wordt in Nederland weinig toegepast. In het buitenland is omzethuur bij winkelvastgoed al jaren een begrip en is het in veel gevallen niet meer weg te denken bij standaard huur-/verhuursituaties. Over het algemeen wordt er in Nederland gewerkt met vaste huur prijzen. De schaarse voorbeelden van omzet-gerelateerde huur of varianten daarop zijn: Bataviastad, Designer Outlet Roermond, Schiphol en NS-stations. Opmerkelijk is dat op deze winkellocaties sterke merken vertegenwoordigd zijn en marketing-technisch hier veel aandacht aan wordt besteed (Moerman, 2009). De winkeliers in Bataviastad werken bijvoorbeeld met een loyaltyprogramma waarbij consumenten punten kunnen sparen om korting te krijgen op artikelen. Dit levert waardevolle klanteninformatie op die gebruikt wordt bij de inzet van marketing. Daarnaast worden winkeliers gestimuleerd om hun servicekwaliteit te verbeteren of te behouden door zogenoemde ‘mystery shoppers’. Dit zijn mensen van het management van Bataviastad die zich voordoen als normale klanten en de service in de winkels beoordelen. Zo is er een winnende en verliezende winkel. De verliezende winkel krijgt een training in retailen en de winnende winkel mag op vakantie waarbij het management van Bataviastad de winkel open en draaiende houdt⁸ (Moerman, 2009). Op de locaties waar omzethuur wordt toegepast vindt er over het algemeen meer samenwerking plaats dan op plekken waar vaste huurprijzen gelden. Omzethuur komt het dichtst bij transactioneel samenwerken waarbij het gaat om efficiënte en effectieve uitwisseling van informatie met als doel het realiseren van betere dienstverlening voor de consument.

3.5.6. Winkelcentrummanagement in de Verenigde Staten

Een studie, gepubliceerd door Chain Store Age Executive (1986, in Prendergast et al. 1996), toont aan dat winkelcentrummanagers in de Verenigde Staten (VS) al langere tijd betrokken zijn bij de belangen van de winkeliers. De studie maakte duidelijk dat diverse prominente managers participeerden in trainingsprogramma's en seminars, gericht op de verbetering van de verkoopvaardigheden van de winkelier en verhoging van de winkelomzet.. Een ander onderzoek gedaan door the Chain Store Age Executive (1988, in Prendergast et al. 1996) toonde aan dat de beste centrummanagers in de VS de managers waren die het hoogste scoorden op de volgende eigenschappen: bereikbaarheid, marketing ondersteuning (programma's en promoties), creativiteit en innovatie, relaties met de gemeenschap en flexibiliteit.

In de VS is de eigenaar van een winkelcentrum veelal tegelijkertijd de ontwikkelaar en beheerder. Simon Property Group en de Mill's Corporation zijn twee grote winkelbeleggers in de VS. Deze beleggers hanteren diverse initiatieven die duiden op samenwerking met winkeliers maar ook met consumenten. Simon Property Group ontplooit een aantal business-to-consumer initiatieven zoals Simon Kidgits Club, Simon Super Chefs Live! en nationale en lokale marketing allianties met Coca-Cola, Visa U.S.A. etc. Het Simon Business Network is het Simon business-to-business initiatief. Dit programma biedt total business solutions voor de retailers van Simon en andere ontwikkelaars. Daarnaast bevat het programma een selectie van meer dan 100 preferred suppliers, bijvoorbeeld KONE voor verticaal transport. De bedoeling is dat dit programma de kosten van de eindgebruiker beperkt door de aggregatie van producten en services zodat het werken met Simon Property Group voor deze winkeliers winstgevender wordt (Snelder, 2005, p. 40). De preferred suppliers aanpak is een voorbeeld

⁸ B. Gerritsen. Head of Leasing Corio. Persoonlijk interview. Utrecht, 4 januari 2012.

van transactionele samenwerking tussen het winkelcentrummanagement/eigenaar en de leveranciers. Mill's Corporation heeft een aparte afdeling opgericht genaamd: 'Retail Relations Department'. Door intensief samen te werken met de retailer is het uiteindelijke doel meer bezoekers en meer bestedingen in de winkel (Snelder, 2005, p. 42). Dit is een voorbeeld van Customer Relationship Management (CRM) en dus ook transactioneel samenwerken.

3.6. Conclusies over samenwerking in de detailhandel

Er bestaan diverse voorbeelden van samenwerking in de detailhandel. Samenwerking in deze sector is dus niet iets nieuws. De motieven voor samenwerking in de detailhandel zijn tot dusver voornamelijk gericht op marktontwikkeling en – positie en kostenvoordelen. Er bestaan instanties zoals het Hoofdbedrijfschap Detailhandel, de Kamer Van Koophandel of de Nederlandse Raad Winkelcentra die zich bezighouden met kennisontwikkeling. Alle grondvormen van samenwerking komen voor in de genoemde samenwerkingsvoorbeelden in de detailhandel. Het project 'Het nieuwe winkelen', met de grondvorm: verkennend –en ondernemend, is recent gestart. De overige samenwerkingsvoorbeelden en hun bijbehorende grondvormen bestaan al langer. Dit betekent dat voorheen samenwerking voornamelijk gericht was op verbeteren in plaats van vernieuwen en dat met het 'Het nieuwe winkelen' project daar verandering in gekomen is. In Amerika is men al veel verder met het ondersteunen van winkeliers. Rond 1986 was men al mee bezig om winkeliers te ondersteunen met o.a. verkoopvaardigheden.

4. Vertrouwen in samenwerking

In het vorige hoofdstuk is een aantal motieven genoemd om samen te werken. Hierbij ging het om marktontwikkeling en marktpositie, kostenvoordelen, kennisontwikkeling en externe druk. Met een motief om samen te werken hoeft er nog geen samenwerking te ontstaan. Diverse auteurs hebben hierover geschreven. Naude and Buttle (2000) beschrijven dat het makkelijk is om te zeggen dat een goede relatie voordelig kan zijn voor bedrijven, maar dat het erg moeilijk is om te benoemen wat een relatie goed maakt. Over twee eigenschappen die de samenwerkingsmogelijkheden beïnvloeden is er vrij grote overeenstemming, namelijk vertrouwen en toewijding (Morgan en Hunt, 1994; Kumar et al., 1995; Henning-Thurau en Klee, 1997; Dorsch et al., 1998; Henning-Thurau, 2000; Lang en Colgate, 2003). Deze aspecten beïnvloeden onder andere ook de relatiekwaliteit. Dit onderzoek gaat alleen in op vertrouwen aangezien toewijding ontstaat nadat er vertrouwen aanwezig is en wanneer de partijen samenwerken (Wetzel et al., 1998). Vertrouwen is een complex begrip en er bestaan diverse visies op vertrouwen. In dit onderzoek wordt de visie van Mayer et al. (1995) als uitgangspunt gebruikt. Mayer et al. (1995) zetten vertrouwen uiteen, benoemen ook duidelijk wat vertrouwen niet is en maken onderscheid in soorten vertrouwen. In dit hoofdstuk wordt begonnen met de definitie van vertrouwen en het verschil tussen vertrouwen en daadwerkelijk handelen op basis van vertrouwen. Het conceptueel model uit hoofdstuk 2 is hierbij het uitgangspunt.

4.1. Wat is vertrouwen

Das en Teng (1998) noemen in *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances* vertrouwen in de definitie van een bevredigende samenwerking. Bevredigende samenwerking betekent volgens hen dat een bedrijf voldoende vertrouwen heeft in de medewerking van zijn partner (Das en Teng, 1998, p. 492). Volgens hen zal een bedrijf met een hoog niveau van vertrouwen eerder een samenwerking aangaan dan een bedrijf dat dit niet heeft (Das en Teng, 1998, p. 493). Toch is vertrouwen niet hetzelfde als samenwerking, maar dit blijft in veel publicaties onduidelijk. Vertrouwen kan wel leiden tot samenwerking maar het is geen voorwaarde om samenwerking te laten ontstaan omdat samenwerking niet hoeft te betekenen dat een partij risico moet nemen. Er kan bijvoorbeeld samengewerkt worden zonder dat partij A, partij B vertrouwt wanneer partij A controle heeft over het handelen van partij B of wanneer samenwerken risico's meebrengt die voor partij A niet van voldoende belang zijn (Mayer et al. 1997, p. 712). Een ander voorbeeld is samenwerking op basis van een gedetailleerd contract waarin alle risico's uitgesloten worden (Lindenberg, 2000). Wanneer dit het geval is, zijn de risico's van samenwerken minimaal en is dus geen vertrouwen in de andere partij benodigd. Voor lange termijn relaties is een vorm van vertrouwen essentieel. In dit onderzoek wordt samenwerking getest op de vlakken marketing, informatiedeling en servicekwaliteit. Er wordt verondersteld dat deze samenwerkingsvormen risico's bevatten voor beide partijen en om deze reden is vertrouwen van belang in de onderzochte situatie.

4.1.1. Definities

Vertrouwen kent veel verschillende interpretaties. Bijvoorbeeld iemands geloof en verwachting over de waarschijnlijkheid van een verlangde actie door de vertrouwde partij (Sitkin en Roth, 1993). Een ander voorbeeld is van Smith et al. (1995, p. 11): de overtuiging van de goede wil van een ander en de overtuiging dat die ander handelt in jouw belang. In veel definities van vertrouwen komen de woorden verwachting of overtuiging naar voren. Dit impliceert een bepaald risico. Dit komt naar voren in de definitie van Mayer et al. (1995, p. 712), die in dit onderzoek gebruikt wordt: "de wil van een partij om zich kwetsbaar op te

stellen ten opzichte van de acties van een andere partij, gebaseerd op de verwachting dat de vertrouwde partij een bepaalde actie uitvoert die in het belang is van de vertrouwende partij, ongeacht de mogelijkheid om de vertrouwde partij te controleren of in de gaten te houden.” Met de wil om zich kwetsbaar op te stellen wordt bedoeld dat er iets belangrijks te verliezen is. Zich kwetsbaar opstellen is dus een risico. Er is echter een verschil tussen vertrouwen en gedrag vertonen dat gebaseerd is op vertrouwen. Men hoeft geen risico te nemen om iemand te vertrouwen. Maar het is wel nodig om risico te nemen om een actie die gebaseerd is op vertrouwen uit te voeren. Het verschil tussen vertrouwen en gedrag gebaseerd op vertrouwen komt neer op de wil om risico nemen en het werkelijk nemen van risico (Mayer et. al, 1995, p. 724). De risico's hangen van de context af zodat positieve en negatieve gevolgen afgewogen kunnen worden. Wanneer het vertrouwen hoger is dan het verwachte risico gaat de vertrouwde partij in zee met de andere partij. Wanneer dit niet het geval is en het risico groter is dan het vertrouwen gaan de partijen niet met elkaar in zee. Bij het uiten van vertrouwen kan samenwerking ontstaan. Samenwerking moet echter, zoals in de definitie ervan beschreven, wederzijds gunstig zijn. Beide partijen moeten de meerwaarde ervan inzien.

4.1.2. Soorten vertrouwen

In de Engelstalige literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen 'confidence' en 'trust'. In de Nederlandse literatuur komt dit terug in het verschil tussen onberekend -en berekend vertrouwen (Laan en Sijpersma, 2006, p. 17). Luhmann (1988, in Mayer et al. 1995, p. 713) verduidelijkt de overeenkomsten en de verschillen hiertussen. In beide gevallen van vertrouwen wordt er een risico genomen waarbij een kans op teleurstelling aanwezig is. Bij berekend vertrouwen hoort echter voorafgaand contact waarbij de persoon of partij de risico's herkent en accepteert. Wanneer zich een situatie voordoet waarbij er geen alternatieven overwogen worden spreken we van onberekend vertrouwen. Dit vindt zijn basis bijvoorbeeld in gevoelens van empathie - "Ik vind hem aardig, dus hij is te vertrouwen" - bij de 'vertrouwer.' In dat geval spreken we van oorzaken van vertrouwen (Laan en Sijpersma, 2006, p. 17). Wanneer er een bepaalde actie uitgevoerd wordt in de wetenschap dat dit door het handelen van anderen mogelijk nadelig uit kan pakken spreken we van berekend vertrouwen (Luhmann, 1988, in Mayer et al. 1995, p. 713). De 'vertrouwer' weegt dus bewust af of de ander te vertrouwen is. Hier spreken we van redenen van vertrouwen. Degene die vertrouwt zoekt dan naar bronnen van betrouwbaarheid bij de ander (Laan en Sijpersma, 2006, p. 17). Het verschil is dus dat er bij berekend vertrouwen risico *herkend* wordt en bij onberekend vertrouwen niet. De 'vertrouwer' maakt een afweging of de ander betrouwbaar genoeg is om te vertrouwen (Nooteboom, 2002). Het vertrouwen van de 'vertrouwer' kent dus grenzen. En ook de betrouwbaarheid van degene die wordt vertrouwd is niet grenzeloos. De vraag is daarom niet of iemand vertrouwt, maar waar hij zijn grenzen legt. En de vraag is niet of iemand betrouwbaar is, maar tot op welke hoogte hij betrouwbaar is (Laan en Sijpersma 2006, p. 17).

4.2. Totstandkoming van vertrouwen

Iemands betrouwbaarheid kan op verschillende bronnen worden teruggevoerd. Het kan gebaseerd zijn op motieven van eigenbelang, maar het kan ook sociale of ethische wortels hebben. Als betrouwbaarheid kan worden teruggevoerd op eigenbelang, zeggen we in het dagelijkse taalgebruik: 'Ik vertrouw op je'. Als iemands betrouwbaarheid sociale of ethische wortels heeft, zeggen we: 'Ik heb vertrouwen in je'. Je kunt dus 'op' iemand vertrouwen, zonder vertrouwen 'in' hem te hebben (Williams, 1988). Over het ontstaan van vertrouwen worden in de literatuur vele aspecten genoemd. In dit onderzoek zijn de volgende variabelen als uitgangspunt genomen:

- Welwillend

Dit is de mate waarin de vertrouwende partij verwacht dat de vertrouwde partij 'goed' zal doen ten opzichte van hem, los van zijn eigen profijt (Ganesan, 1994; Kumar et al., 1995; Mayer et al., 1995).

- Competent

De mate dat men er vanuit gaat dat de ander competent is om zijn werk goed te doen, de taak correct uit te voeren. Dit vereist een bepaalde opleiding en/of ervaring en de juiste toepassing van de kennis en ervaring (Mayer et al., 1995; Laan en Sijpersma, 2006, p. 16).

- Eerlijkheid

Dit heeft te maken met de moraliteit van de ander. De mate waarin men er vanuit gaat dat een eerlijk persoon zich gedraagt volgens de eigen normen betreffende moraliteit. Dit houdt onder andere in, dat wanneer een ander zegt een bepaalde actie zo snel mogelijk te zullen doen, dat hij hierin eerlijk is en het niet op de lange baan schuift en dus de afspraken nakomt (Morgan en Hunt, 1994; Kumar et al., 1995; Mayer et al., 1995).

De drie componenten van vertrouwen veranderen door gebeurtenissen en ervaringen en kunnen afzonderlijk gemeten worden. Als iemand niet aan alle aspecten voldoet, zal een ander hem niet vertrouwen of in ieder geval minder vertrouwen (Mayer et al., 1995). Een eerlijk persoon kan niet vertrouwd worden, als hij niet competent is voor een bepaalde taak. Een competent persoon kan echter niet vertrouwd worden als hij niet welwillend is om de competentie ten gunste van jou te gebruiken. De drie aspecten vormen gedeeltelijk de meting van het begrip vertrouwen. Wat volgens Mayer et al. (1995) ook invloed heeft op het vertrouwen is het karakter van personen. De ene persoon vertrouwt iemand heel snel en de ander is hier terughoudender in. Door Mayer et al. (1995) wordt deze karaktereigenschap gezien als een factor tussen twee partijen die de waarschijnlijkheid beïnvloedt of een partij de ander zal vertrouwen. Dit verschilt per persoon en kan gezien worden als een algemene wil om anderen te vertrouwen. Dit is dus bepaald voordat de partijen met elkaar in aanraking zijn geweest. In het geval dat er met meerdere variabelen de mate van vertrouwen gemeten wordt zou deze karaktereigenschap volgens Mayer et al. (1995) bij moeten dragen aan de verklaring voor de verschillen in vertrouwen.

De perceptie van vertrouwen wordt voortdurend aangepast in het licht van ervaringen en gebeurtenissen die zich in de loop van de tijd voordoen. Partijen zullen het gedrag van elkaar proberen te interpreteren en waarderen. Naarmate een relatie voortduurt, ontwikkelt het vertrouwen zich (Laan en Sijpersma, 2006, p. 18). In een eerste stadium van een relatie kan vertrouwen geheel ontbreken. Partijen zullen dan proberen om mogelijk opportunistisch gedrag van de ander te beheersen door controle en monitoring. Opportunisme houdt in dat de ander zich onttrekt aan afspraken of aan intenties voor afspraken tot samenwerking. Als de aanwezige kennis over de intenties (eerlijkheid, welwillendheid) en competenties van de

ander toeneemt, wordt het mogelijk om grenzen van betrouwbaarheid en tolerantiegrenzen van vertrouwen vast te stellen. De interpretatie van gedrag kan ook gebaseerd zijn op eerdere samenwerking. Partijen die in het verleden met elkaar hebben samengewerkt, weten immers min of meer wat ze aan elkaar hebben, dit verkleint het risico. De ervaring uit het verleden beïnvloedt de houding van een partij ten opzichte van een partner en heeft invloed op de voorspelbaarheid van de partner. Slechte ervaringen leiden tot een relatief laag initieel vertrouwen. Is een eerdere samenwerking echter goed bevallen, dan is het initiële vertrouwen hoger. Zowel vertrouwen als wantrouwen werken hierbij veelal zelfversterkend. Een relatie kan in het algemeen dus worden gekarakteriseerd door ver- of wantrouwen, terwijl ditzelfde ver- of wantrouwen tegelijkertijd voortdurend aan verandering onderhevig is (Laan en Sijpersma, 2006, p. 18).

Wanneer een partij merkt dat een andere partij risico neemt om hen te vertrouwen, probeert zij zich te gedragen op een betrouwbare manier. Een dergelijk wisselwerking is gevonden als sleutelement in het bouwen van vertrouwen (Larson, 1992; Johnson et al., 1997). Alleen wanneer het eerste risico genomen is, blijkt het mogelijk voor de vertrouwde partij om het vertrouwen waar te maken. Een partij neemt niet zomaar risico om een betrouwbare relatie op te bouwen. Een geleidelijke aanpak ligt meer voor de hand waarin partners starten met beperkte investeringen (Das en Teng, 2003).

4.3. Conclusie

In de literatuur is overeenstemming over het uitgangspunt dat vertrouwen aan de basis staat van samenwerking. Voor samenwerking is geen vertrouwen benodigd op het moment dat er geen risico bestaat voor de samenwerkende partijen. Er wordt verondersteld dat dit in de onderzochte materie wel het geval is. Of er vertrouwen aanwezig is wordt bepaald door deskundigheid, eerlijkheid en welwillendheid van beide partijen. Daarnaast bepalen karaktereigenschappen hoe snel mensen anderen vertrouwen. Men kan risico willen nemen en een andere partij vertrouwen. Dit wil niet zeggen dat er ook daadwerkelijk risico genomen wordt en dat er gedrag vertoond wordt dat duidt op vertrouwen. Dit is per situatie verschillend. Hierbij vindt er een afweging plaats van positieve en negatieve gevolgen van het vertrouwen van een ander. In dit onderzoek is door middel van enquêtes en interviews bepaald wat de bereidheid is om samen te werken op de specifieke vlakken: informatiedeling, marketing en servicekwaliteit. Hierdoor is samenwerking in een context geplaatst, wat het voor de respondenten mogelijk maakte om de risico's ervan te wegen. In het volgende hoofdstuk is de huidige relatie tussen de winkeliers en het centrummanagement beschreven. Hieruit blijkt in hoeverre de benoemde variabelen in dit hoofdstuk aanwezig zijn in de relatie en of deze variabelen ook echt het vertrouwen in de andere partij bepaald.

5. De huidige relatie tussen het centrummanagement en winkeliers

Vertrouwen is in het voorgaande hoofdstuk ontleed in: deskundigheid, eerlijkheid en welwillendheid. Daarnaast spelen karaktereigenschappen een rol en het risico behorende bij de specifieke situatie. In dit hoofdstuk wordt eerst de mate van vertrouwen beschreven. Vervolgens de mate van deskundigheid, eerlijkheid en welwillendheid van beide partijen en de relatie tot vertrouwen. Omdat er vanuit de brede visie van relatiekwaliteit gekeken is naar de relatie tussen het centrummanagement en de winkeliers worden ook deze aspecten en hun eventuele relatie met vertrouwen beschreven. In hoofdstuk 6, 7 en 8 worden specifieke situaties voorgesteld en daar wordt gekeken naar het bijbehorende risico en de meerwaarde van samenwerking op het gebied van informatiedeling, marketing en servicekwaliteit als onderdeel van vertrouwen.

5.1. Vertrouwen gebaseerd op veronderstelde aspecten

Het merendeel van de winkeliers (54%) antwoordt neutraal op de vraag of hij of zij het centrummanagement vertrouwt. Dit houdt in dat zij tussen vertrouwen en wantrouwen in zitten. Daarnaast antwoordt 31% dat er vertrouwen is en 15% dat er geen vertrouwen is. De zelfstandig ondernemers die geen onderdeel zijn van een keten hebben het meeste wantrouwen in het centrummanagement. Van hen geeft 30% aan veel wantrouwen, dan wel wantrouwen te hebben. Bij het centrummanagement is er meer vertrouwen in de winkeliers aanwezig. Van het centrummanagement antwoordt namelijk 57% vertrouwen te hebben in de winkeliers, 38% antwoordt neutraal en 5% antwoordt wantrouwen te hebben. De promotieafdeling van het centrummanagement geeft de meest neutrale antwoorden, 80% hiervan antwoordt neutraal op de vraag naar de mate van vertrouwen. In de Marikenstraat is het meeste vertrouwen in winkeliers aanwezig, namelijk 100%. Een interessante vraag is waar het wantrouwen of vertrouwen op gebaseerd is. Uit de literatuur bleek dat het gebaseerd is op deskundigheid, eerlijkheid, welwillendheid en de karaktereigenschappen.

5.1.1. Deskundigheid

De winkeliers beoordelen de deskundigheid van het centrummanagement gemiddeld tot bovengemiddeld. Van de respondenten beoordeelt 31% het centrummanagement als gemiddeld, 26% als minder dan gemiddeld en 43% als bovengemiddeld. Er bestaat geen duidelijke overeenstemming over de deskundigheid en de winkeliers hebben verschillende ervaringen. Er zijn geen duidelijke verschillen te herkennen tussen de meningen van de verschillende soorten winkeliers over de deskundigheid van het centrummanagement. Er blijkt een matig sterk significant verband ($\tau = .58, p \leq .05$) tussen deskundigheid en het vertrouwen. Het symbool ' τ ' staat voor de correlatie coëfficiënt van de Kendalls' Tau toets in SPSS en geeft de sterkte van het verband aan. Hoe beter de deskundigheid beoordeeld is hoe hoger ook de mate van vertrouwen is beoordeeld. Dit verband is in de kruistabel af te lezen.

Tabel 9: Kruistabel deskundigheid - vertrouwen

Deskundigheid * Vertrouwen Crosstabulation

			Vertrouwen					Total
			veel wantrouwen	wantrouwen	neutraal	vertrouwen	veel vertrouwen	
Deskundigheid slecht	Count		4	2	4	0	0	10
	% within Deskundigheid		40,0%	20,0%	40,0%	,0%	,0%	100,0%
matig	Count		1	2	13	0	0	16
	% within Deskundigheid		6,3%	12,5%	81,3%	,0%	,0%	100,0%
gemiddeld	Count		0	2	23	6	0	31
	% within Deskundigheid		,0%	6,5%	74,2%	19,4%	,0%	100,0%
voldoende	Count		0	1	15	22	0	38
	% within Deskundigheid		,0%	2,6%	39,5%	57,9%	,0%	100,0%
goed	Count		0	0	1	2	2	5
	% within Deskundigheid		,0%	,0%	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
Total	Count		5	7	56	30	2	100
	% within Deskundigheid		5,0%	7,0%	56,0%	30,0%	2,0%	100,0%

Bron: export door auteur vanuit SPSS

Het centrummanagement beoordeelt de deskundigheid van de winkeliers voldoende tot goed. Van de respondenten geeft 77% aan de deskundigheid voldoende te vinden en 23% geeft aan de deskundigheid goed te vinden. Het commercieel management binnen het centrummanagement is het meest positief over de deskundigheid van de winkeliers. Ketens worden als deskundiger gezien dan niet-ketens. Bij het centrummanagement blijkt er geen significant verband te zijn tussen vertrouwen en deskundigheid.

5.1.2. Eerlijkheid

Door de winkeliers is de eerlijkheid van het centrummanagement gemiddeld tot positief beoordeeld. Van de respondenten geeft 17% aan dat het centrummanagement zelden of nooit eerlijk is. Daarnaast beoordeelt 45% van de respondenten de eerlijkheid als gemiddeld. Er is ook een deel duidelijk positief over de eerlijkheid van het centrummanagement, want 38% vindt dat het centrummanagement vaak tot altijd eerlijk is. De zelfstandig ondernemer die geen onderdeel is van een keten beoordeelt de eerlijkheid van het centrummanagement minder positief dan de overige winkeliers. Van deze groep oordeelt 38% dat het centrummanagement zelden tot nooit eerlijk is. In winkelcentrum de Marikenstaat hebben de winkeliers de eerlijkheid van het centrummanagement het hoogst beoordeeld. Er blijkt een matig sterk significant verband ($\chi^2=56, p \leq .05$) tussen eerlijkheid en vertrouwen. Hoe beter de eerlijkheid beoordeeld is hoe hoger de mate van vertrouwen is en andersom. Dit verband is in de kruistabel af te lezen.

Tabel 10: Kruistabel eerlijkheid - vertrouwen winkeliers

Afspraken nakomen * Vertrouwen Crosstabulation

			Vertrouwen					Total
			veel wantrouwen	wantrouwen	neutraal	vertrouwen	veel vertrouwen	
Afspraken nakomen	nooit	Count	4	1	2	0	0	7
		% within Afspraken nakomen	57,1%	14,3%	28,6%	,0%	,0%	100,0%
	zelden	Count	1	1	6	1	0	9
		% within Afspraken nakomen	11,1%	11,1%	66,7%	11,1%	,0%	100,0%
	gemiddeld	Count	0	5	31	6	0	42
% within Afspraken nakomen		,0%	11,9%	73,8%	14,3%	,0%	100,0%	
vaak	Count	0	0	13	17	1	31	
	% within Afspraken nakomen	,0%	,0%	41,9%	54,8%	3,2%	100,0%	
altijd	Count	0	0	1	5	0	6	
	% within Afspraken nakomen	,0%	,0%	16,7%	83,3%	,0%	100,0%	
Total		Count	5	7	53	29	1	95
		% within Afspraken nakomen	5,3%	7,4%	55,8%	30,5%	1,1%	100,0%

Bron: export door auteur vanuit SPSS

Het centrummanagement beoordeelt de eerlijkheid van de winkeliers ongeveer hetzelfde als de winkeliers hen beoordelen. Van het centrummanagement oordeelt 17% dat de winkeliers zelden eerlijk zijn, 53% vindt dat de winkeliers gemiddeld genomen eerlijk zijn en 39% geeft aan dat de winkeliers vaak eerlijk zijn. Het commercieel management en het financieel management zijn het meest positief over de eerlijkheid. De promotieafdeling is het minst positief over de eerlijkheid. Er blijkt een zwak significant verband ($T=.38$, $p \leq .05$) tussen eerlijkheid en vertrouwen. Hoe beter de eerlijkheid beoordeeld is hoe hoger de mate van vertrouwen is en andersom. Dit verband is in de kruistabel af te lezen.

Tabel 11: Kruistabel eerlijkheid - vertrouwen centrummanagement

Afspraken nakomen * Vertrouwen Crosstabulation

			Vertrouwen			Total
			wantrouwen	neutraal	vertrouwen	
Afspraken nakomen	zelden	Count	0	3	0	3
		% within Afspraken nakomen	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	gemiddeld	Count	2	8	10	20
% within Afspraken nakomen		10,0%	40,0%	50,0%	100,0%	
vaak	Count	0	3	11	14	
	% within Afspraken nakomen	,0%	21,4%	78,6%	100,0%	
Total		Count	2	14	21	37
		% within Afspraken nakomen	5,4%	37,8%	56,8%	100,0%

Bron: export door auteur vanuit SPSS

5.1.3. Welwillendheid

Als indicator van welwillendheid geldt in dit onderzoek de beoordeling van de mate van inzet van de vertrouwde partij. Onder de winkeliers is geen overeenstemming over de beoordeling van de inzet van het centrummanagement. Van de respondenten vindt 30% de inzet van het centrummanagement minder dan gemiddeld, 31% beoordeelt de inzet als gemiddeld en 39% bovengemiddeld. De mening van de winkeliers over de inzet neigt naar bovengemiddeld. Er zijn geen duidelijke verschillen te herkennen tussen de meningen van de verschillende soorten winkeliers over de inzet van het centrummanagement. Er is een matig tot sterk significant verband tussen de beoordeling van welwillendheid van het centrummanagement

en de mate van vertrouwen in het centrummanagement ($T=.62, p \leq .05$). Hoe beter de welwillendheid beoordeeld is hoe hoger de mate van vertrouwen is en andersom. Dit verband is in de kruistabel af te lezen.

Tabel 12: Kruistabel inzet - vertrouwen winkeliers

Inzet * Vertrouwen Crosstabulation

			Vertrouwen					Total
			veel wantrouwen	wantrouwen	neutraal	vertrouwen	veel vertrouwen	
Inzet slecht	Count		4	2	2	0	0	8
	% within Inzet		50,0%	25,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
matig	Count		0	4	17	0	0	21
	% within Inzet		,0%	19,0%	81,0%	,0%	,0%	100,0%
gemiddeld	Count		0	1	22	8	0	31
	% within Inzet		,0%	3,2%	71,0%	25,8%	,0%	100,0%
voldoende	Count		0	0	16	22	0	38
	% within Inzet		,0%	,0%	42,1%	57,9%	,0%	100,0%
goed	Count		0	0	0	5	2	7
	% within Inzet		,0%	,0%	,0%	71,4%	28,6%	100,0%
Total	Count		4	7	57	35	2	105
	% within Inzet		3,8%	6,7%	54,3%	33,3%	1,9%	100,0%

Bron: export door auteur vanuit SPSS

Het centrummanagement is op dit aspect positiever dan de winkeliers. Van hen geeft 65% aan dat de inzet gemiddeld is, 29% geeft aan dat de inzet voldoende is en 6% beoordeelt de inzet als goed. Wederom zijn de centrummanagers het meest positief over de inzet van de winkeliers. Net als bij de perceptie van vertrouwen bij de winkeliers, speelt welwillendheid ook bij de perceptie van vertrouwen bij het centrummanagement een rol. Er blijkt een matig sterk significant verband ($T=.53, p \leq .05$) te zijn tussen welwillendheid en vertrouwen. Hoe beter de welwillendheid van de winkeliers beoordeeld is hoe hoger de mate van vertrouwen is en andersom. Dit verband is in de kruistabel af te lezen.

Tabel 13: Kruistabel inzet - vertrouwen centrummanagement

Inzet * Vertrouwen Crosstabulation

			Vertrouwen		Total
			neutraal	vertrouwen	
Inzet gemiddeld	Count		6	5	11
	% within Inzet		54,5%	45,5%	100,0%
voldoende	Count		0	5	5
	% within Inzet		,0%	100,0%	100,0%
goed	Count		0	1	1
	% within Inzet		,0%	100,0%	100,0%
Total	Count		6	11	17
	% within Inzet		35,3%	64,7%	100,0%

Bron: export door auteur vanuit SPSS

5.1.4. Karaktereigenschappen

De karaktereigenschappen blijken per winkelier en per persoon binnen het centrummanagement te variëren. Bij bepaalde personen moet er vertrouwen opgebouwd worden vanuit een situatie waarbij weinig vertrouwen in een ander is. Andere personen gaan uit van het vertrouwen totdat het tegendeel bewezen is. In de enquête is gevraagd naar de mate van vertrouwen in elkaar. Vervolgens is in de interviews gevraagd naar de mate van vertrouwen in personen in het algemeen. Bij beide partijen zijn personen aanwezig die uitgaan van vertrouwen en personen die uitgaan van wantrouwen. Voor zowel de winkeliers als het centrummanagement blijkt er geen verband te bestaan tussen de mate van vertrouwen in elkaar en de mate van vertrouwen in personen in het algemeen. Dit valt te verklaren door het feit dat de partijen al langer met elkaar werken en hierdoor al een beeld gevormd hebben. De mate van het initieel vertrouwen is door de omgang met elkaar verandert.

5.2. **Vertrouwen gebaseerd op niet veronderstelde aspecten**

De winkeliers en het centrummanagement geven niet duidelijk aan dat er vertrouwen of wantrouwen in de relatie aanwezig is doordat er veel neutraal geantwoord is. Het blijkt dat de mate van vertrouwen tussen vertrouwen en wantrouwen in zit. Beide partijen geven aan dat er wel meer vertrouwen dan wantrouwen in de relatie aanwezig is. Het centrummanagement heeft meer vertrouwen in de winkeliers dan de winkeliers in het centrummanagement hebben. Dit lijkt op een middelmatige relatie waarbij per situatie afhankelijk is of men elkaar vertrouwt of niet. Per partij blijken er andere indicatoren te bestaan die de mate van vertrouwen bepalen. Er was vanuit de literatuur bekend dat vertrouwen per situatie en context kan verschillen. Het blijkt echter ook per partij te kunnen verschillen. Wat voor de ene partij kan leiden tot vertrouwen hoeft voor de andere partij niet te leiden tot vertrouwen. Voor de winkeliers blijken de indicatoren deskundigheid, eerlijkheid en welwillendheid een rol te spelen in de mate van vertrouwen. Deze rol is echter matig sterk te noemen. Dit duidt erop dat er ook andere aspecten een rol kunnen spelen in de mate van vertrouwen. Dit is onderzocht en beschreven in de volgende paragrafen. Voor het centrummanagement bepalen de indicatoren eerlijkheid en welwillendheid de mate van vertrouwen. Eerlijkheid speelt echter een zwakke rol en welwillendheid een matig sterke rol. Ook hier lijkt het erop dat er andere factoren in het spel zijn die de mate van vertrouwen bepalen. Duidelijk is dat karaktereigenschappen geen rol spelen in de mate van vertrouwen in de andere partij.

In de volgende paragrafen wordt meer inzicht verschaft in de mate waarin de overige relatiekwaliteitsaspecten aanwezig zijn en wat hun verband met vertrouwen is. Dit is beschreven en weergegeven met kruistabellen. Alleen de verbanden die sterker zijn dan $r = .30$ (dit is een zwak verband) zijn in kruistabellen weergegeven. De overige kruistabellen zijn te raadplegen in bijlage II.

5.2.1. Communicatie

De respondenten onder de winkeliers geven aan dat er erg weinig contact is tussen hen en het centrummanagement. Met contact wordt bedoeld telefonisch contact, e-mailcontact en face-to-face contact. In de enquête hebben zeven winkeliers aangegeven de enquête moeilijk konden invullen omdat zij vrijwel nooit in contact zijn geweest met het centrummanagement. Dit viel ook op tijdens het rondbrengen van de enquêtes in winkelcentrum Buitenmere. Daarnaast bleek ook tijdens het onderzoeksproces dat er geen tot weinig correcte e-mailadressen van winkeliers beschikbaar waren. Hierdoor worden de communicatiemogelijkheden beperkt. Bij het verspreiden van de enquêtes bleek dat de namen van de winkelverantwoordelijken niet recent waren. Zoals een winkelier beschrijft: "CBRE heeft zo weinig interesse/contact met de huurders dat mijn post/contact gegevensgegevens nog steeds op naam van de vorige eigenaar staan. Ik heb de zaak 4 jaar (!) geleden gekocht."

Van de respondenten geeft 66% geeft aan dat er gemiddeld minder dan één keer per kwartaal contact is en 19% geeft aan dat er één tot twee keer per kwartaal contact is. Van de onderzochte winkelcentra is in Buitenmere het minste en in De Terp het meeste contact. Er zijn geen duidelijke verschillen vast te stellen tussen soorten winkeliers. Zes van de acht geïnterviewde winkeliers geven aan meer contact te willen met het centrummanagement. Er is behoefte aan interesse vanuit het centrummanagement in hun winkel en het daarbijhorende informeel binnenlopen. Dit gebeurt naar hun mening te weinig of niet. Daarnaast wordt er meerdere malen genoemd dat er geen terugkoppeling plaatsvindt van de toezeggingen die gedaan worden. De bereikbaarheid van het winkelcentrummanagement is wisselend (39%). Een ongeveer even groot deel beoordeelt de bereikbaarheid goed tot zeer goed (32%) als slecht tot onbereikbaar (29%). Ook met betrekking tot bereikbaarheid vinden de winkeliers in Buitenmere het centrummanagement het minst goed bereikbaar. In de Marikenstraat is men het meest positief over de bereikbaarheid. Er zijn geen duidelijke verschillen te herkennen tussen soorten winkeliers. Tussen contactmomenten en vertrouwen is geen significant verband gevonden. Tussen bereikbaarheid en vertrouwen wel. Dit is een matig sterk verband ($T=.51, p \leq .05$). Hoe beter de bereikbaarheid beoordeeld is hoe hoger de mate van vertrouwen is en andersom.

Tabel 14: Kruistabel bereikbaarheid - vertrouwen winkeliers

			Bereikbaarheid * Vertrouwen Crosstabulation					Total
			Vertrouwen					
			veel wantrouwen	wantrouwen	neutraal	vertrouwen	veel vertrouwen	
Bereikbaarheid	onbereikbaar	Count	2	2	6	0	0	10
		% within Bereikbaarheid	20,0%	20,0%	60,0%	,0%	,0%	100,0%
	slecht bereikbaar	Count	2	1	3	1	0	7
		% within Bereikbaarheid	28,6%	14,3%	42,9%	14,3%	,0%	100,0%
	wisselend bereikbaar	Count	1	4	29	7	0	41
		% within Bereikbaarheid	2,4%	9,8%	70,7%	17,1%	,0%	100,0%
	goed bereikbaar	Count	0	0	12	18	1	31
		% within Bereikbaarheid	,0%	,0%	38,7%	58,1%	3,2%	100,0%
	zeer goed bereikbaar	Count	0	0	1	2	0	3
		% within Bereikbaarheid	,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
Total		Count	5	7	51	28	1	92
		% within Bereikbaarheid	5,4%	7,6%	55,4%	30,4%	1,1%	100,0%

Bron: export door auteur vanuit SPSS

Ook het centrummanagement geeft aan dat er weinig contact is. Zij geven echter aan dat er wel vaker contact is dan de winkeliers aangeven. Van de respondenten geeft 42% aan dat er minder dan één keer per kwartaal contact is en 30% geeft aan dat er één tot twee keer per kwartaal contact is. De centrummanagers, de financieel managers en de technisch managers hebben het meeste contact met de winkeliers. Voornamelijk het commercieel management en de winkelcentrummanagers geven aan meer contact te willen. Door tijdgebrek is dit contact er nu niet geven zij aan.

Er bestaat geen significant verband tussen vertrouwen en het aantal contactmomenten. Er bestaat wel een significant verband tussen bereikbaarheid en vertrouwen. Echter is dit een zwak verband ($T=.34, p \leq .05$). Hoe beter de bereikbaarheid beoordeeld is hoe hoger de mate van vertrouwen ook is en andersom. De helft van het centrummanagement geeft aan dat de winkeliers wisselend bereikbaar zijn, 29% noemt hen goed bereikbaar en 21% slecht bereikbaar. Volgens het centrummanagement zijn ketens minder goed bereikbaar dan niet-ketens.

5.2.2. Persoonlijke eigenschappen

Dit onderdeel is gemeten aan de hand van de beoordeling van de vriendelijkheid van de andere partij. Dat zegt onder andere iets over de klik die er wel of niet bestaat tussen de twee partijen, alsmede over de manier waarop personen met elkaar omgaan en op elkaar reageren. Het merendeel (54%) van de winkeliers acht het centrummanagement vriendelijk tegen hem of haar. In de Marikenstraat vindt men het centrummanagement het meest vriendelijk. Er zijn geen duidelijke verschillen te herkennen tussen soorten winkeliers. Er blijkt een matig sterk significant verband te zijn tussen vriendelijkheid en vertrouwen ($T=.51$, $p \leq .05$). Hoe beter de vriendelijkheid beoordeeld is hoe hoger de mate van vertrouwen is en andersom. Dit verband is in de kruistabel af te lezen.

Tabel 15: Kruistabel persoonlijke eigenschappen - vertrouwen winkeliers

			Vertrouwen					Total
			veel wantrouwen	wantrouwen	neutraal	vertrouwen	veel vertrouwen	
Vriendelijkheid	zeer onvriendelijk	Count	0	1	0	0	0	1
		% within Vriendelijkheid	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	onvriendelijk	Count	2	0	1	0	0	3
		% within Vriendelijkheid	66,7%	,0%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
	niet onvriendelijk/ niet vriendelijk	Count	2	3	24	3	0	32
		% within Vriendelijkheid	6,3%	9,4%	75,0%	9,4%	,0%	100,0%
	vriendelijk	Count	0	3	29	20	0	52
		% within Vriendelijkheid	,0%	5,8%	55,8%	38,5%	,0%	100,0%
	zeer vriendelijk	Count	0	0	0	7	1	8
		% within Vriendelijkheid	,0%	,0%	,0%	87,5%	12,5%	100,0%
Total		Count	4	7	54	30	1	96
		% within Vriendelijkheid	4,2%	7,3%	56,3%	31,3%	1,0%	100,0%

Bron: export door auteur vanuit SPSS

Het centrummanagement acht de winkeliers vriendelijker dan de winkeliers het centrummanagement vinden. Van het centrummanagement acht 84% de winkeliers vriendelijk. Vriendelijkheid vertoont geen significant verband met het vertrouwen dat het centrummanagement heeft.

5.2.3. Machtverdeling

De verdeling van macht in een relatie bepaalt in hoeverre partijen invloed kunnen uitoefenen. De invloed van de winkeliers en het centrummanagement binnen de winkelcentra zijn op een viertal aspecten getoetst, namelijk: marketing, branchering, onderhoud en huurvoorwaarden. De respondenten onder de winkeliers geven aan dat er eerder weinig dan veel invloed uitgeoefend kan worden op deze aspecten. Winkeliers die onderdeel uitmaken van een keten hebben het idee meer invloed te kunnen uitoefenen dan winkeliers die geen onderdeel uitmaken van een keten. Van de vier getoetste aspecten kan op het gebied van marketing van het winkelcentrum het meeste invloed uitgeoefend worden. Iets minder invloed kan er uitgeoefend worden op het gebied van onderhoud, vervolgens op het gebied van branchering en het minste invloed kan uitgeoefend worden op de huurvoorwaarden. Er blijken geen significante verbanden tussen machtverdeling en vertrouwen aanwezig te zijn. Onder de winkeliers is verdeeldheid over de vraag of zij meer invloed zouden willen hebben dan nu het geval is.

Het centrummanagement geeft aan veel invloed te hebben op de huurvoorwaarden en op de marketing. Op het onderhoud is redelijk veel invloed. Er blijkt echter niet veel invloed te zijn op de branchering. Bovendien is er veel verdeeldheid. Dit lijkt vreemd aangezien het een van de taken van het commercieel management is om een optimale branchering te creëren voor de winkelcentra. Wanneer hier weinig invloed op is zouden zij hun taken niet goed kunnen

uitvoeren. Er bestaat geen significant verband tussen de mate van invloed en de mate van vertrouwen. Dit is opvallend omdat uit onderzoek door Roberts et al. (2010, p. 607) bleek dat invloed hebben en het gevoel van invloed bij het nemen van beslissingen als de meeste belangrijke factor gezien wordt voor vertrouwen in regionale – en wijkwinkelcentra in Australië. Dit blijkt in de onderzochte situatie niet het geval te zijn.

5.2.4. Flexibiliteit

Het merendeel (58%) van de respondenten onder de winkeliers oordeelt neutraal over de flexibiliteit van het centrummanagement. Ongeveer evenveel respondenten vinden het centrummanagement wel flexibel (17%) als niet flexibel (16%). Meer respondenten vinden echter het centrummanagement totaal niet flexibel (8%) ten opzichte van zeer flexibel (1%). Ten opzichte van de niet zelfstandigen oordelen de zelfstandige ondernemers vaker dat het centrummanagement niet flexibel of totaal niet flexibel is: 56% van de zelfstandigen die onderdeel zijn van een keten en 43% van de zelfstandigen die geen onderdeel zijn van een keten. Er blijkt een matig sterk significant verband te bestaan tussen flexibiliteit en vertrouwen ($T=.45$, $p \leq .05$). Hoe beter de flexibiliteit beoordeeld is hoe hoger de mate van vertrouwen is en andersom. Dit verband is in de kruistabel.

Tabel 16: Kruistabel flexibiliteit – vertrouwen winkeliers

Flexibiliteit * Vertrouwen Crosstabulation

			Vertrouwen					Total
			veel wantrouwen	wantrouwen	neutraal	vertrouwen	veel vertrouwen	
Flexibiliteit	totaal niet flexibel	Count	3	2	2	1	0	8
		% within Flexibiliteit	37,5%	25,0%	25,0%	12,5%	,0%	100,0%
	niet flexibel	Count	1	3	10	1	0	15
		% within Flexibiliteit	6,7%	20,0%	66,7%	6,7%	,0%	100,0%
	neutraal	Count	0	2	34	18	0	54
		% within Flexibiliteit	,0%	3,7%	63,0%	33,3%	,0%	100,0%
	flexibel	Count	0	0	7	8	1	16
		% within Flexibiliteit	,0%	,0%	43,8%	50,0%	6,3%	100,0%
	zeer flexibel	Count	0	0	0	1	0	1
		% within Flexibiliteit	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total		Count	4	7	53	29	1	94
		% within Flexibiliteit	4,3%	7,4%	56,4%	30,9%	1,1%	100,0%

Bron: export door auteur vanuit SPSS

De perceptie van flexibiliteit bij het centrummanagement is deels vergelijkbaar met die van de winkeliers. Van het centrummanagement antwoordt ook een groot deel neutraal, namelijk 51%. De mening over flexibiliteit neigt toch meer naar flexibel dan naar niet flexibel omdat 14% de winkeliers niet flexibel vindt en 35% de winkeliers flexibel vindt. Er bestaat geen significant verband tussen flexibiliteit en vertrouwen. Het technische management is het meest negatief over de flexibiliteit, hiervan antwoordt 30% dat de winkeliers niet flexibel zijn.

5.2.5. Conflicten

Volgens de winkeliers komen tussen winkeliers en het centrummanagement weinig tot geen conflicten voor. Er zijn geen verschillen te herkennen tussen de soorten winkeliers. Tussen conflicten en het vertrouwen van winkeliers is een erg zwak significant verband te herkennen ($T=.29$, $p \leq .05$). Van het centrummanagement geeft 76% aan dat er weinig tot geen conflicten zijn. Wat opvalt, is dat het technisch management de meeste conflicten heeft met winkeliers. Van hen geeft 30% aan veel conflicten te hebben met de winkeliers. Bij het centrummanagement bestaat er geen significant verband tussen conflicten en vertrouwen.

5.2.6. Informatiedeling

Voordat er aan informatiedeling gedaan kan worden moet er eerst informatie bekend zijn. Bij de winkeliers is er veel informatie bekend over hun winkel. Bij vrijwel alle winkeliers is de omzetinformatie bekend (99%) en het aantal bezoekers dat daadwerkelijk een aankoop doet (88%). Bij 82% van de winkeliers zijn de klachten van bezoekers bekend. Bij ongeveer driekwart van de winkeliers is het aantal bezoekers en de soort bezoekers aan de winkel bekend. Ook marketingeffecten van marketingacties zijn minder vaak bekend (69%). Het minst bekend zijn potentiële nieuwe winkeliers voor het winkelcentrum. Figuur 17 geeft de mate van informatiebekendheid bij de winkeliers weer en de mate waarin de informatie gedeeld wordt met het centrummanagement. De winkeliers delen vrijwel geen informatie met het centrummanagement.

Figuur 17: informatiebekendheid en -deling door de winkeliers



Bron: Auteur

Er zijn een aantal noemenswaardige verschillen tussen de soorten winkeliers met betrekking tot informatiebekendheid. De winkeliers die niet zelfstandig zijn en onderdeel zijn van een keten hebben de meeste kennis van hun marketingeffecten (82%). Bij zelfstandige winkeliers is dit in 47% tot 57% het geval. Er blijkt geen significant verband te zijn tussen de mate van informatiedeling en het vertrouwen in het centrummanagement.

Bij het centrummanagement is ook gekeken naar de mate van informatiedeling en informatiebekendheid. Per winkelcentrum zijn er diverse personen die informatie hebben zoals de promotieafdeling of het commercieel management. Ook zal niet elke persoon dezelfde informatie delen aangezien een winkelier dan vaker dezelfde soort informatie ontvangt. Daarom is per winkelcentrum onderzocht of een persoon die bij het winkelcentrum betrokken is de informatie bezit en of een van deze personen ook informatie deelt. Tabel 17 geeft weer of informatie bekend is en of deze informatie ook gedeeld wordt met winkeliers. Dit is gedaan per winkelcentrum. Het blijkt dat nergens omzetinformatie en vrijwel nergens informatie over het aantal aankopen bekend is. Om deze reden kunnen deze soorten

informatie ook niet gedeeld worden. De overige informatiesoorten zijn in grote mate bekend en worden dan ook vaker gedeeld.

Tabel 17: informatiebekendheid en -deling door de winkeliers

	Marikenstraat	Statenvlein	Drievriendenhof	De Terp	Buitenmere
Omzet					
- Bekend	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
- Gedeeld	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Aantal aankopen					
- Bekend	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja
- Gedeeld	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Aantal bezoekers					
- Bekend	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee
- Gedeeld	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee
Soort bezoekers					
- Bekend	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
- Gedeeld	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Marketingeffecten					
- Bekend	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
- Gedeeld	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Bron: Auteur

Als er informatie gedeeld wordt zijn dit in vrijwel alle gevallen indexcijfers. Dit houdt in dat het altijd een vergelijking in procenten betreft met een voorgaande situatie. Als voorbeeld worden de bezoekersaantallen niet als absolute getallen gedeeld maar als 5% dan in 2011. De informatie wordt voornamelijk gedeeld met de winkeliersvereniging. Alleen resultaten uit marketingacties worden in nieuwsbrieven die naar de winkeliers gaan verspreid.

5.3. Conclusie

5.3.1. Beoordeling relatiekwaliteit door winkeliers en het centrummanagement

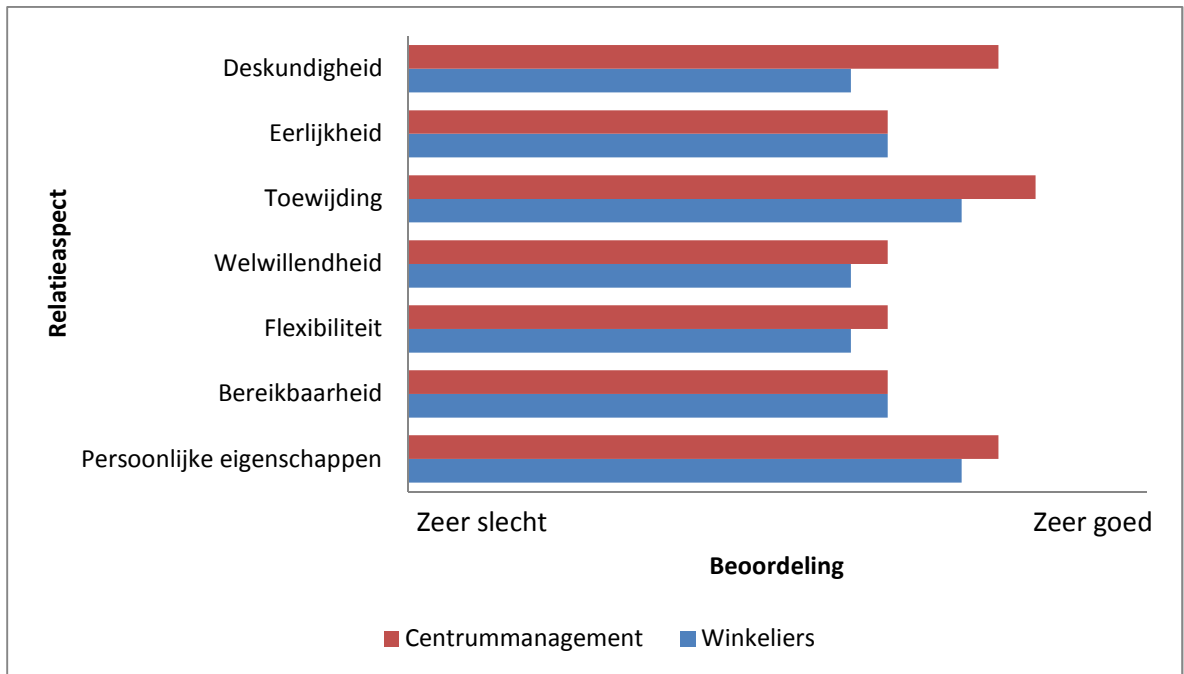
Het centrummanagement en de winkeliers ervaren de relatie bovengemiddeld maar wel anders. Het centrummanagement ervaart de relatie structureel beter. Dit komt overeen met de bevindingen over de relatiekwaliteit tussen winkeliers en het centrummanagement van Prendergast et al. (1996) in een onderzoek in Nieuw-Zeeland. Prendergast et al. (1996) verklaard dat dit waarschijnlijk komt door de verschillende percepties van het centrummanagement en de winkeliers van wat een relatie positief maakt. Dit lijkt in de onderzochte situatie geen geschikt argument voor het verschil in dit onderzoek aangezien de relatiekwaliteit op dezelfde aspecten gemeten is.

Een mogelijke verklaring voor het verschil in perceptie van de relatiekwaliteit is dat het centrummanagement een dubbele taak heeft en naast de belangen van de winkeliers ook de belangen van de vastgoedeigenaar behartigt. De winkeliers hebben omtrent het winkelcentrum alleen hun eigen belang te vertegenwoordigen. De vastgoedgeoriënteerde aanpak in plaats van de ondernemende aanpak, die Howard (1997) noemde als oorzaak van de slechte verhouding tussen winkeliers en het centrummanagement, werd in de interviews en de sfeer op de werkvloer ook herkend bij het centrummanagement. Het belang van de vastgoedeigenaar gaat voor het belang van de winkeliers. Dit kan verklaard worden door het

feit dat het centrummanagement wordt ingehuurd door de vastgoedeigenaar en dus ook betaald wordt door de vastgoedeigenaar. De vastgoedgeoriënteerde aanpak en de daardoor verschillende belangen zou een mogelijke oorzaak kunnen zijn van de verschillende perceptie van de relatie. Volgens onderzoek door Kaye (1989), Carlson (1991) en Hirschfeld (1992) kan de situatie waarbij de relatiekwaliteit door de partijen anders wordt ingeschat schadelijk zijn voor het financiële succes van een winkelcentrum omdat het centrummanagement niet genoeg interesse toont in de behoeften van de huurders.

In winkelcentrum Marikenstraat ervaren de winkeliers de relatie beter ten opzichte van de andere winkelcentra. Het centrummanagement wijt dit aan de kwaliteiten van de centrummanagers in het verleden. In het verleden was er in de Marikenstraat een centrummanager actief die zelf ook ondernemer geweest is in de Marikenstraat. Om deze reden had zij een goede band met de winkeliers. Daarnaast worden bij promotionele acties in de Marikenstraat ook lokale partijen betrokken zoals de bibliotheek en de bioscoop. Deze instanties zijn vlakbij de Marikenstraat gelegen. Bij de overige winkelcentra liggen instanties als deze niet in de nabijheid en dit is dan ook de reden dat bij de andere winkelcentra geen lokale partijen betrokken worden in de promotie (Centrummanagement#2).
 Figuur 18 en 19 weergeven een vergelijking van de perceptie van de relatiekwaliteit tussen de twee partijen op de onderzochte variabelen. De weergave is gebaseerd op het 25^{ste}, 50^{ste} en 75^{ste} percentiel. Het 50^{ste} kwartiel heet ook wel de mediaan. Dit is het midden van de verdeling, dat wil zeggen dat 50% van de gegeven waardes door de respondenten onder de mediaan ligt en 50% erboven. Het 25^{ste} percentiel geeft aan dat 25% van de gegeven waardes onder deze waarde liggen en 75% erboven. Bij het 75^{ste} percentiel geldt het tegenovergestelde.

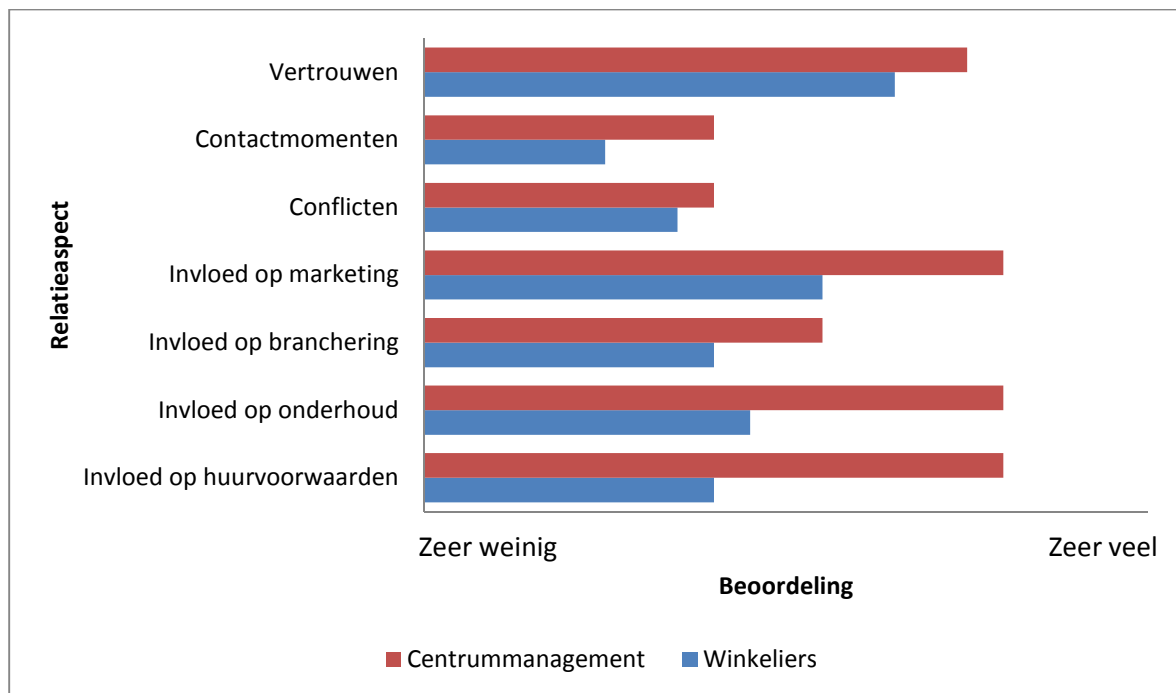
Figuur 18: Vergelijking van perceptie van de relatiekwaliteitsaspecten



Bron: Auteur

Een aantal relatiekwaliteitsaspecten zijn niet te beschrijven in goed of slecht maar in veel of weinig. Deze zijn in figuur 19 weergegeven.

Figuur 19: Vergelijking van perceptie van de relatiekwaliteitsaspecten



Bron: Auteur

Zoals te zien in figuur 18 en 19, beoordeelt het centrummanagement de relatiekwaliteit structureel beter. Wat daarnaast in figuur 19 opvalt is dat het winkelcentrummanagement en de winkeliers aangeven dat er weinig contactmomenten zijn. Zes van de acht geïnterviewde winkeliers geven aan meer contact te willen met het centrummanagement. Er is behoefte aan interesse vanuit het centrummanagement in hun winkel en het informeel binnenlopen wat daarbij hoort. Dit gebeurt naar hun mening te weinig of niet. Daarnaast wordt er meerdere malen genoemd dat er geen terugkoppeling plaatsvindt van de toezeggingen die gedaan worden. Wat ook opvallend is, is dat de winkeliers veel minder invloed hebben. In interviews is de vraag gesteld of zij meer invloed zouden willen hebben. Hierover is verdeeldheid onder de winkeliers omdat een aanzienlijk deel van hen inziet dat invloed van alle winkeliers op deze aspecten niet bevorderend zal zijn voor de besluitvorming omtrent de onderwerpen: marketing, branchering, onderhoud en huurvoorwaarden.

5.3.2. Vertrouwen van winkeliers in het centrummanagement

Het vertrouwen tussen het de winkeliers en het centrummanagement is middelmatig. Kijkend naar de aspecten die leiden tot vertrouwen komen we tot de conclusie dat voor de winkeliers, zoals de literatuur beschreef, deskundigheid, eerlijkheid en welwillendheid de mate van vertrouwen beïnvloeden. Het geloof in de welwillendheid van het centrummanagement speelt de grootste rol in de beoordeling van het vertrouwen. De karaktereigenschap die de mate van vertrouwen in personen in het algemeen benoemd, blijkt niet van invloed te zijn op de mate van vertrouwen tussen winkeliers en het centrummanagement. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat beide partij elkaar al langere tijd kennen en dit initieel vertrouwen in die periode is aangepast. Zoals beschreven is naast vertrouwen, dat onder andere de relatiekwaliteit beschrijft, ook bij de overige aspecten die de relatiekwaliteit beïnvloeden het verband met vertrouwen getest. Hieruit blijkt dat er meer aspecten invloed hebben op de mate

van vertrouwen bij winkeliers. Zo blijkt er een matig sterk verband tussen de bereikbaarheid en vertrouwen, de persoonlijke eigenschappen en vertrouwen en flexibiliteit en vertrouwen. Deze resultaten uit de enquête zijn door middel van interviews gecheckt. De winkeliers gaven in de interviews aan dat het vertrouwen voornamelijk gebaseerd is op communicatie, flexibiliteit, eerlijkheid, deskundigheid en inzet. Dit komt overeen met de bevindingen uit de enquête. Uit de enquête bleek dat persoonlijke eigenschappen ook van belang zijn. In de interviews bleken personen met weinig vertrouwen het vaker niet te kunnen vinden met een persoon van het centrummanagement. Dit duidt er op dat de 'klik' tussen personen van invloed is op de mate van vertrouwen.

Wanneer de geïnterviewden voorbeelden gaven waardoor het vertrouwen in het centrummanagement beïnvloed werd, waren dit voornamelijk voorbeelden die leidden tot vermindering van het vertrouwen. Voorbeelden die het vertrouwen opbouwden kwamen vrijwel niet aan de orde. Het lijkt erop dat men vooral oog heeft voor de dingen waar men niet tevreden over is. De schaarse voorbeelden die genoemd werden die bijdragen aan het vertrouwen zijn:

- “Ik denk dat CBRE wel heel deskundig is want er zitten ook mensen op” (Winkelier#4).
- “Op het gebied van marketingacties is er genoeg communicatie” (Winkelier#7).

Enkele voorbeelden waarbij gebrek aan communicatie het vertrouwen in het centrummanagement vermindert:

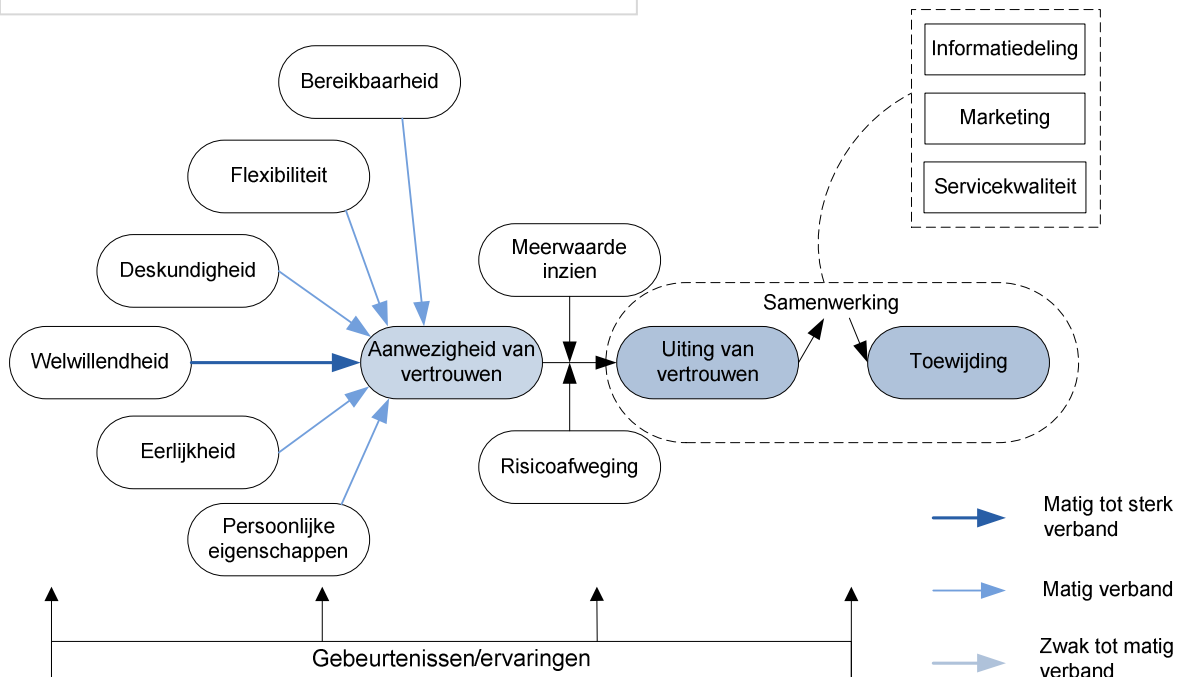
- “De centrummanager is de voornaamste contactpersoon en dit is geen aanspreekpunt” (Winkelier#5). En: “De schoonmaker is meer een aanspreekpunt voor mij dan de centrummanager dit is” (Winkelier#2). En: “Er is een soort roddelcircuit waarbij de schoonmaker informatie inwint en doorvertelt aan het centrummanagement” (Winkelier#6).
- “Ik sta hier nu voor m'n achtste maand en onlangs heeft de centrummanager mij het eerst de hand geschud” (Winkelier#2).
- “Ik zou willen dat er vaker iemand binnenloopt en interesse toont. Gewoon dat er even gevraagd wordt of er nog geholpen kan worden met iets” (Winkelier#3).

Een voorbeeld waarbij gebrek aan welwillendheid invloed heeft op de mate van vertrouwen in het centrummanagement:

- “De airco werkte niet goed en ik had lekkage. Het heeft 10 jaar geduurd voordat dit opgelost was. Mijn wantrouwen heeft voornamelijk te maken met de terughoudendheid van het centrummanagement, geen initiatief en uitstel van maatregelen” (Winkelier#4).

Er kan geconcludeerd worden dat er meerdere aspecten van invloed zijn op de mate van vertrouwen dat winkeliers in het centrummanagement hebben dan de literatuur beschrijft. Figuur 20 geeft deze aspecten weer. Tussen conflicten en vertrouwen blijkt een dusdanig zwak significant verband dat dit niet meegenomen is in het model in figuur 20.

Figuur 20: Model van vertrouwen van de winkeliers



Bron: Auteur

5.3.3. Vertrouwen van het centrummanagement in winkeliers

Van het centrummanagement heeft meer dan de helft vertrouwen in de winkeliers. Het centrummanagement heeft dus meer vertrouwen in de winkeliers dan winkeliers dit in het centrummanagement hebben. Dit is in lijn met de beoordeling van de gehele relatiekwaliteit van beide partijen. Het centrummanagement baseert het vertrouwen in de winkeliers echter niet op dezelfde aspecten. Een verklaring hiervoor is dat voorgaande onderzoeken zoals het onderzoek van Mayer et al. (1995) over de relatie binnen organisatiegrenzen ging. Dit onderzoek betreft twee partijen die veel van elkaar verschillen in belangen en omvang. Dit zou een mogelijke oorzaak kunnen zijn.

Uit de enquête blijkt dat het centrummanagement het vertrouwen net zoals de winkeliers baseert op eerlijkheid en welwillendheid. Maar echter niet op deskundigheid en op de overige aspecten die de relatiekwaliteit beïnvloeden. Mayer et al. (1995) beschrijft dat karaktereigenschappen van invloed zijn op de mate van vertrouwen. Uit interviews blijkt, net als bij de winkeliers, dat de karaktereigenschappen van het centrummanagement geen invloed hebben op de mate van vertrouwen in winkeliers. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat beide partijen elkaar al langere tijd kennen en om deze reden hun initiële vertrouwen al dusdanig aangepast hebben dat er geen verband meer te herkennen is. Naast de invloed van karaktereigenschappen op de mate van vertrouwen zijn in de interviews ook de overige aspecten gecheckt die zouden moeten leiden tot vertrouwen. Het centrummanagement gaf in de interviews aan dat het vertrouwen voornamelijk gebaseerd is op de eerlijkheid en deskundigheid van winkeliers. Dit is opvallend omdat er in de data uit de enquête geen significant verband gevonden is tussen vertrouwen en deskundigheid. Echter gaven alle geïnterviewden van het centrummanagement (5 personen) aan dat deskundigheid een rol speelt ten opzichte van tien ingevulde enquêtes omtrent dit onderwerp. Dit duidt er op dat deskundigheid wel een rol speelt in de mate van vertrouwen, echter blijft er onduidelijkheid over de sterkte van het verband. Daarnaast is in de interviews de welwillendheid van de

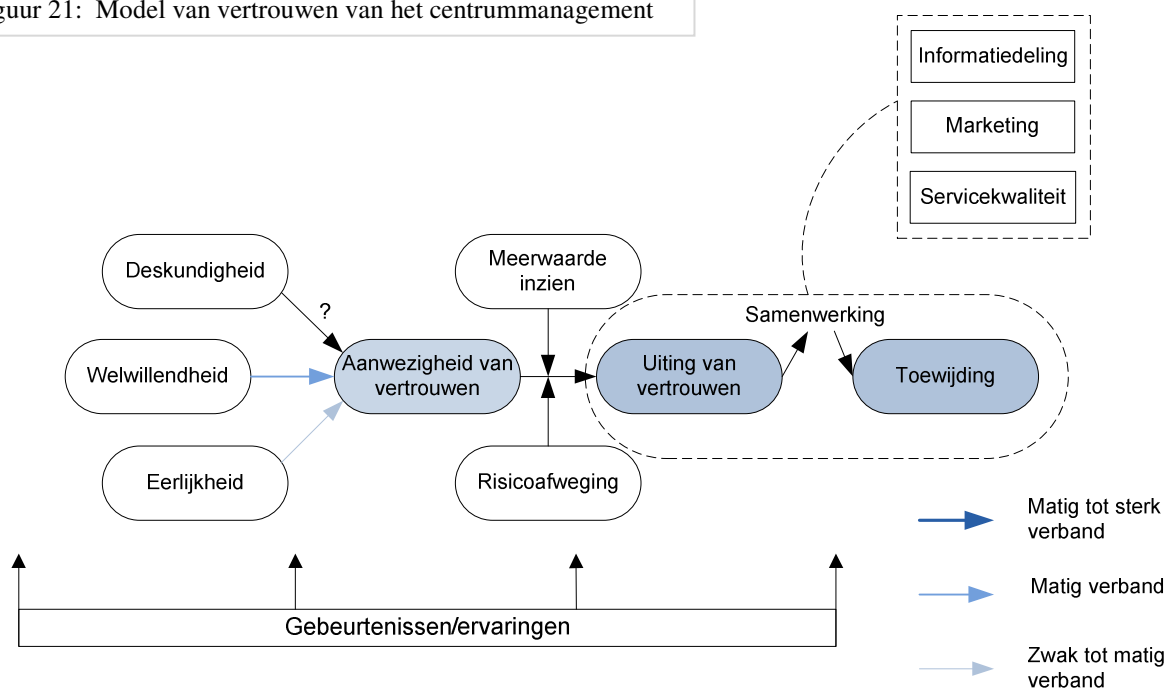
winkelier niet benoemd als aspect dat leidt tot vertrouwen terwijl dit uit de enquête wel bleek. De verschillende uitkomsten uit de enquête en interviews lijken een methodologische oorzaak te hebben door het weinige aantal enquêtes en interviews. Duidelijk is dat zowel deskundigheid als welwillendheid een rol spelen. Figuur 19 geeft de aspecten die tot vertrouwen bij het centrummanagement leiden weer. Het aspect bereikbaarheid heeft een zwak tot matig verband en wordt om deze reden niet meegenomen. Zoals te zien in figuur 21 zijn er geen sterke verbanden gevonden die de mate van vertrouwen beïnvloeden. De onderlinge verbanden tussen de variabelen die de aanwezigheid van vertrouwen bepalen zijn te raadplegen in bijlage II.

Wanneer de geïnterviewden voorbeelden gaven waardoor het vertrouwen in de winkeliers beïnvloed werd waren dit, net als bij de winkeliers, voornamelijk voorbeelden die leidden tot vermindering van het vertrouwen. Voorbeelden die het vertrouwen opbouwden kwamen ook hier vrijwel niet aan de orde. Daarom lijkt het er ook bij het centrummanagement op dat men vooral aandacht heeft voor de dingen waar men niet tevreden over is. Dit valt te verklaren door het feit dat het technisch management en het commercieel management in de meeste gevallen contact met winkeliers hebben op het moment dat er bijvoorbeeld een probleem is. Zoals een winkelier ook opmerkt: “In de normale situatie waarbij de zaken goed gaan heb ik minder behoefte aan contact.”

Geïnterviewde personen van het centrummanagement gaven de volgende voorbeelden van oneerlijk gedrag door winkeliers:

- “Mijn vertrouwen wordt bijvoorbeeld geschaad op het moment dat personen anderen dingen vertellen die ik niet gezegd heb” (Centrummanagement#4).
- “Winkeliers gaan in gesprek over de individuele onderneming, ze manipuleren en dit is niet eerlijk” (Centrummanagement#5).
- “Vragen om huurkorting en na de afspraak wegrijden in een dikke Audi. Er wordt vaak een spelletje met je gespeeld” (Centrummanagement#2).

Figuur 21: Model van vertrouwen van het centrummanagement



Bron: Auteur

Het centrummanagement gaf het volgende voorbeeld van ondeskundigheid door winkeliers:

- “Winkeliers kennen de regels niet. Van allerlei aspecten zoals marketing hebben ze verstand maar niet van techniek. De technische aspecten in de winkels zijn vaak niet in orde. Deze voldoen niet aan de voorwaarden of standaarden. Met deze mensen die zich niet aan de regels houden en de regels niet kennen ben ik ook het meeste bezig” (Centrummanagement#3).

Er kan geconcludeerd worden dat de aspecten eerlijkheid, welwillendheid en deskundigheid van invloed zijn op de mate van vertrouwen dat het centrummanagement heeft in de winkeliers. Dit komt overeen met de bevindingen van Mayer et al. (1995).

Karaktereigenschappen spelen echter geen rol. In dit hoofdstuk is een uitspraak gedaan over de mate van vertrouwen en welke variabelen daarmee verbonden zijn voor zowel winkeliers als het centrummanagement. Volgens de literatuur is vertrouwen het basiselement om te komen tot samenwerking. Zoals Mayer et al. (1995) beschrijven is er een verschil tussen de aanwezigheid van vertrouwen en daadwerkelijk vertrouwen uiten. Uit het literaire onderzoek blijkt dat er twee aspecten zijn die hier invloed op hebben en dat zijn de risicoafweging en de meerwaarde inzien. Omdat dit per situatie verschilt zijn er drie mogelijkheden om samen te werken onderzocht namelijk, informatiedeling en samenwerking op het gebied van marketing en servicekwaliteit.

6. Samenwerking bij informatiedeling

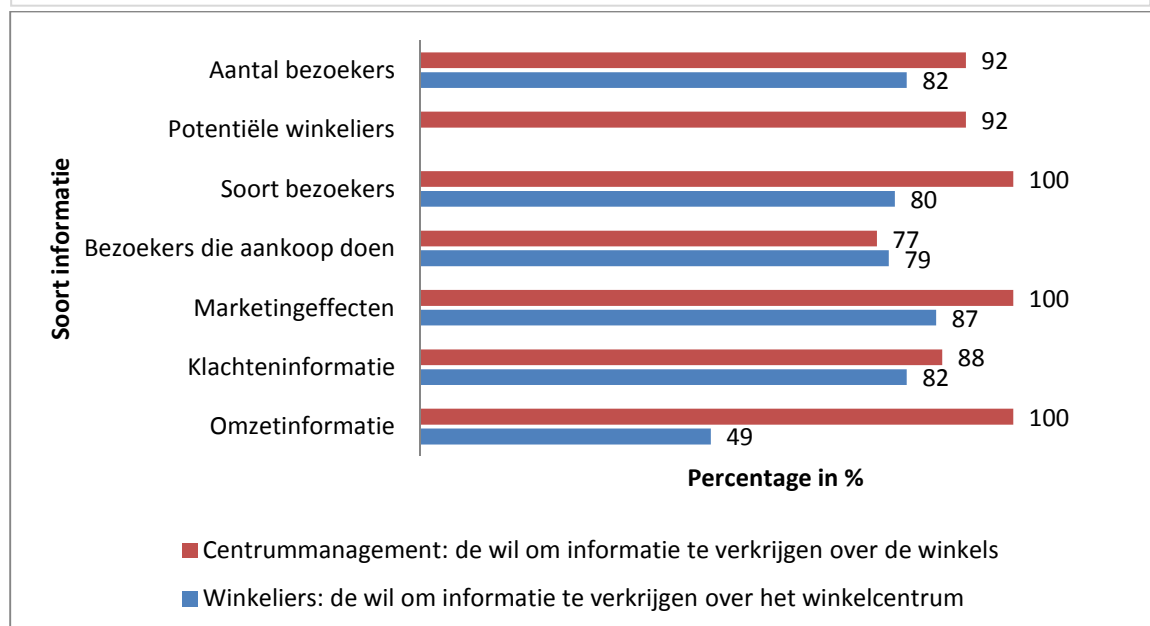
Volgens de literatuur zijn winkeliers terughoudend in het delen van informatie. Howard (1997) wijdt dit aan de vijandige aard van contractonderhandelingen en Moerman (2009, p. 24) wijdt dit aan de Nederlandse cultuur. Wanneer er informatie beschikbaar is kan een winkelcentrum makkelijker gemanaged worden. Zonder informatie kan het centrummanagement pas langzaam reageren op ontwikkelingen en klachten. Niet alleen onderprestaties kunnen worden herkend maar ook succes kan een sterke motivator zijn (Howard, 1997, p. 274). Volgens Morgan en Hunt (1994) moet het delen van informatie vrijwillig en voordelig zijn voor alle partijen. Zij noemen daarnaast dat het belangrijk is dat de informatie relevant en juist getimed is en dat het niet uit maakt of het delen van informatie formeel of informeel is.

Om de bereidheid van informatiedeling te ontdekken zijn er een aantal vragen gesteld over informatiedeling in een enquête. Vervolgens is door middel van interviews de redenering achter de bereidheid om wel of geen informatie te willen delen achterhaald. Voor het uitvoeren van de analyse in SPSS zijn alle dichotome waarden die uit de enquête kwamen opgeteld zodat er een nieuwe interval variabele ontstond.

6.1. Bereidheid om informatie te delen

Om de bereidheid tot informatiedeling te meten is er eerst gevraagd of men informatie zou willen verkrijgen. Aan de winkeliers is gevraagd of zij informatie over het winkelcentrum willen ontvangen en aan het centrummanagement is gevraagd of zij informatie over de winkels willen ontvangen. Uit figuur 22 blijkt dat het centrummanagement in meerdere mate informatie wil ontvangen. Er is voornamelijk een groot verschil te zien tussen de wil om omzetinformatie te verkrijgen tussen winkeliers en het centrummanagement. Redenen die hiervoor in de interviews gegeven werden zijn dat de winkeliers deze informatie ook niet willen delen en daarom ook niet willen ontvangen en dat omzetinformatie van het winkelcentrum niet te vergelijken is met de eigen winkel omdat de doelgroepen per winkel verschillen.

Figuur 22: De wil van winkeliers en het centrummanagement om informatie over elkaar te verkrijgen

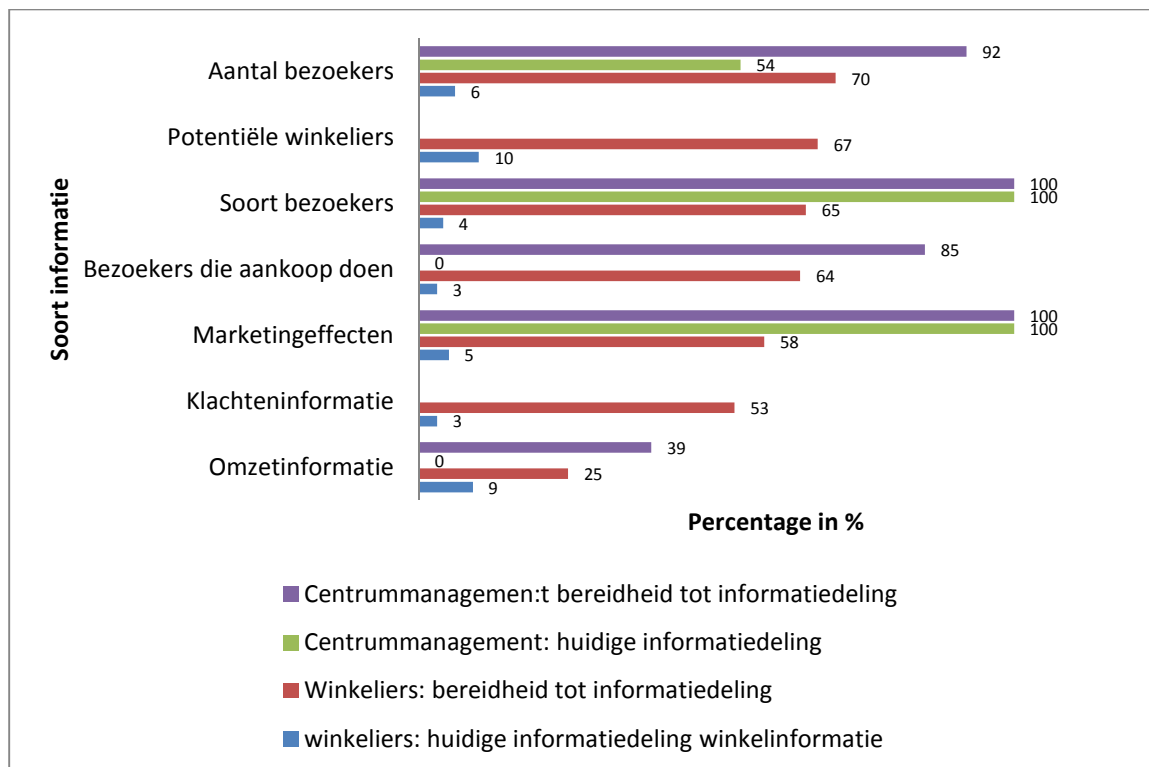


Bron: Auteur

Vervolgens is er aan beide partijen gevraagd naar de bereidheid om informatie te delen op basis van open wederzijdse informatiedeling. Het blijkt dat de winkeliers graag informatie over het winkelcentrum willen verkrijgen maar terughoudender zijn in het delen van informatie over hun eigen winkel. De omzetinformatie is opvallend omdat winkeliers minder bereid zijn om de eigen omzetinformatie te delen met het centrummanagement. Het centrummanagement is ook terughoudend in het willen delen van omzetinformatie wanneer zij daarover zouden beschikken. Zij zou deze informatie wel graag willen verkrijgen. De reden hiervoor is dat de mogelijkheid tot sturing van het winkelcentrum beter wordt. Er zijn momenteel twee indicatoren voor het succes van een winkel. Dit is of de huur op tijd betaald wordt en hoe de winkel eruit ziet. Met het delen van omzetinformatie zou dit vergemakkelijkt worden. Het centrummanagement is over het algemeen meer bereid om informatie te delen met winkeliers dan andersom. Van de winkeliers is de zelfstandig winkelier die geen onderdeel is van een keten het meest bereid om informatie over zijn of haar winkel te delen.

Om te bepalen welke informatie gedeeld zou kunnen worden in een samenwerking wordt er gekeken naar de huidige informatiedeling en de bereidheid tot informatiedeling van zowel de winkeliers als het centrummanagement in figuur 21. Potentiële winkeliers en klachteninformatie zijn voor het centrummanagement niet van toepassing omdat dit alleen nuttige informatie richting het centrummanagement is. Wat opvalt is dat er een groot verschil zit tussen de huidige informatiedeling door winkeliers en de bereidheid van hen tot informatiedeling. De meerderheid van beide partijen geven aan, op omzetinformatiedeling na, bereid te zijn om alle onderzochte soorten informatie te delen met de andere partij. Op het vlak van informatiedeling liggen duidelijk mogelijkheden om meer samen te werken dan nu het geval is. Er blijkt weinig animo van beide partijen om omzetinformatie te delen. Wanneer er meer informatie bij beide partijen bekend is kan er adequater gehandeld worden op tegenvallende cijfers en worden resultaten van acties bekend bij een ieder. Deze informatiedeling kan ook als motivator kan dienen.

Figuur 23: De huidige informatiedeling ten opzichte van de bereidheid tot informatiedeling



Bron: Auteur

6.2. Argumentatie om wel of geen informatie te delen

Een interessant gegeven is dat beide partijen het minst bereid zijn om omzetinformatie te delen. Dit is echter een belangrijke graadmeter voor het succes van het winkelcentrum. De redenatie van de winkeliërs is dat dit privé-informatie is. Een winkelier geeft aan dat als hij zijn omzet deelt het risico te groot is dat de huur verhoogd wordt in tijden dat het goed gaat (Winkelier#3). Daarnaast mogen een aantal winkeliërs geen informatie delen van het hoofdkantoor waarvandaan sturing komt. Het centrummanagement geeft als reden dat omzetinformatie tegen hen gebruikt zou kunnen worden zoals het aanvragen van huurverlagingen bij tegenvallende omzetten in het gehele winkelcentrum. Daarnaast wordt er genoemd dat de omzetinformatie die door winkeliërs gedeeld wordt vaak onbetrouwbaar is. “Er is geen controle op en een accountantsverklaring is ook niet altijd even eerlijk” (Centrummanagement#2). “Ook is er onduidelijkheid tot welke vestiging online aankopen behoren. De Hema rekent de omzet toe aan het filiaal dat het dichtste bij de postcode van de aankoper ligt. Maar wat gebeurt er wanneer dit weer in een ander filiaal geruild of teruggebracht wordt?” (Centrummanagement#2). De methode die de outlet centers toepassen lijkt het meest betrouwbaar. Hier zijn de kassa’s van de winkels gekoppeld aan een centraal kassasysteem wat beheerd wordt door het winkelcentrummanagement. Deze cijfers worden ter controle naast de bezoekersaantallen gelegd om het verband te controleren. Het centrummanagement gaat na wat de oorzaken zijn van pieken en dalen in de omzet. “Soms bleek dit te zijn op dagen dat de manager niet aanwezig was of wanneer er een andere manager verantwoordelijk werd. Dan wordt er door het centrummanagement aan de bel getrokken bij het hoofdkantoor van de winkel over het functioneren van de betreffende winkel” (Centrummanagement#2). De stap naar een centraal kassasysteem is groot en daarom lijkt een tussenstap in samenwerking op het gebied van informatiedeling meer gepast zoals het delen van overige soorten informatie.

De reden waarom de winkeliers in meerdere mate bereid zijn om de overige informatie te delen is dat het centrummanagement een beter beeld krijgt van wat zich afspeelt in het winkelcentrum. De reden van winkeliers om deze informatie niet te delen is het risico dat er misbruik van gemaakt wordt of dat het niet toegestaan wordt door het hoofdkantoor. Het centrummanagement is bereid om de overige soorten informatie te delen omdat dit waardevol geacht wordt voor de winkeliers. Zo kunnen zij zich meten aan de totale prestatie van het winkelcentrum. Een deel van het centrummanagement vindt dat er net zoals in de huidige situatie alleen indexcijfers gedeeld moeten worden en een ander deel is voor absolute cijfers. Winkelcentrumeigenaren zijn vaak terughoudend in het delen van informatie. Zij vrezen dat wanneer er minder passanten zijn huurders om huurkortingen gaan vragen. Dit is ook de reden die genoemd wordt door het centrummanagement om informatie in mindere mate te delen. Dit is de risicoafweging die gemaakt wordt. Zoals iemand van het centrummanagement uitlegt: “informatie wordt in principe alleen gedeeld als het positieve informatie is omdat het anders als wapen tegen je gebruikt kan worden” (Centrummanagement#5). Om dit tegen te gaan moet de gedeelde informatie onderbouwd worden. Het doel en de reden om informatie te delen moet duidelijk zijn zodat het in een juist perspectief gezien wordt. Een voorbeeld hiervan is het vergelijken van een trend van een winkelcentrum met een landelijk gemiddelde. Zo kan de waarde ervan bepaald worden (Centrummanagement#4).

6.3. Informatiedeling en vertrouwen

Vertrouwen wordt in dit onderzoek gezien als de basis van samenwerking in het geval er risico bij de samenwerking komt kijken. Uit de interviews blijkt dat bij de bepaling of men bereid is tot informatiedeling er in eerste instantie gekeken wordt naar de meerwaarde ervan en in het geval van de winkeliers ook of dit toegestaan wordt door het hoofdkantoor. Vervolgens wordt er gekeken naar het risico. Bij de personen die de informatie willen delen weegt de meerwaarde op tegen de bijbehorende risico's en wordt dit in het geval van winkeliers toegestaan door het hoofdkantoor.

Voor winkeliers weegt de meerwaarde van informatiedeling zwaarder mee dan het bijbehorende risico omdat winkeliers aangeven toch informatie te willen delen ondanks dat ze de risico's ervan inzien en het centrummanagement niet vertrouwen. Het voornaamste risico dat genoemd wordt door winkeliers omtrent informatiedeling is de kans op misbruik ervan. Bijvoorbeeld dat de informatie zonder toestemming met anderen gedeeld wordt of hier huurverhogingen uit volgen. Het vertrouwen in het centrummanagement heeft invloed op de inschatting van deze risico's. Op het moment dat er vertrouwen is wordt de kans op misbruik van de gedeelde informatie kleiner ingeschat.

Voor het centrummanagement weegt de meerwaarde niet zwaarder mee dan de risico's. Hiermee wordt bedoeld dat de eventuele risico's een grotere rol spelen in de bereidheid om informatie te delen dan bij winkeliers. Sommige winkeliers gaven namelijk aan ondanks het wantrouwen toch informatie te willen delen. Het centrummanagement doet dit in mindere mate en lijken daarom dus voorzichtiger. Ondanks dat het centrummanagement voorzichtiger lijkt in het delen van informatie willen zij toch in meerdere mate informatie delen met winkeliers. Dit is te verklaren door enerzijds de beperkingen die sommige winkeliers hebben door regulering van het hoofdkantoor en anderzijds valt dit te verklaren door de hogere mate van vertrouwen dat het centrummanagement heeft in de winkeliers en hierdoor de kans op misbruik kleiner inschat. Omzetinformatie wordt zoals beschreven door de winkeliers deels gezien als een principe kwestie waarbij deze informatie liever privé gehouden wordt en deels als een te risicovolle kwestie. Het centrummanagement schat het risico te groot in dat er om huurverlagingen gevraagd wordt.

6.4. Conclusie

Momenteel wordt er door de winkeliers weinig informatie gedeeld. Een vrij groot deel van de winkeliers is wel bereid om informatie te delen. De winkeliers zijn het meest bereid om bezoekersinformatie te delen met het centrummanagement, dus hier liggen kansen om intensiever samen te werken. Het centrummanagement deelt in meerdere mate al informatie met de winkeliers. Dit is voornamelijk informatie over marketingeffecten en soort bezoekers en in ongeveer de helft van de winkelcentra ook bezoekersaantallen. De bereidheid om informatie te delen wordt in eerste instantie bepaald door inzicht in de meerwaarde van informatiedeling en toestemming van het hoofdkantoor. De meerwaarde is volgens het centrummanagement en de winkeliers voornamelijk dat het centrummanagement een beter beeld krijgt van wat er zich afspeelt in het winkelcentrum en dat de winkeliers hun prestatie ten opzichte van het hele winkelcentrum kunnen meten. Deze meerwaarde wordt vervolgens gespiegeld aan de bijbehorende risico's van informatiedeling. Misbruik van de informatie wordt door de winkeliers gezien als grootste risico bestempeld door de winkeliers. Het vertrouwen in elkaar heeft invloed op de inschatting van de risico's. Bij meer vertrouwen wordt de kans op misbruik van de gedeelde informatie lager ingeschat. Het centrummanagement schat echter ook in het geval van voldoende vertrouwen in winkeliers de kans op misbruik van omzetgegevens van het totale winkelcentrum dermate groot in dat men niet bereid is om deze informatie te delen. Voor winkeliers weegt de meerwaarde van informatiedeling zwaarder mee dan het bijbehorende risico omdat sommige winkeliers aangeven toch informatie te willen delen ondanks het feit dat ze de risico's wel degelijk inzien en het centrummanagement niet vertrouwen. Het centrummanagement is hier voorzichtiger in. Het delen van omzetinformatie is een apart verhaal omdat dit op principes van winkeliers gebaseerd is. Dit lijkt aan te sluiten bij de uitspraak van Moerman (2009, p. 24) dat de terughoudendheid van omzetinformatiedeling te maken heeft met de Nederlandse cultuur aangezien men in het buitenland in grotere mate omzetinformatie deelt en ook omzet gerelateerde huur toepast.

Vertrouwen staat niet aan de basis van samenwerking op het gebied van informatiedeling. Ook niet wanneer er risico's aanwezig zijn. Aan de basis staan de meerwaarde, toestemming van het hoofdkantoor en de inschatting van de bijbehorende risico's. Vertrouwen heeft invloed op de inschatting van deze risico's en wanneer er meer vertrouwen is worden deze risico's lager ingeschat. Het delen van omzetgegevens is voor de winkeliers een apart geval omdat dit naast de risico's ook deels op principes gebaseerd is.

7. Samenwerking bij servicekwaliteit

Het koop- en winkelgedrag van de consument verandert (Schapers, 2011). Individuele ondernemerskwaliteit wint aan belang en authenticiteit gaat een belangrijkere rol spelen (WPM groep 2009). De kracht van de winkel is (Rabobank, 2011):

- Beleving.
- Direct meenemen.
- Extra verkoop bij afhalen online bestellingen.
- Persoonlijk advies.
- Geen verzendkosten bij retourneren voor de consument.

Deze aspecten zal de ondernemer moeten benutten in het behouden van de consument. Servicekwaliteit kan hierin een belangrijke rol spelen. Service in de detailhandel duidt op vele uitingen van dienstbetoon, bijvoorbeeld in de vorm van vakkundige en hoffelijke begeleiding van de klant door verkooppersoneel bij het koopproces, maar ook door een overzichtelijke en samenhangende goederenpresentatie, winkelinrichting, duidelijke 'signing', snelle kassa- afhandeling, kwaliteitsgarantie, probleemloos ruilen of retourneren, enzovoort (Gaakeer, 2008). Twee andere definities van service zijn:

- Service omvat (een serie van) activiteiten van min of meer abstracte aard, die gewoonlijk, maar niet noodzakelijkerwijs plaatsvinden door interactie tussen klant en servicepersoneel (en of systemen van de serviceverlener) die worden verschaft als oplossingen voor problemen van de klant (Grönroos, 1990).
- Service omvat de zakelijke transacties tussen een donor (service provider) en een ontvanger (klant), teneinde een resultaat te bereiken dat de klant voldoening geeft (Ramaswamy, 1996).

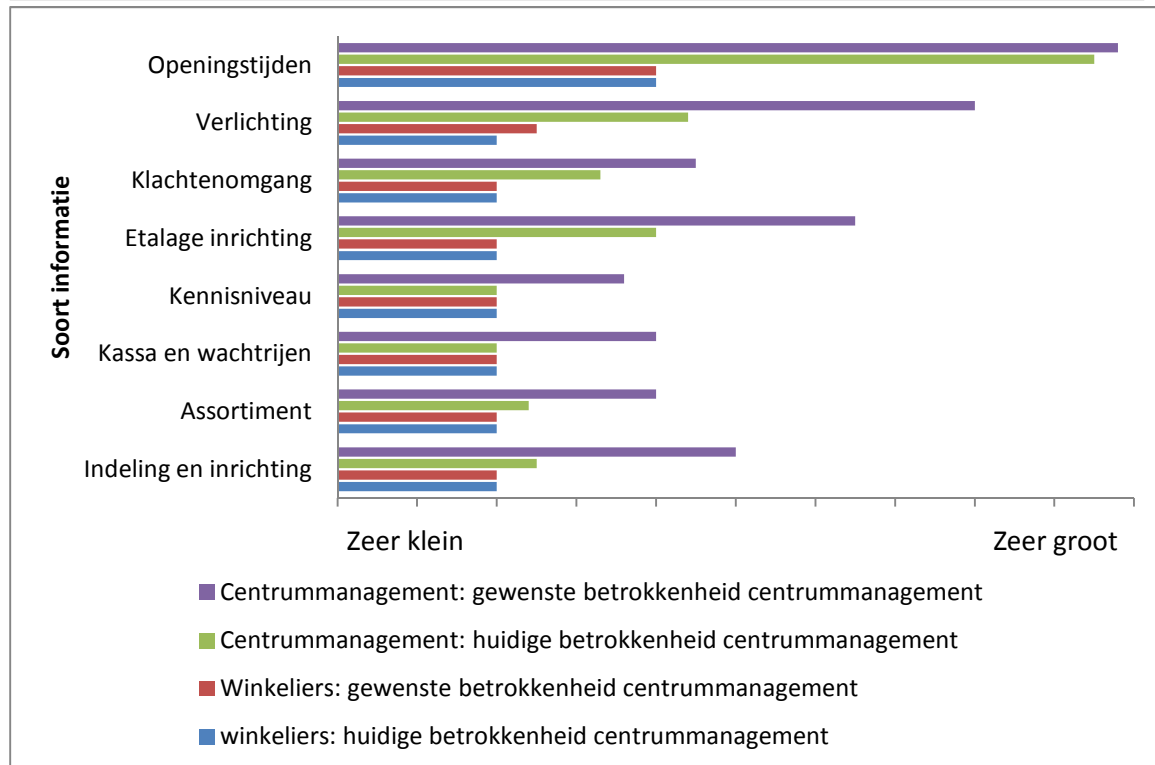
In ieder geval is service een subjectief attribuut dat kan variëren van persoon tot persoon, van dag tot dag en zelfs van uur tot uur (Crawford en Mathews, 2001). In de afgelopen decennia is het onderwerp servicekwaliteit door verschillende onderzoekers belicht, met name in de VS. Dit heeft geresulteerd in een aantal modellen die de kwaliteit van de service bepalen (SERVQUAL, SERVPERF, RSQS). Gaakeer (2008) heeft deze modellen toepasbaar gemaakt voor de Nederlandse detailhandel. Dit is de basis geweest voor het onderzoek naar de bereidheid tot samenwerking op het gebied van servicekwaliteit.

7.1. Bereidheid tot samenwerking

Om gezamenlijk de servicekwaliteit te optimaliseren is het belangrijk dat beide partijen het belang inzien van servicekwaliteit. De winkeliers en het centrummanagement vinden servicekwaliteit zeer belangrijk. Ongeveer driekwart van de winkeliers vindt servicekwaliteit zeer belangrijk, 10% vindt het belangrijk en 13% zeer onbelangrijk. Van het centrummanagement geeft 69% aan de servicekwaliteit zeer belangrijk en 23% belangrijk te vinden. De huidige betrokkenheid van het centrummanagement bij de servicekwaliteit is volgens de winkeliers zeer klein. Dit antwoordt 87% tot 92% van de winkeliers. Het aspect openingstijden wijkt hier van af. Hier is het centrummanagement meer bij betrokken, 46% van de winkeliers geeft aan dat de betrokkenheid zeer klein is, 10% geeft klein aan, 24% geeft gemiddeld aan, 13% geeft groot aan en 8% geeft zeer groot aan. Het centrummanagement acht zijn betrokkenheid op een aantal aspecten groter dan de winkeliers doen. Deze aspecten zijn etalage-inrichting, klachtenomgang, verlichting en openingstijden. In figuur 24 zijn de huidige betrokkenheid en de gewenste betrokkenheid van beide partijen tegen elkaar uitgezet. Hieruit valt te concluderen dat winkeliers niet meer betrokkenheid willen van het centrummanagement bij de servicekwaliteit in hun winkel. Het

centrummanagement zou op alle aspecten meer betrokken willen zijn, echter nog steeds in beperkte mate. Er is een duidelijk verschil te zien tussen de gewenste betrokkenheid van het centrummanagement bij de servicekwaliteit. Het centrummanagement zou meer betrokken willen zijn dan dat de winkeliers willen dat het centrummanagement betrokken zou zijn.

Figuur 24: De huidige betrokkenheid vs. de gewenste betrokkenheid bij servicekwaliteit in winkels



Bron: Auteur

Om samen te werken op het gebied van servicekwaliteit zal er meer betrokkenheid nodig zijn van het centrummanagement. Uit figuur 24 blijkt dat hier voornamelijk vanuit de winkeliers geen animo voor is. Los van deze aspecten is de vraag voorgelegd in hoeverre men bereid is om intensiever samen te werken bij het optimaliseren van de servicekwaliteit in de winkels. Dit leidt tot een ander beeld. Van de winkeliers blijkt 50% bereid om intensiever samen te werken, 35% matig bereid om intensiever samen te werken en 15% niet bereid om intensiever samen te werken. Winkeliers willen dus niet op de genoemde aspecten van servicekwaliteit meer betrokkenheid van het centrummanagement, maar 50% is wel bereid om intensiever samen te werken om de servicekwaliteit te optimaliseren. Uit de interviews blijkt dat dit te verklaren is doordat de eerste vraag over betrokkenheid geïnterpreteerd is als inspraak en de tweede vraag over intensiever samenwerken geïnterpreteerd is als advisering. Voor advisering staan winkeliers meer voor open zolang ze zelf kunnen beslissen wat hiermee te doen. Een andere reden voor de verschillende antwoorden tussen de twee vragen over servicekwaliteit is dat de eerste vraag meer gerelateerd tot de winkel geïnterpreteerd is en de tweede vraag meer over de servicekwaliteit in het winkelcentrum als geheel. Een voorbeeld hiervan is gratis WIFI in het winkelcentrum. Dit verhoogde de servicekwaliteit van het totale winkelcentrum en gaat niet over individuele winkels. Bij het centrummanagement geeft een groot deel bereid te zijn om intensiever samen te werken, namelijk 77%. Dit komt overeen met het gegeven dat het centrummanagement op de meest onderzochte vlakken meer betrokkenheid bij de servicekwaliteit in winkels wil.

7.2. Argumentatie om wel of niet samen te werken

Beide partijen zien het belang van servicekwaliteit in de winkels in. De reden dat de winkeliers niet meer betrokkenheid van het centrummanagement bij de servicekwaliteit in hun winkel willen is dat ze de meerwaarde ervan niet inzien. De winkels hebben hun eigen concept en visie dat in sommige gevallen ook via een hoofdkantoor gestuurd wordt. Winkeliers die verbonden zijn aan een hoofdkantoor worden al ondersteund bij de servicekwaliteit in hun winkel en hebben de hulp van het centrummanagement niet nodig. Alleen winkeliers die niet gereguleerd worden vanuit een hoofdkantoor staan open voor adviezen van het centrummanagement, maar willen zelf bepalen wat ze met deze adviezen doen.

Het centrummanagement zou voornamelijk meer betrokkenheid willen op het gebied van openingstijden, verlichting en etalage-inrichting omdat deze aspecten direct het meest bijdragen aan de collectieve uitstraling van het winkelcentrum. Het centrummanagement is van mening dat de winkeliers voornamelijk op de winkel moeten focussen en zij op het collectief. Het nut van betrokkenheid op de aspecten die niet direct aan het collectief bijdragen zien zij niet in. Een aantal personen binnen het centrummanagement ziet het nut wel in maar geeft aan dat er geen tijd voor is. Deze overige aspecten, die niet direct aan het collectief bijdragen, beïnvloeden wel de omzet maar het belang hierbij is minder aanwezig doordat er niet met omzetgerelateerde huur gewerkt wordt. Wanneer dit wel het geval zou zijn zou het omslagpunt van gewenste betrokkenheid bij omzetverhogende aspecten anders liggen (Centrummanagement#4).

7.3. Samenwerking bij servicekwaliteit en vertrouwen

Uit de enquête blijkt dat er geen significant verband bestaat tussen de bereidheid om samen te werken op het gebied van servicekwaliteit en de mate van vertrouwen. In de interviews gaven de winkeliers aan dat zij de risico's behorende bij intensievere samenwerking op het gebied van servicekwaliteit niet meewegen. Dit is te verklaren door het feit dat ze de meerwaarde ervan niet in zien. Een aantal winkeliers die geen onderdeel zijn van een keten zien meerwaarde in het ontvangen van advies. Hierbij overwegen ook zij de risico's niet, als deze zouden bestaan. De reden dat de risico's niet overwogen worden verklaard dat er geen verband bestaat tussen vertrouwen en de bereidheid om wel of niet samen te werken op het gebied van servicekwaliteit.

Ook het centrummanagement overweegt de risico's niet bij de bereidheid tot samenwerking op het gebied van servicekwaliteit. De reden die hiervoor gegeven wordt is dat de drie aspecten die voornamelijk bijdragen aan het collectief, openingstijden, verlichting en etalage-inrichting, onderdeel zijn van het werk dat zij doen. Echter blijkt uit figuur 24 dat de huidige betrokkenheid van het centrummanagement bij de verlichting en etalage-inrichting vrij klein is. Het centrummanagement ziet betrokkenheid op deze drie aspecten niet als een nieuwe vorm van samenwerking. Hierdoor wordt het risico niet ingezien en heeft de bereidheid tot samenwerking op dit vlak geen verband met vertrouwen. Van de overige samenwerkingsaspecten die bijdragen aan de servicekwaliteit in de winkels wordt de meerwaarde niet ingezien. Hierdoor worden de risico's niet overwogen en daarom heeft dit ook geen verband met vertrouwen.

7.4.Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de winkeliers ondanks het toenemende belang van servicekwaliteit niet meer betrokkenheid willen van het centrummanagement bij de servicekwaliteit in hun winkel. De voornaamste reden hiervoor is dat winkeliers hun eigen concepten en visies hebben, al dan niet aangestuurd vanuit een hoofdkantoor. De winkeliers zien de meerwaarde van betrokkenheid van het centrummanagement niet in en overwegen om deze reden ook de bijbehorende risico's niet. Vertrouwen speelt geen rol in de bereidheid tot samenwerking omdat de risico's van het samenwerken niet overwogen worden. Ook het centrummanagement overweegt de risico's van samenwerking op het gebied van servicekwaliteit niet. De reden hiervoor is dat de meerwaarde niet ingezien wordt. Op de aspecten openingstijden, verlichting en etalage-inrichting ziet men wel meerwaarde omdat dit direct aan de collectieve uitstraling bijdraagt. Bij deze drie aspecten is al betrokkenheid volgens het centrummanagement. Deze betrokkenheid wordt gezien als onderdeel van 'het werk' en wordt daarom niet gezien als een nieuwe samenwerkingsmogelijkheid. Omdat de samenwerking volgens het centrummanagement al plaatsvindt en onderdeel is van 'het werk' wordt ook hiervan het risico niet meegewogen. Doordat de risico's niet meegewogen worden speelt ook vertrouwen geen rol.

De enige mogelijkheid tot samenwerking is in de vorm van advies aan de winkelier over de servicekwaliteit in de winkel. Hier staan echter alleen winkeliers voor open die geen onderdeel zijn van een keten. De winkelier wil vervolgens zelf bepalen wat hiermee te doen. Het centrummanagement verwacht echter bij adviezen ook een zekere inspanning van de winkeliers. Hiertoe zijn de winkeliers niet bereid, zij willen volledig vrijblijvend advies. Om deze reden blijven er alleen samenwerkingsmogelijkheden over om het collectief van het winkelcentrum te verbeteren. Hierbij moet gedacht worden aan aspecten in de publieke ruimte zoals gratis WIFI of extra zitplekken.

8. Samenwerking bij marketing

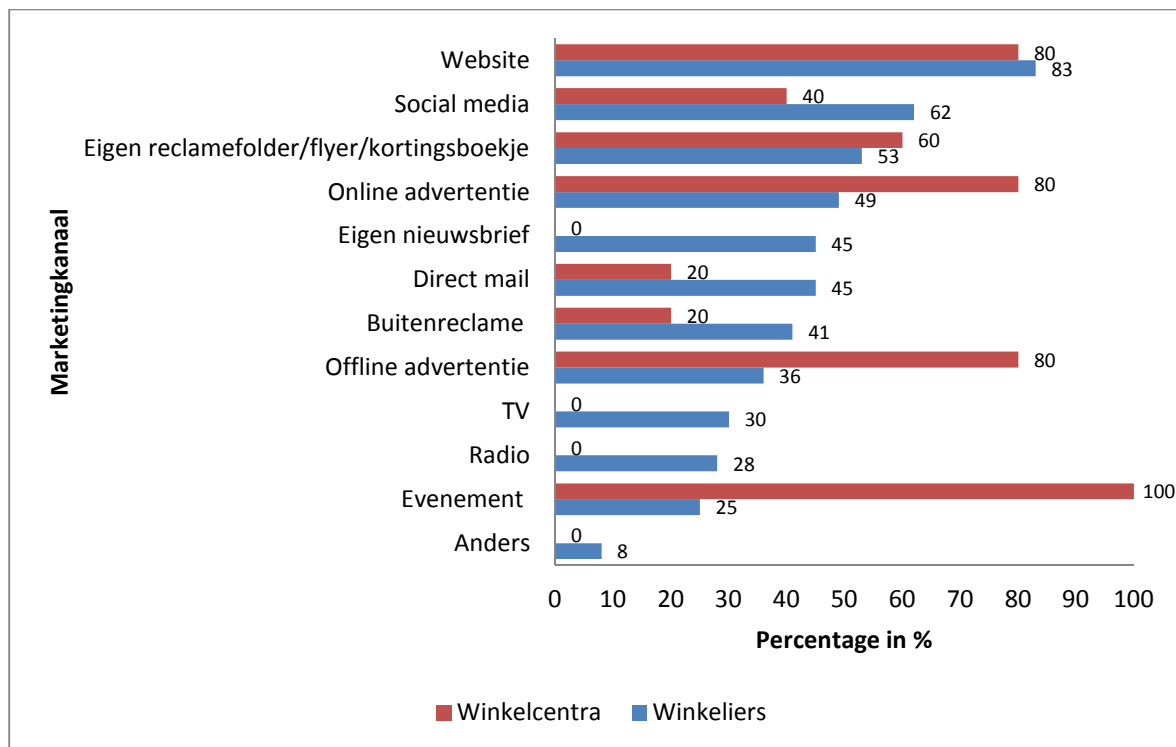
Marketing is een sociaal -en management proces waarin individuen en groepen verkrijgen wat zij nodig hebben en wensen, door producten en waarde te creëren en deze met anderen uit te wisselen (Kotler, 2006). Marketing berust op een zeer eenvoudig idee: je boekt succes als je de wensen en behoeften van anderen begrijpt en ideeën, diensten of producten creëert die voorzien in deze behoeften en wensen (Kotler, 2006). Door de toegenomen concurrentie is marketing van winkelcentra onder de aandacht gekomen (Howard, 1997).

Binnen elk van de onderzochte winkelcentra is er een winkeliersvereniging aanwezig. Alle winkeliers dragen een bepaald bedrag af ter promotie van het winkelcentrum, de promotiebijdrage. Dit bedrag is in vele gevallen in eerste instantie bepalend voor de hoogte van het promotiebudget (Hoogland, 2000). Dit budget is echter vaak niet taakstellend en wordt deels aangevuld door de eigenaar. De totale promotiepot wordt beheerd door de winkeliersvereniging. Zij bepalen vervolgens wat daarmee gebeurt. In de onderzochte winkelcentra heeft de winkeliersvereniging bepaald dat de promotieafdeling van het centrummanagement optreedt als adviseur en promotietaken uitvoert in opdracht van de winkeliersvereniging. Samenwerking op het gebied van marketing kent zijn beperkingen aangezien grote ketens hun eigen landelijke campagnes hebben. Dit hoofdstuk gaat dieper in op de huidige marketing van de winkels en de winkelcentra en test de bereidheid op een aantal samenwerkingsmogelijkheden.

8.1. Huidige manier van werken

De winkeliers en het centrummanagement passen marketing toe en gebruiken hier diverse kanalen voor. Figuur 25 geeft de marketingkanalen weer die de winkeliers en het centrummanagement toepassen. De marketingkanalen die de winkeliers het meest toepassen zijn: website (83%), social media (62%), eigen reclamefolder/flyer/kortingsboekje (53%), online advertenties (59%), direct mail (45%) en eigen nieuwsbrief (45%). Hiervan is een aanzienlijk deel online. In alle onderzochte winkelcentra worden evenementen gebruikt ter promotie van het winkelcentrum. Ook een website en offline – en online advertenties worden vaak ingezet.

Figuur 25: marketingkanalen winkeliers en winkelcentra



Bron: Auteur

Iets meer dan de helft van winkeliers (54%) geeft aan een marketingplan te hebben. Dit kan verklaard worden door het gegeven dat een groot deel van de respondenten (75%) onderdeel is van een keten en marketingplannen op het hoofdkantoor gemaakt worden waar ook de marketingcoördinatie plaatsvindt. Alle onderzochte winkelcentra hebben een marketingplan. De helft van de winkeliers (50%) is niet op de hoogte van de inhoud van het marketingplan van het winkelcentrum. Ongeveer een derde (35%) van de winkeliers is gedeeltelijk op de hoogte van de inhoud. Voornamelijk zelfstandigen (71%), die geen onderdeel zijn van een keten, zijn niet op de hoogte van de inhoud van het marketingplan van het winkelcentrum. Zij beschikken in 76% van de gevallen ook zelf niet over een marketingplan. Van de promotieafdeling, de winkelcentrummanagers en het commercieel management is 69% op de hoogte en 31% gedeeltelijk op de hoogte van de inhoud van de marketingplannen van de winkelcentra waar zij zich mee bezig houden. Van de winkeliers die een marketingplan hebben (54%) is 73% niet afgestemd met het marketingplan van het winkelcentrum. Afstemming is voor winkels waarbij marketing vanuit een hoofdkantoor georganiseerd wordt lastig omdat zij meerdere vestigingen hebben en bij de verschillende winkelcentra andere marketingplannen aanwezig zijn. Ook het centrummanagement geeft aan dat bij de ontwikkeling van een marketingplan voor een winkelcentrum meestal geen rekening gehouden wordt met de inhoud van de marketingplannen van de winkels.

De winkeliersvereniging speelt een belangrijke rol in de promotie van de winkelcentra. De mening van de winkeliers over het functioneren van de winkeliersvereniging in de promotie van de winkelcentra is verdeeld. Ongeveer 29% acht het functioneren gemiddeld en 30% procent acht het functioneren voldoende. Ook het centrummanagement is verdeeld over het functioneren van de winkeliersvereniging. Van de respondenten beoordeelt 28% het functioneren als gemiddeld, 48% als bovengemiddeld en 24% als benedengemiddeld. Er wordt in de volgende paragraaf beschreven op welke vlakken het centrummanagement meer zou kunnen samenwerken met de winkeliers met eventuele tussenkomst van de winkeliersvereniging.

8.2. Bereidheid en argumentatie om wel of niet samen te werken

Door het voorleggen van enkele mogelijkheden om intensiever samen te werken op het gebied van marketing is de bereidheid hiertoe bij de winkeliers en het centrummanagement getest. De volgende mogelijkheden zijn voorgelegd:

- winkelcentrum-brede Facebookpagina;
- winkelcentrum-breed loyaliteitsprogramma;
- winkelcentrum-brede uitverkoop;
- plaatsing van productinformatie op de winkelcentrumwebsite.

Winkelcentrum-brede Facebookpagina

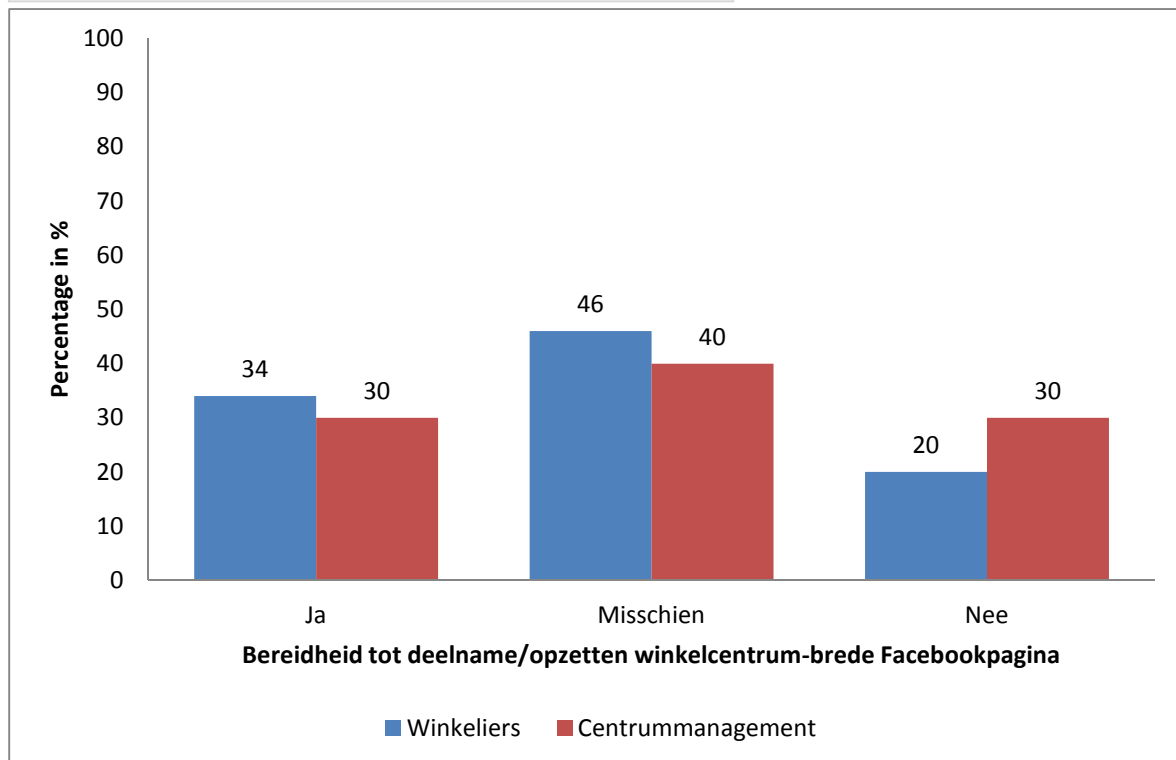
De bereidheid om actief deel te nemen aan een winkelcentrum-brede Facebookpagina is bij de winkeliers verdeeld. Van de winkeliers antwoordt 46% misschien bereid te zijn, 20% antwoordt niet bereid te zijn en 34% antwoordt wel bereid te zijn om actief deel te nemen.

Winkeliers die bereid zijn om actief deel te nemen aan een winkelcentrum-brede Facebookpagina zijn ook in meerdere mate bereid om aan een winkelcentrum-breed loyaliteitsprogramma mee te doen, informatie aan te leveren van producten ten behoeve van de winkelcentrumwebsite en informatie te delen over hun winkel.

Bij het centrummanagement is gevraagd of zij bereid zijn om een winkelcentrum-brede Facebookpagina op te zetten. Zij zijn hier niet enthousiast over en hun reactie is vergelijkbaar met de reactie van de winkeliers.

Er is geen eenduidig beeld over de bereidheid tot deelname aan een winkelcentrum-brede Facebookpagina. Om deze reden zijn er verschillende voor- en tegenargumenten van de winkeliers en het centrummanagement. De winkeliers die bereid zijn om deel te nemen aan een winkelcentrum-brede Facebookpagina hebben zelf positieve ervaringen met het gebruik van Facebook voor hun winkel. “Ik heb er goede ervaringen mee met mijn winkel dus ik

Figuur 26: Bereidheid winkelcentrum-brede Facebookpagina



Bron: Auteur

geloof dat dit ook voor het winkelcentrum zou kunnen werken” (Winkelier#1). Voornamelijk de winkeliers die geen gebruik maken van Facebook voor hun winkel zijn terughoudender. “Ik ben niet zo van de Facebook, ik heb er niet zoveel mee” (Winkelier#5). Daarnaast zijn er een aantal winkeliers die door regulering vanuit het hoofdkantoor hier niet aan mee kunnen doen. Hiervoor zou wellicht wel toestemming gevraagd kunnen worden.

Het centrummanagement is niet overtuigd van deze samenwerking omdat de onderzochte winkelcentra te weinig omvang hiervoor hebben. Er is dan te weinig dynamische content voor een Facebookpagina waardoor het nooit echt interessant wordt. Bij een winkelcentrum met bijvoorbeeld 100 winkels zien zij wel opties (Centrummanagement#5).

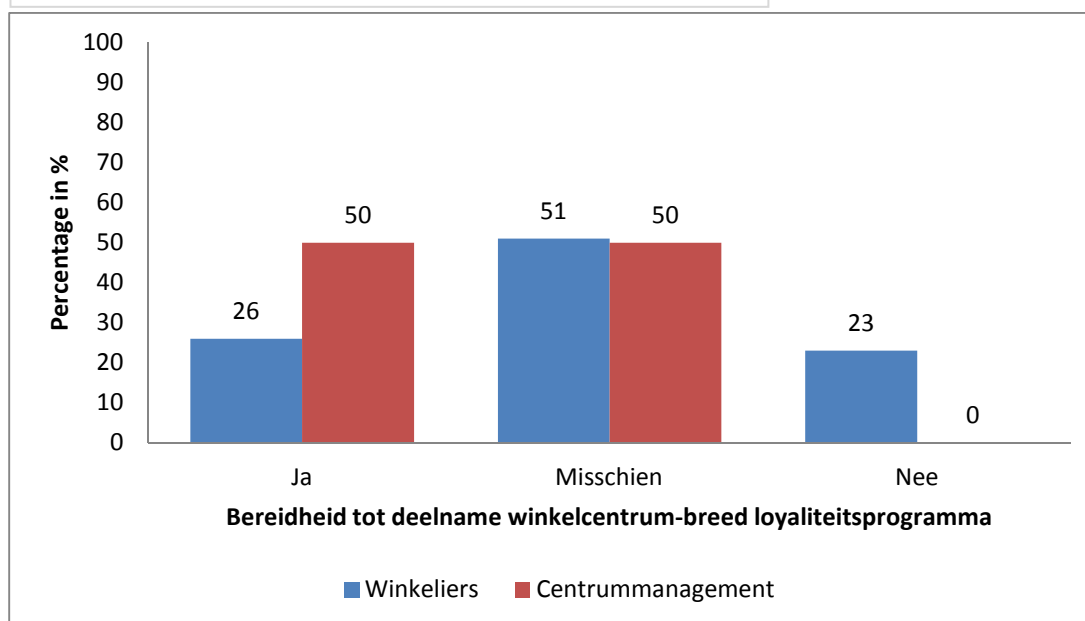
Winkelcentrum-breed loyaliteitsprogramma

Net als bij de bereidheid tot actieve deelname aan een winkelcentrum-brede Facebookpagina is bij de bereidheid tot deelname aan een winkelcentrum-breed loyaliteitsprogramma ook grote verdeeldheid. Van de winkeliers geeft 51% aan misschien te willen participeren, 23% geeft aan niet te willen participeren en 26% geeft aan wel te willen participeren.

Bij het centrummanagement is gepeild of zij bereid zijn om een winkelcentrum-breed loyaliteitsprogramma op te zetten. Zij zijn hierover positiever dan de winkeliers. Echter, 50% antwoordt met ‘misschien’ en is dus niet overtuigd.

Er bestaan verschillende meningen over deelname aan een loyaliteitsprogramma en er bestaat geen eenduidig beeld. De redenen die genoemd wordt om wel deel te nemen is het idee achter het loyaliteitprogramma om klanten terug te laten komen en zo een betere klantenrelatie op te bouwen (Winkelier#5). En een positieve ervaring vanuit voorgaande vergelijkbare loyaliteitsacties zoals kortingsbonnen (Winkelier#6 en #3). Sommige winkeliers hebben juist geen goede herinneringen aan voorgaande vergelijkbare acties en gebruiken dit als tegenargument. Een andere reden om hier niet aan mee te doen is dat er al veel van dit soort programma’s bestaan en veel winkels hun eigen loyaliteitsprogramma in de vorm van klantenkaarten hebben. “Ik heb ook klantenkaarten maar krijg vaak de opmerking dat men al genoeg pasjes heeft” (Winkelier#2). Daarnaast hebben ook bepaalde winkels toestemming nodig van het hoofdkantoor om hieraan mee te doen.

Figuur 27: Bereidheid winkelcentrum-breed loyaliteitsprogramma



Bron: Auteur

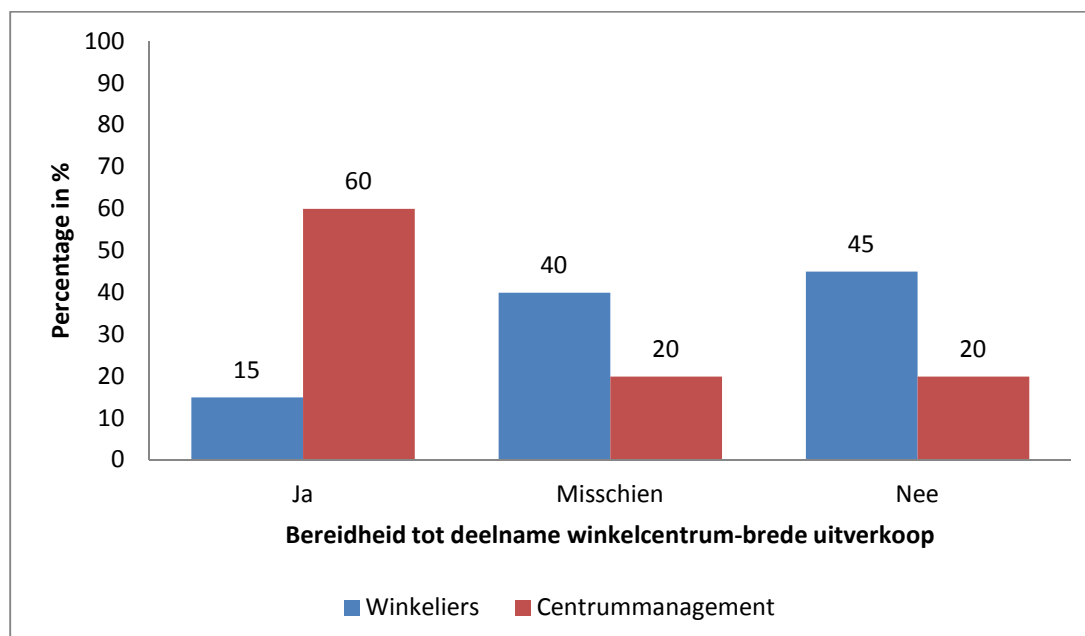
Het centrummanagement ziet mogelijkheden om een loyaliteitsprogramma te initiëren. Echter vergt dit een grote investering. Bij kleine winkelcentra wordt dit per winkelier naar alle waarschijnlijkheid onbetaalbaar (Centrummanagement#5).

Winkelcentrum-brede uitverkoop

Van de geteste mogelijkheden zijn de winkeliers het minst positief over een winkelcentrum-brede uitverkoop. Het blijkt dat 45% niet wil participeren, dat 40% het misschien wil en dat 15% wel wil participeren. De zelfstandig ondernemers die onderdeel zijn van een keten (16% van de winkelierrespondenten) zijn het minst enthousiast over een winkelcentrum brede uitverkoop. Van deze groep antwoordde niemand mee te willen doen, 37% antwoordde misschien en 63% antwoordde nee. Het centrummanagement is juist het meest enthousiast over deze mogelijkheid. Van hen geeft 60% aan dit te willen initiëren.

Uit interviews blijkt dat de reden waarom winkeliers niet mee willen doen met een winkelcentrum-brede uitverkoop is omdat dit niet zou passen bij de uitstraling van het winkelcentrum (Winkelier#5). Daarnaast hebben sommige winkels geen seizoensartikelen waardoor dit minder aantrekkelijk is (Winkelier#6). Uitverkoop wordt in de basis georganiseerd om de voorraden kwijt te raken. Daarnaast werd veelvuldig genoemd dat het tegenwoordig al zo vaak uitverkoop is dat dit niet meer onderscheidend is. Ook regulering van het hoofdkantoor speelt een rol in de bereidheid (Winkelier#3,#2 en #8). Een reden om wel mee te doen is de gezamenlijke kracht van een gezamenlijke actie (Winkelier#7). Het centrummanagement geeft aan een winkelcentrum-brede uitverkoop te willen initiëren als het onderdeel is van de visie van het winkelcentrum (Centrummanagement#4). Wanneer dit niet het geval is voelt men hier weinig voor.

Figuur 28: Bereidheid winkelcentrum-brede uitverkoop



Bron: Auteur

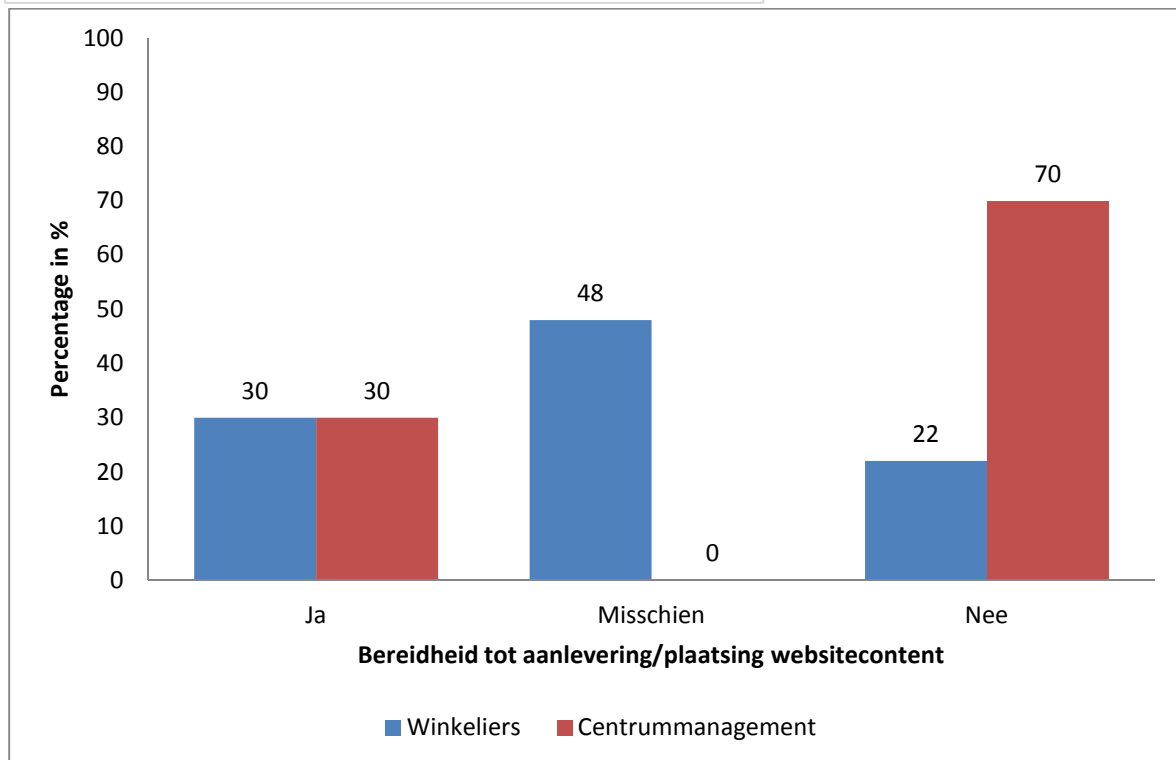
Plaatsing van productinformatie op de winkelcentrumwebsite

Over dit aspect zijn de winkeliers iets positiever maar er blijft verdeeldheid. Van de winkeliers geeft 48% aan misschien tweewekelijks productinformatie (afbeeldingen en tekst) aan te willen leveren voor de winkelcentrumwebsite, 22% geeft aan dit niet te willen doen en 30% geeft aan dit wel te willen doen. Het centrummanagement is over deze mogelijkheid het meest negatief. Van hen geeft 70% aan dit niet te willen initiëren.

Ook bij deze samenwerkingsmogelijkheid is veel verdeeldheid. Een aantal winkeliers zien dit puur als reclame en zijn daarom bereid om hieraan mee te doen (Winkelier#3 en #4). En tegenargument is dat sommige winkels zelf een goed lopende webshop hebben en zij zien daarom het nut er niet van in (Winkelier#2).

Het centrummanagement is in grote mate niet bereid content van winkeliers op de winkelcentrumwebsite te plaatsen. De reden hiervan is de kleine omvang van de onderzochte winkelcentra. “Er is te weinig dynamische content voor een interessante website waardoor de site nooit echt een succes wordt” (Centrummanagement#5).

Figuur 29: Bereidheid aanlevering winkelcentrumwebsitecontent



Bron: Auteur

8.3. Marketing en vertrouwen

Er bestaat geen significant verband tussen de bereidheid om samen te werken op het gebied van marketing en de mate van vertrouwen. Uit de interviews blijkt dat de winkeliers niet nadenken over de risico's die horen bij deelname aan de marketingacties. Zij zien de risico's er ook niet van in. Men redeneert vanuit de meerwaarde van de marketingactie die in sommige gevallen wel en in sommige gevallen niet wordt ingezien. De reden dat de risico's niet herkend worden verklaard dat er geen verband bestaat tussen vertrouwen en de bereidheid om wel of niet samen te werken op het gebied van marketing.

Het centrummanagement denkt in meerder mate na over de bijbehorende risico's van het initiëren van de marketingacties. Marketing heeft betrekking op twee personen van de geïnterviewde personen van het centrummanagement waarbij de ene persoon de risico's wel overweegt en de ander niet. Daarom is het niet mogelijk om hier een duidelijke uitspraak over te doen. Beide geven wel aan dat de bereidheid tot initiatie geen verband heeft met het vertrouwen in winkeliers maar voornamelijk in de meerwaarde ervan.

8.4. Conclusie

Bij geen van de onderzochte samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van marketing zijn beide partijen overtuigend bereid om samen te werken. Over het aspect winkelcentrum-brede uitverkoop is het winkelcentrummanagement het meest enthousiast en de winkeliers het minst enthousiast. Voor een loyaliteitsprogramma zijn winkeliers het meest enthousiast en het centrummanagement het minst. De vastgestelde verdeeldheid tussen winkeliers en het centrummanagement inzake de bereidheid tot samenwerken vloeit voort uit uiteenlopende voor- en tegenargumenten. De bereidheid om deel te nemen aan marketingacties hangt uiteindelijk voornamelijk af van de geschatte meerwaarde en heeft weinig verband met het vertrouwen in elkaar omdat de risico's van samenwerking op dit vlak niet ingezien worden.

9. Conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk gaat in op de onderzoeksvragen. Hieruit volgt de beantwoording van de hoofdvraag. Daarnaast wordt het onderzoek gepositioneerd ten opzichte van bestaande onderzoeken gerelateerd tot dit onderwerp. Er wordt ingegaan op de uitspraken in vastgoedbladen die de aanleiding waren voor dit onderzoek. Richting het afstudeerbedrijf CBRE SCM wordt een aantal aanbevelingen gedaan en ten slotte wordt teruggekeken op het onderzoek en worden richtingen aangegeven voor vervolgonderzoek. Van belang is het feit dat het onderzoek gedaan is voor een beperkt aantal winkelcentra van één winkelcentrumbeheerder, CBRE SCM. Dit betekent dat de conclusies niet gelden voor de gehele winkelmarkt in Nederland.

9.1. Basisvoorwaarden voor samenwerking

Onderzoeksvraag A: Zijn de basisvoorwaarden voor samenwerking in de relatie tussen de winkeliers en het centrummanagement aanwezig?

In het literatuuronderzoek kwam naar voren dat er veel verdeeldheid is over welke aspecten gelden als basisvoorwaarden voor samenwerking. Over twee eigenschappen die de samenwerkingsmogelijkheden beïnvloeden is vrij grote overeenstemming, namelijk vertrouwen en toewijding (Morgan en Hunt, 1994; Kumar et al., 1995; Henning-Thurau en Klee, 1997; Dorsch et al., 1998; Henning-Thurau, 2000; Lang en Colgate, 2003). In dit onderzoek is gefocust op het aspect vertrouwen omdat toewijding pas kan ontstaan op het moment dat er vertrouwen aanwezig is en er samengewerkt wordt (Wetzel et al. 1998).

In de relatie tussen winkeliers en het centrummanagement blijkt de rol van vertrouwen zoals Mayer et al. (1995) beschrijven: vertrouwen is van invloed op de bereidheid tot samenwerking op het moment dat er risico genomen moet worden om samen te werken. Er kan dus samengewerkt worden zonder dat er vertrouwen in elkaar is op het moment dat er geen risico's herkend worden of als deze risico's uitgesloten worden in bijvoorbeeld gedetailleerde contracten. Aan het proces van herkennen van risico's gaat echter iets vooraf: de basisvoorwaarden voor samenwerking. De bereidheid tot samenwerking wordt in de basis bepaald door het inzien van de meerwaarde van de samenwerking en in het geval van winkeliers eventueel noodzakelijke toestemming van een hoofdkantoor of franchisegever. Wanneer de meerwaarde van de samenwerking ingezien wordt en er, wanneer van toepassing, toestemming is van het hoofdkantoor of de franchisegever wordt er gekeken naar de bijbehorende risico's. Als er geen risico's aanwezig zijn voor een partij om samen te werken zal de bereidheid volledig afhangen van het inzicht in de meerwaarde en de eventuele toestemming van een hoofdkantoor. Wanneer de risico's wel ingezien worden heeft de mate van vertrouwen invloed op de verwachte grootte van de risico's en wordt er een afweging gemaakt tussen enerzijds de grootte van het risico en anderzijds het vertrouwen in de andere partij en de meerwaarde van de samenwerking. Vertrouwen in elkaar hoeft dus niet van heel groot belang te zijn op het moment dat de meerwaarde van de samenwerking erg groot is en/of als er weinig tot geen risico's aanwezig zijn.

Vertrouwen is dus geen basisvoorwaarde voor samenwerking in de onderzochte relatie. De basisvoorwaarden voor samenwerking tussen winkeliers en het centrummanagement blijken het inzien van de meerwaarde van de samenwerking en, wanneer van toepassing, toestemming van het hoofdkantoor of de franchisegever. De volgende stap die de bereidheid tot samenwerking bepaalt zijn de risico's. Vertrouwen heeft invloed op de inschatting van de

grootte van deze risico's. Deze conclusie verduidelijkt het proces dat doorlopen wordt om tot samenwerking te komen en de positie van vertrouwen in de bereidheid tot samenwerking tussen de twee onderzochte partijen. Daarnaast kan dit gezien worden als een vervolg op het onderzoek over vertrouwen door Mayer et al. (1995) omdat dit onderzoek vertrouwen positioneert in samenwerking. Echter blijft de onderzochte situatie specifiek gericht op winkeliers en het centrummanagement en is het niet toepasbaar voor vertrouwen in samenwerking in het algemeen. Of de basisvoorwaarden meerwaarde en toestemming van het hoofdkantoor aanwezig zijn in de relatie hangt sterk af van de situatie en de soort samenwerking. Op deze vraag kan dus geen eenduidig antwoord gegeven worden. Wel kan er iets gezegd worden over de mate van vertrouwen in de relatie die van invloed is op het moment dat de meerwaarde van de samenwerking ingezien wordt, er eventuele toestemming van een hoofdkantoor of franchisegever is en er risico's bij de samenwerking aanwezig zijn.

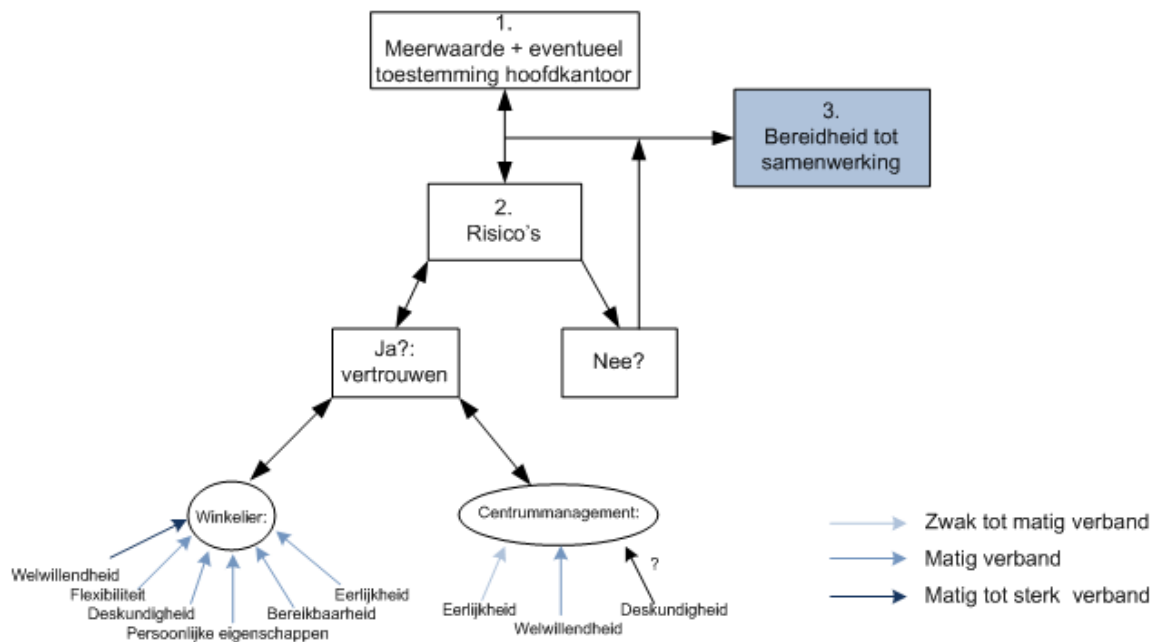
De winkeliers en het centrummanagement geven niet duidelijk aan of er vertrouwen dan wel wantrouwen in de relatie aanwezig is; er zijn veel neutrale antwoorden gegeven. De interviews bevestigen dat de mate van vertrouwen tussen vertrouwen en wantrouwen in zit. Beide partijen geven aan dat er wel meer vertrouwen dan wantrouwen in de relatie aanwezig is. Het centrummanagement heeft meer vertrouwen in de winkeliers dan de winkeliers in het centrummanagement en ervaart een betere kwaliteit van de relatie. De onderzochte relatie tussen de winkeliers en het centrummanagement is positiever en niet te vergelijken met de relatie zoals Howard (1997) deze beschrijft voor de situatie in het Verenigd Koninkrijk. Een mogelijke verklaring voor het verschil in perceptie van de relatiekwaliteit tussen winkeliers en het centrummanagement is het feit dat het centrummanagement dubbele belangen vertegenwoordigt; die van de vastgoedeigenaar en die van de winkeliers. De winkeliers hebben inzake het winkelcentrum alleen het eigen belang te behartigen. De vastgoedgeoriënteerde aanpak in plaats van de ondernemende aanpak, die Howard (1995) noemde als oorzaak van de slechte verhouding tussen winkeliers en het centrummanagement, werd zowel in de interviews als in de sfeer op de werkvloer bij het centrummanagement herkend. Het belang van de vastgoedeigenaar gaat voor het belang van de winkeliers. Dit kan verklaard worden door het feit dat het centrummanagement wordt ingehuurd door de vastgoedeigenaar en dus ook betaald wordt door de vastgoedeigenaar. De vastgoedgeoriënteerde aanpak en de daardoor verschillende belangen zouden mogelijke oorzaken kunnen zijn van de verschillende perceptie van de relatie. Vertrouwen is onderdeel van de relatiekwaliteit. Het centrummanagement baseert het vertrouwen in de winkeliers echter niet op dezelfde aspecten als de winkeliers dat doen voor het centrummanagement. Er was vanuit de literatuur bekend dat vertrouwen per situatie en context kan verschillen. Het blijkt echter ook per partij te kunnen verschillen. Wat voor de ene partij kan leiden tot vertrouwen hoeft voor de andere partij niet te leiden tot vertrouwen. Een verklaring hiervoor is dat voorgaande onderzoeken zoals het onderzoek van Mayer et al. (1995) over de relatie binnen organisatiegrenzen gaat. Dit onderzoek betreft twee partijen die veel van elkaar verschillen in belangen en omvang. Dit zou een mogelijke oorzaak kunnen zijn. Dit is een interessante toevoeging aan de literatuur over vertrouwen door onderzoekers zoals Mayer et al. (1995) omdat zij vertrouwen in een organisatie onderzochten. Ook aan het onderzoek door Roberts et al. (2010) is dit onderzoek een interessante toevoeging. Zij onderzoeken namelijk alleen het vertrouwen van winkeliers in het centrummanagement en niet het vertrouwen van het centrummanagement in de winkeliers, hoewel dit ook een rol kan spelen bij de implementatie van nieuwe concepten ter verbetering van het winkelcentrum. Het vermoeden dat de machtverdeling in de relatie tussen winkeliers en het centrummanagement van invloed zou zijn op de mate van vertrouwen in elkaar kwam voort uit de conclusies van Roberts et al. (2010, p. 607). Dit verband is in dit onderzoek niet aangetoond.

Volgens onderzoek door Kaye (1989), Carlson (1991) en Hirschfeld (1992) kan de situatie waarbij de relatiekwaliteit door de partijen anders wordt ingeschat schadelijk zijn voor het financiële succes van een winkelcentrum omdat het centrummanagement niet genoeg interesse toont in de behoeften van de huurders. De winkeliers geven in de interviews ook aan structureel meer behoefte te hebben aan contact met het centrummanagement. Met contact wordt bedoeld op het binnenlopen in de winkel en interesse tonen. Door tijdgebrek bij het centrummanagement is dit er momenteel niet. Meer contact blijkt echter geen invloed te hebben op het vertrouwen in elkaar. Daarnaast blijkt dat technische mankementen aan winkels niet snel worden opgelost. Winkeliers wijten dit onder andere aan gebrek aan welwillendheid vanuit het centrummanagement en dit heeft dus invloed op de mate van vertrouwen. Een mogelijke oorzaak hiervan is het gebrek aan kennis bij de winkeliers van de verantwoordelijkheden van henzelf omtrent technische aspecten van hun winkel.

Kijkend naar de aspecten die voor winkeliers leiden tot vertrouwen komen we tot de conclusie dat voor de winkeliers, zoals de literatuur beschreef, deskundigheid, eerlijkheid en welwillendheid de mate van vertrouwen beïnvloeden. Daarnaast hebben bereikbaarheid, persoonlijke eigenschappen en flexibiliteit ook invloed op de mate van vertrouwen van winkeliers in het centrummanagement. Hoe beter deze aspecten beoordeeld zijn des te meer vertrouwen er in het centrummanagement is. Het geloof in de welwillendheid van het centrummanagement speelt de grootste rol in de beoordeling van het vertrouwen. Voor het centrummanagement is het vertrouwen in winkeliers gebaseerd op de eerlijkheid, deskundigheid en welwillendheid van winkeliers. Hoe beter deze aspecten beoordeeld zijn des te meer vertrouwen er in de winkeliers is. Er was een verschil tussen de uitkomsten uit de enquête en de interviews omtrent de aspecten deskundigheid en welwillendheid. De verschillende uitkomsten lijken een methodologische oorzaak te hebben door het geringe aantal enquêtes en interviews onder het centrummanagement. Duidelijk is dat zowel deskundigheid als welwillendheid een rol spelen. Mayer et al. (1995) trok de conclusie dat karaktereigenschappen van invloed zijn op de mate van vertrouwen in de andere partij. In dit onderzoek is dit verband niet aangetoond. Voor beide partijen blijken karaktereigenschappen geen rol te spelen in de mate van vertrouwen. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat beide partijen elkaar al langere tijd kennen en dit initieel vertrouwen in die periode is aangepast.

Om tot samenwerking te komen dient dus ten eerste de meerwaarde ingezien te worden en moet er, wanneer van toepassing, bij winkeliers toestemming zijn van het hoofdkantoor of de franchisegever. Vervolgens wordt er gekeken naar de eventuele risico's. Vertrouwen is van invloed op die risico's. Vertrouwen bij winkeliers is te winnen door deskundigheid, eerlijkheid, welwillendheid, bereikbaarheid, persoonlijke eigenschappen en flexibiliteit. Vertrouwen bij het centrummanagement is te winnen door deskundigheid, eerlijkheid en welwillendheid. Het proces waarop men baseert wel of niet bereid te zijn tot samenwerking is weergegeven in figuur 30.

Figuur 30: samenwerking tussen winkeliers en het centrummanagement



Bron: Auteur

9.2.Samenwerking bij informatiedeling

Onderzoeksvraag B: In hoeverre is er bereidheid bij winkeliers en het centrummanagement om samen te werken op het gebied van informatiedeling?

Op het gebied van informatiedeling bestaan mogelijkheden tot samenwerking. Beide partijen geven aan informatie van elkaar te willen ontvangen. Hierbij gaat het voor winkeliers om informatie over het totale winkelcentrum en voor het centrummanagement over informatie over de specifieke winkels. Door het centrummanagement wordt er al informatie gedeeld. Dit is voornamelijk informatie over marketingeffecten, de soort bezoekers en in ongeveer de helft van de winkelcentra ook bezoekersaantallen. Momenteel wordt er weinig informatie gedeeld door winkeliers, terwijl zij aangeven in vrij grote mate bereid te zijn wel informatie te delen. De grootste kansen liggen in het delen van informatie over het aantal bezoekers, de soort bezoekers en het aantal aankopen. De bereidheid om informatie te delen hangt af van de in paragraaf 9.1 genoemde aspecten. De meerwaarde van informatiedeling is dat het centrummanagement een beter beeld krijgt van de zaken die in het winkelcentrum spelen en dat de winkeliers hun prestatie ten opzichte van het winkelcentrum kunnen meten. Misbruik van de informatie wordt zowel door de winkeliers als door het centrummanagement als grootste risico gezien. Dit risico wordt meegewogen in de bereidheid tot informatiedeling. Bij meer vertrouwen wordt de kans op misbruik van de gedeelde informatie, het risico, lager ingeschat. Voor winkeliers weegt de meerwaarde van informatiedeling zwaarder mee dan het bijbehorende risico omdat sommige winkeliers aangeven toch informatie te willen delen ondanks het feit dat ze de risico's ervan inzien en het centrummanagement niet vertrouwen. Het centrummanagement is hier voorzichtiger in. Doordat voor een aantal winkeliers ook de toestemming van het hoofdkantoor of de franchisegever meeweegt is de totale bereidheid tot informatiedeling van de winkeliers minder dan die van het centrummanagement. Ook is er bij het centrummanagement meer vertrouwen aanwezig. Informatiedeling is een voorbeeld van transactioneel samenwerken. Deze vorm van samenwerking komt het meest voor in de detailhandel.

Omzetinformatie is voor het centrummanagement en de winkeliers de meest waardevolle informatie omdat dit een directe succesmeter is. Het centrummanagement schat echter de kans op misbruik van omzetgegevens over het totale winkelcentrum – ook bij vertrouwen in de winkeliers - dermate groot in dat men niet bereid is om deze informatie te delen. Voor winkeliers is het delen van omzetinformatie gebaseerd op principes en het risico. Dit lijkt aan te sluiten bij de uitspraak van Moerman (2009, p. 24) dat de terughoudendheid van omzetinformatiedeling te maken heeft met de Nederlandse cultuur aangezien men in het buitenland in grotere mate omzetinformatie deelt en ook omzetgerelateerde huur toepast. Een mogelijkheid is dat er begonnen wordt met het delen van informatie over bezoekersaantallen, de soort bezoekers en het aantal aankopen. Wanneer blijkt dat dit een grote meerwaarde heeft zou er toewijding naar elkaar kunnen ontstaan en zou de bereidheid tot het delen van omzetinformatie toe kunnen nemen. Dit is echter speculatief.

9.3.Samenwerking bij servicekwaliteit

Onderzoeksvraag C: In hoeverre is er bereidheid bij winkeliers en het centrummanagement om samen te werken bij het optimaliseren van de servicekwaliteit van winkels?

De winkeliers willen ondanks het toenemende belang van servicekwaliteit niet meer betrokkenheid van het centrummanagement bij de servicekwaliteit in hun winkel. De voornaamste reden hiervoor is dat winkeliers hun eigen concepten en visies hebben, al dan niet aangestuurd vanuit een hoofdkantoor of franchisegever. De winkeliers en het centrummanagement zien de meerwaarde van betrokkenheid van het centrummanagement niet in en overwegen om deze reden ook de bijbehorende risico's niet. Bij de aspecten openingstijden, verlichting en etalage-inrichting ziet het centrummanagement wel meerwaarde omdat dit direct aan de collectieve uitstraling bijdraagt. Op deze onderdelen is al sprake van betrokkenheid volgens het centrummanagement. Op het gebied van openingstijden wordt dit beaamd door de winkeliers maar op de overige gebieden is volgens hen weinig betrokkenheid. Winkeliers wensen weinig betrokkenheid van het centrummanagement op het gebied van verlichting en etalage-inrichting. Het centrummanagement acht de betrokkenheid bij verlichting, etalage-inrichting en openingstijden onderdeel van 'het werk' en om deze reden worden hier de risico's niet van meegewogen. Doordat de risico's op deze vlakken niet meegewogen worden speelt vertrouwen geen rol in de bereidheid tot samenwerking op het gebied van servicekwaliteit.

De enige mogelijkheid tot samenwerking waar de winkeliers die geen onderdeel zijn van een keten (25%) voor open staan, is advies over de servicekwaliteit in de winkels. De winkeliers willen vervolgens zelf bepalen wat hiermee te doen. Het centrummanagement verwacht echter bij adviezen ook een zekere inspanning van de winkeliers. Hiertoe zijn de winkeliers niet bereid, zij willen volledig vrijblijvend advies. Om deze reden blijven er alleen samenwerkingsmogelijkheden over om het collectief van het winkelcentrum te verbeteren die niet gericht zijn op de aspecten in de winkel. Hierbij moet gedacht worden aan verbetering van de servicekwaliteit in de publieke ruimte zoals gratis WIFI, extra zitplekken of achtergrondmuziek.

9.4. Samenwerking bij marketing

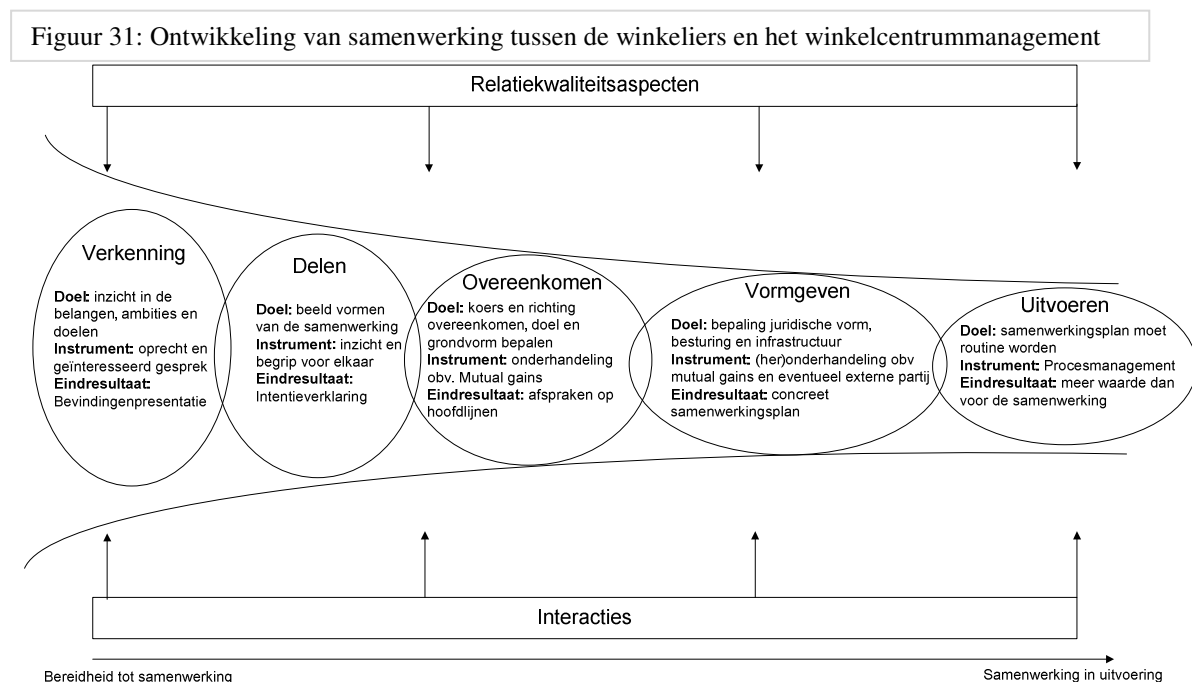
Onderzoeksvraag D: In hoeverre is er bereidheid bij winkeliers en het centrummanagement om samen te werken bij het optimaliseren van de marketing?

Bij geen van de onderzochte samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van marketing zijn beide partijen overtuigend bereid om samen te werken. Onderzocht is een winkelcentrum-brede Facebookpagina, een winkelcentrum-brede uitverkoop, een winkelcentrumloyaliteitsprogramma en het aanleveren van materiaal voor de winkelcentrumwebsite. Over het aspect winkelcentrum-brede uitverkoop is het winkelcentrummanagement het meest enthousiast en de winkeliers het minst enthousiast. Over een loyaliteitsprogramma zijn winkeliers het meest enthousiast en het centrummanagement het minst. De verdeelde bereidheid van de winkeliers en het centrummanagement vloeit voort uit uiteenlopende voor- en tegenargumenten. De bereidheid om deel te nemen aan marketingacties hangt af van de geschatte meerwaarde. De risico's worden niet ingezien en om deze reden speelt ook vertrouwen geen rol in de bereidheid om samen te werken op één van de vier onderzochte mogelijkheden.

9.5. Het proces naar samenwerking

Onderzoeksvraag E: Hoe zou samenwerking tussen de winkeliers en het centrummanagement geïnitieerd en afgesproken moeten worden?

Er bestaan diverse modellen voor de ontwikkeling van relaties en samenwerking. In dit onderzoek is het samenwerkingskompas van Bremekamp (2010) als basis gebruikt. Figuur 31 geeft weer hoe samenwerking op het gebied van informatiedeling opgebouwd kan worden tussen de winkeliers en het centrummanagement. Dit model gaat verder waar het empirisch onderzoek gestopt is, namelijk bij de bereidheid tot samenwerking. Wanneer partijen bereid zijn tot samenwerking wordt het proces van figuur 31 in gang gezet. De te doorlopen fases spreken voor zich. Fase vier, het vormgeven, wordt nader toegelicht.



Bron: Auteur, gebaseerd op Bremekamp, 2010

Het vormgeven van de oplossing

Er bestaan diverse samenwerkingsvormen, waarbij er verschil is tussen de zelfstandigheid die partijen behouden en de formaliteit. Bij transactioneel samenwerken, wat informatiedeling is, blijven de partijen zo veel mogelijk zelfstandig. De winkeliers en het centrummanagement geven voorkeur aan om wel iets vast te leggen zodat de samenwerking van de grond komt. De vrees is dat er anders niet genoeg of maar gedurende korte tijd partijen meedoen.

De relatie tussen (de mate van) vertrouwen en (het gebruik van) contracten voor de aansturing van samenwerking is complex. Als vertrouwen nagenoeg ontbreekt, kan een gedetailleerd contract alsnog leiden tot een succesvolle samenwerking en is in sommige gevallen zelfs sprake van legitiem wantrouwen (Lindenberg, 2000). Partijen hebben namelijk duidelijke afspraken gemaakt waar ze op kunnen terugvallen. Een gedetailleerd contract kan juist ook de basis vormen voor vertrouwen. Gemaakte afspraken zijn immers duidelijk en beide partijen weten waar ze aan toe zijn. Vertrouwen en contracten vullen elkaar in dat geval aan. Contracten kunnen dienen om het ontwikkelde vertrouwen tussen partijen vast te leggen en vormen zo een basis voor samenwerking. Het contract is dan een soort project- of stappenplan en dient als handvat om de samenwerking in goede banen te leiden (commitment contract). Ook kunnen contracten dienen om regelingen vast te leggen indien zich problemen voordoen (safeguarding contract). De functie is dan om de relatie tegen onverwachte gebeurtenissen zoals conflicten en veranderende omstandigheden te beschermen. Als laatste kunnen contracten dienen om te beschermen wat partijen in de relatie inbrengen of ontwikkelen (spill-over contract). De inhoud van een contract kan zo min of meer worden gezien als een 'afspiegeling' van de relatie (Laan en Sijpersma, 2006). In veel gevallen zullen contracten elementen bevatten die een combinatie van bovenstaande doelen dienen (Klein Woolthuis, 1999).

De winkeliers geven aan niet bereid te zijn om een gedetailleerd contract te tekenen over samenwerking op het gebied van informatiedeling. De winkeliers kunnen zich vinden in het tekenen van een intentieverklaring waarin alle partijen aangeven deel te nemen en zich aan bepaalde afspraken te houden. De personen van het centrummanagement doen onderling geen vergelijkbare uitspraken over de wijze waarop de samenwerking vastgelegd moet worden maar zijn het erover eens dat er iets vastgelegd moet worden. Het contract vormt in deze situatie de basis van de samenwerking en dient als 'commitment contract.' Hierin zullen ook afspraken moeten staan over het gebruik van de informatie door beide partijen. In deze zin dient de intentieverklaring dan ook als 'spill-over contract.' En als er ook afspraken gemaakt worden over maatregelen wanneer een partij zich niet aan de afspraken houdt, dient het ook als 'safeguarding contract'. Een contract of intentieverklaring heeft zoals Klein Woolthuis (1999) beschrijft vaak meerdere doelen.

Het samenwerkingsproces zal geleid moeten worden door een partij. De voornaamste partij hiervoor is het centrummanagement. Daarnaast moeten er afspraken gemaakt worden over de infrastructuur die gebruikt wordt om informatie te delen. Het meest efficiënt zijn digitale kanalen maar de vraag is of hier een speciaal systeem voor opgezet moet worden waar informatie ingevoerd kan worden. In de praktijk worden in deze fase soms externe partijen ingeschakeld om delen van het werk uit te voeren. In dit stadium worden vaak ook meer projectmanagementvaardigheden ingebracht met het oog op het vaak nog moeilijk beheersbare proces. Het resultaat is een concreet ingericht samenwerkingsplan (Bremekamp et al. 2010).

9.6. Samenwerkingsmogelijkheden tussen winkeliers en het centrummanagement

Hoofdvraag: Wat zijn de mogelijkheden voor samenwerking tussen winkeliers en het winkelcentrummanagement op het gebied van informatiedeling, marketing en servicekwaliteit in bestaande winkelcentra?

Dit onderzoek beoogt inzicht te geven in de vraag of samenwerking tussen winkeliers en het winkelcentrummanagement op het gebied van informatiedeling, servicekwaliteit en marketing mogelijk is en wat de belemmeringen hiervoor zijn. In de voorgaande paragrafen werden de onderzoeksvragen al beantwoord. In deze paragraaf wordt daarom beknopt het antwoord op de hoofdvraag geformuleerd.

Er bestaan mogelijkheden voor de winkeliers en het centrummanagement om intensiever samen te werken. De voornaamste voorwaarden waarop de bereidheid tot samenwerking gebaseerd wordt, zijn inzicht in de meerwaarde van de samenwerking en wanneer van toepassing voor winkeliers, toestemming van het hoofdkantoor. Wanneer deze twee aspecten aanwezig zijn en er geen risico's gezien worden omtrent de samenwerking zijn beide partijen bereid om samen te werken. In het geval er wel risico's aanwezig zijn bij de samenwerking wegen de winkeliers en het centrummanagement de risico's van de samenwerking af. De mate van vertrouwen in elkaar beïnvloedt de beoordeling van de grootte van de betreffende risico's. Wanneer er meer vertrouwen is worden de risico's lager ingeschat.

De meeste kansen voor samenwerking liggen op het gebied van informatiedeling. Beide partijen geven aan informatie van elkaar te willen ontvangen. Hierbij gaat het voor winkeliers om informatie over het totale winkelcentrum en voor het centrummanagement om informatie over de specifieke winkels. Door het centrummanagement wordt er al informatie gedeeld. Dit is voornamelijk informatie over marketingeffecten, de soort bezoekers en in ongeveer de helft van de onderzochte winkelcentra ook bezoekersaantallen. Momenteel wordt er weinig informatie gedeeld door winkeliers, terwijl zij aangeven in vrij grote mate bereid te zijn dat wél te doen. Hier ligt duidelijk een kans om intensiever samen te werken waardoor winkelcentra beter gemanaged kunnen worden. Op het gebied van marketing en servicekwaliteit liggen minder kansen. Samenwerking op het gebied van servicekwaliteit moet zich focussen op verbetering van de servicekwaliteit in het publieke gedeelte van de winkelcentra en niet op de servicekwaliteit in de winkels zelf.

Nieuwe concepten ter verbetering van het winkelcentrum zouden, afhankelijk van de risico's en het inzicht van de meerwaarde door beide partijen, vrij gemakkelijk geïmplementeerd kunnen worden ondanks het matige vertrouwen in elkaar. Door dit matige vertrouwen zal bij de introductie van nieuwe concepten ingezet moeten worden op het overbrengen van de meerwaarde en daarnaast het opbouwen van vertrouwen dat van invloed is op de inschatting van de risico's. Het vertrouwen van de winkeliers in het winkelcentrummanagement is gebaseerd op: deskundigheid, eerlijkheid, welwillendheid, bereikbaarheid, persoonlijke eigenschappen en flexibiliteit van het centrummanagement. Het vertrouwen van het centrummanagement in de winkeliers is gebaseerd op: deskundigheid, eerlijkheid en welwillendheid van winkeliers. Vertrouwen is momenteel niet overtuigend aanwezig bij de winkeliers, bij het centrummanagement is sprake van meer vertrouwen. Beide partijen baseren hun mening op andere aspecten. Ook beoordeelt het centrummanagement de relatiekwaliteit hoger. Een mogelijke oorzaak hiervan is de vastgoedgeoriënteerde aanpak van het centrummanagement en de daardoor verschillende belangen van de winkeliers en het centrummanagement. Een mogelijke verklaring voor het feit dat winkeliers en het

centrummanagement hun vertrouwen in elkaar op andere aspecten baseren, is dat voorgaande onderzoeken zoals het onderzoek van Mayer et al. (1995) over de relatie binnen organisatiegrenzen gaan. Dit onderzoek betreft twee partijen die veel van elkaar verschillen in belangen en omvang. Volgens onderzoek door Kaye (1989), Carlson (1991) en Hirschfeld (1992) kan de situatie waarbij de relatiekwaliteit door de partijen anders wordt ingeschat schadelijk zijn voor het financiële succes van een winkelcentrum omdat het centrummanagement niet genoeg interesse toont in de behoeften van de huurders. De winkeliers geven in de interviews ook aan structureel meer behoefte te hebben aan contact met het centrummanagement. Door tijdgebrek bij het centrummanagement is dit er momenteel niet. Daarnaast blijkt dat technische mankementen aan winkels niet snel worden opgelost. Winkeliers wijten dit onder andere aan gebrek aan welwillendheid vanuit het centrummanagement en dit heeft dus invloed op de mate van vertrouwen. Een mogelijke oorzaak hiervan is het gebrek aan kennis bij de winkeliers van de verantwoordelijkheden van henzelf omtrent technische aspecten van hun winkel.

Om tot samenwerking te komen moeten het centrummanagement en de winkeliers een oprecht en geïnteresseerd gesprek aangaan en zal er zich een gemeenschappelijk beeld van samenwerking op het gebied van informatiedeling moeten ontwikkelen. Onderhandelingen zullen hier onderdeel van zijn. In de samenwerking zullen de partijen verder zo veel mogelijk zelfstandig blijven. De winkeliers geven aan niet bereid te zijn om een gedetailleerd contract te tekenen voor samenwerking op het gebied van informatiedeling. De winkeliers kunnen zich vinden in het tekenen van een intentieverklaring waarin alle partijen aangeven deel te nemen en zich aan bepaalde afspraken te houden. Het centrummanagement doet geen overeenkomstige uitspraken over de manier waarop de samenwerking vastgelegd moet worden maar zijn het erover eens dat er iets vastgelegd moet worden. Het samenwerkingsproces zal geleid moeten worden door een partij. De voornaamste partij hiervoor is in eerste instantie het centrummanagement en wellicht een externe onafhankelijke partij.

9.7. De toekomst van samenwerking in winkelcentra

In de artikelen en uitspraken die de basis waren voor dit onderzoek werd er gesproken over veranderende rollen. “Beleggers moeten meer dienstverlenend zijn aan de winkeliers zodat die dichter bij de wensen van de consument kunnen komen.” (Jones Lang LaSalle, 2011). “Er zal op een andere manier samengewerkt moeten worden om de concurrentie in de winkelmarkt aan te kunnen.” (Jones Lang LaSalle, 2011). Het idee hierachter is dat er beter ingespeeld kan worden op veranderingen in de winkelmarkt. Duidelijk is dat de winkeliers en het centrummanagement hier nog niet op ingesteld zijn. De meerwaarde van samenwerking op het gebied van servicekwaliteit in de winkel, die kan bestaan uit meer dienstverlening vanuit het centrummanagement en een verschuivende rol van ‘verhuurder van panden’ naar ‘aanbieder van een winkelbeleving,’ wordt niet ingezien. Het zou kunnen dat deze verschuiving wel plaats gaat vinden, men is zich echter momenteel niet van de eventuele meerwaarde bewust. Gezamenlijk ondernemen tussen het centrummanagement en de winkeliers, zoals Richard Dallinga⁹ noemde, lijkt nog ver weg in de onderzochte winkelcentra. Omdat de winkels veelal een eigen visie en concept hebben, zal het gezamenlijk ondernemen pas van de grond komen als de noodzaak daartoe onomstotelijk wordt aangetoond en onderkend. Voor hechtere samenwerking op het gebied van marketing en servicekwaliteit in de winkels zal de huidige visie van zowel het centrummanagement als de winkeliers moeten veranderen. Zolang dit niet gebeurt zal samenwerking op deze vlakken niet van de grond komen.

9.8. Aanbevelingen CBRE SCM

In dit onderzoek is een uitgebreide analyse gemaakt van de perceptie van de kwaliteit van de relatie van zowel de winkeliers als het centrummanagement. Hieruit zijn een aantal nuttige aanbevelingen gekomen richting het afstudeerbedrijf CBRE SCM.

Ten eerste is er door veel winkeliers aangegeven dat er behoefte is aan meer contact en dan voornamelijk het binnenlopen in de winkel en interesse tonen. In eerste instantie zou het goed zijn om vaker binnen te lopen in een winkel en interesse te tonen in de winkelier en zijn winkel. Het aspect ‘contactmomenten’, en daarmee dus het binnenlopen in een winkel, blijkt echter geen directe invloed te hebben op het vertrouwen van winkeliers in CBRE SCM of de bereidheid om intensiever samen te werken. Daarom is dit een lastig aspect en is het de vraag of hier dus iets aan gedaan zou moeten worden. De relatiekwaliteit verbeteren door meer contactmomenten te realiseren is een goede zaak. Dit geldt voornamelijk wanneer er intensiever samengewerkt gaat worden bijvoorbeeld op het gebied van informatiedeling.

Ten tweede is er door meerdere winkeliers aangegeven dat de snelheid waarmee technische problemen worden opgelost erg laag is. Zoals beschreven is dit soms te wijten aan het feit dat winkeliers niet op de hoogte zijn van hun eigen verantwoordelijkheden omtrent het technisch onderhoud van hun winkel. Dit heeft echter wel invloed op de mate van vertrouwen dat winkeliers hebben in CBRE SCM. Daarom is het aan te raden om een platform in te richten waarbij technische problemen gemeld kunnen worden. Op dit platform mag een onderdeel als: ‘hiermee kan CBRE SCM u helpen’ niet ontbreken. Hierdoor kan verduidelijkt worden welke aspecten de verantwoordelijkheid van de winkeliers zijn en bij welke problemen CBRE SCM kan helpen. Gedurende het onderzoek werd duidelijk dat CBRE SCM hier al mee bezig is. Dit is een stap in de goede richting. Dit platform zou een digitaal aanspreekpunt moeten zijn van het centrummanagement. Zo zou dit platform ook ingericht kunnen worden

⁹ R.P. Dallinga. Senior Director Agency Business and Retail Jones Lang LaSalle. Persoonlijk interview. Amsterdam, 19 januari 2012.

om informatie te delen en zou er een 'dashboard' opgenomen kunnen worden waarin de prestatie van het winkelcentrum te bekijken is voor alle betrokkenen. Er moet van te voren wel goed bedacht worden dat de informatie op de juiste manier overkomt en niet verkeerd geïnterpreteerd kan worden. Ook zou er informatie op moeten staan over wat er met gemelde problemen gedaan wordt. Een soort statusupdate. Zo vindt er betere terugkoppeling plaats. Wanneer dit goed werkt zou de behoefte aan meer contactmomenten, die momenteel aanwezig is, kunnen afnemen door de goede informatievoorziening. De rol van de winkeliersvereniging bij informatiedeling zou beperkt mogelijk moeten zijn. Het centrummanagement zou direct moeten schakelen met de winkeliers. De winkeliersvereniging als extra schakel is overbodig bij informatiedeling. Daarnaast is het onbekend of de winkeliers vanuit privacy overwegingen wel informatie willen doorgeven aan de winkeliersvereniging.

De derde aanbeveling is het opstarten van gesprekken met de winkeliers om informatie te gaan delen en het geadviseerde proces om hiertoe te komen te volgen. De Marikenstraat heeft daarbij de meeste kans van slagen omdat hier de winkeliers de relatie het best beoordelen en daarnaast ook de bereidheid om informatie te delen hoger is dan bij de overige winkelcentra.

De vierde aanbeveling betreft de situatie waarin er nieuwe concepten ingevoerd worden of hechtere samenwerking verlangd wordt door CBRE SCM. In dit geval dient er gefocust te worden op de overtuiging van de winkeliers over de meerwaarde van de verandering. Dit heeft de meeste invloed op de kans dat winkeliers willen meewerken.

9.9. Terugblik op het onderzoek

In deze paragraaf wordt er teruggeblikt op het onderzoekstraject waarbij de beperkingen van het onderzoek worden besproken en er aanbevelingen worden gedaan hoe het onderzoek in het vervolg aangevuld zou kunnen worden.

Oriëntatiegesprekken

De gesprekken met Corio, Jones Lang LaSalle en Syntrus Achmea, die voor de start van het onderzoek gedaan zijn, waren erg nuttig om snel een scherp beeld te krijgen over het onderwerp. Dit had echter in een nog eerder stadium plaats mogen vinden. Deze gesprekken kunnen ook erg nuttig zijn in de periode waarin het onderwerp nog niet volledig vastgesteld is maar er wel een idee over een richting is.

Vervolg: eerder starten met oriëntatiegesprekken over een potentieel onderzoeksonderwerp.

Literatuuronderzoek

Bij de literatuurstudie is gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Er is gebruik gemaakt van te veel bronnen en er had eerder een keuze gemaakt moeten worden welke bronnen als leidraad zouden dienen voor het literatuuronderzoek.

Vervolg: in een eerdere fase een beperkt aantal bronnen als uitgangspunt nemen voor het literatuuronderzoek.

Kwantitatief onderzoek

Vertrouwen is een complex onderwerp. Door de sterke wil dit volledig uit te diepen is de enquête te uitgebreid geweest doordat er veel onderzoeksvariabelen gekozen zijn. Hierdoor nam het kwantitatieve deel ook veel tijd in beslag en had er meer nadruk mogen komen liggen op het kwalitatieve deel. Dit heeft echter ook weer zijn meerwaarde gehad in het

ontleden van de aspecten die tot vertrouwen leiden en de ontdekking dat meer aspecten een rol spelen dan vooraf verwacht.

Vervolg: niet te veel verschillende variabelen onderzoeken en kwantitatief onderzoek naar vertrouwen beperken.

Kwalitatief onderzoek:

Door het uitgebreide kwantitatieve onderzoek heeft er een beperkt aantal interviews plaats kunnen vinden. De interviews hebben een verhelderend beeld opgeleverd. Om deze reden had dit deel van het onderzoek uitgebreider gemogen.

Vervolg: bij onderzoek naar vertrouwen en samenwerking meer aandacht voor het kwalitatieve deel.

Data-analyse

Voor de kwantitatieve data-analyse is het programma SPSS toegepast. Dit is goed bevallen hoewel er enige tijd overheen ging om het programma onder de knie te krijgen. Voor de analyse van de interviews zijn speciale programma's gebruikt. Door het beperkte aantal interviews bleef het overzichtelijk.

Vervolg: opnieuw toepassing van SPSS

Vervolgonderzoek

Het kwantitatieve onderzoek en het kwalitatieve onderzoek spreken elkaar tegen wat betreft het verband tussen deskundigheid en welwillendheid van de winkeliers in de perceptie van vertrouwen bij het centrummanagement.

Vervolg: Dit aspect zou door middel van meerdere interviews verder onderzocht kunnen worden.

Uit de conclusies blijkt dat een deel van de bereidheid om wel of niet samen te werken afhankelijk is van de toestemming van een hoofdkantoor of franchisegever.

Vervolg: In vervolgonderzoek kan het interessant zijn om deze partijen erbij te betrekken en de bereidheid ook van die kant te onderzoeken.

Daarnaast is het centrummanagement in een aantal gevallen niet bereid om samen te werken op het gebied van marketing omdat de onderzochte winkelcentra van te kleine omvang zijn.

Vervolg: Het kan interessant zijn te onderzoeken of er meer mogelijkheden liggen bij grotere winkelcentra. Het nadeel is dat er niet zoveel grote winkelcentra in Nederland zijn.

Het onderzoek is alleen gericht op winkelcentra van CBRE SCM. Dit maakt het onderzoek niet generalistisch.

Vervolg: Om een generaliserend beeld te krijgen van winkelcentrummanagement in Nederland zouden er winkelcentra onderzocht moeten worden die door diverse bedrijven gemanaged worden.

Bronnen

- ARGYLE, M., 1991. *Cooperation*, London, Routledge.
- BARNES, S., MCGRATH, M., PINNOCK, A., 1995. *The Category Management Revolution*, Watford, Institute of Grocery Distribution.
- BOLT, E. J., 1995. *Produktvorming in de detailhandel*, Nuth, Rosbeek BV.
- BOON, S. D., HOLMES, J.G. 1991. The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In: HINDE, R. A., GROEBEL, J. (ed.) *Cooperation and prosocial behaviour*. Cambridge, Engeland: Cambridge University Press.
- BREMEKAMP, R. (ed.), 2010a. *Eerste hulp bij samenwerken*, Amsterdam: Reed Business.
- BREMEKAMP, R., KAATS, E., OPHEIJ, W., VERMEULEN, I., 2010b. Succesvol samenwerken; een kompas voor aanbevelingen en betekenisvolle interactie. *Holland/Belgium Management Review*, 130.
- BRO 2010. *Handboek Centrummanagement*, Kamer van Koophandel, Hoofdbedrijfschap Detailhandel.
- BROWN, S., 1991. Tenant placement in planned shopping centres: Implications of an observation survey. *Journal of Property Research*, 8, 179-187.
- BRUIJN, J.A. de, HEUVELHOF, E.F. ten, 2004. *Management in netwerken*, Utrecht: Lemma
- BUZZELL, R. D., ORTMEYER, G., 1995. Channel partnerships streamline distribution. *Sloan Management Review*, 20, 85-96.
- CARLSON, H.J. The role of the shopping centre in US retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 19, 6, 13-20.
- CHAIN STORE AGE EXECUTIVE, 1986. Developers tune into tenant's needs. *Chain Store Age Executive*, 62.
- CHAIN STORE AGE EXECUTIVE, 1988. Retailers pick favourite developers. *Chain Store Age Executive*, 63, 33-40.
- CHANDLER, M., 2001. Tenants call for Ipoh help. *The Australian Financial Review*, 30 March, 58.
- CHEN, C., XIAO-PING, C., MEINDL, J.R., 1998. How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management*, 23, 285-304.
- CLARK, B. H., 1999. Marketing Performance measures: history and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15, 711-732.
- CRAWFORD, F., MATHEWS, R., 2001. *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be Best at Everything*, New York, Three Rivers Press.
- CUPPEN, J. 2011. Private en institutionele beleggers samen in één privaat vastgoedfonds? Masters, Amsterdam School of Real Estate.
- DAPIRAN, G. P., HOGARTH-SCOTT, S., 2003. Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, 256-267.
- DAS, T. K., TENG, B.S., 1998. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 23, 491-512.
- DAVIES, G., 1992. Positioning, image and the marketing of multiple retailers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2, 13-34.
- DENNIS, C., MURPHY, J., MARSLAND, D., COCKETT, T., PATEL, T., 2002. Measuring Brand Image: Shopping Centre Case Studies. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12, 353-373.
- DICTUS, D. P. S. M. 2006. *Samenwerking binnen de Organisatiecultuur van Gemeente Breda*. Doctoraal, Universiteit van Tilburg
- DORSCH, M. J., SWANSON, S.R., KELLEY, S.W., 1998. The role of relationship quality in the satisfaction of vendors as perceived by customers. *Journal of Academy of Marketing Science*, 2, 128-142.
- DWYER, F. R., SHURR, P.H., OH, S., 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.

- EMERSON, R. M. 1962. Power-dependence relations. *In: OLSEN, M. E. (ed.) Power in Societies*. New York: Macmillan Publishing.
- EERTINK, J. H. 2004. Functionele kwaliteit van een winkelcentrum. Master, TU Delft.
- ELLIOT, S., 2009. Landlord ordered to repay tenants. *Australian Financial Review*, 20 July, 48.
- EVERS, D., 2011. Detailhandel en beleid: een continue wisselwerking. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- FIELD, A., 2005. *Discovering Statistics using SPSS*, Londen, SAGE Publications.
- FISHER, J., LENTZ, G., 1990. Business enterprise value in shopping malls: an empirical test. *Journal of Real Estate Research*, 5, 167-175.
- FRAZIER, G. L., 1999. Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 226-240.
- GAAKEER, T. L. I. 2008. *Servicekwaliteit en klantwaarde*. Masters, Universiteit van Amsterdam.
- GANESAN, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- GERINGER, J. M., HEBERT, L. 1989. Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 20, 235-254.
- GOMES-CASSERES, B., 2003. Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization*, 1, 327-335.
- GRÖNROOS, C. 1987. Developing the service offering - a source of competitive advantage. *In: SURPRENANT, C. (ed.) Add Value to Your Service - The Key to Success*. Chicago IL: American Marketing Association.
- GRÖNROOS, C. 1990. *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington, MA, Lexington Books.
- HENNING-THURAU, T., KLEE, A., 1997. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, 14, 737-764.
- HENNING-THURAU, T., 2000. Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills. *Journal of Marketing Management*, 16, 55-79.
- HIRSCHFELD, J. Retail owners/developers must rethink strategies. *National Real Estate Investor*, 34, 5, 98-100.
- HOOGLAND, A. J., Larmonie, T., 2002. Het beheer van winkelcentra door Shopping Center Management. *BOSS Magazine*, 8-13.
- HOWARD, E., 1997. The management of shopping centres: conflict or collaboration? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 263-285.
- IVENS, B. S. 2004. How relevant are difficult forms of relational behaviour? An empirical test based on Macneil's exchange framework. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 300-309.
- JAP, S. D., MANOLIS, C., WITZ, B.A., 1999. Relationship quality and buyer-seller interactions in channels of distribution. *Journal of Business Research*, 46, 303-313.
- JOHNSON, J. L., CULLEN, J.B., SAKANO, T., TAKENOUCI, H., 1997. Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances. *In: BEAMISH, P. W., KILLING, J.P., (ed.) Cooperative strategies: Vol. 1. North American perspectives*. San Francisco: New Lexington Press.
- HOOGLAND, A. J. 2000. *Winkelcentrummanagement en promotie*. Master, SVB.
- KAATS, E.A.P., OPHEIJ, W. 2012. *Leren samenwerken tussen organisaties*, Deventer, Kluwer.
- KAATS, E.A.P., KLAVEREN, P.J., OPHEIJ, W., 2005. *Organiseren tussen organisaties: Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam, Scriptum.
- KAYE, C. 1989. The role of the shopping centre manager. *Retail and Distribution Management*, May-June, 42-44.

- KIRKUP, M., RAFIQ, M., 1994. Tenancy development in new shopping centres: implications for developers and retailers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4, 345-360.
- KLEIN WOOLTHUIS, R. 1999. *Sleeping with the enemy: trust, dependance and contracts in inter-organizational relationships*. Twente University.
- KOOIJMAN, D., 1999. Machine en theater: ontwerpconcepten van winkelgebouwen, Rotterdam, 010.
- KOTLER, P., ET AL, 2006. *Principes van Marketing*, Amsterdam, Pearson Education Benelux.
- KRACKLAUER, A., PASSENHEIM, O., SEIFERT, D., 2001. Mutual customer approach: how industry and trade are executing collaborative customer relationship management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29, 515-519.
- KUMAR, N., SCHEER, L.K., STEENKAMP, J.-B.E.M., 1995. The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32, 54-65.
- LAAN, A. T., SIJPERMA, R., 2006. *Bouwen op vertrouwen*, Almere, Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid.
- LANG, B., COLGATE, M., 2003. Relationship quality, online banking and the information technology gap. *International Journal of Bank Marketing*, 21, 29-37.
- LARMONIE, T., 2000. Winkelcentrummanagement in perspectief. Delft: TU Delft.
- LARSON, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- LINDENBERG, S. 2000. It takes both trust en lack of mistrust: the workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships. *Journal of Management and Governance*, 4, 11-33.
- MARTIN, J. H., GRBAC, B., 2003. Using supply chain management to leverage a firm's market orientation. *Industrial Marketing Management*, 32, 25-38.
- MAYER, R. C., DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- MCLAUGHLIN, E. W., HAWKES, G.F., 1995. Category Management in the US grocery distribution channel: a new mechanism for vertical coordination. paper presented at the 8th International Conference on Research in the Distributive Trades, ed. Milan: Universita Boccini.
- MCQUAID, R. W., 2002. The theory of partnership. Why have partnerships? In: OSBORNE, S. P. (ed.) *Public-Private Partnerships: Theory and Practise in International Perspective*. London: Routledge.
- MEULEN, K., VAN DER, 2000. Centermanagement als succesfactor voor winkelvastgoed. *Real Estate Vastgoedmanagement* 11, 33-37.
- MENTZER, J. T., SOONHONG, M., ZACHARIA, Z.G., 2000. The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, 74, 549-568.
- MINISTERIE VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES., 2003. Ruimte voor regie, handreikingen voor ketenregie in het openbaar bestuur. 's-Gravenhage, ministerie van BZK.
- MOERMAN, A. R. 2009. *In de crisis een kans*. Master, Amsterdam School of Real Estate.
- MORGAN, R. M., HUNT, S.D., 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- MUHLEBACH, R. F., ALEXANDER, A.A., 2005. *Shopping Center Management and Leasing*, Chicago, Institute of Real Estate Management.
- NAUDE, P., BUTTLE, F., 2000. Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 29, 351-361.
- NIELSEN, 1992. *Category Management: Positioning Your Organisation to Win* Chicago, NTC Business Books.
- NOOTEBOOM, B. 2002. *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*, Cheltenham, UK, Edward Elgar.

- PARSONS, A. G., 2003. Assessing the effectiveness of shopping mall promotions: customer analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, 74-79.
- PECK, J., TICKELL, A., 1994. Too many partners...the future for regeneration partnerships. *Local Economy*, 9, 251-265.
- PRENDERGAST, G., MARR, N., JARRATT, B., 1996. An exploratory study of tenant/manager relationships in New Zealand's managed shopping centres. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 24, 19-26.
- RAMASWAMY, R. 1996. *Design and Management of Service Processes: Keeping Customers for Life*, Wokingham, Addison - Wesley Publishing Co.
- RASILA, H., 2010. Customer relationship quality in landlord-tenant relationship. *Property Management*, 28, 80-92.
- ROBERTS, J., MERRILEES, B., HERINGTON, C., MILLER, D., 2010. Building retail tenant trust: neighbourhood versus regional shopping centres. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38, 597-612.
- SCHRUIJER, S. G. L., VANSINA, L.S., 2007. Samenwerkingrelaties over organisatiegrenzen: theorie en praktijk. *Management & organisatie*.
- SCHURR, P. H., OZANNE, J.L., 1985. Influences on Exchange Processes: Buyer' Perceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research*, 11, 939-953.
- SHAW, S., DAWSON, J., 1996. The evolution of distribution channels for consumer goods. In: SHAW, S., HOOD, N., (ed.) *Marketing in Evolution: Essay in Honour of Michael J. Baker*. London: Macmillan Press.
- SITKIN, S. B., ROTH, N.L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic 'remedies' for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367-392.
- SMITH, K. G., CARROLL, S.J., ASHFORD, S.J., 1995. Intra- and interorganizational cooperation: towards a research agenda. *The Academy of Management Journal*, 38, 7-23.
- SNELDER, M. M. B. 2005. *Meer marketing, betere performance?* Master, Amsterdam School of Real Estate.
- STANLEY, S. J., MILLER, D., 2004. Branding Shopping Centres: A Conceptual Model of Sub-Branded Precincts. In: WILEY, J. (ed.). Victoria University/ANZMAC.
- SUDHARSHAN, D., SANCHEZ, R., 1998. Distribution equity: creating value through managing knowledge relationships with distribution channels. *Journal of Market Focused Management*, 2, 309-338.
- THOMSON, A. M., PERRY, J.L., MILLER, T.K., 2009. Conceptualizing and measuring collaboration. *Oxford University Press*, 23-56.
- TOORN VRIJTHOFF, W., VAN DER, 1998. *Werk aan de winkel: De toekomst van de winkelmarkt 1995-2015*. Delft: TU Delft.
- TSAI, S. P., 2005. Integrated marketing as management of holistic consumer experience. *Business Horizons*, 48, 431-441.
- VOCHT, A., de, 2009. *Basishandboek SPSS 17*, Utrecht, Bijleveld Press
- WARNABY, G., BENNISON, D., DAVIES, B.J., 2005. Marketing communications in planned shopping centres: evidence from the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33, 893-904.
- WEELE, A. J., VAN, ROZEMEIJER, F.A., 1999. *Ondernemend samenwerken*, Alphen a/d Rijn, Samsom Bedrijfsinformatie.
- WETZEL, M., RUYTER, K. DE, BIRGELEN, M. VAN, 1998. Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 406-423.
- WILLIAMS, B. 1988. Formal structures and social reality. In: GAMBETTA, D. (ed.) *Trust: making and breaking cooperative relations*. Oxford: Blackwell.
- WILSON, D. T., MUMMALANENI, V., 1986. Bonding and Commitment in Supplier Relationship: A Preliminary Conceptualization. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1, 44-58.

Internetbronnen

- CBRE 2011. *CB Richard Ellis verwerft Shopping Centre Management specialist SCM Europe*. [Online]. Beschikbaar: http://www.cbre.nl/nl_nl/news_events/news_detail?p_id=8552 [geraadpleegd 14-10-2012]
- CPB 2011. *Nederland in recessie, vooruitzichten voor 2012 afhankelijk van Europese crisis* [Online]. Beschikbaar: <http://www.cpb.nl/persbericht/3211182/nederland-recessie-vooruitzichten-2012-afhankelijk-van-europese-crisis> [Geraadpleegd 29-12-2011].
- HBD 2011. *Detailhandel totaal: Winkelvloeroppervlakte en locatietype* [Online]. beschikbaar: http://www.hbd.nl/pages/15/Winkels/Detailhandel-totaal/Winkelvloeroppervlakte-en-locatietype.html?subonderwerp_id=28 [Geraadpleegd: 05-01-2012].
- JONES LANG LASALLE 2010. Retailmarktspecial: *Revolutie in Retailland*. [Online]. Beschikbaar: <http://www.joneslanglasalle.nl/Netherlands/nl-nl/Pages/ResearchDetails.aspx?ItemID=4684&ResearchTitle=Retailmarktspecial%202010&TopicName=National%20Research> [Geraadpleegd 11-11-2011]
- JONES LANG LASALLE 2011. Retailmarktspecial: *Samen winnen*. [Online]. Beschikbaar: <http://www.joneslanglasalle.nl/netherlands/en-gb/Pages/ResearchDetails.aspx?ItemID=7191> [Geraadpleegd 11-11-2011]
- LOCATUS 2011. *Leegstand winkels neemt opnieuw sterk toe* [Online]. Beschikbaar: <http://locatus.com/nederland/nieuws-en-informatie/nieuws-en-pers/leegstandscijfers> [Geraadpleegd: 10-10-2011].
- NRW 2010. *Dynamiek van winkelgebieden*. Utrecht: NRW. [Online]. Beschikbaar: <http://www.nrw.nl/expertisecentrum/dynamische-winkelgebieden> [Geraadpleegd 06-02-2012]
- PLANBUREAU VOOR DE LEEFOMGEVING 2012. *Krimp* [online]. Beschikbaar: <http://www.pbl.nl/dossiers/krimp> [geraadpleegd op 10-10-2012]
- STICHTING ZZP NEDERLAND 2012. *Franchising*. [Online]. Beschikbaar: <http://www.zzp-nederland.nl/artikel/Franchising> [Geraadpleegd 17-10-2012]
- VAN DALE 2012. *Betekenis ' samenwerken '* [Online]. Beschikbaar: <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=samenwerken&lang=nn> [Geraadpleegd 26-06-2012].

Magazines/rapporten

- BURNS K.B., ENRIGHT, H., HAYES, J.F., MCLAUGHIN, K., SHI, C., 1997. The Art and Science of Retail Renewal. *Mc Kinsey Quarterly*, 2, 101-113.
- CBRE SCM 2012a. Beleidsplan Marikenstraat. Houten.
- CBRE SCM 2012b. Beleidsplan Statenplein. Houten.
- CBRE SCM 2012c. Beleidsplan Gevulde Gracht. Houten.
- CBRE SCM 2012d. Beleidsplan Drievriendenhof. Houten.
- CBRE SCM 2012e. Beleidsplan De Terp. Houten.
- CBRE SCM 2012f. Beleidsplan Buitenmere. Houten.
- DTNP 2011. Dynamiek door beleid, Hoe de overheid de winkelmarkt stimuleert. Nijmegen: HBD.
- JONES LANG LASALLE 2011. Samen Winnen. *Retailmarktspecial 2011*.
- KLAVER, G., 2011. Winkelbelegger moet lef tonen. *PropertyNL*, 9, 64.
- Q&A RESEARCH & CONSULTANCY 2010. Retail 2020 Re'structure. Zeist.
- RABOBANK 2011. Werk aan de winkel. *eVisie*. Rotterdam.
- SCHAPERS, M., 2011. Het nieuwe winkelen. *Retailtrends*, januari, 42-45.
- WPM Groep 2009. Waardecreatie winkelcentra voor en na de crisis. *Focus op vastgoed*. 's-Hertogenbosch, WPM groep.

Bijlagen

Bijlage I: Onderzoeksvariabelen

In de onderstaande tabel vind u een uiteenzetting van de variabelen. De indicatoren zijn splitsingen van de ondervariabelen welke gebruikt zijn in het onderzoek. Een aantal indicatoren zijn nogmaals gesplitst in subindicatoren. De rechter kolom geeft de waarden aan.

	Variabele	Indicator	Subindicator	Waarde
Relatiekwaliteit	Vertrouwen	Vertrouwen		5-puntenschaal van veel wantrouwen tot veel vertrouwen.
		Vertrouwen	Controle van wat het vertrouwen bepaald in de andere partij (uit interviews).	
		Deskundigheid	-	5-puntenschaal van slecht tot goed
		Welwillendheid van de vertrouwde	Inzet van de vertrouwde	5-puntenschaal van slecht tot goed
		Eerlijkheid	Afspraken nakomen	5-puntenschaal van nooit tot altijd
		Karaktereigenschappen	De mate van vertrouwen in personen voordat hij/zij in contact is geweest met de betreffende persoon. Dit is een karaktereigenschap en wordt gevormd door ervaringen en karakter (uit interviews).	
		Risicoafweging	Redenatie achter bereidheid tot samenwerking op het gebied van marketing, informatiedeling en servicekwaliteit (uit interviews).	
		Meerwaarde inzien	Redenatie achter bereidheid tot samenwerking op het gebied van marketing, informatiedeling en servicekwaliteit (uit interviews).	
	Communicatie	Bereikbaarheid		5-puntenschaal van onbereikbaar tot zeer goed bereikbaar
		Contactmomenten		4-puntenschaal van minder dan 1 keer per kwartaal tot meer dan 4 keer per kwartaal.
	Persoonlijkheid	Vriendelijkheid		5-puntenschaal van zeer onvriendelijk tot zeer vriendelijk
	Machtverdeling	Mate van invloed	Mate van invloed op de marketing	5-puntenschaal van zeer weinig invloed tot zeer veel invloed
			Mate van invloed op de branchering	5-puntenschaal van zeer weinig invloed tot zeer veel invloed
			Mate van invloed op het onderhoud	5-puntenschaal van zeer weinig invloed tot zeer veel invloed
			Mate van invloed	5-puntenschaal van zeer

			op de huurvoorwaarden	weinig invloed tot zeer veel invloed
	Flexibiliteit			5-puntenschaal van totaal niet flexibel tot zeer flexibel
	Conflicten			5-puntenschaal van heel veel conflicten tot zeer weinig conflicten
	Informatiedeling	Welke informatie wordt er gedeeld	- Omzet - Aantal bezoekers - Aantal aankopen - Soort bezoekers - Klachten - marketing- effecten - Nieuwe winkeliers	Ja of nee

	Variabele	Indicator	Subindicator	Waarde
Servicekwaliteit	Huidige manier van werken	Betrokkenheid CBRE	Indeling en inrichting winkel	5-puntenschaal van zeer klein tot zeer groot
			Assortiment in de winkel	5-puntenschaal van zeer klein tot zeer groot
			Kassa en wachtrijen	5-puntenschaal van zeer klein tot zeer groot
			Kennisniveau	5-puntenschaal van zeer klein tot zeer groot
			Etalage- inrichting	5-puntenschaal van zeer klein tot zeer groot
			klantenomgang	5-puntenschaal van zeer klein tot zeer groot
			Verlichting	5-puntenschaal van zeer klein tot zeer groot
			Openingstijden	5-puntenschaal van zeer klein tot zeer groot
		Belang	-	5-puntenschaal van zeer onbelangrijk tot zeer belangrijk
	Gewenste manier van	Gewenste	Indeling en	5-puntenschaal van

	werken	betrokkenheid CBRE	inrichting winkel	zeer klein tot zeer groot
			Assortiment in de winkel	5-punteschaal van zeer klein tot zeer groot
			Kassa en wachtrijen	5-punteschaal van zeer klein tot zeer groot
			Kennisniveau	5-punteschaal van zeer klein tot zeer groot
			Etalage- inrichting	5-punteschaal van zeer klein tot zeer groot
			klantenomgang	5-punteschaal van zeer klein tot zeer groot
			Verlichting	5 punten schaal van zeer klein tot zeer groot
			Openingstijden	5-punteschaal van zeer klein tot zeer groot
			Bereidheid tot samenwerking	-

	Variabele	Indicator	Subindicator	Waarde	
Marketing	Huidige manier van werken	Welke marketingkanalen		Advertentie offline Advertentie online Eigen nieuwsbrief Eigen reclamefolder/ flyer/kortingsboekje Radio TV Buitenreclame Evenement Social Media Website Direct mail Anders, namelijk..	
			Kennis van marketingplan winkelcentrum		Ja, gedeeltelijk, nee
			Aanwezigheid winkelmarketingplan		Ja of nee
			Afstemming marketingplan winkel en winkelcentrum		Ja, gedeeltelijk, nee

		Functioneren winkeliersvereniging		5-puntenschaal van slecht tot goed
	Bereidheid tot samenwerken	Actieve deelname Facebook		Ja, misschien, nee
		Gezamenlijk loyaliteitsprogramma		Ja, misschien, nee
		Winkelcentrum-brede uitverkoop		Ja, misschien, nee
		Aanlevering online content voor winkelcentrumwebsite		Ja, misschien, nee

	Ondervariabelen	Indicator	Subindicator	Waarden
Informatiedeling	Huidige Informatiedeling	Welke informatie is bekend	<ul style="list-style-type: none"> - Omzet - Aantal bezoekers - Aantal aankopen - Soort bezoekers - Klachten - Marketingeffecten - Nieuwe winkeliers 	Ja of nee
		Welke informatie wordt er gedeeld	<ul style="list-style-type: none"> - Omzet - Aantal bezoekers - Aantal aankopen - Soort bezoekers - Klachten - Marketingeffecten - Nieuwe winkeliers 	Ja of nee
	Bereidheid informatiedeling	Welke informatie wilt u verkrijgen over het winkelcentrum	<ul style="list-style-type: none"> - Omzet - Aantal bezoekers - Aantal aankopen - Soort bezoekers - Klachten - Marketingeffecten 	Ja of nee
		Bent u bereid om informatie te delen	<ul style="list-style-type: none"> - Omzet - Aantal bezoekers - Aantal aankopen - Soort bezoekers - Klachten - Marketingeffecten - Nieuwe winkeliers 	Ja of nee

Variabele	Waarde
Soort winkelier	<ul style="list-style-type: none">- Zelfstandig en onderdeel van een keten- Zelfstandig en geen onderdeel van een keten- Niet zelfstandig en onderdeel van een keten- Niet zelfstandig en geen onderdeel van een keten.

Bijlage II: Overige relaties tussen de relatiekwaliteitsaspecten

Deskundigheid

Er is een significant verband tussen deskundigheid en de bereikbaarheid. Hoe beter de bereikbaarheid beoordeeld is, hoe beter ook de deskundigheid beoordeeld is, en andersom. Dit verband is in de kruistabel en grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Bereikbaarheid, $t=.38$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig tot zwak verband.

Deskundigheid * Bereikbaarheid Crosstabulation

			Bereikbaarheid					Total
			onbereikbaar	slecht bereikbaar	wisselend bereikbaar	goed bereikbaar	zeer goed bereikbaar	
Deskundigheid	slecht	Count	5	1	3	1	0	10
		% within Deskundigheid	50,0%	10,0%	30,0%	10,0%	,0%	100,0%
	matig	Count	1	4	7	3	1	16
		% within Deskundigheid	6,3%	25,0%	43,8%	18,8%	6,3%	100,0%
	gemiddeld	Count	4	2	15	9	0	30
		% within Deskundigheid	13,3%	6,7%	50,0%	30,0%	,0%	100,0%
	voldoende	Count	0	1	17	15	2	35
		% within Deskundigheid	,0%	2,9%	48,6%	42,9%	5,7%	100,0%
	goed	Count	0	0	0	3	0	3
		% within Deskundigheid	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total	Count		10	8	42	31	3	94
		% within Deskundigheid	10,6%	8,5%	44,7%	33,0%	3,2%	100,0%

Er is een significant verband tussen deskundigheid en de welwillendheid (gemeten als inzet). Hoe beter de inzet beoordeeld is, hoe beter ook de deskundigheid beoordeeld is, en andersom. Dit verband is in de en de grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Inzet, $t=.73$, $p \leq .05$. Dit duidt op een sterk verband.

Deskundigheid * Inzet Crosstabulation

			Inzet					Total
			slecht	matig	gemiddeld	voldoende	goed	
Deskundigheid	slecht	Count	7	2	0	0	0	9
		% within Deskundigheid	77,8%	22,2%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	matig	Count	1	11	5	0	0	17
		% within Deskundigheid	5,9%	64,7%	29,4%	,0%	,0%	100,0%
	gemiddeld	Count	0	6	20	4	1	31
		% within Deskundigheid	,0%	19,4%	64,5%	12,9%	3,2%	100,0%
	voldoende	Count	0	3	6	28	2	39
		% within Deskundigheid	,0%	7,7%	15,4%	71,8%	5,1%	100,0%
	goed	Count	0	0	0	2	3	5
		% within Deskundigheid	,0%	,0%	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
Total	Count		8	22	31	34	6	101
		% within Deskundigheid	7,9%	21,8%	30,7%	33,7%	5,9%	100,0%

Er is een significant verband tussen deskundigheid en de eerlijkheid. Hoe beter de eerlijkheid beoordeeld is, hoe beter ook de deskundigheid beoordeeld is, en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Eerlijkheid, $t=.52$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig sterk verband.

Deskundigheid * Afspraken nakomen Crosstabulation

			Afspraken nakomen					Total
			nooit	zelden	gemiddeld	vaak	altijd	
Deskundigheid	slecht	Count	6	2	2	0	0	10
		% within Deskundigheid	60,0%	20,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
	matig	Count	1	2	9	2	1	15
		% within Deskundigheid	6,7%	13,3%	60,0%	13,3%	6,7%	100,0%
	gemiddeld	Count	0	4	19	8	0	31
		% within Deskundigheid	,0%	12,9%	61,3%	25,8%	,0%	100,0%
	voldoende	Count	0	1	14	19	4	38
		% within Deskundigheid	,0%	2,6%	36,8%	50,0%	10,5%	100,0%
	goed	Count	0	0	0	2	1	3
		% within Deskundigheid	,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Total		Count	7	9	44	31	6	97
		% within Deskundigheid	7,2%	9,3%	45,4%	32,0%	6,2%	100,0%

Er is een significant verband tussen deskundigheid en vriendelijkheid (persoonlijke eigenschappen). Hoe beter de vriendelijkheid beoordeeld is hoe hoger de deskundigheid ook beoordeeld is, en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Vriendelijkheid, $t=.48$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig sterk verband.

Deskundigheid * Vriendelijkheid Crosstabulation

			Vriendelijkheid					Total
			zeer onvriendelijk	onvriendelijk	niet onvriendelijk/ niet vriendelijk	vriendelijk	zeer vriendelijk	
Deskundigheid	slecht	Count	1	2	5	1	0	9
		% within Deskundigheid	11,1%	22,2%	55,6%	11,1%	,0%	100,0%
	matig	Count	0	1	8	6	0	15
		% within Deskundigheid	,0%	6,7%	53,3%	40,0%	,0%	100,0%
	gemiddeld	Count	0	0	13	17	1	31
		% within Deskundigheid	,0%	,0%	41,9%	54,8%	3,2%	100,0%
	voldoende	Count	0	0	6	29	4	39
		% within Deskundigheid	,0%	,0%	15,4%	74,4%	10,3%	100,0%
	goed	Count	0	0	1	0	3	4
		% within Deskundigheid	,0%	,0%	25,0%	,0%	75,0%	100,0%
Total		Count	1	3	33	53	8	98
		% within Deskundigheid	1,0%	3,1%	33,7%	54,1%	8,2%	100,0%

Er is een significant verband tussen deskundigheid en flexibiliteit. Hoe beter de flexibiliteit beoordeeld is hoe hoger de deskundigheid ook beoordeeld is, en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Flexibiliteit, $t=.45$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig sterk verband.

Deskundigheid * Flexibiliteit Crosstabulation

			Flexibiliteit					Total
			totaal niet flexibel	niet flexibel	neutraal	flexibel	zeer flexibel	
Deskundigheid	slecht	Count	3	3	3	0	0	9
		% within Deskundigheid	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
	matig	Count	2	5	7	0	0	14
		% within Deskundigheid	14,3%	35,7%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
	gemiddeld	Count	2	5	21	3	0	31
		% within Deskundigheid	6,5%	16,1%	67,7%	9,7%	,0%	100,0%
	voldoende	Count	1	2	22	12	1	38
		% within Deskundigheid	2,6%	5,3%	57,9%	31,6%	2,6%	100,0%
	goed	Count	0	0	3	1	0	4
		% within Deskundigheid	,0%	,0%	75,0%	25,0%	,0%	100,0%
Total	Count	8	15	56	16	1	96	
	% within Deskundigheid	8,3%	15,6%	58,3%	16,7%	1,0%	100,0%	

Eerlijkheid

Het verband tussen eerlijkheid en deskundigheid is in het gedeelte 'deskundigheid' al toegelicht. De overige verbanden worden beschreven.

Er is een significant verband tussen eerlijkheid en bereikbaarheid. Hoe beter de bereikbaarheid beoordeeld is hoe beter ook de eerlijkheid beoordeeld is en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Bereikbaarheid, $t=.52$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig sterk verband.

Afspraken nakomen * Bereikbaarheid Crosstabulation

			Bereikbaarheid					Total
			onbereikbaar	slecht bereikbaar	wisselend bereikbaar	goed bereikbaar	zeer goed bereikbaar	
Afspraken nakomen	nooit	Count	3	2	1	1	0	7
		% within Afspraken nakomen	42,9%	28,6%	14,3%	14,3%	,0%	100,0%
	zelden	Count	2	1	5	1	0	9
		% within Afspraken nakomen	22,2%	11,1%	55,6%	11,1%	,0%	100,0%
	gemiddeld	Count	5	3	24	11	0	43
		% within Afspraken nakomen	11,6%	7,0%	55,8%	25,6%	,0%	100,0%
	vaak	Count	0	2	12	13	2	29
		% within Afspraken nakomen	,0%	6,9%	41,4%	44,8%	6,9%	100,0%
	altijd	Count	0	0	0	4	1	5
		% within Afspraken nakomen	,0%	,0%	,0%	80,0%	20,0%	100,0%
Total	Count	10	8	42	30	3	93	
	% within Afspraken nakomen	10,8%	8,6%	45,2%	32,3%	3,2%	100,0%	

Er is een significant verband tussen eerlijkheid en inzet. Hoe beter de inzet beoordeeld is hoe beter ook de eerlijkheid beoordeeld is en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Inzet, $t=.43$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig sterk verband.

Afspraken nakomen * Inzet Crosstabulation

			Inzet					Total
			slecht	matig	gemiddeld	voldoende	goed	
Afspraken nakomen	nooit	Count	5	0	1	0	0	6
		% within Afspraken nakomen	83,3%	,0%	16,7%	,0%	,0%	100,0%
	zelden	Count	2	5	1	0	1	9
		% within Afspraken nakomen	22,2%	55,6%	11,1%	,0%	11,1%	100,0%
	gemiddeld	Count	1	14	17	11	1	44
		% within Afspraken nakomen	2,3%	31,8%	38,6%	25,0%	2,3%	100,0%
	vaak	Count	0	0	12	17	2	31
		% within Afspraken nakomen	,0%	,0%	38,7%	54,8%	6,5%	100,0%
	altijd	Count	0	1	0	4	1	6
		% within Afspraken nakomen	,0%	16,7%	,0%	66,7%	16,7%	100,0%
Total	Count	8	20	31	32	5	96	
	% within Afspraken nakomen	8,3%	20,8%	32,3%	33,3%	5,2%	100,0%	

Er is een significant verband tussen eerlijkheid en vriendelijkheid. Hoe beter de vriendelijkheid beoordeeld is hoe beter ook de eerlijkheid beoordeeld is en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool ‘t’ de sterkte van het verband aangeeft.

- Vriendelijkheid, $t=.42$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig sterk verband.

Afspraken nakomen * Vriendelijkheid Crosstabulation

			Vriendelijkheid					Total
			zeer onvriendelijk	onvriendelijk	niet onvriendelijk/ niet vriendelijk	vriendelijk	zeer vriendelijk	
Afspraken nakomen	nooit	Count	1	2	3	0	0	6
		% within Afspraken nakomen	16,7%	33,3%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
	zelden	Count	0	0	4	4	1	9
		% within Afspraken nakomen	,0%	,0%	44,4%	44,4%	11,1%	100,0%
	gemiddeld	Count	0	0	20	23	0	43
		% within Afspraken nakomen	,0%	,0%	46,5%	53,5%	,0%	100,0%
	vaak	Count	0	1	5	20	5	31
		% within Afspraken nakomen	,0%	3,2%	16,1%	64,5%	16,1%	100,0%
	altijd	Count	0	0	0	4	2	6
		% within Afspraken nakomen	,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Total	Count	1	3	32	51	8	95	
	% within Afspraken nakomen	1,1%	3,2%	33,7%	53,7%	8,4%	100,0%	

Welwillendheid

De welwillendheid van de partijen is gemeten aan de hand van de beoordeling van de huidige inzet van de andere partij. In de voorgaande verbanden is de relatie tussen inzet en deskundigheid, inzet en bereikbaarheid, inzet en eerlijkheid, inzet en vriendelijkheid, inzet en flexibiliteit al beschreven.

Flexibiliteit

Het verband tussen flexibiliteit en deskundigheid is in het gedeelte ‘deskundigheid’ al toegelicht. De overige verbanden worden beschreven.

Er is een significant verband tussen flexibiliteit en bereikbaarheid. Hoe beter de bereikbaarheid beoordeeld is hoe beter ook de flexibiliteit beoordeeld is en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool ‘t’ de sterkte van het verband aangeeft.

- Bereikbaarheid, $t=.45$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig sterk verband.

Flexibiliteit * Bereikbaarheid Crosstabulation

			Bereikbaarheid					Total
			onbereikbaar	slecht bereikbaar	wisselend bereikbaar	goed bereikbaar	zeer goed bereikbaar	
Flexibiliteit	totaal niet flexibel	Count	2	3	1	2	0	8
		% within Flexibiliteit	25,0%	37,5%	12,5%	25,0%	,0%	100,0%
	niet flexibel	Count	0	1	11	2	0	14
		% within Flexibiliteit	,0%	7,1%	78,6%	14,3%	,0%	100,0%
	neutraal	Count	7	4	22	17	2	52
		% within Flexibiliteit	13,5%	7,7%	42,3%	32,7%	3,8%	100,0%
	flexibel	Count	0	0	7	7	1	15
		% within Flexibiliteit	,0%	,0%	46,7%	46,7%	6,7%	100,0%
	zeer flexibel	Count	0	0	0	1	0	1
		% within Flexibiliteit	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total	Count		9	8	41	29	3	90
		% within Flexibiliteit	10,0%	8,9%	45,6%	32,2%	3,3%	100,0%

Er is een significant verband tussen flexibiliteit en inzet. Hoe beter de inzet beoordeeld is hoe beter ook de flexibiliteit beoordeeld is en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool ‘t’ de sterkte van het verband aangeeft.

- Inzet, $t=.39$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig tot zwak verband.

Flexibiliteit * Inzet Crosstabulation

			Inzet					Total
			slecht	matig	gemiddeld	voldoende	goed	
Flexibiliteit	totaal niet flexibel	Count	3	2	1	1	0	7
		% within Flexibiliteit	42,9%	28,6%	14,3%	14,3%	,0%	100,0%
	niet flexibel	Count	2	7	4	1	1	15
		% within Flexibiliteit	13,3%	46,7%	26,7%	6,7%	6,7%	100,0%
	neutraal	Count	2	8	22	20	3	55
		% within Flexibiliteit	3,6%	14,5%	40,0%	36,4%	5,5%	100,0%
	flexibel	Count	0	2	3	10	1	16
		% within Flexibiliteit	,0%	12,5%	18,8%	62,5%	6,3%	100,0%
	zeer flexibel	Count	0	0	0	1	0	1
		% within Flexibiliteit	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total	Count		7	19	30	33	5	94
		% within Flexibiliteit	7,4%	20,2%	31,9%	35,1%	5,3%	100,0%

Er is een significant verband tussen flexibiliteit en vriendelijkheid. Hoe beter de flexibiliteit beoordeeld is hoe beter ook de vriendelijkheid beoordeeld is en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool ‘t’ de sterkte van het verband aangeeft.

- Vriendelijkheid, $t=.36$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig tot zwak verband.

Flexibiliteit * Vriendelijkheid Crosstabulation

			Vriendelijkheid					Total
			zeer onvriendelijk	onvriendelijk	niet onvriendelijk/ niet vriendelijk	vriendelijk	zeer vriendelijk	
Flexibiliteit	totaal niet flexibel	Count	1	2	4	1	0	8
		% within Flexibiliteit	12,5%	25,0%	50,0%	12,5%	,0%	100,0%
	niet flexibel	Count	0	0	6	8	1	15
		% within Flexibiliteit	,0%	,0%	40,0%	53,3%	6,7%	100,0%
	neutraal	Count	0	1	22	30	3	56
		% within Flexibiliteit	,0%	1,8%	39,3%	53,6%	5,4%	100,0%
	flexibel	Count	0	0	1	12	3	16
		% within Flexibiliteit	,0%	,0%	6,3%	75,0%	18,8%	100,0%
	zeer flexibel	Count	0	0	0	0	1	1
		% within Flexibiliteit	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Total	Count	1	3	33	51	8	96
		% within Flexibiliteit	1,0%	3,1%	34,4%	53,1%	8,3%	100,0%

Er is een significant verband tussen flexibiliteit en conflicten. Hoe beter de flexibiliteit beoordeeld is hoe minder conflicten er zijn en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Conflicten, $t=.37$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig tot zwak verband.

Flexibiliteit * Conflicten Crosstabulation

			Conflicten					Total
			heel veel conflicten	veel conflicten	gemiddeld	weinig conflicten	geen conflicten	
Flexibiliteit	totaal niet flexibel	Count	1	2	2	2	1	8
		% within Flexibiliteit	12,5%	25,0%	25,0%	25,0%	12,5%	100,0%
	niet flexibel	Count	0	0	5	7	3	15
		% within Flexibiliteit	,0%	,0%	33,3%	46,7%	20,0%	100,0%
	neutraal	Count	0	0	4	21	31	56
		% within Flexibiliteit	,0%	,0%	7,1%	37,5%	55,4%	100,0%
	flexibel	Count	0	0	0	7	9	16
		% within Flexibiliteit	,0%	,0%	,0%	43,8%	56,3%	100,0%
	zeer flexibel	Count	0	0	0	0	1	1
		% within Flexibiliteit	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Total	Count	1	2	11	37	45	96
		% within Flexibiliteit	1,0%	2,1%	11,5%	38,5%	46,9%	100,0%

Communicatie

Communicatie is gemeten in het aantal contactmomenten en in de mate van bereikbaarheid. Tussen contactmomenten en de overige variabelen zijn geen verbanden gevonden die sterk genoeg zijn om te benoemen. Tussen bereikbaarheid en de overige variabelen wel, deze worden beschreven. In de voorgaande verbanden is de relatie tussen bereikbaarheid en deskundigheid en bereikbaarheid en eerlijkheid al beschreven.

Er is een significant verband tussen bereikbaarheid en inzet. Hoe beter de bereikbaarheid beoordeeld is beter ook de inzet beoordeeld is en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Inzet, $t=.43$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig sterk verband.

Bereikbaarheid * Inzet Crosstabulation

			Inzet					Total
			slecht	matig	gemiddeld	voldoende	goed	
Bereikbaarheid	onbereikbaar	Count	4	4	2	0	0	10
		% within Bereikbaarheid	40,0%	40,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
	slecht bereikbaar	Count	1	1	4	1	0	7
		% within Bereikbaarheid	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%	,0%	100,0%
	wisselend bereikbaar	Count	2	13	15	11	1	42
		% within Bereikbaarheid	4,8%	31,0%	35,7%	26,2%	2,4%	100,0%
	goed bereikbaar	Count	1	3	8	15	4	31
		% within Bereikbaarheid	3,2%	9,7%	25,8%	48,4%	12,9%	100,0%
	zeer goed bereikbaar	Count	0	0	1	2	0	3
		% within Bereikbaarheid	,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
Total		Count	8	21	30	29	5	93
		% within Bereikbaarheid	8,6%	22,6%	32,3%	31,2%	5,4%	100,0%

Er is een significant verband tussen bereikbaarheid en vriendelijkheid. Hoe beter de bereikbaarheid beoordeeld is beter ook vriendelijkheid beoordeeld is en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Vriendelijkheid, $t=.44$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig sterk verband.

Bereikbaarheid * Vriendelijkheid Crosstabulation

			Vriendelijkheid					Total
			zeer onvriendelijk	onvriendelijk	niet onvriendelijk/ niet vriendelijk	vriendelijk	zeer vriendelijk	
Bereikbaarheid	onbereikbaar	Count	1	1	6	1	0	9
		% within Bereikbaarheid	11,1%	11,1%	66,7%	11,1%	,0%	100,0%
	slecht bereikbaar	Count	0	1	5	2	0	8
		% within Bereikbaarheid	,0%	12,5%	62,5%	25,0%	,0%	100,0%
	wisselend bereikbaar	Count	0	0	14	27	0	41
		% within Bereikbaarheid	,0%	,0%	34,1%	65,9%	,0%	100,0%
	goed bereikbaar	Count	0	1	6	17	6	30
		% within Bereikbaarheid	,0%	3,3%	20,0%	56,7%	20,0%	100,0%
	zeer goed bereikbaar	Count	0	0	0	2	1	3
		% within Bereikbaarheid	,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Total		Count	1	3	31	49	7	91
		% within Bereikbaarheid	1,1%	3,3%	34,1%	53,8%	7,7%	100,0%

Persoonlijke eigenschappen

Persoonlijke eigenschappen is gemeten aan de hand van de beoordeling van de vriendelijkheid van de andere partij. Dit beschrijft onder andere de klik die er wel of niet bestaat tussen de twee partijen. In de voorgaande verbanden is de relatie tussen vriendelijkheid en deskundigheid, vriendelijkheid en bereikbaarheid, vriendelijkheid en flexibiliteit en vriendelijkheid en eerlijkheid al beschreven. Dit deel zal ingaan op de overige relaties tussen vriendelijkheid en de variabelen.

Er is een significant verband tussen vriendelijkheid en inzet. Hoe beter de vriendelijkheid beoordeeld is hoe beter ook de inzet beoordeeld is en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Inzet, $t=.45$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig sterk verband.

Vriendelijkheid * Inzet Crosstabulation

			Inzet					Total
			slecht	matig	gemiddeld	voldoende	goed	
Vriendelijkheid	zeer onvriendelijk	Count	1	0	0	0	0	1
		% within Vriendelijkheid	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	onvriendelijk	Count	1	0	1	0	0	2
		% within Vriendelijkheid	50,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
	niet onvriendelijk/ niet vriendelijk	Count	5	10	11	7	0	33
		% within Vriendelijkheid	15,2%	30,3%	33,3%	21,2%	,0%	100,0%
	vriendelijk	Count	0	10	18	22	2	52
		% within Vriendelijkheid	,0%	19,2%	34,6%	42,3%	3,8%	100,0%
	zeer vriendelijk	Count	0	0	0	5	3	8
		% within Vriendelijkheid	,0%	,0%	,0%	62,5%	37,5%	100,0%
Total	Count	7	20	30	34	5	96	
	% within Vriendelijkheid	7,3%	20,8%	31,3%	35,4%	5,2%	100,0%	

Machtverdeling

De machtsverdeling is getoetst aan de hand van de mate waarin de partijen invloed kunne uitoefenen op de marketing van het winkelcentrum, de branchering, het onderhoud en de huurvoorwaarden. De relaties die tussen deze vier variabelen gevonden zijn worden beschreven.

Er is een significant verband tussen de invloed op marketing en de invloed op branchering. Hoe hoger de invloed op marketing hoe hoger ook de invloed op de branchering is en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Invloed branchering, $t=.43$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig sterk verband.

Mate van invloed op marketing * Mate van invloed op de branchering Crosstabulation

			Mate van invloed op de branchering				Total
			zeer weinig invloed	weinig invloed	niet weinig en niet veel invloed	veel invloed	
Mate van invloed op marketing	zeer weinig invloed	Count	12	2	0	0	14
		% within Mate van invloed op marketing	85,7%	14,3%	,0%	,0%	100,0%
	weinig invloed	Count	13	21	4	0	38
		% within Mate van invloed op marketing	34,2%	55,3%	10,5%	,0%	100,0%
	niet weinig en niet veel invloed	Count	7	14	16	0	37
		% within Mate van invloed op marketing	18,9%	37,8%	43,2%	,0%	100,0%
	veel invloed	Count	3	4	1	6	14
		% within Mate van invloed op marketing	21,4%	28,6%	7,1%	42,9%	100,0%
	zeer veel invloed	Count	1	0	0	1	2
		% within Mate van invloed op marketing	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
Total	Count	36	41	21	7	105	
	% within Mate van invloed op marketing	34,3%	39,0%	20,0%	6,7%	100,0%	

Er is een significant verband tussen de invloed op marketing en de invloed op onderhoud. Hoe hoger de invloed op marketing hoe hoger ook de invloed op het onderhoud is en andersom. Dit verband is in de kruistabel en de grafiek af te lezen. Het symbool 't' de sterkte van het verband aangeeft.

- Invloed onderhoud, $t=.39$, $p \leq .05$. Dit duidt op een matig tot zwak verband.

Mate van invloed op marketing * Mate van invloed op het onderhoud Crosstabulation

			Mate van invloed op het onderhoud				Total
			zeer weinig invloed	weinig invloed	niet weinig en niet veel invloed	veel invloed	
Mate van invloed op marketing	zeer weinig invloed	Count	8	2	4	0	14
		% within Mate van invloed op marketing	57,1%	14,3%	28,6%	,0%	100,0%
	weinig invloed	Count	5	24	6	3	38
		% within Mate van invloed op marketing	13,2%	63,2%	15,8%	7,9%	100,0%
	niet weinig en niet veel invloed	Count	1	14	19	3	37
		% within Mate van invloed op marketing	2,7%	37,8%	51,4%	8,1%	100,0%
	veel invloed	Count	0	6	4	4	14
		% within Mate van invloed op marketing	,0%	42,9%	28,6%	28,6%	100,0%
	zeer veel invloed	Count	0	0	1	1	2
		% within Mate van invloed op marketing	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total	Count	14	46	34	11	105	
	% within Mate van invloed op marketing	13,3%	43,8%	32,4%	10,5%	100,0%	

Conflicten

Tussen conflicten en flexibiliteit, wat onderdeel uitmaakt van de welwillendheid, is een matig tot zwak verband gevonden. Dit verband staat beschreven bij 'flexibiliteit'. Tussen conflicten en de overige variabelen zijn geen dusdanig sterke significante verbanden gevonden dat ze het vermelden waard zijn.

Bijlage III: Enquête winkeliers en winkelcentrummanagement.

Het winkelcentrummanagement is dezelfde enquête als de winkeliers voorgelegd, echter werd hier gevraagd naar de mening over de winkeliers.

A. Algemeen

Om eventuele verschillen tussen zelfstandigen en ketens te achterhalen stellen wij u een algemene vraag.

1. Wat is uw situatie?
 - Ik ben zelfstandig ondernemer en onderdeel van een keten
 - Ik ben zelfstandig ondernemer en geen onderdeel van een keten
 - Ik ben geen zelfstandig ondernemer en onderdeel van een keten
 - Ik ben geen zelfstandig ondernemer en geen onderdeel van een keten
 - Overig,
-

B. Relatieaspecten

Om er achter te komen hoe de relatie tussen u en CBRE is worden er twee vragen gesteld over contactmomenten en bereikbaarheid.

2. Hoe vaak heeft u gemiddeld per kwartaal contact met CBRE?
Met contact wordt bedoeld: telefonisch contact, e-mailcontact en face-to-face contact.
 - Minder dan 1 keer
 - 1 tot 2 keer
 - 3 tot 4 keer
 - Meer dan 4 keer
 3. Wat vindt u van de bereikbaarheid van CBRE? Met bereikbaarheid wordt bedoeld: de mate van toegankelijkheid van de personen van CBRE (niet de locatie).
 - Onbereikbaar
 - Slecht bereikbaar
 - Wisselend bereikbaar
 - Goed bereikbaar
 - Zeer goed bereikbaar
-

De volgende vier vragen gaan over deskundigheid, eerlijkheid, inzet en uw vertrouwen in CBRE.

4. Wat vindt u van de deskundigheid van CBRE bij het verrichten van haar taken voor het winkelcentrum?
 - Slecht
 - Matig
 - Gemiddeld
 - Voldoende
 - Goed

5. Hoe goed of slecht vind u de inzet van CBRE bij haar taken?
- Slecht
 - Matig
 - Gemiddeld
 - Voldoende
 - Goed
6. In welke mate komt CBRE afspraken na binnen de afgesproken termijn?
- Nooit
 - Zelden
 - Gemiddeld
 - Vaak
 - Altijd
7. In welke mate vertrouwt u CBRE?
- Veel wantrouwen
 - Wantrouwen
 - Neutraal
 - Vertrouwen
 - Veel vertrouwen
-

De volgende vier vragen gaan over de mate waarin u invloed uit zou kunnen oefenen op marketing, de branchering, onderhoud en uw huurcontract.

8. In welke mate zou u invloed kunnen uitoefenen op de marketing van het winkelcentrum?
- Zeer weinig invloed
 - Weinig invloed
 - Niet weinig en niet veel invloed
 - Veel invloed
 - Zeer veel invloed
9. In welke mate zou u invloed kunnen uitoefenen op de branchering in het winkelcentrum?
De branchering is de combinatie van soorten winkels in het winkelcentrum.
- Zeer weinig invloed
 - Weinig invloed
 - Niet weinig en niet veel invloed
 - Veel invloed
 - Zeer veel invloed

10. In welke mate zou u invloed kunnen uitoefenen op het onderhoud van het winkelcentrum?

- Zeer weinig invloed
- Weinig invloed
- Niet weinig en niet veel invloed
- Veel invloed
- Zeer veel invloed

11. In welke mate zou u invloed kunnen uitoefenen op de huurvoorwaarden in uw huurcontract?

- Zeer weinig invloed
- Weinig invloed
- Niet weinig en niet veel invloed
- Veel invloed
- Zeer veel invloed

De volgende vier vragen gaan over de mate van vriendelijkheid, flexibiliteit, conflicten en inzet voor een goede verstandhouding.

12. In hoeverre acht u CBRE vriendelijk jegens u?

- Zeer onvriendelijk
- Onvriendelijk
- Niet onvriendelijk/niet vriendelijk
- Vriendelijk
- Zeer vriendelijk

13. In hoeverre acht u CBRE flexibel?

Flexibel wil zeggen: Heeft CBRE zich in de afgelopen 2 jaar aangepast aan uw behoeften wanneer u deze behoeften aangaf?

- Totaal niet flexibel
- Niet flexibel
- Neutraal
- Flexibel
- Zeer flexibel

14. In hoeverre komen er conflicten voor tussen u en CBRE?

- Heel veel conflicten
- Veel conflicten
- Gemiddeld
- Weinig conflicten
- Geen conflicten

15. In hoeverre wilt u zich inzetten voor een goede verstandhouding tussen u en CBRE?

- Ik wil mij totaal niet inzetten
 - Ik wil mij niet inzetten
 - Neutraal
 - Ik wil mij inzetten
 - Ik wil mij volledig inzetten
-
-

C. Informatie uitwisseling

De volgende drie vragen gaan over communicatie en het uitwisselen van informatie.

16. Is de onderstaande informatie bij u bekend? Omcirkel het juiste antwoord.

De omzet in uw winkel.....Ja/Nee
Aantal bezoekers van uw winkel.....Ja/Nee
Aantal bezoekers van uw winkel dat daadwerkelijk een aankoop doet..... Ja/Nee
Soort bezoekers van uw winkel.....Ja/Nee
Klachteninformatie van uw bezoekers.....Ja/Nee
De invloed en effecten van uw marketingacties..... Ja/Nee
Potentiële nieuwe winkeliers voor het winkelcentrum.....Ja/Nee

17. Wordt de onderstaande informatie momenteel gedeeld met CBRE? Omcirkel het juiste antwoord.

De omzet in uw winkel.....Ja/Nee
Aantal bezoekers van uw winkel.....Ja/Nee
Aantal bezoekers van uw winkel dat daadwerkelijk een aankoop doet.....Ja/Nee
Soort bezoekers van uw winkel.....Ja/Nee
Klachteninformatie van uw bezoekers.....Ja/Nee
De invloed en effecten van uw marketingacties.....Ja/Nee
Potentiële nieuwe winkeliers voor het winkelcentrum.....Ja/Nee

18. Zou u de onderstaande informatie over het winkelcentrum willen verkrijgen?
Omcirkel het juiste antwoord.

De totale omzet in het winkelcentrum.....Ja/Nee
Aantal bezoekers van het winkelcentrum.....Ja/Nee
Aantal bezoekers van het winkelcentrum dat daadwerkelijk een aankoop doet.....Ja/Nee
Soort bezoekers van het winkelcentrum.....Ja/Nee
Klachten van bezoekers over de winkelcentrum.....Ja/Nee
De invloed en effecten van de marketingacties van het winkelcentrum.....Ja/Nee

De volgende vraag gaat over *open wederzijdse informatiedeling*. Hiermee wordt bedoeld dat beide partijen openlijk informatie delen. Als voorbeeld zou CBRE het aantal bezoekers van het winkelcentrum, soort bezoekers, totale omzet in het winkelcentrum etc. met u kunnen delen.

19. Bent u bereid om de onderstaande informatie, op basis van open wederzijdse informatiedeling tussen u en de CBRE, te delen? Omcirkel het juist antwoord.

De omzet in uw winkel.....Ja/Nee
 Aantal bezoekers van uw winkel.....Ja/Nee
 Aantal bezoekers van uw winkel dat daadwerkelijk een aankoop doet.....Ja/Nee
 Soort bezoekers van uw winkel.....Ja/Nee
 Klachteninformatie van uw bezoekers.....Ja/Nee
 De invloed en effecten van uw marketingacties.....Ja/Nee
 Potentiële nieuwe winkeliers voor het winkelcentrum.....Ja/Nee
 Overige informatie, namelijk.....

D. Servicekwaliteit

Er volgen vier vragen over servicekwaliteit in uw winkel.

20. Hoe groot of klein is de betrokkenheid van CBRE bij de volgende aspecten?

	Zeer klein	Klein	Gemiddeld	Groot	Zeer groot
Indeling en inrichting van uw winkel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het assortiment in uw winkel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kassa en wachtrijen in uw winkel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kennisniveau en vaardigheden van u en uw personeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etalage inrichting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klachtenomgang van klanten in uw winkel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De verlichting in uw winkel (tijdens openingstijden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Openingstijden van uw winkel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Hoe groot of klein zou de betrokkenheid van CBRE volgens u moeten zijn bij de volgende aspecten?

	Zeer klein	Klein	Gemiddeld	Groot	Zeer groot
Indeling en inrichting van uw winkel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het assortiment in uw winkel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kassa en wachtrijen in uw winkel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kennisniveau en vaardigheden van u en uw personeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etalage inrichting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Klachtenomgang van klanten in uw winkel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De verlichting in uw winkel (tijdens openingstijden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Openingstijden van uw winkel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Hoe belangrijk vindt u servicekwaliteit in uw winkel?

- Zeer onbelangrijk
- Onbelangrijk
- Neutraal
- Belangrijk
- Zeer belangrijk

23. In hoeverre bent u bereid om intensiever samen te werken met CBRE bij het optimaliseren van de servicekwaliteit in uw winkel?

- Niet bereid
- Matig bereid
- Bereid

E. Marketing

Het laatste aspect, marketing, komt nu aan bod.

24. Van welke marketingkanalen heeft u met uw winkel afgelopen maand gebruik gemaakt? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- Advertentie offline
- Advertentie online
- Eigen nieuwsbrief
- Eigen reclamefolder/flyer/kortingsboekje
- Radio
- TV
- Buitenreclame
- Evenement
- Social Media
- Website
- Direct mail
- Anders, namelijk.....

25. Bent u op de hoogte van de inhoud van het marketingplan van het winkelcentrum waarin u gevestigd bent?

- Nee
- Gedeeltelijk
- Ja

26. Heeft uw winkel een marketingplan?

- Nee, ga door naar vraag 28
- Ja, ga door naar vraag 27

27. Is het marketingplan van uw winkel afgestemd op het marketingplan van het winkelcentrum?

- Nee
- Gedeeltelijk
- Ja

28. Hoe vindt u de winkeliersvereniging functioneren bij de promotie van het winkelcentrum?

- Slecht
- Matig
- Gemiddeld
- Voldoende
- Goed

De volgende vier vragen gaan over uw bereidheid om te participeren in vier verschillende soorten marketingacties.

29. Bent u bereid om actief deel te nemen aan een winkelcentrum brede Facebook pagina? (ervaring met Facebook niet noodzakelijk).

- Nee
- Misschien
- Ja

30. Bent u bereid te participeren in een gezamenlijk loyaliteitsprogramma voor het hele winkelcentrum?

Met een loyaliteitsprogramma wordt bedoeld: Een systeem van marketingacties die tot doel hebben om de loyaliteit te versterken van de deelnemers aan het programma (de consumenten). Deze acties kunnen bestaan uit bijvoorbeeld prijskortingen, spaarprogramma's, loterijen, klantenkaarten en persoonlijke post.

- Nee
- Misschien
- Ja

31. Bent u bereid te participeren in een winkelcentrum-brede uitverkoop?

- Nee
- Misschien
- Ja

32. Bent u bereid om 2x per maand informatie (afbeeldingen + toelichting) over actieproducten aan te leveren voor de online marketing van het winkelcentrum?
- Nee
 - Misschien
 - Ja

Afsluiting

33. Heeft u nog iets toe te voegen of op te merken over de onderwerpen van de vragenlijst?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

34. Bent u bereid om over de onderwerpen in deze enquête in gesprek te gaan met de onafhankelijke onderzoeker?

- Nee
- Ja

35. Wenst u een samenvatting van de uitkomsten te ontvangen?

- Nee
- Ja, mijn e-mailadres is:.....

De enquête eindigt hier. Bedankt voor uw bijdrage aan het onderzoek.

Bijlage IV: Interviewvragen

1. Contact

Zou u meer contact willen met CBRE?

2. Invloed

U geeft aan dat u X invloed hebt op de marketing, branchering, onderhoud van het winkelcentrum en uw huurvoorwaarden. Zou u meer of minder invloed hierin willen?

3. Karaktereigenschappen

Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen Vertrouwen

4. Definitie van vertrouwen

In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in CBRE. U antwoordde...X.....

- Waarop heeft u uw antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in CBRE? (wanneer er lastig tot een antwoord gekomen wordt kan de interviewer een lijst met mogelijkheden voorleggen).

5. Samenwerking

- a. U geeft aan dat u bereid/niet bereid bent om X informatie te delen.
 - Wat is volgens u de grootste meerwaarde om dit te delen?
 - Wat is de belangrijkste reden om het niet te delen?
 - Denkt u na over het risico dat bij het delen hoort en speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?
 - Hangt van geïnterviewde af: u geeft aan de X informatie (niet) te willen delen. Daarnaast geeft u aan CBRE (niet) te vertrouwen. Klopt het dat het vertrouwen dat u heeft (niks) te maken heeft met uw bereidheid tot X informatiedeling?
 - Kunt u aangeven waar uw (niet) bereidheid tot informatie te delen nog meer vanaf hangt?
 - Hangt van geïnterviewde af: Is dit dan ook de reden waarom u wel/geen omzetinformatie wilt delen?
- b. U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij een 8-tal aspecten die de servicekwaliteit bepalen in uw winkel zeer klein/klein is en dat u dit graag zo zou willen houden.
 - Daarnaast geeft u aan dat u bereid bent om intensiever samen te werken met CBRE bij het optimaliseren van de servicekwaliteit in uw winkel. Kunt u dit toelichten? Hoe ziet u dit voor zich?
 - Wat is volgens u de grootste meerwaarde om gezamenlijk de servicekwaliteit te optimaliseren?
 - Wat is de belangrijkste reden om niet gezamenlijk de servicekwaliteit te optimaliseren maar dit zelf te doen?

- Denkt u na over de mogelijke risico's die bij het samenwerken horen en spelen deze mee of u bereid bent of niet bereid bent?
 - Hangt van geïnterviewde af: u geeft aan wel/niet bereid te zijn om intensiever samen te werken met CBRE om de servicekwaliteit te optimaliseren. Daarnaast geeft u aan CBRE (niet) te vertrouwen. Klopt het dat het vertrouwen dat u heeft (niks) te maken heeft met uw bereidheid tot samenwerking op het gebied van servicekwaliteit?
 - Kunt u aangeven waar uw (niet) bereidheid tot samenwerking nog meer vanaf hangt?
- c. U geeft aan dat u niet/wel bereid bent om deel te nemen aan marketingactie X
- Wat is volgens u de grootste meerwaarde om hier aan deel te nemen?
 - Wat is de belangrijkste reden om niet deel te nemen?
 - Denkt u na over het risico dat bij het delen hoort deelname hieraan?
 - Hangt van geïnterviewde af: u geeft aan wel/niet deel te willen nemen aan marketingactie X. Daarnaast geeft u aan CBRE (niet) te vertrouwen. Klopt het dat het vertrouwen dat u heeft (niks) te maken heeft met uw bereidheid tot deelname aan marketingactie X?
 - Kunt u aangeven waar uw (niet) bereidheid tot deelname aan de actie nog meer vanaf hangt?

6. Hoe samenwerking af te spreken

- U geeft aan bereid te zijn om informatie te willen delen/samen te werken op gebied van servicekwaliteit/marketing.
- Stel het komt tot een samenwerking op deze vlakken. Dan moeten er afspraken gemaakt worden waarbij CBRE maar ook u bepaalde verplichtingen heeft. Zou u dit in zijn vrije beloop willen laten gaan of zou u de afspraken vast willen leggen?

Bijlage V: Interviewlijst

Hier vind u een lijst met de geïnterviewde personen. Zoals beschreven worden de gegevens van de personen niet vrijgegeven omdat er vertrouwelijke antwoorden gegeven zijn.

Voornaam + achternaam	Winkel
Winkelier#1	Schoenenbranche
Winkelier#2	Kledingbranche
Winkelier#3	Cosmetica
Winkelier#4	Accessoires
Winkelier#5	Kleding
Winkelier#6	Accessoires
Winkelier#7	Accessoires
Winkelier#8	Elektronica

Voornaam + achternaam	Functie
Centrummanagement#1	Commercieel management
Centrummanagement#2	Commercieel management
Centrummanagement#3	Technisch management
Centrummanagement#4	Winkelcentrummanagement
Centrummanagement#5	Marketing en promotie

Bijlage VI: Uitgewerkte interviews

Interview winkelier#1

Datum: 29-11-2012

Vraag: Zou u meer contact willen met CBRE?

W: In de normale situatie waarbij de zaken goed gaan heb ik hier geen behoefte aan. Maar interesse is wel prettig ja. Nu is er meer contact omdat er een probleem is en dat is het betaald parkeren. We moeten ons meer bewust zijn dat we samen sterker staan dan als individuen.

Vraag: U geeft aan dat u veel invloed hebt op de marketing, branchering, onderhoud van het winkelcentrum en uw huurvoorwaarden. Zou u een voorbeeld hiervan kunnen geven?

W: Er is veel inspraak in de winkeliersvereniging over marketing. We konden ideeën aandragen voor het winkelcentrum en hier kwamen echt leuke dingen uit. Het is nog niet allemaal uitgevoerd maar dit is een proces wat langer duurt. De publieke ruimte wordt ook goed onderhouden.

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. De ene persoon gaat bij mensen uit van het vertrouwen tot ze het tegendeel bewijzen. Anderen zijn meer wantrouwig en bij hen moet vertrouwen opgebouwd worden. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen Vertrouwen

Ik start met vertrouwen en openheid. Soms lijkt het zelf op naïef maar dit is het zeker niet.

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in CBRE. U antwoordde dat u vertrouwen heeft. Waarop hebt u dit antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in CBRE? Wat betekend vertrouwen voor u?

W: Open, eerlijk, bereidwillig, luisteren, deskundigheid. CBRE zou wel iets harder mogen optreden naar de gemeente.

Vraag: U geeft aan dat u momenteel al omzetinformatie deelt met CBRE. Hoe vindt dit plaats en hoe vaak? Wat voor getallen zijn dit?

W: Dit zijn exacte gegevens maar ook in indicaties zoals meer/minder. Dit is op vrijwillige basis en ik vind het zelf belangrijk om te doen. Ik heb niks te verbergen.

Vraag: U geeft aan bereid te zijn om alle soorten informatie te delen. Wat is volgens u de grootste meerwaarde om dit te delen?

W: Zo kan de beheerder beter inspelen op de stand van zaken.

Vraag: Wat zou de belangrijkste reden zijn om het niet te delen?

W: Als er misbruik van gemaakt wordt, hiermee bedoel ik dat de informatie gedeeld wordt met derden waar ik geen toestemming voor gegeven heb.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het delen hoort en speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: Nee hier denk ik niet over na, want er is namelijk vertrouwen. Waarom zouden ze er misbruik van maken?

Vraag: U wilt informatiedelen met CBRE en u vertrouwd CBRE ook, heeft dit met elkaar te maken of is dit toeval?

W: Ja zeker

Vraag: U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij een 8-tal aspecten die de servicekwaliteit bepalen in uw winkel zeer klein is en dat u de rol van CBRE zeer klein wilt houden. Daarnaast geeft u aan dat u wel bereid bent om intensiever samen te werken om de servicekwaliteit in uw winkel te verbeteren. Kunt u dit toelichten?

W: Het verschil zit hem in dat de eerste vraag gezien is als direct betrokkenheid en inspraak in de winkel en de ander meer als advies. Advies mag, maar dan wil ik zelf beslissen wat ik daarmee doe. Je moet altijd open staan voor advies.

Vraag: Wat is de reden om niet meer betrokkenheid te willen van CBRE? Ziet u wel het nut in?

W: Ik heb mijn eigen concept en visie uitwerkt in mijn winkel.

Vraag: Denkt u na over de mogelijke risico's die bij meer betrokkenheid horen en spelen deze mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: Nee

Vraag: Heeft uw bereidheid tot intensievere samenwerking op dit vlak verband met het vertrouwen dat u heeft in CBRE?

W: Ja

Vraag: U geeft aan dat u wel bereid bent om deel te nemen aan de winkelcentrum Facebook en over een loyaliteitsprogramma, uitverkoop en content aanleveren voor de website twijfelt u, u antwoordde misschien bereid te zijn. Wat is de reden dat u aan het Facebook wilt meedoen?

W: Ik heb hiermee goede ervaringen met mijn winkel dus geloof dat dit ook voor het winkelcentrum zou kunnen werken.

Vraag: Wat is de reden dat u twijfelt over overige aspecten? Ziet u het nut in? Is het risico te groot?

W: Van de uitverkoop zie ik het nut niet in. Een loyaliteitsprogramma is al meerdere keren geprobeerd en gefaald in het winkelcentrum. Ik heb mijn eigen programma dus ik zie het nut niet in om het nogmaals voor het winkelcentrum te proberen. Van online content aanleveren zie ik nog wel iets meer nut in. Dit zou alleen niet altijd met kortingen moeten aangeleverd worden maar ook om bijvoorbeeld sterke punten onder de aandacht te brengen van de winkels.

Vraag: Denkt u na over de risico's die horen bij een samenwerking op deze vlakken? En weegt u dit mee in uw bereidheid?

W: Nee

Vraag: Heeft uw bereidheid tot deelname aan de aspecten op marketingvlak verband met het vertrouwen dat u heeft in CBRE?

W: nee

Vraag: U geeft aan bereid te zijn om informatie te willen delen en aan een Facebook pagina mee te willen doen. Stel het komt tot een samenwerking op deze vlakken. Dan moeten er afspraken gemaakt worden waarbij de winkeliers maar ook CBRE bepaalde verplichtingen heeft. Zou u dit in zijn vrije beloop willen laten gaan of zou u de afspraken vast willen leggen?

W: met sancties werken zal geen succes hebben. Wel een soort van intentieverklaring maar het is wel afhankelijk van wat beide partij inbrengen.

Interview winkelier#2

Datum: 03-12-2012

Vraag: Zou u meer contact willen?

W: Ja zeker. Ik sta hier nu voor m'n achtste maand en onlangs heeft de centrummanager mij het eerst de hand geschud. De centrummanager heeft alleen contact met de Douglas en de Espresso. Het zijn de lievelingentjes. En deze winkeliers geven niks door aan de rest van de winkeliers. Deze twee winkels zijn verantwoordelijk die het niet zo moeilijk hebben. De overige winkeliers worden nergens bij betrokken. Dit zijn ook voornamelijk vrouwenwinkels waardoor er voor andere doelgroepen weinig aandacht is in de dingen die er gebeuren. Ik zou willen dat er vaker iemand binnenloopt en interesse toont. Dit gebeurt niet en daarom is er ook geen controle op de communicatie door Douglas en Espresso. Gewoon dat er even gevraagd wordt of er noge geholpen kan worden met iets. De communicatie is dus erg slecht. De schoonmaker is meer een aanspreekpunt voor mij dan de centrummanager dit is. Ik moest via via horen dat de ingang van de parkeergarage verbouwd werd. Dit wordt mij gewoon niet verteld. Er is ook weinig contact tussen winkeliers onderling.

Vraag: U geeft ook aan weinig invloed te hebben op de marketing, branchering, onderhoud en huurvoorwaarden van het winkelcentrum. Zou hier meer invloed in willen hebben of dat niet?

W: Ja ik wil het totaalplaatje hebben. Ik heb ook in Breda gewerkt en daar is veel hechter contact tussen ook winkeliers onderling. Er worden door twee winkels dingen voor mijn winkel bepaald. Ik wil betrokkenheid voelen en zelf voor mijn winkel opkomen. Er zijn ook vergaderingen waar ik niet bij mag zijn. Ik voel me gewoon achtergesteld. En iedereen in dit winkelcentrum denkt er zo over hoor alleen ik spreek het nu uit. Ze hebben schijt aan me.

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen Vertrouwen

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in CBRE. U antwoordde wantrouwen. Waarop hebt u dit antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in CBRE? Wat betekend vertrouwen voor u?

W: Dit is gebaseerd op het bovenstaande. Dus het weinige contact, de slechte communicatie en de buitensluiting bij zaken. Beslissingen worden genomen zonder te overleggen of voordat het bekend is bij ons. Er wordt ook niet meegedacht. Via via wist ik al na 1 week wie de centrummanager was. Deze interesse heb ik nooit terug ontvangen. Ik geloof er niet in. Het heeft niet met deskundigheid te maken maar ze bakken er in ieder geval niks van.

Vraag: U geeft aan vrijwel alle soorten informatie te willen verkrijgen van CBRE. Maar geen omzetinformatie over het winkelcentrum. Waarom wilt u dit niet ontvangen?

W: Dit is toch niet te vergelijken met andere winkels die een andere doelgroep hebben.

Vraag: U geeft aan alle soorten informatie te willen delen met CBRE behalve omzetinformatie. Wat is de reden dat u bereid bent om de informatie te delen?

W: Het is altijd beter en de informatie is altijd welkom. Als winkel X er beter van wordt worden we er uiteindelijk allemaal beter van.

Vraag: Wat is de reden waarom u geen omzetinformatie wilt delen?

W: Dit is beroepsgeheim, dat deel ik met niemand. Hier is het ook toch iedereen voor zichzelf dus ik wil dit niet delen. Gaat niemand iets aan.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het delen hoort en speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: Ja daarom wil ik de omzetinformatie voor mezelf houden.

Vraag: U wilt informatiedelen met CBRE maar vertrouwt CBRE niet. Het de mate van vertrouwen in CBRE invloed op uw bereidheid?

W: Ik wil graag informatie verkrijgen die ik nu niet verkrijg. Dus mijn vertrouwen is o.a. afhankelijk van de mate waarin ik informatie ontvang. Zelf wil ik het wel delen en vertrouwen heeft dus geen invloed op mijn bereidheid.

Vraag: U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij een 8-tal aspecten die de servicekwaliteit bepalen in uw winkel zeer klein is en dat u de rol van CBRE zo zou willen houden. Wat is de reden om niet meer betrokkenheid te willen van CBRE. Zag u wel het nut in?

W: Nee ik zie het nut niet in. Ik doe wat ik zelf wil met mijn winkel vanuit een bepaald concept. In de passage hebben ze iets te zeggen maar in mijn winkel niet. Ik hoef ook geen advies te ontvangen van CBRE over mijn winkel.

Vraag: Denkt u na over de mogelijke risico's die bij meer betrokkenheid horen en spelen deze mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: nee

Vraag: Heeft uw bereidheid tot intensievere samenwerking op dit vlak verband met het vertrouwen dat u heeft in CBRE?

W: nee

Vraag: U geeft aan dat u bereid bent om deel te nemen aan een Facebook pagina. U twijfelt aan het aanleveren van online content voor de website. En u bent niet bereid om mee te werken aan een winkelcentrumuitverkoop en een loyaliteitsprogramma. Wat is de reden dat u bereid bent om deel te nemen aan een facebookpagina?

W: Dit is de filosofie waar we heen willen. Verbintenis en interactie met de winkel en klanten. Dit voor beter advies.

Vraag: Waarom twijfelt u over de online content?

W: onze eigen webwinkel is erg goed. Dus heb niet veel behoefte hieraan.

Vraag: Waarom wilt u niet meedoen aan een winkelcentrum uitverkoop en loyaliteitsprogramma?

W: Ik doe waar de baas opdracht voor geeft. Dus ik ga niet zomaar alles in de uitverkoop doen omdat dit in winkelcentrum Drievriendenhof gebeurt. Loyaliteitsprogramma's zijn er al zoveel. Ik heb ook klantenkaarten maar krijg vaak de opmerking dat men al genoeg pasjes heeft. 10 jaar geleden was dit idee leuk en nieuw.

Vraag: Denkt u na over de risico's die horen bij een samenwerking op deze vlakken? En weegt u dit mee in uw bereidheid?

W: nee

Vraag: Heeft uw bereidheid tot deelname aan de aspecten op marketingvlak verband met het vertrouwen dat u heeft in CBRE?

W: nee

Vraag: U geeft aan bereid te zijn om informatie te willen delen/samen te werken op gebied van marketing. Stel het komt tot een samenwerking op deze vlakken. Dan moeten er afspraken gemaakt worden waarbij de winkeliers maar ook CBRE bepaalde verplichtingen heeft. Zou u dit in zijn vrije beloop willen laten gaan of zou u de afspraken vast willen leggen?

W: We moeten eerst aan de basis werken en dat is de negativiteit in dit winkelcentrum. Zodra dit op orde is dan kunnen we een duidelijk plan maken. Dit zal niet vrijblijvend moeten zijn., dit werkt niet.

Overig

Die modeshows heb ik ook niks aan, dat is alleen voor vrouwen. Dit gebeurt elk jaar en ik heb geen inspraak hierin en voor mij is dit geen toegevoegde waarde. De stemming en mening van iedereen is slecht. Dit trekt ook geen andere winkeliers aan om de leegstaande units te vullen. Het centrummanagement zal meer enthousiasme uit moeten stralen en een positieve stemming moeten brengen. We lopen hier 10 jaar achter vergeleken met Breda. Daarnaast zijn Dordtenaren niet zo makkelijk. Als je bij hen iets fout doet moet je flink je best doen dat weer goed te maken.

Interview winkelier#3

Datum: 03-12-2012

Vraag: Zou u meer contact willen?

W: Nee eigenlijk niet. De reden waarom ik vrij veel contact heb is omdat er bepaalde technische dingen niet goed werken. Daar moet ik wel erg veel achteraan zitten. Er gebeurde gewoon niks en nu wel maar erg langzaam. Daarnaast zou het wel fijn zijn als de centrummanager eens binnenliep. Ik zie d'r nooit en ze heeft altijd haast. Je moet toch af en toe je gezicht laten zien vind ik.

Vraag: U geeft ook aan niet veel invloed te hebben op de marketing, branchering en huurvoorwaarden van het winkelcentrum. Zou u hier meer invloed in willen hebben of dat niet?

W: Ik zou wel iets meer rechten willen hierin of CBRE moet wat flexibeler zijn. Zo heb ik onlangs mijn onderneming van een eenmanszaak naar een BV gewijzigd. Daar was een nieuw huurcontract voor nodig maar hiervoor moest ik €800 betalen. Dit had wel even gezegd mogen worden.

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen Vertrouwen

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in CBRE. U antwoordde neutraal. Bedoeld u hiermee dat u tussen vertrouwen en wantrouwen inzit of dat u de vraag niet begreep?

W: Ik zit er tussen in. Dit komt omdat aspecten gewoon niet snel opgelost worden. Dan moet ik er weer achteraan bellen etc. Er is eens gezegd dat dit aan de werkdruk ligt bij CBRE. Dit antwoord is niet gebaseerd op eerlijkheid of deskundigheid. Maar meer op de snelheid waarmee dingen opgelost worden.

Vraag: U geeft aan vrijwel alle soorten informatie te willen verkrijgen van CBRE. Maar geen omzetinformatie over het winkelcentrum. Waarom wilt u dit niet ontvangen?

W: Omdat ik het ook niet wil delen.

Vraag: U geeft aan alle soorten informatie te willen delen met CBRE behalve omzetinformatie

W: Wil ik privé houden. Hierin vertrouwen ik CBRE niet want als het goed gaat zouden ze best eens de huur kunnen verhogen.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het delen hoort en speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: Ja

Vraag: U wilt informatiedelen met CBRE maar vertrouwt CBRE niet. Het de mate van vertrouwen in CBRE invloed op uw bereidheid?

W: Ja dat wel want ik ben niet bereid om omzetinformatie te delen. Hierin vertrouw ik ze niet.

Vraag: U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij een 8-tal aspecten die de servicekwaliteit bepalen in uw winkel zeer klein is en dat u de rol van CBRE zo zou willen houden. Daarnaast geeft u aan dat u bereid bent om intensiever samen te werken om de servicekwaliteit in uw winkel te verbeteren. Kunt u dit toelichten? Omdat u de betrokkenheid van CBRE niet hoger wilt hebben.

W: nee dit klopt niet, ik wil niet meer betrokkenheid.

Vraag: Wat is de reden om niet meer betrokkenheid te willen van CBRE. Zag u wel het nut in?

W: Het heeft geen nut. Want ik ben een franchiser en moet dus aan de voorwaarden van het hoofdkantoor voldoen. Dus heb ook geen advies nodig. Dit zou ook anders ook allemaal voor moeten leggen aan het hoofdkantoor.

Vraag: Denkt u na over de mogelijke risico's die bij meer betrokkenheid horen en spelen deze mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: Nee

Vraag: Heeft uw bereidheid tot intensievere samenwerking op dit vlak verband met het vertrouwen dat u heeft in CBRE?

W: Nee

Vraag: U geeft aan dat u bereid bent om online content voor de website aan te leveren. U twijfelt over een Winkelcentrum Facebook en loyaliteitsprogramma. Van En u bent niet bereid om mee te werken aan een winkelcentrumuitverkoop. Wat is de reden dat u bereid bent om deel te nemen aan het aanleveren van website content?

W: Dit is puur reclame dus waarom niet

Vraag: Waarom twijfelt u over de facebook en loyaliteitsprogramma?

W: Dit ligt aan banden bij het hoofdkantoor. Een tijdje geleden was er wel een muntjes acties via de brievenbussen. Dat was een kaart met muntjes met acties erop van diverse winkels. Dan kon ik zelf bepalen welke actie ik deed en ook in welke periode die geldig was. Dit werkte erg goed. Maar zo iets moet je niet te vaak doen zoals bijvoorbeeld de V&D VIP-avonden. Dit is veel te vaak waardoor het niet meer speciaal is.

Vraag: Waarom wilt u niet meedoen aan een winkelcentrum uitverkoop?

W: Dit bepaal ik liever zelf. Het hoofdkantoor bepaald al landelijke acties die best goed zijn en elke 4 weken wijzigen het hele jaar door.

Vraag: Denkt u na over de risico's die horen bij een samenwerking op deze vlakken? En weegt u dit mee in uw bereidheid?

W: Nee

Vraag: Heeft uw bereidheid tot deelname aan de aspecten op marketingvlak verband met het vertrouwen dat u heeft in CBRE?

W: Nee

Vraag: U geeft aan bereid te zijn om informatie te willen delen/samen te werken op gebied van marketing. Stel het komt tot een samenwerking op deze vlakken. Dan moeten er afspraken gemaakt worden waarbij de winkeliers maar ook CBRE bepaalde verplichtingen heeft. Zou u dit in zijn vrije beloop willen laten gaan of zou u de afspraken vast willen leggen?

W: Vastleggen gaat te ver vind ik. Maar vrije beloop gaat waarschijnlijk ook niet werken. Ik ga meestal ook niet naar die winkelieravonden. Ben weleens geweest maar er gebeurde echt niks waardoor ik niet meer gegaan ben. Verdoe ik mijn tijd mee. Maar als ze nuttig waren zou ik wel gaan.

Interview winkelier#4

Datum: 03-12-2012

Vraag: Zou u meer contact willen met CBRE?

W: Ligt aan de persoon. Een paar jaar geleden was er een centrummanager die nog af en toe binnen kwam lopen. Bij de huidige persoon is er geen terugkoppeling van de dingen die ze zegt. Het wordt een beetje afgeschoven. De terugkoppeling zou wel heel prettig zijn dus ik zou wel meer contact willen dan ja.

Vraag: U geeft aan dat u weinig invloed hebt op de marketing, branchering, onderhoud van het winkelcentrum en uw huurvoorwaarden. Zou u meer invloed willen?

W: Dit gaat niet werken. De winkels zijn ook geen eenheid. Wanneer dit wel was zouden we gezamenlijk een vuist kunnen maken. De eigenaar kiest altijd de makkelijkste weg en wil alleen maar vangen. Door het weinige contact weet ik ook niet wat de huidige mogelijkheden zijn om invloed uit te oefenen. We hebben ook al 3 jaar geen winkeliersverenigingvergadering gehad omdat er elk jaar te weinig aanmeldingen zijn van winkeliers. Dan wordt het afgezegd.

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. De ene persoon gaat bij mensen uit van het vertrouwen tot ze het tegendeel bewijzen. Anderen zijn meer wantrouwig en bij hen moet vertrouwen opgebouwd worden. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen Vertrouwen

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in CBRE. U antwoordde dat u wantrouwen in CBRE hebt. Waarop heeft u uw antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in CBRE?

W: Op de dingen die ik meegemaakt heb. De airco werkte niet goed, ik had lekkage. Het heeft 10 jaar geduurd voordat dit opgelost was. Er moet eenzijdig aan de voorwaarden voldaan worden. Zoals voldoen aan de branchering etc. Ik denk dat CBRE wel heel deskundig is want er zitten ook mensen op. Mijn wantrouwen heeft voornamelijk te maken met de terughoudendheid van CBRE, geen initiatief. Uitstel van maatregelen. Ze doen wat het beste voor zichzelf is. Dat snap ik ook wel, maar niet alle regels zijn voor iedereen hetzelfde. Zo moest ik bij mijn vorige pand alles eruit halen zoals het plafond etc. Maar in mijn huidige pand zitten ook nog dingen van T-mobile, de vorige huurder. Die moet ik er straks misschien wel uit gaan halen als ik eruit wil.

Vraag: Waarom bent u bereid om alle in de enquête genoemde soorten informatie te delen?

W: Hier kunnen ze van leren. Maar de vraag is of ze dat willen leren. Ze krijgen wel beter inzicht in hoe het gaat in het winkelcentrum.

Vraag: Wat zou een reden zijn om de informatie niet te delen?

W: Misbruik ervan, maar ik schat deze kans heel klein.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het delen hoort en speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: Ja maar ik schat de kans niet zo hoog in.

Vraag: U wilt informatiedelen met CBRE ondanks dat u ze wantrouwt. Kunt u dit toelichten, wat is uw idee hierachter?

W: Omdat ik geloof dat wanneer er besloten is om iets te doen het ook wel gebeurt. Het heeft dus niet zo'n verband met vertrouwen dat ik eerder geantwoord heb.

Vraag: U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij een 8-tal aspecten die de servicekwaliteit bepalen in uw winkel zeer klein is en dat u de rol van CBRE zo zou willen houden. En op het gebied van openingstijden kleiner zou willen zien. Daarnaast gaf u aan dat u wel bereid bent om intensiever met CBRE samen te werken om de servicekwaliteit in uw winkel te verbeteren. Kunt u dit uitleggen?

W: Zij zijn de overkoepelende organisatie. Als er bijvoorbeeld WIFI in het winkelcentrum aangebracht wordt zou ik hieraan mee doen. CBRE moet zoiets organiseren. Ik zie meer betrokkenheid bij mijn winkel niet in. Maar de algehele overkoepelende kwaliteit verbeteren zie ik wel nut in, zoals WIFI.

Vraag: Denkt u na over de mogelijke risico's die bij meer betrokkenheid horen en spelen deze mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: Niet zo

Vraag: Heeft uw bereidheid tot intensievere samenwerking op dit vlak verband met het vertrouwen dat u heeft in CBRE?

W: Nee. CBRE doet de marketing ook best goed, zoals evenementen en acties.

Vraag: U geeft aan dat u bereid bent om deel te nemen aan de winkelcentrum uitverkoop, een Facebookpagina, Loyaliteitsprogramma en het content aanleveren voor de website. Wat is de reden dat u hiertoe bereid bent?

W: Hoe meer reclame hoe beter

Vraag: Denkt u na over de risico's die horen bij een samenwerking op deze vlakken? En weegt u dit mee in uw bereidheid?

W: Nee de tijd moet je er toch in steken. De resultaten zijn ook niet meetbaar. Ik doe altijd aan alle acties mee.

Vraag: Heeft uw bereidheid tot deelname aan de aspecten op marketingvlak verband met het vertrouwen dat u heeft in CBRE?

W: Nee

Vraag: U geeft aan bereid te zijn om informatie te willen delen/samen te werken op gebied van servicekwaliteit en marketing. Stel het komt tot een samenwerking op deze vlakken. Dan moeten er afspraken gemaakt worden waarbij de winkeliers maar ook CBRE bepaalde verplichtingen heeft. Zou u dit in zijn vrije beloop willen laten gaan of zou u de afspraken vast willen leggen?

W: Ik zou dit zijn vrije beloop laten en dan bijvoorbeeld 1x per jaar een rapportage. Ik ben iemand uit de tijd waarin ja, ja was en nee, nee was. Ik houdt me aan de afspraak. Of andere winkeliers dit ook doen weet ik niet. Maar een contract is ook niet meer wat het is, dit leeft ook niet iedereen na. Hoewel Syntrus Achmea dit eigenlijk wel doet.

Interview winkelier#5

Datum: 03-12-2012

Vraag: Zou u meer contact willen met CBRE?

W: Ja maar dan wel op een andere manier. Er wordt gepraat maar er gebeurt niks. Daar heb ik ooit iets over gezegd waarop de centrummanager mij te bijdehand genoemd heeft en mijn baas opgebeld heeft (de franchiser). Sindsdien heb ik haar nooit meer in mijn winkel gezien.

Vraag: U geeft aan dat u weinig invloed hebt op de marketing, branchering, onderhoud van het winkelcentrum en uw huurvoorwaarden. Zou u meer invloed willen?

W: Ja, omdat er nu weinig effect is van de dingen die gebeuren. Er is een keer door CBRE een beslissing genomen zonder toestemming van de winkeliers. Toen is er een vergadering geweest onder de winkeliers waarbij de centrummanager ook uitgenodigd was. Zij heeft 1 dag van te voren afgezegd. Er is toen vergadert over beslissingen die genomen zijn en er zijn ideeën aangedragen. Maar hier is weinig mee gedaan. Ze gaan elk jaar door met hetzelfde concept.

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. De ene persoon gaat bij mensen uit van het vertrouwen tot ze het tegendeel bewijzen. Anderen zijn meer wantrouwig en bij hen moet vertrouwen opgebouwd worden. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----**3,5**-----4-----5
Geen vertrouwen Vertrouwen

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in CBRE. U antwoordde dat u veel wantrouwen in CBRE heeft. Waarop heeft u uw antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in CBRE?

W: De centrummanager is de voornaamste contactpersoon en zij is geen aanspreekpunt en straalt dit ook niet uit. Ze is ook niet bereikbaar. Door de beslissing zonder overleg heb ik geen vertrouwen meer. Er is bij haar geen inleving in wat er nodig is en wat niet. Daarnaast is haar houding niet geschikt. Dit vertrouwen is voornamelijk op de persoon gericht. Het is niet direct op deskundigheid gebaseerd omdat ik hier geen kennis van heb. Het is meer de houding dus en het functioneren.

Vraag: Waarom bent u bereid om alle in de enquête genoemde soorten informatie te delen?

W: Dan krijgen ze een beter beeld van de effecten van wat ze doen.

Vraag: Wat zou een reden zijn om de informatie niet te delen?

De werkgever heeft het liever niet. Ik moet sowieso nog toestemming vragen als ik informatie zou delen.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het delen hoort en speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: Ja, maar ik ga ervan uit dat er geen misbruik van gemaakt wordt. Het is crisis dus samen moeten we het beter maken.

Vraag: U wilt informatiedelen met CBRE ondanks dat u ze wantrouwt. Kunt u dit toelichten, wat is uw idee hierachter?

W: Een eerste stap moet genomen worden en er zit nog een organisatie boven de centrummanager.

Vraag: U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij een 8-tal aspecten die de servicekwaliteit bepalen in uw winkel zeer klein is en dat u de rol van CBRE zo zou willen houden. En op het gebied van openingstijden kleiner zou willen zien. Wat is de reden om niet meer betrokkenheid te willen van CBRE. Zag u wel het nut in?

W: Nee ik zie het nut niet in. Veel gaat ook via het centrale kantoor.

Vraag: Denkt u na over de mogelijke risico's die bij meer betrokkenheid horen en spelen deze mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: Nee

Vraag: Heeft uw bereidheid tot intensievere samenwerking op dit vlak verband met het vertrouwen dat u heeft in CBRE?

W: Nee

Vraag: U geeft aan dat u bereid bent om deel te nemen aan een Loyaliteitsprogramma en het content aanleveren voor de website. Over een Facebook pagina twijfelt u en voor een winkelcentrumuitverkoop voelt u niets. Wat is de reden dat u bereid bent om deel te nemen aan een loyaliteitsprogramma en het aanleveren van content?

W: Samen ben je sterker en trek je een groter publiek. Van de website en loyaliteitprogramma zie ik het nut in. Een loyaliteitsprogramma geeft ook een reden om terug te komen voor consumenten. Dit draagt bij aan een betere klantrelatie.

Vraag: Waarom twijfelt u over de facebook pagina?

W: Ik ben niet zo van de Facebook. Ik heb er niet zoveel mee. Ik geloof er wel in maar betwijfel of je het juiste publiek bereikt.

Vraag: Waarom wilt u niet meedoen aan een winkelcentrum uitverkoop?

Dit geeft een goedkoop beeld van het winkelcentrum. De uitstraling is al niet denderend en uitverkoop versterkt dit. Uitverkoop is voornamelijk om van de voorraad af te komen.

Vraag: Denkt u na over de risico's die horen bij een samenwerking op deze vlakken? En weegt u dit mee in uw bereidheid?

W: Nee, er is niet veel risico bij de marketingacties.

Vraag: Heeft uw bereidheid tot deelname aan de aspecten op marketingvlak verband met het vertrouwen dat u heeft in CBRE?

W: Nee

Vraag: U geeft aan bereid te zijn om informatie te willen delen/samen te werken op gebied van marketing. Stel het komt tot een samenwerking op deze vlakken. Dan moeten er afspraken gemaakt worden waarbij de winkeliers maar ook CBRE bepaalde verplichtingen heeft. Zou u dit in zijn vrije beloop willen laten gaan of zou u de afspraken vast willen leggen?

W: Ik denk dat er wel iets getekend moet worden. Anders gaat het twee maanden goed. Iedereen moet meedoen. CBRE is de leidraad en moet zorgen dat goed mee omgegaan wordt

en de conclusies duidelijk terugcommuniceren. Ik ben benieuwd naar het totaalplaatje van het centrumgebied. De Sting is onlangs verhuisd naar een nieuw pand. Ik zou weleens willen weten of dit nou verschilt voor hen. Hier kunnen we van leren.

Interview winkelier#6

Datum: 29-11-2012

De geïnterviewde beschreef in de enquête: Er is een kloof is tussen CBRE en de winkeliers. Het lijkt erop dat CBRE geen interesse heeft in het welzijn van het winkelcentrum.

Hij licht dit aan het begin van het interview toe:

Ik zit hier ongeveer 13 jaar, vanaf het begin van het winkelcentrum. Het ging jaren goed het centrummanagement. Laatste jaren is veel leegstand ontstaan. Er zijn genoeg ideeën vanuit de winkeliers. Dit is ingebracht bij winkeliersverenigingvergadering en ook in persoon tegen de centrummanager. Hier is nooit wat mee gebeurd. Ik heb het gevoel dat er nooit wat mee gebeurd en vind CBRE ook moeilijk bereikbaar. Vooral de centrummanager. Vroeger liep de centrummanager door het centrum en was het een aanspreekpunt. Tegenwoordig niet meer en is de centrummanager er bijna nooit.

Vraag: Zou u meer contact willen met CBRE?

W: Ja, zoals het binnenlopen van de centrummanager. Maar dit gebeurd niet.

Vraag: U geeft aan dat u weinig invloed hebt op de marketing, branchering, onderhoud van het winkelcentrum en uw huurvoorwaarden. Zou u meer invloed willen?

W: Ik zou wel meer invloed willen maar als alle winkeliers dat hebben is er geen werkbare situatie meer. Dus ik verwacht dat dit niet haalbaar is als iedereen inspraak heeft wordt het een heel lang proces zonder dat er beslissingen genomen worden.

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. De ene persoon gaat bij mensen uit van het vertrouwen tot ze het tegendeel bewijzen. Anderen zijn meer wantrouwig en bij hen moet vertrouwen opgebouwd worden. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen Vertrouwen

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in CBRE. U antwoordde dat u veel wantrouwen in CBRE hebt. Waarop heeft u uw antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in CBRE?

W: Slechte ervaringen met een specifieke persoon. Haar bereidheid om was erg slecht en we konden er geen normaal gesprek mee voeren. Aan de centrummanager d'r eerlijkheid twijfel ik ook erg.

Vraag: Waarom bent u bereid om alle in de enquête genoemde soorten informatie te delen?

W: Zo kan cbre de situatie beter in de gaten houden en kunnen zij hun werk beter doen. Vroeger werden er wel omzetcijfers gedeeld in de vorm van indexcijfers.

Vraag: Wat zou een reden zijn om de informatie niet te delen?

W: Dat er niet professioneel mee omgegaan wordt.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het delen hoort en speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: Nee, ik ging ervan uit dat cbre als organisatie te vertrouwen is

Vraag: U wilt informatiedelen met CBRE ondanks dat u ze wantrouwt. Kunt u dit toelichten, wat is uw idee hierachter?

W: Hij vertrouwd de organisatie maar de personen niet.

Vraag: U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij een 8-tal aspecten die de servicekwaliteit bepalen in uw winkel zeer klein is en dat u de rol van CBRE iets groter zou willen zien. Voornamelijk op het gebied van verlichting, inrichting en openingstijden. Wat is de reden waarom u meer betrokkenheid van CBRE op die drie punten wil?

W: Heb ik dit geantwoord? Nee het is mijn pakkie aan wat er in mijn winkel gebeurt. Ik zie het nut niet in van samenwerking op gebied van servicekwaliteit. Ze mogen mij wel altijd adviseren maar ik bepaal zelf wat ik ermee doe.

Vraag: Denkt u na over de mogelijke risico's die bij het samenwerken horen en spelen deze mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: Ik wil alles in mijn winkel zelf bepalen en weeg zo het risico mee ik dit niet zou hebben als er meer betrokkenheid van cbre zou zijn. Toch is advies altijd welkom. Zolang ik zelf maar kan beslissen wat ermee te doen.

Vraag: Heeft uw bereidheid tot intensievere samenwerking op dit vlak verband met het vertrouwen dat u heeft in de winkeliers?

W: Nee. Wel is de werksfeer in het winkelcentrum niet prettig meer. Er is een soort roddelcircuit waarbij de schoonmaker informatie inwint en doorverteld aan het centrummanagement. Ik heb ook het idee dat de centrummanager de schoonmaker hiervoor inzet om informatie in te winnen.

Vraag: U geeft aan dat u wel bereid bent om deel te nemen aan de winkelcentrum Facebook en Loyaliteitsprogramma. Maar niet aan de uitverkoop en misschien aan het content aanleveren voor de website. Wat is de reden dat u aan het Facebook en loyaliteitsprogramma wilt meedoen?

W: Ik zie het nut ervan in en geloof erin. Met loyaliteitsprogramma kan ik misschien meeliften op andere winkeliers. Vroeger was er al iets soortgelijks. Dit is toen door de winkeliersvereniging georganiseerd. Echter was dit een soort kaart met kortingsbonnen erop.

Vraag: Wat is de reden dat u twijfelt over de online content aanlevering? Ziet u het nut in? Is het risico te groot?

W: Dit werkt alleen als iedereen meedoet blijkt uit het verleden. Bijvoorbeeld een modeshow van enige tijd geleden. Leuk idee, maar winkeliers haakten af en daarom was het niet zo'n succes.

Vraag: Wat is de reden dat u niet wilt mee doen aan een winkelcentrum uitverkoop? Ziet u het nut in? Is het risico te groot?

W: Ik zie het nut ervan niet in omdat ik geen seizoensartikelen heeft. Er zijn daarnaast het hele jaar door al aanbiedingen.

Vraag: Denkt u na over de risico's die horen bij een samenwerking op deze vlakken? En weegt u dit mee in uw bereidheid?

W: Bij de ene helft wel (online content) en bij de andere niet (facebook en loyaliteits).

Vraag: Heeft uw bereidheid tot deelname aan de aspecten op marketingvlak verband met het vertrouwen dat u heeft in CBRE?

W: Nee

Vraag: U geeft aan bereid te zijn om informatie te willen delen/samen te werken op gebied van servicekwaliteit en marketing. Stel het komt tot een samenwerking op deze vlakken. Dan moeten er afspraken gemaakt worden waarbij de winkeliers maar ook CBRE bepaalde verplichtingen heeft. Zou u dit in zijn vrije beloop willen laten gaan of zou u de afspraken vast willen leggen?

W: Vrij keuze zou dit moeten zijn. Het ligt wel per samenwerkingsvorm anders. Omdat voor bijvoorbeeld marketingdingen geen contract nodig lijkt. Maar je kan informatiedeling wel vastleggen alleen moet het geen last worden.

Interview winkelier#7

Datum: 29-11-2012

De geïnterviewde beschreef in de enquête: Een internationaal opererende beheerder moet toch in staat zijn, middels zijn contacten, om leegstand te vullen! Huurprijzen staan onder druk...geen communicatie. Een goede beheerder moet al lang met eigenaren in overleg i.v.m. huurprijzen! Om verdere leegloop te voorkomen.

Hij licht dit aan het begin van het interview toe: Mijn huurcontract loopt in januari 2014 af. En dus wanneer ik wil opzeggen moet ik dit in januari 2013 doen. Daarvoor heb ik in september 2012 een brief verstuurd met de voorwaarden waaronder ik zou willen verlengen. Hier werd niet op gereageerd. Toen heb ik opgebeld en bleek dat CBRE de brief nooit ontvangen heeft. Dus de brief opnieuw, nu per mail verstuurd. Toen is er een afspraak geweest maar ik heb het gevoel dat CBRE voornamelijk de belangen van de eigenaar vertegenwoordigt en niet van de winkeliers.

Vraag: Zou u meer contact willen met CBRE?

W: Op het gebied van marketingacties etc. is er genoeg communicatie. Alleen op management niveau, op niveau van commercieel management is er slechte communicatie. Met commercieel management zou hij ik wel meer contact willen hebben dan nu het geval is.

Vraag: U geeft aan dat u weinig invloed hebt op de marketing, branchering, onderhoud van het winkelcentrum en uw huurvoorwaarden. Zou u meer invloed willen?
Nee, dit is ook niet haalbaar.

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. De ene persoon gaat bij mensen uit van het vertrouwen tot ze het tegendeel bewijzen. Anderen zijn meer wantrouwig en bij hen moet vertrouwen opgebouwd worden. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen Vertrouwen

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in CBRE. U antwoordde neutraal. Waarop heeft u uw antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in CBRE?

W: Ik zit tussen vertrouwen en wantrouwen in bij CBRE. Ik baseer dit op de communicatie op management niveau en dit valt eigenlijk onder de deskundigheid van CBRE die hij laag inschat.

Vraag: U geeft aan alle soorten informatie te willen verkrijgen over het winkelcentrum. Maar geen omzetinformatie van het totale winkelcentrum. Kunt u dit toelichten?

W: Dit klopt niet, zolang ik het nut inzie wil ik alle soorten informatie verkrijgen.

Vraag: Waarom bent u bereid om alle in de enquête genoemde soorten informatie te delen?

W: omdat mij dat nuttig lijkt. Vroeger werd er in de terp omzet index cijfers gedeeld. Dus dan werd er een peilmoment genomen bijvoorbeeld januari 2005. En dan moest men in jan 2007 aangeven hoe hun omzet verandert was ten opzichte van toen. Dit gaf een trend weer.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het delen hoort en speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?

W: nee hier kijk ik niet naar.

Vraag: U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij een 8-tal aspecten die de servicekwaliteit bepalen in uw winkel zeer klein is en dat u de rol van CBRE iets groter zou willen zien. Voornamelijk op het gebied van inrichting, assortiment, etalage, klachten en verlichting. En voornamelijk klachten en verlichting. Waarom wilt u meer betrokkenheid bij bepaalde aspecten?

W: Dit wil ik niet, ik heb niet het idee dat CBRE iets bij kan dragen aan de servicekwaliteit in mijn winkel omdat zij daar niet kundig genoeg in zijn en ik zie het nut ervan niet in.

Vraag: U geeft aan dat u wel bereid bent om deel te nemen aan de winkelcentrum uitverkoop. En misschien aan de Facebook, Loyaliteitsprogramma en het content aanleveren voor de website. Kunt u dit toelichten?

W: Winkelcentrumbrede uitverkoop ben ik niet enthousiast over maar als iedereen het doet doe ik ook mee. Dan kan je meeliften op de gezamenlijke kracht. Ik geloof niet zo in aanbiedingen. Facebook lijkt me geen goed idee, ik doe dat zelf met mijn winkel ook niet. Loyaliteitsprogramma geloof ik niet zo in omdat je altijd van die lage kortingen hebt die de consument niet trekt. Daarom zou het volgens mij niet werken.

Vraag: Denkt u na over de risico's die horen bij een samenwerking op deze vlakken? En weegt u dit mee in uw bereidheid?

W: Ik denk niet na over de risico's die hierbij zouden horen. Eigenlijk zie ik het nut niet in.

Interview winkelier#8

Datum: 29-11-2012

Vraag: Zou u meer contact willen met CBRE?

W: Nee, de centrummanager loopt zo nu en dan binnen.

Vraag: U geeft aan dat u weinig invloed hebt op de marketing, branchering, onderhoud van het winkelcentrum en uw huurvoorwaarden. Zou u meer invloed willen?

W: Zou wel moeten als kleine winkeliers. Maar ik verwacht niet dat ze dat krijgen. Omdat de grote winkels die de meeste huur betalen de dienst uitmaken. Zij zijn belangrijker.

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. De ene persoon gaat bij mensen uit van het vertrouwen tot ze het tegendeel bewijzen. Anderen zijn meer wantrouwig en bij hen moet vertrouwen opgebouwd worden. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen 2 Vertrouwen

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in de winkeliers. U antwoordde dat u wantrouwen in CBRE heeft. Waarop heeft u uw antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in CBRE?

W: Het beleid dat door de marketingafdeling gevoerd wordt. TV's en QR code acties komen niet van de grond. Etalages zouden gevuld worden bij leegstaande units. Dit is nooit gebeurd. Het ziet er donker uit. Daarnaast vind ik dat het beleid menselijker moet. De keuzes die gemaakt worden vind ik niet eerlijk ten opzichte van de winkeliers. Ze verlagen de huur niet zodat er minder leegstand is. Het wantrouwen is voornamelijk gebaseerd op de inzet van CBRE.

Vraag: Waarom bent u niet bereid om alle in de enquête genoemde soorten informatie te delen?

W: Ik zie het nut wel in maar het mag niet van het hoofdkantoor.

- De vragen risico's en verband met vertrouwen gaan in deze kwestie niet op.

Vraag: U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij een 8-tal aspecten die de servicekwaliteit bepalen in uw winkel zeer klein alleen bij kennisniveau en openingstijden is grotere betrokkenheid. U zou de rol echter zeer klein willen zien op alles aspecten. Daarnaast geeft u aan dat u bereid bent om intensiever samen te werken met CBRE bij het optimaliseren van de servicekwaliteit in uw winkel. Kunt u dit toelichten? Hoe ziet u dit voor zich?

W: Ik wil geen betrokkenheid omdat het hoofdkantoor alles regelt. Dit tegenstrijdige antwoord klopt niet. Ik zou wel bereid zijn om meer samen te werken maar het mag niet.

Vraag: Wat is de reden om niet meer betrokkenheid te willen? Zag u wel het nut in?

W: Nee ik zie het nut niet in want het mag niet. Voor anderen zie ik het nut wel in, maar voor mezelf niet.

- De winkelier weegt de risico's niet mee en geeft ook aan dat zijn bereidheid niet samenhangt met het vertrouwen in CBRE.

Vraag: U geeft aan dat u wel bereid bent om deel te nemen aan een Facebookpagina, winkelcentrumuitverkoop en loyaliteitsprogramma. En misschien aan de online content aanleveren. Wat is de reden dat u aan de drie aspecten wilt meedoen?

W: Ik zie het nut in maar dit mag ook niet van het hoofdkantoor. Er zou toestemming voor gevraagd moeten worden aan het hoofdkantoor. Dit wil ik wel doen.

- De winkelier weegt de risico's niet mee en geeft ook aan dat zijn bereidheid niet samenhangt met het vertrouwen in CBRE.

Vraag: U geeft aan bereid te zijn om samen te werken op gebied van marketing. Stel het komt tot een samenwerking op deze vlakken. Dan moeten er afspraken gemaakt worden waarbij de winkeliers maar ook CBRE bepaalde verplichtingen heeft. Zou u dit in zijn vrije beloop willen laten gaan of zou u de afspraken vast willen leggen?

W: Je moet het vastleggen omdat afspraken anders niet nagekomen worden. Er moet een beleid gemaakt worden dat iedereen moet tekenen. Dit moet iets zakelijks zijn.

Interview Centrummanagement#1

Datum: 30-11-2012

Vraag: Zou u meer contact willen met winkeliers?

C: Dit zou er wel meer moeten zijn, maar daar is nu geen tijd voor. De centrummanager heeft het meeste contact met de winkeliers in plaats van ik zelf. Veel dingen kom ik ook te weten via de centrummanager. Wij zijn momenteel ook bezig met het verbeteren van de klachtafhandeling van winkeliers. Er wordt een online portal opgezet waarbij winkeliers heel specifiek in moeten vullen wat de klacht is, waar dit is, hoe lang al etc. Dit komt per mail binnen bij de commerciële managers. Zij gaan dit vervolgens zelf oplossen of leggen dit neer bij iemand anders intern. Het verder contact over deze zaken gaat per mail. Ook in het opdracht geven aan bijvoorbeeld een loodgieter wordt de winkelier ge-cc't in de e-mail. Dit idee is ontstaan uit ons eigen huurder-tevredenheidonderzoek. Hieruit bleek dat winkeliers ons niet zo goed kende. Vanuit het nieuwe beleid van CBRE willen we meer zichtbaar zijn en bekend zijn bij winkeliers.

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. De ene persoon gaat bij mensen uit van het vertrouwen tot ze het tegendeel bewijzen. Anderen zijn meer wantrouwig en bij hen moet vertrouwen opgebouwd worden. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen Vertrouwen

C: Ten opzichte van winkeliers ben ik wel wantrouwiger maar dit komt door de ervaringen met hen.

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in de winkeliers. U antwoordde dat er u vertrouwen in de winkeliers hebt. Waarop heeft u uw antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in de winkeliers?

C: Dit antwoord is gebaseerd op het collectief winkeliers. Dus in zijn geheel vertrouw ik de winkeliers. Alleen kijkend naar individuele personen vertrouw ik winkeliers minder. Het vertrouwen dat ik wel of niet heb is niet gebaseerd op eerlijk maar meer op de mate van succes bij winkeliers. Dit duidt dus meer op competentie.

Vraag: Waarom bent u niet bereid om omzetinformatie en informatie over aantal aankopen in het winkelcentrum te delen?

C: Ik zie hier het nut niet van in. Misschien mag dit ook wel niet want je gaan dan concurrentiegevoelige informatie delen als ik omzetinformatie van de Blokker ga delen met bijvoorbeeld de Action. Andersom vind ik het wel heel nuttig en een goede zaak als winkeliers omzetinformatie met ons zouden delen. Dan kunnen wij beter sturen. Dit gebeurt nu niet. Er zijn nu twee indicatiemechanismen voor het succes van de winkel. Dit is 1) of de huur op tijd betaald wordt en 2) hoe de winkel eruit ziet.

In geval van omzethuur wordt omzetinformatie wel gedeeld. Dit wordt alleen nooit ingevoerd in slechte tijden omdat wanneer dit ingevoerd wordt de vaste huur bijvoorbeeld 80% is en de variabele huur bijvoorbeeld 20%. De belegger moet dan afwaarderen en dit willen zij in principe liever niet. Alleen wanneer dit vanaf het begin het idee is om omzethuur toe te passen is het mogelijk. Als omzetinformatie door winkeliers gedeeld wordt is het vaak onbetrouwbaar. Omdat er geen controle op is en een accountantsverklaring ook niet altijd

even eerlijk is. Daarnaast is er het aspect online aankopen. Tot welke vestiging behoort dit? Hema organiseert het de omzet toegerekend wordt aan het filiaal dat het dichtste bij de postcode van de aankoper ligt. Maar wat gebeurt er wanneer dit weer in een ander filiaal geruild of teruggebracht wordt? Dit is lastige materie. De meest betrouwbare manier is wat er in outlet centers gebeurt. Hier zijn de kassa's van de winkels gekoppeld aan een centraal kassasysteem wat beheerd wordt door het winkelcentrummanagement. Deze cijfers worden ter controle naast de bezoekersaantallen gelegd om het verband te checken. Hier gaat het centrummanagement na wat de oorzaken zijn van pieken en dalen van omzetverschillen. Soms bleek dit te zijn op dagen dat de manager niet aanwezig was of wanneer er een andere manager verantwoordelijk werd. Dan wordt aan de bel getrokken bij het hoofdkantoor over het functioneren van de winkel.

Vraag: Waarom bent u wel bereid om informatie over aantal bezoekers, soort bezoekers, marketinginformatie en klachten informatie.

C: Ik ben hiertoe bereid omdat hierdoor het geheel beter kan functioneren. Hier is gezamenlijk belang bij. Ik zie de negatieve kant van deze informatie delen niet in. In het verleden werden alleen indexcijfers van het aantal passanten gedeeld. Maar ik vind dat we nu gewoon de exacte aantallen moeten delen. Beleggers zijn hier terughoudender in. Zij zijn soms bang dat wanneer er minder passanten zijn huurders om huurkortingen gaan vragen. Ik ben hier niet zo bang voor. Vaak geef ik aan dat dit goed is als de huur ook weer mag stijgen als er meer passanten zijn. Dan haken de winkeliers weer af. Laatste tijd zijn er ook steeds betere telsystemen op de markt gekomen. Klachteninformatie zouden wij beter mee om kunnen gaan. De terugkoppeling bij technische klachten zou bijvoorbeeld beter kunnen.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het delen hoort en speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?

C: Ja ik denk er dus over na of de informatie tegen de eigenaar gebruikt kan worden en bij omzetinformatie over de gevolgen van omzetedeling over specifieke winkels.

Vraag: Heeft uw bereidheid tot informatiedeling verband met het vertrouwen dat u heeft in de winkeliers?

C: Ja, ik denk dat ook door informatie te delen het vertrouwen kan groeien in elkaar. Wanneer er geen informatie gedeeld wordt kan dit ook argwaan wekken. Winkeliers kunnen overigens ook zelf informatie verzamelen over het winkelcentrum.

Vraag: U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij een 8-tal aspecten die de servicekwaliteit bepalen in uw winkel zeer klein is en dat u de rol van CBRE iets groter zou willen zien. Op gebied van verlichting zou u de meeste verandering willen zien. Wat is volgens u de grootste meerwaarde om gezamenlijk de servicekwaliteit te optimaliseren?

C: Wanneer het direct aan het collectief bijdraagt ben ik hiertoe bereid. Verlichting en openingstijden zijn hier een goed voorbeeld van. Dit is iets dat tussen het openbaar gebied en de winkel in ligt. Wanneer de winkel dicht is of wanneer er geen licht brand ontstaat er een 'gat' in het beeld van het winkelgebied. Dit is slecht voor de collectieve kracht. Wanneer we zouden gaan ondersteunen in servicekwaliteit moet dit misschien wel een onafhankelijk persoon zijn die met een frisse blik kijkt. Dus dit kan ingehuurd zijn maar kan ook een centrummanager van een ander winkelcentrum die met een kritische blik naar het winkelcentrum kijkt.

Vraag: Wat is de belangrijkste reden om niet gezamenlijk de servicekwaliteit te optimaliseren maar dit aan de winkeliers over te laten?

C: omdat wat in de winkel gebeurt de verantwoordelijkheid van de winkelier is. Je moet je afvragen of je als CBRE zo dicht betrokken wilt zijn. Als we verkoopvaardigheidstrainingen gaan aanbieden kan het ook doorslaan. Dat winkeliers op een gegeven moment zeggen dat CBRE verantwoordelijk is voor de tegenvallende verkopen omdat CBRE het personeel niet goed traint.

Vraag: Denkt u na over de mogelijke risico's die bij het samenwerken horen en spelen deze mee of u bereid bent of niet bereid bent?

C: Ja zoals het voorbeeld dat door meer betrokkenheid men ook kan doorslaan, zoals de trainingen.

Vraag: Heeft uw bereidheid tot intensievere samenwerking op dit vlak verband met het vertrouwen dat u heeft in de winkeliers?

C: Ja dit heeft er wel verband mee. Omdat wanneer we gaan samenwerken er hele concrete afspraken gemaakt moeten worden. Dus in hoeverre wij iets in mogen brengen en ook wat de winkeliers daar vervolgens mee doen. Soort inspanningsverplichting van de partijen. Bij samenwerking op gebied van servicekwaliteit zal het wel om de kleine dingen gaan. Een winkelier zal niet zo snel op advies van ons heel zijn winkel omgooien een 2 ton investeren.

Vraag: U geeft aan bereid te zijn om informatie te willen delen/samen te werken op gebied van servicekwaliteit/marketing. Stel het komt tot een samenwerking op deze vlakken. Dan moeten er afspraken gemaakt worden waarbij de winkeliers maar ook CBRE bepaalde verplichtingen heeft. Zou u dit in zijn vrije beloop willen laten gaan of zou u de afspraken vast willen leggen?

C: Wanneer je dit zijn vrije beloop laat zal er te weinig animo zijn. Dan is er misschien een winkelier die heel slecht draait hieraan meedoen en een hele enthousiaste winkelier misschien. Maar de middenmoot die blijft dan buiten schot. Dan verbeteren we niet het geheel maar een klein deel, dit moet niet het doel zijn. Iedereen zal mee moeten doen en daarom moet dit vastgelegd worden waarin dus ook de macht van beide partijen wordt afgesproken.

Interview Centrummanagement#2

Datum: 28-11-2012

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. De ene persoon gaat bij mensen uit van het vertrouwen tot ze het tegendeel bewijzen. Anderen zijn meer wantrouwig en bij hen moet vertrouwen opgebouwd worden. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen Vertrouwen

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in de winkeliers. U antwoordde neutraal. Waarop heeft u uw antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in de winkeliers?

C: Dit komt omdat soms mijn vertrouwen geschaad is maar in de meeste winkeliers is wel vertrouwen. Voorbeelden waar het geschaad zijn: Vragen om huurkorting en na de afspraak wegrijden in een dikke Audi. Er wordt vaak een spelletje met je gespeeld. Ik vertegenwoordig het belang van de eigenaar. De deskundigheid speelt ook mee of ik een winkelier vertrouw. Een Turkse ondernemer die geen Nederlands spreekt die een winkel wil beginnen vertrouw ik minder snel dan een franchiser die een perfect ondernemersplan laat zien.

Vraag: U geeft aan dat u niet bereid bent om omzetinformatie/bezoekersaantallen en aantal aankopen te delen. De overige informatie wel. Waarom deze informatie wel?

C: De grootste meerwaarde om informatie te delen vind ik dat winkeliers dan kunnen zien hoe zij het vergeleken met de overige winkeliers in het winkelcentrum doen. Dus hoeveel passanten zij in hun winkel krijgen ten opzichte van het aantal passanten in het winkelcentrum. Dus dat de winkeliers hun succes kunnen meten aan de hand van de rest van het winkelcentrum. Zelf wil ik alleen omzetinformatie weten van winkeliers.

Vraag: Wat is een tegenargument om deze informatie niet te delen?

C: De belangrijkste reden om het niet te delen is dat winkeliers de informatie tegen je gaan gebruiken. Dus als er weinig passanten aantallen zijn en zeggen dit is gaan A1 locatie, want er zijn weinig passanten en dan huurverlaging willen.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het delen hoort en speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?

C: De afweging die dus gemaakt is om informatie over het winkelcentrum te delen is de mate waarin het tegen CBRE en de eigenaren gebruikt kan worden. Dit is dus risico afweging. Het belang van de eigenaar is het belangrijkste.

Vraag: Heeft uw bereidheid tot informatiedeling verband met het vertrouwen dat u heeft in de winkeliers?

C: De mate waarin ik informatie wil delen heeft niet zozeer verband vertrouwen. Echter is bij niemand het vertrouwen zo hoog dat ik het zou willen delen omdat de kans altijd aanwezig is. Risico afweging is dus het belangrijkste ongeacht het vertrouwen in de winkelier.

Vraag: U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij een 8-tal aspecten die de servicekwaliteit bepalen in uw winkel vrij klein is en dat u de rol van CBRE iets groter zou willen zien. Alleen niet op kennisniveau en assortiment in de winkels. Waarom wilt u meer betrokkenheid bij de andere aspecten?

C: De grootste meerwaarde om samen te werken is om de uitstraling van het winkelcentrum te verbeteren. Dit kan dus met etalages, verlichting en openingstijden. Betere uitstraling om uiteindelijk meer bezoekers te trekken.

Vraag: Wat is de belangrijkste reden om niet gezamenlijk de servicekwaliteit te optimaliseren maar dit aan de winkeliers over te laten?

C: Bepaalde dingen moet je aan de winkelier overlaten omdat ik dit niet als mijn verantwoordelijkheid ziet. Verantwoordelijkheid van de winkelier is dit. Wanneer bepaalde dingen niet goed zijn zal ik mensen wel inlichten maar ik wil niet meer betrokkenheid erbij.

Vraag: Denkt u na over de mogelijke risico's die bij het samenwerken horen en spelen deze mee of u bereid bent of niet bereid bent?

C: Ik zie niet echt risico's, alleen het risico van tijd. Maar het is ons werk om de uitstraling van het winkelcentrum te optimaliseren en daar moet je ook tijd in steken.

Vraag: Heeft uw bereidheid tot intensievere samenwerking op dit vlak verband met het vertrouwen dat u heeft in de winkeliers?

C: Er is geen verband met vertrouwen omdat ik dit zie als mijn werk en daarom wil ik de servicekwaliteit verbeteren.

Vraag: U geeft aan bereid te zijn om informatie te willen delen/samen te werken op gebied van servicekwaliteit/marketing. Stel het komt tot een samenwerking op deze vlakken. Dan moeten er afspraken gemaakt worden waarbij de winkeliers maar ook CBRE bepaalde verplichtingen heeft. Zou u dit in zijn vrije beloop willen laten gaan of zou u de afspraken vast willen leggen?

C: Weet het niet precies. Wat belangrijk is de informele benadering van de winkelier. Je moet je levellen met winkeliers en niet strak in pak aankomen. Informeel contact is belangrijk.

Overig

Bij WPM groep en Corio zijn commercieel managers ook tegelijk centrummanagers. Dus dan heb je twee functies in één. Dan heeft dus commercieel managers dus minder winkelcentra maar meer taken per winkelcentra.

Interview Centrummanagement#3

Datum: 28-11-2012

Vraag: Zou u meer contact willen met winkeliers?

C: Nee

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. De ene persoon gaat bij mensen uit van het vertrouwen tot ze het tegendeel bewijzen. Anderen zijn meer wantrouwig en bij hen moet vertrouwen opgebouwd worden. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen 2 Vertrouwen

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in de winkeliers. U antwoordde dat u wantrouwen in de winkeliers hebt. Waarop heeft u uw antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in de winkeliers?

C: Wantrouwen is gebaseerd op de deskundigheid van de winkeliers. Winkeliers kennen de regels niet. Van allerlei aspecten zoals marketing hebben ze verstand maar niet van techniek. De technische aspecten in de winkels zijn vaak niet in orde. Deze voldoen niet aan de voorwaarden of standaarden. Een voorbeeld hiervan is de sprinklerinstallatie bij een tandartsenpraktijk. Met deze mensen die zich niet aan de regels houden en de regels niet kennen ben ik ook het meeste bezig. Deze mensen bellen vaker en dan is ben ik bezig met dingen die eigenlijk niet fout van CBRE zijn maar de verantwoordelijkheid van winkeliers zelf zijn.

Vraag: U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij de klachtenomgang van bezoekers in de winkels zeer klein is en dat deze zo moet blijven. Wat is de reden dat u dit niet wilt?

C: Ik kan niks met klachten van bezoekers aan de winkel. Ik kan het wel doorzetten naar het centrummanagement. Er is altijd wel wat op te merken over een ruimte. Wanneer er klachten zijn over dat de straat open ligt of doorgangen verspert dan geef ik het door aan de centrummanager.

Overige onderwerpen:

Volgens hem zou samenwerking meer vanuit het centrummanagement zijn. Dus meer betrokkenheid van het centrummanagement bij de winkelier dan andersom. Hier moet het centrummanagement dan wel uur voor hebben. Een idee zou zijn om dit meer te betrekken in de servicekosten. Dus dat het bedrag hiervan hoger wordt. Dan zouden de kosten bij de winkeliers komen te liggen. Het zou ook deels bij de eigenaar kunnen komen te liggen omdat CBRE de winkels meer succesvol maakt en daardoor hun huur makkelijker kunnen betalen. Frans is sowieso voor een huurderbegeleidingsfunctie. Het centrummanagement zou dit bijvoorbeeld voor zich kunnen nemen. Dus meer tijd voor de individuele winkeliers. Dit kan nodig zijn omdat er frictie bestaat tussen het commerciële gedeelte waarin de ruimte verhuurd wordt en de werkelijkheid op gebied van techniek en regels. Frans benoemd dat de partijen vaak tegenover elkaar staat en vergelijkt het met een wespennest.

Interview Centrummanagement#4

Datum: 28-11-2012

Vraag: Zou u meer contact willen met winkeliers?

C: Ja, maar hier moeten dan wel uren voor zijn.

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. De ene persoon gaat bij mensen uit van het vertrouwen tot ze het tegendeel bewijzen. Anderen zijn meer wantrouwig en bij hen moet vertrouwen opgebouwd worden. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen Vertrouwen

C: Vertrouwen is aanwezig tot het tegendeel bewezen is.

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in de winkeliers. U antwoordde dat er u vertrouwen in de winkeliers hebt. Waarop heeft u uw antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in de winkeliers?

C: Dit is op basis van deskundigheid en eerlijkheid. Mijn vertrouwen wordt bijvoorbeeld geschaad op het moment dat personen anderen dingen vertellen die ik niet gezegd heb

Vraag: Waarom bent u bereid om alle in de enquête genoemde soorten informatie te delen?

C: De grootste meerwaarde is kennisdeling. Op basis van informatie uit twee kanten kunnen betere keuzes gemaakt worden. Er is dan ook meer informatie.

Vraag: Wat zou een tegenargument zijn waarom u niet bereid zou zijn om informatie te delen?

C: Als de informatie geen onderbouwing heeft kan informatie een eigen leven gaan leiden. Dus als er minder passanten zijn dat er dan gelijk om huurkorting gevraagd wordt. Het doel en de reden om informatie te delen moet duidelijk zijn. Zodat het in een juist perspectief gezien wordt. Ik vind het erg belangrijk om de trend van een winkelcentrum te vergelijken met iets, bijvoorbeeld een landelijk gemiddelde. Dit om de waarde ervan te bepalen.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het delen van informatie hoort en speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?

C: In principe ben ik bereid om informatie te delen, erna bekijk ik de risico's. Dus het risico dat informatie een eigen leven gaat leven. Mijn stappen zouden zijn: 1) besluiten waarom er informatie gedeeld moet worden, dus de waarom en het doel vaststellen. 2) de vorm, de hoe vraag.

Vraag: Heeft uw bereidheid tot informatiedeling verband met het vertrouwen dat u heeft in de winkeliers?

C: Vertrouwen heeft niet zozeer invloed op de bereidheid om informatie te delen. Maar komt meer terug in het bepalen van de risico's. Bij wantrouwen wil je meer risico's afdekken.

Vraag: U geeft aan dat de huidige betrokkenheid van CBRE bij een 8-tal aspecten die de servicekwaliteit bepalen in uw winkel zeer klein is en dat u de rol van CBRE iets groter zou willen zien. Op gebied van verlichting, etalage en openingstijden zou u de meeste verandering willen zien. Wat is volgens u de grootste meerwaarde om gezamenlijk de servicekwaliteit te optimaliseren?

C: Ik ben bereid om tot etalage, verlichting en openingstijden omdat dit het collectief beïnvloed (het beeld). De ondernemer moet meer op de winkel focussen. Het nut van ook betrokkenheid van de overige aspecten zie ik niet in. Deze overig aspecten beïnvloeden de omzet wel maar CBRE heeft hier weinig belang bij omdat er geen omzethuur is. Wanneer dit er wel was zou het omslagpunt van gewenste betrokkenheid bij omzetverhogende aspecten anders liggen. Daarnaast is bij de overige aspecten de kennis bij haar niet aanwezig.

Vraag: Wat is de belangrijkste reden om niet gezamenlijk de servicekwaliteit te optimaliseren op deze 3 punten maar dit aan de winkeliers over te laten?

C: Er is geen tegenargument bij de drie aspecten. Dit hoort namelijk bij mijn werk, een schoon veilig en heel winkelcentrum.

Vraag: Denkt u na over de mogelijke risico's die bij het samenwerken horen en spelen deze mee of u bereid bent of niet bereid bent?

C: Nee want op die drie aspecten is het mijn werk. De overige zie ik het nut niet van in.

Vraag: Heeft uw bereidheid tot intensievere samenwerking op dit vlak verband met het vertrouwen dat u heeft in de winkeliers?

C: De bereidheid heeft geen relatie met vertrouwen. Omdat dit bij ons werk hoort. (schoon, heel, veilig).

Vraag: U geeft aan dat u misschien een winkelcentrum-brede uitverkoop wilt initiëren. Wat is de reden dat u dit wilt doen?

C: Ik zou dit alleen willen doen als het onderdeel is van de visie van het winkelcentrum. Dan zie ik het gewoon als mijn taak.

Vraag: Wat is een reden om het niet te initiëren?

C: Wanneer het niet onderdeel is van de visie.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het initiëren hoort?

C: Nee, als ik de opdracht ervoor krijg en het onderdeel is van een visie maak ik er uren voor.

Vraag: Heeft uw bereidheid tot het initiëren van de winkelcentrumuitverkoop verband met het vertrouwen dat u heeft in de winkeliers?

C: Dit heeft geen relatie met vertrouwen.

Vraag: U geeft aan bereid te zijn om informatie te willen delen/ en misschien samen te willen werken op gebied van marketing. Stel het komt tot een samenwerking op deze vlakken. Dan moeten er afspraken gemaakt worden waarbij de winkeliers maar ook CBRE bepaalde verplichtingen heeft. Zou u dit in zijn vrije beloop willen laten gaan of zou u de afspraken vast willen leggen?

C: Toewijding is het belangrijkste. Het zou eigenlijk een natuurlijk verloop moeten hebben. Maar als je niets vastlegt kan je elkaar ook niet aanspreken op dingen. Ik zou het toch niet vastleggen omdat het soort deel is van een nieuwe wereld. Samen dingen bereiken. Formele

vorm doet er niet zo toe. Meer vrij informatiedeling in plaats van informatie inkopen. Het idee achter samenwerking past niet zo goed bij contracten.

Interview Centrummanagement#5

Datum: 03-12-2012

Vraag: Je geeft aan vrij regelmatig contact te hebben met winkeliers. Zou je nog meer of liever minder contact willen of acht u de mate van contact goed?

C: Ik vind de mate van contact voldoende

Vraag: Het is per persoon verschillend in hoeverre mensen andere personen, die zij niet kennen, vertrouwen. Kunt u aangeven in hoeverre u mensen die u niet kent zou vertrouwen in algemene zin? U kunt dit doen op een schaal van 1 tot 5.

1-----2-----3-----4-----5
Geen vertrouwen Vertrouwen

Zakelijk ben ik wantrouwig en privé ben ik meer vertrouwend. Zakelijk omdat het een commerciële markt is waar mensen commerciële belangen hebben.

Vraag: In de enquête werd gevraagd in welke mate u vertrouwen heeft in de winkeliers. U antwoordde neutraal. Was dit omdat u de vraag niet van toepassing vond of dat u tussen vertrouwen en wantrouwen inzit? Waarop heeft u uw antwoordt gebaseerd? Wat bepaald voor u het vertrouwen in de winkeliers?

C: Ik heb neutraal geantwoord om alle uitersten ertussen zitten afhankelijk van het vraagstuk. Wel iets eerder wantrouwen dan vertrouwen. Wij moeten het collectief dienen. Winkeliers gaan in gesprek over de individuele onderneming, ze manipuleren en dit is niet eerlijk. Daarnaast baseer ik vertrouwen ook op de deskundigheid.

Vraag: U geeft aan dat u bereid bent om alle soorten informatie te delen. Daarnaast wordt er al marketinginformatie en de soort bezoekers gedeeld. Gebeurt dit bij De Terp en het Statenplein?

C: Bij het Statenplein niet en bij de Terp weet ik niet eigenlijk. Het delen gebeurt op een abstract niveau. De eigenaar koopt dit soort informatie in om units te kunnen verhuren om aan te tonen dat iets bijvoorbeeld een A1 locatie is. Deze informatie is ook waardevol en nuttig voor de winkeliers. Daarom delen we deze informatie. Dit doen we alleen als de informatie positief is. Anders kan dit als wapen tegen je gebruikt worden in bijvoorbeeld huur(her)onderhandeling. Ook als je het wel constant gaat delen en je doet het een keer niet krijg je ook scheve gezichten. Als we de informatie delen doen we dit via de winkeliersvereniging of in een collectieve vergadering. Er blijkt trouwens nauwelijks een verband te zijn tussen marketing en aantal passanten.

Vraag: Wat is de reden waarom u allen soorten informatie wilt delen?

C: Omdat dit waardevol is voor de winkeliers. Maar ik zou dit wel in bepaalde mate doen en dus niet alle soorten informatie.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het delen hoort en speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?

C: Ja zeker, daarom zou ik ook niet alle soorten informatie delen.

Vraag: Heeft uw bereidheid tot informatiedeling verband met het vertrouwen dat u heeft in de winkeliers?

C: Nee, het risico speelt wel mee.

Vraag: U geeft aan dat de u bereid bent op intensiever samen te werken met de winkeliers om de servicekwaliteit in de winkels te verbeteren. Wat is volgens u de grootste meerwaarde om gezamenlijk de servicekwaliteit te optimaliseren?

C: Ten eerste is het een passie van me en ik vind het onze taak om onze know how in te brengen zodat winkeliers kunnen overleven. Duurzaam ondernemen heet dit. Hier hebben we alleen geen tijd voor.

Vraag: Wat is de belangrijkste reden om niet gezamenlijk de servicekwaliteit te optimaliseren maar dit aan de winkeliers over te laten?

C: Dat er geen tijd voor is.

Vraag: Denkt u na over de mogelijke risico's die bij het samenwerken horen en spelen deze mee of u bereid bent of niet bereid bent?

C: Nee

Vraag: Heeft uw bereidheid tot intensievere samenwerking op dit vlak verband met het vertrouwen dat u heeft in de winkeliers?

C: Nee

Vraag: U geeft aan dat u bereid bent om een winkelcentrum uitverkoop te initiëren. Voor het initiëren van een Facebook pagina en het plaatsen van content op de website voelt u niets. Over een loyaliteitsprogramma twijfelt u. Wat is de reden waarom u een winkelcentrum uitverkoop wilt initiëren?

C: Dit is voor alle winkelcentra een optie. Voor de overige winkelcentra is een bepaalde grote van het winkelcentrum benodigd om succes vol te kunnen laten zijn.

Vraag: Wat is de reden dat u geen facebook en online content wilt initiëren?

C: De winkelcentra hebben te weinig omvang. Er is dan te weinig dynamische content voor een website bijvoorbeeld waardoor het nooit echt interessant wordt zo'n site.

Vraag: U twijfelt over een loyaliteitsprogramma. Waarom?

C: Dit is wel mogelijk maar vergt een grote investering. Bij kleine centra is dit per ondernemer dan waarschijnlijk te duur.

Vraag: Denkt u na over het risico dat bij het initiëren van deze dingen? En speelt dit mee of u bereid bent of niet bereid bent?

C: Ja

Vraag: Heeft uw bereidheid om deze dingen te initiëren verband met het vertrouwen dat u heeft in de winkeliers?

C: Nee

Vraag: U geeft aan bereid te zijn om informatie te willen delen/samen te werken op gebied van servicekwaliteit/marketing. Stel het komt tot een samenwerking op deze vlakken. Dan moeten er afspraken gemaakt worden waarbij de winkeliers maar ook CBRE bepaalde

verplichtingen heeft. Zou u dit in zijn vrije beloop willen laten gaan of zou u de afspraken vast willen leggen?

C: Je zou dit het beste als allonge aan het huurcontract kunnen toevoegen. Informatiedeling moet vaker dan 1x per jaar.