

University of Twente
MSc Business Administration - Purchasing & Supply Management

Master Thesis

**THE EFFECTS OF ORGANISATIONAL CULTURES ON SUPPLY CHAIN
PERFORMANCE: AN EXPLORATORY FIELD STUDY**

Submitted by: Livandro Gulati BSc
Student number: S1885286

Contact E-mail: j.s.gulati@student.utwente.nl

Thesis Supervisors: University of Twente:
Assistant Professor Dr. D.H. van Dun
Professor Dr. H. Schiele

House of Performance:
Wouter de Reus MSc

Enschede, 24th of January 2018

Preface

Before you lies the Master Thesis “The effects of organisational cultures on supply chain performance: An exploratory field study”. This thesis was written in the context of my graduation at the University of Twente MSc Business Administration - Purchasing & Supply Management in cooperation with House of Performance in Utrecht. From April to January 2019, I have been busy with the research and writing of the thesis. Together with my thesis supervisor, Desirée van Dun, the research question for this thesis was developed. The research that I conducted was complex but interesting. After extensive quantitative and qualitative research, I was able to answer the research question. During this research my University supervisors, Desirée van Dun and Hölger Schiele, and my internship supervisor, Wouter de Reus, were always there for me. They have consistently answered my questions so that I could continue with my research. With this, I would like to thank my supervisors for the pleasant guidance and support during this research. I could not have completed this research without their cooperation.

I wish you a lot of reading pleasure.

Livandro Gulati

Enschede, 24th of January, 2019

Abstract

Purpose – The aim of this research is to gain knowledge on how the level of congruence or deviance in organisational culture within a supply chain affects the supply chain performance. It is an exploratory research that tries to discover new relationships.

Design/methodology/approach – The study entailed four mix-methods case studies. 67 questionnaires and 11 interviews were conducted with respondents of the focal organisations and strategic suppliers; the respondents had top and middle management positions. The quantitative results were analysed via correlation and regression analysis. The findings were then triangulated through content analysis of the interviews.

Findings – The results indicate a relationship between organisational culture and supply chain performance. Congruence in organisational culture between the focal organisation and strategic supplier has a positive effect on supply chain performance. On the flipside, deviance has a negative effect on supply chain performance. In the supply chain there is a significant positive relationship on supply chain performance when the focal organisation has an adhocracy culture. However, there is a significant negative relationship on supply chain performance when the focal organisation has a hierarchy culture.

Research limitations/implications – As this was an exploratory research, a small sample size was appropriate. The sample size, however, has its limitations, as certain findings did show good results but were not significant. These findings were such that they justify further large-sample, large-scale hypothesis-testing. This could be a valuable insight with practical implications for improving supply chain performance.

Originality/value – Most research projects about the effects of organisational culture on performance look at the effects of culture within the boundaries of one organisation. This research looks at the effects of organisational culture between two organisations within a direct supply chain.

Keywords – Supply chain, organisational culture, supply chain performance

Table of Contents

Index of Figures	6
Index of Tables	7
List of abbreviations	8
1 Introduction.....	9
2 Literature Review	12
2.1 Organisational Culture	12
2.2 Cameron's Competing Values Framework	15
2.3 Organisational Culture Congruence and Deviance	18
2.4 Organisational Culture Assessment Instrument	19
2.5 Organisational Culture and Performance	24
2.6 Supply Chain Performance	26
2.7 Organisational Culture and Supply Chain Performance	28
3 Methodology.....	31
3.1 Research Design.....	31
3.2 Sampling Procedure	33
3.3 Sample Description.....	34
3.4 Data collection procedure	37
3.5 Measures	37
3.5.1 Questionnaire	37
3.5.1.1 Organisational culture	37
3.5.1.2 Supply Chain Performance	38
3.5.2 Interviews	39
3.6 Data-analysis.....	40
3.6.1 Questionnaires	40
3.6.2 Intraclass Correlation (ICC).....	43
3.6.3 Interviews	46
4 Results	48
4.1 Factor analysis	48
4.2 Mean scores current culture and supply chain performance	49
4.3 Congruence or deviance between organisational culture and the effect on supply chain performance.....	52
4.3.1 Correlations.....	52
4.3.2 Regression analyses	53
4.3.3 Analysis without congruence and deviance	54

4.3.4 Interview Results.....	55
5 Discussion.....	59
6 Strengths, Limitations and Future Research	62
7 Practical Implications	67
References.....	68
Index of Appendix	74

Index of Figures

Figure 1: Relationship organisational culture, practices, and operational culture	15
Figure 2: The Competing Values Framework.....	17
Figure 3 Direct Supply Chain	27
Figure 4 Theoretical model to illustrate relation between supply chain performance and direct supply chain.....	27
Figure 5 Conceptual model of this study	31
Figure 6 Visualization Research Design per ‘Case Study’	32
Figure 7 The three coding phases for analysing qualitative data.....	47
Figure 8 Overall supply chain performance, rated by focal organisations and strategic suppliers during the interviews.....	58

Index of Tables

Table 1	Definitions of Organisational Culture	13
Table 2	Sample Characteristics of Focal Organisations and Strategic Suppliers.....	35
Table 3	Demographic Characteristics of the Respondents of the surveys and interviews	36
Table 4	Cronbach's Alpha measurement for OCAI assessment in previous studies and this research study.....	42
Table 5	Cronbach's Alpha Performance Questions	42
Table 6	Intraclass Correlation Scores – Organisational Culture	44
Table 7	Intraclass Correlation Scores – Performance	45
Table 8	Rotated Component Matrix, factor loadings	48
Table 9	Total variance explained.....	49
Table 10	Current culture and standard deviation of focal organisations and strategic suppliers.....	50
Table 11	Supply chain performance scores rated by the focal organisations and strategic suppliers.....	50
Table 12	Preferred culture types and standard deviation of focal organisations and strategic suppliers.....	51
Table 13	Correlations between deviance in organisational culture and supply chain performance (rated by the strategic suppliers)	52
Table 14	Correlations between deviance in organisational culture and supply chain performance (rated by the focal organisations)	53
Table 15	Regression coefficients, supply chain performances as dependent variables (supplier rate focal).....	54
Table 16	Regression coefficients, supply chain performances as dependent variables (focal rate supplier).....	54
Table 17	Correlations between the culture of the focal organisation and supply chain performance as rated by suppliers	55

List of abbreviations

CVF	Competing Values Framework
OCAI	Organisational Culture Assessment Instrument
SCC	Supply Chain Cooperation
ICC	Intraclass Correlation

1 Introduction

Research has shown that organisational culture has a strong effect on organisational performance (Cameron & Quinn, 2006, p. 160). Schein (1990, p. 111) defines organisational culture as:

“A pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and, therefore is to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

The view of Marshall, Metters, and Pagell (2016) is that a better understanding of organisational culture will contribute to the improvement of decision making of operational management and the effectiveness of operational practices. Furthermore, Cameron and Quinn (2006) have shown that organisations with congruent cultures within the organisation are more likely to be high performing than organisations with incongruent cultures. On the other hand, little research has been done regarding the relationship between organisational culture and supply chain performance. Can parallel conclusions be drawn?

With the growing importance of supply chain in operations management, it would therefore be important to know if there is also a relationship between organisational culture and supply chain performance. Specifically, it is of value to gain more insight into how the levels of congruence or deviance in organisational culture between the organisations in a supply chain would affect the supply chain performance.

Organisational culture determines the style of operational management and practices. Cameron and Quinn (2006) have developed a framework for determining organisational culture. This framework is based on four culture types: clan, adhocracy, market, and hierarchy. For example, characteristics of a clan culture are ‘teamwork, participation and consensus’ and characteristics of hierarchy culture are ‘formal rules and policies’ (Cameron & Quinn, 2006).

Based on these characteristics, it is evident that a focal organisation that has a hierarchy culture will have a different style of operational management and practices than a strategic supplier, which has a clan culture. This research will study how the *congruence* and *deviance* in organisational culture within the supply chain will affect the supply chain performance and which organisational culture (s) gives a positive or negative relationship on supply chain performance.

Marshall et al. (2016) make a plea that one should not only determine that a lack of fit between culture and operational management practice can be detrimental for performance; but rather that this should be a starting point to study how organisations can adapt, build or change a culture to create the needed fit. This plea relates to the work of this study. This research project will not only look at the present organisational culture of the firms, but will also study the preferred organisational culture for the future. If the research concludes that a congruence or deviance has an effect on supply chain performance, then one can take these results in account when determining if the preferred culture is appropriate in achieving a better supply chain performance and if the firm should constructively adapt, build or change a culture to achieve the most appropriate preferred culture for each individual firm in the supply chain.

The Kraljic (1983, p. 112) matrix describes four types of procurement focus: “strategic items, bottleneck items, leverage items and noncritical items”. Gelderman and Van Weele (2003, p. 214) describe strategic partnerships as follows: “long-term relationships with key suppliers should always contribute to the competitive advantage of the firm”. Taking these elements into consideration, this research considered that a strategic supplier has the most impact on the core business and consequently on the supply chain performance.

The research question, which underlies this study, is:

“How does the level of congruence or deviance in organisational culture of the focal organisation and the strategic suppliers within a supply chain affect the supply chain performance?”

The researcher chose to do a mixed methods exploratory research study to investigate if this subject matter is indeed interesting enough to justify further research. Cameron and Quinn’s (2006) Competing Values Framework (CVF) will be used to determine the organisational culture of the participating firms and their congruencies and deviances. Supply chain performance will be determined by using the performance questionnaires of Azadegan and Dooley (2010), Krause, Pagell, and Curkovic (2001), Rauniar, Doll, Rawski, and Hong (2008), Schiele, Veldman, and Hüttinger (2011), Terpend, Krause, and Dooley (2011) and Yang (2012). Empirical evidence will create a foundation of supply chain performance as a factor of organisational cultures among its members. This insight will enable firms to enhance their supply chain performance. Furthermore, it can provide the basis for future research on organisational cultural

differences, among all sorts of suppliers (beyond strategic suppliers) and supply chain performance.

2 Literature Review

In this chapter we will give insight to various definitions of the terms organisational culture and supply chain performance, so that we understand the concepts in which we want to gain insight. In addition, we shall look at relevant studies regarding how organisational culture has an effect on performance. Furthermore we will present the framework developed by Cameron and Quinn (2006) for determining organisational culture and their view of the importance of congruence in an organisation.

2.1 Organisational Culture

Cameron and Quinn (2006, p. 6) refer to Porter (1980) who originally identified that “successful companies – those with sustained profitability and above-normal financial returns – are characterized by certain well-defined conditions”; characteristics such as the ‘presence of high barriers to entry’ and ‘a large market share’. Cameron and Quinn (2006) have however reached quite a different remarkable conclusion. They have determined that, in the past twenty years, the most successful U.S. firms did not have any of the above-described competitive advantages. Rather the top five firms, who completely out did their competition in financial terms, all attributed their success to a completely different powerful key ingredient. They determined that their competitive advantage and key to success is due to their organisational culture. Their achievements were a result of the company values, their beliefs, and their vision. Almost every outstanding firm, small or large, has a specific culture that can easily be identified by their employees. Cameron and Quinn (2006, p. 5) have summed it up by stating, “Successful companies have developed something special that supersedes corporate strategy, market presence, and technological advantages. Highly successful firms have capitalized on the power that resides in developing and managing a unique corporate culture”. Cameron and Quinn (2006, p. 5) have indicated that many organisational scholars and observers have acknowledged that “organisational culture has a powerful effect on the performance and long-term effectiveness of organisations”. In addition, other empirical studies have shown that culture is a significant factor in improving organisational performance (Cameron & Ettington, 1988; Denison, 1990; Trice & Beyer, 1993). Furthermore Giorgi, Lockwood, and Glynn (2015) explain that the notion of culture is key to organisational research. They say that culture is generally used as a means to explain the reason why things happen as they do. Culture gives an explanation to understand principles as values and beliefs, or the practices that characterize organisations. Giorgi et al. (2015) have developed a toolkit with five approaches to have a better understanding of culture. These approaches have been the most

used in the last 30 years and have been derived from management literature. These five approaches are: values, stories, frames, toolkits, and categories.

Through the years, there has been an evolution when thinking about culture within a business environment. Hofstede (1983) developed a comprehensive model on cross-cultural differences, whereby an important cultural dimension was individualism vs. collectivism. In later years, other researchers looked at culture from an organisational viewpoint. Cameron and Quinn (2006) have been leading in this, as their cultural description of four quadrants is a very focused and understandable conception. Many other researchers have given their definition for organisational culture; in detail, the definitions vary somewhat, but in the larger picture, they mainly express similar ideas in relation to culture. Words such as values, norms, and procedures can be found in several definitions. In most cases, the content of the definition has been incorporated in the four quadrants of Cameron and Quinn (2006). In Table 1 is a summary of some of the definitions, which gives insight how various scholars regard organisational culture. This research strives to go one step further, not only to examine the organisational culture within one organisation but also to examine organisational culture between organisations

Table 1 Definitions of Organisational Culture

Name(s)	Organisational Culture Definition
Hofstede (1991, p. 75)	“the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another”
Salacuse (1991, p. 218)	“socially transmitted behaviour patterns, norms, beliefs and values of a given community”.
Ashkanasy, Wilderom, and Peterson (2011, p. 4)	“fairly enduring multileveled, organised work context entailing the following: organising values, norms, taken-for-granted assumptions, behavioural regularities, rituals, practices, procedures, patterns of discourse, use of symbols, way identity is constructed”
Marshall et al. (2016, p. 1507)	“organisational culture refers to the culture of a firm and its employees and is based on the organisation’s values, beliefs and artefacts, which stem from a variety of sources”
Schein (1990, p. 111)	distinguishes three fundamental levels of culture: “(a) observable artifacts, (b) values and (c) basic underlying assumptions”

Dowty and Wallace (2010, p. 57)	“a way of doing business.” In other words, the way that an organisation goes about doing their tasks is influenced by the culture. Subsequently, in organisations with different cultures, the tasks will be done in different ways.”
---------------------------------	---

The conclusion of Dowty and Wallace (2010) can be projected onto a supply chain as well, in other words, if in organisations with different cultures, the tasks will be done in a different way, then one can extrapolate this and conclude that in a supply chain where organisations have different cultures, the tasks will be done in different ways.

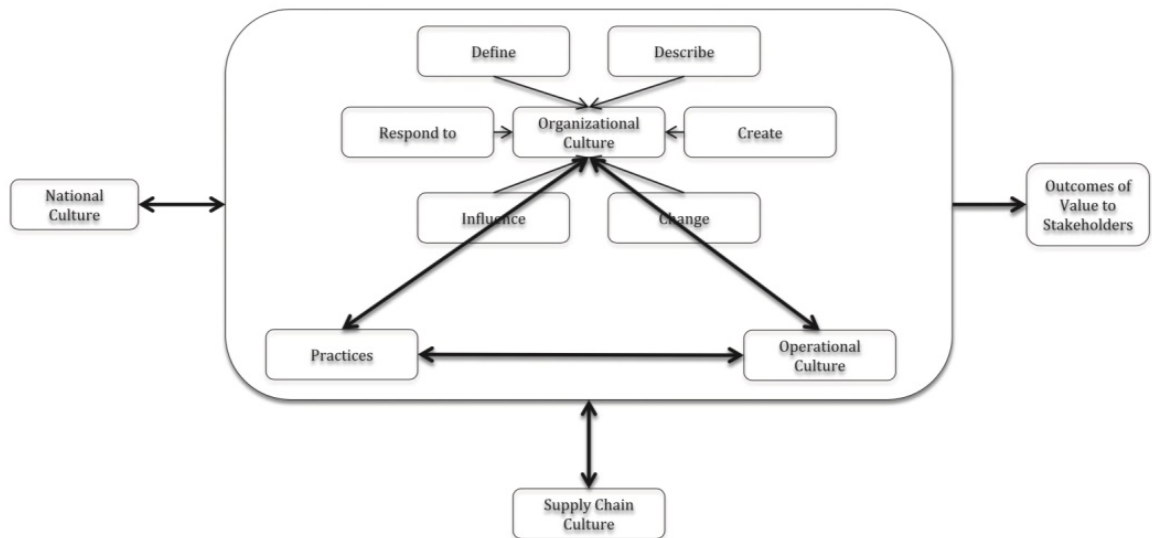
For the purpose of this paper, we choose the definition of Dowty and Wallace (2010) because this fits with what this research project wants to investigate, namely organisational cultures that do business. Furthermore the underlying meaning of ‘a way of doing business’ corresponds with the four organisational culture quadrants of Cameron and Quinn (2006), see chapter 2.2 wherein the four quadrants are described.

Marshall et al. (2016) indicate that in studies that examine how organisational culture affects the end result of various operational techniques, research views organisational culture as a stationary variable. Marshall et al. (2016) are however, of the opinion that culture is not stationary, that it is constantly in movement and that cultures change over time. Consequently, he concludes that quantitative research via surveys is a too limited perspective of culture and therefore too limiting to provide sufficient insight in the impact of culture in an operational setting (Marshall et al., 2016). For the purpose of this research, we accept these limitations, as we first want to understand the impact of (stationary) organisational culture on supply chain performance. However, in our quantitative research, we also look to the future by researching the firm’s preferred culture. With this insight, we can examine the aspect of continuing change in culture and can use this element to further increase supply change performance. On the other hand, this research does not limit itself to a quantitative method and through the qualitative research, one can achieve more insight in the evolving changes in cultural organisation.

Marshall et al. (2016) illustrate the relationship between organisational culture, practices, operational culture, and supply chain culture in the Figure 1.

Figure 1: Relationship organisational culture, practices, and operational culture

Source: Marshall et al. (2016, p. 1507)



2.2 Cameron's Competing Values Framework

The Competing Values Framework was originally established by Quinn and Rohrbaugh (1983) and was then further developed by Cameron and Quinn. Until this day, the CVF is implemented to study organisational culture on a worldwide basis. Gambi, Boer, Gerolamo, Jørgensen, and Carpinetti (2015, p. 1460) have, in recent years, used the CVF for their study of “organisational culture in relation to quality techniques and its impact on operational performance”. Gambi et al. (2015, p. 1463) cite various authors who are in agreement that the CVF is “well established and a theoretically sound instrument but one that has also been relatively widely used in quality management studies”. For this research, the CVF of Cameron and Quinn (2006) was adopted as the theoretical framework to determine organisational culture.

Cameron and Quinn (2006) consider culture to be a vital aspect in the long-term success of organisations. Cameron and Quinn (2006) were therefore of the opinion that it was necessary to measure key elements of culture. Consequently, Cameron and Quinn (2006, p. 7) further developed the CVF as a “framework of the core dimensions of organisational culture” with the purpose to be able to diagnose a firm’s organisational culture.

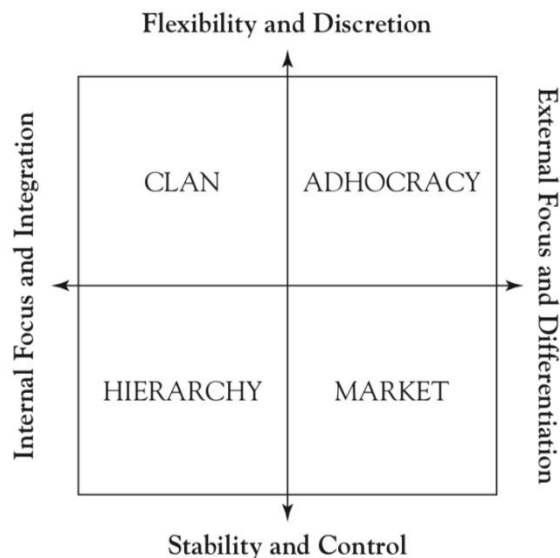
Cameron and Quinn (2006) thought it was essential to build this framework, as so many characteristics, dimensions and factors have been attributed to organisational culture, as one can see in the various examples of definitions presented in Table 1. Cameron and Quinn (2006) understood that no one framework could ever be utterly complete or that one could consider one framework to be right and the others wrong. They were of the opinion

that it was imperative to establish a framework, based on empirical evidence, wherein the many dimensions of the concept culture are integrated. Based on research which had studied the major indicators of effective organisations, Cameron and Quinn (2006) developed the Competing Values Framework. Their analysis of the relevant indicators revealed two main dimensions, based on the effectiveness of organisations, which in turn led to four main clusters. One dimension of the effectiveness criteria compares “flexibility, discretion and dynamism” with “stable, predictable and mechanistic” (Cameron & Quinn, 2006, p. 34). The second dimension compares “internal orientation, integration and unity” with “external orientation, differentiation and rivalry” (Cameron & Quinn, 2006, p. 34). When both aspects of these two dimensions are aligned in relation to each other, they establish four quadrants, whereby each quadrant is associated with a specific set of effectiveness indicators. Each quadrant has been given its own name – clan, adhocracy, market and hierarchy – representing its most specific characteristics, as illustrated in Figure 2. Cameron and Quinn’s (2006) research has shown that most organisations develop a dominant style of organisational culture. In fact, more than 80 percent, of the thousands of organisations that they have studied, has demonstrated that these organisations have been characterized by one or more of the culture types that are identified by the framework. Cameron and Quinn (2006) have attempted to illustrate that their framework is beneficial in organising and highlighting the congruence of various elements of managerial and organisational behaviour. Furthermore, Cameron and Quinn’s (2006, p. 60) research “indicates that matches between the dominant culture of the organisation and its leadership styles, management roles, human resource management, quality management, and effectiveness criteria contribute to higher levels of performance than mismatches do.” The congruence of these various aspects in organisations is a prerequisite to high performance (Cameron & Quinn, 2006).

Figure 2: The Competing Values Framework

Source: Cameron and Quinn (2006, p. 35)

The Competing Values Framework



Every culture is a composition of typical characteristics. This does not mean that an organisation can have only one culture, for example only that of “clan”. Often elements from other cultures will also be apparent, but generally one culture type will have the highest score in one of the quadrants, indicating that this culture tends to be most prominent in the organisation (Cameron & Quinn, 2006). Below is an in-depth description of each culture type.

Hierarchy Culture

A formalized and structured organisation forms the basis for a hierarchy culture. An essential attribute of this culture is internal control, based on formal rules, policies and procedures, which regulate the work environment for employees. This requires effective leaders who are good coordinators and organisers. This culture incorporates clear lines of decision-making authority, and accountability mechanisms. The intent is to achieve stability, predictability and efficiency (Cameron & Quinn, 2006).

Market Culture

Williamson (1975), Ouchi (1981) and their colleagues identified a new organisational development, which was referred to as a ‘market’ form of organisation. A market culture has an external focus and is concerned with conducting transactions (exchanges, sales, contracts) with suppliers, customers, contractors, licensees, unions and regulators with the intent to achieve competitive advantage. The core values that are

specific to this culture are competitiveness and productivity. This is a culture which is driven by customer focus, premium returns on assets, performance, results, stretch targets and corporate competitiveness. The leader's primary responsibility is to lead the organisation to achieve productivity, results, and profits, as a clear goal and forceful strategy will result in productivity and profitability. Market leadership is the goal and the emphasis is on winning (Cameron & Quinn, 2006).

Clan Culture

The clan culture has derived its name because of its similarity to a family-type organisation. It was after research was done in Japanese firms in the late 1960s and 1970s (Lincoln & Kalleberg, 1992; Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981), that one recognized that there was a correlation between Japanese business success and their clan organisational design. The typical feature of a clan culture, as viewed in the assessment instrument, is that a firm is a friendly place to work, similar to the feeling of an extended family. Leaders are considered to be mentors, comparative to a parental figure. Essential elements of this culture are loyalty, tradition and a strong commitment. Core values are individual development with high cohesion and morale. Internal atmosphere and concern for each other are important factors for success. Teamwork, participation and consensus are considered essential elements of the organisation (Cameron & Quinn, 2006).

Adhocracy Culture

The term adhocracy is based on the root of the word '*ad hoc*', which implies that a situation is temporary, specialized and dynamic. This organisational form has evolved as a reaction to the rapid-changing environment, in regard to products, competitors, technological innovation, and market growth, in the twenty-first century. The characteristics defining this culture are dynamic, entrepreneurial and a creative workplace. Effective leaders are risk-oriented, innovative and have a vision about the future. The distinguishing features are readiness for change and new challenges, wanting to be at the leading edge of new knowledge, products, and services. Success is judged on the base of producing unique and original products and services with a long term goal of rapid growth and new resources (Cameron & Quinn, 2006).

2.3 Organisational Culture Congruence and Deviance

Cameron and Quinn (2006) concluded that cultural congruence means that various aspects of an organisation's culture are aligned. This means that the same culture types are demonstrated in several parts of the organisation. Their research and that of others has suggested that congruent cultures, even though they are not a prerequisite for success, are

more likely to be organisations with a high performance than organisations with incongruent cultures. They are of the opinion that “having all aspects of the organisation clear about and focused on the same values and sharing the same assumptions simply eliminates many of the complications, disconnects, and obstacles that can get in the way of effective performance” (Cameron & Quinn, 2006, p. 73). They have determined that an incongruent culture, or in other words, deviance in an organisational culture, creates discomfort in the organisation. Cultural incongruence in organisations “sap the energy and the focus of organisational members” (Cameron & Quinn, 2006, p. 74).

Would the above conclusion that congruent cultures would more likely have a high performance and cultural incongruence in organisations would cause discomfort also be true when studying the congruence or deviance between organisations within a supply chain?

Van der Veen (2016) studied the organisational cultures between firms in a supply chain and concluded that the greater the deviance in the cultures, the poorer the supply chain performance. The culture type that is best suited for supply chain cooperation and performance are clan with clan; second preference would be clan with adhocracy; clan with hierarchy and market cultures are fundamentally not suited (Van der Veen, 2016). This research project aims to do an in depth exploratory field study to test the effect of congruence and deviance between firms in a supply chain.

2.4 Organisational Culture Assessment Instrument

Cameron and Quinn (2006) developed the Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI) to diagnose the dominant organisational culture orientation of a firm, based on the core culture types of the Competing Value Framework. The instrument gives insight into the fundamental assumptions on which an organisation operates and the values that characterize it. The OCAI studies the current organisational culture as well as the preferred culture; this gives added value as one has an understanding in which direction the organisational culture will develop in future; an important aspect which Marshall et al. (2016) support. The OCAI has been used by more than a thousand organisations and many other research projects and has proven to be an accurate assessment tool (Cameron & Quinn, 2006). For these various reasons, this research study chose to use the OCAI as assessment method to determine the organisational culture of the participating firms.

For the purpose of this study, we studied various articles that examined the validation of the OCAI. The authors varied in their conclusions regarding the validation of the assessment. Some authors give a strong indication that the validity and reliability are

sufficient concluding that the assessment distinguishes organisational culture types while other authors are very critical about this.

In research of Di Stefano and Scrima (2016, p. 51) a validation of the OCAI was done in the following way: “an exploratory factor analysis (EFA) on data from Likert response scale, and multidimensional scaling (MDS) on data from ipsative rating scale, and, in the second study, a confirmatory factor analysis (CFA) on data from Likert response scale”. The findings of the EFA, MDS and CFA confirmed the four-factor structure hypothesis. This suggests a good validity for the OCAI Italian version. Furthermore, their study concludes that the reliability is good.

Van Eijnatten, van der Ark, & Holloway (2015) have studied ipsative measurement and the analysis of organisational values. In this paper, they state that ipsative measures that result from the OCAI are formally not allowed to be calculated as the arithmetic averages over respondents. Consequently, the calculation for culture types in current and preferred culture situations are uninterpretable. Van Eijnatten et al. (2015, p. 14) therefore suggest “an alternative way to statistically compute and compare culture profiles by using closed part-wise geometric means, a nonparametric bootstrap test and a permutation test”. The basic statistical requirements for analyzing ipsative data are satisfied with these methods. The study has shown that “the suggested approach can correctly compute and compare organisational culture profiles within the same organisation”; however “the problem of drawing inter-organisational contrasts in ipsative measurement still remains unsolved” (van Eijnatten et al., 2015, p. 1). On the basis of the conclusion that ipsative measure for inter-organisational analysis remains unsolved, the researcher concludes that this approach would not be an appropriate method for research of organisational cultures in a supply chain.

Gambi et al. (2015, p. 1460), for their study of “the relationship between organisational culture and quality techniques and the impact on operational performance”, tested the reliability of the CVF measurement and the scales showed acceptable levels of reliability. This study analysed confirmatory factor analysis and their results showed good validity. The questionnaire was measured on a 5-point Likert scale.

Heritage, Pollock, and Roberts (2014) indicated that the OCAI has had a discrepancy in data for its factor structure. Therefore Heritage et al. (2014), in their study of 328 Australian employees, explicitly researched the factor structure and criterion validity of the OCAI. Confirmatory factor analysis suggested that the four factor model supports a four factor structure for the current and ideal organisational culture situations. However, the data indicated a possible weak criterion validity when assessing the ideal culture. Heritage et al. (2014) suggests that based on this conflicting evidence, further study of the factor structure

and broad validity should be done. Organisational culture was evaluated with a 5-point Likert scale.

Abbasi, Sajjadi, and Kazemnejad (2013) aimed to validate the psychometric properties of the OCAI in Iranian sport organisations. The results of a factor analysis showed that the OCAI questionnaire, which was measured with a 6-point Likert scale, was a multi-dimensional construct. Furthermore, the four OCAI factors were substantiated to be cultural profiles. The Cronbach alpha test ($r=0/86$) also substantiated the OCAI reliability. Abbasi et al. (2013, p. 85) concluded as follows: “Considering the confirmation of psychometric properties of OCAI and cultural profiles in factor analysis, organisational culture assessment instrument (OCAI) based on the Competing Values Framework model seems to be an appropriate instrument and theoretical framework for assessing the organisational culture in Iranian sports organisations (federations)”.

Suppiah and Singh Sandhu (2011) researched the effect of organizational culture on tacit knowledge-sharing behaviour. For this study, data was collected via a survey from 362 respondents from seven organisations. Factor analysis loaded on all cultural items per culture. Further there was a high reliability score for clan and market culture and acceptable for adhocracy and hierarchy culture.

Bellot (2011), in reference to the studies of Scott, Mannion, Davies, and Marshall (2003), suggests that there is no perfect tool for measuring organisational culture as each instrument has its limitations. Having said such, Bellot (2011, p. 34) concludes that “the two most cited and scientifically rigorous instruments are the Organisational Culture Assessment Instrument (Cameron & Quinn, 1999) and the Organisational Culture Inventory (Cooke & Lafferty, 1986)”. Furthermore, the OCAI has shown through factor analysis, that it is a well-developed classification system. The reliability and validity have been demonstrated in various studies (R. E. Quinn & Spreitzer, 1991; Yeung, Brockbank, & Ulrich, 1991; Zammuto & Spreitzer, 1991). Bellot (2011, p. 34) cites Druckman, Singer, and Van Cott (1997) who say that “critics of the OCAI maintain that it does not precisely measure culture but “pigeon holes” organisations into a priori diagnostic categories created by researchers instead”. Objections are made by qualitative methodologists that the OCAI does not demonstrate the specific aspects of an organisation’s culture but that it combines results into generic categories instead. Bellot (2011, p. 34) explains that “Cameron and Quinn acknowledge that the purpose of the OCAI is to be both diagnostic and prescriptive in function” (Bellot, 2011). As well, Bellot (2011) suggests that ipsative scoring can abstruse the interpretation and clarity of results.

Choi, Seo, Scott, and Martin (2010) have cited several articles wherein Cronbach's alpha coefficient has had a range from .58 to .88. However, a limited proof for validity of the OCAI was presented in these studies. Choi et al. (2010, p. 175) have stated that "To date, no cross-cultural validity studies of the OCAI are available. This limited and insufficient validity evidence presents a serious concern for future research as we do not know if it is valid for different cultures."

Mozaffari (2008) studied the relationship between organisational culture and leadership between the Iranian Institutes of Higher Education culture and the faculties' desired culture. The OCAI was used as an instrument to measure the cultures; it was measured using an ipsative rating scale. Their study showed extraction of four factors. The reliability coefficients for the current and preferred situations were determined by Cronbach's alpha and these results give a strong support that the OCAI is a reliable instrument for measuring culture types. Mozaffari (2008, p. 685) suggests that the evidence supports the view that "there is a high level of confidence that the OCAI is both a reliable and a valid measure of organisational culture type, strength, and congruence".

Helfrich, Li, Mohr, Meterko, and Sales (2007) have stated that the CVF has been the most widely used model in health services when researching organisational culture. Additionally, they say that other authors have presented the CVF instrument as well-validated with reliable, generalizable subscale solutions and that the results give an accurate estimation of culture. However, the findings of the Helfrich et al. (2007) study, with data from 71,776 non-supervisory employees from 168 Veterans Health Administrations, indicate that these assumptions are not completely correct. The research poses questions regarding the validity of the instrument when used with a sample of non-managers. The data from confirmatory factor analysis indicated that the two-subscale solution is a better fit than the original four-subscale model. They therefore suggest that the two factor scale solution could be used as an alternative method for the conventional four-factor scale. They do however, state that their research is not a sufficient basis for concluding that a two-factor solution is a valid alternative and that significant additional research is needed. Furthermore, they concluded that further research was necessary on the psychometrics of various items regarding wording and structure. A 5-point Likert scale was used as measurement tool for this study.

Kalliath, Bluedorn, and Gillespie (1999) concluded in their research, based on a sample of 300 hospital managers and supervisors, that their results, with one exception, supported the CVF. This study used a SEM approach to test the viability of the CVF. The scores of the scale that measured the criteria showed excellent validity and reliability estimates. The questionnaire used a 7-point Likert scale. Kalliath et al. (1999) are of the

opinion that if the results support the model, then a triangulation method will increase the assurance that they have in the studies that have incorporated the CVF to study multiple organisational phenomena. A number of articles, written by different authors, cite the research of Kalliath et al. (1999) when discussing validity and reliability.

Choi et al. (2010) did a research study in Korea and for this purpose validated the Korean translation of the OCAI. They wanted to address the concern that inappropriate translation processes can often cause a biased, inconclusive, or misguided research outcome (Maneesriwongul & Dixon, 2004). Choi et al. (2010, p. 175) are of the opinion that when “an instrument is adapted to measure cultural values with a sample different from the original validation study, its psychometric properties, such as reliability and validity, have to be reexamined”. They consider it to be of importance that there is a validation process which confirms that the meaning of the original source is correctly expressed and interpreted. To achieve this, they developed a translation process whereby they aimed for cultural equivalence, content equivalence and semantic equivalence and wherein the back-translation technique played an essential role. Pearson’s correlations gave evidence of significant correlation between the original English version and the Korean version for all items of the OCAI. Confirmation Factor Analysis was used to test the factor structure of the Korean version of the OCAI. Cronbach’s alpha coefficient was employed to determine the internal reliability. Choi et al. (2010, p. 184) concluded that “based on translation, back-translation, and bilingual field tests, the Korean version of the OCAI appears to have strong construct validity and reliability for use in measuring organisational culture within a Korean sport organisation”. A 6-point Likert scale was used for this study. In our research project, it was also necessary to translate the questionnaire, in this case from English to Dutch. The translation was done by a specialized English-Dutch translator, who securely took the elements of cross-cultural interpretation and expression into consideration. The research done by Choi et al. (2010) is of importance for projects which are done on a worldwide scale with languages whereby cross-cultural differences play an important role.

The OCAI assessment can be measured on two scales, the ipsative rating scale and the Likert scale. In the studies that have been reviewed, both scales were used. One author used both scales, one author used the ipsative rating scale and five authors used the Likert scale. The two studies that used the ipsative rating scale confirmed validity and reliability. Four studies that used the Likert scale confirmed validity and reliability while two studies did not confirm validity.

Based on these various articles, it becomes clear that there is no one definite conclusion that can be made about the validation of the OCAI. Nonetheless, there are a substantial number of researchers that consider the OCAI to be valid and reliable. It seems that researchers have accepted the limitations, realizing that each model has its limitations. At the same time, the OCAI has been vastly used around the globe and in a wide range of industries and organisation sectors, that it has been accepted as an instrumental tool for determining organisational culture. For example, in the above few articles, the OCAI has been used in the United States, Western Australia, Italy, Iran, and Korea. The fact, that the instrument lends itself for such a broad usage, makes it an appealing instrument for researchers.

The OCAI also has various other attributes that makes it an instrument that is very applicable. Varner (1996) explains that the simplicity in the application and interpretation is attractive. Participants can easily complete the questionnaire and it is not difficult for researchers to code and analyse. The graphic representation of the scores makes it possible to communicate the findings in a meaningful way, whereby this stimulates interest in the organisational assessment. Bellot (2011) in more recent years says similarly that the OCAI was specifically designed to be a simple tool that would maximize participation at all levels in an organisation. Furthermore, as the questionnaire contains generalized questions, the instrument appeals to many kinds of organisations. This researcher thinks that these facts have made the OCAI appealing as an instrument despite the limitations.

2.5 Organisational Culture and Performance

In the literature, many authors have conducted research wherein they study organisational culture within one company and the effect of the organisational culture on performance. This research has looked in detail at the following studies.

Gambi et al. (2015, p. 1472) consider quality group techniques such as “goal setting, continuous improvement, measurement, and failure prevention/control” to have a direct and indirect effect on operational performance. They conclude that the group culture, which is similar to clan culture, “has a direct effect on operational performance for all quality technique groups” (Gambi et al., 2015, p. 1475).

Fekete and Böcskei (2011) have examined the relationship between organisational culture and performance. They have used the OCAI to measure the organisational culture of 256 companies in Hungary. They have looked at the effect of culture on financial performance, customer perspective performance and internal business processes performance. Hierarchy culture had a distinct negative effect on financial performance, the

regression coefficients demonstrated that hierarchy had the greatest negative effect on customer perspective and although not significant, hierarchy had a visible negative effect on internal business processes. Clan and market cultures both have a positive impact on financial performance, whereby clan has a greater impact than market. Clan, market, and adhocracy cultures have a positive effect on customer performance, but adhocracy has this to a much lesser extent. Clan, market, and adhocracy had no significant impact upon internal business processes. Fekete and Böcskei (2011) conclude that from the perspective of organisational culture, a bureaucratic, rigid type of culture is not positive if it is dominant in an organisation. They consider it more effective if leaders strive to achieve result-orientation as in the market culture or support personal development as in the clan culture.

Deshpandé, Farley, and Webster Jr (1993) did a research project in Japan and their analysis was based on fifty sets of four interviews per set. Their hypothesis₁ was: “Business performance is ranked from highest to lowest according to type of organisational culture as follows: Best – market culture, adhocracy culture, clan culture; Worst – hierarchical culture” (Deshpandé et al., 1993, p. 26). The coefficients of the four culture types revealed that the market culture is related to the best performance and adhocracy culture as the second best. On the other hand, clan and hierarchical cultures are related to poor performance, whereby hierarchical culture is measured to be the worst, as expected. The univariate tests show significant results for the cultures market and hierarchical and the cultures adhocracy and clan are almost significant. The results show that “firms with cultures that are relatively responsive (market) and flexible (adhocracy) outperform more consensual (clan) and internally oriented, bureaucratic (hierarchical) cultures” (Deshpandé et al., 1993, p. 31).

Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, and Sanz-Valle (2016, p. 30) studied “the links between organisational culture, innovation and performance in Spanish companies” and the results are based on 446 questionnaires. They state that innovation elements have contributed to the success of organisations. Denison and Mishra (1995) state that the hierarchy culture finds it difficult to adapt and accept change, two elements that are of essence for a good performance. Furthermore, Denison and Mishra (1995) consider the bureaucratic nature of the hierarchy culture to be a difficulty in the need to react to fundamental change. Naranjo-Valencia et al. (2016) conclude that the literature provides evidence that the effect of hierarchy culture on performance is negative (Deshpandé et al., 1993; Gordon & DiTomaso, 1992; Han, 2012). In Naranjo-Valencia et al.’s (2016, p. 35) research project, the hypothesis₃ was: “Organisational culture affects performance. More

specifically, the adhocracy culture, the market culture, and the clan culture have a positive effect on performance whereas the hierarchy culture has a negative effect”. The findings show, as expected, that the adhocracy and the clan cultures have a positive effect on performance and that the hierarchy culture has a negative effect on performance. The market culture however was predicted to have a positive effect on performance but the contrary was true, the effect obtained was negative. It is evident that “the adhocracy culture is also the culture with the highest positive effect on performance, and that the effect of the hierarchy culture is negative” (Naranjo-Valencia et al., 2016, p. 38).

A brief summary of the findings, regarding the relationship between organisational culture and performance in the above research is as follows: (a) Fekete and Böcskei (2011): best culture – clan; worst culture – hierarchy (b) Deshpandé et al. (1993): best culture – market; worst culture – hierarchy (c) Naranjo-Valencia et al. (2016): best culture – clan and adhocracy; worst culture – hierarchy. The interesting aspect of these conclusions is that all authors agree on one element, that being that the hierarchy culture has a negative effect on performance. In terms of the best organisational culture, there is no overall agreement; each research comes to a different conclusion.

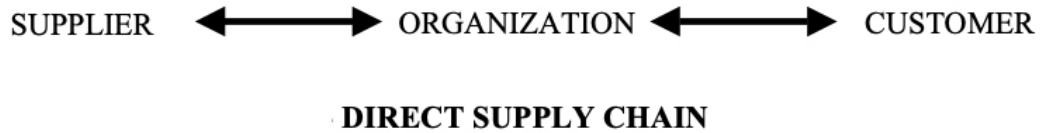
2.6 Supply Chain Performance

In the literature, the term ‘supply chain’ has been defined in various ways. However, no clear definition for ‘supply chain performance’ has been found. Therefore, for the purpose of this research, supply chain is explained as one definition and performance as a separate definition. The combination of these two definitions gives the insight to the term ‘supply chain performance’.

Christopher (1992, p. 13) gives the definition of supply chain as: “the network of organisations that are involved through upstream and downstream linkages, in the different processes and activities that produce value in the form of products and services delivered to the ultimate consumer”. In other words, several companies are involved in a supply chain. This applies to both upstream and downstream. Mentzer et al. (2001, p. 4) explains that “within this definition, we can identify three degrees of supply chain complexity: a ‘direct supply chain; an ‘extended supply chain’ and an ‘ultimate supply chain’. A direct supply chain consists of a company, a supplier, and a customer, involved in the upstream and/or downstream flow of products, services, finances, and/or information.” (See Figure 3 and Appendix 1). For the purpose of this paper, we consider ‘a company’ to be ‘an organisation’.

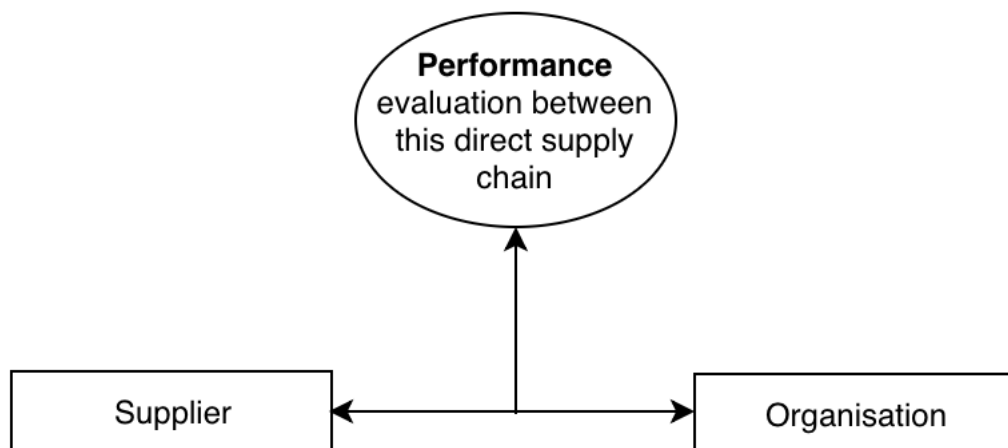
Figure 3 Direct Supply Chain

Source: Mentzer et al. (2001, p. 5)



A direct supply chain is the basis for this research. However, this study has focused on the organisation and supplier relationship and has looked at the performance between the organisation and the supplier. In other words, how do companies perceive each other's performance within one direct supply chain? (See Figure 4)

Figure 4 Theoretical model to illustrate relation between supply chain performance and direct supply chain



There are several theories about supply chain performance measurements. On the one hand, there are authors that want to use only objective value, which is derived from real data and that is not based on subjective data (Murray, 2018). Murray (2018) distinguishes three key groups of supply chain performance measurements, these being 'time, cost and quality'. Time is a measurement that clearly demonstrates operational effectiveness. Examples are the level of on-time deliveries, on-time receipts, time to process purchase orders, and time to fulfil an order. Cost is a measurement which shows how efficient parts of the company are performing. As each business needs to make a profit, this element is an important variable. Quality is related to customer satisfaction and therefore this aspect is very relevant to performance measurement, as the quality of the product leads to customer satisfaction.

On the other hand, there are authors such as Gunasekaran, Patel, and McGaughey (2004) who use a combination of objective and subjective data. To clarify the appropriate level of management authority and responsibility for supply chain performance, these metrics were classified as strategic (subjective), tactical (subjective/objective) and operational (objective) (Gunasekaran et al., 2004). Sople (2012) explains the importance of the supply chain management approach as follows: “It is the product and service for the customer. It integrates the activities of all members of the value-added chain to produce higher levels of performance than can be achieved individually. Supply chain management practices create supply chain integration that yields superior business performance” (Sople, 2012, p. 40).

The goal of an exploratory research is to get a first impression if a subject matter is worthwhile to explore in further detail. Because of the nature of this study, to get a first impression, a subjective data collection method was considered most appropriate to determine the supply chain performance between focal organisation and supplier. Three indicators were chosen that were considered to be a good representation of the various indicators, and that would give insight to the supply chain performance aspect. These three indicators had been previously tested in studies of Azadegan and Dooley (2010), Krause et al. (2001), Rauniar et al. (2008), Schiele et al. (2011), Terpend et al. (2011) and Yang (2012). These three indicators are cost performance, innovation performance and quality performance.

Schiele et al. (2011) have developed questionnaires for these three performance indicators. These questionnaires were considered appropriate for the needs of this research and were used for the questionnaire survey.

2.7 Organisational Culture and Supply Chain Performance

Cadden, Marshall, and Cao (2013) have indicated that although many scholars discuss the significance of cultural fit in supply chain relationships, there is a limited amount of empirical research available in the literature. To fill in this void, Cadden et al. (2013) have investigated the degree to which organisational cultural fit, between a purchaser and supply chain member, affects performance. Cadden et al. (2013) have a different approach in their methodology in the way that they measure culture and performance. For the culture assessment they used Verbeke's (2000) updated version of Hofstede, Neuijen, Ohayv, and Sanders' (1990) organisational practices tool and for the performance measurement they used objective data such as lead time, delivery time and inventory carrying costs. Both measurements were done with the Likert scale. Their

findings suggest that “complementarity rather than congruence between the supply chain partners achieved successful performance outcomes” (Cadden et al., 2013, p. 86). The authors have studied two kinds of supply chains; one is a high-performing chain; the other is a low-performing chain. They concluded that the high-performing supply chain had different cultural profiles and the low-performing supply chain had almost similar cultural profiles. Furthermore, a ‘collaborate culture’ has a significant influence on achieving performance. On the other hand, ‘adversarial culture’ has a poor performance. These two culture dimensions are similar to Cameron and Quinn’s (2006) cultural dimensions ‘clan’ and ‘hierarchy’ respectively.

Van der Veen (2016) provides insight into the relationship between organisational culture and the Supply Chain Cooperation (SCC). Van der Veen (2016) indicates that the coordination of the different supply chain entities can be reached in two ways. These two entities are based on a different management philosophy and a different view of man:

(1) Control of the entire chain by one dominant entity that prescribes more or less what the other chain parties must do. This 'chain director' exercises a strong control over the activities of all chain partners and does not hesitate to impose the will on other parties as the occasion arises.

(2) Supply Chain cooperation, where the various entities are focused on shared goals on the basis of equality. Important principles include a team approach, that innovation is initiated throughout the chain, that risks are shared and that mutual interests are subordinated to the common goals. The parties work together on the basis of trust, reciprocity and the realization that if everyone contributes, the whole will become stronger (Van der Veen, 2016).

The method of the dominant chain director was the most common in recent decades and usually it is considered 'the starting point'. Since the credit crisis, the picture is slowly changing and SCC is seen by many organisations and chains as a fully-fledged alternative. SCC seems to fit better with the current (or future) business environment and seems to lead to a higher supply chain performance (Van der Veen, 2016).

Parties that want to apply SCC will often have to make a 'switch' to another management paradigm. In this regard, when implementing SCC, there is often a change process. Part of the required transition for SCC, is that a different type of organisational culture is needed than the more usual method of a dominant chain manager (Van der Veen, 2016).

SCC is especially relevant if there is a high degree of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity). This includes manoeuvrability, adaptability,

creativity, and innovation, in short, a culture that is focused on flexibility. This means that there is an orientation towards the 'upside' of the Competing Values Framework of Cameron and Quinn (2006) (Van der Veen, 2016).

The culture type that best suits SSC is the clan culture (top left in the Competing Values Framework). As a second preference, the adhocracy culture could be possible; certainly from the organisational perspective and from the importance of improvement and innovation within chains (Van der Veen, 2016).

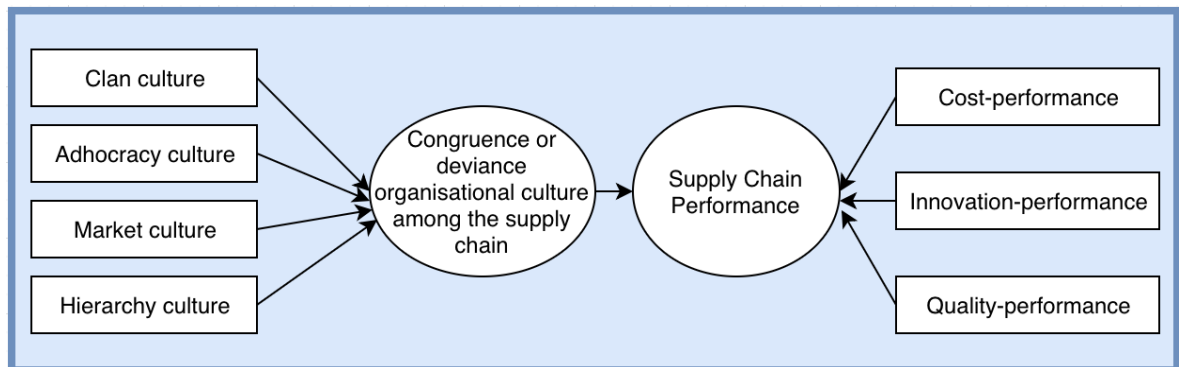
The clan and adhocracy cultures jointly create fundamentally better conditions to successfully implement SCC than hierarchy and market cultures. The adhocracy culture fills in some 'weaknesses' of the clan culture (tendency to be internally oriented and thus to miss important innovations). Flexibility must be more dominant than stability on all fronts (Van der Veen, 2016).

3 Methodology

3.1 Research Design

This research analyses how the congruence or the deviance in organisational culture between organisations affects the supply chain performance of their supply chain. For this research a conceptual model was developed, see Figure 5.

Figure 5 Conceptual model of this study



As noted before, little research has been done on this topic: this field is in an intermediate stage (see Appendix 2). As explained by Edmondson and McManus (2007), the goal of intermediate theory research is to do preliminary or exploratory testing of new theories. This corresponds to the nature of this research project, as the two phenomena, organisation culture and supply chain performance will be studied in conjunction with each other with the aim to determine if there is an interrelationship between them (Edmondson & McManus, 2007). We therefore chose an exploratory research design.

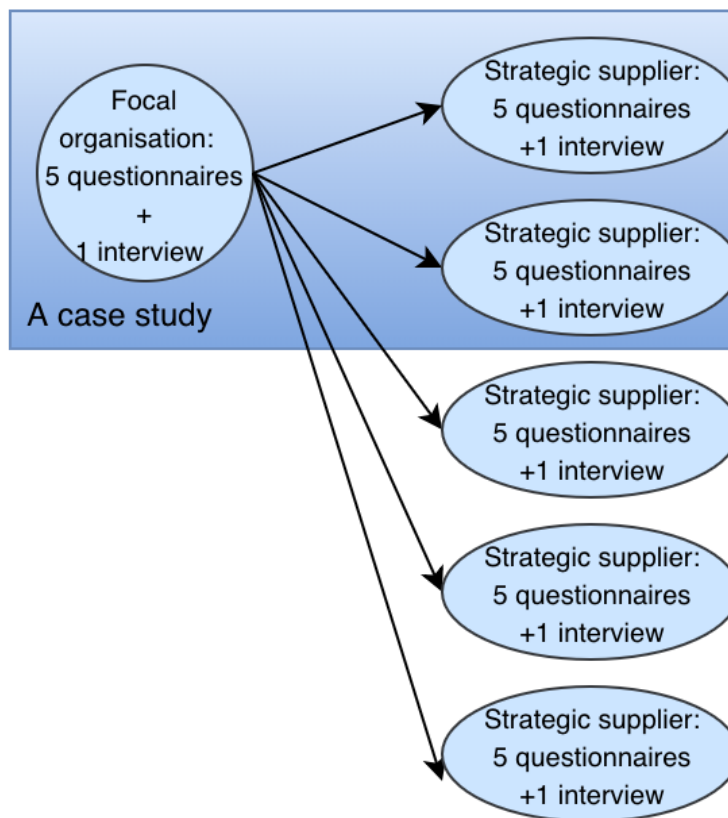
Another element, which is an essential part of this research design, is 'case study'. Voss (2002) reviewed the use of case study research in operations management. The research suggests that "case research has consistently been one of the most powerful research methods in operations management, particularly in the development of new theory" (Voss, 2002, p. 195). They conclude that the results derived from case research can have a very significant impact. Not hindered by restrictions of questionnaires and models, case research can discover new and surprising insights, which can lead to new theory. For this reason, case research is useful for 'exploration research', as the method gives the possibility to develop research ideas and questions (Voss, 2002). Case studies are often used with the intent to generate research questions that are worthwhile to pursue in the future (Frohlich, 1998). The intent of our exploration is to uncover areas for research and

theory development. Therefore, this research project chose the method of case studies, with each case study consisting of a focal organisation and several strategic suppliers.

Voss (2002) explains that triangulation is an essential principle in the collection of data in case research. “Triangulation is a process by which the same phenomenon is assessed with different methods to determine whether convergence across methods exists” (Edmondson & McManus, 2007, p. 1155). In this way, it is possible to answer questions through different perspectives. Consequently, it is possible to determine if there is a relationship between the answers of the questionnaire and the interview and assess the correctness of the data. If several data collection methods are used, such as questionnaires and interviews, the reliability of the data will be increased (Voss, 2002). A feature of Edmondson and McManus (2007) intermediate theory research is that data collection is quantitative and qualitative; this reinforces the value of this type of data collection for this research project.

All of the participants filled in an online survey and each focal organisation and two of their strategic suppliers were interviewed. For the visualization of a case study, see Figure 6.

Figure 6 Visualization Research Design per ‘Case Study’



For this study, a mixed-methods approach was chosen: The integration of quantitative survey data and qualitative interview findings provides a better understanding of the research problem than either of each alone. One of the advantages of mixed-methods research is the possibility of triangulation, in other words, the use of several data sources to study the same phenomenon.

3.2 Sampling Procedure

As mentioned in the ‘Introduction’, this research is done in cooperation with the management consultancy company House of Performance. Together with the designated company supervisor, from the list of clients of House of Performance, a selection of 10 manufacturers, service organisations, and retailers was made (these three types of organisations will be referred to as ‘firms’). In addition, several firms were contacted through LinkedIn. The researcher personally contacted top managers and executives and asked if their firms would be interested to participate. These firms were part of the researcher’s personal network, for example, the firm where his bachelor thesis was conducted, as well as firms in the network of the University of Twente.

The criteria that were used to make the selection are the following: a firm who works with a supply chain, a firm that has a minimum of 1,000 employees and a minimum of 10 strategic suppliers and a firm that has interest and affinity with our research subject.

In total twenty firms were approached to participate in the research study. An email, including three attachments, was sent to the firms to explain their role in the research. The attachments were a one-page summary of the goal of the research (see Appendix 3) and two illustrations to explain the research structure (see Figures 5 and 6). On two occasions, the researcher and company supervisor had a personal meeting with the firm to explain in more detail the expectations of the role and responsibilities of the firm and suppliers in participating in the research.

For a wide range of reasons, many firms decided that they could not partake in the research project. The reasons for this will be discussed in the chapter ‘Limitations’. Four firms did commit to participate, as focal organisations, in the research study. These firms were asked to select five representatives of their firm, preferably in management positions¹ and five strategic suppliers; these representatives and suppliers actively participated in the research. In practice, however, the number of strategic suppliers per firm varied, from one

¹ The respondents had various types of job functions, such as top management, middle management, below-middle management.

supplier to four suppliers. Each strategic supplier then also had to select five representatives, preferably in management positions, to participate in the research.

The sample group for the questionnaire is the following: a) four focal organisations participated with five representatives per focal organisation, therefore in total 20 respondents for the focal organisations; b) five strategic suppliers per focal organisation participated with five representatives per strategic supplier; therefore in total 100 respondents for the strategic suppliers.

The sample group for the interviews is the following: a) one representative per focal organisation, who had also filled in the questionnaire, therefore in total four representatives for the focal organisations; b) two strategic suppliers per focal organisation, who had also filled in the questionnaire, randomly chosen² (if more than two participating suppliers) with one representative per strategic supplier, randomly chosen, therefore in total seven respondents for the strategic suppliers.

Table 2 illustrates the number of respondents in the survey and interview.

3.3 Sample Description

The focal organisation of case study 1 is from the semi-public sector. The strategic suppliers of this organisation are from the private sector. The other three focal organisations and their corresponding strategic suppliers are all from the private sector. The focal organisations and strategic suppliers come from a wide range of industries. On average, the focal organisation and strategic suppliers have a working relationship for 7.66 years. Table 2 gives a detailed description of the profile of the participating firms in the study.

In the focal organisations, the males outnumber the females by approximately 71%. In terms of the strategic suppliers, the males outnumber the females by 80%. Generally, the firm's representatives were middle management and on occasion top management and below-middle management. The demographic characteristics of the respondents of the survey and interview are illustrated in Table 3.

The persons interviewed for the focal organisations were all top management. The persons interviewed for the strategic suppliers were 60% top management and 40% middle management.

² The representatives were randomly chosen from a list of participants who also filled in the online survey; in some instances it was not random as there was only the choice of one person.

Table 2 Sample Characteristics of Focal Organisations and Strategic Suppliers

Case	Profile of organisations	Industry ^a	Years co-operation F.O. & S.S.	Sector	Surveys sent	Surveys returned	Surveys % Response Rate	Inter-views planned	Inter-views conducted	Interviews % Response Rate
1	Focal organisation	Energy	10+	Semi-Public	5	5	100	1	1	100
	Strategic supplier 1	Installation	10+	Private	5	5	100	1	1	100
	Strategic supplier 2	Installation	10+	Private	5	5	100	1	1	100
2	Focal organisation	Construction	10+	Private	5	5	100	1	1	100
	Strategic supplier 1	Construction	10+	Private	5	5	100	1	1	100
	Strategic supplier 2	Construction	10+	Private	5	5	100	—	—	—
	Strategic supplier 3	Construction	10+	Private	5	5	100	1	1	100
	Strategic supplier 4	Installation	10+	Private	5	3	60	—	—	—
3	Focal organisation	Logistics	5+	Private	5	5	100	1	1	100
	Strategic supplier 1	Logistics	5+	Private	5	2	40	1	1	100
4	Focal organisation	Food & Beverage	5+	Private	5	4	80	1	1	100
	Strategic supplier 1	Food & Beverage	5+	Private	5	5	100	—	—	—
	Strategic supplier 2	Food & Beverage	5+	Private	5	5	100	1	1	100
	Strategic supplier 3	Food & Beverage	5+	Private	5	4	80	—	—	—
	Strategic supplier 4	Food & Beverage	5+	Private	5	4	80	1	1	100
Total			7.66		75	67	89 %	11	11	100 %

^a The information for the column ‘Industry’ was derived from the survey. In the questionnaire, there was a list of industries and the respondent chose the industry branch that best described his/her firm. See the list of industries on page 7 of the questionnaire, in Appendix 4.

Table 3 Demographic Characteristics of the Respondents of the surveys and interviews

Classification	Band/Category	Frequency	Percentage %
Gender	Male	52	77,6
	Female	15	22,4
Age	18-25	0	0,0
	25-35	14	20,9
	35-45	25	37,3
	45-55	22	32,8
	55-67	6	9,0
	67+	0	0,0
Position	Top management	8	11,9
	Middle management	37	55,2
	Below middle management	11	16,4
	No answer	11	16,4
Years working for company	0-3	14	20,9
	3-10	16	23,9
	10-15	12	17,9
	15-25	18	26,9
	25+	7	10,4
Years in present position	0-3	35	52,2
	3-10	20	29,9
	10-15	7	10,4
	15-25	3	4,5
	25+	2	3,0

While we were collecting data, one of the focal organisations withdrew from the research project. As a result, four focal organisations participated in the study. In addition, the focal organisations were not able to involve five strategic suppliers as participants in this study; the number of strategic suppliers per case study varied from one to four strategic suppliers.

For the above reasons, the participation in this study was four focal organisations and eleven strategic suppliers. Seventy-five surveys were distributed to the participants and 11 interviews were planned. From this sample, 67 surveys were completed and 11 interviews were conducted. The total response rate for the surveys is 89% and for the

interviews 100%. See Table 2, for an overview of the collected survey data and for the interview data.

3.4 Data collection procedure

Between June and November 2018, surveys and interviews were conducted. When a focal organisation agreed to participate, the online survey link was sent to the respondents of the focal organisation and strategic suppliers. Each case study has its own link to the survey. The respondents were given three weeks to answer the survey questions. However, it was necessary to send several reminders, by e-mail and telephone, to the respondents to request that they fill in the online survey. After the survey responses per focal organisation and their corresponding strategic suppliers were received, the researcher conducted the interviews.

In the ‘Introduction’ of the online survey and at the start of the interview, all respondents were informed that their survey and interview would be anonymous in the data collection. This was done to protect the privacy of the respondents and simultaneously to create an environment in which the respondents could honestly and openly answer the questions, without fear that there could be repercussions within their work relationships.

3.5 Measures

3.5.1 Questionnaire

An online questionnaire was used. The questionnaire was divided in two parts. Part one contains questions related to organisational culture. Part two contains questions related to supply chain performance. The questionnaire is the same for the focal organisations and the strategic suppliers. See Appendix 5 for the completed questionnaire.

3.5.1.1 Organisational culture

The Competing Values Framework of Cameron and Quinn (2006) was used to determine the organisational culture of the focal organisations and their strategic suppliers. This framework describes four types of organisational culture: clan, adhocracy, market and hierarchical. To measure the culture of the organisation, Cameron and Quinn (2006) developed a questionnaire, called the Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI). The OCAI identifies an organisation’s culture and is a useful and accurate tool for measuring organisational culture. The OCAI measures two cultural situations, current and preferred. The questionnaire measures the two situations with the same questions (Cameron & Quinn, 2006).

To determine the organisational culture, the OCAI questionnaire looks at the following six dimensions of an organisation (Cameron & Quinn, 2006, p. 151):

1. *Dominant characteristics*
2. *Organisational leadership*
3. *Management of employees*
4. *Organisation glue*
5. *Strategic emphasis*
6. *Criteria of success*

In the OCAI questionnaire, there are four statements per dimension; each statement is related to one of the four organisational cultures: clan, adhocracy, market and hierarchical. The OCAI uses a 100-point scale, whereby the respondent has to divide 100 points over each of the four statements on each dimension. This is known as the ipsative rating scale. Using ipsative scale has its benefits, because the participant is required to allocate the 100 points to the four statements. This system of giving points gives a clearer result than when using the Likert scale. (Cameron & Quinn, 2006)

The OCAI assessment was used for the questionnaire. Examples of the questions in the OCAI assessment for organisational culture types are as follows. “*Clan* – The organisation is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves. *Adhocracy* – The organisation is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks. *Market* – The organisation is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented. *Hierarchy* – The organisation is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.” (Cameron & Quinn, 2006, p. 27).

For measuring the congruence or deviance of organisational culture, we do not specifically need to consider the dominant culture scores. To measure the congruence or deviance in the supply chain and the effect of it on supply chain performance; we need to consider all four organisational culture scores. By doing this, the dominant scores are automatically taken into account.

3.5.1.2 Supply Chain Performance

We measured three aspects of supply chain performance: costs, innovation, and quality.

The questions regarding costs are related to cost effectiveness between focal organisation and strategic supplier and are based on the questionnaire developed by Krause

et al. (2001) and Terpend et al. (2011). An example of one of their questions is “We are satisfied with the low total cost achieved”.

The questions about innovation performance are based on the questionnaire developed by Azadegan and Dooley (2010), Schiele et al. (2011) and Terpend et al. (2011). These questions relate to the extent to which innovation is possible within the chain of focal organisation and strategic supplier. An example of one of their questions is “It has been possible to achieve more product and process improvements than average”.

The questions related to the quality delivered, between the focal organisation and the strategic supplier, are based on the questionnaire developed by Rauniar et al. (2008) and Yang (2012). An example of one of their questions is “Concerning this collaborative development project with this supplier, this project Deliverables met customers’ expectations”.

The performance per focal organisation and per strategic supplier is the total supply chain performance of costs, innovation, and quality. Each question of the supply chain performance will be the same for both parties. Both focal organisation and strategic supplier will rate their supply chain performance. In this way, they will rate their chain. All of the performance scales were measured with Likert scales, 1 to 7, whereby 1 is ‘very poor’ and 7 is ‘very good’.

3.5.2 Interviews

Eleven interviews were conducted, of which ten interviews were taken at the firms’ offices of the respondents and one interview was conducted via Skype. Before the start of the interviews, an e-mail was sent, stating that the shared information would be completely anonymous and would only be used for this research. Therefore, in the research report all the results are anonymous. At the start of the interview, the respondents were informed that the interview would be audio-recorded as the interviews needed to be documented for the thesis. The respondents gave their permission to make this recording.

A semi-structured interview schedule was used. The interview structure was the same as that for the questionnaires. First, some general information was requested, followed by questions about the organisational cultures. Then questions were asked about supply chain performance. The interview contained open questions, so as to have an in-depth perspective of the answers that were given in the questionnaire. The interview questions are the same for the five focal organisations and the strategic suppliers. See Appendix 5 for the complete list of interview questions. Examples of the questions in the interview are as follows. *Organisational culture* – To what extent do you experience the

same culture characteristics or differences with the manufacturer / supplier? How would you describe your own organisational culture? *Supply chain performance* – How is the overall performance within this chain? Do you have a number of examples?

The tools used for the interviews are Nivioo software (coding) and Skype.

3.6 Data-analysis

3.6.1 Questionnaires

The results of the questionnaires are analysed using reliability analysis, exploratory factor analysis, intraclass correlation, regression analysis and correlation analysis. The answers of all respondents were analysed. Furthermore, it will also be examined if there is an overlap between types of organisational cultures within each firm and consequently between the firms within the supply chain. The data analyses were conducted in SPSS.

To determine if there is congruence or deviance between the organisational cultures in the supply chain, the absolute differences between the mean scores of the focal organisations and the mean scores of their strategic suppliers were calculated for each culture. For each respondent of a supplier, the mean of the culture of the focal organisation was subtracted from their own mean, and this difference was then made absolute. For example, person A rated their own organisational culture with a score of 20 on Clan culture. The respondents of the focal organisation rated the Clan culture of the focal organisation with a mean of 23. The mean absolute difference in Clan culture is then 3. Similarly, the same score was calculated the other way around: the mean of the respondents of all the suppliers of a focal organisation was calculated, and this score was subtracted from the score of the respondent of the focal organisation to calculate the mean absolute difference. These calculations resulted in four variables for each respondent; the mean differences in the four cultures between their own organisation and that of their supplier/focal organisation. These difference scores were then used as the independent variables in the subsequent correlational and regression analyses.

Subsequently, the relationship between congruence and deviance of cultures and supply chain performance was tested using correlation analysis. For the performance factors (cost, innovation and quality), the mean scores are used for the calculation. In addition, three regression analyses were performed with the deviance score of cultures as the independent variables and the three performance factors as dependent variables.

The analysis of ipsative data poses several problems. The main issue is that the scores on the variables are statistically interdependent; the score on one scale influences the scores on the other scales. Most statistical analyses such as correlations, factor analysis,

reliability analysis, and regressions assume scores to be independent. These analyses are therefore less reliable with ipsative data. This issue is greatest when there are only two scales, and less when there are more (van Eijnatten et al., 2015). Because four ipsative scales were used in this study, and because alternative methods of analysis were outside the scope of this research, the data was analysed as if it were normative. This calculation method has been done also in previous studies, where ipsative OCAI data was analysed using factor analysis, correlations, and regressions (Suppiah & Singh Sandhu, 2011).

On the other hand, Cameron and Quinn (2006) inform their readers that the ipsative rating scale of the OCAI assessment has both advantages and disadvantages. The advantages of the OCAI is that the ipsative scale “highlights and differentiates the cultural uniqueness that actually exists in organisations” and “respondents are forced to identify the trade-offs that actually exist in the organisation” (Cameron & Quinn, 2006, p. 160). This is in contrast to the Likert scale, where the experience has shown that participants are likely to value all cultures either high or low; because of this there is less differentiation. Cameron and Quinn (2006) explain that the disadvantage of the ipsative rating scale is that it does not produce independent responses. To clarify this, they use the following example: the response to alternative A in question 1 is related to the response to alternative B in question 1. On the other hand, in the Likert scale, each answer is assumed to be independent from the other questions. Consequently, correlational statistical analyses, which are structured on the basis of independent responses on each item, are usually not suitable for analysing this kind of data. This research project took both the advantages and disadvantages into consideration. Since this research has an exploratory nature, it was therefore important that “respondents are forced to identify the trade-offs that actually exist in the organisation” (Cameron & Quinn, 2006, p. 160). The choice was made to use the ipsative scale as the advantage of this scale for the purpose of this research outweighed the disadvantage.

According to Field (2009), if there is a Cronbach's Alpha measurement of at least .70, then one can consider the questions reliable. Consequently, one can conclude that the culture questions of the OCAI assessment are reliable if a Cronbach's Alpha measurement of at least .70 is achieved.

In Table 4, the Cronbach's Alpha measurement for two other studies that used the OCAI assessment are shown and compared to the Cronbach's Alpha's that resulted from our own study and Table 5 is for the performance questions. The reliability of the OCAI assessment in this study is acceptable (between .7 and .8) with exception of the Adhocracy score. Field (2009) suggested that when confronted with psychological constructs, it can

realistically be expected to have values below even .7 because of the diversity of the constructs that are being measured.

To determine the congruence and deviance of organisational culture and the effect of this on supply chain performance, the following analyses were performed: correlation matrix rated by focal organisations and rated by strategic suppliers; regression analysis rated by focal organisations and rated by strategic suppliers. In addition, an exploratory analysis was conducted, not for the purpose to determine congruence and deviance but rather to determine how the strategic suppliers judge the supply chain performance of the focal organisations and how this relates to their organisational culture.

Table 4 Cronbach's Alpha measurement for OCAI assessment in previous studies and this research study

Culture Type	Suppiah & Singh Sandhu (2011)	Iriana & Buttle (2006)	This research study		
			Alpha Current	Alpha Preferred	Items
Clan	.77	.84	.72	.77	6
Adhocracy	.63	.84	.69	.55	6
Market	.80	.78	.74	.72	6
Hierarchy	.65	.62	.71	.72	6

* *This research study: Note N=67*

Source: Suppiah and Singh Sandhu (2011, p. 469); Iriana and Buttle (2006, p. 142)

Table 5 Cronbach's Alpha Performance Questions

Performance	Alpha	Items
Cost	.88	7
Innovation	.94	8
Quality	.95	3

*Note N = 67

3.6.2 Intraclass Correlation (ICC)

To check the interrater agreement, the ICC was calculated for the four culture variables and the three performance variables as described by (Newman & Sin, 2009), see Table 6 and 7. The analysis was performed to check between groups agreement and within groups agreement.

The ICC (1) and ICC (2) analyses show that almost every organisational culture has an acceptable/good range. This means that the between groups and within groups have consensus regarding the organisational culture. However, the ICC (2) market culture is just below acceptable.

For all the performance elements, cost, innovation, and quality, the ICC (1) and ICC (2) have an acceptable/good range.

Table 6 Intraclass Correlation Scores – Organisational Culture

ANOVA						k = 13,9		k = 17,1		
Culture		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	ICC1	ICC2	ICC1	ICC2
Clan	Between Groups	2318,811	14	165,629	2,33	0,014	0,09	0,57	0,07	0,57
	Within Groups	3696,653	52	71,089						
	Total	6015,464	66							
Adhocracy	Between Groups	1532,871	14	109,491	3,955	0	0,18	0,75	0,15	0,75
	Within Groups	1439,704	52	27,687						
	Total	2972,575	66							
Market	Between Groups	1672,368	14	119,455	1,864	0,053	0,06	0,46	0,05	0,46
	Within Groups	3332,234	52	64,081						
	Total	5004,602	66							
Hierarchy	Between Groups	2600,039	14	185,717	2,476	0,009	0,10	0,60	0,08	0,60
	Within Groups	3899,858	52	74,997						
	Total	6499,896	66							

Formula according to Newman and Sin (2009, p. 117)

According to Bliese (2000), scores for ICC (1) are acceptable when they are between .00 and .50.

According to Klein and Kozlowski (2000) scores for ICC (2) are satisfactory when equal to or higher than .50, and are good when equal to or larger than .70.

Table 7 Intraclass Correlation Scores – Performance

ANOVA

Performance		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	ICC1	ICC2	ICC1	ICC2
Cost	Between Groups	34,901	14	2,493	6,74	0	0,29	0,85	0,25	0,85
	Within Groups	19,235	52	0,37						
	Total	54,136	66							
Innovation	Between Groups	35,373	14	2,527	3,904	0	0,17	0,74	0,15	0,74
	Within Groups	33,657	52	0,647						
	Total	69,03	66							
Quality	Between Groups	28,82	14	2,059	2,586	0,007	0,10	0,61	0,08	0,61
	Within Groups	41,392	52	0,796						
	Total	70,212	66							

Formula according to Newman and Sin (2009, p. 117)

According to Bliese (2000), scores for ICC (1) are acceptable when they are between .00 and .50.

According to Klein and Kozlowski (2000) scores for ICC (2) are satisfactory when equal to or higher than .50, and are good when equal to or larger than .70.

3.6.3 Interviews

The audiotapes of the interviews were transcribed. The next step was to code the transcription. The coding method was based on "the grounded theory" by Corbin and Strauss (1990). The grounded theory encodes in three successive phases: open, axial, and selective coding. In consistency with this theory, the answers of the respondents were then encoded in three successive phases.

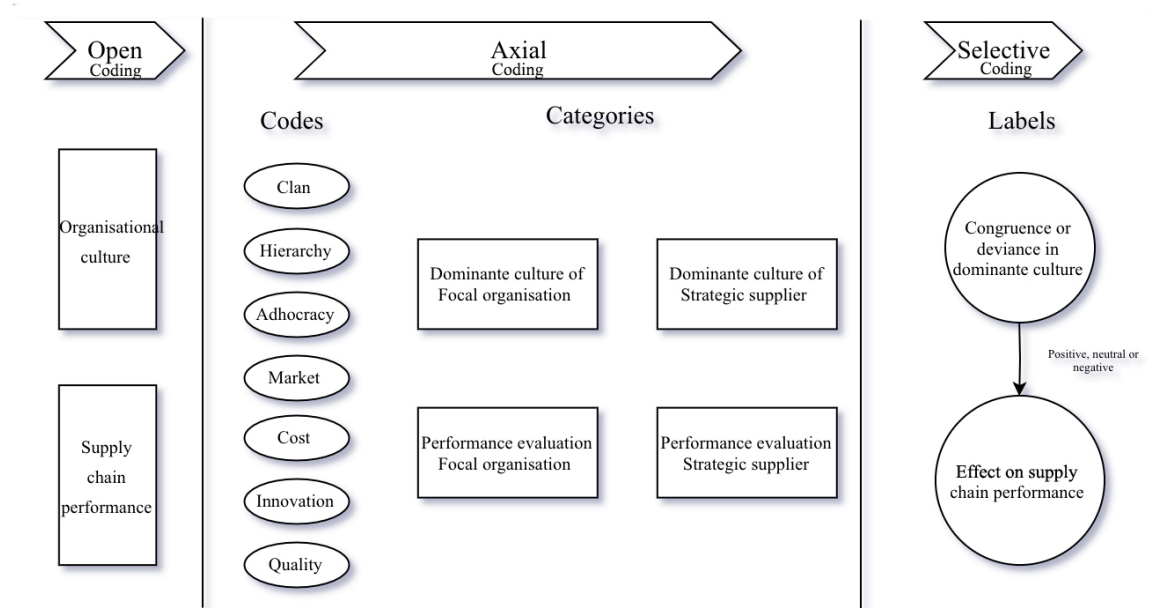
In the open coding phase, all the texts, which referred to organisational culture and supply chain performance, were selected and highlighted.

In the axial phase, all the texts, which were related to organisational culture, were studied to determine which culture type (clan, adhocracy, market, hierarchy) was dominant for the focal organisations and which culture type was dominant for the strategic suppliers. The texts that referred to a culture type were coded so that patterns could be established. From these patterns, it was possible to determine which culture was dominant per firm; in other words, the more references that were made for one culture type, the stronger the dominance for this culture type. Similarly, the texts were analysed for the three performance indicators so as to conclude how the focal organisations and how the strategic suppliers perceived the indicators cost, innovation and quality. The dominant culture per firm and the performance codes were then allocated to four categories, as described in Figure 7.

In the selective phase, the connections between the categories were analysed and put into labels; these connections relate to the congruence and deviance between the focal organisations and the strategic suppliers and the effect that this has on the supply chain performance.

As the underlying method of the interviews and questionnaires was similar, whereby the dominant culture and the supply chain performance was studied, triangulation was possible.

Figure 7 The three coding phases for analysing qualitative data



4 Results

This chapter has four sections. First, the factor analyses will be discussed. Second, the survey outcomes are reported. Third, the interview results are described and discussed. Finally, the results are combined and explained. In this description the congruence and deviance in organisational culture in the supply chain is studied in more detail; specifically, what effects are there on supply chain performance if the organisational cultures are congruent or deviant in the supply chain.

4.1 Factor analysis

Ideally, when conducting a factor analysis, the Kaiser-Meyer-Olkin test of data suitability for factor analysis and the Bartlett's test to check whether items are suitable related are reported. When putting in the items of all four ipsative components however, Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's test does not give any output. It should be noted that this lowers the reliability of this factor analysis. The exploratory factor analysis was conducted using the varimax rotation. The rotated factor matrix shows that the first factor is composed of four of the six hierarchy items which load negatively, and also 4 clan items which load positively. This suggests that hierarchy and clan are 'opposite' cultures, with a higher score on one related to a lower score on the other. The next factor is composed of 5 of the 6 Market items. The third component is unclear, being composed of items from all 4 cultures. The last one is composed mostly of Adhocracy items. See Table 8 for all the factor loadings. Although the factor analysis did not confirm the four factors of the OCAI, all the items of the OCAI were retained because of their theoretical value, and in order to make comparisons possible with previous studies that used the OCAI. In addition, the OCAI has been used in many studies which have confirmed the existence of the 4 cultural dimensions. Further, the items have been retained due to their face validity. One must however take into account that the factor loading is a limitation.

Table 8 Rotated Component Matrix, factor loadings

Rotated Component Matrix				
Adhocracy	0,62	-0,103	0,453	0,301
Adhocracy	0,468	-0,17	0,281	0,396
Adhocracy			0,592	
Adhocracy	-0,187		-0,11	0,717
Adhocracy	0,281		0,132	0,601
Adhocracy	0,446	-0,256	0,372	0,488
Clan	0,612	-0,369	-0,226	

Clan	0,552	-0,551	-0,194	-0,292
Clan	0,533	-0,465	-0,186	-0,243
Clan	0,406	-0,633		-0,176
Clan	0,114	-0,29	-0,545	
Clan	-0,23	-0,39	-0,278	-0,512
Hierarchy	-0,89	-0,224		
Hierarchy	-0,817			
Hierarchy	-0,815	-0,155		-0,239
Hierarchy	-0,794	-0,153		-0,203
Hierarchy	0,14	0,284	-0,665	0,344
Hierarchy	-0,25		0,417	-0,584
Market		0,843	0,176	-0,122
Market		0,812		
Market		0,776		
Market	0,286	0,615	0,125	
Market		0,586	-0,405	0,287
Market	0,108	0,17	0,628	0,157

Because the four subscales of the OCAI were rated at the same time by the same participants, there is the possibility of a common method bias. A common method bias consists of systematic variance that reduces the validity of the statistical results. Harman's single factor test was also conducted; we forced it to one factor. The total variance explained of the first component was 22.93%, showing that the OCAI is not affected by the common method bias. See Table 9 for variances.

Table 9 Total variance explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,502	22,926	22,926
2	4,372	18,215	41,141
3	2,497	10,405	51,546
4	2,037	8,487	60,034
5	1,523	6,348	66,381

4.2 Mean scores current culture and supply chain performance

Table 10 shows the mean scores of each of the culture types and supply chain performance of the focal organisations and strategic suppliers. The dominant current culture for the focal organisations is clan (32.2). For the strategic suppliers, clan is also the dominant current culture (27.9). The focal organisations and strategic suppliers both have a clan culture, but that of the focal organisation is more dominant than that of the supplier. The biggest differences between mean cultures can be seen in the market culture (5.90) and

clan (4.3). Furthermore, three out of four focal organisations were dominant clan cultures and six out of eleven strategic suppliers were dominant clan cultures.

Table 10 Current culture and standard deviation of focal organisations and strategic suppliers

Focal organisations	Culture	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Clan	14,2	50,0	32,2	7,4
	Adhocracy	6,7	28,3	20,6	5,7
	Market	3,3	36,7	18,4	8,4
	Hierarchy	13,3	56,7	28,8	10,9

Strategic suppliers	Culture	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Clan	10,0	68,3	27,9	10,2
	Adhocracy	5,0	46,7	22,4	7,1
	Market	1,7	54,2	24,3	8,3
	Hierarchy	4,2	56,7	25,5	9,4

Table 11 shows that the supply chain performance scores for cost performance have been assessed the lowest; this applies both to focal organisations and strategic suppliers (3.7 and 4.2). The highest score was achieved in quality performance (4.8 and 5.3). In general, the focal organisations have rated the supply chain performance lower than the strategic suppliers.³

Table 11 Supply chain performance scores rated by the focal organisations and strategic suppliers

Focal organisations	Performance	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Cost	1,7	4,9	3,7	0,8
	Innovation	2,0	5,8	4,0	1,2
	Quality	2,7	7,0	4,8	1,2

Strategic suppliers	Performance	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Cost	1,7	6,0	4,2	0,9
	Innovation	2,5	6,0	4,8	0,9
	Quality	2,7	7,0	5,3	0,9

³ A full overview of all scores from the focal organisations and strategic suppliers (minimum, maximum, mean, std. deviation). See Appendix 7.

Table 12 shows that the dominant preferred culture for the focal organisations is clan (31.1). For the strategic suppliers, clan is also the dominant preferred culture (32.4). The focal organisations and strategic suppliers both have a clan culture, but in this preferred situation, the strategic supplier is more dominant clan than the focal organisation. In addition, the current situation for the strategic supplier is 27.9 points and they wish to increase their clan culture to 32.4 points. On the other hand, the focal organisation wishes to slightly decrease her clan culture, from 32.2 to 31.1 points. The biggest difference from current to preferred culture is not the change in points in the clan culture. The difference is rather that the focal organisations and the strategic suppliers want to become less hierarchical and more adhocracy in the preferred situation. This is evident because the decrease in hierarchy points moves to adhocracy points. The focal organisations want to increase adhocracy with 7 points in the preferred situation and the strategic suppliers want to increase adhocracy with 5 points. Conversely, the focal organisations want to decrease hierarchy with 7.4 points and the strategic suppliers want to decrease hierarchy with 5.2 points.

Table 12 Preferred culture types and standard deviation of focal organisations and strategic suppliers

Focal organisations	Culture	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Clan	16,7	41,7	31,1	6,2
	Adhocracy	20,8	38,3	27,6	5,0
	Market	6,7	30,0	19,9	7,3
	Hierarchy	5,0	36,7	21,4	7,6
Strategic Suppliers	Culture	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Clan	20,0	61,7	32,4	8,7
	Adhocracy	14,2	40,0	27,4	5,3
	Market	6,7	29,2	20,0	5,7
	Hierarchy	0,0	28,3	20,3	6,7

4.3 Congruence or deviance between organisational culture and the effect on supply chain performance

4.3.1 Correlations

In order to test whether the congruence or deviance in organisational cultures within a supply chain have are related to supply chain performance correlational analyses were conducted.

Performance of the supply chain as rated by the strategic suppliers. Based on the results, it can be concluded that less congruence and greater deviance in the hierarchical and clan culture within a supply chain is significantly negatively related to supply chain performance as rated by the strategic suppliers. The greater the difference between hierarchy cultures within one supply chain, the more negative the relation is for the cost ($r = -.51, p < .001$), innovation ($r = -.31, p < .05$) and quality performance ($r = -.34, p < .05$) as rated by the strategic suppliers. Congruence in hierarchical culture is therefore positively related to supply chain performance. The greater the mismatch between the clan cultures within one supply chain, the more negative the relation is for the quality-performance ($r = -.37, p < .05$) as rated by the strategic suppliers. See Table 13.

Table 13 Correlations between deviance in organisational culture and supply chain performance (rated by the strategic suppliers)

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Deviance in clan	–						
2. Deviance in adhocracy	-.01	–					
3. Deviance in market	.20	.10	–				
4. Deviance in hierarchy	.41**	.49**	.34*	–			
5. Cost performance	.04	.05	.20	-.31*	–		
6. Innovation performance	-.22	.05	-.21	-.51**	.67**	–	
7. Quality performance	-.37*	.10	-.25	-.34*	.67**	.61**	–

Note. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Performance of the supply chain as rated by the focal organisations. There were no significant correlations between the organisational culture and the supply chain performance, see Table 14 for an overview. Furthermore, the correlations are somewhat in alignment with the previous table.

Table 14 Correlations between deviance in organisational culture and supply chain performance (rated by the focal organisations)

Note. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Deviance in clan	–						
2. Deviance in adhocracy	.02	–					
3. Deviance in market	.17	.06	–				
4. Deviance in hierarchy	.18	.34**	.32**	–			
5. Cost performance	.24	.07	-.30	-.31	–		
6. Innovation performance	-.10	.09	-.28	-.05	.69**	–	
7. Quality performance	-.27	.06	.18	.27	.23	.48*	–

4.3.2 Regression analyses

As a more rigorous test of how deviance in cultural dimensions effects supply chain performance, three multivariate regression analyses were performed with deviance between focal organisations and strategic suppliers in the four cultures as predictors and the three factors of performance as rated by the supplier as the dependent variables. Another three multivariate regression analyses were performed with deviance between focal organisations and strategic suppliers in the four cultures as predictors and the three factors of performance as rated by the focal organisations as the dependent variables.

Performance of the supply chain as rated by the strategic suppliers. In the first regression conducted, with cost performance as rated by the suppliers as the dependent variable, the results showed that deviance in hierarchy culture has a significant negative effect on cost performance. In addition, deviance in adhocracy culture has a significant positive effect on cost performance. These findings support the previous correlation analysis.

In the regression with innovation as rated by the suppliers as the dependent variable, then deviance in hierarchy culture also has a negative effect. However, what is striking is that adhocracy is no longer significantly positive, although this effect is almost significant (.10).

Finally, quality has been taken as a dependent variable and this shows that none of the cultures show a significant effect. However, hierarchy culture is almost significantly negative (.09). See Table 15 for an overview.

Table 15 Regression coefficients, supply chain performances as dependent variables (supplier rate focal)

	Cost	P-value	Innovation	P-value	Quality	P-value
Deviance in clan	.09	.53	.25	.13	-.22	.20
Deviance in adhocracy	.44**	.01	.28	.10	.26	.14
Deviance in market	.02	.91	-.10	.49	-.12	.43
Deviance in hierarchy	-.78**	.00	-.60**	.00	-.34	.09

Note. *p < .05. **p < .01.

Performance of the supply chain as rated by the focal organisations. There were no significant coefficients between the organisational culture and the supply chain performance, see Table 16 for an overview.

Table 16 Regression coefficients, supply chain performances as dependent variables (focal rate supplier)

	Cost	P-value	Innovation	P-value	Quality	P-value
Deviance in clan	.24	.45	.09	.76	-.12	.67
Deviance in adhocracy	.03	.93	-.01	.98	-.08	.76
Deviance in market	-.26	.37	-.32	.25	.22	.39
Deviance in hierarchy	-.14	.67	.22	.51	.25	.41

Note. *p < .05. **p < .01.

4.3.3 Analysis without congruence and deviance

Another correlational analysis has been carried out to see whether the culture of the focal organisation is related to what suppliers think of the supply chain performance. The results of this are shown in Table 17. The analysis shows that when suppliers rate focal organisations, there is a significant positive relationship between the adhocracy culture and supply chain performance on cost, innovation and quality ($r = .58, .57, .56$ $p < .001$). In addition, when suppliers rate focal organisations there is a significant negative relationship

between a hierarchy culture and the cost, innovation and quality performance ($r = -.64$, $-.64$, $-.64$ $p < .001$).

Table 17 Correlations between the culture of the focal organisation and supply chain performance as rated by suppliers

	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Cost	.40	.58**	.08	-.64**
Innovation	.37	.57**	.12	-.64**
Quality	.33	.56**	.16	-.64**

Note. * $p < .05$. ** $p < .01$.

4.3.4 Interview Results

In the interviews, the following question was posed regarding supply chain performance: “How is the overall performance within this chain?” Based on the answers that were given and illustrated in Figure 8, one can suggest that: (a) a supply chain with two organisations that have clan culture have an overall good performance; (b) a supply chain with an organisation with clan culture and an organisation with adhocracy culture have an overall good performance; (c) a supply chain with an organisation with hierarchy culture and an organisation with clan culture have an overall poor performance; (d) a supply chain with an organisation with clan culture and an organisation with market culture have an overall poor performance.

From these results, one can suggest that the more congruence in organisational culture, such as clan-clan and clan-adhocracy, the better the performance in the supply chain. The converse situation is also apparent, when there is deviance in culture, such as hierarchy-clan and clan-market, there is poor performance in the supply chain.

The results of the interview were in alignment with the results of the survey. In this way, the results of the survey and interviews confirmed each other, whereby triangulation was realized. There were however two exceptions. In the survey, there was no significant result for the congruence for clan-clan. The interviews however revealed a different situation. As seen in Figure 8, there were several clan-clan relationships and each organisation was positive about the other and was satisfied with the performance of the supply chain.

The interview results were determined by analysing the answers given by the respondents, during the interview, with the three phases, ‘open, axial and selective’, of

Corbin and Strauss' (1990) theory, as discussed in the Chapter Methodology; the three phases are illustrated in Figure 7.

In the axial phase, the coded patterns for organisational culture suggest that on average the focal organisations have a dominant clan culture. Similarly, the strategic suppliers also have a dominant clan culture. However, the focal organisations have a stronger clan culture dominancy than the strategic suppliers.

The second dominant culture for both the focal organisations and the strategic suppliers is hierarchy. The focal organisations show a stronger hierarchy culture than the strategic suppliers.

Even though adhocracy was not dominant, it was evident that the firms had a positive interest in the adhocracy culture; features such as innovation and entrepreneurship were aspects that they considered to be important.

As mentioned, both the focal organisations and the strategic suppliers had characteristics of the hierarchy culture. It is interesting to note that when one party acted in a hierarchical style, then the other party considered this to be very negative.

When looking at the results on an individual basis (rather than collectively), all four cultures were represented in the sample group.

In the axial phase, the coded patterns for supply chain performance suggest that the focal organisations were not satisfied with the costs of the strategic suppliers. The strategic suppliers were also negative about costs; in particular, they had the opinion that their costs were not sufficiently reimbursed by the focal organisations. However the interview responses suggest that the focal organisations are more negative about the costs of the strategic suppliers than that, the suppliers are negative about the focal organisations.

For the indicators innovation and quality, the focal organisations were neutral. It was apparent that the focal organisations valued that the strategic suppliers wanted to innovate; however, they felt that the innovation ideas were not substantially put into effect. The strategic suppliers were also neutral regarding innovation and quality. For both the focal organisations and the strategic suppliers, there was a tendency to rate quality slightly more positive than innovation.

In the selective phase, it was suggested that there is congruence in organisational culture, as both the focal organisations and the strategic suppliers are dominantly clan culture.

The interview results indicate that innovation and quality were neutral. This shows that the working relationship in this regard has no negative experiences; this could indicate that this is a result of the culture congruence, and specifically so for quality as this was

slightly more positive than innovation. Adhocracy characteristics are highly valued but as parties felt that not sufficient action was undertaken, this congruency aspect most likely did not have a positive effect on the supply chain performance.

As mentioned, there was a negative reaction from both parties when hierarchical culture aspects were introduced in the work relationship. This deviance can have influenced the result on supply chain performance whereby performance did not have a positive result for innovation and quality.

A strategic supplier, who was in the process of changing from a hierarchy culture to clan culture, said:

"We are in a transition, we were already in that process, we want responsibilities and powers to be lower in the organisation and that people, within their role and within their range, can do their job well, whether they are a contractor or project leader or calculator planner, they know their responsibilities, they do what they have to do. In consultation with their colleagues, the responsibilities are lower in the organisation."

A strategic supplier talked about his relationship with the focal organisation:

"The contractors in the utility companies have a culture which is very much, do what the Focal says, this is because the utilities have always said, you have to do this and you have to do it in this way."

A focal organisation spoke about adhocracy and said:

"We aim for innovations and we aim for self-managing teams. So that the people get the most enjoyment and can give the most strength that they have."

A focal organisation expressed himself about the cost performance of the strategic supplier:

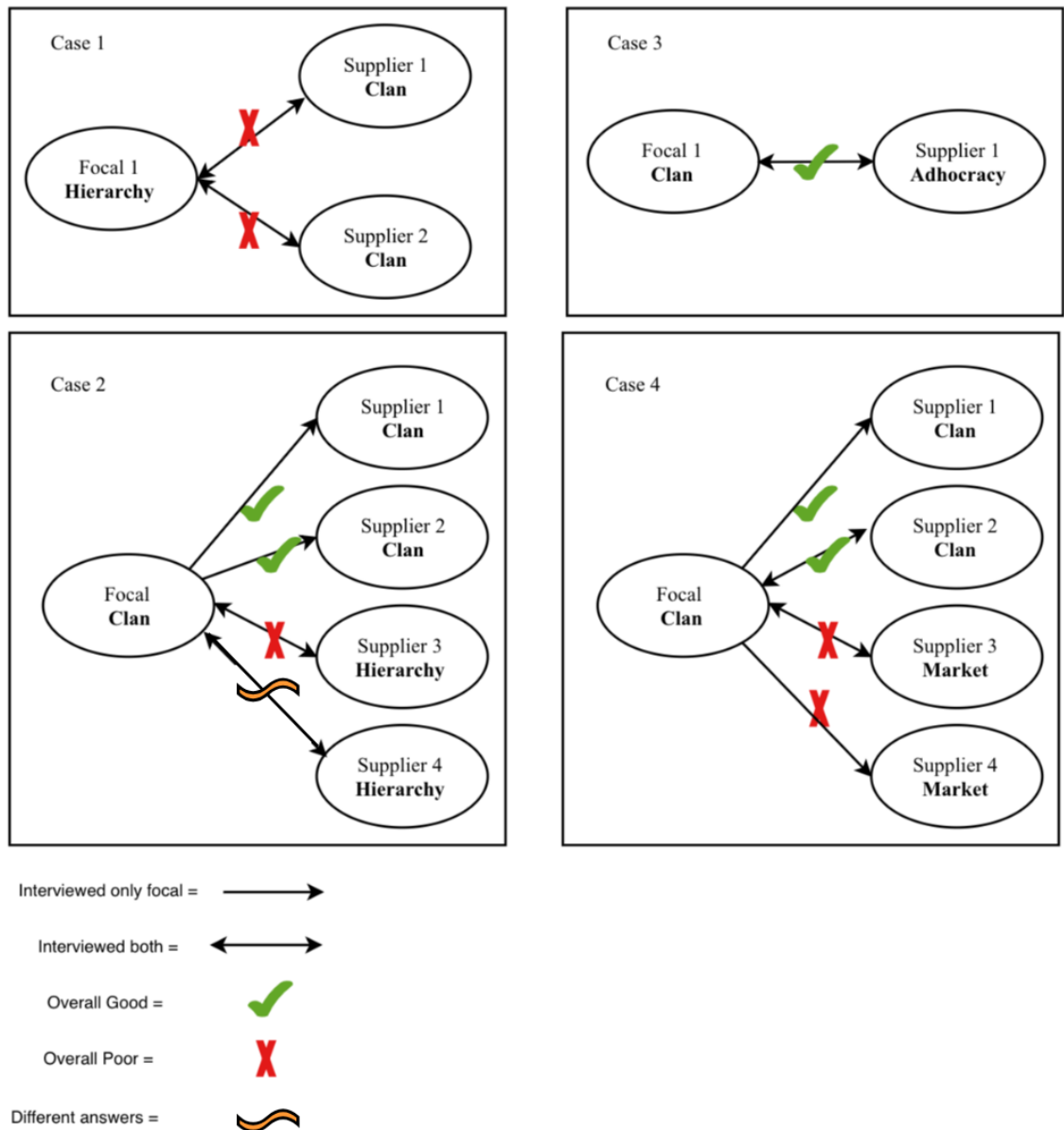
"Those costs, which I had just been talking about. That is also continuously the discussion per project, because we constantly have discussions about extra work."

A strategic supplier spoke about their cost problems:

"We simply have too much overhead for that ... As far as costs are concerned, we simply have too much overhead costs; the focal is not prepared to pay these costs."

A more detailed collection of illustrative quotes is in Appendix 6. This gives an impression of the views and opinions of the Focal Organisations and Strategic Suppliers.

Figure 8 Overall supply chain performance, rated by focal organisations and strategic suppliers during the interviews



5 Discussion

This research is an exploratory field study and strives to answer the question: *“How does the level of congruence or deviance in organisational culture of the focal organisation and the strategic suppliers within a supply chain affect the supply chain performance?”*

The level of congruence and deviance of some, but not all, organisational cultures between focal organisations and strategic suppliers are related to supply chain performance. When two organisations in a supply chain show congruency, such as in a clan-clan culture (high level of congruency) or a clan-adhocracy culture (somewhat congruent), they have an overall good supply chain performance. Similarly, when two organisations have a high level of deviance, as in a clan-hierarchy or a clan-market culture, they have an overall poor supply chain performance. A deviance in hierarchy, as seen from the perspective of the strategic supplier, affects the supply chain performance negatively. In other words, the greater the difference in culture type between the focal organisation and the strategic supplier, the greater the negative effect will be on all three performance factors. Specifically, deviance in the hierarchy culture is associated with a negative effect on the performance factors cost and innovation and similarly deviance in clan culture, from the perspective of the strategic suppliers, has a negative effect on quality performance. The converse situation for the above findings is consequently applicable, congruence in the organisational cultures will relate to a positive effect on supply chain performance. This study suggest that if one of the organisations in the supply chain has a hierarchy culture and the other organisation does not have a hierarchy culture, then the supply chain performance will be negatively affected.

This study adds insight that incongruence in organisations does not only “sap the energy and the focus of organisational members” (Cameron & Quinn, 2006, p. 74) but also saps the energy and the focus of supply chain members. Additionally, incongruence is not only detrimental within an organisation (Cameron & Quinn, 2006) but also to the supply chain.

The above effect of hierarchy culture on supply chain performance supports the conclusions of Fekete and Böcskei (2011), Deshpandé et al. (1993), and Naranjo-Valencia et al. (2016) that a hierarchy culture has a negative effect on performance. Fekete and Böcskei (2011), and Naranjo-Valencia et al. (2016) explain that various characteristics of the hierarchy culture, such as regulation, procedures, formalities, and control of co-worker behaviour, are the cause that the hierarchy culture has a negative impact on performance within an individual organisation; these characteristics can likewise explain the conclusion

that hierarchy culture in a supply chain has a significant negative effect on the supply chain performance.

The negative effect of the hierarchy culture on the supply chain performance supports Van der Veen's (2016) theory that the hierarchy culture is fundamentally not suited for a supply chain cooperation and specifically that a supply chain cooperation between hierarchical and clan organisations are not well-matched to work together. This researcher expects that the characteristics of a clan culture, such as teamwork, participation, and consensus, and the characteristics of a hierarchy culture, such as procedures and rules, are characteristics that are in conflict with each other. This difference in characteristics leads to a cooperation with difficulties and misunderstandings and consequently a negative performance.

As indicated above, there is a relationship between a clan-clan or clan-adhocracy cultures on a good supply chain performance and a relationship between a clan-hierarchy or clan-market cultures and a poor supply chain performance. This evidence is supported by Van der Veen (2016), who suggests that clan-clan culture types are best suited for supply chain cooperation and performance and that the second preference would be clan with adhocracy culture. Van der Veen (2016) explains that the adhocracy culture complements in some sense some 'weaknesses' of the clan culture (tendency to be internally oriented and thus to miss important innovations). Further Cadden et al. (2013) similarly finds that the collaborative culture, which is similar to clan culture, relates to good performance in a supply chain relationship.

In showing the effects of congruency or deviance within a supply chain on supply chain performance, this research has contributed valuable insight for supply chain management. It could be suggested that, if two or more organisations have similar cultural characteristics, then a cooperation between these organisations is more easily achieved and subsequently can lead to a better performance. This could be because they have the same 'way of doing business', as Dowty and Wallace (2010) have stated in their definition of organisational culture. With a congruent culture, two organisations will do their tasks in similar ways and in organisations with deviant cultures, the tasks are done in different ways.

A deviance in adhocracy culture, as evaluated by the suppliers, is linked to a positive effect on cost performance. This implies that the greater the difference in adhocracy culture, the better the performance. It also means that if two organisations in the supply chain both have an adhocracy culture, this would cause a negative effect on performance. This result was not expected. A possible explanation for this result could be

that a cooperation between two adhocracy organisations, who both are entrepreneurial, willing to take risks and invest in innovations, could lead to financial decisions that consequently have a negative effect on cost performance.

This research also analysed the perspective of the strategic suppliers regarding the relationship between the organisational culture of the focal organisation and the supply chain performance, without taking into account the level of congruence or deviance between the two organisations. This analysis revealed (a) a positive result for adhocracy culture on supply chain performance (b) a negative result for hierarchy culture on supply chain performance. Authors, of other studies, support evidence for these findings. Naranjo-Valencia et al. (2016) have indicated that in their study of the relationship between the organisational culture (in an individual organisation) and performance, there is evidence that (a) the adhocracy culture has the highest positive effect on performance (b) the hierarchy culture has a negative effect on performance. Van der Veen (2016) suggests that (a) organisations with an adhocracy culture score best on external supply chain cooperation (b) hierarchy culture is not suited for supply chain cooperation. Cadden et al. (2013) found that the adversarial culture, which is comparable to the hierarchy culture, has a relation to a poor supply chain performance.

In the Introduction of this paper, the following has been written by the author of this paper: “Cameron and Quinn (2006) have shown that organisations with congruent cultures within the organisation are more likely to be high performing than organisations with incongruent cultures. On the other hand, little research has been done regarding the relationship between organisational culture and supply chain performance. Can parallel conclusions be drawn?” On the basis of this exploratory field study, one can say, with precaution, that the results indicate that the above theory of Cameron and Quinn (2006) will most likely apply to the supply chain situation as well. This study is a first step in discovering information about the relationship of organisational culture and supply chain performance and the results give reason to do further research on this subject. In the perspective of the highly competitive business arena and the growing importance of supply chain as a business model, new insights are of utmost importance.

6 Strengths, Limitations and Future Research

Strengths Most research projects, about organisational culture and performance, look at the effects of culture within the boundaries of one organisation. In contrast, this research looks at the effects of organisational culture within a direct supply chain, in other words, not within one organisation but between two organisations. Thus, the above research results are innovative as they contribute new knowledge and insight in the relationship between organisational culture and supply chain performance, a subject matter that has not yet been studied in much depth.

This research studies supply chain performance in a different way than other studies. The few research projects that have been done on this subject have used objective performance data like time and delivery. This research uses subjective performance data as cost, innovation, and quality and therefore it gives a new perspective on the subject matter. Jahedi and Méndez (2014) gives evidence that subjective measures will most likely take into account some of the unspoken events that will not be taken into account by objective measurements alone. This is another innovative aspect of this research study.

The sample group for the interviews was relatively small, and therefore the results cannot be generalized. However, when taking into consideration the top management positions of the organisations' representatives, who were interviewed, this information is valuable and credible.

The organisations which agreed to participate were all committed to the project and wanted updated information about the progress of the research. Because of this commitment to the research, the response rate was high.

A variety of industries participated in the research. This had the advantage that it did not give a bias that the results could be specifically associated with a particular industry. As the results are based on a variety of industries, one can suggest that the results can be applied to a wide range of industries.

This research is limited to supply chains within national boundaries, so as to eliminate the potential effects of cross-cultural differences. Studying the effect of organisational culture upon supply chain performance within a national boundary gives a better possibility to understand how the organisational culture differences directly affects supply chain performance.

Limitations The results of the questionnaire must be interpreted with some caution because the exploratory factor analysis did not show the four-dimensional structure the

OCAI should have, based on the theory. This reduces the validity of the OCAI variables in this study and therefore diminished the reliability of the analyses done with the OCAI scores.

As this is a mixed-method case study, the role of triangulation makes a valuable contribution to interpreting the results. The survey results indicate conclusions but as the cultural items did not load, there is less certainty about these conclusions. On the other hand, though, the results of the interviews regarding hierarchy are similar to the results of the survey and in this way, they confirm and support the survey findings. Moreover, the Intraclass Correlation scores are acceptable/good. This indicates that there is an agreement within groups and between groups. The only exception to this was for market culture, where the score is just below acceptable.

An important limitation is this research is the small sample size. This is, however, a direct consequence of the fact that this was an exploratory study. The researcher expects that some results were not significant because of the sample size, including those of the exploratory factor analysis. Furthermore, with a larger sample group for the interviews, it would be possible to generalize the findings of the interviews.

In the analysis of organisational cultural deviance in Tables 13 & 15, various cultures showed no significant findings; they generally give a slight positive or slight negative effect on supply chain performance. This could be due to the sample size. In chapter 2.7 of the literature review, it has been concluded that there is no overall agreement between three research studies regarding which organisational culture is best. Correspondingly, there is perhaps a relationship between the underlying reason that there is no overall agreement regarding the best organisational culture and these insignificant results.

The results analyses when rated by the focal organisations show no significant results for the effect of deviance in organisational culture on supply chain performance. This can perhaps be explained by the following two reasons. (a) The number of surveys filled in by the focal organisations is a relatively small quantity ($n=21$); (b) The questionnaire for the focal organisation and strategic suppliers was the same; an example of one of the questions is “With this supplier/focal organisation it has been possible to achieve a higher than average reductions in cost.” Consequently, the mean score does not reflect the individual performance per strategic supplier so that the mean score is biased.

Initially, organisations were very enthusiastic about participating in this research. However, when they realized that they had to assess each other on performance, they decided to withdraw their participation, as they felt that this information was too sensitive

to share, even though all results would be studied anonymously. It was mainly the suppliers who considered the information to be too sensitive. Often the focal organisation wanted to participate, but they could not reach an agreement with their suppliers. In addition, a number of suppliers indicated that the culture assessment felt like an assessment of their supervisor and therefore decided that they did not want to participate. During the study, we therefore approached additional companies, so as to achieve our aim of five focal organisations with five strategic suppliers per focal organisation; unfortunately, however it was not possible to achieve this goal.

Future Research The purpose of this exploratory field study was to determine if it would be worthwhile to do further research regarding the question if congruence and deviance in organisational culture within a supply chain affects the performance of the supply chain. The results of this research indicate that there is a relationship between organisational culture and supply chain performance. If this conclusion would also be reached in a large-scale research project, this would be valuable insight with practical implications that would be of value for supply chain management. Therefore, we would suggest that further research should be done on a large-sample, large-scale hypothesis-testing as a mixed-method multiple case study.

The researcher would suggest to use Verbeke's (2000) revised version of Hofstede et al.'s (1990) organisational practices tool. This tool has the following positive features. According to Singh, Verbeke, and Rhoads (1996) Hofstede et al.'s (1990) original model had its validation limitations. However Verbeke's (2000) revised version has a strong validation and the reliability of the tool has a satisfactory level. (Cadden et al., 2013). Cadden et al. (2013) explains that the revised tool is updated with two more cultural quadrants and that furthermore it is appropriate to use this tool in a supply chain context. The revised version of Verbeke (2000) uses a 5 point Likert scale with 35 items. The researcher of this study suggests that all of the above-mentioned criteria are more appropriate when testing a hypothesis. Furthermore, the researcher would suggest to combine this assessment with the 'preferred' aspect of the questionnaire of Cameron and Quinn (2006) as this has the added benefit of future perspectives.

For future research, we would suggest to use a minimum of ten indicators, which includes five subjective and five objective indicators. In this way, it is feasible to capture as much as possible implicit and explicit events; thereby opinion and facts can be compared. Furthermore, one can argue and substantiate that it is crucial to take the perceptions of different players in the supply chain seriously for the continuity of supply chain cooperation.

The researcher had expected that several of the focal organisations would have a dominant hierarchical organisation culture, taking into consideration the size of the organisation and the fact that these companies have a long history. However, to the researcher's surprise three of the four focal organisations were a dominant clan organisation. Van der Veen (2016) suggests that traditionally, companies with a long history, have a hierarchy culture. It would therefore be interesting to determine if the same result would be reached in a large-scale study and to know if there has been a shift from hierarchy cultures to clan cultures within organisations. This knowledge would also have beneficial practical implications for supply chain management.

The regression coefficients, as rated by the suppliers, shows that a deviance in adhocracy culture has a significant positive effect on cost performance. As mentioned in Discussion, this result was not expected. It would be worthwhile to study this finding in future research on a broader scale with a larger sample group, to see if the same result would be achieved.

The researcher would suggest that in future research, the performance questionnaire for the focal organisation should be structured in a slightly different way, so that the focal organisation should not only rate the supply chain, but also should have to rate the performance of each individual strategic supplier.

As mentioned, this research had difficulties finding enough organisations to participate. We would suggest that in future research one needs to take this aspect into account and plan strategically how to approach organisations, as well as realize that focal organisations and/or strategic suppliers can withdraw their participation at the last minute. It is possible that if the number of strategic suppliers per focal organisation would be higher, the effect of anonymity would be greater and more assuring to the participants. In addition it would be important to clearly inform potential participants, respondents and their supervisors, that the question of the survey are not in any way related to an assessment of the supervisor but rather a determination of the organisational culture. It is possible that a strategic supplier of a hierarchical focal organisation would prefer not to participate in the project as they consider it to be an assessment of the focal organisation. Nonetheless, the strategic supplier might agree to participate as they feel that they have no choice and that they must please the focal organisation. In such a case, the answers of the strategic supplier may not convey the true situation. This could therefore cause a bias in the answers that the strategic supplier gives.

For the purpose of this exploratory study, we chose a direct supply chain of focal organisation and strategic supplier. Future research can consider to also study an extended

and/or ultimate supply chain (Mentzer et al., 2001). This can potentially give a broader and more in-depth knowledge. Furthermore, one can consider to involve leverage suppliers, where you place only high-volume orders (Kraljic, 1983). With the combination of strategic and leverage suppliers, a focal organisation has involved his most important suppliers.

7 Practical Implications

The results of this research can be relevant for practical implementation in organisations. This is evident through the following. The focal organisations specifically chose to participate in the research, as they were interested in the results. They wanted to learn how culture effected the cooperation in their own supply chain with the aim to use the results to improve their supply chain cooperation. The researcher therefore agreed to share with them the outcome of the results on the basis that the findings were generalized over all the focal organisations and strategic suppliers and reported anonymously. On request of three participating focal organisations, the researcher and the management consultancy company House of Performance have submitted a proposal to the focal organisations on how consultancy support can help them to adapt their organisational culture to achieve a better supply chain performance together with their strategic suppliers.

The results of this research can be used on a much broader scale than only the participants of this research. As supply chain performance is an essential element in business management, the results of the research can be applied to all supply chain cooperation. In practical terms, consultants can, on request of a focal organisation, research the cultures of the supply chain by using the OCAI assessment. On the basis of this outcome, a consultant can use the insight of this research to support a focal organisation to achieve their goals to improve the relationship of organisational culture and supply chain performance. The support can take various forms, depending on the situation. For example: A focal organisation who is in the midst of a transition (as was one of the suppliers that was quoted in the chapter Interview results) can use this knowledge to find the right form for the transition and develop the necessary characteristics relevant for the preferred organisational culture. If the problem would be deviance, then a possible solution could be to find new suppliers who are more congruent in their organisational culture in relation to the focal organisation.

References

- Abbasi, H., Sajjadi, S. N., & Kazemnejad, A. (2013). Validation of the Organizational culture Assessment Instrument (OCAI) based on the Competing Values Framework Model (CVF) within Iranian Sport Organizations (Federations). *JRSM*, 3(5), 85-97.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2011). *Handbook of organizational culture and climate*. Los Angeles, CA: Sage.
- Azadegan, A., & Dooley, K. J. (2010). Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal of operations management*, 28(6), 488-505.
- Bellot, J. (2011). *Defining and assessing organizational culture*. Paper presented at the Nursing forum.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis.
- Cadden, T., Marshall, D., & Cao, G. (2013). Opposites attract: organisational culture and supply chain performance. *Supply Chain Management: an international journal*, 18(1), 86-103.
- Cameron, & Ettington, D. R. (1988). *The Conceptual Foundations of Organizational Culture* (Vol. 4). Norwell, Mass.: Kluwer.
- Cameron, & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. . Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised Edition ed.). San Francisco, CA 94103-1741: John Wiley & Sons.
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of sport management*, 24(2), 169-189.
- Christopher, M. L. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman Publishing.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1986). *Organizational culture inventory (form III)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Oxford, England: John Wiley & Sons.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 23-37.
- Di Stefano, G., & Scrima, F. (2016). The Psychometric Properties of the Italian Version of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)*, 64(276).
- Dowty, R. A., & Wallace, W. A. (2010). Implications of organizational culture for supply chain disruption and restoration. *International journal of production economics*, 126(1), 57-65.
- Druckman, D., Singer, J. E., & Van Cott, H. (1997). *Enhancing organizational performance*. Washington, DC: National Academy Press.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, 32(4), 1246-1264.
- Fekete, H., & Böcskei, E. (2011). Cultural Waves in Company Performance. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, 3, 38-42.
- Field, A. (2009). Logistic regression. *Discovering statistics using SPSS*, 264, 315.
- Frohlich, M. T. (1998). The implementation of advanced manufacturing technologies: An empirical study of surface mount technology. *A Journal of the Decision Sciences Institute*, 30(4), 921-957.
- Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F., & Carpinetti, L. C. R. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(10), 1460-1484.
- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of purchasing and supply management*, 9(5-6), 207-216.
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *The academy of management annals*, 9(1), 1-54.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies*, 29(6), 783-798.

- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International journal of production economics*, 87(3), 333-347.
- Han, H. (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 207-219.
- Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2(1), 13.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PloS one*, 9(3), e92879.
- Hofstede, Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind, Intercultural cooperation and its importance for survival*. London, U.K.: Mc Graw-Hill.
- Iriana, R., & Buttle, F. (2006). Customer relationship management (CRM) system implementations: An assessment of organisational culture. *INTERNATIONAL JOURNAL OF KNOWLEDGE, CULTURE AND CHANGE MANAGEMENT*, 6(2), 138-147.
- Jahedi, S., & Méndez, F. (2014). On the advantages and disadvantages of subjective measures. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 98, 97-114.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143-158.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, 3(3), 211-236.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109-117.
- Krause, D. R., Pagell, M., & Curkovic, S. (2001). Toward a measure of competitive priorities for purchasing. *Journal of operations management*, 19(4), 497-512.

- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1992). *Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*: CUP Archive.
- Maneesriwongul, W., & Dixon, J. K. (2004). Instrument translation process: a methods review. *Journal of advanced nursing*, 48(2), 175-186.
- Marshall, D., Metters, R., & Pagell, M. (2016). Changing a leopard's spots: A new research direction for organizational culture in the operations management field. *Production and Operations Management*, 25(9), 1506-1512.
- Mentzer, DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
- Mozaffari, F. A. (2008). *A study of relationship between organizational culture and leadership*. Paper presented at the International Conference on Applied Economics–ICOAE.
- Murray, M. (2018). Supply Chain Performance Metrics. Retrieved from <https://www.thebalancesmb.com/supply-chain-performance-metrics-2221392>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Newman, D. A., & Sin, H.-P. (2009). How do missing data bias estimates of within-group agreement? Sensitivity of SD WG, CVWG, rWG (J), rWG (J)*, and ICC to systematic nonresponse. *Organizational research methods*, 12(1), 113-147.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Boston: Addison-Wesley.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons* 24(6), 83-85.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Quinn, & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). *The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life*. Greenwich, CT: JAI Press

- Rauniar, R., Doll, W., Rawski, G., & Hong, P. (2008). Shared knowledge and product design glitches in integrated product development. *International journal of production economics*, 114(2), 723-736.
- Salacuse, J. W. (1991). *Making global deals: Negotiating in the international marketplace*. Boston: Houghton Mifflin.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45). Washington, DC: American Psychological Association.
- Schiele, H., Veldman, J., & Hüttinger, L. (2011). Supplier innovativeness and supplier pricing: The role of preferred customer status. *International Journal of Innovation Management*, 15(01), 1-27.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health services research*, 38(3), 923-945.
- Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *The journal of Marketing*, 69-86.
- Sople, V. V. (2012). *Supply Chain Management: Text and Cases*. India: Pearson Education
- Suppiah, V., & Singh Sandhu, M. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of knowledge management*, 15(3), 462-477.
- Terpend, R., Krause, D. R., & Dooley, K. (2011). Managing buyer-supplier relationships: empirical patterns of strategy formulation in industrial purchasing. *Journal of operations management*, 47(1), 73-94.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Van der Veen, J. A. (2016). Cultuur(verandering) bij Ketensamenwerking: Handvatten voor logistiek & supply chain managers. (Nyenrode White Paper).
- van Eijnatten, F. M., van der Ark, L. A., & Holloway, S. S. (2015). Ipsative measurement and the analysis of organizational values: an alternative approach for data analysis. *Quality & Quantity*, 49(2), 559-579.
- Varner, C. H. (1996). *An examination of an academic library culture using a competing values framework*. (PhD Dissertation), Illinois State University,
- Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 587-602.
- Voss, C. T. (2002). N. & Frohlich, M. *Case research in operations management*, 22(2), 195-219.

- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.
- Yang, L.-R. (2012). Implementation of project strategy to improve new product development performance. *International Journal of Project Management*, 30(7), 760-770.
- Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W., & Ulrich, D. O. (1991). *Organizational culture and human resources: An empirical assessment*. , *Research in organizational change and development (pp. 59–61)*. Greenwich, CT: JAI Press. Greenwich, CT: JAI Press.
- Zammuto, R. F., & Spreitzer, G. M. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83–115.

Index of Appendix

Appendix 1	Three levels of supply chain complexity	75
Appendix 2	Methodological Fit in Management Field Research	76
Appendix 3	One-page summary of research project.....	77
Appendix 4	Online survey – Questionnaire.....	78
Appendix 5	Interview questions	86
Appendix 6	Illustrative quotes	87
Appendix 7	A full overview of all scores from the focal organisations and strategic suppliers (minimum, maximum, mean, std. deviation)	92
Appendix 8	Transcription of interviews	96

Appendix 1 Three levels of supply chain complexity

Source: Mentzer et al. (2001, p. 5)

TYPES OF CHANNEL RELATIONSHIPS

SUPPLIER ↔ ORGANIZATION ↔ CUSTOMER

DIRECT SUPPLY CHAIN

SUPPLIER'S SUPPLIER ↔ ... ↔ SUPPLIER ↔ ORGANIZATION ↔ CUSTOMER ↔ ... ↔ CUSTOMER'S CUSTOMER

EXTENDED SUPPLY CHAIN

ULTIMATE SUPPLIER ↔ ... ↔ SUPPLIER ↔ ORGANIZATION ↔ CUSTOMER ↔ ... ↔ ULTIMATE CUSTOMER

THIRD PARTY LOGISTICS SUPPLIER ↔ ORGANIZATION ↔ CUSTOMER

FINANCIAL PROVIDER ↔ ORGANIZATION ↔ MARKET RESEARCH FIRM

ULTIMATE SUPPLY CHAIN

Appendix 2 Methodological Fit in Management Field Research

Research methods have been broadly developed within the academic world. But for the right fit in "field" research methods, this is much less the case (Edmondson & McManus, 2007). Edmondson and McManus (2007, p. 1155) define field research as follows: "We define field research in management as systematic studies that rely on the collection of original data qualitative or quantitative in real organisations". It is not the intention that the ideas in this paper are generalised to all kinds of management research, but that they should be a guide to help with the design and development of research projects wherein field research is central.

Edmondson and McManus (2007) distinguish three types of methodological fit in field research:

- Mature
- Nascent
- Intermediate

Edmondson and McManus (2007) describe the right fit in field research. This "fit" relates to research methodology. The three types of 'fit' each have their own methodological fit in management field research.

Mature research focuses on the further development of knowledge of existing theories.

The nascent theory research, on the other hand, offers preliminary answers to new questions and frequently only suggests innovative links between phenomena. These are subject matters for which little or no theories exist.

The intermediate theory research has to do with the research on two known phenomena in the research world. Both aspects have been examined individually in the literature, but this type of research makes a combination of these aspects. "Intermediate theory research draws from prior work - often from separate bodies of literature to new constructs and / or provisional theoretical relationships" Edmondson and McManus (2007, p. 1165). It is common that in intermediate theory research the data collection is done with both qualitative and quantitative research methods. The goal of this type of study is to do preliminary or exploratory testing of new theories. (Edmondson & McManus, 2007)

Appendix 3 One-page summary of research project

 Why	Supply Chain Culture Supply Chain Culture gaat over de relatie tussen hoe organisatieculturen invloed hebben op de performance in de keten. House of Performance en de Universiteit van Twente doen onderzoek naar deze relatie. Aan u de vraag: Hoe is het gesteld met uw Supply Chain Culture? <i>"Competition is not longer between companies, it's between supply chains"</i> – James B Rice	What 	Doel onderzoek - Dit onderzoek focust zich op het effect van organisatieculturen op de keten, zowel in soorten organisatiecultuur als diversiteit in deze culturen tussen de organisaties. Deze effecten kunnen positief of negatief zijn op de prestaties van de keten. Winst voor uw organisatie: - Inzicht in hoe organisatieculturen binnen uw keten zich tot elkaar en tot de prestaties verhouden.
How 	Universitair onderzoek House of Performance en de Universiteit van Twente doen onderzoek naar het effect van organisatieculturen van organisaties binnen een keten op de performance van deze keten. Het onderzoek kent 3 hoofdvragen: 1. Welke culturen kenmerkt de organisaties in uw keten? (op basis van Cameron & Quinn) 2. Hoe is de performance in uw keten? 3. Wat is de relatie tussen deze culturen en de performance binnen uw keten?	Investering - Online survey bij uw organisatie en vijf van uw leveranciers. Minimaal vijf survey's per deelnemende organisatie. - Drie interviews per deelnemende organisatie. Eén bij deelnemende organisatie en twee random bij leveranciers.	Aanpak - Survey onderzoek bij de deelnemende organisatie en haar strategische leveranciers - Vooraf random twee strategische leveranciers selecteren voor interviews. - Interviews met deelnemende organisatie en twee, vooraf geselecteerde, leveranciers - Analyse op het verband tussen de culturen en keten performance

Appendix 4 Online survey – Questionnaire

Organisation Culture & Supply Chain Performance

Introductie:

Dit onderzoek focust zich op het effect van organisatieculturen op de ketenprestaties, zowel in soorten organisatiecultuur als diversiteit in deze culturen tussen de organisaties. In samenwerking met House of Performance en de Universiteit Twente wordt deze studie uitgevoerd tussen juni en augustus 2018.

Het invullen van de vragenlijst kost u ongeveer 10-15 minuten. De resultaten worden anoniem verwerkt en op hoofdlijnen teruggekoppeld.

Hartelijk dank alvast voor uw deelname.

Livandro Gulati

Student Universiteit Twente en afstudeeronderzoeker bij House of Performance

Invulinstructies

De vragenlijst bestaat uit 6 vragen, deze vragen worden twee keer gesteld; een keer voor de huidige situatie en een keer voor de gewenste situatie. De vragen hebben betrekking op uw mening. Elke vraag bestaat uit 4 uitspraken. Aan de uitspraak die het meest overeen met uw mening geeft u de meeste punten en aan de uitspraak die het minst overeenkomt de minste punten. Het totaal aantal punten moet altijd uitkomen op 100.

☐		Mijn direct leidinggevende (Huidige situatie):	
Vraag 1a			
	Mijn direct leidinggevende gedraagt zich in het algemeen als mentor, en faciliteert en stimuleert.	0	
	Mijn direct leidinggevende spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	0	
	Mijn direct leidinggevende geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	0	
	Mijn direct leidinggevende geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machine.	0	
Totaal		0	
☐		Mijn direct leidinggevende (Gewenste situatie)	
Vraag 1b			
	Mijn direct leidinggevende gedraagt zich in het algemeen als mentor, en faciliteert en stimuleert.	0	
	Mijn direct leidinggevende spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	0	
	Mijn direct leidinggevende geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	0	
	Mijn direct leidinggevende geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machine.	0	
Totaal		0	



Vraag 2a

Organisatie kenmerken (Huidige situatie)

De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.

0



De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.

0

De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn competitief en gericht op het boeken van resultaten.

0

De organisatie is strak en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen

0

Totaal

0



Vraag 2b

Organisatie kenmerken (Gewenste situatie)

De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.

0



De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.

0

De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn competitief en gericht op het boeken van resultaten.

0

De organisatie is strak en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen

0

Totaal

0



Vraag 3a

Managementstijl (Huidige situatie)

De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.

0



De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijk risicobeleid, vernieuwing, vrijheid en het uniek zijn.

0

De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.

0

De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.

0

Totaal

0



Vraag 3b

Managementstijl (Gewenste situatie)

De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.

0



De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijk risicobeleid, vernieuwing, vrijheid en het uniek zijn.

0

De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.

0

De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.

0

Totaal

0

☐ Vraag 4a

Het bindmiddel van de organisatie (Huidige situatie)

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel.

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven om qua dienstverlening voorop te lopen.

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.

Totaal

☐ Vraag 4b

Het bindmiddel van de organisatie (Gewenste situatie)

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel.

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven om qua dienstverlening voorop te lopen.

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.

Totaal

☐ Vraag 5a

Strategische accenten (Huidige situatie)

De organisatie legt nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.

De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.

De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen is belangrijk.

De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.

Totaal

☐ Vraag 5b

Strategische accenten (Gewenste situatie)

De organisatie legt nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.

De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.

De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen is belangrijk.

De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.

Totaal

☐
Vraag 6a




Succescriteria (Huidige situatie)

De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van personeel, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.

De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over een zo goed mogelijke dienstverlening. Ze wordt beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar dienstverlening betreft.

De organisatie definieert succes als het qua dienstverlening beter te zijn dan andere organisaties. Een zekere mate van concurrentie wordt hierbij belangrijk gevonden.

De organisatie definieert succes binnen het kader van efficiëntie. Betrouwbare, soepel verlopende en snelle dienstverlening zijn hierbij belangrijk.

Totaal

☐
Vraag 6b




Succescriteria (Gewenst)

De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van personeel, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.

De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over een zo goed mogelijke dienstverlening. Ze wordt beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar dienstverlening betreft.

De organisatie definieert succes als het qua dienstverlening beter te zijn dan andere organisaties. Een zekere mate van concurrentie wordt hierbij belangrijk gevonden.

De organisatie definieert succes binnen het kader van efficiëntie. Betrouwbare, soepel verlopende en snelle dienstverlening zijn hierbij belangrijk.

Totaal

Hieronder volgen vragen met betrekking tot uw mening over de prestaties in de keten. Zowel de leveranciers als klantorganisaties vullen deze vragen in. In de vragen zal er daarom regelmatig “leverancier/klant” staan.

[illegible]

vraag 8

INNOVATIE

[illegible]

vraag 9

KWALITEIT

[illegible]



vraag 10



In welke branche valt uw organisatie?

- ☐ 13 Development (Service)
- ☐ 14 Logistics (Service)
- ☐ 15 Maintenance (Service)
- ☐ 16 Food, beverage, tobacco
- ☐ 17 Machine, device (for special applications)
- ☐ 18 Equipment f. mining, metallurgical plant, rolling mill a. foundry
- ☐ 19 Information, communication and media technology
- ☐ 20 Packing material
- ☐ 21 Manufacturing facility, workshop equipment, tool
- ☐ 22 Construction technology
- ☐ 23 Machine element, fixing, mounting
- ☐ 24 Office product, facility and technic, papeterie
- ☐ 25 General service
- ☐ 26 Energy, extraction product, secondary raw material and residue
- ☐ 27 Electric engineering, automation, process control engineering
- ☐ 28 Automotive technology
- ☐ 29 Home economics, Home technology
- ☐ 30 Auxiliary supply, additive, cleaning agent
- ☐ 31 Polymer
- ☐ 32 Laboratory material, Laboratory technology

- ☐ 33 Installation (complete)
- ☐ 34 Medical Device
- ☐ 35 Semifinished product, material
- ☐ 36 Machine, apparatus
- ☐ 37 Industrial piping
- ☐ 38 Inorganic Chemical
- ☐ 39 Organic Chemical
- ☐ 40 Occupational safety, accident prevention
- ☐ 41 Marketing
- ☐ 42 In-vitro diagnostic
- ☐ 43 Optics
- ☐ 44 Motor vehicle
- ☐ 45 Human and veterinary drug, pesticide as well as active ingredient
- ☐ 46 Clothing and textile
- ☐ 47 Body care and personal hygiene
- ☐ 48 Sport, playing, leisure
- ☐ 49 Public safety and military technology
- ☐ 50 Interior furnishing
- ☐ 90 Interim class (unspecified)

☐
vraag 1

Bedrijf:



☐
vraag 2

Functie:



☐
vraag 3

Geslacht:



☐
vraag 4

Leeftijd:



☐
Q21

Aantal jaar werkzaam:



☐
Q25

Aantal jaar werkzaam in deze functie:



☐
Q26

Hoogste opleidingsniveau:



Appendix 5 Interview questions



House of Performance & Universiteit Twente

Interview

Dit onderzoek focust zich op het effect van organisatieculturen op de ketenprestaties, zowel in soorten organisatiecultuur als diversiteit in deze culturen tussen de organisaties. In samenwerking met House of Performance en de Universiteit Twente wordt deze studie uitgevoerd tussen juni en augustus 2018.

De gedeelde informatie blijft volledig anoniem en wordt enkel gebruikt voor dit onderzoek. De resultaten worden alleen anoniem meegenomen in de verslaglegging.

Om de resultaten van het interview goed te kunnen documenteren wordt er gebruikgemaakt audio opname. De opname wordt enkel gebruikt voor onderzoeksdoeleinde en blijft geheel anoniem. Stemt u daarmee in?

Rol van de organisatie binnen de supply chain

1. Wat is jullie rol binnen deze supply chain?
2. Hoe verhoudt dat zich?
3. Hoe is de samenhang geweest?
4. Hoe is de samenwerking nu?

Cultuur

Korte uitleg geven m.b.t vier culturen (Clan, Adhocracy, Market en Hiërarchie). 2 zinnen per cultuur.

1. In hoeverre ervaart u dezelfde eigenschappen of verschillen met de manufacturer/supplier?
 - Waar blijkt dat uit?
2. Hoe zou u uw organisatiecultuur omschrijven?
 - Waar blijkt dat uit? (voorbeeld vragen)
3. In hoeverre ervaart u dat de cultuur van uw eigen organisatie lijkt op of verschilt van, ten op zichte van de manufacturer/supplier?
 - Waar blijkt dat uit?

Supply chain performance

1. Hoe is de algemene prestatie binnen deze keten?
 - Heeft u aantal voorbeelden?
2. Als de prestaties gelinkt worden aan drie kenmerken kosten, innovatie en kwaliteit. Hoe is deze relatie binnen deze chain?
 - Waar blijkt dat uit?
 - Hoe sluit dat aan?

** Zou u de geanonidiseerde versie van het interviewverslag willen ontvangen?*

** De gegevens worden uiteraard geanonidiseerd gebruikt.*

Appendix 6 Illustrative quotes

From interviews with focal organisations and strategic suppliers

Clan Culture

Focal Organisations

Yes, we will actually determine the design together. They with the knowledge of the installations so that we can translate that to, OK how are we going to build that house?

But ultimately we have a family type business.

The doors are always open, except when there are important appointments. Yes, we also walk on the shop floor and we also walk through the warehouse, and when our colleagues are having a conversation there, we just join in. I think that's important, to know what is going on, on the floor.

The DNA of Focal 4 is very much Clan. You can really notice that it is familial. In that respect, you simply notice that there is not a hierarchy among the cabin crew but also not for the people in the office. It is all more of a family feeling.

Strategic Suppliers

But also "Clan", since for us, working in a team is really very important, you can actually see that in the workplace.

Yes, we really are a family business, where there is a lot of commitment and social involvement.

In addition, yes ... a family culture prevails.

And what you do see is that we are a pretty flat organisation where each department operates independently and is actively involved with what Focal 3 would want to achieve.

We are quite flat as an organisation and we try hard to improve things. Everyone also takes a lot of initiative. It is also true that if you run into something and you find something annoying ... then you just try to find the solution.

Adhocracy Culture

Focal Organisations

Such as, for example, the innovation as paying with a debit card on board. In that respect, our supplier has a really good innovation because we had a payment device that only accepted a credit card. And that is really a very crucial innovation that they have developed.

Strategic Suppliers

Quite independently. Everyone knows where we are heading and that we want to be the first with new products.

Everyone is also very critical of how things could be improved.

We recently purchased a simulation model. This is a model in which you enter all the processes on the basis of data, so you measure all the processes. In this way, we have innovation in our company.

Market Culture

Strategic Suppliers

In our own organisation, I see more similarities with the Market culture; we are price fighters.

We are certainly Market; we are constantly price-conscious.

We are slowly changing to the Market culture, for example.

Hierarchy Culture

Focal Organisations

My impression is that the relationship is getting worse. I think that has to do with trust. What I now see is that the average Focal 1 employee thinks that we can do everything better ourselves ... And that the contractor can not be trusted. At the moment, it's a bit black-white ...

I think we really squeeze our contractors dry on all fronts and we then ask them to deliver a top performance.

But if you're talking about trust... Yes ... then we still have a long way to go with each other. Trust in each other is really gone ...

I do not call it cooperation; everyone here says that we have to work together. I don't think that this is working together, it is WE and THEY.

THIS is the way you have to do it! Discussion finished.

Strategic Suppliers

The company is quite hierarchical.

Quality Performance – Good

Focal Organisations

Supplier 2.3 is also a company that we have been doing business with from the very beginning. Their quality has always been good.

In general, they are good performing suppliers.

To mention a name, Supplier 2.4 does good quality work.

We are not the cheapest, so we choose to deliver quality.

We have good quality products.

Supplier 3.3, for example, I think their quality is good.

I am satisfied with Supplier 3.1; because we have a very transparent model there; so I can see what happens there.

Strategic Suppliers

Yes, quality is a very current subject. That's why we have a quality control here. When the suppliers deliver their product, we check whether the tomatoes are okay.

So they really put their quality to a higher level. I have the idea that we meet their standards.

Quality Performance – Poor

Focal Organisations

Yes their quality is not always good, but yes, at a given moment it becomes a vicious circle, because the contractor gets less work, he puts less people on the job ... yes maybe even less qualified people ...

I do not see many projects that go as smoothly as we had agreed upon.

The quality of Supplier 2.2 has deteriorated, which is simply due to the fact that they work a lot with freelancers.

I am less satisfied with Supplier 3.2 because they even sometimes manage to deliver bad potatoes to us.

I am not satisfied with all the other suppliers; let me put it that way.

Strategic Suppliers

Quality is an actual subject. Sometimes we send back products that don't meet our quality standards.

Because the focus is on costs, this is at the expense of quality.

Sometimes there are things that need to be done ad hoc. Because of time pressure, it could affect the quality.

Cost Performance – Good

Focal Organisations

In general, we pay a reasonable price. We also know that sometimes we pay a bit more, but then we expect a bit of quality or how do you say that, improvement in return.

We are very good at that. Price increases are now being implemented as well, but that has everything to do with the market nowadays just getting more expensive.

In principle, they are also focused on the costs.

We are also very price conscious.

I think the costs that we make for the supplier are justified and good, so I have no problems with that.

Strategic Suppliers

Costs, we are satisfied with the cost agreement with the Focal.

Cost Performance – Poor

Focal Organisations

OK, performance in relation to the costs ... well I have to say, in general, that I think we do not have the KPI's completely sharp and we do not manage them either, because we do not have a dashboard. So we say: the contractor is not doing a good job.

Or it is possible, but do you know what it costs? Costs so much ... Don't we earn more than that; maybe you shouldn't do it?

Since I'm angry now, I'm going to lock the door ... yes, I don't need that mess. They can go back again, all kinds of costs were made in the chain and nobody wants that, right? Next time, tell me in advance.

Strategic Suppliers

Focal 1 pays us 10% below the norm, so we are constantly fighting about money. They don't pay us enough and therefore the job is not breakeven.

But we are also involved in price negotiations because the prices just have to be better. So we are not satisfied with the result of the works we do for Focal 1. Focal 1 also knows that.

Innovation Performance – Good

Focal Organisations

Our organisation has described all areas for improvement and we take action on that.

Yes, innovation is very important to us.

After all that sort of things, yes, I think so ... look, that is cooperation and done in that way. And I think that's innovation.

Strategic Suppliers

We really want to innovate and we want to be at the forefront of discovering new things and seeing new opportunities that also benefit. We also have all the space and investment opportunities for that.

For innovation we have a supplier in Belgium. They help us to innovate with the roof installation.

Innovation Performance – Poor**Focal Organisations**

But when you talk about innovation, that can be a huge obstacle.

Strategic Suppliers

If I want to talk about innovation, to whom do I talk on behalf of Focal 1? I can't do that here locally. I can't discuss it with the contractor or the operational manager or the district manager. That wouldn't help. So I can't get any further with our ideas about innovating.

We are not necessarily focused on innovation.

Appendix 7 A full overview of all scores from the focal organisations and strategic suppliers (minimum, maximum, mean, std. deviation)

Cases		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Focal Organisation	Market	7	3,3	29,2	15,0	9,9
	Hierarchy	7	23,3	56,7	37,7	13,4
	Clan	7	23,3	36,7	30,5	5,0
	Adhocracy	7	6,7	27,5	16,8	6,8
	Cost	7	1,7	4,4	3,1	0,9
	Innovation	7	2,0	5,8	3,6	1,2
	Quality	7	3,7	7,0	4,9	1,2

Focal Organisation	Market	5	13,3	36,7	22,2	8,8
	Hierarchy	5	24,2	33,3	27,8	4,1
	Clan	5	14,2	36,7	29,3	9,0
	Adhocracy	5	16,7	23,3	20,7	2,7
	Cost	5	3,3	4,6	4,0	0,6
	Innovation	5	3,4	5,6	4,7	1,0
	Quality	5	2,7	5,7	4,3	1,5

Focal Organisation	Market	5	16,7	28,3	23,2	4,3
	Hierarchy	5	13,3	31,7	24,8	7,1
	Clan	5	24,2	40,0	30,7	5,9
	Adhocracy	5	15,8	28,3	21,3	5,2
	Cost	5	3,6	4,6	4,1	0,4
	Innovation	5	2,9	5,1	4,0	1,0
	Quality	5	4,3	6,0	5,2	0,8

Focal Organisation	Market	4	6,7	18,3	13,8	5,4
	Hierarchy	4	15,8	24,2	19,6	3,5
	Clan	4	35,0	50,0	40,6	6,5
	Adhocracy	4	23,3	28,3	26,0	2,3
	Cost	4	2,9	4,9	3,9	0,8
	Innovation	4	2,1	5,4	4,1	1,5
	Quality	4	2,7	5,7	4,7	1,4

Cases		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Strategic supplier	Market	4	11,7	26,7	21,7	6,8
	Hierarchy	4	10,8	25,8	20,4	6,9
	Clan	4	25,0	68,3	37,3	20,9
	Adhocracy	4	9,2	25,8	20,6	7,8
	Cost	4	2,0	3,4	2,7	0,6
	Innovation	4	2,5	3,6	3,2	0,5
	Quality	4	2,7	5,0	3,8	1,3

Strategic supplier	Market	5	1,7	54,2	23,8	19,6
	Hierarchy	5	16,7	56,7	29,7	17,3
	Clan	5	19,2	45,8	31,8	12,1
	Adhocracy	5	5,0	21,7	14,7	7,0
	Cost	5	1,7	3,9	3,1	0,8
	Innovation	5	3,5	4,1	3,9	0,2
	Quality	5	3,7	5,0	4,5	0,6

Strategic supplier	Market	3	17,5	25,8	20,3	4,8
	Hierarchy	3	14,2	25,8	18,1	6,7
	Clan	3	25,0	48,3	36,4	11,7
	Adhocracy	3	20,0	32,5	25,3	6,5
	Cost	3	3,7	4,9	4,4	0,6
	Innovation	3	4,9	5,9	5,4	0,5
	Quality	3	4,7	6,0	5,6	0,8

Strategic supplier	Market	4	18,3	27,5	24,0	4,2
	Hierarchy	4	15,8	28,3	23,3	5,3
	Clan	4	26,7	33,3	29,8	2,8
	Adhocracy	4	15,0	30,8	22,9	7,2
	Cost	4	5,0	6,0	5,4	0,4
	Innovation	4	4,8	5,8	5,2	0,4
	Quality	4	6,0	7,0	6,6	0,5

Strategic supplier	Market	4	18,3	20,0	19,4	0,8
	Hierarchy	4	20,8	30,0	24,2	4,4
	Clan	4	28,3	41,7	34,0	5,6
	Adhocracy	4	17,5	26,7	22,5	3,9
	Cost	4	3,9	5,1	4,4	0,6
	Innovation	4	3,4	5,4	4,5	0,8
	Quality	4	5,0	6,0	5,8	0,5

Strategic supplier	Market	5	27,5	31,7	29,3	1,8
	Hierarchy	5	18,3	29,2	24,5	4,9
	Clan	5	16,7	28,3	22,5	5,1
	Adhocracy	5	15,0	28,3	23,7	5,5
	Cost	5	3,9	5,0	4,4	0,4
	Innovation	5	4,3	5,8	4,9	0,6
	Quality	5	3,7	6,0	5,0	0,8

Strategic supplier	Market	5	10,0	26,7	20,7	6,3
	Hierarchy	5	15,0	43,3	29,7	10,6
	Clan	5	20,0	35,8	24,7	6,5
	Adhocracy	5	22,5	27,5	25,0	2,0
	Cost	5	3,9	4,4	4,0	0,2
	Innovation	5	4,3	6,0	4,8	0,7
	Quality	5	5,0	6,0	5,3	0,5

Strategic supplier	Market	5	26,7	36,7	30,0	4,2
	Hierarchy	5	28,3	48,3	36,0	8,0
	Clan	5	10,0	23,3	17,8	5,4
	Adhocracy	5	8,3	20,0	16,2	4,8
	Cost	5	4,0	4,7	4,2	0,3
	Innovation	5	4,9	5,9	5,4	0,4
	Quality	5	5,0	6,0	5,3	0,4

Strategic supplier	Market	5	16,7	27,5	23,0	4,0
	Hierarchy	5	21,7	28,3	26,0	2,7
	Clan	5	24,2	33,3	28,3	3,7
	Adhocracy	5	17,5	25,0	22,7	3,2
	Cost	5	4,0	5,1	4,5	0,5
	Innovation	5	4,0	5,6	4,8	0,7
	Quality	5	4,7	6,0	5,5	0,6

Strategic supplier	Market	4	28,3	35,0	31,5	3,6
	Hierarchy	4	20,0	26,7	23,3	2,7
	Clan	4	16,7	24,2	21,3	3,2
	Adhocracy	4	22,5	26,7	24,0	2,0
	Cost	4	4,1	5,6	4,6	0,7
	Innovation	4	5,3	5,8	5,5	0,2
	Quality	4	5,0	6,0	5,5	0,4

Strategic supplier	Market	2	9,2	26,7	17,9	12,4
	Hierarchy	2	4,2	18,3	11,3	10,0
	Clan	2	20,0	40,0	30,0	14,1
	Adhocracy	2	35,0	46,7	40,8	8,2
	Cost	2	5,6	6,0	5,8	0,3
	Innovation	2	6,0	6,0	6,0	0,0
	Quality	2	5,7	6,7	6,2	0,7

Appendix 8 Transcription of interviews

Index:

Geel: Cultuur

Blauw: Performance

Focal: Case 1

Rol van de organisatie binnen de supply chain
Livandro: Wat is jullie rol binnen deze supply chain?
Speaker 2: Focal 1 is opdrachtgever.
Livandro: En hoe gaat dat precies in zijn werking?
Speaker 2: Binnen Focal 1 hebben we assetmanagement die bepaalt wat wij moeten doen. Ik als aanleg krijgt een opdracht wat er moet gebeuren... Wij kijken civieltechnisch, dus puur graven wie kan ik zelf een opdracht gegeven aan. En daarnaast kijken naar een stukje elektrotechnisch waar een monteur aan te pas komt daar besteed ik een deel intern uit, en een deel gaat ook naar de aannemer. Is dat precies genoeg?
Livandro: Ja. Hoe verhoudt dat zich?
Speaker 2: Voor mij is dat niet echt lastig... Ik heb er een beeld bij...Ik werk je jezelf pas 11 maanden. De contracten met deze leveranciers vond ik even schrikken... beschikken en die zijn er 3. We zijn nu ook aan het evalueren om te kijken of we nieuwe afspraken kunnen maken. Mijn beeld is dat het slechter wordt. Dat heeft denk ik te maken met vertrouwen. Het beeld dat ik nu zie is dat de gemiddelde Focal 1 medewerker vindt dat wij alles zelf beter kunnen...En die aannemer is niet te vertrouwen. Even zwart/wit...
Livandro: Zou hiervan voorbeelden kunnen geven?
Speaker 2: Ja wat is daarvan hoor is dat wij... we gebruiken de woorden partners, maar ik zie mensen zich niet zo gedragen. Ik vind dat wij echt voor een dubbeltje op de eerste rang willen zitten. Dus ik vind dat we de aannemers echt hebben uitgeknepen op alle fronten en vervolgens vragen we ze om een topprestatie te leveren. En wat er ook gebeurt, dat hoor ik nu, in al die jaren beloven wij continu werk aan deze aannemers en per saldo krijgen ze het niet. Dus zij hebben continu mensen klaarstaan voor ons en wij gebruiken ze niet en nu hebben we echt schaarste en nu zeggen wij: wow aannemer alsjeblieft kom helpen! En nu zegt die aannemer: ja sorry ik heb het ergens anders naartoe gezet want jullie beloven mij werk maar je komt zijn belofte niet na, je geeft nooit werk en nu heb ik de mensen niet. Dat is wat ik zo in de loop der tijd heb zien gebeuren. Ik probeer nu heel erg beloftes weer opnieuw te maken maar ja: vertrouwen gaat te paard en komt te voet. Dat is toch wel een beetje de fase waar we in zitten. En mijn manager die is dan totaal verantwoordelijk voor aanleg die zegt eigenlijk voor alle aannemers, misschien moeten wij maar werkgaranties gaan geven met andere woorden. Wij gaan nu zeggen: ik noem even wat he je mag mee ...??, en ook al geven we straks de opdracht niet dan krijg je toch 100 meter van mij betaald. Wij zijn dus niet betrouwbaar in onze planning en dat zou je kunnen afkopen maar als je het hebt over vertrouwen want daar zit ie de hele tijd. Ja... dan hebben we nog een lange weg te gaan met elkaar. Het vertrouwen is echt weg...
Livandro: En dat heeft ook gelegen aan de leveranciers? Of toch vooral aan Focal 1?
Speaker 2: Ik denk beide partijen... Wat ik bij Focal 1 zie is dus het voor een dubbeltje op de eerste rang zitten, dus het uitknijpen, niet betrouwbaar zijn in je eigen planning. Uiteindelijk een cultuur hebben waarin je vindt dat je alles zelf beter kan, dus je durft niet los te laten. Ja en bij die aannemers zit ook een stukje kwaliteit want helaas...Ja is dat niet

altijd goed, maar ja op een gegeven moment kom je in een cirkel he, omdat die aannemer minder werk krijgt en daarom zet die minder mensen op in... ja misschien ook wel minder kwaliteit mensen... ja daar wordt het alleen maar erger van. Twee vechten twee schuld maar ik vind dat Focal 1 best de handen in eigen boezem mag steken.

Livandro: Hoe is de samenhang geweest?

Speaker 2: Ja dat is wel grappig het afwisselend toen ik kwam ook 11 maanden geleden. Ik noem het geen samenwerking iedereen roept hier samenwerken ik vind dit geen samenwerking want het is WIJ en ZIJ. Dat is wat ik hoor. We zijn nu begonnen met pa specifiek met misschien heb je die term al eens eerder gehoord: *Focal 1 als onderaannemer*. Dat betekent dat wij, helemaal voorin het traject de aannemer gaan betrekken. Zodat we aan het einde geen discussies hebben over voorcalculatie, nacalculatie en afrekeningen want dat kost ontzettend veel energie, tijd en geld en we gaan nu dus echt in het voortraject samen schouwen samen bepalen wat nodig is samen daar een bedrag aanhangen. En dan verder. En dan ga je dus ook misschien samen zeggen een alternatief tracé ofzo, dus we gaan echt veel meer samen dus ik zie daar mooie initiatieven. In de huidige werkwijze vind ik het echt WIJ en ZIJ.

Livandro: Helemaal perfect. Dus jullie proberen ze in het voortraject mee te nemen. Is dat altijd al zo geweest?

Speaker 2: Nee dat klopt. En dan vind ik weer... ik hoor hier mensen op de werkvloer zeggen: dat doen we al... maar we hebben een vooroverleg... Ik heb ze er nog nooit op kunnen betrappen dat er een aannemer bij is.

Livandro: Oke.

Speaker 2: En nu in de nieuwe werkwijze is dat een soort verplichting. En daar betalen we de aannemer ook voor. Dus dat is een mooie afspraak voor die aannemer. Wij zeggen dat als je in het voortraject meer doet dan willen we ze daar ook voor betalen. Nou dat vind ik wel zo fair...

Livandro: We gaan over op de cultuur vragen, organisatieculturen. Ik zal alle de vier cultuur kwadranten toelichten

Clan: Een zeer vriendelijke werkomgeving die lijkt op een grote familie en waar mensen elkaar kennen. De leidinggevendenden stimuleren en ondersteunen. Mensen zijn verbonden aan de organisatie door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang en moreel. Bijvoorbeeld: House of performance, familiebedrijf

Adhocratie: Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen durven nieuwe dingen aan te gaan en nemen risico's. De leidinggevendenden worden beschouwd als vernieuwers en risiconemers. Mensen voelen zich verbonden met de organisatie door hun bereidheid te experimenteren en te vernieuwen. Bijvoorbeeld Phillips en Boeing

Market: Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen willen graag uitblinken en zijn doelgericht. De leidinggevendenden zijn zakelijk en veeleisend, ook omdat de externe omgeving dat eist. Mensen zijn verbonden met de organisatie door de nadruk op presteren. Naamsbekendheid en groei zijn belangrijke aandachtspunten. Bijvoorbeeld: Banken, Jumbo

Hiërarchie: Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waar alles volgens strakke regels gebeurt. De leidinggevendenden zijn gericht op efficiëntie en daarom coördineren zij veel. Het is belangrijk dat de organisatie soepel blijft draaien. Mensen zijn verbonden aan de organisatie omdat die door regels, formele beleidsstukken en procedures soepel functioneert. Bijvoorbeeld: Overheid, Semioverheid maar ook gewone bedrijven zouden een hiërarchisch cultuur kunnen hebben.

In hoeverre ervaart u dezelfde eigenschappen of verschillen met de manufacturer/supplier?

Waar blijkt dat uit?

Speaker 2: Als je dit model uitlegt komen er twee dingen bij mij op: de Clan gelijk al maar daarnaast ook dat hiërarchische model. Daar voel ik een soort spanning... ik moet hier een beetje oppassen met deze muren... Maar in Friesland vind ik het echt wel een soort familie. Doe alles met elkaar, zorgen voor mekaar, informele leiders. Maar ik denk dat Focal 1 meer een hiërarchisch bedrijf is en ik word hier dan ook als regiomanager ook nou ja heen gestuurd: he regel het... Maar je komt hier niet tussen want het is een Clan. Dus ik voel een beetje een spanningsveld tussen de Clan en het hiërarchische bedrijf. En dat hiërarchische bedrijf dat is natuurlijk ook, nou ja het is een semioverheidsbedrijf dus dat nou de historie is er ook naar en daarnaast heb je hier allemaal een regionale clubjes die het vooral heel fijn bij mekaar allemaal doen.

Livandro: Als je het perspectief bekijkt vanuit Arnhem, het hoofdkantoor, hoe is het daar?

b Ja dan zit ik meer op de hiërarchie.

Livandro: Hoe zou u uw organisatiecultuur omschrijven?

- Waar blijkt dat uit? (voorbeeld vragen)

Speaker 2: Al die hokjes, de procedures mensen zijn hiërarchisch heel gevoelig. Ja ook niet zo'n last van maar ik merk dat dat heel erg leeft dat mensen dat weet ik veel spannend vinden of zo of met iemand anders te praten. En als je een bepaalde titel hebt dan krijg je blijkbaar iets voor mekaar terwijl ik kijk veel meer naar de persoon wat heb je te vertellen maar binnen dit bedrijf als je een titel hebt kom je een heel eind. Ja die die procedures het is een soort en ik noem het een soort schijn controle want we denken als er nou allemaal om in een hokje en een procedure stoppen dan hebben we het onder controle maar dat hebben we ook helemaal niet en het wordt heel stroperig, inefficiënt. Ja... en dan van boven naar beneden, we zijn echt in de fase gekomen dat iedereen denk ik een beetje moe wordt van heel die Clans dus dan hebben ze boven bedacht weet je wat? We gaan vanaf nu gewoon zeggen: en ZO moet je het doen! Punt.

Livandro: Wat bedoelt u met al met die Clans? Is dat binnen de organisatie of extern?

Speaker 2: Nou bijvoorbeeld wat je hier nu ziet in Leeuwarden dat is dan een Clan. Want dat is een familie en die zitten te boksen tegen dat hiërarchische Arnhem daar zo. En ze zeggen ja (want ze moeten ja zeggen tegen de directeur) maar ondertussen rezen ze lekker op hun eigen manier.

Livandro: Duidelijk verhaal, gaan we gelijk door naar het volgende.

Speaker 2: Als ze 'm in je oren en dan zeggen ze heb je haar weer.

Livandro: In hoeverre ervaart u dat de cultuur van uw eigen organisatie lijkt op of verschilt van, ten op zichte de manufacturer/supplier?

- Waar blijkt dat uit?

Speaker 2: De verschillen zijn echt... maar dat heeft te maken met de grootte of de kleinschaligheid van bedrijven he. De leveranciers zijn een stuk kleiner. Dus ik ervaar daar veel meer een 'just do it' mentaliteit. Weet je schouders eronder huppakee gaan met die banaan. Terwijl we hier dan. Ja zit er in die procedures en die en dan gaan we weer dus het is allemaal veel stroperiger. Dus ik vind per leverancier veel meer daadkracht. Daar krijgen ze je ook sneller dingen voor mekaar. Ook qua cultuur. Meer ik weet niet of het tevredenheid is maar weet je de mensen doen wat ze moeten doen en ik vind hiervan uit historisch beklagen ook nog allemaal over arbeidsvoorwaarden bijvoorbeeld. Dan denk ik joh ga aan je werk doe gewoon je werk. Je moet eens weten hoe goed je het hebt. Want we hebben het echt heel goed hier met z'n allen maar dat zien we ook niet echt. Dus ik ja ik weet het niet zo goed in het is een beetje het verschil tussen groot en klein denk ik. De leveranciers als totaal wel groot als je Leverancier 1.1 bijvoorbeeld landelijk bekijkt. Maar als je dan in de regio kijkt is het weer relatief klein en hebben ze gewoon veel minder last van allerlei procedures en veel meer van 'ja niet lullen maar poetsen'. Dat vind ik wel het verschil. En qua overeenkomsten zie ik ook wel dat echt iedereen de passie voor techniek

deelt, de passie voor überhaupt je werk en voor de klant. Daar zie ik echt wel overeenkomsten bij beide partijen. Inhoudelijk gedreven allemaal.

Speaker 2: Wat ik denk waar het grootste overeenkomst zit is als we een probleem hebben. Een storing vinden we allemaal fantastisch bij mekaar heerlijk ooehhh en dan weet je dan gaat alles ook los en dan gaan we allemaal dezelfde kant op dat vinden we leuk. Maar gewoon regulier werk. Dingen proberen te voorkomen ja dan gaan we gewoon verder uit mekaar denk ik. Maar storingen? Die maken het beste los in ons allemaal!

Supply chain performance

Hoe is de algemene prestatie binnen deze keten?

- Heeft u aantal voorbeelden?

Als de prestaties gelinkt worden aan drie kenmerken kosten, innovatie en kwaliteit. Hoe is deze relatie binnen deze chain?

- Waar blijkt dat uit?

Hoe sluit dat aan?

Speaker 2: Ok, dus prestatie ten opzichte van de kosten... nou moet ik zeggen, in z'n algemeenheid, dat ik vind dat wij de KPI's niet helemaal scherp hebben en ook niet goed besturen want we hebben geen dashboard. Dus wij roepen: de aannemer doet het slecht. Terwijl ik dat niet altijd cijfermatig heb onderbouwd. Wij zijn wel bezig met dashboards daarvoor, dus dat is ok. Ik probeer nu gewoon vanuit de werkvloer op de halen, dus hoe gaat dat dan? Die kosten want daar had ik net ook al even over ik denk dat we wat krap betalen en dat is dus ook continu per project de discussie want we hebben alleen maar meerwerk discussies. En dat komt denk ik die aannemer gaat het ergens vandaan halen die heeft gewoon op z'n totaal komt die tekort, dus die gaat per project kijken of die er meer werk uit kan halen. Als je dan dus kijkt naar de totale prestatie... ja dan is het ook weer onderling... ja daar hebben we echt nog zoveel te verbeteren nog met elkaar. En als voorbeeld, dan schuren we ook weer een beetje wat tegen die culturen in dat proces, het is niet zo dat ik het daar niet aannemer geef en aan het eind van de rit krijg ik het terug er zitten allemaal tussenstapjes in heen en weer. De visie, de tekeningen... we zitten heel wat te pingpongen. Als ik dan iets aan die aannemer geef heeft hij een soort controlepostje ingericht van hoe ik het aanlever. En als ik het terugkrijg heb ik weer een controlepostje. Nou ja... dat vertrouwen mist je weer dus we zitten allemaal controleposten in te richten. En als ik tegen de aannemer nu zeg joh jou revisie is steeds te laat. Dan zegt ie tegen weer iets terug waarom ik iets niet goed heb gedaan. Dat vind ik nu continue de prestatie tussen ons. We hebben 'm cijfermatig niet helemaal strak staan en het zijn een beetje pingpong dingen en vervolgens gaan we het dan ook nog over geld hebben omdat we zo lekker zitten te pingpongen. Het gaat niet echt soepel...

Livandro: Hoe is de relatie met innovatie?

Speaker 2: Net zo moeizaam en dan. Innovatie zij voor mij de grotere dingen he, maar als je dan kijkt naar de kleinste veranderingen op procesniveau... zijn die al heel moeizaam. Ik vind het binnen Focal 1 wel eens lastig dat ik denk: continue verbeteren ofzo en dat zijn allemaal hele logische dingen maar dat leeft hier nog niet echt. Dus ik vind het hier al lastig... En zeker als ik met de aannemer moet delen. Nu heeft een aannemer bijvoorbeeld een verbeterplan gemaakt. Nou vind ik al heel mooi dat ie dat doet. Maar we krijgen het samen niet rollend.

Livandro: En hoe komt dat?

Speaker 2: Nou bijvoorbeeld ik heb deze week bij mijn Leverancier 1.1 gezeten over dat Focal 1 als onderaannemer aan wat ik zei dat is zo'n pilot en dan gaan we veel meer samenwerken. Daarvan geef ik als regiomanager alle vrijheid: zeg ik jongens kan niet gek

genoeg, alle opdrachten mogen. En heel af en toe zit ik bij die overleg we hebben een expert team en die bestaat uit mensen van de aannemer en van ons. En nu je gelooft het niet wij hebben echt zo zoveel werk we hebben de mensen niet en in dit project zeggen we: ja we hebben geen geschikt werk om aan de aannemer te geven. Huh?? Dat snap ik niet. Nou dan zitten we aan tafel en je voelt de geremdheid. Je voelt gewoon dat mensen gevangen zijn in historie: ja maar toen en dit hebben we toen geprobeerd en dat lukt niet en die aannemelijk kan dit niet. **Er komen dan allerlei beperkingen...** mensen werken hier zo lang... die zijn zoo beperkt. Ja daar **passen nieuwe dingen en innovaties gewoon niet** in. Is gewoon de eng...

Speaker 2: We kunnen niet loslaten. En als ik dan zeg joh maar **als we nou is dit proberen of dat... ik krijg alleen maar: Ja maar, ja maar.** Soms ook denk ik dat deze mensen hebben zoveel kennis en kunde, dat is zo mooi. **Maar als je het hebt over innovatie kan dat enorm belemmerend werken.**

Livandro: Tot slot wil ik afsluiten met kwaliteit. Hoe zit die relatie?

Speaker 2: Ja weet je...ga het hier vragen en **ze zeggen allemaal slecht. Aannemers zijn echt slecht. Het straatwerk niet gehoord en dit niet goed.** Daarom hebben wij ook honderdduizenden controles ingericht. Kwaliteitscontroles ja het hangt van controles aan mekaar.

Speaker 2: De klant. Die ervaart goeie kwaliteit als het eenmaal opgeleverd dan is het oke alleen heb je nog kans als klant dat dan je straat voor een beetje gehobbeld erin ligt. En dat valt voor mij ook onder het werk van de aannemer.

Speaker 2: Ja ik blijf maar het woord vertrouwen noemen. Het is net als nou ja een beetje opvoeden he. Het is net als je een kind wil leren fietsen, als je die zijwielen blijft houden ja dan gaat dat kind nooit fietsen onder wielen. Of als we **blijven corrigeren...**Je moet ook een keer durven zeggen weet je aannemer dit is jouw verantwoordelijkheid en ik vertrouw je dat toe. Dan maak je maar ook volwassenen en dan wordt ie misschien ook gedrevener om het goed op te leveren.

Livandro: Heeft u een voorbeeld?

Speaker 2: Ja inhoudelijk wel denk ik, het feitelijke leggen. Maar waar het meeste wijzigt is de planning. Die wijzigt... maar op zich het uitvoeren dat blijft hetzelfde. Wat ik nu wel zie ja het is maar net hoe je het definieert want we hebben dus wel heel veel meerwerk dus dat betekent toch dat die aannemer. **Extra meters extra... dus in die zin...ik zie weinig projecten die zo vloept gaan zoals we hadden afgesproken.**

Supplier: case 1

Rol van de organisatie binnen de supply chain
Wat is jullie rol binnen deze Supply Chain?
Leverancier 1.1 B.V.: Overall in de totale keten zeg maar?
Livandro: Ja
<i>Leverancier 1.1 B.V.:</i> Nou je ziet nu dat, dat daar de afgelopen jaren eigenlijk een soort verschuiving, een behoorlijke verschuiving in zit. Traditioneel gezien was het zo dat de klant een netbeheerder als Focal 1 of Vitens benadert met zijn aanvraag, dat die graag een stukje info wil hebben over gas, water, elektra omdat die een nieuw huis gaat bouwen of iets dergelijks. Vervolgens zag je dan dat de netbeheerder Leverancier 1.1 B.V. of een heel infra bedrijf een opdracht geeft van nou wij hebben een klant die heeft dat nodig en jullie kunnen dat doen tegen deze voorwaarden of wij bedenken daar een aanbieding voor uit. Dan deden wij dat en brachten wij dat in rekening en vervolgens brengt Focal 1 dat weer in rekening bij de klant. maar dat het klantcontact wat je nu heel erg is de klant die vraagt nu iets via internet aan, dat komt binnen, wordt gefaciliteerd door portals en dat komt ook binnen bij de opdrachtgever, maar ook direct bij ons. Er ligt eigenlijk vanaf het eerste moment een stuk klantcontact bij de aannemer. Zo hebben we da nu afgesproken met onze netbeheerder dat wij dat doen want anders kan dat heel verwarrend voor de klant zijn dat er drie/vier verschillende netbeheerders communiceren met de klant en dus is waar wij doen daar ook een stukje contact en het klantcontact onderhouden wat je ook ziet is dat al steeds meer in voorbereiding doen traditioneel gezien. Wij ontvangen nu nog een bodemonderzoek van onze opdrachtgever, maar wij kunnen dat zelf ook faciliteren als aannemer richting onze netbeheerder wij ontvangen van onze netbeheerder een opdracht maar wij kunnen zelf ook zeggen van nou wij denken dat dit de opdracht is binnen de kaders die we met elkaar afgesproken hebben en dan is Focal 1 alleen maar een regievoerder partijen die zegt "ja akkoord, ga het maar uitvoeren" Vervolgens zie je dat systeem ook steeds meer gekoppeld zijn.

Livandro: Hoe verhoudt dat zich?
<i>Leverancier 1.1 B.V.:</i> ja ja dat onze systemen letterlijk gekoppeld worden met die van Focal 1 of met met portals die binnen Nederland gebruikt worden. Dus je ziet eigenlijk een behoorlijke verschuiving die met name ook op het proces niveau en systeemniveau, dat er een soort keten integratie ontstaan is. Maar traditioneel gezien onze rol is en blijft tachtig/negentig procent wel het uitvoeren van de werkzaamheden het realiseren van aansluitingen zeg maar van de hoofd infra van de aansluiting. Dat is traditioneel gezien wat wij eigenlijk nog steeds doen, maar je ziet daar toch wel een behoorlijke verschuiving bij de netbeheerders van dat ze eigenlijk alleen nog een alleen regie voerende rol hebben. Dat zie je met name bij Ziggo zie je dat heel sterk en Ziggo die heeft bijvoorbeeld, wij communiceren hier rechtstreeks met Focal 1 voor een stukje voorbereiding. Kijk je bijvoorbeeld bij ziggo dan schakelen maar met een collega aannemer Siers die dat hele traject wat Focal 1 hier nog zelf doet dat is allemaal weggezet bij ook bij een collega aannemer en dan moeten wij dan weer ga.. die doet de voorbereiding zeg maar dus dat is eigenlijk onze rol, ja. Focal 1 is voor Leverancier 1.1 B.V. Nou we hebben een Focal 1 opdrachtgever in Lelystad en in Friesland en op een stukje een slimme meters als je het hebt over de omvang van Focal 1 ... dan kun je zeggen ja ik denk toch wel dat het rond de vijftien procent van de omzet van Leverancier 1.1 B.V. is ongeveer, zoiets dat denk ik wel ja.

Livandro: Hoe is de samenhang geweest? Hoe is de samenwerking nu?

Leverancier 1.1 B.V.: Grote verschillen zit met name op een stukje, de techniek an sich is niet zoveel veranderd. Gasleidingen zij nog steeds rond en de materialen worden iets.. Veranderen wel iets maar dat wordt dan meer plug and play zeg maar, dat zie je in woningen ook zo als jij verwarming aanlegt, dan heb je gewoon een koperen buis en dan doe je daar dan knelkoppelingen. Kun je gewoon in de bouwmarkt halen. Kunnen jij en ik het prima maar tegenwoordig heb je gewoon voor witte buizen heb je een speciale tang voor nodig en weet ik veel dus. Maar de techniek an sich is niet veranderd. Wat wel heel heel sterk veranderd is gewoon de regelgeving op gebied van veiligheid, naleving van veilig werken en dat is ook een hele goede ontwikkeling geweest. Vroeger dan, of vroeger nou ja, misschien dertien a veertien jaar geleden stonden mensen gewoon in de sleuven en die kregen rode vlekken op hun armen die werden misselijk en dit dat. Nu achteraf blijkt gewoon dat zij in vervuilde grond werkten zonder beschermingsmiddelen, maar dat heeft wel tot gevolg gehad van dat alles wat wij doen er altijd een bodemonderzoek moet zijn, dus ja. En wij doen nogal wat met mekaar in Nederland zeg maar dus dat werkt wel, ja, het werkt ook heel kostenverhogend zeg maar door, maar dat is heel belangrijk. Maar dat is ook op veiligheidsgebied ook dus, er zijn richtlijnen nu over hoe om te gaan als je gast technische werkzaamheden doet ook elektrotechnische werkzaamheden om te voorkomen dat er een dodelijk ongeval kan plaatsvinden. Dat heeft wel een behoorlijke impact gehad zeg maar op ons proces. Wat ook wel behoorlijke impact heeft gehad is gewoon het proces kwaliteit die nu ook geëist wordt van je opdrachtgever, en ook wel de digitalisering heeft ook een behoorlijke impact gehad op onze bedrijfsvoering zeg maar, en dat zijn eigenlijk wel de grootste veranderingen die wij nu meegemaakt hebben ja. Als wij hebben nu onze systemen kunnen wij koppelen aan de systemen van onze opdrachtgever en de overkoepelende systemen, maar voor een bedrijf als ons zijn dat behoorlijke investeringen, je moet het zo zien: een infra bedrijf ja als ik ze over kam scheer, niet alleen Leverancier 1.1 bv maar ook andere collega-bedrijven die die dat zijn marge bedrijven dus dan heb je het over, pak 'm beet, een/ twee procent marge per jaar is voor ons echt de max. Het zal eerder soms nog negatief zijn dan positief en als het heel goed zou gaan allemaal dan zou je misschien eens een keer drie of vier procent marge kunnen pakken gemiddeld allemaal. Maar dat doen we niet dus wij zijn marge technisch gezien zijn we best wel een vreemde branche zeg maar, he voor mensen die buiten onze branche staan die zitten daar eigenlijk naar te kijken van ja dat is eigenlijk best wel gek. Je moet toch tien procent winst maken, of heb je toch nodig om te investeren en dat geldt voor ons uiteraard ook maar dat is zoals het is in onze branche. Dat heeft dat te maken met hoe we bij onze dingen aanbesteed worden, hoe wij zelf als aannemers daarop inschrijven, als iedereen steeds lager gaat dan ja, op een gegeven moment dan houdt, je houdt mekaar in de greep. En maar als je die systemen ontwikkelingen die ik noem, nou ja dat heeft dan een impact. Daar hebben wij al in een jaar tijd moesten we daar iets van een tot anderhalf miljoen euro in investeren op een jaaromzet van een miljoen of honderd miljoen, we kunnen met moeite 5 procent winst te halen dan hij heeft daar een behoorlijke impact op onze bedrijfsvoering.

Veranderd inderdaad de proces kwaliteit aan zich, aantoonbare kwaliteit leveren hoe dan wordt gewoon gezegd van hoeveel maak je dan en hoeveel heb je in een keer goedge maakt of maar dat geldt ook voor alle dingetjes die de zijn he, willen gewoon heel veel rapportages van ons hebben, aantoonbaar kwaliteit leveren, en dat bedoel ik eigenlijk met die zwaarte en systemen inrichting van systemen en koppelen, dat zijn eigenlijk de grootste dingen.

Livandro: We gaan over op de cultuur vragen, organisatieculturen. Ik zal alle de vier

cultuur kwadranten toelichten
Clan: Een zeer vriendelijke werkomgeving die lijkt op een grote familie en waar mensen elkaar kennen. De leidinggevendenden stimuleren en ondersteunen. Mensen zijn verbonden aan de organisatie door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang en moreel. Bijvoorbeeld: House of performance, familiebedrijf
Adhocratie: Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen durven nieuwe dingen aan te gaan en nemen risico's. De leidinggevendenden worden beschouwd als vernieuwers en risiconemers. Mensen voelen zich verbonden met de organisatie door hun bereidheid te experimenteren en te vernieuwen. Bijvoorbeeld Phillips en Boeing
Market: Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen willen graag uitblinken en zijn doelgericht. De leidinggevendenden zijn zakelijk en veeleisend, ook omdat de externe omgeving dat eist. Mensen zijn verbonden met de organisatie door de nadruk op presteren. Naamsbekendheid en groei zijn belangrijke aandachtspunten. Bijvoorbeeld: Banken, Jumbo
Hiërarchie: Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waar alles volgens strakke regels gebeurt. De leidinggevendenden zijn gericht op efficiëntie en daarom coördineren zij veel. Het is belangrijk dat de organisatie soepel blijft draaien. Mensen zijn verbonden aan de organisatie omdat die door regels, formele beleidsstukken en procedures soepel functioneert. Bijvoorbeeld: Overheid, Semioverheid maar ook gewone bedrijven zouden een hiërarchisch cultuur kunnen hebben.
In hoeverre ervaart u dezelfde eigenschappen of verschillen met de manufacturer/supplier?
• Waar blijkt dat uit?
<i>Leverancier 1.1 B.V.:</i> Ik zie dan, in onze eigen organisaties zie ik meer gelijkenissen met de "Market", prijsvechter ze kruisen maar wat je zegt, Jumbo. Dat doen wij als aannemers eigenlijk wel zeg maar. Toch ook wel "Clan" ook want toch bij ons is in een teamverband werken gewoon heel belangrijk, dat zie je eigenlijk wel terug op de werkvloer. Door: ploegje bestaat meestal uit minimaal drie mensen dus je moet al in teamverband werken maar die behoefte is er ook om het samen te doen want alleen kun je het niet. Dus daar heb ik meeste gevoel bij. Adhocracy, in die zin.
<i>Livandro:</i> "Zelf nieuwe technieken continu willen ontwikkelen?"
<i>Leverancier 1.1 B.V.:</i> Dat altijd, ja.
<i>Livandro:</i> Nieuwe dingen willen creëren?
<i>Leverancier 1.1 B.V.:</i> Dat eigenlijk niet nee dus.
Hoe zou u uw organisatiecultuur omschrijven?
• Waar blijkt dat uit? (Voorbeeldvragen)
Clan ja, dat is mijn eerste gevoel als je kijkt naar onze opdrachtgever, dan zeg ik dan zie ik dan meer hiërarchie en denk ook meer adhocracy zie ik daar eigenlijk terug. Eigenlijk het tegenovergestelde. Daarom vind ik het ook wel heel grappig, want je vertelt, je gaat mij dat uitleggen en vervolgens zit ik te kijken van he dat is eigenlijk best wel grappig. Eigenlijk geef ik een antwoord dat we een beetje tegenover elkaar staan.
In hoeverre ervaart u dat de cultuur van uw eigen organisatie lijkt op of verschilt van, ten op zichte de manufacturer/supplier?
• Waar blijkt dat uit?
<i>Leverancier 1.1 B.V.:</i> ik denk dat wij hoe klantgericht zijn naar onze opdrachtgever. Ik denk dat mensen binnen onze bedrijven moeite mee hebben en moeite in ervaren en dat dat dat ook heel snel richting klant gewicht gaat, zeg maar, dus dat wij ja meer doen dan van

ons gevraagd wordt, dingen doen die de opdrachtgever eigenlijk misschien niet mag vragen zeg maar. Ik denk wel dat dat klantgericht af en toe ook te klant gezwicht, waardoor we zelf ja soms wel eens een stukje van ons en dat maakt juist denk ik ook dat wij ook richting "Clan" gaan neigen. Samen, je hebt elkaar, we hebben elkaar. Je ziet zeg maar toch wel een aantal dingen zijn die met elkaar te maken hebben, denk ik. Ik wil niet te zwart schetsen hoor, dat, zo erg is het allemaal ook niet.
Livandro: Wat voor effect heeft dat op prestaties?
Leverancier 1.1 B.V.: ja je ziet toch wel dat er een bepaalde competitie is tussen Enexis en Focal 1. Als Enexis een kwantiteitsborgingssysteem heeft, kijkt Focal 1 natuurlijk met een schuin oog en doen een stapje erbovenop, dan zie ik dat wel terug, ja absoluut.
Leverancier 1.1 B.V.: En Hiërarchie wat jij zegt dat is heel sterk, dat is heel is ongelooflijk sterk.
Leverancier 1.1 B.V.: ik weet heel duidelijk wie wat waar maar dat maar dat is ook zo wat je net zegt het is.. heel star, ja.

Supply chain performance
1. Hoe is de algemene prestatie binnen deze keten?
• Heeft u aantal voorbeelden?
Leverancier 1.1 B.V.: ja ... Die is wel lastig ... ik denk dat je als je naar de aannemers kijkt, ja dat is ook ons werk natuurlijk is gewoon "make it happen" dus wordt gevraagd naar een oplossing en wij gaan proberen dat te bedenken, hoe dat. hoe we dat met elkaar kunnen doen. Als je bijvoorbeeld naar innovatie kijkt en bijvoorbeeld heb je er is vier jaar lang een innovatie atelier geweest en vanuit de netbeheerders noemen ze dat innovatie atelier. Dus mag je voor de eerste keer aanschuiven benieuwd wat dat is en en maar dat houdt dus in dat je met de hogere management van de netbeheerders 馱 keer in de maand ergens afsprekt vier jaar lang. En dan hebben we het eigenlijk over wat ik tegen jou zei die verschuiving in de keten. De wens van de netbeheerders is bijvoorbeeld iets te verleggen naar de aannemer. Uiteindelijk waren dat vier puntjes. Dat waren voor ons hele simpele puntjes als je aannemers in een hok zet dan hebben ze het in een maand geregeld. Wij zaten daar als aannemer dus bij, er werd ook gevraagd naar het hoe wij dat afzien en dit en dat. Met vier ogen over gesproken en wij geven al in een vroeg stadium aan van ja jongens het is allemaal leuk en aardig, maar wij kunnen dat wel, alleen wij moeten wel toegang hebben tot systemen. En vervolgens zie je dat dan in vier jaar tijd iedereen is het erover eens dat het een fantastisch plan is en zie je dat dat de opdrachtgevers gewoon niet in staat zijn om die systemen met ons te delen vanuit hun. en dan worden ze geremd vanuit hun eigen organisaties zeg maar, vanuit hun eigen ICT afdelingen die zeggen nee dat niet alleen maar eigen medewerkers kunnen bij ons in een systeem. Dus dan zie je dat nog een paar jaar vervolgens, worden er nog krampachtig pilots gedraaid om aan te tonen dat er behoorlijke voordelen aan zitten en dan zie je dus dat onze werkvoorbereider bijvoorbeeld een laptop van Vitens krijgt, een laptop van Focal 1 en een laptop van dat met mensen er bij, dan kunnen we laten zien hoe het allemaal werkt want dan zie je dus het is ja ik vind dat eigenlijk een lastige... ze bedenken soms dingen, het wordt heel grootgemaakt, er wordt heel lang mee doorgedaan kost heel veel geld en tijd, verspilling en is dat eigenlijk ook voor ons h鰀ant op het moment dat wij niet aanschuiven als aannemen en niet mee gaan denken wordt er ook naar ons gekeken van nou.. dat krijgen we dat wel te horen laat ik het zo zeggen.
Livandro: Dat er geen initiatief wordt genomen?
Leverancier 1.1 B.V.: Ja te weinig initiatief en dan wordt dat wel negatief opgevat en uitgelegd als we daar niet in meegaan zulke dingen dus en het is in onze branche ook zo van wie betaalt die bepaalt, eigenlijk overal zo, maar onze branche wordt ook gekenmerkt door pieken en door dalen he inkomsten of rechtsom je ziet nu met de economie en de

huizenprijzen. En jij en ik weten beide dat binnen nu en vijf jaar ziet de wereld er niet meer uit zoals die er nu uitziet. Er komt een keer we gaan straks over de berg heen en dan gaan we weer richting een recessie of weet ik veel en dat heeft ook een hele grote impact op onze bedrijfsvoering en wat wij hebben wat ons kapitaal is zijn onze mensen de monteurs die echt het werk uitvoeren, het kunnen doen en die zijn schaars en worden steeds schaarser en dat is ons kapitaal en we willen eigenlijk ons kapitaal natuurlijk zo constant mogelijk houden als wij moeten afschalen van mensen gaan we ze nooit meer terugkrijgen. Opleiding is ook al een moeilijk iets, maar als je in een branche zit he die door een comparatieve grafiek heen gaat om de zeven jaar. Is het voor ons heel moeilijk om onze organisatie continu daarop aan te passen, ook je indirecte apparaat en noem het maar op. Als ik zie he ze relatie met onze opdrachtgever op gebied van innovatie en proces kwaliteit en de kostenbeheersing dan is dat.. vind ik het soms teleurstellend. Ook als ik zie we werken nu landelijk ook met een klantbepalend systeem, en daar zie je gewoon dat ook hier bijvoorbeeld Focal 1 dan houden ze vast aan hun eigen proces en dan bedoel ik eigenlijk van nou Focal 1 heeft een SAP-systeem en we hebben dan nu hebben we een portaal gekregen en daar staat dan de klantaanvraag in en die klant die doet die aanvraag dat die die komt gelijk in het klant betalen systeem, daar kan de opdrachtgever in en daar kan de aannemer in. Dat is eigenlijk de bron voor ons om ons werk uit te voeren maar het gaat natuurlijk naar de netbeheerders gaat er ook een seintje, allemaal apart want de klant die wil zijn gas, water, elektra bijvoorbeeld. Nou die klant die zegt van ik wil over tien weken, over tien weken wil ik een aansluiting. Nou dan gaat dat naar het centrale portaal: over tien weken wil ik een aansluiting. Ik wil over tien weken een elektra aansluiting. Over tien weken van jou een water aansluiting, zo wordt dat gemeld in het systeem. Nou, vervolgens dan nemen wij contact op met he ant wij doen de conatie dan nemen we contact op met de klant. Dan zegt de klant van ja ik heb tot tien weken gezegd maar het is nog een weiland, over twintig weken ben ik pas klaar, kunnen jullie dan komen? ja natuurlijk kan dat, dan zeggen we komen over twintig weken. Maar.. of we komen eerder bijvoorbeeld. Maar dat doet Focal 1, die kijkt niet in het systeem waar we met elkaar hebben afgesproken, nou dat is een verbetering voor een stukje kwaliteit. Die gaan aan het eigen systeem vasthouden en die zeggen van het deze klant die had allang aangesloten moeten worden, die staat op tien weken. Nee dat is niet zo, kijk maar in het systeem dat we gezamenlijk horen te gebruiken, die we met mekaar hebben gebouwd en afgesproken. Daar staat twintig weken in. Nou dat geloven ze dan niet. Ja dat maakt me wel lastig, en dan moeten we dus letterlijk vanuit aannemer moeten we het dan inzichtelijk maken. Ja waar zij zelf in processen misschien niet alles naleven vervolgens sturen elke week een overzicht van nou jullie moeten dit en dit en dit doen. Vervolgens geven wij hier ook instructies. Dat zijn wel gekke situatie, dus dat vind ik... maar ik denk ook wel dat dat heel erg met de hiërarchie structuur te maken die binnen deze bedrijven heerst. Je zegt ook van dat het zijn vaak defensiebedrijven, maar dit zijn natuurlijk ook wel nog semioverheidsbedrijven. Het zijn eigenlijk feitelijk nog overheidsbedrijven. Ze zijn gesplitst in netwerkbedrijven en inleveringsbedrijven, maar van origine was het natuurlijk een traditioneel nutsbedrijf, maar de aandeelhouders op dit moment zijn nog steeds conventies en overheden.

Leverancier 1.1 B.V.: Ja wij zijn een aannemersbedrijf, maar je kan ons niet vergelijken met een aannemersbedrijf die huizen bouwt. Als jij een huis wil laten bouwen, dan zegt de aannemer van "nou wat fijn, wat wil je hebben? Dit en dit en dit." Maar op het moment dat jij gaat zeggen van "ja maar ik wil ook een stopcontact." "Oh wil je ook een stopcontact? Is prima, hier kost je 450 euro, teken maar even. Moet eerst tekenen, anders krijg je dat stopcontactje niet." Zo werkt het bij ons niet. Bij ons iets anders.

Livandro: is het Soepeler, kan je dat toelichten?

Leverancier 1.1 B.V.: Soepeler maar soms ook mmm niet altijd in ons voordeel, laat ik het zo zeggen. Wij zijn in principe. Hebben we.. Je kan in ons werk kun je niet alles

dichttimmeren in contracten. Dus er is altijd een stukje zwart wit zeg maar, een stukje grijs van dat je wat voor elkaar moet doen.
Livandro: Zijn er veranderingen en hoe zien ze eruit?
Leverancier 1.1 B.V.: Wat je wel ziet is, nu hebben we nu een nieuwe teamleider. De oude teamleider gaat weg, en er komt er een nieuwe jongen en die is van onze leeftijd zeg maar. Dat zie je nu steeds meer en nu zie je toch wel een bepaalde verandering in komen. Ook deze jongen geeft aan van ja ik moet hier allemaal dingen doen van van Focal 1, maar ik heb al gezegd van nou dat dan ga ik niet meer doen. Ik ga dat op een andere manier doen. Ik vind persoonlijk contact belangrijker en ik wil naar proces kijken en hiernaar kijken. Dus je ziet wel dat door een.. dat er toch een andere generatie nu instroomt in deze branche zeg maar. Dat merk ik wel sterk.
Livandro: Dat heeft een positief effect, hoe bedoel je dat?
Leverancier 1.1 B.V.: Ja, dat heeft een positief effect, en dat zie je ook op de werkvloer terug. Wij zeggen ook van.. dat zie je ook met veiligheid.. Wij zeggen gewoon als de medewerker denkt dat het niet veilig is, hij voelt zich niet veilig, dan leg je het werk stil. En daar wordt je zelfs voor beloond met een taart. Want dat willen wij graag stimuleren dat gedrag, dat mensen geen dingen doen die ze niet moeten doen, mogen doen, kunnen doen en.. je ziet nu gewoon, tien jaar terug durfden ze dat niet en nu zijn ze veel.. nu doen ze dat wel.
Leverancier 1.1 B.V.: Ik zeg ook zelf.. ik wil graag een sigaretje roken, en ik vond het belachelijk dat we niet meer mochten roken in een café of dit of dat. Was ik een groot tegenstander van. Nu ben ik tien jaar verder en ik moet er niet meer aan denken dat ik in een restaurant een sigaret ga opsteken terwijl mensen een meter van mij af lekker zitten te dineren. Vroeger was dat de normaalste zaak van de wereld. Nu. Je ziet gewoon dat de mindset inderdaad behoorlijk verandert. Dat zie ik ook bij mijzelf, maar ook en. Dat vind ik wel een goede ontwikkeling.
Livandro: Ook in het bedrijfsleven, hoe ziet dat eruit?
Leverancier 1.1 B.V.: Ja. En dan kom je wel meer. Nou ik denk dat. nou pak 'm beet, 60% van de populatie nog op het plekje zit waar ze zitten en dat 40%, of 30%/40% zie je inmiddels dat die vervangen wordt.
Livandro: Is dat zie je juist boven in de keten of ergens anders?
Leverancier 1.1 B.V.: Ja, dat zie je nu boven in de keten inderdaad. Daar zie je een bepaalde vervanging. En daar zie je straks ook denk ik een behoorlijke verschuiving van.. want die willen graag van hircie naar clan toe. Die willen samen met ons naar clan. Die generatie, daar zie ik wel de mooie sleutel voor de toekomst, absoluut. Die snappen ook heel goed dat ze afhankelijk zijn van ons als aannemer. Als je niemand meer hebt die je werk kan uitvoeren, dan heb je niks meer. Dat zeg ik, marge technisch, dan heeft de aannemer het lastig. Bij alle netwerkbedrijven maken ze 20% winst, allemaal. Wij zeggen ook wel eens als ze ons. Als je ziet waar ze hun geld mee krijgen.. Als ze ons 10% meer zouden geven, alle aannemers in Nederland, dan zouden ze 19% winst maken in plaats van 20%. En dan zouden wij 10% meer rendement hebben.
Leverancier 1.1 B.V.: Dat is het aandeel van ons in hun bedrijf zeg maar. Dus ja je ziet wel dat steeds meer die gesprekken daarop gaan komen. En je ziet dat ze toch beseffen dat ze ons toch ook erg nodig hebben. Dus dat vind ik wel het positieve. We zien daar wel. de gesprekken daarover komen meer op gang. En dan ontstaat er wisseling in de wacht waardoor je meer van een hiërarchie naar een wederzijdse samenwerking gaat inderdaad.
Livandro: Kosten hebben we nu gehad. Hoe ziet dat met kwaliteit?
Leverancier 1.1 B.V.: Op de meeste gebieden kunnen wij voldoen aan de kwaliteit. En sommige kwaliteit. Kijk je kan ook zien, het moment dat je iets moet opleveren zeg maar. Als wij een nieuwe buis in de grond hebben gelegd, moet die conform en wet regelgeving, moet die ook binnen tien dagen door een tekenbureau in de computer getekend zijn zeg maar. Onder divisie, en die divisie moet je op tijd aanleveren zeg maar. Maar. Daar hebben

wij wel moeite mee om dat op tijd te kunnen opleveren want ja binnen tien dagen, dat houdt in: Zijn die jongens klaar? Dan moet een contractpersoon gevormd worden met die divisiebedrijf. Die moet dat vervolgens doen, die moet dat inmeten. Maar ja dat kunnen soms kilometers zijn. Nou dan moeten ze dat inmeten digitaal, die dingen moeten dan nog verwerken. Soms zie je wel eens dat de doorlooptijden. Dat de ambities die er zijn. Dat die toch niet realistisch zijn. Toch houden we vast aan die ambities. Of wordt er vast gehouden aan die ambities. Maar de meeste kwaliteit kunnen we wel leveren, meer dan zelfs denk ik, dat gaat wel goed.

Supplier: case1

Rol van de organisatie binnen de supply chain
Livandro: Wat is jullie rol binnen deze supply chain?
spk2: Wij zijn wij hebben een contract met Focal 1, dat is dat heet in onze branche het solo contract, wij doen gas werk of elektra werk in de ondergrondse infra voor Focal 1. We hebben het contract voor een voor de helft van friesland ... en daarin doen wij alles met betrekking tot gas en elektra in de ondergrondse infra. Nou dat is eh dus dat is.. dan krijg je een opdracht binnen van Focal 1 dan moet daar moet een stuk kabel gelegd worden, nou wij leggen daar een stuk kabel. Onze contract dat is op jaarbasis ongeveer zes miljoen euro.
Livandro: Hoe verhoudt dat zich?
Hoe is de samenhang geweest?
spk2: Ja weet je, de nutsbedrijven.. Focal 1 is een nutsbedrijf, dat is, dat komt vanuit een wat ambtelijke cultuur en de nutsbedrijven zijn die denken heel erg van wij weten hoe het moet wij zeggen wel tegen de aannemer hoe het moet. De aannemers in de nutsbedrijven van de nutsbedrijven hebben een cultuur van heel erg doen wat de opdrachtgever zegt he dus doordat de nutsbedrijven altijd gezegd hebben dit moet je doen en zo moet je het doen hebben wij altijd als aannemers gezegd wij gaan wij doen wat jullie zeggen dus wij hebben wat een afwachende cultuur die zelfs zo'n beetje neigt naar het van joh alsjeblieft opdrachtgever en we zitten nu een beetje in die in de transit, zo was het altijd he dus en we zitten nu een beetje in de transitie naar een nieuwe zakelijkheid. Dat is heel erg wennen voor de mensen bij Focal 1 en dat is heel erg wennen voor de mensen die bij de aannemers werken. Je moet je voorstellen de ondergrondse infra in Nederland wordt bepaald door de netwerkbedrijven en Focal 1 is een netwerkbedrijf. Dus Focal 1 is verantwoordelijk voor wat er in de grond zit op het gebied van gas en elektra in zijn gebied. Het gebied van Focal 1 dat is ik weet niet of je dat weet maar dat is laten we zeggen een belangrijk deel van Nederland, niet overal want Enexis is ook een netwerkbedrijf, Stedin is een netwerkbedrijf maar je hebt ook Vitens als waterbedrijf, je hebt waterbedrijf Groningen, je hebt in Zeeuws Vlaanderen heb je nog een netwerkbedrijf dus het is het is water gas en elektra
spk2: Die.. en dat zijn totaal ongeveer twintig bedrijven in Nederland, dus er zijn twintig bedrijven in Nederland, twintig netwerkbedrijven op het gebied van gas water en elektra die verantwoordelijk zijn voor wat er in de grond zit om ons thuis te voorzien van gas water en licht. Niet te verwarren met de met de energieleveranciers h蠱at is wat anders h謠 maar dat hoeft ik niet meer uit te leggen neem ik aan.
Livandro: Nee ik heb zelf voor een energieleverancier gewerkt, ken de onderscheid.
spk2: De bedrijven die voor die netwerkbedrijven mogen werken moeten op allerlei manieren gecertificeerd zijn dus ISO en VCA is niet genoeg, dus die moeten ook nog een CKB certificaat hebben en die moeten daarnaast nog, hoe zeg je dat, geaccrediteerd zijn door de betreffende netwerkbedrijven dus niet iedereen mag voor een netwerkbedrijf werken je moet je voorstellen dat voor die twintig, ruwweg mijn beeld, die twintig netwerkbedrijven daar zijn ongeveer, ik denk vijftig zestig bedrijven gecertificeerd om te mogen werken dus wij als Leverancier 1.2 zijn van die zestig bedrijven. Ik weet niet. Jullie zijn de Leverancier 1.1 geweest denk ik daar heb je gesprek gehad en misschien nog andere bedrijven in het noorden dat weet ik niet is er zijn de zestig bedrijven als de onze die mogen voor een netwerkbedrijf werken. Dat betekent dat je dus twintig opdrachtgevers hebben in Nederland en zestig bedrijven die het mogen doen en dat bepaalt een beetje de markt. Die zestig bedrijven die mogen doen die hebben een hele lange historie. Wij als Pool al negentig jaar zitten we in de in de in de ondergrondse infra..
spk2: en wij doen mee wij zijn meegegroeid met de ontwikkelingen in Nederland op het gebied van gas en elektra zeg maar. ik krijg ik krijg je krijgt een soort markt van joh die die heel erg op elkaar gericht is. Het is bijna ik noem het wel weleens incestueus en dat is

en je kan niet of nauwelijks toetreders omdat het van onder tot boven op de in de certificaten zit en de processen zo in elkaar verweven zijn dat het dat het lastig is voor externe toetreders.

Livandro: De samenhang zeker duidelijk.

spk2: Ja en dat betekent dus dat de uitvoerders bij Focal 1 en onze uitvoerders die zijn volledig met elkaar opgegroeid en die zei die en die die compenseren elkaar volledig en het is een beetje nog af en toe zo en zo en dat moet echt naar een beetje een nieuwe zakelijkheid wat mij betreft en daar doe ik echt mijn best voor. Geeft dit een beetje aan..

Livandro: We gaan over op de cultuur vragen, organisatieculturen. Ik zal alle de vier cultuur kwadranten toelichten

Clan: Een zeer vriendelijke werkomgeving die lijkt op een grote familie en waar mensen elkaar kennen. De leidinggevendenden stimuleren en ondersteunen. Mensen zijn verbonden aan de organisatie door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang en moreel. Bijvoorbeeld: House of performance, familiebedrijf

Adhocratie: Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen durven nieuwe dingen aan te gaan en nemen risico's. De leidinggevendenden worden beschouwd als vernieuwers en risiconemers. Mensen voelen zich verbonden met de organisatie door hun bereidheid te experimenteren en te vernieuwen. Bijvoorbeeld Phillips en Boeing

Market: Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen willen graag uitblinken en zijn doelgericht. De leidinggevendenden zijn zakelijk en veeleisend, ook omdat de externe omgeving dat eist. Mensen zijn verbonden met de organisatie door de nadruk op presteren. Naamsbekendheid en groei zijn belangrijke aandachtspunten. Bijvoorbeeld: Banken, Jumbo

Hiërarchie: Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waar alles volgens strakke regels gebeurt. De leidinggevendenden zijn gericht op efficiëntie en daarom coördineren zij veel. Het is belangrijk dat de organisatie soepel blijft draaien. Mensen zijn verbonden aan de organisatie omdat die door regels, formele beleidsstukken en procedures soepel functioneert. Bijvoorbeeld: Overheid, Semioverheid maar ook gewone bedrijven zouden een hiërarchisch cultuur kunnen hebben.

In hoeverre ervaart u dezelfde eigenschappen of verschillen met de manufacturer/supplier?

- **Waar blijkt dat uit?**

spk2: Ja wij zijn echt familiebedrijf, waarbij familiebedrijven heb je natuurlijk ook weer wat wat kun je ook weer onderscheiden in het type leiderschap van familiebedrijven he dus dat is dat het kan zei hij bij zijn echte bedrijf waar veel commitment is en betrokkenheid onderling, maar dit is een familiebedrijf die altijd redelijk hier. Veel familiebedrijven hebben ook patriarchale trekken zal ik maar zeggen wij weten wel wat goed voor je is en luisteren maar naar mij en dan komt het goed ook hiërarchisch georganiseerd.

Livandro: Hoe zou u uw organisatiecultuur omschrijven?

- **Waar blijkt dat uit? (voorbeeld vragen)**

spk2: En dit bedrijf is dit dus een echt een derde generatie familiebedrijf waarbij de het het altijd wel wat hiërarchisch georganiseerd was dus dat er was he man die de Leverancier 1.1 was dat ben ik niet ik ben niet de Leverancier 1.1 maar dat voor mijn tijd en die en die zei van joh ik weet hoe het moet, dus luisteren naar mij. Zo gaan we het doen en als dat klaar is, dan kom je maar terug bij me dan vertel ik je hoe je het dan weer kan doen. Dus dat was een voormans leider in dit familiebedrijf. Wij zitten in een transitie daarin waarin wij dus zeggen nee wij willen verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie en dat mensen binnen hun rol en binnen bandbreedtes hun werk goed kunnen uitoefenen of je

nou uitvoerde bent of projectleider of calculator werkvoorbereider, je kent je verantwoordelijkheden, je doet wat je moet doen. In samenspraak met je collega's, he dus verantwoordelijkheden lager in de organisatie. We zitten in die transitie en dat is een lastige transitie en dat is maar langzamerhand winnen we het wel en onze opdrachtgevers zegt Focal 1 daarin is het zo georganiseerd dat mensen zich. Hele beperkte. Mensen hebben hele beperkte handelingsbevoegdheid binnen Focal 1 die handelingsbevoegdheid is ook heel erg verknijpt dus als wij. Voordat we als wij onze uitvoerder. En vroeger was het zo dat onze uitvoerder met de uitvoerder van Focal 1. Die konden bij wijze spreken bij een sleuf staan en kijken naar de kabel en het probleem zie en met elkaar zeggen zo gaan we het oplossen en dan gaan we het op die manier afprijzen en nu is het zo dat de uitvoerder van Focal 1 daar eigenlijk geen zeggenschap meer over heeft in ieder geval niet meer over het geld. En dan moet je weer naar een ander toe, en dan en die andere. Die heeft het allemaal weer een beperkte bevoegdheid dan moet je weer naar een leidinggevende toe dus **het is binnen Focal 1 is het een echte bureaucratie met hele beperkte bevoegdheden** die. Daar zijn netwerkbedrijven heel verschillend in hoor als je naar Enexis kijkt, kan je veel meer met jouw man de dingen regelen en organiseren en bij Focal 1 is het heel erg opgesplitst waardoor je ook vernieuwing in mijn ogen binnen Focal 1 niet bevordert want dat is echt een bureaucratie waarbij mensen nog een beetje aan 't vinken zijn en zeggen joh dit is mijn taak, ik heb mijn taak gedaan, gefeliciteerd we gaan weg. Het kan naar de volgende toe en ik kan er niet meer op aangesproken worden. Nou dat is dat is bureaucratie he

Livandro: Hoe is voor jullie als organisatie? Hoe gaan jullie daarmee om?

spk2: Wij zijn daar.. Ik denk dat de hele branche die is daar volledig op ingespeeld en daarmee bereik je dus wel dat je niet altijd ... eh hoe zeg je dat.. ja ik weet niet hoe je het moet zeggen. Je hebt hier je hebt inmiddels je tips en trucs zal ik maar zeggen om je doel te bereiken. Nou ja en maar dat is eigenlijk niet de manier waarop het zo moeten he dus we passen ons aan het systeem en op die manier.. **Maar ik weet zeker dat als we als je als je een nieuwe zakelijkheid hebt** en je kan binnen Focal 1 mensen binnen Focal 1 die hoeven zich niet voor iedere scheet een drie knikkers te verantwoorden. Dat je een meer open cultuur krijgt en dat je een veel efficiënter organisatie krijgt binnen **Focal 1.**

Livandro: In hoeverre ervaart u dat de cultuur van uw eigen organisatie lijkt op of verschilt van, ten op zichte de manufacturer/supplier?

- **Waar blijkt dat uit?**

Alles is in hokjes opgedeeld dus het gaat van het ene hokje naar het andere hokje naar het volgende hokje naar het volgende hokje. Wij krijgen met werk dan over de bhne en dan blijkt dat er.. dat het niet goed is voorbereid maar ieder hokje op zich heeft zijn werk wel goed gedaan snap je. Wat wij als organisatie als cultuur hadden altijd is dat wij veel aan het **compenseren** waren van wat er in het voortraject als wij klussen krijgen die waren daar niet goed voorbereid of geengineerd door Focal 1 en die klussen die komen dan bij ons binnen en dat waren wij hadden als gewoonte om dat te compenseren. Ja dat kost werk dus dat is werk wij zijn blij met werk, dat komt bij ons binnen en wij gaan het uitvoeren en dan blijkt dat dat ik zeg maar wat gek de vergunning niet helemaal goed geregeld was of het contact met de gemeente was niet helemaal goed geregeld of het werk was niet helemaal goed afgestemd met de bewoner of wat. En dan gingen wij dat compenseren en dan zeiden wij achteraf tegen Focal 1 wij hebben dit gedaan maar we hebben dat en dat ook gedaan want dat hadden jullie niet goed gedaan en dan kregen we dan wat meer vergoed. Dus ze zeiden nou hier heb je een uurtje extra want we snappen dat wij hebben het niet helemaal goed gedaan. Nu is Focal 1 gezegd van wij gaan niet meer die uurtjes compenseren die uurtjes vergoeden die jullie nodig hebben om dat te compenseren dus dat betekent dat wij gaan zeggen van joh wij gaan dit werk niet in behandeling nemen want het is niet goed voorbereid, hier heb je het weer terug en daar dat en daardoor zegt moet het bij Focal 1 weer drie stappen terug in de hokjes bij iemand dat kost ook tijd en wij kunnen niet op tijd

starten. De bewoner die die een afspraak heeft die kan niet daar kan het werk niet gebeuren dus je krijgt veel stress en gedoe in de organisatie en dat is dat is dat is wat er nu aan het gebeuren is. Wellicht een fase waar we doorheen moeten want als Focal 1 het voor elkaar krijgt dat het wel in 4 keer goed bij ons terecht komt dan kunnen wij dat ook gaan uitvoeren, maar wij zijn nu ook strenger aan wij beoordelen de input ook wat beter, wat nauwkeuriger nu. Dan klopt het allemaal wel omdat we dat ook niet betaald krijgen nou dat is een beetje de.

Livandro: Het verschil, ja

spk2: Ja dat is dat is en daar zijn daar zijn binnen Focal 1 ook pittige discussies over gehad op allerlei niveaus en ik denk vandaar ook dat dat dat het het is het zijn cultuur dingen echt. Wij hebben een cultuur van joh wij willen wel de problemen oplossen en maar wij moeten d'r wel voor betaald worden en als we daar niet voor betaald worden en dan zeggen we nou hier heb je het probleem terug.

Livandro: Waar leidt dit naar toe, voor jullie en voor Focal 1?

spk2: Ja dat en dat en dat dat merk je nu dat dat nu tegenwoordig wat gaat haken en dat komt omdat Focal 1 zijn processen strak aan het organiseren is en die zullen dat niet alleen doen om de aannemer te pesten maar die zullen dat vooral ook doen om hun interne organisatie scherp te krijgen, die zegt jongens we gaan faalkosten die gaan we niet meer compenseren dus zorg nou dat dus die faalkosten worden bij Focal 1 ook zichtbaar meer zichtbaar nu omdat wij dingen gaan terugsturen of dat wij van iets vinden van zaken die wij krijgen dus dat dat ga je dan ook krijgen.

Supply chain performance

Hoe is de algemene prestatie binnen deze keten?

- Heeft u aantal voorbeelden?

Als de prestaties gelinkt worden aan drie kenmerken kosten, innovatie en kwaliteit. Hoe is deze relatie binnen deze chain?

- Waar blijkt dat uit?

Hoe sluit dat aan?

spk2: Als de klant de eindgebruiker is he dat is in veel gevallen is dat zo. Soms is ook Focal 1 de klant he wij doen soms ook gewoon laten we zeggen een stuk leidingen in de straat vervangen en dan hebben we niks of nauwelijks iets met omwonenden te maken maar laten we ervan uitgaan dat een bedrijf of een particulier dat dat de eind klant is omdat die stroom moet hebben of gas, gas wat minder tegenwoordig maar dat 't is het managen. De kwaliteit is leveren wat er gevraagd wordt zeg maar, he ze dat ze de kwaliteit toch he. het is een.. Een klant een eindklant die wil graag van dat die wil graag weten dat als als wij zeggen dat we op maandag.. Nee dat is als Focal 1 zegt want Focal 1 die zegt ook volgende week maandag is er iemand. Dan moeten wij daar op die maandag zijn ... en dan gaat de klant als ze dan niet op maandag zijn maar we zijn d'r dan maandag een week later dan is dat al een afbreuk aan de kwaliteit. Als Focal 1 zegt ze zijn d'r een week bezig en dan blijkt dat we er twee weken bezig zijn is dat vermindering van kwaliteit. Als Focal 1 een. werk niet goed voorbereid want het is vervuilde grond of het is geen vergunning of het is of het is niet goed bekeken of het kan niet of wat dan ook maar dan betekent dat dat als wij een opdracht krijgen van Focal 1 om op maandag te starten dat wij die week daarvoor gaan kijken daar en blijkt dat we niet kunnen starten dan denkt de klant van he dat ligt aan de aannemer want die wilt niet starten maar het is feitelijk niet goed voorbereid omdat wij dingen constateren die niet in de opdracht mee zitten, die wij krijgen. Als wij keer begonnen zijn dan is het belangrijk dat wij geen overlast te zorgen en dus dan moeten we dus dan moet moeten netjes werken of de tuin moet netjes blijven of de straat werk moet weer netjes terug dat zijn aspecten die bij ons liggen en daar kan de klant wat van vinden en voor de rest is het eigenlijk het frustreren van ons werk is dat het altijd onder de grond

zit en het frustrerende van ons werk is dat het allemaal vanzelfsprekend is want als hier het licht niet aangaat en dan denkt iedereen wat is dat nou weer maar op het moment dat het licht aangaat dan is het nou dat is dan is het vanzelfsprekend en dus het enige waar wij goed of slecht op kunnen scoren is denk ik de manier waarop wij met de klant omgaan en de manier waarop wij het achterlaten en in hoeverre wij afrikaantjes kapot maken in de tuin of niet. Dat is dat je. Kwaliteit is dat jij je aan je afspraken houdt dat is het allerbelangrijkst. Kwaliteit wordt niet gezien in de kabel die we gebruiken of dat is mooi geleend of het dat onze auto's mooi glimmen of omdat dat onze monteurs of onze grondwerkers dat die er netjes uitzien. Ze moeten wel vriendelijk zijn dus het is onze kwaliteit is.

spk2: Wat wel een probleem is dat veel mensen vaak al twaalf weken van tevoren een aanvraag gedaan en is die zijn al drie maanden aan het wachten voordat wij beginnen en wij krijgen het maar twee weken van tevoren te horen dat we ergens moeten beginnen maar op het moment dat wij dus niet beginnen op die maandag wat al een voortraject heeft van twaalf weken ligt het altijd aan de aannemer natuurlijk ...Op het moment dat wij daar beginnen met een achterstand omdat die mensen al drie maanden aan het wachten zijn en misschien dat we zelfs al twee weken te laat begonnen zijn in het in de ogen van die mensen en wij beschadigen heel per ongeluk een keertje een afrikaantje dan wordt dat onder een vergrootglas gelegd omdat het voortraject al niet soepel loopt dat is dus het is een hele de kwaliteit wordt feitelijk door de hele keten bepaald maar als het voortraject gefrustreerd is dan is het lastig om in de uitvoering die misschien maar een week duurt om het honderd procent goed te doen.

Livandro: Check, dat is een duidelijk verhaal. Hoe is op dit moment in samenwerking met Focal 1 innovatie te bereiken?

spk2: Als je aan het praten bent met mensen die een beperkte taak hebben zelfs als je naar lokaal management kijkt. Die hebben maar die hebben maar een bepaalde verantwoordelijkheid want die moeten zorgen dat de klus.. als je idee hebt of hoe iets slimmer of sneller of mooier of hoe dan ook maar dan moet je dat ergens laten landen. Maar waar moet je dat dan laten landen? He ik heb als voorbeeld, ik heb gister bij Anne Klaas Jellema het idee geopperd om op een blockchain-achtige manier het hele proces te bewaken. Ik heb daar contacten over en gesprekken over gehad en ingehangen met een professor in Groningen die daar zijn levenswerk van gemaakt heeft, op een hele simpele manier zeg ik niet dat dit de manier is ik zeg tegen Anne Klaas van als ik jou was. ik heb ik heb die man aangehoord, ik ben enthousiast, als ik jou was zou ik dus met die man in gesprek gaan want dat lijkt mij echt een keigoed idee want die man dat is die kan op een simpele manier.. En dan proef ik dat die denkt ja dit is gedoe of is dit wel.. Dus waar. als ik.. waar. Kan ik zoiets vernieuwends waar kan ik dat kwijt bij Focal 1, ik hoef het hier niet lokaal te droppen, ik hoeft niet bij een uitvoerder te zeggen of bij een operationeel manager of bij een regiomanager.. Dat helpt niet. Ik denk Anne Klaas die kwam ik tegen op het aannemerij platform gisteren he dat hij dat hebben wij met aannemers 馱 keer in de maand 'k denk ik ga het tegen Anne klaas vertellen en dan voel ik ook een soort. denkt van en dan denk ik van joh als je nou goede idee he ik heb al eens eerder een goed idee geopperd en dan dat wordt dan eigenlijk en dan vertel ik dat aan haar contract manager en die zegt ja maar dit is dit is dit is eigenlijk dit gaat eigenlijk net buiten de reikwijdte, buiten mijn rol dus dan moeten we het maar en dan komt het niet verder dus idee komen we niet verder dat is een beetje wat ik zeg. Maar moet iedereen met idee doen wat ie wil maar ik zeg dan tegen Focal 1 joh ik heb een bepaald idee ik ben bereid als bedrijf om daar een pilot mee te doen. Laten we nou eens gewoon eens een pilot doen, kijken hoe het werkt. Nou waar het maar over gaat en dan zeggen ze nee want dat moet dan allemaal via allemaal systemen moet weer van onder tot boven van voren en dan denk ik ook aan weer en voor je het weet ben je drie jaar verder en het leidt tot niks. Nou dat dus 't ik ik heb weinig vertrouwen in het in het innovatieve vermogen van Focal 1. Daar zitten met alle

respect waar ze goed in zijn is mensen zoals jullie die van de universiteit af komen aan te nemen en die gaan op het hoofdkantoor in Duiven zitten of in Arnhem. Dat is allemaal supercool en je kan er donuts te krijgen en het is allemaal hartstikke perfect niks aan de hand en je kan op een luie stoel kun je met je Appletje zit te werken, super sexy. Maar, mensen zijn nooit mensen die zijn in de sleuf geweest, die hebben niet bij het werk staan kijken en d'r is niemand daar zo die zijn werkschoenen aantrekt behalve dat ie z'n bergschoenen aantrekt om een keer door de duinen te lopen maar die komt nooit op het werk, en daar gaat het wel mis.

Livandro: Kosten, dat is het laatste onderwerp. Hoe is deze relatie?

spk2: Wij zijn vier jaar actief in dit bedrijf en wij zijn nu.. Wij hebben een resultaat op de Focal 1 werken die 10% onder de norm zit, dus wij zijn continu strijd aan het voeren over geld. Gewoon omdat het aantoonbaar niet kostendekkend is. Dan kan je het hebben over faalkosten, die zullen bij ons liggen maar die liggen ook zeker bij Focal 1. Daar kan je wat in verbeteren, als je die processen verbetert waardoor. Ik zeg altijd maar zo, wat daarachter op dat bord staat, kwaliteit is in een keer goed. Dat klinkt simpel, maar als we het in een keer goed doen, dan hebben we misschien wel. In een keer goed is natuurlijk een utopie, gaat nooit in een keer goed. Maar daarnaast zijn we ook bezig met prijsonderhandelingen omdat de prijzen gewoon beter moeten. Dus wij zijn niet tevreden over het resultaat van de werken die wij voor Focal 1 uitvoeren. Dat weet Focal 1 ook hoor.

Focal: case 2

Rol van de organisatie binnen de supply chain
Livandro: Wat is jullie rol binnen deze supply chain?
Speaker 2: De rol binnen onze... voor onze binnen Focal 2 voor Focal 2? Wij zijn eigenlijk de systeem integrator zeg ik het even dus wij leveren woningen op aan onze klanten want als de koper is eigenlijk de achterkant van de supplychain en wij hebben onderaannemers die... ja dingen organiseren voor ons in dat totaalproduct. Denk even aan elektriciteit denk even aan cv-installaties. Denk even aan daken. En je moet het eigenlijk zien als een soort ontwerp. Wij zitten aan een computer. Daar hebben we een model. En in dat model komen eigenlijk de modellen van die onderaannemers en daar maken wij het totaalplaatje van. En dat gaan wij dan bouwen met onze onderaannemers maar uiteindelijk de aannemer is verantwoordelijk voor het totaal. Dus dat is onze rol. Leg ik het daarmee goed uit?
Livandro: Ik denk dat je het daarmee goed uitlegt
Livandro: Hoe verhoudt dat zich?
Speaker 2: Ja, nou laat ik vooropstellen dat wij binnen Focal 2 een... een cascadering hebben dus je hebt natuurlijk talloze onderaannemers het kan van alles zijn. Uuhmm, je hebt onderaannemers waarmee je uuhm... Misschien moet ik het anders... Ik heb gekozen voor een aantal onderaannemers die partner zijn bij ons je kunt bij ons een onderaannemer zijn je kunt een onderaannemer zijn waarmee we een project overeenkomst hebben. En je kunt een onderaannemer zijn waarbij we langer samenwerken waar je een jaar overeenkomst mee hebben. Presteer je dan ook nog goed dan ga je naar de volgende stap. Dat is een beetje de... het morris, een beetje de cultuur zoals wij het hier doen. Ben je een nieuw? Doen we bijvoorbeeld op projectbasis zaken met je. Kennen we je al wat langer? Hebben we jaarafspraken. Gaat dat hartstikke goed binnen projecten? Dan gaan we over tot een partner overeenkomst. En zo'n partnerovereenkomst heeft een extra lading omdat je zegt dan gaan we samen echt iets doen. Vaak is dat een innovatie of vaak is dat een verbeterkalender dat je zegt joh we willen de kosten omlaag brengen of welke reden dan ook... Dat kunnen meerdere redenen zijn.
Livandro: Ja.
Speaker 2: De partners die ik nu uitgekozen heb is een is een mix waarvan zij belangrijke onderdelen leveren daken de elektra ... Cv installaties is toch wel he... De installaties zijn zeg maar toch het hart van het huis. Het zijn dus belangrijke producten zeg ik maar even. En waarom ik ze gekozen heb is omdat A: dus wat ik je net schetste, het zijn belangrijke producten maar B ook omdat ze over het afgelopen jaar, sinds ik hier ben, ook wel gemengd gepresteerd hebben. Dus ik wilde en goede en wat minder goede presteerders zeg maar in... Ja in dit verhaal hebben. En je vroeg ook naar de rol die ze hebben? Zeker de installateurs komen al heel snel in het proces aan tafel. En hebben dus ook al heel veel invloed in het proces. En hebben dus ook al heel veel invloed van joh... je kunt het beter op deze manier in het model zetten wat dus ook uiteindelijk consequenties kan hebben voor het bouwproces. Je hebt zoals we hier bij Focal 2 werken een uuhm... zeg maar een ontwikkelproces he. En dan ga je echt uuhm... Overigens is dat verkeerde term want ontwikkelen is echt hoe ga je op grond ontwikkelen? En wat voor type woning gaan we daar? Maar ik bedoel eigenlijk het ontwerpproces en daarna heb je het bouwproces. Dus het voorbereidingsproces en het bouwproces en vooral van het voorbereidingsproces is het heel belangrijk dat die installateurs vroeg aan tafel zitten zodat wij in dat ontwerp... Ja samen eigenlijk het ontwerp bepalen. Zij met de kennis van de installaties zodat wij dat kunnen vertalen naar ok hoe gaan we dan dat huis bouwen? Dat zijn de rollen en dat is dan ook de reden dat ik he... dat ik die partijen heb uitgekozen.
Livandro: Check
Speaker 2: Geef me aan als ik je niet antwoord geef op de vraag he.

Livandro: Hoe is de samenhang geweest?
Hoe is de samenwerking nu?
Speaker 2: Nou, dat is voor mij niet te beantwoorden. Dus dan moet ik wel anderen napraten maar als ik dan refereer naar onze directeur die hier al heel lang zit en die ook wel echt een voorvader is van deze partnergedachte. Durf ik je wel te stellen dat zeker voor partijen als een Leverancier 2.3s en een Barendrecht naar die hebben we niet maar Leverancier 2.4. Dat zijn partijen die al heel lang meelopen en dat is dan ook gelijk de reden dat ze partner zijn. Vanaf het prille begin zijn zij er al bij. Dus zij hebben die kaskadering zoals ik je net schetste ook meegemaakt. En dat is ook de reden, dat heeft, dat geldt voor alle samenwerkingen: hoe langer je met elkaar samenwerkt, hoe beter die samenwerking ook zou moeten worden. Good times bad times want ze zijn d'r he... en we hebben de crisis gehad. En dat is ook een hele belangrijke graadmeter in hoe is je relatie nou? Het feit dat die partijen die crisis hebben... Hoe zeg je dat? Overleefd. Daar heeft Focal 2durf ik wel te stellen een hele belangrijke rol in gespeeld. Ze hebben namelijk steeds werken gekregen en hebben dat als het ware op die manier ook overleefd. Niet dat wij nou de enige reden zijn, daar hebben ze natuurlijk ook zelf heel veel aan bijgedragen. Maar als je het hebt over de relaties die beet geworden kan ik dat niet echt beantwoorden. Die relatie is al heel lang heel goed. Dat is eigenlijk meer het antwoord. En dat is ook eigenlijk de reden dat ze partner zijn. Voor een partij als 2.1... Die heeft de afgelopen jaren wel wat steken laten vallen en daar hebben we ook meerdere gesprekken over gehad. Ja... Dat gaat ... Het gaat natuurlijk een beetje in pieken en dalen. Kijk de dialoog is er altijd geweest. Er gaan ook wat mensen weg waardoor de relatie soms ook wel deuken oploopt. Maar in principe durf ik wel te stellen dat als je je partner bent, dan... dan moet de relatie goed zijn. Ik zit even te schakelen naar welke partij met Leverancier 2.3s, dus ook een partij waarmee we al dus echt vanaf het prille begin zaken mee doen. Daar is de relatie altijd wel goed geweest... Kijk ik vind het moeilijk om te zeggen dat de relatie minder is geworden bij minder presteren. Dat heeft niet altijd een relatie. Snap je wat ik bedoel?
Livandro: Ja, ik snap wat je bedoeld.
Speaker 2: Dus de relatie durf ik wel te zeggen, die is goed, en die is misschien ook wel het medium op basis waarvan we dat soms nom presteren ook mee goed kunnen bespreken.
Speaker 2: Ja, idem dito. Kijk, Leverancier 2.2hebben we het afgelopen jaar ook wel echt wat uh ja perikelen klinkt zo zwaar, wel mindere tijden mee... meegehad. Omdat, daar gaat het heel erg over capaciteit, en capaciteit is een issue nu op op de markt. Qua capaciteit kwaliteit gaat gewoon wat minder de afgelopen tijd maar daarmee wil ik niet zeggen dat onze relatie minder is geworden. Ik probeer juist over de as van de relatie die prestaties te verbeteren. Dat is eigenlijk wat vooral 2.1 en uuhm... en Leverancier 2.2in dit verhaal wat we daarmee doen.
Livandro: We gaan over op de cultuur vragen, organisatieculturen. Ik zal alle de vier cultuur kwadranten toelichten
Clan: Een zeer vriendelijke werkomgeving die lijkt op een grote familie en waar mensen elkaar kennen. De leidinggevendenden stimuleren en ondersteunen. Mensen zijn verbonden aan de organisatie door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang en moreel. Bijvoorbeeld: House of performance, familiebedrijf
Adhocratie: Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen durven nieuwe dingen aan te gaan en nemen risico's. De leidinggevendenden worden beschouwd als vernieuwers en risiconemers. Mensen voelen zich verbonden met de organisatie door hun bereidheid te experimenteren en te vernieuwen. Bijvoorbeeld Phillips en Boeing
Market: Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding

van het werk. De mensen willen graag uitblinken en zijn doelgericht. De leidinggevendenden zijn zakelijk en veeleisend, ook omdat de externe omgeving dat eist. Mensen zijn verbonden met de organisatie door de nadruk op presteren. Naamsbekendheid en groei zijn belangrijke aandachtspunten. Bijvoorbeeld: Banken, Jumbo
Hiërarchie: Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waar alles volgens strakke regels gebeurt. De leidinggevendenden zijn gericht op efficiëntie en daarom coördineren zij veel. Het is belangrijk dat de organisatie soepel blijft draaien. Mensen zijn verbonden aan de organisatie omdat die door regels, formele beleidsstukken en procedures soepel functioneert. Bijvoorbeeld: Overheid, Semioverheid maar ook gewone bedrijven zouden een hiërarchisch cultuur kunnen hebben.
In hoeverre ervaart u dezelfde eigenschappen of verschillen met de manufacturer/supplier?
Waar blijkt dat uit?
Speaker 2: Nou, Laat ik vooropstellen dat Focal 2wel...(stille), de, de ja. Heeft. De kleine aspecten die je net noemde die, die zijn er wel. Dus he...bottom up teams, horizontaal georganiseerd, uuuhm...korte lijnen. Die die zijn d'r. Weet je, laat ik dat vooropstellen. Onder water, is d'r ook nog heel veel hiërarchie. Snap je wat ik daarmee bedoel? Dus mensen kijken toch uiteindelijk bij dilemma's, bij belangenverstrengeling of bij moeilijke besluiten, naar de directie, naar de MT, van ok... wat gaan we doen? Het MT probeert heel erg het om te draaien naar he...jullie zijn zelfsturende teams: Jullie moeten zelf met een oplossing komen. Dat is moeilijk. En wij zitten in een transitiefase denk ik. Daar waar we... en dan moet ik even afgaan...
Livandro: Hoe zou u uw organisatiecultuur omschrijven?
• Waar blijkt dat uit? (voorbeeld vragen)
Speaker 2: Ja uuuhm, ja... Dat vind ik dus moeilijk te beantwoorden. Wij zijn een jaar of 3 geleden overgegaan. Uit mijn hoofd een jaar of 3 geleden hebben we die transitie ingezet op zelfsturende teams. Maar daarbij is die hiërarchie er niet helemaal uit. Maar om dan te kiezen tussen die vier dus he...hiërarchie is er echt nog wel, heb ik je ook geschetst van de radar. Uuuhm, ik ben even de naam kwijt zeg maar van...van vooroplopen met innovaties, ja wij hebben innovatie heel erg hoog in het vaandel. Dus... Echt aanwezig. Wij zijn ook niet, wij schrijven niet op tennis in die we willen winnen op prijs. Dat heeft ook al een antwoord. Dat doen we ook bewust he. We gaan ook waarschijnlijk bewust niet in tennis in waarbij het alleen maar gaat om, ja uuuhm, winst op basis van prijs. En wie dus he, hoe heet dat ook alweer?
Livandro: Jullie zijn niet gefocust op de prijs?
Speaker 2: Nee, de meest voordelige inschrijvingen daar doen we dus zeg maar een ja niet aan mee. Of laten we in ieder geval links liggen. We kijken eerder naar andere tenders. En ook voor woningbouw moet het wat zeggen dat we met partners werken. Partners hoeven niet per se vaak de goedkoopste te zijn. Dan gaat het veel meer om kwaliteit. Dus daar, daar Leverancier 2.4en wij wel tussen. Dus wij hebben van alle vier modellen hebben wij wel, wel wat. En ik denk dat wij streven dus naar de innovaties wij streven naar een zelfsturende teams. Zodat de mensen het meeste plezier halen en meeste kracht die ze zelf hebben kunnen inzetten. Melting pot achtige idee... Geeft dat antwoord op de vraag?
Livandro: In hoeverre ervaart u dat de cultuur van uw eigen organisatie lijkt op of verschilt van, ten op zichte de manufacturer/supplier?
• Waar blijkt dat uit?
Speaker 2: Ja. Nou. Wat ik altijd lastig vind bij dit soort vragen: Focal 2is vrij groot...uuuhm, nou Zuidwest. Want Focal 2heeft natuurlijk meerdere werkmaatschappijen, dus het ligt er even aan hoe je het bekijkt. Maar laat ik nou even redeneren als Zuidwest:

dan nog kunnen we wel wat groter zijn dan onze partners. Uuhm... Maar ik... over het algemeen durf wel te stellen dat, dat best wel hetzelfde is als ik bijvoorbeeld met **Leverancier 2.3s vergelijk: een vrij grote organisatie ook, dat lijkt toch ook wel op Focal 2Zuidwest**. Zuidwest loopt wat voorop als het gaat over die transitie naar zelfsturende teams. Leverancier 2.3s is toch wel wat hiërarchischer opgestuurd: echt 2 mannen aan het stuur. En die weet je, die bepalen toch echt nog wel hoe uuhm... ja welke richting... er gereden of gevaren wordt. En dat geldt eigenlijk een beetje voor allemaal wel. Als ik dan bijvoorbeeld aan Leverancier 2.4 denk: ja, daar zat ook echt een directeur. En die laat best wel veel vrij die wil ook veel meer dat de teams in hun kracht komen. Maar uiteindelijk is het wel zijn club. Is ook een wat kleinere club en dus is het ook logischer dat ernaar echte een directeur bepaald. **Een 2.1 en Xella, die hebben echt weer een magnaat daarboven hangen. Dus dat is een hele andere cultuur en die zijn toch wel veel meer op prijs gedreven dan wij**. Weet je dat mag, mag best gezegd worden. Zij hebben namelijk gewoon een rendement te maken, zij hebben gewoon een rendement te rapporteren naar boven. En die is merkbaar. **Die merk ik wel ja. Dus een 2.1, die krijgt veel vrijheid van zijn holding, noem ik het maar even maar even, maar uiteindelijk moeten ze rapporteren. En hetzelfde geldt voor Xella. Die hebben gewoon een investeerder en die ja die kijkt toch naar de cijfertjes**. En dat, dat, dat is ook open en transparant en wordt gecommuniceerd hoor. Dus daar is wel verschil ja. Tussen die twee. Overigens één kleine toevoegen nog dat uiteindelijk Hiërarchie geldt ook voor Focal 2ook hé.

Livandro: Kun je dat toelichten?

Speaker 2: Nou ja kijk eh het gaat natuurlijk over de mate van vrijheid maar ook hier kun je maar zo ver gaan en dan zal de directie er wat van vinden. En ook onze directie kan uiteindelijk zo ver gaan want dan zal onze divisie er wat van vinden. Het gaat meer over de bandbreedte weet je wel en daar zit natuurlijk bij ons wel een verschil ten opzichte van zo'n Xella. Ik vind dat... Want kijk dit is een gevoel en wij sturen wel op rendement natuurlijk en. Kijk we bouwen sowieso een rare omgeving omdat als je naar rendementen kijkt maken we heel weinig. We maken in de bouw een beetje tweeënhalftot drie procent winst. Echter, je moet ook kijken naar hoeveel rendement wordt op je investering gemaakt maar wordt er in de bouw natuurlijk wel wat meer verdiend maar we kijken heel erg naar rendement op project na je je hoort het al aan me er wordt hier ook wel echt gestuurd op geld. En als wij geen winst maken gaan we het ook niet meer doen dat je zo zakelijk zijn we ook wel. **Maar we hebben uiteindelijk het familiebedrijf** dus we hebben niet zoals bij zo'n investeringsmaatschappij dat we bepaalde rendementen moeten dus iets min of meer. Ja vrijheid is misschien het verkeerde woord hoor maar je krijgt iets meer de ruimte dan bij zo'n investeringsclub. **Ja een hiërarchie in meerdere lagen als de directeur komt. Ja zo'n cultuurtje dat ja dat is hier wat minder.**

Livandro: we gaan over op Supply chain performance

Hoe is de algemene prestatie binnen deze keten?

- Heeft u aantal voorbeelden?

Speaker 2: **Over het algemeen zijn het goed presterende clubs**. Waarbij we in de crisis gezien hebben en nogmaals voor mijn tijd is dan praat ik wel onze bedrijfsleiders en onze organisatie praat ik dan wel na. Was de kwaliteit een stuk beter. En dat heeft alles te maken met ja dan is er capaciteit. Is er minder werken dus men heeft ook tijd om te verbeteren dus de slag om te verbeteren was en de capaciteit die ingezet werd om te verbeteren in het proces in kwaliteit. Werd ook meer gedaan dan nu. En we zijn nu uit de crisis en het is booming buiten iedereen staat rood verhit op de projecten z'n ding te doen. En er zijn ook wel echt minder tijd voor verbetering. Maar over het algemeen zijn we tevreden over deze partners. Nou ja jij zegt algemeen dus dat algemene antwoord.

Livandro: Als de prestaties gelinkt worden aan drie kenmerken kosten, innovatie en kwaliteit. Hoe is deze relatie binnen deze chain?

- Waar blijkt dat uit?

• Hoe sluit dat aan?
Speaker 2: Ja ik denk algemeen of per? Ja dat vind ik altijd lastig. Over het algemeen betalen wij een redelijke prijs wij weten volgens mij ook wel dat wij soms wat meer betalen maar dan verwachten we dan ook een stukje ja kwaliteit of ja hoe zeg je dat verbetering voor. Wij hebben zeker bij Barendrecht een Leverancier 2.4 dit zijn 2 vergelijkbare partijen. Wij hebben nu Leverancier 2.4 in dit onderzoek zitten. Die hebben goeie resultaat voor wat betreft verlaging van de kosten omdat we het proces gingen verbeteren was voor mijn tijd. Maar dat hebben zij echt gedaan hebben ze ook goed gedaan. En nu maken we nog steeds vergelijkbare afspraken dus we praten niet over prijsverlagingen maar we praten nu deze markt vaker over prijsverhogingen die dan niet doorgaan omdat het proces voor hen ook versimpelen verbeteren of anders inrichten. Daar zijn we meteen heel goed in gesprek. Bij onze andere partijen doen we dat minder dus bij 2.1, Leverancier 2.2 en bij Leverancier 2.3s gebeurt dat minder. Bij Leverancier 2.3s alweer wat meer. Daar worden nu ook prijsverhogingen doorgevoerd maar dat heeft alles met de markt van nu te maken dingen worden gewoon ook duurder. De capaciteit is schaars dus dan praat je vaak niet over prijsverlagingen. Maar jij bent denk ik vooral geïnteresseerd in hoe kunnen we die prijzen nou drukken ook in de samenwerking met elkaar dat doen we bij Leverancier 2.3s onvoldoende. Die ruimte is daar wel. Dus daar gaan we nu toevallig ook weer over met elkaar in gesprek. Leverancier 2.2 gaat heel erg over capaciteit die heeft natuurlijk ook gewoon op de markt capaciteit onvoldoende. Ja daar doen we dan te weinig mee. En met 2.1 moeten we het ook meer doen. Meer het gesprek voeren over hoe je nou de kosten kunt drukken of kostenprijs verhogingen kunt achterwege laten door het proces op elkaar af te stemmen.
Livandro: Is die mogelijkheid er ook?
Speaker 2: Zeker, de mogelijkheid is er bij alle vier.
Speaker 2: Alle vier
Livandro: Hoe is de relatie met innovatie?
Speaker 2: Dat is een grote vraag. Ja nieuwe dingen. Ja waarbij 1 partij daar wat minder gevoel bij hebben dat is toch Xella. Over innovaties hé, hoe wij ermee omgaan is beetje bij bespreken met mekaar als er ideeën zijn en dan maken we een plannetje dat heet een plan for every partner. En dat ligt niet alleen bij ons onze partner, dat ligt ook bij ons wij hebben daar hier binnen Focal 2 namelijk ik in persoon ben alleen ook te weinig capaciteit voor daar wordt nu overigens ook aan gewerkt. Dat zit in dat plan waar een mannetje schetste om wat meer inkoop capaciteit aan te halen zodat we ook veel meer met onze partners in gesprek kunnen over die verbeteringen. Innovaties. Want die gaan hand in hand. Maar de ruimte die die is daarbij vooral Leverancier 2.3s die ruimte is er vooral bij Leverancier 2.4 en die ruimte is er ook bij 2.1, bij Leverancier 2.2 merk ik dat minder. Leverancier 2.2 is toch meer een partij die een product levert die wat ouderwets is hé.
Livandro: Welke producten?
Speaker 2: Ja gasbeton, betonwanden, gibo. Maar de ruimte is er wel. Alleen wij hebben het daar te weinig over met elkaar. Ik vind ook wel dat het vaker bij ons vandaan moet komen bij alle 4 geldt dat wij zijn toch vaak toch wel weer de aanstichter die dan weer daarmee moet komen en ik verwacht daar van hen ook wel wat meer. Echter, de laatste tijd is de markt natuurlijk ook aangetrokken en is de focus ook wel weer wat verdraaid naar gewoon weer productie draaien versus in de crisis hadden we er meer tijd voor. Maar vooral Leverancier 2.4, Leverancier 2.3s. Die doen dat nog wel en die laten wat zien maar Leverancier 2.2 wat minder.
Livandro: Tot slot, hoe is de relatie met kwaliteit?
Speaker 2: Bij naam te noemen Leverancier 2.4 levert goeie kwaliteit. Overig het wel wat meer Leverancier 2.2 laat me dat vooropstellen. Maar Leverancier 2.4 algemeen zijn collega die niet mee doet overigens die leveren goeie kwaliteit. Ik heb ook de redenen denk ik waarom dat zo is zij hebben veel eigen personeel zij zetten veel meer in op hun mensen

dus die cultuur daar is een hele belangrijke factor zeg maar om goede kwaliteit te bieden. Andere partijen ik refereer even naar het laatste jaar want daar is in het laatste jaar heel veel veranderd om diezelfde stelling of ten minste zelfde situatie die ik net schetste. Wij hebben een crisistijden en zijn uit die crisis gekomen en daar is de kwaliteit wel omlaaggegaan. Wederom door de drukte capaciteitsgebrek. En juist bij die ondernemingen gaat het over capaciteit. Bij Leverancier 2.3s merken we nu toch ook soms wel eens dat de kwaliteit achteruitgaat. We hebben het gewoon erg druk. En daar hebben we ook gesprekken met ze over van joh maar wij zijn toch jouw partner dus wij staan toch hoger op het lijstje dan andere. Dat is wel zo maar ja ook daar wil natuurlijk ook mensen dan geld verdienen. Dus wordt er soms in mijn optiek werden ze te veel werk aangenaam. Focal 2 heeft daar overigens ook een rol in want wij praten nu vanuit zuidwest maar Focal 2 heeft ook nog een onderhoud en renovatie tak en we willen allemaal maar zakendoen met Leverancier 2.3s. Dus daar moeten we in mijn optiek ook wel meer het gesprek gaan voeren over afhankelijkheden van hoe afhankelijk ben je nou van ons en hoeveel werk moet je überhaupt voor ons aan willen nemen. Daar is ruimte voor overigens. Alleen we doen dat wel te weinig. Of met te veel verschillende mensen kan ook nog. Leverancier 2.2 is de kwaliteit wel achteruitgegaan dat heeft gewoon met het feit dat zij heel veel met zzp'ers werken. Als je dan een vergelijking doet met bijvoorbeeld een Leverancier 2.4 die heeft veel meer eigen mensen veel meer invloed op ja die cultuur die samenwerking intern. En bij 2.1 die heeft het afgelopen jaar steken laten vallen omdat ze echt maar dat hebben ze ook heel open en transparant aangeven we hebben te veel werk aangenomen waardoor we dingen moesten uitbesteden weer. Heb je hetzelfde verhaal eigenlijk. Dan ben je je cultuurtje kwijt leg je het weer bij anderen neer. Hoe meer schakels hoe minder de kwaliteit wordt. Effe heel simpel uitgelegd. Maar dat lijkt nu wel weer de goede kant op te gaan ja. Heb ik ze allemaal 4 gehad volgens mij.

Supplier: case 2

Rol van de organisatie binnen de supply chain
Livandro: Wat is jullie rol binnen deze supply chain?
<i>Speaker 2:</i> Onze toegevoegde waarde is natuurlijk het leveren van de dak elementen. Pasklaar zoveel mogelijk geprefabriceerd dat er zo min mogelijk werkzaamheden op de bouwplaats gedaan hoeft te worden.
Livandro: Check. En hoe verhoudt dat zich?
<i>Speaker 2:</i> Nou ik denk dat wij helaas wel wat concurrenten hebben in deze tak van de sport. Maar ik denk dat wij wel redelijk compleet zijn. En dat wij ook in het voortrekken van... er gaat ook een heel traject van tekenwerk aan vooraf met constructieberekeningen... wel heel erg uitgebreid zijn. Dat we daar ook heel duidelijk die dingen daarin benoemen. Dus ook daar zie je weer, dat verzoek van die van die onderaannemers, een tweetal partijen waarmee we dan ook met Focal 2 hebben gezeten en waarbij we dan aangeven oke... welke maatvoering moeten we dan nog aangeven om dat eenduidig te kunnen maken. We hebben ook de stap gemaakt om alle tekenaars die we intern hebben ook eenduidig te laten tekenen. En vroeger leverden wij alleen maar de kap terwijl we tegenwoordig ook heel veel dingen los mee leveren. Bijvoorbeeld ook alle bevestigingsmiddelen, dus ook hoe het gefixeerd moet worden, opleggregels die los meegaan. Dus... weliswaar een zo compleet mogelijk product, dat wilden we vroeger niet, want dan kon je weer achteraf naar de bouw want dan was daar eer een doosje zoek en als dat vertrouwen natuurlijk beter wordt dan kun je daar ook met elkaar... dan kun je daar op rekenen dat dat wel goed gaat...
Livandro: Hoe is de samenhang geweest? Hoe is de samenwerking nu?
<i>Speaker 2:</i> Tien jaar geleden waren wij puur leverancier. We leverden het af bij de aannemer, tekenden het bonnetje af en daarmee hadden we aan alle verplichtingen voldaan... Tegenwoordig zijn wij veel meer betrokken dan voorheen. Neem bijvoorbeeld een bepaald project... We maken dan al op voorhand een inschatting van het aantal productuur dat we daarvoor moeten doen dus voor Nederland is als productieplanning. Dan bewaken waren omdat wij toch hebben een jaarcontract maar maakt toch altijd even een project specifieke offerte. Of er al een offerte met specifieke bedragen de deur uit is gegaan. Hoe ver zitten we dan voor de eerste levering? Dus moeten we toch nog even met elkaar aan tafel om de details te bespreken om de details te bespreken... of we daadwerkelijk de juiste uitgangspunten hebben? Dus dat is dan het voortraject dat we dan hebben... Dan heeft mijn collega in de tekenkamer om de week een gesprek met het voorbereidingsteam bij Focal 2 Vermeer, om de noviteiten en dergelijke allemaal door te nemen... wat loopt en wat speelt er allemaal? We kunnen elkaar versterken. Ik heb met Sebastiaan ook om de zoveel tijd een gesprek om even kijken wat punten moeten we nog gaan werken wat kunnen we verbeteren? Dus daarmee zijn we constant bezig om het proces te verbeteren... Daarnaast leveren wij ook ondersteuning als wij een nieuw project leveren van iemand hiervandaan om een eerste aanzet te geven in het stellen van zaken en het plaatsen van zaken. En dan doen we ook nog eens een stukje aftersale door nog een keer naar de bouw te gaan om te kijken of het allemaal loopt. De contacten zijn natuurlijk ook gewoon beter geworden... we kennen elkaar inmiddels al langer. Ik denk dat dat ook een wezenlijk is voor een goede samenwerking dat die afstand gewoon klein is. Dus ik denk ja ten aanzien van 10 jaar en nu... wij zijn niet meer alleen maar leveranciers van een product maar wij voelen ons echt wel een betrokken bouwpartner voor het hele proces.
Livandro: We gaan over op de cultuur vragen, organisatieculturen. Ik zal alle de vier cultuur kwadranten toelichten
Clan: Een zeer vriendelijke werkomgeving die lijkt op een grote familie en waar mensen

elkaar kennen. De leidinggevendenden stimuleren en ondersteunen. Mensen zijn verbonden aan de organisatie door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang en moreel. Bijvoorbeeld: House of performance, familiebedrijf
Adhocratie: Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen durven nieuwe dingen aan te gaan en nemen risico's. De leidinggevendenden worden beschouwd als vernieuwers en risiconemers. Mensen voelen zich verbonden met de organisatie door hun bereidheid te experimenteren en te vernieuwen. Bijvoorbeeld Phillips en Boeing
Market: Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen willen graag uitblinken en zijn doelgericht. De leidinggevendenden zijn zakelijk en veeleisend, ook omdat de externe omgeving dat eist. Mensen zijn verbonden met de organisatie door de nadruk op presteren. Naamsbekendheid en groei zijn belangrijke aandachtspunten. Bijvoorbeeld: Banken, Jumbo
Hiërarchie: Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waar alles volgens strakke regels gebeurt. De leidinggevendenden zijn gericht op efficiëntie en daarom coördineren zij veel. Het is belangrijk dat de organisatie soepel blijft draaien. Mensen zijn verbonden aan de organisatie omdat die door regels, formele beleidsstukken en procedures soepel functioneert. Bijvoorbeeld: Overheid, Semioverheid maar ook gewone bedrijven zouden een hiërarchisch cultuur kunnen hebben.
In hoeverre ervaart u dezelfde eigenschappen of verschillen met de manufacturer/supplier?
Waar blijkt dat uit?

Speaker 2: Ik denk dat wij...De eerste drie raken... Kijk hiërarchisch is het niet bij 2.1...We hebben een Belgische directie, en een MT. We willen heel graag innoveren en we willen vooroplopen met nieuwe dingen ontdekken en nieuwe kansen zien die ook benutten. Daar krijgen we ook alle ruimte en investeringsmogelijkheden voor. Er staat hier ook een hele nieuwe machine. Het product wat ik je net liet zien... dat is een heel nieuwe machine daar is een heel nieuwe lijn voor neergezet. Ja gewoon vanuit marktvraag en verkenning...wat zijn de kostprijzen en wat zijn de wensen van de klant en hoe kunnen we het zelf kunnen maken? Daarnaast ja... heerst er toch wel een familiecultuur. Bottom up volgens mij? We willen ook graag van iedereen input hebben om zaken te verbeteren en de betrokkenheid vergroten. Dat is op dit moment best wel moeilijk zeker met mensen op de werkvloer. Kijk wij halen ook noodgedwongen mensen van uitzendbureaus hiernaartoe om het maar te realiseren. Qua betrokkenheid is het daarom moeilijk maar we zien wel dat het nodig is om die kwaliteit te blijven garanderen en die output te kunnen blijven leveren. En van oudsher, maar dat is meer vanuit die standaard dakplaten, zijn we ook heel prijsbewust. Dus eigenlijk met die exercitie destijds van prefab wat in de Nieuwkerk zat, hiernaartoe gehaald en dat werd een geïndustrialiseerd proces. En hebben we hal achttien waar je gewoon met FTE's werkt waar je een prefab kap maakt. Het is toch een beetje samengekomen...en dat duurt best wel even om die perceptie goed te hebben. Want hier gaat het erom wat je kan maken binnen een bepaald tijdsbestek om het ook binnen de kostprijs te kunnen realiseren. Terwijl hier alles door machines aangestuurd is en mensen eigenlijk met de armen over elkaar staan te kijken naar de machine...gaat goed. Ja want dan zijn er geen calamiteiten en dan loopt het proces lekker door.

Livandro: Hoe zou u uw organisatiecultuur omschrijven?

Waar blijkt dat uit? (Voorbeeldvragen)

Dus ja... Ik denk dat wij streven naar een familiecultuur. Dat wij nog zeker Market zijn, constant toch wel prijsbewust. En dat die techniek kant er steeds meer inschuift. Dat we

ook wel zien dat we onderscheidingsvermogen moeten hebben, en dat ook kunnen hebben als we zo'n grote organisatie zijn. En het wordt ons ook gewoon opgedragen om investeringen te doen. Dus ja we hebben nou, dat is dan even van de commerciële kant, binnenkort weer met het hele team een moment dat we maar eens een X aantal avonden bij elkaar gaan zitten om te kijken hoe wij tot een uniek verkoopplan kunnen komen. En dat is alleen al gewoon de beleving van de klant. Dat gaat dan nog niet eens zozeer over het product **Dus ja... de eerste drie denk ik dan... en welke is dan op dit moment doorslaggevend? Ik hoop de familiecultuur maar...**

Livandro: Dan komt nu de slotvraag over cultuur: In hoeverre ervaart u dat de cultuur van uw eigen organisatie lijkt op of verschilt van, ten op zichte de manufacturer/supplier?

Waar blijkt dat uit?

Speaker 2: Dat vind ik dat vind ik nog best...Nou ik vind Focal 2 toch wel erg op kosten gericht. Maar dat komt natuurlijk ook omdat ze die projecten uit de markt halen en dat ze daarvoor een budget hebben. Dus aan de ene kant toch nog een stukje inkoopvoordelen eruit proberen te halen, en we hebben natuurlijk ook opdrachtgevers die wat vragen van hun. Nou ik vind ook dat je dat allemaal weg moet kunnen leggen bij je partners, incidenteel als daar natuurlijk aan de andere kant ook wat voor terugkomt. En wat wij hier natuurlijk ook hebben met de vier koppige MT is dat de een sales verantwoordelijk is, de ander is productie verantwoordelijk, de ander is HR verantwoordelijk en de ander is van de innovaties. Uiteindelijk zijn die vier mensen er om de rest te faciliteren. Dat zal niet iedereen zo ervaren maar daar zijn ze uiteindelijk wel voor. Dus het is maar net inderdaad wat je perceptie is op het management. Ja als je zegt ik doe alleen maar wat mijn manager zegt dan ja dan ben je ook niet pro actief. Die mensen willen we eigenlijk niet. We willen mensen die opstaan. We zeggen zelfs wel eens van een keuze maken is nooit verkeerd. Als je daarna maar even verifieert of je de juiste keuze hebt gemaakt. Maar de keuzes moeten op een gegeven moment gemaakt worden anders blijft het hangen. Ja ik zie dat natuurlijk ook bij Focal 2 heel erg terug: die kleuren stroom. Daar staat een bedrijfsleider boven, daar hangt een werkvoorbereiding onder, en natuurlijk een kostendeskundige of een organisatiedeskundige met een uitvoerder. Dat zijn ook team die heel erg close opereren. **Daar zit dan wel een supply chain manager boven en dan de directie maar die houden we toch ook wel eigenlijk binnen hun eigen vakje. Wij zien het ene team voor ons veel beter opereren. Het ene team komt zijn afspraken beter na dan de andere. Dus dat heeft ook heel veel te maken met: wie zit er in het team? En hoe wordt het team direct of door zijn HR-manager aangestuurd?**

Livandro: En de besluitvorming?

Speaker 2: Nou ja kijk...dat vind ik wel goed dat hebben ze bij Focal 2 in mijn optiek goed gedaan. Ze hebben gewoon de jaarcontracten van bovenaf geregeld. Jaarlijks hebben we daar een lang gesprek over, of niet dat ligt er maar net aan. Maar wat is de onderlegger? En laten we het dan maar aan de werkmaatschappij om het zo maar te zeggen of aan het team over om het in te kopen. Dus daar hebben we niet zo heel veel discussie over. Je krijgt dan wel de vrijheid om daarin zelf besluiten in te nemen. Wat dan het beste bij het project past die zitten ook in het project. **Dus ja is dat dan hiërarchisch? Ja natuurlijk worden aangestuurd door een directie maar projecten niveau is het eigenlijk in teamverband.**

Speaker 2: Op projectniveau denk ik dat...**zeker doordat hun die die teams hebben geformeerd... dat dat zich wel een hecht team voelt die gezamenlijk de besluiten neemt.** En het eigenlijk iets anders of net wat anders valt dat je dan maar eventjes om moet schakelen. Ja dat is inherent wat iemand moet uiteindelijk de beslissingen nemen. Maar ja ik weet niet of ik jou vraag daarin goed beantwoord?

Livandro: Ik denk dat je mijn vragen goed beantwoord en dat ik een goed beeld heb bij de cultuur van 2.1.

Speaker 2: Ik denk dat wij niet zo heel veel verschillen hoor... qua qua

Maar dat heeft ook weer te maken met een grote organisatie waar je aandeelhouders en een directie boven het management. Want toch iedereen stuurt zijn stukje aan, en het team wat direct verantwoordelijk is beslist samen. Ik probeer ook altijd te... ik heb een jaartje gewerkt bij Viana kozijnen in Monfoort. Ja daar moesten keihard werken aan de soft skills dat merkte ik gelijk al... daar wat het echt hiërarchisch. En dan gewoon om mensen betrokkenheid te genereren dat ze ook zelf besluiten durven te nemen dat soort dingen wordt besloten. Ja als je de kennis hebt dan kun je een goed besluit nemen voor het bedrijf. Wij proberen ook die kennis te vergaren iedereen dat als een besluit nemen... want als wij bijvoorbeeld zeggen joh: we leveren de vracht in een keer maar het zijn allemaal kappen van 8,5 meter dat past niet op 1 wagen... Als je dat niet weet ja dan gaan we met 2 wagens rijden een verkeerd besluit genomen maar Ja de kennis is wat dat betreft natuurlijk heel belangrijk en ze zijn we constant aan het verbreden. Ik heb net nog gezeten voor het telefoon protocol. We hebben helaas nog klanten die bijna de hele organisatie doorgaan voordat ze eindelijk de mensen aan de lijn hebben die de vraag zouden kunnen beantwoorden. Aan wie ligt er dan ligt het dan? Ligt dat aan de dame daar beneden? Nee die weet eigenlijk helemaal niet middels welke vragen ze waar moet uitkomen. Dus dat proberen we daar... En er is wel eens lastig als je zelf lang in de organisatie zit (ik heb hiervoor ook al 20 jaar voor 2.1 gewerkt) dat je er vanuit gaat dat andere mensen dat ook wel weten. Dat merk je veel, gewoon dat je maar aanneemt van dat weet jij ook. Dan zou je dat wel zo doen... Nee dat blijkt dus niet zo te zijn. We willen we gewoon andere de folies gebruiken en dat zal ook wel goed zijn dat we een andere smaak hebben. Dus aan de ene kant proberen wij heel gestructureerd aan te sturen andere kant. Eenduidigheid te creëren, fouten te vermijden maar dat heeft ermee te maken dat we natuurlijk behoorlijk wat relatie ook in de mensen hebben zitten. En probeer de betrokkenheid zo groot mogelijk te maken. En dat is op dit moment... best lastig. Maar dat zal dat zal Focal 2 ook tegen jou zeggen. Ja ik heb me altijd al gestoord, ook in de mindere periode, op de bouwplaatsen dat is eigenlijk gewoon een team dat op die plaats die woningen realiseert, dat het dan absurd is dat er een onderaannemer of een ZZP'er gewoon zijn eigen tijden op nahoudt... Dat is killing... en zijn afspraken gewoon niet nakomt... dat is toch raar... dan ben je niet met elkaar dan ben je ieder voor zich. Gewoon zo min mogelijk tijd te besteden. Als het klaar is gaan we snel nog wat anders doen kunnen ze nog wat anders wil pakken. Maar voor de groepsvorming is het niet goed... maar dat is inderdaad een andere discussie...

Livandro: Supply chain performance

Hoe is de algemene prestatie binnen deze keten?

Heeft u aantal voorbeelden?

Als de prestaties gelinkt worden aan drie kenmerken kosten, innovatie en kwaliteit.

Hoe is deze relatie binnen deze chain?

Waar blijkt dat uit?

Hoe sluit dat aan?

Speaker 2: Ja, ik denk dat wij een goeie prestatie leveren aan Focal 2. Focal 2 doet natuurlijk ook continue onderzoek en neemt ons ook mee in opleverpunten. Het is voor ons wel wat makkelijker praten omdat wij toeleverancier zijn we leveren af op de bouwplaats, producten die hier de deur uit gaan... dat hebben we onszelf ook opgelegd, mede door de reden die ik je net ook al aangaf... hebben we hier een uitgangscntrole. Dus we willen gewoon dat alles wat hier weggaat, uiteraard staan daar wel wat kosten tegenover maar deze kosten wegen niet op tegen de kosten die je maakt als het op de bouwplaats niet klopt. Dus we proberen eigenlijk foutvrij het terrein af te rijden. Dat geldt ook voor het voorbereidingstraject want daar begint het al he... je assembleert hier. De kappen die je maakt zijn allemaal hier geassembleerd. Alle houtjes moeten op maat ingekocht worden. Er is ook de afspraak de keten verlengen met houthandelaren met toeleveranciers van materialen, die trajecten hebben we dan natuurlijk allemaal al doorlopen. Dus aan

algemene prestatie, denk ik dat wij een hoog of goed cijfer scoren. Het is helaas wel zo dat we ook te maken hebben met de partijen die voor ons die kap weer plaatsen. En zo'n prefab kap, zo'n geprefabriceerde kap, alles gaat of staat met het stellen van je ankers in je muurplaat...

Livandro: Iemand buiten Focal 2 en 2.1 plaatst dat?

Speaker 2: Ja... we hebben een onderaannemer, we werken met twee onderaannemers die voor hun ons product plaatst, een dakdekker. Op de betonvloer heb je de muurplaat staan, daar komt een anker in, dat is je referentiepunt. En vanaf die referentiepunten schuift die kap erachter. Als die referentiepunten niet overeenkomen dan gaat het dak ook niet netjes in je lijn... Dus daar hebben we ook mee te maken ja... die heeft weer te maken met buitenlandse mensen halen. Dus die algemene prestatie het stelwerk en ook in het luchtdicht voorzien... je moet aansluitingen goed maken je moet alles netjes afpuren. Dat vind ik wel een heikel punt, maar dat vind ik denk ik bij Focal 2 het nog niet eens zo heel erg groot want die hebben ik best wel met Leverancier 3.3 goede afspraken. Die toetsen elkaar ook... Maar we zien het wel in de in de algemene... we hebben natuurlijk nog een x aantal partijen meer... En dat er dan wat issues zijn, dat er dan gewoon hele kappen niet goed zijn afgepurd, of niet goed zijn gesteld. En dat is wel jammer want dan lever je als bedrijf wel een goeie prestatie maar we zijn toch afhankelijk van derden. Dan zou je kunnen zeggen: joh, dat is volgens mij achterwaartse integraal je haalt het naar je toe, nou dat hebben we al zoveel keer bekeken maar moet je mensen hebben op de bouwplaats en wij zijn niet echt een partij die veel mensen aanstuurt. En we kunnen ook niet concurreren met al die heren uit Nijmegen-Zuid, dus Groesbeek. Dat zijn gewoon partijen die zijn daarin gespecialiseerd en zijn er hartstikke goed in. En wij sluiten wel aan... we zijn wel lid van de dak meesters. Want de partijen hebben zich verenigd he... tot de dak meesters... Maar je ziet het steeds meer ook de cowboys die de kappen stellen dat we uiteindelijk de algehele prestatie van de buitenschil alleen maar toeneemt.

Speaker 2: De hoge isolatiewaarde ja dan als je naar zo'n kap. Wij bieden SKH die is ons komt controleren waar mogen tot vol en zo rechttoe rechtaan kapje is niet zo heel spannend die zijn dan met minerale wol gevuld. Maar als er een keer een tuitgevel is dat je naar Nuonsite of een schild moet maken. Dan moet je natuurlijk ook je wol netjes afzagen of snijden. Mogen wij geruimd is van grotere als 10 millimeter laten ontstaan want dan heb je een koudebrug. Maar als je dan heel die keelkeper of hoekkeper niet afkeurt dan heb je groter probleem. Dus dan vind ik dat zou misschien nog wel iets wat beter kunnen afstemmen. Dat was vraag 1. Kosten ja dat is... Ik denk dat we dat redelijk ondervangen hebben wat ik daar aangaf door een jaarcontract. We hebben met elkaar beste slagen gemaakt ook in het voorbereidingstraject waarbij je ook weer repeteer. Ik denk ook dat we met elkaar meer moeten gaan repeteren en iedere keer helemaal opnieuw voorzinnen van een detail want net anders is. Dat is wel jammer met dakkapel hebben wij ook getracht met elkaar te doen echt een standaard dakkapel te maken. Nou dat zal wel een klantvraag zijn dus zo breed mogelijke sparing dus zoveel mogelijk ruimte CQ-volume. En dan kan je dus iets op de plank leggen wat je constant kan maken en waarvoor je je materialen daarvoor gaat bestellen. Ja dan blijkt dan toch vaak dat je net te laag of zet je die ontwerpfase prijs zit je in het traject. Dat blijkt echt dat wij ons echt moet conformeren aan wat de architect heeft getekend zo een bordeel wil of een oversteek van 250 in plaats van 150 heb je alweer een heel nieuw tekentrajec wat je moet opstarten Focal 3 een materiaal stroom. Maar ik denk dat wij qua prijs ook met elkaar gekeken welke projecten passen daar dan bij. En wij zijn voor de projecten waar wij vast voor geleefd hebben voor Focal 2 zijn wij met dat product niet interessant daar hebben wij gewoon veel te veel overheidskosten voor. Ze moeten andere dingen slimmer doen dat is inmiddels machines producten vermaken tot maatwerk nou daar zijn wij constant mee bezig om dat te verbeteren door gelijk vanuit het tekenwerk aan te sturen. Maar dat is zeker voor ons te verschuiving richting de toekomst dat stabiliseren we en dat moet gigantisch gaan groeien.

Livandro: Helemaal goed. Hoe is de relatie met Innovatie?

Speaker 2: Innovatie zijn wij bij wie er de hele club in België hebben we dat natuurlijk ook nog een keer zitten want daar zitten ze wat breder met name voor het dak. Zijn ook heel erg aan het kijken natuurlijk nu met dat product hebben we laatst al geïnnoveerd. De toepassing van pv panelen maar wil je dat nu op brief van kamp want ik ben ook beperkt. Het ziet er allemaal heel mooi uit, er zijn partijen die dat doen. Maar wel beperkt bij transportbeweging. Je kunt ze al helemaal niet berekenen dat is dus 350 vervoer. Dus dan kun je wel zeggen ja ik maak er allemaal pv panelen op. Maar je hebt in de bouw altijd nog een stukje stelruimte. Stelruimte die ga je daarna gebruiken om iets maatwerk van te maken. Van jaren teruggekeken of we er boeiborden d'r niet gelijk aan konden maken. Dat gaat gewoon niet, je begint op een stukje ruwbouw. Je gaat dan inderdaad steeds meer finetunen. Dus ja de innovatie kant is constant betere luchtdicht tijd hebben voor die dak elementen ook een speciale veer ontwikkeld die luchtdicht is een sleuf erin. Het was dan nu ineens ja dat kan wel. Materialen hergebruiken cradle-to-cradle je kent ook al die termen wel. Ook wij proberen hiervandaan milieubewust bezig te zijn en te kijken hoe we materialen kunnen hergebruiken hoe ze inderdaad in oorspronkelijke materiaal stroom terug kunnen komen. En ja wij stappen langzaam dat ook producent zei van peerschuim meer op productieprocessen met peer maar dat proberen we ook wel in het hergebruik cyclus mee te kunnen nemen.

Livandro: Gaaf.

Speaker 2: Ja daar zijn heel veel ontwikkelingen dan moet je echt met andere mensen binnen onze organisatie praten om daar als je daar het fijne over zou willen weten. Focal 2 is ook ver met heel veel dingen. Verder als andere partijen. En zijn ook de eerste in mijn optiek met W&R is begonnen met die concept woning en met die partij. Maar die hebben dingen opgelegd maar ik denk dat Focal 2 en vrij snel heeft gezegd van we doen het echt met elkaar en we zijn met elkaar een team. Iedereen heeft zijn eigen input uiteraard heb je 1 opdrachtgever de opdrachtgever van ons is Focal 2 maar moeten wel met elkaar doen. Het enig gevaar wat er altijd in zit Livandro, nou gevaar, je wil ook niet te veel voor 1 partij doen.

Livandro: Want je bent afhankelijk?

Speaker 2: Je wilt niet te kwetsbaar zijn. Je kan altijd iets passeren en dat hoeft helemaal niet. Vanuit de laatste komen kan overname zijn dat kan van alles zijn dat ineens een partij wegvalt. Dan zie je dat andere aannemers ook al gekozen hebben dus we willen toch altijd een bepaalde explosie die niet te groot moet zijn. Ten aanzien van je relatie. Focal 2 is verreweg onze grootste klant voor dit product, kijken wat wij maken hieraan dat product dat is een tiende van wat wij hier doen. Het is maar voor dat product aan zich zijn zij verre weg, is dat een klant van ons van tweeënhalve miljoen drie miljoen per jaar.

Livandro: Zeker belangrijk. Hoe is de relatie met kwaliteit?

Speaker 2: Ja. Wij leveren onderkomen productiecertificaat. Ze worden hier ook getest vanuit de toetsing van SKH. Dan heb je natuurlijk allerlei normen die we daaraan gaan kleven met de Europese normering. Maar uiteindelijk is nog steeds SKH die dat project om de zoveel tijd bij ons komt toetsen. Of we de isolatie goed aanbrengen of we de materialen gebruiken die omschreven staan. En het is assembleren, er staat precies wat je moet doen. Nou lopen mensen over de werkvloer. We hebben wel een hele lijst met aandachtspunten. Bij het product vervaardigen. Waar dien je op de letter die moeten afgevinkt worden. Als zoveel schroeven in moeten, moet er wel aangevinkt worden dat die schroeven er ingezet zijn. Er komt een sticker op, daar zie je natuurlijk welke ploeg, welk tijdstip het geproduceerd is dus we kunnen het altijd terug brengen. Ja het is, met alle respect hé. Staat dat ding nog aan? Het is niet meer als een dak dat wij maken. Wij pretenderen ook niet dat wij iets heel moeilijks doen hoor.

Supplier: case 2

Livandro: We gaan over op de cultuur vragen, organisatieculturen. Ik zal alle de vier cultuur kwadranten toelichten
Clan: Een zeer vriendelijke werkomgeving die lijkt op een grote familie en waar mensen elkaar kennen. De leidinggevendenden stimuleren en ondersteunen. Mensen zijn verbonden aan de organisatie door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang en moreel. Bijvoorbeeld: House of performance, familiebedrijf
Adhocratie: Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen durven nieuwe dingen aan te gaan en nemen risico's. De leidinggevendenden worden beschouwd als vernieuwers en risiconemers. Mensen voelen zich verbonden met de organisatie door hun bereidheid te experimenteren en te vernieuwen. Bijvoorbeeld Phillips en Boeing
Market: Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen willen graag uitblinken en zijn doelgericht. De leidinggevendenden zijn zakelijk en veeleisend, ook omdat de externe omgeving dat eist. Mensen zijn verbonden met de organisatie door de nadruk op presteren. Naamsbekendheid en groei zijn belangrijke aandachtspunten. Bijvoorbeeld: Banken, Jumbo
Hiërarchie: Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waar alles volgens strakke regels gebeurt. De leidinggevendenden zijn gericht op efficiëntie en daarom coördineren zij veel. Het is belangrijk dat de organisatie soepel blijft draaien. Mensen zijn verbonden aan de organisatie omdat die door regels, formele beleidsstukken en procedures soepel functioneert. Bijvoorbeeld: Overheid, Semioverheid maar ook gewone bedrijven zouden een hiërarchisch cultuur kunnen hebben.
In hoeverre ervaart u dezelfde eigenschappen of verschillen met de manufacturer/supplier?
Waar blijkt dat uit?
Speaker 2: Hmmm... gezamenlijk gezien zijn we een hiërarchisch ingerichte organisatie. Wij zijn onderdeel van een private equity, dat wordt steeds een andere private equity, die wordt steeds verkocht. En eigenlijk brengt dat met zich mee dat je echt een top-down organisatie hebt waarbij ook gewoon gestuurd wordt op opbrengsten om onszelf weer terug te kunnen verkopen aan een nieuwe equity. Dus in die zin beschadigd dat ook wel eens de langere termijnvisie die daaraan vasthangt. Dus je wil eigenlijk die wendbare organisaties zijn die ik net besprak. Maar dat dat komt dan vooral voort uit lokale initiatieven. Dus als je aan de ene kant goed presteert krijg je wat meer ruimte om lager in het management wat beweging te krijgen om dit soort initiatieven te volgen. Wat ook meteen met zich meebrengt dat als je niet goed presteert zoals in de crisistijd: dan is er ook helemaal niets mogelijk. Dan verliezen wij weleens de lange termijngedachten naar onze klanten uit het uit het oog.

Focal: case 3

Livandro: Rol van de organisatie binnen de supply chain
Wat is jullie rol binnen deze supply chain?
Speaker 2: Wij hebben een dubbele rol. Want wij hebben binnen de supply chain onze winkels die rechtstreeks levert aan de consument. En daarnaast hebben wij de Focal 3 organisaties zelf... die leveren dus weer aan al onze eigen winkels. En wij bestellen de goederen bij onze leveranciers de het dus leveren aan het dc (onze distributiecentra). Vervolgens leveren wij die weer door aan al onze eigen winkels. We hebben dus zes distributiecentra die wij zelf hebben, waarvan we er vier zelf hebben en twee hebben uitbesteed. Een daarvan is dus Leverancier 3.1, een strategisch partner van ons in alle verse producten, en we hebben van Heesick (die doet alle diepvriesproducten). En wij zelf organiseren dus het hele traject vanaf leverancier tot en met de winkel... Inkoop afspraken die worden door Leverancier 3.4e gemaakt. Leverancier 3.4e is een overkoepelende organisatie waarin 13 leden zitten. Dus wij zijn onderdeel van Leverancier 3.4e zodat we ook wat slagkracht hebben richting een Albert Heijn en richting Jumbo want alleen Focal 3 is 6 procent van de markt ja... wat kun je met 6 procent? Als je het optelt met Leverancier 3.4e zijn we 30 procent van de markt dan heb je heel wat slagkracht. Dus de inkoopafspraken worden gemaakt door Leverancier 3.4e. En wij bestellen binnen die inkoopafspraken bij de leveranciers en zorgen dat er op die manier de goederen bij de winkel terechtkomen.
Livandro: Welke bekende supermarkten vallen naast Focal 3 onder de Leverancier 3.4e?
Speaker 2: Jan Linders in het zuiden, Dirk van den Broek, Vomar, Pois, Deen, Boni... en wie mis ik dan nog?
Livandro: MT?
Speaker 2: Ja, die zat er inderdaad in maar die is nu verkocht aan Coop. Die zit er ook in... We hebben in totaal dus 13 leden die gezamenlijk inkopen. Pois is voornamelijk in het Noorden... en Dirk van den Broek het westen, dus Amsterdam onder andere... als je kijkt naar de stad daar zit daar met name Albert Heijn. De regionaal georiënteerde supermarkten, dat zijn de leden die aangesloten zijn bij Leverancier 3.4e. Kijk naar Jan Linders... die zitten alleen in het zuiden, Limburg en Brabant.
Livandro: Hoe verhoudt dat zich?
Speaker 2: Even kijken... bijvoorbeeld Leverancier 3.1... Daarin is de partnerrelatie echt gegroeid want tot 2008 was Leverancier 3.1 alleen maar leverancier van aardappelen groente en fruit. Toen deed ik zelf nog de zuivel, toetjes en de kaas. Vleeswaren dat deden wij allemaal zelf. In 2008 heeft Leverancier 3.1 het nieuwe dc in gebruik genomen. we hebben toen de strategische keuze gemaakt om alles wat geconditioneerd is en in de koeling ligt om dat allemaal onder te brengen bij Leverancier 3.1. De dagverse melk die van Campina kwam die werd nog rechtstreeks geleverd aan alle winkels. Dus Campina leverde rechtstreeks aan de winkels. Wij hebben gezorgd dat Campina uiteindelijk aanlevert bij Leverancier 3.1, en dat Leverancier 3.1 al onze vers is gaan leveren aan al onze winkels. Dus daar waar Leverancier 3.1 voorheen alleen een leverancier was voor aardappelen groente en fruit, met daarachter de Leverancier 3.2ry, is het nu voor ons een volwaardige dienstverlener die het volledige pakket van alle verse artikelen levert. Dus vanaf 2008 tot dit jaar 2018 is die samenwerking enorm gegroeid. En... we hebben ook een langdurige samenwerking met Leverancier 3.1 afgesproken. Ik heb onlangs het contract weer verlengd tot 2025... Dus de komende 7 tot 10 jaar ga ik nog samenwerken met Leverancier 3.1, en wil ik dat zij voor ons de hele vers stroom inderdaad organiseren. Dus ja ze zijn gegroeid in aantal artikelen en meegegroeid in volume want Focal 3 is natuurlijk ook fors gegroeid de afgelopen jaren en daar heeft Leverancier 3.1 ook in mee kunnen groeien.
Livandro: Hoe is de samenwerking geweest? Hoe is de samenwerking nu?
Speaker 2: Dat is vergelijkbaar maar de tijd is daar bij veel korter...Dus bij Leverancier

3.1 daar hebben we dus echt een langdurige afspraak van 10 jaar lopen. Bij andere strategische partners is het vaak een afspraak van een jaar tot maximaal 3 jaar. Dus dan spreek je af de komende 3 jaar met name als je producten gaat ontwikkelen met elkaar dus Focal 3 specifieke producten, denk bijvoorbeeld aan Focal 3 maaltijden of wat dan ook die specifiek voor ons worden gemaakt. Er zit een stuk ontwikkeltijd in en dat ga je niet voor een half jaar doen. Daar spreek je lange termijnen af. **Maar er zijn ook leveranciers waar je hele korte termijn relatie mee hebt. Daar heb je maar een contract van een jaar, en na een jaar heb je weer een andere leverancier.** En met name die contracten die worden met name door Leverancier 3.4e afgesproken. En onze Focal 3 melk dat kan best zijn dat die... Ik chargeer misschien een beetje vandaag van alla afkomt en volgend jaar van Campina. Dus dan worden er gewoon contracten gemaakt... voor dit jaar mag jij Focal 3 melk leveren.

Livandro: Hebben jullie een rol bij de inkoop?

Speaker 2: Ja absoluut. Gelukkig wel...steeds meer want het belang van supply chain wordt steeds meer gezien. Want wij bepalen een groot deel van de kosten. En van de kwaliteit die we kunnen leveren.

Livandro: We gaan over op de cultuur vragen, organisatieculturen. Ik zal alle de vier cultuur kwadranten toelichten

Clan: Een zeer vriendelijke werkomgeving die lijkt op een grote familie en waar mensen elkaar kennen. De leidinggevendenden stimuleren en ondersteunen. Mensen zijn verbonden aan de organisatie door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang en moreel. Bijvoorbeeld: House of performance, familiebedrijf

Adhocratie: Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen durven nieuwe dingen aan te gaan en nemen risico's. De leidinggevendenden worden beschouwd als vernieuwers en risiconemers. Mensen voelen zich verbonden met de organisatie door hun bereidheid te experimenteren en te vernieuwen. Bijvoorbeeld Phillips en Boeing

Market: Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen willen graag uitblinken en zijn doelgericht. De leidinggevendenden zijn zakelijk en veeleisend, ook omdat de externe omgeving dat eist. Mensen zijn verbonden met de organisatie door de nadruk op presteren. Naamsbekendheid en groei zijn belangrijke aandachtspunten. Bijvoorbeeld: Banken, Jumbo

Hiërarchie: Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waar alles volgens strakke regels gebeurt. De leidinggevendenden zijn gericht op efficiëntie en daarom coördineren zij veel. Het is belangrijk dat de organisatie soepel blijft draaien. Mensen zijn verbonden aan de organisatie omdat die door regels, formele beleidsstukken en procedures soepel functioneert. Bijvoorbeeld: Overheid, Semioverheid maar ook gewone bedrijven zouden een hiërarchisch cultuur kunnen hebben.

In hoeverre ervaart u dezelfde eigenschappen of verschillen met de manufacturer/supplier?

Waar blijkt dat uit?

Speaker 2: **Nou ik... Qua Market herken ik wel een aantal dingen. Want daar hebben wij natuurlijk te maken met... Sowieso... We hebben een duidelijk profiel als Focal 3 we willen een duidelijke winkel neerzetten. En vanuit die winkel performance.** Heb je natuurlijk ook een bepaalde inrichting. Wij zijn een servicesupermarkt, we zijn niet de goedkoopste dus wij kiezen **ervoor kwaliteit te leveren.** Nou dat moeten wij dus met onze supplychain ook inrichten dat we verse producten hebben kwalitatief goede producten. En wij zijn niet de allergeodkoopste de markt. Dat is niet wat we nastreven. Dus we hebben daar een duidelijk beeld van.

Livandro: Hoe zou u uw organisatiecultuur omschrijven?

• **Waar blijkt dat uit? (voorbeeld vragen)**

Ik herken me niet in de hiërarchie want ik vind dat wij als bedrijf een heel informeel bedrijf zijn. Deuren staan altijd open behalve als er belangrijke afspraken zijn. Ja we lopen ook op de winkelvloer en we lopen hier ook door het de rond die collega's daar praten we ook gewoon mee ik vind het belangrijk dat. Weet wat er speelt op de vloer. Zodat ik ook verbeteringen kan doorvoeren. En wat ik belangrijk vind is dat. Mensen weten waarvoor ze werken en als ze hier fouten maken in het de. Dat we dan klanten teleur moeten stellen dat ze niet de juiste producten in de schappen aantreffen. Nou dat vind ik belangrijk dat ze het hier snappen dat ze niet maar gewoon hier komen werken, hun dingetje doen en om 5 uur naar huis gegaan. Dus hiërarchie herken ik me niet in ook niet heel erg formeel strakke regels. Clan cultuur... Ja jij schetst het een beetje als kleine organisaties. Het informele van die kleine organisatie dat vind ik wel bij ons passen. Want...wij zijn wel heel erg vriendelijk voor elkaar. En ook in de relatie met leveranciers ja ik denk soms die jongens ik geef die man is een dreun. En zeg eens... Dit hebben we afgesproken en dit moet je doen en dat merk ik wel een beetje bij ons best aardig zijn. De leverancier kunnen leveren ja ja dan kom morgen maar nee moet vandaag hebben. Dat doen we niet dat mis ik af en toe wel dus ik. Een beetje van die hiërarchie die zou ik af en toe wel in onze organisatie willen hebben. En ik merk dat we. Zeker als wij willen concurreren met de reuzen als: zo noem ik 't maar effe een Albert Heijn en Jumbo. Die zijn veel strakker geleidt. En als een leverancier moet kiezen ik heb te kort en ik moet producten uitleveren ga ik dan naar Focal 3 naar Albert Heijn of naar Jumbo? En dan kan ik het wel invullen... En ik wil dat wij top of mind zijn bij een leverancier. En ik weet dat bij Leverancier 3.1... daar zijn wij top of mind. Want we hebben daar een hele goeie samenwerking een goeie afspraken. Maar bij Coca-Cola om als voorbeeld noemen, dan zijn we toch net even iets minder belangrijk. Dus in die zin is dat antwoord op jouw vraag?

Livandro: ja dat is een antwoord op mijn vraag. Als je nou cultuur zou omschrijven als managementstijlen...Hoe gaat de samenwerking in bepaalde afdelingen? Hoe werkt dat binnen jullie organisatie?

Speaker 2: Mmm. Een goed voorbeeld daarvan te geven is als je kijkt naar de folder...wij maken elke week maken wij een folder deze week hebben we ook weer een folder: vers veiling. Die is niet van deze week dan... maar wat moet er allemaal gebeuren? Dus commercie die verzint iets. Ik zeg altijd de commercie verzint een feestje en die nodigt allerlei klanten uit om langs te komen en wij moeten zorgen dat die handel er is. Maar ik kan hier niks mee...Hoeveel aardappelen gaan we verkopen? Dus ik wil van commercie weten van ja leuk dat je dit bedacht hebt. Je hebt op de voorpagina gezet je hebt er iets in gedachten bij hoeveel gaan verkopen? Normaal 3.99 weken nu 1.99 dus commercie... help mij in het bepalen hoeveel dat ik moet afroepen bij de leverancier! Om te zorgen dat dit goed geregeld is dus wij spreken heel erg samen bijvoorbeeld zo'n folder door commercie verzint het, inkoop die bepaalt de prijs, wij moeten het afroepen moeten zorgen dat het bij de winkels komt. En dan wil ik ook stel dat we normaal gesproken in het voorbeeld maar 1 keer in de week die aardappelen kopen of als een raar voorbeeld. Misschien wil ik 'm in de volgende periode omdat het zo hard gelopen lopen wel elke dag hebben dan wil ik andere afspraken met de leverancier maken. Leverancier: ik heb jou nu elke dag nodig om te zorgen dat die handel in de winkel is. Dus met de leverancier, commercie en supply chain zitten wij heel vaak om tafel om dit soort dingen elke week door te nemen. En achteraf kijken we ook weer terug van jongens wat is er fout gegaan en wat is er allemaal zo goed gegaan en hoe kunnen we dat de volgende keer beter doen of moeten we zeker borgen binnen onze organisatie waar het goed gaat? Dat is een voorbeeld zoals we in de keten samenwerken. Aan de andere kant zijn er ook dingen die waar we elkaar soms blokkeren.

Livandro: En dat zijn?

Speaker 2: En als je kijkt bijvoorbeeld commercie die wil... ik chargeer ook weer een

beetje... die wil elke dag een nieuw assortiment opnemen. Die denkt dat mijn dc hier van elastiek is... Dat mijn dak weer open kan en die neem elke dag assortiment op. En dat ligt ook assortiment waar ik elke week met stoffer en blik langs kan want dat ligt hier al 2 maanden voorraad...ja als ik iets niet wil is dat de producten hier 2 maanden liggen dus ja. Wij gaan ook naar commercie: ja jongens je kunt het verzinnen hebben maar dit kan dus echt niet he. Ja maar we moeten het wel hebben want het is belangrijk voor de klant ja. Het ligt hier al 2 maanden dus nu opruimen die zoi. In die zin spreken we elkaar ook aan en want ik ben verantwoordelijk voor de kosten van logistiek en commercie is verantwoordelijk voor het assortiment... Ja dat botst. In die zin ben ik soms ook beperkend voor commercie.

Livandro: En andersom ook?

Speaker 2: Ja andersom ook ja want zij zegt van ja hallo leuk ik heb het verzonden regel het maar in dc. Nee...kan niet. Of het kan wel maar weet je wat 't kost? Kost zoveel... Verdienen we niks meer aan misschien moet je het dan niet doen? Dus in die zin proberen we om elkaar heel scherp te houden en nogmaals het gaat vaak goed maar ook niet altijd. Want soms zitten we toch ook in ons eigen kommetje...

Livandro: In hoeverre ervaart u dat de cultuur van uw eigen organisatie lijkt op of verschilt van, ten op zichte van de manufacturer/supplier?

- **Waar blijkt dat uit?**

Speaker 2: Nou als ik kijk naar de Leverancier 3.2ry en Focal 3. Wij zijn een coöperatie dus al onze winkeleigenaar hebben allemaal zelfstandige ondernemers in de winkels. Die zijn allemaal eigenaar van Focal 3. Bij de Leverancier 3.2ry is dat precies hetzelfde: dat is een coöperatie van allerlei telers. Dus al die telers zijn eigenaar van de Leverancier 3.2ry. Dus in die zin hebben we allebei hetzelfde te managen dat wij heel veel aandeelhouders hebben. Ik bedoel, en dat merk je ook goed dat we elkaar in die zin ook snappen met bepaalde problemen die we bespreken of bepaalde uitdagingen die we hebben. Dan snappen we inderdaad wat er speelt binnen zo'n organisatie omdat die in dezelfde organisatiestructuur zit. Aan de andere kant, merk je het grote verschil tussen de Leverancier 3.2ry en Focal 3. Wij zijn heel erg gericht op service richting onze ondernemers die noem maar op. Hier deze artikelen ze moeten dat allemaal liggen. En als de Leverancier 3.2ry. Ja...die is dan toch een beetje van de grotere lijnen en die denkt dan van oh ja we moeten 100000 producten leveren. 100000 dat zijn 50 pallets prima 50 pallets die schuiven we daarnaartoe. Dat die 50 pallets nog helemaal afgebroken en verdeeld moeten worden naar onze winkels op het juiste moment. Daar zie je soms grote verschillen want ze hebben natuurlijk ook andere klanten waar ze rekening mee moeten houden. Bij Leverancier 3.3 van de Boogaarden, dat is ook een kleinbedrijf. Klein management. En daar zie je met name wel dat zij snappen wat er allemaal moet gebeuren ze hebben bijvoorbeeld heel veel assortiment voor met pasen en met kerst leveren zij al die je schaaltes die ze die we gebruiken met gourmetten, die kleine vleesschaaltjes. Dat spitst zich alleen toe inderdaad met Kerst en met Pasen en met sinterklaas allemaal dat soort activiteiten en dan gaan die volumes skyhigh en die snappen heel goed dat ze dan keihard moeten werken. En dat ze dan niet moeten zeggen ja op zaterdagmiddag om 4 uur... jongens we zeggen we gaan naar huis. Nee dan is het doorwerken tot alles klaar is. En die mentaliteit zit hier inderdaad ook. En bij de Leverancier 3.2ry zou je denken het is 4 uur, we trekken de deur dicht en we zijn klaar.

Livandro: Dus de ene leverancier voelt jullie wat beter aan dan de andere...?

Speaker 2: Ja, ja...

Livandro: Dat zou ook met de grootte te maken kunnen hebben?

Speaker 2: Ja da heeft denk ik met name met de grootte te maken. Ja met de met de grootte en het assortiment. Ik bedoel... een Coca-Cola weer een heel ander voorbeeld. Wij kunnen coca-cola nergens anders komen dan bij cocacola dat weet hij ook. Dus een leverancier van die bakjes die ik net noemde ja die kan ik bij hem kopen maar er zijn ook vijf andere

leveranciers die niet kunnen maken. Ja en als ik daar niet tevreden ben ga ik ook weg. En bij coca cola kan ik niet weg...Dus ja waar moet ik het anders kopen? Dus die is ook veel dominanter naar ons toe...En daar heb ik wel eens een hele discussie over gehad dat heeft niks met vers te maken maar, voor ons is coca cola een hele arrogante leverancier. Want die weet ook van ja. Wij hebben het alleenrecht dus als jij het niet wil Focal 3 breng ik het toch naar Albert Heijn toe? Dan breng ik naar een andere klant toe. Terwijl ik denk van ja hallo ik ben belangrijk. Ik wil de klant zijn en ik wil met jullie afspraken maken hoe wij zo goed mogelijk voor ons kunnen doen. En dat verschil. En dat merk je heel goed in een groot internationaal bedrijf of een klein familiebedrijfje wat afhankelijk is van de keuzes die wij maken.
Livandro: En bij welke cultuur komt Leverancier 3.3 het meest bij in de buurt?.
Speaker 2: Clan
Livandro: The Leverancier 3.2ry?
Speaker 2: Market...Het blijft wel aan die linkerkant zitten... Rechterkant uuuhmm...
Speaker 2: Ja. En we bespreken ook dit soort dingen ook. Ook hier gaan we samen kijken met elkaar van de volumes die we dus moeten draaien. Hoe gaan we het oplossen? En het is niet zo dat ik zeg van jongens ik bestel het en zoek het maar uit. Dus je gaat ook samen kijken van hoe gaan het probleem oplossen? Ik zit er niet op te wachten dat hij een probleem heeft. En omgekeerd.
Livandro: Hoe is de relatie met andere leveranciers m.b.t. cultuur en samenwerking?
Speaker 2: De cultuur is daar anders... Wat bij vers veel belangrijker is: bij Leverancier 3.1 is de kwaliteit van het product en hier moeten we elke dag de juiste producten binnenhalen. Bij diepvries: wat wij daar, van tevoren doen is, we weten dat ergens in april de ijsverkoop omhoog moeten. Want dan wordt het een keer een mooi weer is in april weet je niet. Dus de eerste dag dat is altijd afwachten maar wij zorgen dat wij februari maart. Onze voorraden op peil houden. Ik zou gewoon dat ik noem maar iets 100 is de pallet heb liggen dus de eerste klap kan ik altijd opvangen. Bij vers kan ik dat niet doen. Dus ik kan heel andere afspraken maken met Van Heesick en zeggen jongens: zorg dat het er ligt. Want je weet dat het in April losbarst. Dus zorg dat je voorraad op peil is.
Livandro: Daar zorgen ze ook voor?
Speaker 2: Dat controleren wij, dat checken wij, en dan zeggen we: nou dat hebben we goed gedaan.
Livandro: Is die controle nodig?
Speaker 2: Ja. Ja. Die controle is vind ik nodig omdat wat ik zie bij van Heesick is dat daar best wel veel personele wisselingen zijn. En ik wil dat iedereen snapt dat wij de belangrijkste klant zijn van van Heesick. En de mensen die daar zitten die snappen dat, maar als er weer een nieuwe zit dan moet je ook weer even laten zien van jongen ik ben belangrijk en ik wil je je voorraden op orde hebt. Ik wil het gewoon gecontroleerd hebben... ik wil de zekerheid hebben dat het klaar is.
Speaker 2: Bij Leverancier 3.1 daar hebben wij gewoon elke dag controle op. Want ik wil elke dag weten wat hun tijdigheid is van levering want zij leveren dus rechtstreeks aan onze winkels. Hoe volledig dat ze zijn en tegen welke kosten? Dus dat wil ik allemaal weten bij Leverancier 3.1, die kosten interesseert me helemaal niks bij de Leverancier 3.2ry, want daar koop ik gewoon een product voor 5 euro en zij komen het gewoon leveren. En of zij daar nou een tientje kosten voor moeten maken... ja dat is hun probleem ik heb het voor 5 euro gekocht. Maar bij Leverancier 3.1 ben ik verantwoordelijk voor de kosten die daar gebeuren. Zijn we ook heel transparant is.
Livandro: Supply chain performance
Hoe is de algemene prestatie binnen deze keten?
• Heeft u aantal voorbeelden?
Als de prestaties gelinkt worden aan drie kenmerken kosten, innovatie en kwaliteit.

Hoe is deze relatie binnen deze chain?
• Waar blijkt dat uit? • Hoe sluit dat aan?
<i>Speaker 2:</i> Bij Leverancier 3.1 vind ik hem goed. Ik heb vaker de discussie met Leverancier 3.1 want zij zijn dienstverlener voor ons. Maar ik kan het zelf vandaag de dag niet beter doen. En dan ben ik tevreden als ik het gevoel heb dat ik het beter zou kunnen doen. Dan moeten zij een tandje bijzetten.
<i>Livandro:</i> Voelen jullie je afhankelijk?
<i>Speaker 2:</i> ja nee ja wel want we hebben een één op een relatie: zij doen alle vers voor ons.
<i>Livandro:</i> Is het wederzijds?
<i>Speaker 2:</i> Ja precies dus. Bij de Leverancier 3.2ry ben ik minder tevreden omdat zij het nog wel eens presteren om bijvoorbeeld slechte aardappelen te leveren aan ons. Dan denk ik van ja jongens: hoe durf je deze producten naar ons af te sturen want je weet dat wij een service supermarkten zijn en wij de beste aardappelen willen hebben? We hebben toch deze specificatie met elkaar vastgelegd dus ze moesten die kleur hebben dit, dit en dit zijn de specificaties. En als ik nu check wat er binnenkomt. Dan denk ik van ja: het voldoet maar aan 2 van de 4 specificaties. De rest is gewoon rotzooi wat je levert. Waarom heb je mij dan niet verteld? Heb je het dan zelf het proces niet op orde? Of is er geen betere handel op dit moment? Kan natuurlijk ook... er zijn veel oogsten mislukt vanwege het weer. Vertel het mij dan... Zeker van tevoren. Want ik ben nu boos want ik zet de deur op slot... ja die rommel hoeft ik niet. Die kunnen weer terug, worden allemaal kosten gemaakt in de keten en dat wil toch niemand? Vertel het mij dan van tevoren... Maar dan zijn ze natuurlijk bang. Dan denk ik van: ben je dan zo dom dat ik denk van we zien het niet en we sturen het toch maar naar de winkel. En dan heb ik ruzie met de leverancier dus. Qua Leverancier 3.1 zeg ik van ja: dat proces hebben we goed onder controle. Bij Leverancier 3.2ry verwacht ik eigenlijk dat ze betere kwaliteit leveren. En als ik kijk naar Leverancier 3.3... Bijvoorbeeld als voorbeeld: daar vind ik de kwaliteit goed... alleen wat ik daar lastig aan vind is: die zitten in zuid België, tegen de Franse grens aan. En, wat ik net zei het zijn producten die juist met belangrijke feestdagen heel veel gevraagd worden. Daar zit ik al met een lead time van 4 uur. Dus voordat het product van België hier is, ben ik al 4 uur verder. Terwijl als ik leveranciers om de hoek heb ja dan heb je die bij wijze van spreken binnen een half uur op de stoep staan.
<i>Livandro:</i> Hoe is de relatie met kwaliteit?
<i>Speaker 2:</i> Van Leverancier 3.1? Ja ben ik tevreden over. Ze doen ook voor mijn gevoel het maximale wat ze kunnen. Dat zegt iets ja. En... Misschien doen ze het wel niet... maar ze geven mij wel het gevoel... Ja, wat ik prettig vind: zo'n van de Boogaarden die nodigt mij ook gewoon uit. Dat is het relatiemanagement. Ja die zeggen: Wij doen ons best maar als jullie idee hebben dat wij kunnen verbeteren... kom maar kijken en vertel ons wat wij beter kunnen doen. ze staan open inderdaad voor kritiek.
<i>Livandro:</i> Hoe is de relatie met kosten?
<i>Speaker 2:</i> Voor Leverancier 3.1 ben ik tevreden omdat we daar een heel transparant model hebben, dus ik zie wat daar gebeurt. Voor alle andere leveranciers ben ik niet tevreden, laat ik het zo zeggen... Omdat ik het verschil niet weet tussen productprijs en logistieke prijs... En zoals we straks ook al zeiden: wat ik graag wil weten als ik die appels koop... wat kost die appel? En de Leverancier 3.2ry die zegt van ja dat net dat kost ik noem maar een euro. En dan kom ik 'm thuis komt er op tijd bij je brengen bij op het dc. Maar ik zeg maar als ik er dan zelf komen halen wat betaal ik dan? Ja... dat kan niet... maar ik wil hem komen halen, kom toch langs bij jou met een vrachtauto ik pik hem wel even op. Dus ik wil weten eigenlijk precies wat die appel kost en wat de logistieke kosten zijn. Zodat ik een keuze kan maken van wat is makkelijker. En? Commercie, je ziet het al,

daar zit overal een stickertje op. Is dat nou echt nodig te stickertje voor mij mag die d'r best af we kosten schrappen. Iedereen weet ook dat dat een Elstar appel is?

Speaker 2: Maar waarom moet er dan nog een stickertje op zitten? Jij vind het niet fijn. Dus in die zin denk ik dat er best een qua kosten. In de keten kunnen best nog wel wat dingen gemaakt maar dan komen we weer op het punt van ja commercie wilde een stickertje erop. Oke... dus moeten we dat zo uitvoeren. En met name het niet transparant hebben van die kosten dat vind ik lastig. Bij Leverancier 3.1 is het volledig transparant want ik zie alles wat wat wat ze daar doen. Dus dan kan ik 'm sturen. Maar bij andere leverancier zie ik dat niet. En dat is ook logisch. Maar dat maakt het voor mij wel lastig. En? Als ze dat wel doen dan kunnen we dus ook meedenken van ja wat kost nou dat stickertje? Als we die er nou eens af laten... wordt die appel dan 3 cent goedkoper? En dat is heel veel even een voorbeeld, maar er zijn zo nog veel meer voorbeelden te bedenken.

Livandro: Hoe is de relatie met innovatie?

Speaker 2: De Leverancier 3.2ry die is daar naar mijn mening wel heel vooruitstrevend in. Die denken ook met ons mee... Heel brede vraag we willen minder plastic in die winkel. Als je naar die afdeling kijkt. Dan zie je soms zie je heel mooie appels liggen en soms zie je diezelfde appel weer op een schaalte liggen. Met nog een keer plastic omheen... dan denk ik van jongens... Je ziet ook veel plastic blikken... alle komkommers in plastic omheen. Moet dat nou? Die komkommer, door er plastic omheen te doen kun je zo veel langer bewaren. Dus het dient wel een doel. Dat die 4 appels die netjes recht op een schaalte liggen... Ja... Sommige mensen vinden het mooi om zo'n plastic schaalte te kopen maar ik denk dan van ja. Dat dien dus niks inderdaad om een product langer houdbaar te houden zo wil ik. Dat is puur om het mooi te laten blinken en dat mensen het dan meenemen ja ik koop liever een paar losse appels. Vind ik veel prettiger in die zin kunnen we daar wel met de Leverancier 3.2ry goed over nadenken. En we hebben ook een gezamenlijk project met de Leverancier 3.2ry met Leverancier 3.1 en met Focal 3. Om te kijken hoe we de kwaliteit van broccoli bijvoorbeeld kunnen verbeteren. Door in het proces wat kunnen we nou veranderen om de kwaliteit van de broccoli nou te verbeteren? Wat blijkt nu? Dat de temperatuur waarmee het product verpakt wordt tussen de temperatuur van broccoli. Die is heel erg bepalend van hoe lang een product uiteindelijk mee kan. Dus als je de goeie manier terugkoelt. Wij denken: dat moet van het land af verpakken en zo snel mogelijk naar de winkel. Het is beter om dat dat product bij wijze van spreken een dag rustig terug te koelen, dan te verpakken. Dan blijft die, 3 dagen langer vers. Dan dat je 'm gelijk door zou sturen. Na al dat soort dingen ja dat vind ik nou... kijk dat is samenwerking en op die manier. En dat vind ik innovatie.

Speaker 2: En hetzelfde geldt voor verpakkingen nadenken over verpakkingen zwart plastic is ook een issue. Ja nou dan doen we dat zwarte plastic eruit. Dat vervuult heel erg in de retour stroom. Want wij halen al het plastic uit de winkel komt halen wij op. Dat brengen wij terug inderdaad naar de verwerker. En schoon plastic ja dan kun je weer iets van maken, kun je weer nieuwe petflesjes maken waar de cola inzit. Maar als daar zwart plastic in zit niet. Dus we kijken we met elkaar: hoe kunnen we nou dat zwarte plastic eruit halen?

Speaker 2: Dit soort pakketten... Focal 3 maaltijd pakketten dat zijn ze innovaties die we samen doen met de Leverancier 3.2ry. Gewoon een pakket samenstellen. We hebben een plastic bakje maar is het dan een aantal componenten dat zijn dan complete maaltijden. Dit doen we samen met de Leverancier 3.2ry.

Livandro: En is dit innovatietraject alleen met de Leverancier 3.2ry? Of kunnen jullie dat ook vinden met andere leveranciers?

Speaker 2: Die zijn er wel absoluut en zeker als ik kijk en dan naar met name in de vershoek. Je ziet verse producten. Waarbij we hier zo'n producten puur van smaak kwaliteitsproducten die we dus presenteren op schaalte. Dat zijn belangrijke innovaties. Brood zijn we nu mee bezig. Om. De kwaliteit van brood te verbeteren. Hoe krijg je een zo

vers mogelijke producten als op de winkelvloer. Ja dat zie je terug. Bij de kruidenierswaren daar mis ik een beetje die innovaties. Ja dan is het vaak een nieuwe smaakje wat je dan krijgt. Is dat dan innovatief?... Ik vind dat we niet. Hier zie ik weinig innovatie.

Speaker 2: De innovatie zit dus met name in de verse producten. En waar ik wel innovatie in zie is het hele duurzaamheidstraject. Dus als je kijkt naar onze Focal 3koffie die is volledig fairtrade. Dus dit wordt volledig fairtrade ingekocht bij onze leveranciers. Onze bananen zijn volledig fairtrade... dus de producten en de ingrediënten die we gebruiken ja dan stoppen we niet alles in en kiezen we dus heel goed onze producten. Dat vind ik wel weer een innovatie.

Supplier: case 3

Livandro: Rol van de organisatie binnen de supply chain
Wat is jullie rol binnen deze supply chain?
Hoe verhoudt dat zich?
<i>Speaker 2:</i> In 1993 begonnen was Focal 3 onze grootste afnemer. En vanaf 2003 zijn wij 100 procent voor Focal 3 gaan werken, waarbij wij dus die dedicated logistiek servicedienstverlener zijn geworden. En in 2008 hebben we samen een pand gebouwd, en dat is deze... Wat is hier het idee achter?... Wij zijn een full-service logistiek dienstverlener, dat betekend dat wij eigenlijk alle logistieke services op het gebied van ... invullen. We zijn vrij klantgericht, dat klopt ook, want we hebben maar een klant. Daarbij zijn wij niet de goedkoopste, maar we wij hanteren de beste kwaliteit prijsverhouding. Dat is eigenlijk wat belangrijk is. En wat je wel ziet is dat we een best wel platte organisatie zijn waarbij iedere afdeling wel zelfstandig opereert en volledig meedenkt met wat Focal 3 dan zou willen? Problemen met de klant, Focal 3, worden zo snel en effectief mogelijk verholpen. Dus dat is een beetje hoe het werkt, en daarbij is het eigenlijk wel een interessante verhouding met Focal 3. Als je, zoals wij, maar een klant hebt dan betekent dit ook dat je best afhankelijk van elkaar bent, en dat het contract dat daarop gestoeld. Er zijn vanuit ons eigenlijk vrij weinig incentives om bepaalde dingen te verbeteren. Toch zit iedereen hier, en wil iedereen altijd een stapje extra doen, en het morgen nog een stukje beter te doen. Dat is eigenlijk best wel grappig.
Livandro: En deze intentie is wederzijds?
<i>Speaker 2:</i> Ja, alleen ja...je loopt tegen andere dingen aan dat (stilte)... Wat denk ik wel... Ja hoe moet je dat zeggen? We willen altijd vooruit en willen altijd die keten verbeteren en de mensen die verantwoordelijk zijn bij Focal 3 die willen dat ook. Met als doel om die keten zo slim mogelijk in te richten. Maar je ziet ook wel dat, doordat Focal 3 iets groter is en doordat de Focal 3 ondernemers heeft ze een commerciële insteek hebben waarbij je dus soms inkoopcontracten afsluiten waarbij je dus bijvoorbeeld kijkt of die leverancier vervolgens kan leveren maar dat het belangrijkste is dat je een goeie deal hebt en dat je in theorie een product in de schappen hebben liggen die aan te aanlokkelijk is terwijl die leverancier volgens met de kerst niet kan leveren omdat die ook zaken doet met een Albert Heijn bijvoorbeeld. Dus ja... de intentie is er altijd om die keten te verbeteren, maar soms kan dat gewoon beter. Wat Focal 3 de laatst heeft gedaan is ook een project opzetten en dat heet ketengericht werken. Waarbij ze meer overleg willen hebben in de keten waarbij alle partijen in de keten dan ook echt actief aangeraakt worden tijdens wekelijks overleg. Daarbij bespreken ze dit soort onderwerpen.
Livandro: Hoe is de samenhang geweest? Hoe is de samenwerking nu?
<i>Speaker 2:</i> Oh ja! Daar zijn er genoeg van... Dan weet ik niet of ik de namen goed noem... maar je hebt bijvoorbeeld een leverancier die vaak op Crossdock leverde, weet je wat crossdock leveren is? Nou ja dat betekent dat die leverancier aankomt, en al die containers hier brengt. En vervolgens dat die containers meteen de vrachtwagen in kunnen want die zijn al op winkel niveau. Wij hebben het hier op voorraad en dat heeft weer andere voordelen in de keten. En nadelen. Dus die leverancier leverde alles crossdock ook maar wat wij zagen is dat dingen soms omvielen of dat het toch niet helemaal wenselijk was hoe dat in de keten verliep. Dus hebben wij uiteindelijk samen een business case gemaakt met Focal 3, van wat is hier nou handig? Dit product kunnen we misschien beter op voorraad nemen en andersom ook. Dat je bijvoorbeeld gebak (ik weet niet of ik het helemaal goed uitleg, maar ik weet dat we dit soort dingen doen) een vrij duur product dat als dat omvalt is dat heel vervelend of als je daar een fout in maakt is dat schadelijk. Dus wij hebben dat juist weer naar crossdock gebracht in plaats van op voorraad, want daarmee verminder je derving, je breuk en weet ik veel wat. Dus zo kijken we met de leverancier met Focal 3 kijken we met z'n allen naar hoe we dat dan het beste kunnen inrichten. Anderzijds ander

voorbeeld... Focal 3 is Sap aan het implementeren. Als wij hier alles vers doen, dan betekent dat dat wij ook onze systemen en processen helemaal moeten aanpassen. Dus dat betekent dat wij hier een heel projectteam hebben opgeschaald en zij doen dat van hun zijde. En samen bekijken we hoe die blauwdruk eruit moet komen te zien. Dus we wegen alle voordelen en nadelen af en daarmee bepalen we samen: dus zo moet het proces eruit komen te zien. . In plaats van. Beste leverancier Leverancier 3.1 wij gaan over op SAP dat betekent dat je dit.... moet wijzigen. Dat is heel anders dan dat je samen die blauwdruk maakt.

Livandro: We gaan over op de cultuur vragen, organisatieculturen. Ik zal alle de vier cultuur kwadranten toelichten

Clan: Een zeer vriendelijke werkomgeving die lijkt op een grote familie en waar mensen elkaar kennen. De leidinggevendenden stimuleren en ondersteunen. Mensen zijn verbonden aan de organisatie door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang en moreel. Bijvoorbeeld: House of performance, familiebedrijf

Adhocratie: Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen durven nieuwe dingen aan te gaan en nemen risico's. De leidinggevendenden worden beschouwd als vernieuwers en risiconemers. Mensen voelen zich verbonden met de organisatie door hun bereidheid te experimenteren en te vernieuwen. Bijvoorbeeld Phillips en Boeing

Market: Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen willen graag uitblinken en zijn doelgericht. De leidinggevendenden zijn zakelijk en veeleisend, ook omdat de externe omgeving dat eist. Mensen zijn verbonden met de organisatie door de nadruk op presteren. Naamsbekendheid en groei zijn belangrijke aandachtspunten. Bijvoorbeeld: Banken, Jumbo

Hiërarchie: Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waar alles volgens strakke regels gebeurt. De leidinggevendenden zijn gericht op efficiëntie en daarom coördineren zij veel. Het is belangrijk dat de organisatie soepel blijft draaien. Mensen zijn verbonden aan de organisatie omdat die door regels, formele beleidsstukken en procedures soepel functioneert. Bijvoorbeeld: Overheid, Semioverheid maar ook gewone bedrijven zouden een hiërarchisch cultuur kunnen hebben.

Livandro: In hoeverre ervaart u dezelfde eigenschappen of verschillen met de manufacturer/supplier?

Waar blijkt dat uit?

Speaker 2: Nou meteen na moest denken is dat als je een kleine organisatie bent dan ben je ook eerder een familiebedrijf een klein clubje die gewoon, dus die Clan ik denk dat wij daar ooit vandaan zijn gekomen en dat dat nog steeds in onze roots zit. We zijn langzaam aan het ontwikkelen naar een groter bedrijf. We zijn nu wel wat aan het strugglen om diezelfde verstandhoudingen intact te houden. Wij gaan langzaam gaan naar bijvoorbeeld de Market cultuur. We willen dus wel nog steeds de beste zijn maar op een heel andere manier. We beroepen ons op die interne samenwerking. We komen dus vanuit het familiebedrijf en ik denk dat we dat nog steeds voor 80 procent zijn maar het zal langzaam dus ook gaan naar beste partijen in de markt, want dat zijn we. Maar goed daar moest ik zelf een beetje aan denken toen je dit vertelde. Bedrijfsuitjes en zo die nemen wel af. Maar het is altijd een harde kern die naar je toekomt maar zullen we heel veel mensen die daar niet naartoe gaan.

Livandro: Waar komt dat door?

Speaker 2: Nou ja bijvoorbeeld een personeelsvereniging waar dan 40 man naartoe komt maar je bent met 160 man of nou ja meer dan 200 want je hebt ook een aantal parttime zo'n 180 zijn het er volgens mij. Maar er zijn ook bijvoorbeeld chauffeurs die zijn de hele dag op de weg naar die zie je niet als je hier in de kantoortuin zitten. Dus ja... dat de organisatie groter wordt maakt dat je elkaar niet altijd ziet en daardoor word je ook minder hecht zeg

maar. Maar goed daar komen we wel vandaan dus dat is een personeelsbijeenkomst echte officiële bijeenkomsten daar is wel iedereen bij. En we zijn twentyfour/seven aan het werken, zo goed als, dus dat betekent ook dat je niet altijd bij elkaar kan zijn. Ook als je een bijeenkomst hebt dan zullen altijd mensen zijn die er niet bij kunnen zijn. Dus maar goed daar komen we vandaan en als ik kijk naar andere leveranciers ja dat verschilt heel erg denk ik kan niet echt de vinger erop leggen...Focal 3... Focal 3 is een veel grotere organisatie ik denk dat zij eerder een market organisaties zijn. Ja en tegelijkertijd wordt daar ook de meeste winst gemaakt, in deze keten. Ja ze kijken zeker heel erg naar kosten. En ook als je kijkt naar de winkels an sich. Dat zijn allemaal ondernemers. Die dat ondernemen zegt eigenlijk al he. Die proberen voor de laagste prijs in te kopen. En dat is ook wat die logistiek directeur bijvoorbeeld bij Focal 3. Die die moet zorgen dat die ondernemers allemaal tevreden zijn en dat dat die prijs altijd omlaaggaat. En dat we dus altijd verbeteren. Maar niet per se op innovatie gericht.

Livandro: Hoe zou u uw organisatiecultuur omschrijven?

- Waar blijkt dat uit? (voorbeeld vragen)

Speaker 2: Vrij zelfstandig. Iedereen weet waar we naartoe gaan en dat is toch moeten ook bovenaan staan. En. Waar we vroeger werkten nog best wel op afdelingsniveau en nu weten we ook dat we vaker afdeling overstijgend moeten kijken naar het totale proces en intern ook dus dat betekent dat als je hier tegen problemen aanloopt dat je met je collega's daar even over spart. We hebben 'ochtends een ochtend overleg. Waar je in een kwartiertje en standup heb en elkaar in een kwartiertje verteld van joh ik loop hier tegenaan wij hier iets gehad, hoe zit dit? Kun je dit misschien even uitzoeken? Dus we zijn met alle afdelingen bij elkaar en bespreken in een kwartiertje even de laatste status en de laatste dingetjes. Dus ja ze we elkaar goed op de hoogte. Weet je wel wat dus merkt is dat wel iets groter worden en dat we dus ook soms dus eerder geneigd zijn om naar de e-mail te grijpen ook als je 's nachts werkt dan kun je elkaar beter bereiken als je per e mail effetjes. Maar ja goed dat maakt communicatie wel lastiger, dus daar struggelen we soms misschien wel wat mee. Dat het makkelijker is om een mailtje te sturen naar een collega dan eventjes langs te lopen of te bellen. Maar.... We zijn dus vrij plat en proberen veel te verbeteren. Iedereen toont ook wel veel initiatief. Het is ook zo dat als je ergens tegenaan loopt en je vindt iets vervelend... dan pak je dat ook gewoon op. En iedereen weet ook van zijn eigen werk wat er irritant is. Ik heb toen ik hier kwam werken en toen. Toen had ik het toch wel 3 van x aantal afdelingen die gewoon uit zichzelf gewoon zeiden van ja oke dit is hoe ik werk ik doe iets in excel en ik snap echt niet ik snap mijn god niet waarom ik dit en zou aan het doen ben. Dus, iedereen is ook wel gezond kritisch op hoe het beter zou kunnen. Wat is nog meer relevant?

Livandro: Heb je nog een voorbeeld?

Speaker 2: Een ander dingetje... we hebben laatst een simulatiemodel aangekocht. Dat is een model waarin je alle processen neerzet op basis van data dus je meet alle processen, vervolgens zet je die data en je systemen vervolgens kan dat systeem dus eenmaal meppen hoe je proces eruitziet. En dan kun je dus ook zeggen hier in dit proces staan vier heftruckers, stel nou ik zou hier een extra trucker inzetten. Maakt dat dan dat ik die piek drukte rond de weekenden aankwam of rond de kerst of maakt dat dat ik eigenlijk m'n bottleneck verleg naar de eerstvolgende stap in het proces? Dus helpt dat nou of niet? Dus we hebben nu een simulatiemodel je hebt een aantal collega's die daar goed mee kunnen werken. En zij bespreken dus ook regelmatig met de afdelingen van joh heb je nog ideeën wat we anders kunnen doen? Oke, je hebt dit idee nou ik ga het eens een keertje doorrekenen en kijken hoe het werkt. En dan wordt dan samen met die afdelingen opgepakt. Ook een ander voorbeeldje waar ik nu ook aan moet denken...ik weet niet of ik te snel ga? Ik switch even van onderwerp. Ik ben samen met iemand anders de projectmanagement afdeling, maar wat wel grappig is is dat wij dus projectmanagement doen wij zijn projectleider van bepaalde projecten vaak de grotere. Maar je ziet ook dat

eigenlijk iedere afdeling continue projecten doet. Dus je hebt overal kleine projectjes lopen maar er zijn ook heel veel mensen in deze organisatie in staat om zelf projecten op te pakken. Dus dat betekent dat iedereen dus continu bezig is met verbeteringen. Maar ook als je kijkt naar de strategie pijlers die we hebben: een daarvan is verbeteren en verduurzamen. Daar zit wordt de meeste aandacht aan besteed. Terwijl je ook kunt zeggen: je wilt de groei van Focal 3 faciliteren en bedienen. Maar dat gaat de diepte in... maar goed **we zijn dus heel erg bezig met continu met elkaar kijken hoe kunnen we dingen slimmer doen.**

Livandro: In hoeverre ervaart u dat de cultuur van uw eigen organisatie lijkt op of verschilt van, ten op zichte de manufacturer/supplier?

- Waar blijkt dat uit?

Speaker 2: uuuhm... Even nadenken hoor...Ik denk toch dat dat bij Focal 3 iets anders werkt. Al vind ik dat wel lastig om te zeggen want ik zie ook niet alles. Ik heb het idee dat als zij als daar een issue is of weet ik veel wat, dat wordt dat geëscaleerd en dan wordt dat hoger ergens opgepakt. Dan worden er mailtjes uitgestuurd, zo van jongens pak dit op, zoiets... En als er een verbeteringen zijn, dat werkt dan wel iets anders. Dat is meer: ik heb een goed idee dan wordt dat besproken en dan wordt dat dan een keertje met de leverancier besproken of het komt dan weer stil te liggen. Er zijn een aantal met visie. En een aantal die gewoon hun ding doen... haha, ik weet het niet ik vind het een beetje lastig...

Livandro: **Supply chain performance**

1. Hoe is de algemene prestatie binnen deze keten?

- Heeft u aantal voorbeelden?

2. Als de prestaties gelinkt worden aan drie kenmerken kosten, innovatie en kwaliteit. Hoe is deze relatie binnen deze chain?

- Waar blijkt dat uit?

- Hoe sluit dat aan?

Speaker 2: Goed als je kijkt naar de KPI's, de prestatie indicatoren. Dan zitten we ook ver boven de contractnorm. We zitten op een uitlevergraad, dus wat je levert aan die winkels, die echt heel hoog is. 99 komma 95 procent of zo of een 99 komma 7 echt bizar hoog. Dus als je kijkt naar alle KPI's... dan gaat dat heel goed.

Speaker 2: Met kosten hebben we in het contract ook maar zeg maar onze kostenstructuur is ook zo dat we ons budget ook afstemmen met Focal 3 ieder jaar. Hun accountants komen ook hier kijken zeg maar en doordat we ook zo transparant zijn maken we ook samen business cases over hoe we dingen beter kunnen doen. En daarmee zeggen we ook dat hoe meer volume je doet hoe lager die kosten worden en wij doen ieder jaar verbeterd projecten. Volgend jaar worden er heel veel verbeterd projecten gedaan zelfs. Is ook vastgelegd in het contract. Volgens mij in de komende tien jaar gaan verbeterprojecten aan acht ton realiseren dus daarmee brengen we die kosten altijd omlaag en tegelijkertijd proberen altijd die kwaliteit ook omhoog te schroeven want als de kwaliteit niet hoog genoeg is dan is dat ook niet Oke... Maarja... die KPI's zitten best wel hoog dus je zou kunnen stellen: eigenlijk is het belangrijk om die kosten nu omlaag te krijgen en die kwaliteit hoog te houden. En innovatie zijn we vooral aan continuousimprovement aan het werken en niet echt aan ridicul innovation of zo... er zijn niet hele grote radicale projecten. We hebben ook een nieuwe ERP-systeem opgezet, hierbij waren 20 fte's betrokken.

Livandro: Kun je meer toelichten wat je bedoelt met transparant?

Speaker 2: Ja we hebben transparante boeken. En dat zegt ook iets over je samenwerkingsverband! We weten alles over kosten van elkaar

Livandro: Hoe is de relatie met Kwaliteit?

Speaker 2: Ja, kwaliteit is een heel actueel item. Want wij hebben hier een kwaliteitscontrole, dus als de leveranciers hier aanleveren dan kijken wij of die tomaten ok

zijn... En de werkwijze tot nog toe is dat we soms dingen afkeuren maar dat door commercie is er dan een actie gestart van ja maar een tomaat zijn nu in de aanbieding dus als je dan dingen afkeurt dat betekent dat je dus niks in de winkel heb liggen terwijl je wel een actie hebt dus hoe ga je daar dan mee om? dan gaan wij bellen natuurlijk met andere leveranciers van joh kunnen jullie ook tomaten aanleveren? Maar soms wordt dat ook door Focal 3 dus overruled. Dan zeggen ze: de tomaten zijn misschien afgekeurd maar ze moeten wel naar de winkel. Omdat je natuurlijk iets in de winkel wil hebben. Dus kwaliteit is een heel actueel item omdat dit natuurlijk altijd een soort spelletje is. Is aanbod belangrijker dan je kwaliteit? Want je wil de beste in vers supermarkt zijn. En nu hebben wij dus ook in overleg met Focal 3 de kwaliteitscontrole heel erg opgeschroefd. We hebben een veel groter team nu waarbij we echt zorgen dat alles wordt gecontroleerd. Er is een honderd procent kwaliteitscontrole. En dan gaan we langzaam weer terug naar steekproefsgewijs waarbij we op basis van data kijken van hier zitten vaker issues in of hier deze leveranciers deze productcategorie of deze landen waar nu iets vandaan komt, op basis daarvan doen we dan een steekproef van deze producten moeten we strenger controleren. En: als we het hier afkeuren dat betekent dan niet dat dat vervolgens weer overruled moet worden Focal 3. Omdat ze het alsnog in de winkel willen hebben dus het wordt integraal bekeken hoe we dat nou op een nog hoger plan kunnen brengen. Maar het is best wel een dingetje ik weet niet of je ook in het nieuws toevallig dat artikel heb gelezen over een picknick en Albert Heijn en Focal 3 die allemaal een kwaliteitsissues hebben van hun toeleveranciers? Het is best wel een dingetje vooral uitlevering. Behalve dan dat wij namens Focal 3 als een malle rondbellen om het alsnog rond te krijgen dus Focal 3 heeft hier minder last van.

Supplier: case 3

<i>Livandro: Rol van de organisatie binnen de supply chain</i>
<i>Wat is jullie rol binnen deze supply chain?</i>
<i>Speaker 2:</i> Wij zijn een uuhm, en misschien weet je dat wel een beetje, een coöperatie van telers. Uuuhm, Nederlandse telers die, uuuhmm, ja, allerlei groenten en fruit telen die in Nederland beschikbaar zijn. Wij vullen dat aan met een jaarrond programma. Dus als de producten in Nederland niet beschikbaar zijn halen we die terug uit het buitenland. Groente die al in Spanje de winter gehouden worden zoals bloemkool en broccoli en dergelijke, en onze randa Focal 3 toe is dat wij uuhm... Ja, wij willen in ieder geval in de lead zijn met... uuhm om zo goed mogelijk te ondersteunen, om het maximale uit de groente en fruit te halen die dat dat wat mogelijk is. Dus wij geven echt advies op categorieniveau van groente en fruit. Op welke wijze kun je nou groente en fruit maximaal verwaten. Want op die wijze, maken wij groente en fruit voor onze leden, de telers, het meest waardevol.
<i>Livandro: Hoe verhoudt dat zich?</i>
<i>Speaker 2:</i> Hij is wel en met ups en downs gegaan. En nu zitten we in de grootste Up sinds jaren zeg maar. Sinds vorig jaar hebben we best een aantal pittige gesprekken gehad van wat verwachten we nu eigenlijk van elkaar? De structuur, de organisatiestructuur is daar wel op aangepast. Dus dat we aan beide kanten de juiste bezetting hebben, en dat we op de juiste tijdstippen overlegmomenten hebben. Hierdoor krijgen we beter aansluiting bij wat zij vragen en hebben wij beter aansluiting bij wat wij kunnen bieden. De miscommunicatie is op dit moment dus wat lager. Soms is er wat meer sprake geweest van miscommunicatie. Soms is dat ook wel onduidelijk geweest, dat wij vroegen hoe is dat bij de Focal 3 nou georganiseerd? En zo kregen wij de vraag terug hoe is het bij die Leverancier 3.2ry nou georganiseerd? Dat zijn wat dieptepunten, maar ik denk dat we nu wel een goeie afstemming hebben. Er is sprake van een goede overlegstructuur.
<i>Livandro: Hoe is samenwerking geweest? Hoe is de samenwerking nu?</i>
<i>Speaker 2:</i> Ja, samenwerking is gedurende de jaren wel meer geworden. We hebben in het begin... ja, ook wel goede perioden gekend met samenwerking. Ook qua volume deden we het toen heel goed met elkaar. Daarna is er even een wat mindere periode geweest. Maar zitten nu absoluut gezien weer op het hoogste niveau, en relatief gezien zijn we denk ik weer goed op de weg terug.
<i>Livandro: We gaan over op de cultuur vragen, organisatieculturen. Ik zal alle de vier cultuur kwadranten toelichten</i>
Clan: Een zeer vriendelijke werkomgeving die lijkt op een grote familie en waar mensen elkaar kennen. De leidinggevendenden stimuleren en ondersteunen. Mensen zijn verbonden aan de organisatie door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang en moreel. Bijvoorbeeld: House of performance, familiebedrijf
Adhocratie: Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen durven nieuwe dingen aan te gaan en nemen risico's. De leidinggevendenden worden beschouwd als vernieuwers en risiconemers. Mensen voelen zich verbonden met de organisatie door hun bereidheid te experimenteren en te vernieuwen. Bijvoorbeeld Phillips en Boeing
Market: Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen willen graag uitblinken en zijn doelgericht. De leidinggevendenden zijn zakelijk en veeleisend, ook omdat de externe omgeving dat eist. Mensen zijn verbonden met de organisatie door de nadruk op presteren. Naamsbekendheid en groei zijn belangrijke aandachtspunten. Bijvoorbeeld: Banken, Jumbo
Hiërarchie: Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waar alles volgens

strakke regels gebeurt. De leidinggevendenden zijn gericht op efficiëntie en daarom coördineren zij veel. Het is belangrijk dat de organisatie soepel blijft draaien. Mensen zijn verbonden aan de organisatie omdat die door regels, formele beleidsstukken en procedures soepel functioneert. Bijvoorbeeld: Overheid, Semioverheid maar ook gewone bedrijven zouden een hiërarchisch cultuur kunnen hebben.

Livandro: In hoeverre ervaart u dezelfde eigenschappen of verschillen met de manufacturer/supplier?

Waar blijkt dat uit?

Speaker 2: Nou ja van allerlei culturen herken ik wel wat, alleen het extreme zit er bij alle drie niet in. Ik zal kort even schetsen waar we vandaan komen, om een beeld te geven. Ik zit hier ruim twintig jaar, toen kwamen we van de veiling. De veiling was beetje semioverheid, het stond altijd en het was best wel hiërarchisch. Ook wel het Feodale systeem haha... Daarna zijn er een aantal handelshuizen bijgekomen. Die handelshuizen waren allemaal verschillende Clans. Met een directeur-groootaandeelhouder en iedereen wist wat die DGA wilde. Daar acteerden ze ook naar. Dat was best wel een botsing van culturen. En we hebben van beide wel wat aan overgehouden. Ik denk dat het hiërarchische er hier best wel is uitgegaan. Als je er hier niet in meekunt, dus de mensen die niet meekonden of die zich binnen verschuilen staan ondertussen toch buiten de organisatie. De cultuur moet dus echt wel richting market zijn. Dat je daarin meegaat. Het stukje van de Clan zit er nog steeds wel in maar het is wel wat grootschaliger. Ik zou zeggen dat het toch het meest op een Marketcultuur lijkt gericht. Alleen die echt grote prestatiedrang. De prestatie zit er niet zozeer in om er het maximale in geld uit te halen maar meer in het maximale in de keten eruit willen halen. En het samen zo goed mogelijk te willen doen.

Livandro: Hoe werkt dit samen met de rest?

Speaker 2: uuhm, soms beter dan anders. Dat geef ik wel toe... want soms is het belang van de klant niet in het belang van ons, en dan heb je soms wel wat botsingen. Dat ligt aan de structuur die daar boven weer staat: de directie. Hoe die zich daarmee manifesteert, en dat geef ik wel toe, daar hebben we ooit ook moeilijk tijden mee gehad. Nu gaat dat stukken beter. Escalaties worden op een niveau hoger vrij snel besproken en dan komt er wel of geen uitspraak maar in ieder geval weten partijen dan wel weer waar ze aan toe zijn. Dus dan kunnen de partijen daar wel mee verder. Het is ook wel zo geweest dat dit op z'n beloop liep en dan krijg je een heel andere organisatie. Dat heeft iedereen een instelling zo van: dat veranderd toch niet... een beetje lethargisch en dat is niet bevorderlijk.

Livandro: Hoe zou u uw organisatiecultuur omschrijven?

Waar blijkt dat uit? (Voorbeeldvragen)

Speaker 2: Mmm. Goeie vraag, een voorbeeld... Ik heb er eentje die zit wat meer tegen het hiërarchische aan. Afgelopen zomer hebben we best wel wat issues valt met de beschikbaarheid van mensen in de loads. He dus dan heb je echt wel een conflict, want vanuit verkoop krijg je dan het probleem: mijn klanten krijgen niet op tijd hun producten. En wat kunnen we daaraan gaan doen? En dan wordt dat gelukkig wel geëscaleerd bij de juiste persoon. Dus de directeur logistiek krijgt dat gelijk op zijn bordje, en die gaat er dan wel mee aan de aan de slag. Er worden dan wel oplossingen geboden maar dit is dan nog niet adequaat/ onvoldoende toereikend. We hebben dan al zeker zes maanden intensief overleg gehad... Ja, dan ben je er of niet... Ja, als verkoop houdt je logistiek dan heel goed aan de Leverancier 1.2s. Dan ga je toch elke week wel kijken van oke... wat is de planning dan van komende week? Waar zitten de bottlenecks? En wat ga je eraan doen? En dan wordt er af en toe best hard op de man gespeeld, om het maar te regelen. Dat is loopt conform de hiërarchische manier nog best wel goed. En in een wat langer verleden hebben we ook wel belangenverstrengelingen gekend tussen het bedrijf en de klant. Dan zit je wat meer in de Clanstructuur. Als dat dan niet goed wordt opgepakt, niet goed wordt geëscaleerd, dan kan in mijn beleving iemand zonder bedrijfsbelang toch zijn gang blijven

gaan. Terwijl het bedrijfsbelang wordt geschaad, en het probleem uiteindelijk niet wordt opgelost. Dat is dus een beetje clangedrag. Daar hebben we dus af en toe wel mee te maken gehad.

Livandro: In hoeverre ervaart u dat de cultuur van uw eigen organisatie lijkt op of verschilt van, ten op zichte van de manufacturer/supplier?

• **Waar blijkt dat uit?**

Speaker 2: Nou...daar zit best wel veel synergie tussen, en dat komt ook door hetzelfde want zij zijn corporatie van ondernemers (winkeliers) en wij zijn ook een coöperatie van ondernemers (telers). Dus wij zijn van oudsher best wel gericht op koppels en telers dus **als die wat willen dan gaan we kijken: hoe kunnen we daar invulling aan geven?** En we hebben ook geleerd zei ook: ja maar je moet wel duidelijke kaders stellen... Anders ben je elke keer voor iedereen bezig maar je weet niet voor wie je nou aan het werk bent. Die kaders staan bij beide ondernemingen best goed. **Maar als een ondernemer wat wil, dan wordt dat ook serieus genomen. Bij ons is het zo: als een teler wat wil... dan wordt dat serieus genomen. Ik dat we wat dat betreft veel overeenkomen.** Dan zitten we dus wat meer op de markt. Als er op de markt wat gebeurt dan willen we daar in ieder geval bij zijn. Dat is niet eens zozeer op winstresultaat, maar wel op het resultaat dat het proces goed loopt en dat er een effectieve en efficiënte organisatie is, en dat we in ieder geval de **volumestroom goed door deze beide organisaties heen trekken.** Dat is in ons beider belang. Dus daar zie je wel dat ze op dezelfde wijze acteren. Ze kunnen snel acteren in het geval van nood, en zijn ook in staat om over kaders na te denken om te voorkomen dat ze problemen hebben. Het is ons beider belang. Dus daar zie je wel dat ze op dezelfde wijze acteren. Ze kunnen snel acteren in geval van nood, en zijn ook in staat om goed over na te denken om te voorkomen dat ze problemen hebben.

Livandro: En wat bedoelt u met nood?

Speaker 2: Ja, **heb je wel eens...bijvoorbeeld de kosten of...** Soms hebben we een actie, bijvoorbeeld een aardbeienactie die wel een beetje de spuigaten uitloopt. Ja dat die veel te goed loopt... dan hebben we onvoldoende productie zeg maar even zo en dan gaan de ondernemers bij de Focal 3 organisatie zeggen ja jij uuhm... wij krijgen niet meer aardbeien uitgeleverd. Ja dat wordt daar wel ervaren als nood. Er wordt dan wel correct met die ondernemers geschakeld zo van: oke... deze situatie kunnen we dit kunnen we niet doen. Als een ondernemer bij Focal 3 een terechte klacht heeft, kunnen we iets anders organiseren dan springen ze daar wel terecht op in en laten zich niet op z'n beloop maar ze gaan er wel direct mee aan de slag. Wanneer er nood is spelen ze daar wel op in. Dat geldt bij ons ook wel. Komt ook een beetje door deze branche waar we inzitten, want we zitten in de AGF. Ik weet niet of je het een beetje hebt meegekregen... maar afgelopen zomer was het best wel warm. Dat heeft direct impact op een hoop gewassen. En dan moet je toch al je plannen omgooien naar iets anders. De werkelijkheid is anders. En dan word je daar wel mee geconfronteerd dat je dan per direct ook moet schakelen. Deze maatvoering van sla hebben we niet... dat wordt een wat lichtere sla. Of we hebben nu even geen andijvie of de ijsbergsla is niet zo goed dus we moeten even tijdelijk saneren. Dan zijn **allemaal ad hoc zaken die uuuhmm... zeg maar op de dag zelf vaak besloten worden.** Maar daar zijn we bij beide organisaties redelijk goed op ingesteld, om daar snel en flexibel mee om te gaan.

Livandro: In hoeverre ervaart u dat de cultuur van uw eigen organisatie lijkt op of verschilt van, ten op zichte van de manufacturer/supplier?

• **Waar blijkt dat uit?**

Speaker 2: Nou, we lijken best wel op elkaar. Voor sommige dingen is toch wel de Focal 3 organisatie ietwat hiërarchischer heb ik het idee...Dat kan ik niet echt goed omschrijven. En hier is dat ook wel zo... Maar nee ik zie je eigenlijk niet zo heel veel grote verschillen. Ik denk inderdaad wat meer procedures en regeltjes. Terwijl wij hier toch vaak naar de situatie kijken: wat kunnen we doen? **Zonder dat er altijd regels voor zijn.**

Livandro: Heeft u een voorbeeld?

Speaker 2: (stille)... Ja, het is nu wel zo, maar dat is maar een klein voorbeeld hoor, wanneer we tijdens inspectie vaststellen dat we een afwijking hebben dan moeten we daar met een bepaalde **procedure doorheen lopen**. Als je dit niet meldt op de juiste plek. Dan doen ze daar niks mee. En dan wordt het jouw probleem. Klant leverancier relaties en jonge zelf je zaakjes goed regelen. En wij hebben ook het idee: komt iets conform de juiste procedure binnen en is het een serieuze vraag, dan gaan we daar mee om, en gaan we kijken hoe we dit gaan oplossen. We gaan ons niet achter regeltjes verschuilen ofzo, klinkt een beetje negatief zoals ik het zeg, maar de regels zijn ook weer zo opgesteld dat ze aan hun kant minder werk hebben. Dus ja uuhmm, wij zitten wat dat betreft ook in een klant-leverancier relatie. Dus wij proberen de klant wel te helpen, en zij willen ons wel binnen bepaalde kaders stellen zodat ze in ieder geval uuhm zelf in controle blijven.

Livandro: Supply chain performance

1. Hoe is de algemene prestatie binnen deze keten?

- Heeft u aantal voorbeelden?

2. Als de prestaties gelinkt worden aan drie kenmerken kosten, innovatie en kwaliteit. Hoe is deze relatie binnen deze chain?

- Waar blijkt dat uit?
- Hoe sluit dat aan?

Speaker 2: En dan hebben we het over de groente en fruit binnen Leverancier 3.2ry? Of... nou uuhm... **We zitten net achter een moeilijke periode he**... want door het warme weer hebben vele gewassen toch een optater gehad die niet zo goed zijn. Dus we hebben best wel wat beschikbaarheidsproblemen gehad. **Focal 3 is best wel heel erg strak op kwaliteit. Ook is afgelopen voorjaar het kwaliteitsniveau op een hoger niveau gezet want zij willen de consument blij maken met het product wat er ligt in de winkel.** En niks is makkelijker dan af te knappen op een appel die rot is zeg ik maar even zo he. Dan denk je: wat een slechte winkel. Niet de hele winkel is slecht, maar je perceptie is dat de hele winkel slecht is. **Dus zij hebben echt die kwaliteit op een hoger niveau gezet. Ik heb het idee dat wij daar goed invulling aan geven. Omdat dat ook binnen onze cultuur best wel ingebed is dat we kwaliteit willen uitleveren. Dus dat zit op best wel een hoog niveau,** en als ik even terugkijk hoe, dan vergelijk ik Plu even met andere klanten op dit moment, zij stellen de hoogste eisen aan kwaliteit...op dit moment. Ten opzichte van de andere retailers.

Livandro: Hoe is de relatie met kosten?

Speaker 2: Ja dat is wel een goed thema want ik heb het idee dat we op dit moment met die hoge kwaliteit... **misschien wat meer kosten maken dan wat we eigenlijk beoogstellen.** We hebben toch af en toe producten gehad die bestemd waren voor Focal 3 maar uiteindelijk niet naar Focal 3 toe kan omdat **de kwaliteit onvoldoende is.** Dat moet dan een andere bestemming krijgen. Of we moeten dat nog desnoods retour halen...nog erger. **En dat maakt het dat we relatief wat meer kosten op dit moment in de keten stoppen dan eigenlijk beoogd is.** Dus als je kijkt: zijn we nu met de laagste kostprijs bezig?... Dat denk ik niet altijd. Ik heb wel het vertrouwen erin dat als we daar samen goed naar kijken, dat we daarin wel de juiste keuzes maken. **Als je ten koste van de kwaliteit wat meer moet gaan doen dan. Dan willen we dat graag weten, want daar staan we wel open voor.** Het is niet dat het teveel kost, maar laat me weten wat het is dan kunnen we altijd overwegen of we het wel of niet willen doen. Dus kwaliteit en kosten dat zijn wel twee communicerende vaten. **Dus wil je minder kosten... dan moet je ook misschien concessies doen aan de kwaliteit.**

Livandro: Hoe is de relatie met innovatie?

Speaker 2: **We hebben een aantal introducties dit voorjaar ook gehad hersluitbare op seal bijvoorbeeld bij zacht fruit bijvoorbeeld.** Daar heb ik heb in ieder geval aangegeven wat is het voordeel? Wat kun je ermee? Nou, dat hebben ze breed omarmd want dat hebben ze

ook heel breed in het schap uitgezet. Dus die items die dat konden die zijn voorzien van her sluitbare top seal. Dat is een soort plastic bakje eigenlijk waar je een klepje weer open en weer dicht kunt doen. Bij de kaas is dat al wat langer, maar dit voorjaar hebben we het dus ook bij de Focal 3 geïntroduceerd. En die pakken dat dan ook weer breed uit. We hebben ook een andere innovatie waar echt een smaakvolle aardbei uit Spanje, op de Nederlandse markt uitbrengen. Daar hebben we een ras ontwikkelingsproces op gezet. En vorig jaar hebben we op grote schaal Spaanse aardbeien die meer een Nederlands smaakje hebben op de markt gebracht. En dat hebben we dit voorjaar ook met veel succes bij Focal 3 geïmplementeerd.

Livandro: Tot slot, hoe is de relatie met kwaliteit?

Speaker 2: Dus wat de klant merkt van onze samenwerking? Uuhm... ik denk dat de consument door onze samenwerking eerder verleid wordt om lekker fruit kopen. En dat het goeie fruit ook beter beschikbaar is in de winkel. Dus als je in de winkel loopt dat het er ook daadwerkelijk is. Dus in het voorjaar is het niet van: ze hebben alleen maar Spaanse aardbeien. Nee... ze hebben ook lekkere Nederland smakende aardbeien voor een oke prijs. Dus de consument die krijgt daardoor wel misschien de beschikking tot meer goeie producten.

Livandro: Ok. Dan zijn we aan het einde gekomen.

Focal: case 4

Livandro: Rol van de organisatie binnen de supply chain
Wat is jullie rol binnen deze supply chain?
Hoe verhoudt dat zich?
<i>Speaker 2:</i> Nou de verdeling is dat zij het management doen ‘on behalf’ dus dat betekent dat zij het operationele werk voor ons uit voeren. Dat betekent dat wij eigenlijk beslissen welke kant we op willen gaan, wat we willen aanbieden aan boord en wat wij denken waar we ons op moeten focussen. En zij gaan dat vervolgens voor ons uitvoeren. Aan de andere kant, doen zij dit voor meerdere partijen in de luchtvaart. Dus zij hebben ook gewoon expertise die wij misschien niet hebben. Dus in dat opzicht krijgen wij er ook weer terug van hun van en dat willen wij ook van hun terugkrijgen dat zij ons dingen aanraden, wat beter zou moeten en waar zij verbeterpunten voor ons zien. Dus aan de ene kant wij beslissen maar wij willen heel graag hun expertise hebben. Dus in dat opzicht laten wij hun ook mee besturen daarin.
Livandro: Hoe is de samenhang geweest?
Hoe is de samenwerking nu?
<i>Speaker 2:</i> Ja want zij hebben ook meerdere namen eigenlijk gehad. Zij heetten vroeger Airshop en dat is nu ook veranderd naar Leverancier 4.1uib. In het begin zaten zij meer echt op het operationele, maar nu bereiden zij hun rol ook eigenlijk uit hierin. De lat wordt eigenlijk hoger gelegd, door Focal 4 ook maar ook door hunzelf omdat ze meer verantwoordelijkheid pakken ze willen meer eigenlijk advies daarin geven. Dus we zien wel dat hun rol in het adviesorgaan aan het toenemen is.
Livandro: We gaan over op de cultuur vragen, organisatieculturen. Ik zal alle de vier cultuur kwadranten toelichten
Clan: Een zeer vriendelijke werkomgeving die lijkt op een grote familie en waar mensen elkaar kennen. De leidinggevendenden stimuleren en ondersteunen. Mensen zijn verbonden aan de organisatie door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang en moreel. Bijvoorbeeld: House of performance, familiebedrijf
Adhocratie: Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen durven nieuwe dingen aan te gaan en nemen risico's. De leidinggevendenden worden beschouwd als vernieuwers en risiconemers. Mensen voelen zich verbonden met de organisatie door hun bereidheid te experimenteren en te vernieuwen. Bijvoorbeeld Phillips en Boeing
Market: Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen willen graag uitblinken en zijn doelgericht. De leidinggevendenden zijn zakelijk en veeleisend, ook omdat de externe omgeving dat eist. Mensen zijn verbonden met de organisatie door de nadruk op presteren. Naamsbekendheid en groei zijn belangrijke aandachtspunten. Bijvoorbeeld: Banken, Jumbo
Hiërarchie: Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waar alles volgens strakke regels gebeurt. De leidinggevendenden zijn gericht op efficiëntie en daarom coördineren zij veel. Het is belangrijk dat de organisatie soepel blijft draaien. Mensen zijn verbonden aan de organisatie omdat die door regels, formele beleidsstukken en procedures soepel functioneert. Bijvoorbeeld: Overheid, Semioverheid maar ook gewone bedrijven zouden een hiërarchisch cultuur kunnen hebben.
Livandro: In hoeverre ervaart u dezelfde eigenschappen of verschillen met de manufacturer/supplier?
<i>Speaker 2:</i> Focal 4 is vanuit z'n oorspronkelijke dna heel erg op het Clan. Waar je ook echt dat familiale ziet terugkomen. In dat opzicht merk je gewoon dat onder de cabine crew maar ook de mensen op kantoor niet per se sprake is van een hiërarchie. Dat is meer een familiegevoel allemaal. Dus we zijn allemaal met hetzelfde product bezig. Dat is me echt

opgefallen in de maanden dat ik hier nu zit. Aan de andere kant, zijn we natuurlijk ook echt wel goed geworden in het aanbieden van goedkope tickets. Dat is onze corebusiness op dit moment om te zorgen dat wij gewoon sterk zijn in de Market. En dat wij daar weten hoe we dat willen aanbieden. We weten ook gewoon echt goed oke hier moeten we dit aanbieden tegen dit tarief en op die manier zo kostenbewust daarin en mee te nemen. Maar je merkt echt dat het familiale echt nog in deze cultuur zit. Ja we zijn inmiddels natuurlijk een professioneel bedrijf die gewoon standhoudt in de markt, die het gewoon goed doet en die goede resultaten neerzet. Mijn mening is dat je daar ook echt wel een marketcultuur voor nodig hebt, dus dat zit er ook echt zeker in. Maar de basisgedachte, en wat het bedrijf heel graag wil uitstralen, is dat onze drijfveer is dat we een familie zijn.

Livandro: Wat bedoel je met goede resultaat?

Speaker 2: Nouja zoals ik dus aangaf: wij zijn echt heel goed in het juiste tarief maken voor onze tickets. Ik denk dat we daar uniek in zijn omdat daar een soort model zit waardoor je altijd zo veel mogelijk yield en marge haalt uit het vullen van een toestel. Waarbij het in eerste instantie goedkoop is maar naarmate er een vlucht populairder wordt, wordt daar steeds meer voor gevraagd en daar ja daar zijn hele modellen voor wat uniek is in... In principe is dat wel in de hele luchtvaart zo maar... Daar zijn we gewoon heel goed in. Daarnaast zit er ook een kostencomponent, dat zit nu ook in de kernstrategie van het bedrijf, dat we gewoon scherp moeten zijn op kosten. Dus dat er niet van alles gedaan kan worden. Dat we gewoon weloverwogen keuzes moeten maken die we willen. We zijn natuurlijk een 'low cost fair carrier' dus dan moeten we ons daar ook naar gedragen, met het werk wat we uitvoeren. In principe zijn zij ook op het kosten gericht. Zij zijn een nieuwe tak ingeslagen waarbij ze ook heel graag met technologie het verschil willen maken. Zoals bijvoorbeeld die betalingsoplossing die zij hebben aan boord, dat is een nieuwe manier van betaling, waardoor wij pinnen aan boord konden gaan aanbieden. Dus wat je eigenlijk hebt binnen het bedrijf is dat degene die de Nederlandse tak van hun aanstuurt echt gek is op technologie. Dus je ziet dat het bedrijf daar dan ook langzaam naartoe beweegt dat zij zich daarmee uitstralen en dat zij een steeds grotere focus op technologie hebben en daarin steeds beter worden. Maar in principe zitten zij meer ook op dat dat kosten stuk. Al vind ik wel minder duidelijk dan hoe het bij ons zit... dus ik zat daar al meteen even na te denken... en ik vind het bij ons echt uitgesproken die twee... En dat heb ik bij hun niet. Daar ben ik een beetje zoekende.

Livandro: In hoeverre ervaart u dat de cultuur van uw eigen organisatie lijkt op of verschilt van, ten op zichte van de manufacturer/supplier?

- Waar blijkt dat uit?

Speaker 2: Waar we elkaar nu in delen is op resultaat... Dus ik merk dat we allebei graag resultaat willen boeken. Dus als wij bijvoorbeeld resultaten met elkaar uitdelen of we zijn aan het kijken dan merk ik dat we daar allebei het heel erg gek op zijn zeg maar. Dus we vinden het erg leuk om te zien: he dat werkt of dat werkt. Dus ja daar zie ik echt wel overeenkomst. Ik zit nog even verder te denken om het... Daarnaast zijn we natuurlijk ook allebei in de operatie aan de slag dus het is ook dat we in dat opzicht vrij operationeel zijn allebei vrij in de actiemodus zitten. Als er iets gebeurt dan gaan we meteen met z'n allen hollen.

Livandro: Heb je een voorbeeld?

Speaker 2: We hadden lekkende bekken aan boord, en op dat moment kregen mensen warme dranken over hun heen. We hadden net nieuwe bekken gelanceerd. Dus ja toen op dat moment zitten we allerlei allemaal in de actiemodus om met de leverancier van die bekken aan tafel te gaan en te gaan bespreken van wat moet er gebeuren? En hoe gaan we aan de slag?

Livandro: Supply chain performance

Hoe is de algemene prestatie binnen deze keten?

- Heeft u aantal voorbeelden?

Als de prestaties gelinkt worden aan drie kenmerken kosten, innovatie en kwaliteit. Hoe is deze relatie binnen deze chain?
Waar blijkt dat uit?
• Hoe sluit dat aan?
Speaker 2: Ik vind dat we het naar behoren doen. Maar ik vind dat er geen goede structuur staat en dat er teveel gewoon Ad hoc dingetjes gedaan wordt. Dus het leunt te veel gewoon op de beste effort van iedereen die ermee aan de slag is. Zonder dat we allemaal een kijk hebben van het moet die kant op. Dat de leverancier zegt, we moeten naar een manier van werken dat het dat het zo gaat en zo gaat. We zijn gewoon allemaal in de actiemodus dus het is gewoon allemaal boem boem rennen die kant die kant die kant die ik al die kant. En ik denk als we naar een structuur kunnen waarbij wij veel beter met elkaar dat als er echt een basisstructuur hebben waarvan waar we naartoe moeten dat we daar veel betere resultaten zouden kunnen gaan.
Livandro: Hoe is de relatie met kosten?
Speaker 2: De kosten die wij maken richting de leverancier vind ik gewoon geoorloofd en goed dus daar heb ik geen problemen mee. Maar wij maken in de gehele keten kosten. Als wij zeggen we doen het samen en we gaan samen willen naar de beste manier van werken toegaan. Dan denk ik jullie zien ook dat wij heel veel kosten hebben aan een bepaald soort iets bijvoorbeeld we hebben... we missen best wel eens wat spullen bijvoorbeeld. Er zijn veel minder cola daadwerkelijk geregistreerd verkocht dan dat ik er echt kwijt ben. Dat is een kostencomponent en ik zou eigenlijk willen dat zij dat ook zien en dat zij mij ook tips daarin geven en erop gaan sturen en erover na gaan denken hoe we dat kunnen zo klein mogelijk kunnen houden. En daarmee mis ik nog wel eens wat. Daar mis ik nog wel eens wat dingen. Maar de kosten die wij richting hun maken... die vind ik gerechtvaardigd.
Livandro: Hoe is de relatie met innovatie?
Speaker 2: Zoals bijvoorbeeld de innovaties met pinnen aan boord? In dat opzicht hebben zij echt een goeie innovatie gebracht want wij hadden een payment device waarmee alleen met een creditcard afgerekend kon worden. En dat hebben zij. Ja ze hebben aangegeven wij hebben een beter payment oplossing en daarbij is ook pinnen is daarbij mogelijk geworden. En dat is echt een ja gewoon echt een hele goeie cruciale innovatie die zij ons hier hebben gebracht. We zijn ook bezig met te kijken van hoe kunnen we data beter inzetten? Hoe kunnen wij onze rapportages verbeteren? Hoe kunnen we onze manier van werken verbeteren? Dus ja...er zitten ook nog wel andere innovaties aan te komen waarbij de manier van werken echt verbeterd kan worden. Dus ik zie het er echt komen en ik weet ook dat degenen die daarvoor verantwoordelijk is echt dat daarmee de goeie dingen aan het doen is. Maar dat is nog niet echt concreet.
Livandro: Is jullie leverancier dan een partij die graag met jullie meedenkt?
Speaker 2: Ja... zeker weten.
Livandro: Dan tot slot het laatste aspect van performance: kwaliteit. Hoe is die relatie?
Speaker 2: Nou ja ik vind het verschillend... ze doen natuurlijk veel dingen voor ons dus in dat opzicht vind ik het overall gewoon goed. Maar we hebben ook wel onze verbeterpunten die zij voor ons beter zouden kunnen doen. Een voorbeeld daarvan is bijvoorbeeld de boekhouding. Zij doen ook de boekhouding voor ons. Nou daar zien we wel echt verbeterpunten. Daar vind ik de kwaliteit niet heel erg hoog. Maar zij sturen ook de dagelijkse business aan waarbij en waarbij zij bijvoorbeeld aan ons laten weten hoeveel we moeten beladen hoe welke spullen we allemaal mee moeten nemen nou dat vind ik wel weer goed. Maar bijvoorbeeld ook ja ik het is zeg maar echt een doen club. Dus ja de dingen die we doen dat gaat echt wel goed. En dan lopen we af en toe wel tegen wat dingetjes aan maar dat gaat over het algemeen wel goed. Maar ik denk dat met meer structuur we de kwaliteit ook echt veel beter zouden kunnen maken.