

Verband tussen cultuur en succes

Het succes en het falen van de wereldwijde
warenhuisgigant Wal-Mart



Document:

Vakartikel voor het Kennislab van het Bedrijfskundig Action Lab

Onderwijsinstelling:

Hanze Hogeschool te Groningen
Instituut voor Bedrijfskunde
Action Lab – Bedrijfskunde 4^e jaar

Docent: Delano Maccow

Student: Djimon Smeenge

357428

d.smeenge@st.hanze.nl

Inleiding

Iedereen heeft minstens een keer gehoord van het welbekende wereldwijde bedrijf Wal-Mart. De Amerikaanse warenhuizengigant waar je voor al je benodigdheden naar toe kunt, te denken aan boodschappen en kleding en nog ontelbaar producten meer. Dit begon allemaal in het begin van de jaren 60 van de vorige eeuw bij de Amerikaanse zakenman Sam Walton uit de staat Arkansas in het zuiden van de Verenigde Staten. Het bedrijf was heel erg succesvol en groeide exorbitant snel uit tot één van de grote spelers in de warenhuis-/supermarktbranche in de Verenigde Staten van Amerika. In de jaren 80 groeide het bedrijf zelfs uit tot maar liefst 1198 winkels over geheel Amerika, met een omzet van bijna 16 miljard US Dollar en 200.000 werknemers. Hiermee kan er gesteld worden dat de formule van Wal-Mart een enorm succes is, te zien aan de gigantische groei die het heeft doorgaan in de beginjaren van het bedrijf.

Vandaag de dag is Wal-Mart zelfs wereldwijd actief met een totaal van maar liefst 2.3 miljoen werknemers over heel de wereld, waarvan 1.5 miljoen in de Verenigde Staten en de overige 800.000 werknemers verspreid over landen zoals Argentinië, Canada, Japan, het Verenigd Koninkrijk en ook verscheidene landen in Midden-Amerika. In totaal is Wal-Mart nu actief in 26 landen buiten de Verenigde Staten met een totale omzet van 524 (!) miljard US Dollar verdeeld over 11503 winkels wereldwijd. Er zijn weinig tot geen bedrijven die te vergelijken zijn met Wal-Mart, als er gepraat wordt over het succes en de snelle uitbreiding op mondiaal niveau.

Maar toch is Wal-Mart niet in alle landen even succesvol geweest, en is het zelfs voorgekomen dat er gekozen moest worden om in bepaalde landen niet meer door te gaan met de business. Zo zijn er twee voorbeelden bekend dat Wal-Mart besloot om de overgenomen winkels te verkopen, namelijk in Duitsland en in Zuid-Korea. In deze twee landen heeft Wal-Mart geprobeerd voet aan de grond te zetten, dit begon in het jaar 1998. In de tijd dat Wal-Mart succes probeerde te behalen in Duitsland en Zuid-Korea heeft het concern geen één jaar winst kunnen realiseren. Zo liepen de verliezen in de honderden miljoenen US Dollars per jaar, waarop in het jaar 2006 de beslissing kwam om de Wal-Mart winkels te verkopen en te stoppen met opereren in die landen. Er is in de 8 jaar tijd dat er werd geprobeerd om ook hier succes te behalen, geen één verandering geweest waardoor het bedrijf ook daar succesvol zou kunnen worden, maar waar ligt dit aan?

Hoe kan een bedrijf dat wereldwijd zo enorm succesvol is en op sommige gebieden zelfs marktleider is, totaal niet aanslaan in andere landen? Wal-Mart is hedendaags niet meer weg te denken als succesvol warenhuizengigant, maar om de één of andere reden is het concern in Duitsland en in Zuid-Korea geflopt. De enige verklaring hiervoor is dat in deze landen de klantbehoeften dusdanig verschillend zijn, dat de producten daar niet aan te slepen zijn. Had Wal-Mart betere research moeten doen naar hoe de mensen leven, en wat hun behoeften zijn in Duitsland en Zuid-Korea? Of is het succes van Wal-Mart gewoon simpelweg geen match met deze landen? Welke organisatorische beslissingen liggen ten grondslag aan het falen?

In dit artikel wordt ingegaan op de redenen achter het succes (of juist falen) van bedrijven, in verband met de leefgewoontes en behoeften (cultuur) van de mensen, in een bepaald gebied op de wereld waar een bedrijf probeert een succesvolle business te runnen. Hierbij wordt de focus gelegd op het falen van Wal-Mart in Duitsland.

Wetenschap

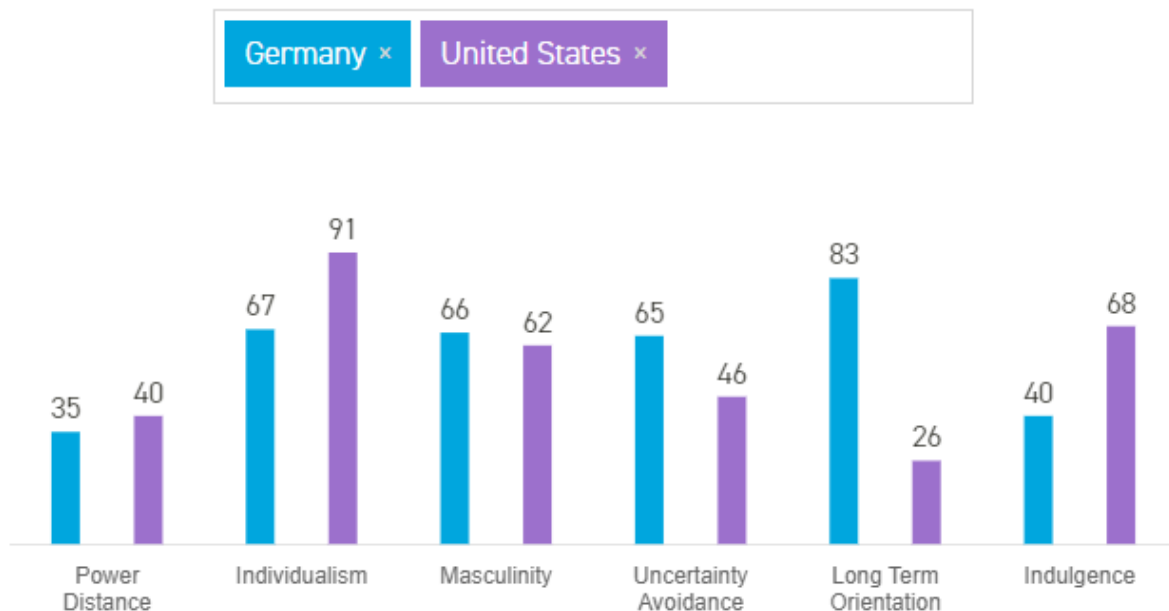
Het is tot iedereens kennis dat culturen van bevolkingsgroep tot bevolkingsgroep verschillen, en dat er dus verschillende ‘maatstaven’ zijn om mensen in een bepaalde cultuur tevreden te krijgen of te houden. Simpelweg omdat de behoeften, waarden en normen van vrijwel elke bevolkingsgroepen met elkaar verschillen. Een grote reden voor het falen van Wal-Mart in Duitsland was dat de cultuurverschillen tussen de Verenigde Staten en Duitsland zo groot zijn, dat de gewoonten en bedrijfsvoering van Wal-Mart totaal niet in de smaak vielen in Duitsland. In tegendeel zelfs, de Duitse bevolking had zelfs een lichte afkeer tegen de manier van bedrijfsvoeren van Wal-Mart.

De cultuurdimensie theorie van Geert Hofstede

Een bekende wetenschapper die hier onderzoek naar heeft gedaan is de Nederlander Geert Hofstede, hij kwam met de cultuurdimensie theorie. Aan de hand van deze theorie wordt duidelijk gemaakt welke aspecten van cultuur belangrijk zijn om rekening mee te houden.

Eén van Geert Hofstede zijn bekendste werken is ook de 6-dimensie theorie, dat is een manier om de verschillen tussen culturen en landen op een systematische wijze met elkaar te kunnen vergelijken. Deze theorie is gebaseerd op 6 speerpunten: Machtsafstand, Individualisme (vs. Collectivisme), Onzekerheidsvermijding, Masculiniteit (vs. Femininiteit), Oriëntatie lange termijn (vs. korte termijn) en tot slot uitbundigheid (vs. Terughoudendheid).

Via de website “www.hofstede-insights.com/country-comparison” is het mogelijk om landen met elkaar te vergelijken en zo een indruk op te kunnen doen welke scores een land haalt op de 6 speerpunten van Geert Hofstede. Hieronder zijn de staafdiagrammen te zien van Duitsland (blauw) en Amerika (paars).



Figuur 1: De 6 dimensies van Geert Hofstede toegepast op Duitsland & Amerika

In principe zijn Duitsland en de Verenigde Staten van Amerika twee westerse landen en daarom zijn er ook veel overeenkomsten. Echter is in het figuur op de vorige pagina te zien dat er een aantal verschillen zijn, vooral het verschil tussen de waardes bij 'Long Term Orientation' is er één die opvalt. Een hoge waarde op die maatstaf betekent dat er veel waarde wordt gehecht aan het bereiken van succes op vooral de lange termijn. Een lage score op deze maatstaf betekent dat de focus vooral wordt gelegd op de korte termijn, daardoor is het heden dan belangrijker als de toekomst en zijn snelle resultaten het doel. Duitsland scoort hier heel hoog en Amerika scoort hier vrij laag.

Er is ook verschil tussen de mate van individualiteit tussen de twee landen, in Amerika heerst namelijk één van de meest individualistische sferen ter wereld. In Duitsland heerst een meer collectivistische sfeer, en dat is één van de belangrijkste punten waar Wal-Mart de fout is in gegaan. Collectivisme betekent dat er meer waarde wordt gehecht aan de groep dan aan het individu. Er is simpelweg te weinig aandacht besteed het begrijpen van de Duitse cultuur, en er is teveel uitgegaan van de overeenkomsten tussen de twee westerse landen.

Ten slotte het verschil tussen de scores op de maatstaf 'Indulgence' (genot of plezier). Hier is het verschil ook best aanzienlijk, namelijk 28 op een schaal van 100. Duitsland scoort hier 40 en Amerika 68, hieruit valt te concluderen dat er in Duitsland meer sprake is van een grotere mate van terughoudendheid. In de praktijk betekent dit dat de bevolking in Duitsland meer wil voldoen aan de sociale norm dan de bevolking van de Verenigde Staten van Amerika. Aansluitend op de vorige alinea is het belangrijk om te vermelden dat Amerikanen dus sneller doen wat ze willen zonder rekening te houden met een ander dan de Duitsers. Dit geldt dus ook voor de bedrijfsvoering van Wal-Mart, die op een typische Amerikaanse manier is georganiseerd. (Hofstede Insights, 2020)

Cultuur als sleutel tot succes

"Cultuur is een veranderlijk fenomeen" (CFO, 2019) zo stelt de redactie van de exclusieve CFO Association, en natuurlijk is niets minder waar. De leefgewoontes verschillen van land tot land en van bevolkingsgroep tot bevolkingsgroep, daarom is er ook voor elk bedrijf in elk land kennis nodig over de normen en waarden van de mensen op die specifieke plek op de wereld. Dit houdt in dat het enorm verschilt hoe mensen met elkaar omgaan en wat als 'normaal' wordt ervaren. Een extreem voorbeeld hiervan is dat het in China normaal is om tijdens de maaltijd met volle mond te praten, hart te smakken en zelfs te boeren, in Nederland zou hier raar van opgekeken worden! (Travelvalley, 2013) Ondanks dat de cultuurdimensietheorie van Geert Hofstede een goed beeld weergeeft van de werkelijkheid, stelt Harvard Business Review dat cultuur niet gemeten kan worden aan data alleen. (HBR, 2019) Als cultuur op die manier 'gemeten' wordt, geeft dat een soort van vals comfort. Bij een dergelijk onderzoek zoals Hofstede die heeft uitgevoerd, wordt het naast een aantal maatstaven gelegd, maar dat is hoogstwaarschijnlijk niet 'diepgaand' genoeg om de daadwerkelijke gewoontes van de mensen te begrijpen. Dit is goed terug te leiden naar de werkwijzen van Wal-Mart in Duitsland, want de geschiedenis wijst uit dat er niet goed genoeg onderzoek gedaan is naar hoe de Duitsers leven. Westerse landen hebben veel gemeen, maar blijkbaar niet zoveel dat succes op het ene continent, automatisch succes op het andere continent betekent (d.w.z. Noord-Amerika & Europa).

In het volgende hoofdstuk wordt er verder ingegaan op waarom het succes van Wal-Mart niet heeft gegolden voor de Walmarts die dit op de Duitse markt probeerden voort te zetten.

In de praktijk

Wal-Mart valt niet in de smaak onder de Duitsers

Een belangrijk aspect waarom Wal-Mart vrijwel direct niet in de smaak viel onder de Duitsers was dat Wal-Mart ervoor koos om producten voor heel weinig geld aan te bieden, soms zelfs onder de kostprijs. Een reden dat bedrijven voor deze strategie kiezen is dat er op die manier gemakkelijk klanten worden gelokt naar de winkel. Het klinkt wellicht gek dat dit niet in de smaak viel want wie wilt nou geen producten voor een lage prijs, maar de uitleg hierbij schept veel duidelijkheid. In het vorige hoofdstuk is beschreven dat er in Duitsland een collectivistische sfeer is, wat precies duidt op waar Wal-Mart de fout is ingegaan. Doordat Wal-Mart producten voor onder de kostprijs aanbood, werden lokale verkopers eigenlijk vrijwel automatisch gepasseerd, wat leidde tot boosheid bij deze ondernemers. (Medium, 2019) De lokale ondernemers verloren hierdoor omzet en konden op geen enkele mogelijkheid concurreren met de miljarden business van Wal-Mart, wat uiteindelijk zelfs leidde tot meerdere rechtszaken. Die rechtszaken leidden uiteindelijk tot de uitspraak dat Wal-Mart zijn prijzen moest verhogen, omdat het onmogelijk was voor lokale ondernemers om hiermee te concurreren. Tot het genoegen van de lokale ondernemers was de uitspraak in hun voordeel, waardoor het risico op faillissement natuurlijk beduidend minder werd. Doordat er rechtszaken hadden plaatsgevonden wist Wal-Mart ook dat de Duitsers bereid waren om het in de rechtszaal uit te vechten mochten ze het gevoel hebben dat er sprake is van onrecht. (The New Rules Project, 2003)

Concrete verschillen tussen Amerikanen en Duitsers

Over het algemeen zien Duitsers Amerikanen als overdreven, luidruchtig, te betrokken en slordig in het bedrijfsleven. Daartegenover staat dat Amerikanen de Duitsers juist star, stijf en té formeel vinden. Deze twee sets eigenschappen staan lijnrecht tegenover elkaar en daarom botsen de stereotiep Duitser en Amerikaan met elkaar. Ondanks dat de communicatiestijlen enorm verschillen zou doormiddel van cross-culturele training ervoor gezorgd kunnen worden dat de culturele verschillen begrepen worden en handelbaar gemaakt worden.

Duitsers staan er eveneens bekend om dat ze erg direct zijn, en ook dat staat lijnrecht tegenover hoe de Amerikanen over het algemeen zijn. Zo is het in Duitsland normaal om iemand erop aan te spreken wanneer diegene iets verkeerd doet, terwijl een Amerikaan dat vrijwel altijd zou opvatten als kritiek en beledigend, echter is het goed bedoeld en is de intentie juist om te helpen. In Amerika is het bijvoorbeeld uit den boze om tijdens een meeting een leidinggevende ergens op aan te spreken, dit zou als onbeleefd worden ervaren. Eveneens is het voor onze oosterburen niet meer dan normaal om nee te zeggen als ze iets niet willen doen, dit is praktisch en eerlijk, echter vinden de Amerikanen dit een negatieve attitude.

Op werkgebied staan Amerikanen voorin de rij om erover te praten en met hun status te pronken, hierin zouden ze omschreven kunnen worden als macho. Ze zijn in tegenstelling tot veel andere culturen en landen bereid om hun vrije tijd te besteden aan werkgerelateerde activiteiten. Het is dan ook niet ongebruikelijk om in de weekenden door te werken wanneer ze eigenlijk vrij zijn of zichzelf aan te bieden indien het nodig is om een aantal uren door te werken. Het is zelfs niet ongebruikelijk dat Amerikanen niet alle vakantiedagen opnemen waar ze recht op hebben, dat benadrukt toch wel de mentaliteit van de Amerikanen. Duitsers daarentegen hechten veel waarde aan hun vrije tijd en spreken in de weekenden af met hun vrienden of familie en maken eigenlijk altijd gebruik van de vakantiedagen waar ze recht op hebben.

Op projectmatig gebied zijn de verschillen ook significant, zo gaan de Duitsers écht meer projectmatig en gedetailleerd te werk en zorgen ze ervoor dat alle data en feiten worden doorgespit en er een back-up plan klaarligt indien de plannen niet gesmeerd lopen. Amerikanen daarentegen zijn meer gefocust op snel resultaat en monitoren en verbeteren het proces wel tijdens de rit. Duitsers zijn dus meer detail georiënteerd tegenover de Amerikanen die meer een mentaliteit hebben van 'time is money'. Bij meetings zorgen onze oosterburen ervoor dat ze tot in de puntjes voorbereid zijn waardoor alles tot in detail uitgelegd kan worden. Echter praten de Amerikanen meer over het grote plaatje en gaan ze minder diep op de zaken in, er wordt dus meer naar het doel gekeken en minder naar de manier waarop dat doel bereikt gaat worden.

Als er over privé wordt gesproken op de werkvloer kan een Duitser zich daar ongemakkelijk door voelen omdat ze werk en hun sociale leven het liefst gescheiden houden. Ondanks dat er een sfeer van gelijkheid hangt is het gewenst om anderen op een formele manier aan te spreken zoals er in Nederland met 'U' wordt gedaan, hier kan gesproken worden van een zekere beleefdheid en respect. In de Verenigde Staten daarentegen is het erg informeel en spreek je de baas zelfs aan met zijn of haar voornaam, dit staat dus in contrast met de manier waarop onze oosterburen hun collega's aanspreken. Daar is de gedachtegang dat kletsen over alle dingen behalve het werk een verspilling is van tijd, die anders goed besteed zou kunnen worden aan werkgerelateerde activiteiten. (Country Navigator, 2018)

Na de bovenstaande alinea's gelezen te hebben kan geconcludeerd worden dat er fundamentele verschillen zijn in de manier van denken, doen en omgaan met elkaar in de Bondsrepubliek Duitsland en de Verenigde Staten van Amerika. Wal-Mart had hier in de tijd van zakendoen in Duitsland niet genoeg kennis van, zij het door niet genoeg onderzoek te hebben gedaan of zij het door klakkeloos ervan uit gaan dat de succesformule op elke plek op de wereld geldt. Het feit dat het ze in Europa niet is gelukt om marktleider te worden in de warenhuizenbranche, is er één die niet veranderd kan worden, mits ze het weer proberen met dan natuurlijk meer kennis van zaken.

Eigen visie

Dat Wal-Mart niet genoeg rekening heeft gehouden met de Duitse cultuur moge duidelijk zijn. Hetzelfde geldt voor het feit dat Wal-Mart ervan uitging dat de twee landen heel vergelijkbaar met elkaar waren, omdat de gedachtegang was dat het beiden westerse landen zijn. Niks is minder waar en dat is natuurlijk ook de reden dat Wal-Mart heeft gefaald in Duitsland. Zelf ben ik er ook van overtuigd dat cultuur een groot aspect is waar rekening mee gehouden moet worden in de manier van bedrijfsvoering. Een aantal jaar geleden was ik zelf in de Verenigde Staten voor een periode van 5 weken. Er kan dus gezegd worden dat ik de Amerikaanse cultuur van dichtbij mee heb mogen maken. Mijn ervaring hierbij was dat de Amerikanen deden alsof ze je al een hele tijd kenden, door naar mijn mening erg overdreven te vragen "Hi, how are you?" en ongemakkelijk aardig deden. Dit gebeurt vrijwel in elke winkel en het extreem aardig doen is dus typisch iets Amerikaans, de gedachte hierachter is om de klant welkom te laten voelen. Dit gebeurde ook in de Wal-Marts in Duitsland, en de Duitsers waren evenmin gewend aan deze manier van begroeten. Er kan gesteld worden dat Wal-Mart amper tot vrijwel geen research heeft gedaan naar de gewoontes en gedragingen van mensen in Duitsland. De Amerikanen veronderstelden dat het succes in de Verenigde Staten gemakkelijk doorgezet kon worden aan de andere kant van de Atlantische Oceaan. Noem het naïef, noem het ondoordacht maar er mag zeker gesproken worden van een overmaat aan zelfvertrouwen, dat heeft er toe geleid dat Wal-Mart toch niet onsterfelijk bleek.

Literatuurlijst

Hofstede Insights. (2020) geraadpleegd op 1 maart, van <https://www.hofstede-insights.com/>

Corporate Finance Institute. (2020) geraadpleegd op 24 maart, van <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/hofstedes-cultural-dimensions-theory/>

Medium (Better Marketing). (2019, 22 Nov) "Why Walmart failed in Germany" geraadpleegd op 24 maart, van <https://medium.com/better-marketing/why-walmart-failed-in-germany-3fdcc6469b89>

The New Rules Project. (2003, 1 Feb) "German High Court Convicts Wal-Mart of Predatory Pricing" geraadpleegd op 24 maart, van https://web.archive.org/web/20051027020550/http://www.newrules.org/retail/news_archive.php?browseby=slug&slugid=165

ResearchGate. (2016, Dec) "Why Walmart Failed in Germany? An Analysis in the Perspective of Organizational Behaviour" geraadpleegd op 1 april, van https://www.researchgate.net/publication/316790636_Why_Walmart_Failed_in_Germany_An_Analysis_in_the_Perspective_of_Organizational_Behaviour

Huffpost. (2017, 14 Jul) "Why did Walmart leave Germany?" Geraadpleegd op 1 april, van https://www.huffpost.com/entry/why-did-walmart-leave-ger_b_940542?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAKMU-TVbgenkFEUkVvY_oQ6HOHzMO9nGjagWqCUPDhkTxGjedMiKwCvjjGMYqEVOKtHS9NcVjplNE9ioNs35q2Ct1vTV0yAQC6Zz3wkH9xiyHag76xLUf-FvGTs6qxHCXHyZ7fpqIFeNP4MZo8KsjX35UbYtehpzTHkrTibDUoB

Walmart (z.d) geraadpleegd op 1 maart, van <https://en.wikipedia.org/wiki/Walmart>

CFO. (2019, 5 juli) "Cultuur als sleutel tot succes" Geraadpleegd op 14 april, van <https://cfo.nl/artikel/cultuur-als-sleutel-tot-succes>

Travelvalley (2013, 9 juli) "Slurpen uit respect, tafelmanieren van over de hele wereld." <https://www.travelvalley.nl/algemeen/2062>

HBR (Harvard Business Review) (2019, Aug) "The wrong ways to strengthen culture" geraadpleegd op 15 april, van <https://hbr.org/2019/07/the-wrong-ways-to-strengthen-culture>

Country Navigator (2018, Jul) "Cultural differences between USA and Germany" geraadpleegd op 16 april, van <https://countrynavigator.com/blog/cultural-intelligence/german/>