



University of Groningen

Cooperative behavior in small and medium-sized enterprises

Gils, Anita Elisabeth Jacqueline Van

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2000

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Gils, A. E. J. V. (2000). Cooperative behavior in small and medium-sized enterprises: The role of strategic alliances. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Dutch Summary

Sinds een tiental jaren registreren economen in vele moderne economieën een verschuiving van economische activiteit van grotere naar kleinere bedrijven. Resultaten van de European Observatory (1988-1993) tonen aan dat de groei van kleine bedrijven (werknemersaantal < 500) een grotere bijdrage levert aan de groei van het BNP dan die van grote bedrijven. Ook in België en Nederland vervult het MKB (midden- en kleinbedrijf) een belangrijke rol binnen de nationale economie. De bedrijfsomgeving waarin deze ondernemingen opereren is echter onderhevig aan tal van veranderingen. De globalisering van markten, de steeds sneller wijzigende technologie, alsook de daarmee samenhangende consumentenbehoeften en de nieuwe mogelijkheden op het vlak van telecommunicatie en automatisering, zijn enkele van de trends die de concurrentiepositie van deze bedrijven kunnen beïnvloeden. MKB-ondernemers zullen bijgevolg op regelmatige basis hun strategische keuzes dienen te evalueren. Met betrekking tot de meest geschikte ontwikkelingsmethode opteren momenteel vele grote ondernemingen voor strategische allianties. In dit proefschrift wordt onderzocht of kleine en middelgrote ondernemingen op dezelfde wijze reageren op de ontwikkelingen in hun bedrijfsomgeving. Dit resulteert in de volgende onderzoeksvraag:

Welke types van coöperatief of niet-coöperatief gedrag zijn momenteel te onderscheiden in het MKB, en welke factoren - gerelateerd aan de onderneming, de bedrijfsomgeving en de potentiële partner – motiveren een MKB ondernemer om te opteren voor een strategische alliantie?

Deze vraag is verder opgedeeld in de volgende deelvragen:

Waarom geeft een MKB-ondernemer de voorkeur aan een bepaald type relatie?

Hoe belangrijk zijn coöperatieve relaties binnen de onderzochte steekproef?

Welke factoren kunnen een MKB-ondernemer stimuleren om in de toekomst een strategische alliantie op te starten?

Het proefschrift is opgedeeld in acht hoofdstukken. In hoofdstuk één staan we kort stil bij het belang en de karakteristieken van het MKB. Vervolgens worden in het theoretisch deel van dit proefschrift de eerder vermelde onderzoeksvragen besproken op basis van een literatuurstudie. In hoofdstuk twee bestuderen we verschillende paradigma's betreffende coöperatief gedrag tussen ondernemingen. Het belang van deze paradigma's binnen MKB-onderzoek wordt nagegaan in hoofdstuk drie. Het tweede deel van het proefschrift omvat het empirisch onderzoeksproject. In hoofdstuk vier worden de resultaten weergegeven van een exploratief onderzoek naar samenwerkingsverbanden binnen het MKB. Op basis van het deductief onderzoek, uitgevoerd in het theoretisch gedeelte van dit proefschrift, en het inductief onderzoek, uitgevoerd in hoofdstuk vier, is in hoofdstuk vijf een onderzoeksopzet en een conceptueel model ontwikkeld. In dit hoofdstuk wordt eveneens de opzet van het descriptieve deel van de studie besproken. In hoofdstuk zes rapporteren we omtrent de huidige (strategische) samenwerkingskeuzes in het MKB. In hoofdstuk zeven beschrijven we de resultaten van een 'Adaptive Conjoint Analysis' studie, waarin motieven met betrekking tot het toekomstig gebruik van strategische allianties in het MKB worden geëvalueerd. De conclusies van dit proefschrift worden weergegeven in hoofdstuk acht.

Coöperatief gedrag tussen ondernemingen wordt binnen verschillende wetenschappelijke disciplines bestudeerd. In dit proefschrift onderzoeken we hoe organisatie- en strategisch management theorieën samenwerkingsrelaties tussen bedrijven verklaren. In hoofdstuk twee bestuderen we achtereenvolgens de bijdrage van (1) 'exchange' theorie, (2) het 'resource dependence' perspectief, (3) transactiekostentheorie, (4) organisatie ecologie, (5) neo-institutionele theorie, (6) netwerk theorie, (7) 'industrial organization based' strategie en (8) 'resource based' strategie in het kader van het door ons gekozen onderzoeksdomein. In hoofdstuk drie

wordt het belang van deze paradigma's nagegaan in wetenschappelijk onderzoek betreffende samenwerking in het MKB. Om een inzicht te verwerven in de literatuur is een inhoudsanalyse uitgevoerd op vijf belangrijke tijdschriften in dit vakgebied, namelijk (1) *Journal of Small Business Management*, (2) *Journal of Business Venturing* (3) *Entrepreneurship Theory and Practice*, (4) *International Small Business Journal* en (5) *Small Business Economics*. De titels en de samenvatting (abstracts) van alle artikels, gepubliceerd in de periode 1985-1998, werden onderzocht door middel van een geautomatiseerde zoekoperatie. In hoofdstuk drie wordt een overzicht gegeven van de resultaten van deze inhoudsanalyse.

Op basis van het literatuuronderzoek in de hoofdstukken twee en drie worden belangrijke problemen geïdentificeerd in wetenschappelijk onderzoek, namelijk: (1) het gebrek aan een algemeen aanvaard theoretisch model, (2) de ambiguïteit in gebruikte samenwerkingsconcepten, (3) een gebrek aan inzicht in het belang van de verschillende samenwerkingsmotieven, (4) een te sterk benadrukken van economische motieven tot samenwerking, en (5) een focus op één niveau van analyse.

In eerste instantie tonen de resultaten van het literatuuronderzoek aan dat de bestudeerde paradigma's verschillende motieven voor coöperatief gedrag benadrukken. Momenteel bestaat er geen algemeen aanvaard onderzoeksmodel. Meer nog, diverse academici stimuleren onderzoekers om af te stappen van onderzoek gebaseerd op één basisdiscipline. Zij pleiten voor een meer robuuste en multidimensionele visie op coöperatief gedrag.

Een tweede probleem betreft het terminologisch probleem. In wetenschappelijk onderzoek worden verschillende termen met telkens afwijkende definities gebruikt om een zelfde fenomeen te beschrijven. In meerdere publicaties is de onderzoekseenheid van analyse zelfs niet gedefinieerd. Theorievorming in dit gebied zou baat hebben bij een meer éénduidige definiëring van de gebruikte samenwerkingsconcepten.

Het derde en vierde probleem hebben betrekking op de motieven voor samenwerking. Netwerktheorie domineert momenteel het onderzoek naar samenwerkingsverbanden binnen het MKB; onderzoek naar het gebruik van strategische allianties bevindt zich nog in een premature fase. Bovendien wordt er te veel aandacht gegeven aan economische samenwerkingsmotieven. Bijkomende factoren die onderzocht

dienen te worden zijn het belang van culturele, politieke en relationele motieven. Het zou eveneens waardevol zijn de belangrijkheid van elk van deze factoren te onderzoeken bij MKB-ondernemers die samenwerkingsverbanden overwegen.

Tenslotte wijzen we op een tekort in de diepgang van analyse. In tal van onderzoeken wordt slechts één analyseniveau gehanteerd, namelijk het bedrijf of de transactie. Naar onze mening kan het gebruik van verschillende analyseniveaus binnen één onderzoeksproject resulteren in meer gefundeerde onderzoeksresultaten.

Aangezien er in de theorie geen eenduidigheid bestaat omtrent het meest geschikte onderzoeksmodel, noch omtrent de eenheid van analyse, wordt er niet geopteerd voor het traditionele onderzoeksmodel (gebaseerd op het testen van een bestaande theorie via hypothesen). Het te bereiken onderzoeksdoel wordt de ontwikkeling van een 'middle-range' theorie op basis van een interactie tussen deductief en inductief onderzoek. Om deze doelstelling te bereiken, wordt in eerste instantie een exploratief onderzoek uitgevoerd. Het begrip samenwerking, alsook de mogelijke motieven voor deze samenwerking, worden via case studies bestudeerd in tien kleine- en middelgrote ondernemingen in de voedingssector. Ook binnen het MKB blijken er echter belangrijke meningsverschillen te bestaan omtrent de vorm en inhoud van samenwerking en meer specifiek van 'strategische allianties'.

Alvorens het descriptieve deel van dit onderzoek wordt opgestart, dient bijgevolg het terminologische probleem te worden opgelost. In hoofdstuk vijf wordt een onderscheid gemaakt tussen marktrelaties, coöperatieve relaties en relaties gebaseerd op een financiële meerderheidsparticipatie. Coöperatieve relaties worden vervolgens opgesplitst in twee types: tactische en strategische allianties. In strategische allianties delen de samenwerkingspartners kennis die eigen is aan hun onderneming ('tacit'). Bovendien is het doel van deze relatie de concurrentiepositie van de partners te behouden of te verbeteren. In hoofdstuk vijf is tevens het conceptuele model ontwikkeld waarop het diepte-onderzoek is gefundeerd. Het deductieve en inductieve onderzoek geeft aan dat de verklarende factoren voor coöperatief gedrag behoren tot de volgende drie componenten: (1) de kenmerken van het MKB-bedrijf, (2) de MKB-bedrijfsomgeving en (3) de potentiële partner.

Voor het descriptieve onderzoek zijn data ingezameld in vierenzeventig kleine- of middelgrote bedrijven, gesitueerd in vier industriële sectoren in Belgisch en Nederlands Limburg. In elk bedrijf is de belangrijkste coöperatieve relatie met een klant, leverancier, concurrent en complementaire onderneming bestudeerd. De dataverzameling leverde bruikbare informatie op omtrent honderd negenenzestig relaties. Voor het verzamelen van de data werden zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden gehanteerd. Algemene informatie omtrent het bedrijf en de bedrijfsomgeving werd opgevraagd via een schriftelijke enquête. Gegevens omtrent de samenwerkingsrelaties werden verzameld via diepte-interviews (met betrekking tot de huidige samenwerkingsrelaties) en een conjuncte studie (gericht op toekomstige strategische allianties).

In hoofdstuk zes zijn de huidige relaties geanalyseerd, en dit op drie niveau's, namelijk (1) de relatie, (2) het bedrijf en (3) de sector. Vijfentwintig percent van alle onderzochte relaties worden als traditionele marktrelaties geklasseerd, en slechts twee percent als financiële meerderheidsparticipaties. Het MKB blijkt dus betrokken te zijn in tal van samenwerkingsrelaties (namelijk 73% van de onderzochte relaties). De grootste groep betreft relaties van tactische aard; in de totale steekproef worden slechts zesenzeventig strategische allianties onderkend (27%). De motieven die aanleiding geven tot een bepaald type relatie zijn vrij divers. Een belangrijke conclusie is dat de keuze voor een specifieke relatie steeds beïnvloed wordt door een combinatie van de drie componenten van het onderzoeksmodel, namelijk de karakteristieken van het bedrijf, de bedrijfsomgeving en de kenmerken van de partner. De componenten krijgen echter een verschillend gewicht per type relatie. Markttransacties worden vaak opgelegd door een partner die over voldoende macht beschikt om de relatie te domineren. Anderzijds vormt ook de MKB-ondernemer zelf een belemmering tot samenwerking; onafhankelijkheid blijft een belangrijke doelstelling. Tactische allianties worden vooral beïnvloed door omgevingskenmerken. Het belangrijkste motief binnen deze relaties is het verhogen van de klantensatisfactie. Strategische allianties worden op hun beurt eerder geïnitieerd omwille van interne tekorten of problemen. Innovatie, kwaliteitsverbetering en het verwerven van kennis zijn vermeld als stimulerende factoren. Als algemene conclusie kan worden gesteld dat samenwerkingsverbanden nog te veel worden gestimuleerd vanuit het strategische perspectief 'zoeken naar aansluiting bij de omgevingsvraag' in

plaats van vanuit het perspectief van het 'versterken van de eigen competenties'. MKB-ondernemers besteden te veel aandacht aan het vervullen van de klantenwensen en denken daarbij te weinig na over hoe ze de competenties van hun eigen bedrijf kunnen versterken.

De resultaten van het tweede en derde analyseniveau tonen aan dat de meest coöperatieve ondernemers erg ambitieus zijn in hun persoonlijke doelstellingen, en dat een meerderheid van hen een hogere opleiding heeft genoten. Meer coöperatieve bedrijven exporteren ook een hoger percentage van hun jaarlijkse omzet. De overige verschilpunten tussen ondernemingen met een laag en hoog samenwerkingsprofiel dienen te worden toegeschreven aan verschillen tussen de sectoren. Bedrijven in de plastic- en metaalindustrie vertonen een sterker coöperatief gedrag dan bedrijven in de voedingsindustrie en bouwnijverheid. Gezien het klein aantal onderzochte ondernemingen dienen deze conclusies echter op grotere schaal getest te worden.

In hoofdstuk zeven bevestigen de resultaten van de ACA-studie de bevindingen van hoofdstuk zes. Een combinatie van de drie componenten van het conceptueel model kan MKB-ondernemers stimuleren om in de toekomst te opteren voor een strategische alliantie. Productie-allianties worden eerder opgezet omwille van interne bedrijfsverbeteringen, verkoop- en marketing allianties zijn vaker gerelateerd aan wijzigende omgevingsfactoren.

Het proefschrift is afgesloten met een samenvatting van de resultaten, de ontwikkeling van een 'middle-range' theorie en een discussie omtrent de beperkingen van het proefschrift. De ontwikkeling van de 'middle-range' theorie met betrekking tot (strategische) samenwerking omvat het in beschouwing nemen van verschillende factoren uit de drie componenten van het conceptuele model. Met betrekking tot de karakteristieken van het MKB-bedrijf resulteert onze analyse in de volgende stimulerende samenwerkingsfactoren: (1) voor de ondernemer: de opleiding en de persoonlijke doelstellingen, (2) voor de bedrijfskenmerken: het assortiment, de behoefte aan complementaire producten en middelen, het export gedrag, financiële- of kostgerelateerde factoren, transactiespecifieke investeringen en het objectief te leren, en (3) voor de bedrijfsstrategie: de positionering en de specialisatiegraad. In de bedrijfsomgeving geven volgende elementen aanleiding tot coöperatief gedrag: intensere

concurrentie, een beperkt aantal klanten of leveranciers, wijzigende klantenvoorkeuren, seizoensgebonden verkopen, strengere kwaliteitseisen en een wijzigende milieuwetgeving. Ook de kenmerken van de potentiële partner beïnvloeden de beslissing van de MKB-ondernemer om te opteren voor samenwerking. Meer specifiek hebben de factoren locatie, wederzijdse afhankelijkheid en relationele factoren als vertrouwen en macht een invloed op deze beslissing.

Een belangrijke wetenschappelijke conclusie is dat de empirische resultaten aantonen dat geen enkele van de onderzochte paradigma's het fenomeen van coöperatief gedrag volledig kan verklaren. De theoretische kaders zijn complementair van aard. Daarom sluiten wij ons aan bij die groep van onderzoekers die pleiten voor een multidisciplinaire benadering en visie binnen onderzoek naar strategische samenwerking tussen ondernemingen.