

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/151463>

Please be advised that this information was generated on 2018-03-19 and may be subject to change.

# *There and back again*

*De wederzijdse relatie tussen bedrijf en omgeving*

INAUGURELE REDE DOOR PROF. DR. J. KNOBEN

*in  
au  
gurele  
redo*

*change perspective*

Radboud Universiteit



INAUGURELE REDE  
PROF. DR. J. KNOBEN



Joris Knoben bespreekt in zijn oratie de wederzijdse relatie tussen bedrijf en omgeving. Het succes van bedrijven wordt vaak toegeschreven aan de eigenschappen en strategieën van die bedrijven zelf. De strategieën die bedrijven volgen en het succes daarvan wordt echter mede bepaald door de omgeving waarin bedrijven zich bevinden. Knoben laat zien dat bedrijven opereren in een marktomgeving, een geografische omgeving, een netwerkomgeving en een institutionele omgeving. Op basis hiervan wordt vervolgens een samenhangend model gesmeed waarin bedrijf en omgeving elkaar wederzijds beïnvloeden. Dit model stelt dat de relatie tussen bedrijf en omgeving afhangt van de kenmerken van het bedrijf, hoe het bedrijf de omgeving percipieert en de interpretatie van prestatiefeedback door het bedrijf.

Joris Knoben (Huissen, 1981) studeerde Algemene economie aan Tilburg University. Na zijn promotie aan diezelfde universiteit werkte hij als postdoc onderzoeker bij het Ruimtelijk Planbureau (het huidige Planbureau voor de Leefomgeving) om vervolgens als universitair docent Organisationswetenschappen terug te keren naar Tilburg University. Sinds 2013 is hij verbonden aan de Radboud Universiteit, eerst als universitair hoofd-docent en sinds maart 2015 als hoogleraar Bedrijfseconomie.

THERE AND BACK AGAIN  
DE WEDERZIJDSE RELATIE TUSSEN BEDRIJF EN OMGEVING



**There and back again**  
**De wederzijdse relatie tussen bedrijf en omgeving**

*Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Bedrijfseconomie  
aan de Faculteit der Managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit op  
vrijdag 15 januari 2016*

**door prof. dr. J. Knob**

Opmaak en productie: Radboud Universiteit, Facilitair Bedrijf, Print en Druk  
Fotografie omslag: Bert Beelen

© Prof. dr. Joris Knobens, Nijmegen, 2016

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt middels druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de copyrighthouder.

*Mijnheer de rector magnificus, geachte collega's, beste familie en vrienden, zeer gewaardeerde toehoorders,*

Vandaag spreek ik voor u mij inaugurale rede uit. Op het eerste gezicht lijkt het vandaag allemaal om mij te draaien. *Mijn* naam staat voor op de gedrukte versie van deze rede, ik sta hier alleen achter dit spreekgestoelte en er wordt van mij verwacht dat ik *mijn* kijk op het vakgebied met u deel. De hele opzet van deze ceremonie draait om de nieuwe hoogleraar als individu. Die opzet past goed bij hoe veel mensen kijken naar prestaties en succes, namelijk als het gevolg van de inzet en talenten van een individu. Deze kijk is op zijn minst onvolledig en in veel gevallen zelfs incorrect. Elk succesvol individu is immers mede een product van zijn of haar omgeving. Graag neem ik u kort mee naar het boek *Outliers: The Story of Success* geschreven door Malcolm Gladwell. In dit boek laat hij zien dat het succes van zeer bekende figuren, zoals Bill Gates en de Beatles, voor een groot deel toe te schrijven is aan factoren uit hun omgeving. Zo beschrijft hij dat het succes van Bill Gates nooit tot stand had kunnen komen zonder mensen in zijn omgeving die hem op zeer jonge leeftijd toegang gaven tot een computer. In de woorden van Gladwell:

'The lesson here is very simple. But it is striking how often it is overlooked. We are so caught in the myths of the best and the brightest and the self-made that we think outliers spring naturally from the earth. We look at the young Bill Gates and marvel that our world allowed that thirteen-year-old to become a fabulously successful entrepreneur. But that's the wrong lesson. Our world only allowed one thirteen-year-old unlimited access to a time sharing terminal in 1968. If a million teenagers had been given the same opportunity, how many more Microsofts would we have today?' (Gladwell, 2009: 268).

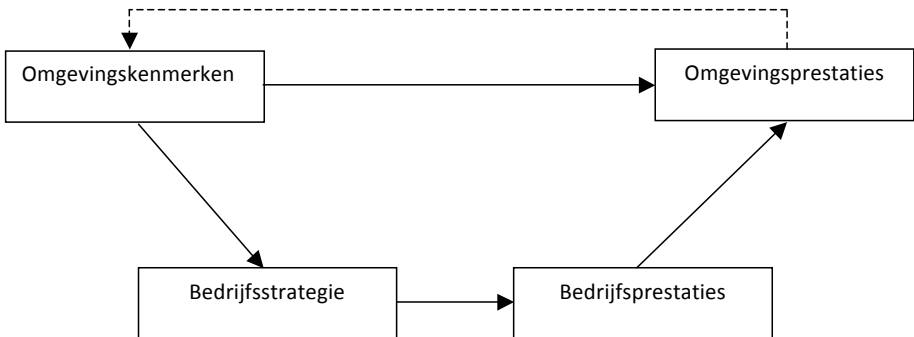
In het kort is zijn boodschap: *No one ever makes it alone*. Voor u mij beschuldigt van een soort omgevingsdeterminisme wil ik er meteen bij zeggen dat de aanwezigheid van een stimulerende en faciliterende omgeving noodzakelijk maar niet voldoende is om succes te verklaren. Het individu moet natuurlijk wel in staat en bereid zijn om van de geboden kansen gebruik te maken. Gladwell stelt bijvoorbeeld, aan de hand van de casus van de Beatles, ook dat:

'Once a musician has enough ability to get into a top music school, the thing that distinguishes one performer from another is how hard he or she works. That's it. And what's more, the people at the very top don't work just harder or even much harder than everyone else. They work much, much harder' (Gladwell, 2009: 39).



Het toeschrijven van succes aan bepaalde eigenschappen van individuen doen we niet alleen bij personen maar ook bij bedrijven. Het succes van bedrijven zoals Facebook, Apple en Microsoft vereenzelvigen we graag met het succes van de (voormalige) gezichten van deze bedrijven, Mark Zuckerberg, Steve Jobs, en Bill Gates, en anders toch zeker met het bedrijf zelf. Het succes van Google komt dus door wat Google zelf doet. Maar Google heeft niet voor niets een groot deel van zijn activiteiten gevestigd in Silicon Valley, een van de economisch gezien best presterende regio's ter wereld. Google is daarmee gevestigd in een gebied waarin veel andere technologiegiganten gevestigd zijn en waar een van de beste technische universiteiten ter wereld staat. Google werkt ook niet voor niets samen met een groot aantal andere bedrijven, zoals Samsung, Intel en Vodafone, in samenwerkingsverbanden zoals de Open Handset Alliance. Aan de andere kant wordt Google door de Europese Unie aangeklaagd voor misbruik van zijn monopoliepositie en is het bedrijf actief in een zeer dynamische markt met sterke concurrenten en enorme aantallen nieuwe start-ups en faillissementen. Het succes van Google lijkt dus sterk vervlochten met de prestaties van de verschillende omgevingen waar Google onderdeel van uitmaakt.

In mijn betoog zal ik uiteenzetten dat het succes of falen van bedrijven een combinatie is van diverse omgevingsfactoren *en* hun bedrijfsstrategieën, waarbij deze elkaar wederzijds beïnvloeden. Een gestileerd basismodel voor deze zogenoemde macro-micro- en micro-macro-relaties is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Basismodel voor relaties tussen bedrijf en omgeving (van Oort et al., 2012)

Dit figuur komt uit de economische geografie waarin men zich oorspronkelijk vooral richtte op de pijl tussen omgevingskenmerken en omgevingsprestaties. Op dat macro-niveau werd bijvoorbeeld gevonden dat bepaalde gebiedskenmerken, zoals stedelijkheid of de mate van economische specialisatie, de economische prestaties van een gebied kunnen verklaren. Om die relatie te kunnen duiden, werden argumenten gebruikt op bedrijfsniveau. Zo is er in een gebied met een duidelijke economische specialisatie meer kans op *spillovers* van kennis. Daardoor zijn bedrijven innovatiever, maken ze meer winst en groeien ze sneller. Dit resulteert uiteindelijk in meer economische groei voor het gebied als geheel. De redenering gaat dus van macro naar micro en weer terug, oftewel *there and back again*.

Lange tijd werden deze relaties op bedrijfsniveau gezien als het mechanisme om de gevonden relaties op omgevingsniveau te verklaren maar werden ze niet direct onderzocht (Beugelsdijk, 2007). De laatste jaren is deze zogenoemde macro-micro-‘badkuip’ aan direct onderzoek onderworpen. Uit dat onderzoek blijkt duidelijk dat de strategieën en prestaties van bedrijven inderdaad samenhangen met de geografische omgeving waarin ze gevestigd zijn (McCann & Folta, 2008).

Het eerder genoemde voorbeeld van Google illustreert dat de geografische omgeving slechts een variant van de omgeving van een bedrijf is. De box ‘omgevingskenmerken’ kunnen we ook vullen met kenmerken van de industriële omgeving, de netwerk-omgeving of de institutionele omgeving van een bedrijf. De omgeving van een bedrijf heeft dus verschillende gezichten. Graag loop ik deze verschillende gezichten met u langs en bespreek hoe deze omgeving relevant is voor de strategieën en prestaties van bedrijven.

#### GEZICHTEN VAN DE BEDRIJFSOMGEVING

##### *Industriële- en marktomgeving*

Met de industriële of marktomgeving wordt over het algemeen de structuur van de markt waarin een bedrijf actief is, aangeduid. Denk hierbij aan het aantal concurrenten, de omvang van deze concurrenten, barrières voor toetreding tot de markt, enzovoort. De invloed van deze vorm van de omgeving van een bedrijf is er een die al vrij lang wordt onderkend in de bedrijfseconomie en vloeit met name voort uit het zogenaamde Structure-Conduct-Performance (SCP) raamwerk. In een notendop stelt dit raamwerk dat de marktstructuur waarin een bedrijf opereert, zoals de mate van afwijking van een perfect competitieve markt als gevolg van bijvoorbeeld productdifferentiatie en toetredingsbarrières, de strategieën van bedrijven beïnvloedt. Deze strategieën, denk aan uitgaven aan marketing, research en development maar ook aan het vormen van kartels, beïnvloeden vervolgens de prestaties van bedrijven en de markt als geheel. Hierbij wordt vaak gewezen op het feit dat monopolistische markten, dat wil zeggen markten met veel marktmacht, leiden tot overmatige bedrijfswinsten welke nadelig zijn

voor de consument. De hedendaagse antikartelwetgeving, op basis waarvan bijvoorbeeld recentelijk werd bepaald dat AB InBev SABMiller mag overnemen maar dat het dan wel bepaalde bedrijfsonderdelen moet afsplitsen, is grotendeels gebaseerd op inzichten uit dit SCP-raamwerk.

Het SCP-raamwerk is ontwikkeld in de jaren dertig maar werd oorspronkelijk vooral toegepast op marktniveau (Porter, 1981). In de jaren tachtig werd het model ook onder bedrijfseconomen populair door het werk van Michael Porter. Hij kwam met het inzicht dat competitiviteit in een globaliserende wereld zich grotendeels afspeelt tussen clusters in plaats van tussen landen of individuele bedrijven. Zijn definitie van een cluster is *a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field* (Porter, 2000: 16). Interacties tussen bedrijven in een regio samen met ondersteuning door goede instituties maakt bedrijven productiever, innovatiever en zorgt voor meer ondernemerschap in het cluster door middel van spin-offs en imitatie.

Daarmee is de industriële omgeving in het werk van Porter zeer belangrijk voor de prestaties van bedrijven. Uit de clusterdefinitie van Porter blijkt echter ook duidelijk dat de industriële omgeving sterk samenhangt met andere omgevingsdimensies. Hij heeft het over *geographically proximate*, hetgeen duidt op het belang van een geografische omgevingsdimensie, *interconnected companies*, hetgeen de netwerkdimensie van een omgeving reflecteert, en over *associated institutions*, oftewel de institutionele omgeving van een bedrijf. Hiermee heeft het onderzoek naar de industriële omgeving van een bedrijf dus een logische brug gecreëerd naar de andere omgevingsdimensies.

#### *Geografische omgeving*

De geografische omgeving van een bedrijf wordt bepaald door de vestigingslocatie(s). Dat waar een bedrijf gevestigd is grote invloed kan hebben op zijn prestaties is wat mij betreft een van de belangrijkste inzichten uit de economische geografie. De prestatieverschillen van bedrijven tussen locaties zijn te verklaren door middel van agglomeratie-effecten, waaronder ook de eerder genoemde kennis-spillovers vallen. Agglomeratie-effecten zijn effecten die voortkomen vanuit het ruimtelijk samenklonteren van bedrijven. Als bedrijven dicht bij elkaar zitten, hebben ze minder transportkosten, ontstaat er een beter werkende arbeidsmarkt, komen er meer en betere ondersteunende diensten naar het gebied en kan kennis eenvoudiger overgedragen worden tussen bedrijven. Daardoor presteren ze beter dan bedrijven die een vrij geïsoleerde locatie hebben (McCann & Folta, 2008).

De laatste jaren is er vooral veel aandacht voor de voordelen met betrekking tot kennis-spillovers binnen agglomeraties. Het lijkt weinig intuïtief dat in deze tijden van smartphones, e-mail, skype en twitter zoets simpels als geografische afstand nog zo belangrijk zou zijn voor kennisoverdracht. Maar keer op keer weer blijkt dat ook vandaag de dag kennis geproduceerd door universiteiten, onderzoekscentra of bedrijven

ruimtelijk plakkerig is (McCann & Folta, 2008). Daarom vestigen bedrijven als Philips, ASML en NXP en onderzoeksinstituten zoals de TUE en TNO zich zo graag dicht bij elkaar in gebieden zoals de Brainport Eindhoven. Een nog lokaler voorbeeld zijn de vele bedrijven en onderzoeksinstituten gericht op voeding en gezondheid die we vinden in het gebied dat Health Valley wordt genoemd.

### *Netwerkomgeving*

Bedrijven hebben, net als mensen, diverse vormen van interactie met elkaar. Hierbij kunt u denken aan koper-leverancier-relaties, bedrijven die met bedrijven uit andere industrieën nieuwe producten of diensten ontwikkelen en op de markt brengen, of aan bedrijven die samen of met universiteiten onderzoeksprojecten uitvoeren. Via deze relaties kunnen bedrijven aan elkaar worden verbonden en vormen ze zogeheten inter-organisatorische netwerken. Deze netwerken kunnen verschillende structuren hebben en binnen deze structuren hebben bedrijven weer verschillende posities; beide elementen samen vormen de netwerkomgeving van een bedrijf.

Expliciete aandacht voor de netwerkomgeving van bedrijven is iets relatief recent in de bedrijfseconomie. In 2000 schreven Gulati en collega's nog: 'Prior research has primarily viewed firms as autonomous entities striving for competitive advantage from either external industry sources or from internal resources and capabilities. However, the networks of relationships in which firms are embedded profoundly influence their conduct and performance' (Gulati et al., 2000: 203).

De literatuur laat onder meer zien dat twee aspecten van de netwerkomgeving van een bedrijf een grote invloed hebben op bedrijfsprestaties. Het eerste betreft de kenmerken van het ego-netwerk van een bedrijf, dat wil zeggen de directe relaties van het bedrijf zelf. Wat betreft het ego-netwerk laat onderzoek zien dat het aantal (Ahuja, 2000) en de diversiteit van relaties (Oerlemans et al., 2013) een positieve invloed hebben op de prestaties van een bedrijf. Maar er is zoets als *too much of a good thing*. Boven een bepaalde drempelwaarde worden meer en diversere relaties contraproductief (Laursen & Salter, 2006).

Het tweede aspect betreft de structuur van het overkoepelende netwerk van relaties waarin een bedrijf zich bevindt. Zo'n overkoepelend netwerk kan heel dicht zijn, waarbij bijna alle bedrijven relaties hebben met elkaar, maar ook heel open met relatief weinig relaties. Beide netwerkstructuren hebben hun voor- en nadelen en de optimale netwerkstructuur is er dan ook een die tegelijkertijd zowel dicht als open is (Schilling & Phelps, 2007). Dit klinkt tegenstrijdig maar zo'n structuur is te bereiken met lokale dichtheid en globale openheid, hetgeen bekend staat als een 'small-world-structuur'. Een voorbeeld hiervan wordt weergegeven in figuur 2. In een netwerk met deze structuur ontstaat er binnen de lokale clusters een hoge mate van vertrouwen en gedeelde normen. Hierdoor kunnen bedrijven binnen deze clusters effectief kennis met elkaar delen hetgeen een positief effect heeft op hun innovativiteit. De relaties tussen deze

clusters voorkomen dat de lokale clusters in zichzelf gekeerd raken en gaan leiden aan *group think*. Ze zorgen dus voor de broodnodige nieuwe inzichten van buiten hetgeen goed is voor de prestaties van de bedrijven in de lokale clusters.



Figuur 2. Voorbeeld een 'small-world' netwerkstructuur

### *Institutionele omgeving*

De laatste dimensie van een bedrijfsomgeving waar ik het over wil hebben, is de institutionele omgeving. Dit is wat mij betreft wel de meest lastige, want het is de meest ongrijpbare omgevingsdimensie. Instituties worden veelal gedefinieerd als de regels, normen en waarden die het gedrag van actoren, in dit geval bedrijven, betekenis en richting geven (Scott, 2008). Dergelijke instituties vinden we op allerlei niveaus. Zo zijn er instituties binnen bedrijven – de 'zo doen we dat hier nou eenmaal'-instituties – maar ook op sectorniveau, regionaal, nationaal en internationaal niveau bestaan er instituties. De institutionele omgeving van een bedrijf is dus bijna altijd sterk gelaagd. Als bedrijven niet voldoen aan de instituties die gelden in hun omgeving kunnen zij hun legitimiteit verliezen en blootgesteld worden aan formele en informele sancties (Meyer & Rowan, 1977). De institutionele omgeving heeft daarmee een grote invloed op de strategie en de prestaties van bedrijven (Oliver, 1991).

Een mooi voorbeeld hiervan komt uit onderzoek dat ik met Tal Simons en Patrick Vermeulen heb gedaan naar de reacties van kleine cafés op het rookverbod uit 2008 (Simons et al., in press). Deze cafés kregen een sterke institutionele druk vanuit de staat. De staat wilde een rookvrije werkplek garanderen en verbood daarom roken in deze cafés.

De sancties op het niet voldoen aan deze institutionele druk waren hoge boetes en uiteindelijk zelfs sluiting. Tegelijkertijd voelden cafés een sterke druk vanuit de gemeenschap waarin ze gevestigd waren om roken te blijven toestaan. Deze cafés fungeerden vaak als 'gemeenschappelijke woonkamer' voor de buurt waarin zij gevestigd waren en in je woonkamer hoor je te kunnen roken bij je pilsje. De informele sanctie op het niet voldoen aan deze institutie was dat klanten wegbleven, met omzetverlies en uiteindelijk sluiting als gevolg. Dit is een mooi voorbeeld van zowel de gelaagdheid van de institutionele omgeving van bedrijven als van het feit dat bedrijven bij het kiezen van hun strategie vaak moeten laveren tussen het voldoen aan verschillende, soms elkaar uitsluitende, instituties.

#### *Relaties tussen omgevingsdimensies*

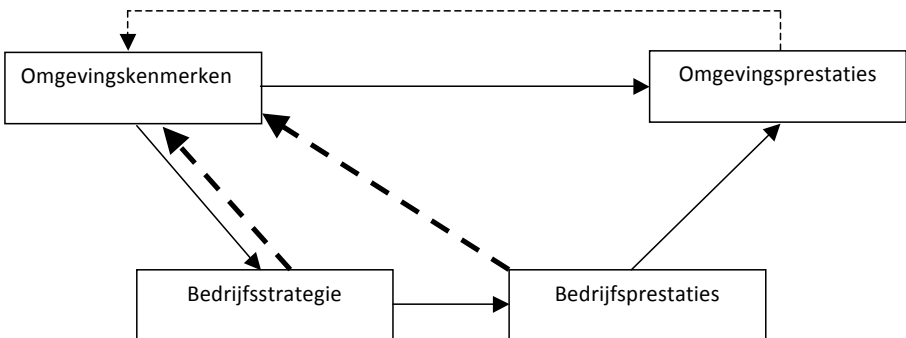
Het feit dat we de verschillende dimensies van de omgeving van een bedrijf een voor een kunnen bespreken wil niet zeggen dat deze onafhankelijk zijn van elkaar. Voor verreweg de meeste bedrijven is er bijvoorbeeld veel overlap tussen hun geografische en netwerk-omgeving (Knoben & Oerlemans, 2012). Deze overlap ontstaat doordat nabije bedrijven zichtbaarder zijn en het makkelijk is om contact te leggen en te houden (Reuer & Lahiri, 2014). Mijn eerste stappen als onderzoeker heb ik in dit kader gezet met een proefschrift over de vraag wat er gebeurt met de relationele omgeving van een bedrijf als door een verhuizing zijn geografische omgeving verandert. Het korte antwoord: deze verandert ook sterk. Op korte termijn is dit slecht maar op lange termijn goed voor het bedrijf (Knoben et al., 2008).

Ook tussen de marktomgeving en de relationele omgeving bestaan duidelijke relaties. Zo blijkt uit onderzoek dat ik samen met Rene Bakker heb uitgevoerd, dat het type relaties dat bedrijven aangaan afhankelijk is van de mate van dynamiek in hun marktomgeving (Bakker & Knoben, 2015). Hoe dynamischer de markt des te meer kortlopende en expliciet tijdelijke relaties bedrijven aangaan, met een duidelijk andere relationele omgeving als gevolg. Als laatste voorbeeld noem ik het eerder aangehaalde onderzoek over het rookverbod in de Nederlandse horeca waaruit bleek dat de institutionele omgeving overlapt met de geografische omgeving, lokaal en nationaal, van bedrijven (Simons et al., in press).

## NAAR EEN ONDERZOEKSAGENDA

Ondanks de aandacht voor de relaties tussen verschillende omgevingsvormen zijn er nog veel onbeantwoorde vragen waarop ik door het doen van onderzoek nog antwoord op hoop te vinden. De eerste leemte in onze kennis heeft betrekking op het feit dat er tot nu toe weinig tot geen aandacht is geweest voor hoe combinaties van verschillende omgevingskenmerken, zogenaamde configuraties, het gedrag en de prestaties van bedrijven verklaren. Het recent gestarte PhD-onderzoek van Daniel Speldekamp is hier een goed voorbeeld van. Hierin gaan we onderzoeken hoe combinaties van geografische, institutionele en netwerkomgevingen doorwerken in de prestaties van bedrijven en regio's in de Europese lucht- en ruimtevaartindustrie. De gedachte achter deze onderzoekslijn is dat er niet één beste type omgeving bestaat, maar dat verschillende combinaties van omgevingskenmerken kunnen resulteren in soortgelijke prestaties.

Een ander hiaat in het huidige onderzoek is het gebrek aan aandacht voor de rol van bedrijven bij het vormgeven hun omgeving. Ik noemde al het feit dat ik in mijn promotieonderzoek keek naar bedrijven die actief hun geografische omgeving veranderen door middel van een verhuizing. Door het aangaan van relaties bepalen bedrijven mede hun eigen netwerkomgeving en door het al dan niet toegeven aan institutionele druk speelt de *agency* van bedrijven ook bij die omgevingsdimensie een grote rol (Oliver, 1991). Echt systematisch onderzoek naar hoe de effecten van de strategieën van bedrijven cumuleren op omgevingsniveau is echter schaars. Ik ben van plan daar vooral op het gebied van de netwerkomgeving verandering in te brengen. Dit leidt tot enkele toevoegingen in het eerder gebruikte basismodel zoals weergegeven in figuur 3. In dit model wordt het idee van *there and directly back again* weergegeven.



Figuur 3. Eerste extensie van het basismodel voor relaties tussen bedrijf en omgeving: omgekeerde causaliteit

### *Niet-westerse omgevingen*

Een derde hiaat in onze kennis over de relatie tussen bedrijf en omgeving wordt veroorzaakt doordat de meeste studies naar de relatie tussen bedrijven en hun omgeving zijn ontwikkeld en uitgevoerd in westerse contexten. Er zijn genoeg verschillen binnen en tussen de westerse landen, maar er is toch ook veel gemeenschappelijk. Zo zijn eigendomsrechten overal goed gewaarborgd, is er een betrouwbare overheid en is de infrastructuur op orde. Dat maakt het des te interessanter om de eerder besproken relaties tussen omgeving en bedrijf te onderzoeken in omgevingen waarin deze basale voorzieningen niet vanzelfsprekend zijn. In een grootschalig onderzoek, gefinancierd door het Britse Department for International Development, zijn we hiermee bezig. In tien ontwikkelingslanden in Afrika en Azië verzamelen we, in samenwerking met de Wereldbank, informatie op bedrijfsniveau en analyseren we hoe deze bedrijven beïnvloed worden door hun omgeving. De eerste bevindingen uit dit onderzoek laten duidelijk verschillen zien tussen westerse en niet-westerse omgevingen. Zo bleek tijdens een bezoek aan Kenia en Tanzania dat competitieve druk uit de marktomgeving heel anders doorwerkt op bedrijven dan wij gewend zijn. Beide landen kenmerken zich door grote aantallen bedrijfjes die betonblokken maken. Deze bedrijfjes kopen beton en maken er massieve blokken van die ze weer verkopen aan bouwbedrijven. Al deze bedrijfjes maken nagenoeg dezelfde blokken en de concurrentie is dan ook groot. In plaats van dat bedrijven proberen te innoveren om zich te onderscheiden van hun concurrentie, bleken bedrijven zich juist neer te leggen bij de gelijkvormigheid. Sterker nog, als een bedrijf een goedkoper cement ontdekt of een betere manier van produceren, wordt dit onmiddellijk gedeeld met de concurrenten. Volgens enkele ondernemers die we geïnterviewd hebben is dit een mooi voorbeeld van hoe de Afrikaanse gemeenschapscultuur doorwerkt in het economisch handelen.

In het kader van het omkeren van de relatie tussen omgeving en bedrijf werk ik ook met enkele collega's van de vakgroep Geografie aan een onderzoek naar de globalisering van microfinanciering. We onderzoeken specifiek via welke kanalen dit, inherent lokale, fenomeen zich over de hele wereld heeft weten te verspreiden. Dit onderzoek speelt zich ook grotendeels af in niet-westerse omgevingen en kijkt hoe de globalisering van deze industrie tot stand komt vanuit de acties van individuele actoren.

### *Omgevingspercepties*

Naast het opvullen van de zojuist genoemde hiaten zal veel van mijn onderzoek zich richten op toevoegingen aan of verfijningen van de relatie tussen bedrijven en hun omgeving. Allereerst veronderstelt het idee dat bedrijven hun strategie aanpassen aan hun omgeving dat ze hun omgeving correct waarnemen. Wat betreft de marktomgeving is hier wel het nodige onderzoek naar gedaan (Lueg & Borisov, 2014) maar voor de andere omgevingsdimensies is dit niet het geval.

Samen met Annefleur Krijkamp, Leon Oerlemans, Victor Gilsing en Roger Leenders

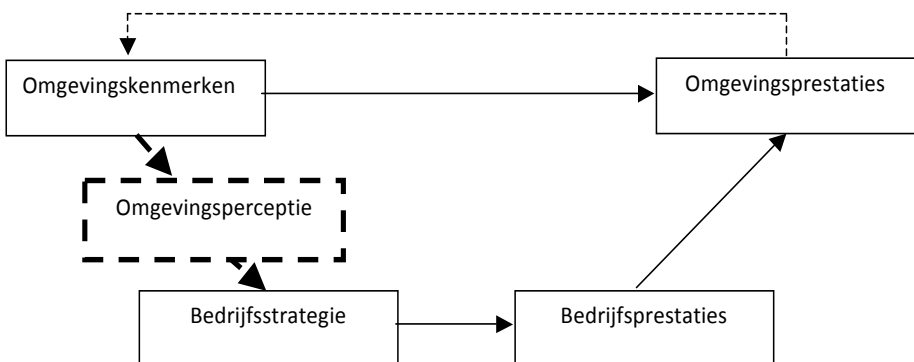


werk ik aan een aantal projecten waarin we drie vragen proberen te beantwoorden:

- 1) Wat weten bedrijven eigenlijk van hun relationele omgeving? Weten ze bijvoorbeeld welke andere bedrijven met elkaar samenwerken en hebben ze dus een betrouwbare 'kaart' van het netwerk waarin ze ingebed zijn in hun hoofd? Het antwoord: hun kennis is zeer beperkt en ze maken veel fouten (Knoben et al., 2012).
- 2) Hoe beïnvloedt de perceptie die bedrijven hebben van de relationele omgeving hun keuze voor nieuwe partners? Veel literatuur gaat ervan uit dat bedrijven actief centrale spelers in het netwerk benaderen. Wij vonden echter dat slechts een zeer klein percentage van de bedrijven dit soort strategieën gebruikt (Knoben et al., 2013). De meeste bedrijven kiezen voor nieuwe partners op basis van simpele indicatoren zoals de omvang van de partner of de geografische nabijheid. Er bestaat dus veel heterogeniteit in het effect van de relationele omgeving op bedrijfsstrategieën.
- 3) Maakt de gebrekkige accuraatheid van de perceptie van het netwerk uit voor de prestaties van bedrijven? Het antwoord hierop lijkt 'ja' te zijn, al is dit nog *work in progress* (Krijkamp et al., 2014). Aan de ene kant zien we dat bedrijven die weten dat ze een sterke netwerkpositie hebben daar veel meer voordeel uit weten te halen dan bedrijven die dit niet weten. Aan de andere kant zien we dat bedrijven met een incorrect beeld van hun omgeving daar soms negatieve gevolgen van ondervinden. Bijvoorbeeld doordat ze hun partners op het verkeerde moment tegen elkaar uit proberen te spelen.

Op hoofdlijnen laten deze projecten zien dat de stap van omgevingskenmerken naar bedrijfsstrategie en prestaties, gemedieerd wordt door de percepties die het bedrijf heeft van de omgeving (zie figuur 4).

Ook wat betreft andere omgevingsdimensies is het zeer waarschijnlijk dat de percep-

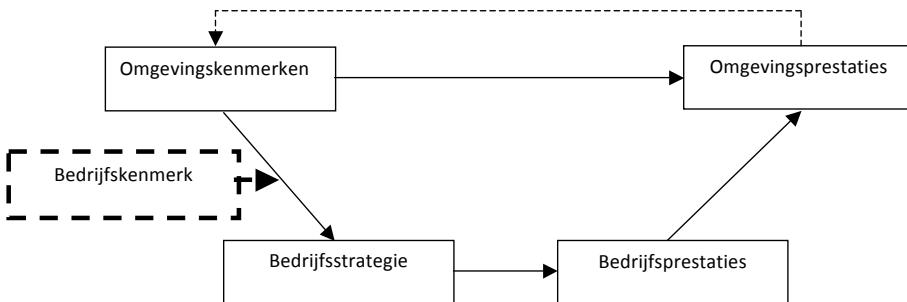


Figuur 4. Tweede extensie van het basismodel voor relaties tussen bedrijf en omgeving: omgevingspercepties

ties van bedrijven incompleet of zelfs inaccuraat zijn, waardoor bedrijven in dezelfde omgeving toch zeer verschillende strategieën kunnen volgen. Hier liggen dus interessante mogelijkheden voor toekomstig onderzoek.

### *Bedrijfsheterogeniteit*

Een andere implicatie van het basismodel is dat bedrijven in een gelijke omgeving zich in grote lijnen hetzelfde gaan gedragen en hetzelfde presteren. In de praktijk zien we echter ook binnen dezelfde omgeving grote heterogeniteit in de strategieën en prestaties van bedrijven. Recent onderzoek richt zich dan ook steeds vaker niet meer op de vraag wat het effect van een bepaald omgevingskenmerk is op bedrijven. In plaats daarvan kijkt men nu naar hoe dezelfde omgeving bedrijven verschillend kan beïnvloeden. We krijgen dan een model zoals weergegeven in figuur 5. Ik geef u twee voorbeelden uit eigen onderzoek.



Figuur 5. Derde extensie van het basismodel voor relaties tussen bedrijf en omgeving: bedrijfsheterogeniteit

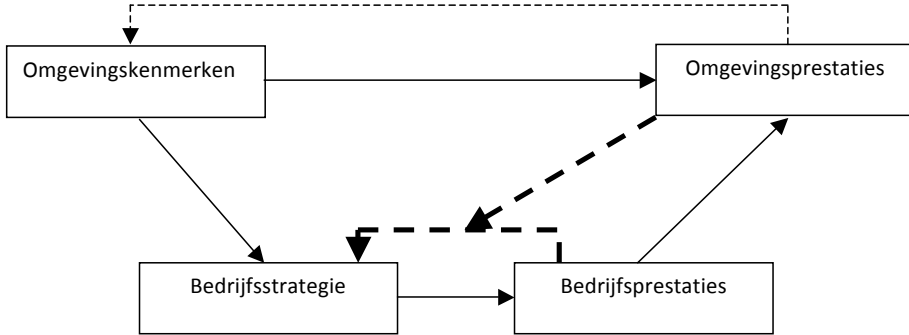
Het eerste voorbeeld komt uit de netwerkliteratuur. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat een ego-netwerk dat bestaat uit zeer diverse partners - denk aan bedrijven, universiteiten, consultants, klanten en leveranciers - een negatief effect heeft op bedrijfsprestaties (Laursen & Salter, 2006). Samen met Leon Oerlemans en Tinus Pretorius heb ik onderzoek gedaan waaruit blijkt dat dit negatieve effect tenietgedaan kan worden als bedrijven veel technologie-management-instrumenten gebruiken. Voor bedrijven dit dat doen wordt het negatieve omgevingseffect zelfs omgebogen in een zeer sterk positief effect. In het kader van mijn eerder genoemde focus op niet-westerse omgevingen is het interessant om te vermelden dat we dit onderzoek gedaan hebben met Zuid-Afrikaanse bedrijven. De effecten die we vonden zijn echter volkomen in lijn met wat er gevonden wordt voor westerse bedrijven. Niet alles is dus anders.

Het tweede voorbeeld heeft betrekking op de rol van de geografische omgeving van een bedrijf. Onderzoek dat probeerde aan te tonen dat het gevestigd zijn in bepaalde agglomeraties goed was voor bedrijfsprestaties leverde zeer wisselende resultaten op (Beaudry & Schiffauerova, 2009). Samen met Frank van Oort, Otto Raspe en Andac Arikan laat ik in recent onderzoek zien dat dit komt doordat sommige bedrijven veel voordeel hebben van het gevestigd zijn in een agglomeratie terwijl andere bedrijven daar vooral hinder van ondervinden (Knoben et al., in press). De klassieke agglomeratie-voordelen lijken vooral op te gaan voor middelgrote bedrijven maar niet voor kleine en zeer grote bedrijven. De kleinste bedrijven (de kleinste 5 procent) hebben te veel last van de sterke competitie in agglomeraties (Stuart & Sorenson, 2003) terwijl grote bedrijven (de grootste 25 procent) vaak te inert en naar binnen gekeerd zijn om de voordelen van hun omgeving te plukken (Miller & Chen, 1994). Beide typen bedrijven ervaren dus wel de lasten, bijvoorbeeld in de vorm van hoge prijzen voor arbeid en gebouwen en problemen met congestie, maar plukken niet de vruchten van hun geografische omgeving. Alleen voor middelgrote bedrijven wegen de voordelen op tegen de nadelen.

Deze twee voorbeelden vormen echter het topje van de ijsberg. Het beantwoorden van de algemenere vraag 'wat voor typen bedrijven hebben voordeel van wat voort soort omgevingen?' behelst nog zeer veel extra onderzoek. Zeker wanneer we dit type onderzoek combineren met de eerdere genoemde configurationele benadering van de verschillende omgevingsdimensies van bedrijven.

#### *Prestatie feedback*

Een andere verfijning van het basismodel waarop ik me graag wil gaan richten heeft zijn oorsprong in de *organizational learning from performance feedback*-theorie. Met deze theorie kwam ik in aanraking door eerder onderzoek samen met Gertjan Lucas, Marius Meeus en Petru Curşeu. Een belangrijk inzicht hieruit is dat bedrijven hun strategie pas aanpassen als ze onvoldoende presteren (Greve, 1998). Wat onvoldoende is, hangt af van hun aspiratieniveau. Dit aspiratieniveau wordt in ieder geval gedeeltelijk bepaald door de prestaties van andere bedrijven, het zogenaamde *social aspiration level* (Lucas et al., in press). De vraag is dan natuurlijk wel met welke andere bedrijven de bedrijven zichzelf vergelijken. Het lijkt aannemelijk dat, afhankelijk van de omgeving van een bedrijf, het andere *peer groups* zal kiezen en dat sociale vergelijking eenvoudiger is in bepaalde omgevingen (zie figuur 6). Zo stelt de voornoemde Michael Porter dat het succes van clusters gedeeltelijk voortkomt uit peer comparison. In zijn woorden: 'Rivalry with locally based competitors has particularly strong incentive effects because of the ease of constant comparison [...]' (Porter, 2000: 23). Empirisch gezien is over de rol van omgevingsfactoren in prestatiefeedback nog weinig bekend. Samen met collega's van de Universiteit van Antwerpen, Victor Gilsing en Christophe Boone, werk ik momenteel aan het opzetten van onderzoek hiernaar.



Figuur 6. Vierde extensie van het basismodel voor relaties tussen bedrijf en omgeving: prestatiefeedback

#### THERE AND BACK AGAIN: OOK EEN REIS DOOR DISCIPLINES

Het bestuderen van de wederzijdse relatie tussen bedrijf en omgeving behelst ook een reis door verschillende disciplines van de sociale wetenschappen. De marktomgeving van bedrijven wordt voornamelijk bestudeerd door economen uit de hoek van de industriële organisatie. Voor de geografische omgeving is voornamelijk aandacht binnen de economische geografie en het bestuderen van de institutionele omgeving van bedrijven is grotendeels het domein van bedrijfskundigen. De relationele omgeving van bedrijven wordt door onderzoekers uit vrijwel al deze disciplines bestudeerd en daarbij komen dan nog inzichten uit de sociologie en de bestuurskunde kijken. Elke poging deze omgevingsdimensies in samenhang te bestuderen is dus inherent multidisciplinair. Je zou dus kunnen stellen dat ik in zeer veel verschillende omgevingen leef.

Ook al zie ik mezelf - opgeleid als macro-econoom, via regionale economie naar organisatiewetenschappen en vervolgens via de economische geografie naar de bedrijfs-economie - als behoorlijk multidisciplinair, ik geloof niet dat het reëel is om te proberen al de eerder genoemde disciplines te internaliseren. Het is efficiënter en leuker om samen met anderen multidisciplinaire projecten op te zetten. Ik ben verheugd werkzaam te zijn in een faculteit die dat niet alleen toestaat maar het zelfs zeer actief stimuleert door het financieren van multidisciplinaire PhD-projecten en het optuigen van multidisciplinaire onderzoeksgroepen. Het is geen toeval dat alle disciplines die ik zojuist noemde in de Faculteit der Managementwetenschappen vertegenwoordigd zijn. Met alle genoemde projecten en verder toekomstig onderzoek hoop ik bij te dragen aan het succes van de strategie van deze faculteit.

## DANKWOORD

Ik begon deze rede met de constatering dat ieder individu in grote mate een product is van zijn of haar omgeving. Het is dan ook niet meer dan gepast om de mensen die mij in staat hebben gesteld te komen waar ik nu sta uitgebreid te bedanken. Net zoals de bedrijven uit mijn onderzoek niet altijd een correcte perceptie hebben van hun omgeving zal ik ongetwijfeld mensen vergeten of over het hoofd zien. Daarvoor bij voorbaat mijn excuses.

Allereerst wil ik de leden van het college van bestuur hartelijk danken voor het in mij gestelde vertrouwen om deze leerstoel te mogen vervullen. Uit de gesprekken die ik met jullie heb gehad sprak oprechte interesse in mijn werk en groot vertrouwen in de waarde van mijn bijdrage aan de Faculteit der Managementwetenschappen en de Radboud Universiteit als geheel. Het voelt fijn om in een dergelijke warme en verwelkomende omgeving te werken.

Ook wil ik Rob van der Heijden, decaan van de Faculteit der Managementwetenschappen, en Utz Weitzel en Eelke de Jong, opeenvolgende sectievoorzitters van de sectie Economie en Bedrijfseconomie bedanken. Vanaf mijn komst naar de Radboud Universiteit hebben jullie uitgestraald dat ik een belangrijke bijdrage kan leveren aan de sectie en de faculteit. Dat waardeer ik zeer. Ik kijk ernaar uit om de komende jaren samen met jullie de ambities van de sectie en de faculteit waar te gaan maken. Gezien de multidisciplinariteit van deze ambities wil ik ook graag Arnoud Lagendijk, Patrick Vermeulen, Ayse Saka-Helmhout en Bas Hillebrand specifiek bedanken voor hun welwillendheid om samen met mij over de grenzen van onze disciplines heen te kijken.

Mijn directe collega's uit de leerstoel Bedrijfseconomie, Ed, Mark, Max, Geert, Koos, Reinald, Katarzyna, Gaby, Roel, Siraj, Jan, Annelies, Daniel en Jacqueline, wil ik bedanken voor het creëren van een fijne en collegiale werkomgeving. Ik hoop de komende jaren met jullie het bedrijfseconomisch onderzoek en onderwijs verder uit te bouwen. Als groep hebben we potentie om een brug te vormen tussen de diverse disciplines die onze faculteit rijk is. Laten we deze potentie samen ten volle benutten.

'Mijn' promovendi, Annelies, Laura, Kim, Jan, Daniela, Daniel, Thuy en Matthias, ben ik dankbaar voor het feit dat ik bij jullie eerste schreden op het academische pad betrokken mag zijn. Werken met promovendi is één van de leukste onderdelen van het werken aan een universiteit. Jullie werken allemaal aan zeer interessant projecten waarvan ik er een flink aantal genoemd heb gedurende mijn rede. Ik kijk al uit naar het moment dat jullie hier in deze zaal staan om jullie onderzoek te verdedigen zodat ik niet langer degene ben die op is van de zenuwen.

Naast alle huidige collega's is dit een mooi moment om ook terug te kijken en de mensen te bedanken die, op verschillende manieren en tijdstippen, belangrijke bijdragen geleverd hebben aan mijn academische vorming. Leon Oerlemans, als mijn promotor en academisch mentor heb ik zeer veel aan je te danken. In je eigen oratie heb je jezelf beschreven als 'werkvoetballer' en contrasteer je jezelf met een Braziliaanse balkunstenaar. Laat ik in die geest toevoegen dat je wat mij betreft een supercoach bent. Als ik zie hoe verschillende van jouw ex-PhDs terecht zijn gekomen dan mag je de Louis van Gaal van de academische wereld noemen.

Marius, Xavier, Niels en (wederom) Leon, soms weet je pas wat je mist als het er niet meer is. Zo is het voor mij met het Center for Innovation Research van Tilburg University. De omgeving die jullie hebben weten te creëren binnen deze onderzoeksgroep was geweldig. De vele bezoekende internationale toponderzoekers, de stimulerende onderzoeksseminars en de hoge maar gedeelde ambitie heeft mij in staat gesteld om de lat hoger te leggen dan ik daarvoor deed. Alle lof voor wat jullie gecreëerd hebben en dank dat ik daar onderdeel van mocht uitmaken.

Fritzie (Jeroen), Bahrymansie (Rob), Stabermans (Rene) en Sjaap (Maryse), jullie hebben de nodige elastiekjes tegen mijn alter ego Sjaap aangeschoten. Mede daarom denk ik met veel plezier terug aan ons gemeenschappelijke verblijf op de derde verdieping van gebouw P. Zonder jullie was mijn tijd als PhD en later als universitair docent in Tilburg een stuk saaier geweest. Naast alle hilariteit heb ik ook enorm veel van jullie geleerd. Ik hoop dat we ergens in onze carrière weer samen een gang mogen delen.

Mijn bruggenhoofd in Nijmegen, Patrick Vermeulen, ben ik zeer dankbaar. Ik heb veel voordeel gehad van jouw inzichten in de voor mij nieuwe Nijmeegse omgeving. Onze wederzijdse plaagstoten en onze bijpraatsessies zijn voor mij van enorm belangrijk. Ik hoop nog lang met je samen te mogen werken en op basis van het aantal PhDs dat we inmiddels samen begeleiden, lijkt die hoop werkelijkheid te worden.

Al mijn co-auteurs - jullie zijn inmiddels met meer dan dertig dus mijn excuses dat ik jullie niet bij naam noem -, als iets tegenwoordig een groepsprestatie is dan is het wel publiceren. Ik ben ieder van jullie dankbaar voor de samenwerking en het mogen putten uit jullie diverse expertises.

Eigenlijk zijn alle academici een beetje vakidioten (sorry collega's, het is nou eenmaal zo). Daarom, beste vrienden, bedankt voor het niet praten over mijn werk tijdens alle feestjes, diners en andere uitstapjes. Jullie zorgen voor de broodnodige scheiding tussen werk en privé. In het bijzonder wil ik de oude Lorentzgang bedanken: Chris, Daan, Dirk, Maarten, Paul en Roel. Onze vriendschap gaat terug tot de brugklas. Op de momenten dat het ons lukt om weer eens met zijn allen bij elkaar te zijn voel ik altijd weer die oude vertrouwde ouwe-jongens-krentenbrood-sfeer. Daar kan weinig tegenop. Bedankt.

Lieve pa en ma. Jullie zijn al mijn hele leven een stabiele basis waarop ik altijd terug kan vallen. Net zoals bij het afronden van mijn proefschrift wil ik jullie bedanken voor het bieden van de ruimte om te ontdekken wat ik leuk vind er waar ik goed in ben. Dank voor het stimuleren van dat waar ik interesse in toonde maar het nooit forceren om iets te gaan of blijven doen. Dank voor het leren na te denken over wat ik ergens van vind en het mij niet vertellen wat ik ergens van moest vinden. Als nieuwbakken vader van twee jonge kinderen ervaar ik aan den lijve wat een uitdaging het is om dit aan je kinderen mee te geven. Bedankt voor alles en ik hoop nog heel lang van jullie te mogen genieten.

Beste Wout, grote broer, het leven als benjamin is geweldig. Ik opende mijn rede met een referentie aan het boek *Outliers*. Eén van de lessen uit het boek die ik niet benoemde, is dat je nooit ergens de eerste in moet zijn. Vaak zijn het de *second movers* die profiteren van alle inspanningen van de *first movers*. Dank voor het zijn van een lichtend voorbeeld en het banen van sommige paden. Zoals jij als 'echte' wetenschapper (meneer de dr. ir.) haarfijn opmerkte mag ik nu eindelijk ook een tweede titel voeren.

Jonne en Tijs, mijn prinses en piraat. Jullie zijn geweldig. Jullie frisse blik op de wereld, jullie onwrikbare logica - 'het is afwarmen en niet afkoelen, papa' - en volkomen desinteresse in mijn werk houden mij in balans. Daarnaast laten jullie mij inzien dat het werk als academicus eigenlijk best relaxed is, zeker vergeleken met het runnen van een huishouden met jonge kinderen. Jullie mochten hier helaas niet aanwezig zijn vandaag. Waarschijnlijk is het maar goed ook want jullie hadden waarschijnlijk de hele tijd dubbel gelegen om 'papa in een jurk' - en nee, deze jurk mag niet in jullie verkleedkist. Ik kan niet wachten jullie zo te zien bij de receptie. Ik ben trots dat ik jullie vader mag zijn.

Lieve Carin. We zijn nu ruim veertien jaar samen. Sinds een illustre flatfeest in 2001 heb ik het geluk mijn leven met jou te mogen delen. Jij leest mij als een open boek en prikt haarfijn door alle onzin die ik uitkraam heen. Ik sta hier door jou. Bedankt voor alles. Je verdient oneindig meer woorden in deze rede maar je krijgt in ieder geval de vier laatste en belangrijkste woorden: ik heb je lief.

*Ik heb gezegd.*

## REFERENCES

- Ahuja, G. 2000. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3): 425-457.
- Bakker, R., & Knoben, J. 2015. Built to last or meant to end? Intertemporal choice in strategic alliance portfolios. *Organization Science*, 26(1): 256-276.
- Beaudry, C., & Schifffauerova, A. 2009. Who's right, marshall or jacobs? The localization versus urbanization debate. *Research Policy*, 38: 318-337.
- Beugelsdijk, S. 2007. The regional environment and a firm's innovative performance: A plea for a multilevel interactionist approach. *Economic Geography*, 83(2): 181-199.
- Gladwell, M. 2009. *Ouliers: The story of success*. New York: Little Brown.
- Greve, H. R. 1998. Performance, aspirations, and risky organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 43(1): 58-86.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3): 203-215.
- Knoben, J., Arikan, A., Van Oort, F. G., & Raspe, O. in press. Agglomerations and firm performance: One firm's medicine is another firm's poison. *Environment and Planning A*.
- Knoben, J., Gilsing, V. A., & Krijkamp, A. 2013. From homophily through embeddedness to strategy: Network accuracy and the sophistication of partner selection choices, *EGOS 2013*.
- Knoben, J., & Oerlemans, L. A. G. 2012. Configurations of inter-organizational knowledge links: Does spatial embeddedness still matter? *Regional Studies*, 46(8): 1005-1021.
- Knoben, J., Oerlemans, L. A. G., Krijkamp, A., & Provan, K. 2012. What do they know? The antecedents of information accuracy differentials in interorganizational networks, *EGOS 2012*.
- Knoben, J., Oerlemans, L. A. G., & Rutten, R. P. J. H. 2008. The effects of spatial mobility on the performance of firms. *Economic Geography*, 84(2): 157-183.
- Krijkamp, A., Knoben, J., Oerlemans, L. A. G., & Leenders, R. 2014. An ace in the hole: The effects of (in)accurately observed structural holes on knowledge leadership, *EGOS 2014*.
- Laursen, K., & Salter, A. 2006. Open for innovation: The role of openness in explaining innovative performance among u.K. Manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27: 131-150.
- Lucas, G., Knoben, J., & Meeus, M. T. H. in press. Contradictory yet coherent? Inconsistency in performance feedback and r&d investment change. *Journal of Management*.
- Lueg, R., & Borisov, B. G. 2014. Archival or perceived measures of environmental uncertainty? Conceptualization and new empirical evidence. *European Management Journal*, 32(4): 658-671.
- McCann, B. T., & Folta, T. B. 2008. Location matters: Where we have been and where we might go in agglomeration research. *Journal of Management*, 34(3): 532-565.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Sociological Review*, 83: 340-363.
- Miller, D., & Chen, M. J. 1994. Sources and consequences of competitive inertia - a study of the united-states airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39(1): 1-23.
- Oerlemans, L., Knoben, J., & Pretorius, M. W. 2013. Alliance portfolio diversity, radical and incremental innovation: The moderating role of technology management. *Technovation*, 33(6-7): 234-246.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179.



- Porter, M. 2000. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1): 15-34.
- Porter, M. E. 1981. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4): 609-620.
- Reuer, J. J., & Lahiri, N. 2014. Searching for alliance partners: Effects of geographic distance on the formation of r&d collaborations. *Organization Science*, 25(1): 283-298.
- Schilling, M. A., & Phelps, C. C. 2007. Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation. *Management Science*, 53(7): 1113-1126.
- Scott, W. R. 2008. Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37: 427-442.
- Simons, T., Vermeulen, P. A. M., & Knoben, J. in press. There is no beer without a smoke: Community cohesion and neighboring communities' effects on organizational resistance to antismoking regulations in the dutch hospitality industry. *Academy of Management Journal*.
- Stuart, T., & Sorenson, O. 2003. The geography of opportunity: Spatial heterogeneity in founding rates and the performance of biotechnology firms. *Research Policy*, 32(2): 229-253.