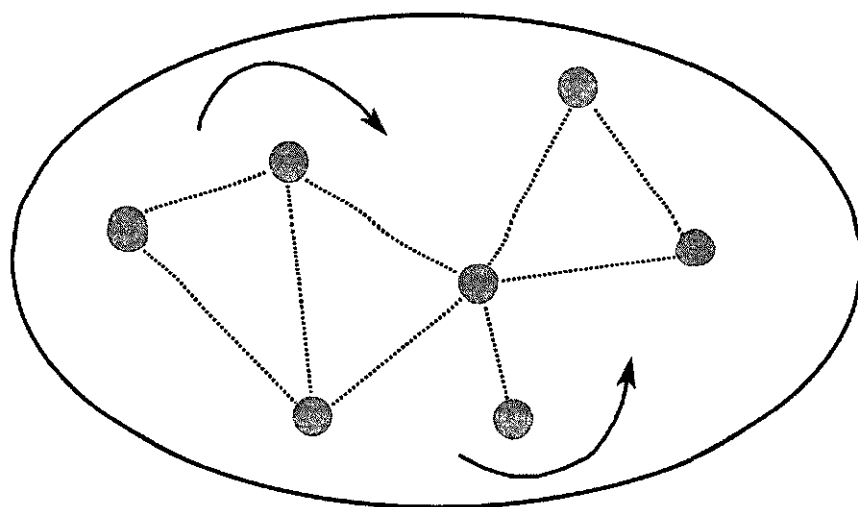


SOCIOLOGIE TUSSEN DE BEDRIJVEN DOOR

Een studie naar de rol van niet-economische aspecten bij relaties tussen bedrijven



Januari 1999



lei-dlo

Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)
Burgemeester Patijnlaan 19
2585 BE Den Haag

INHOUD

	Blz.
WOORD VOORAF	5
SAMENVATTING	7
1. DOEL EN ACHTERGROND VAN HET ONDERZOEK	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Relaties tussen bedrijven	12
1.3 Actoren, ketens en netwerken	13
1.4 Doelstelling en onderzoeksopzet	15
1.5 Leeswijzer	16
2. CONCEPTEN OVER RELATIES EN NETWERKEN	18
2.1 Benaderingen van individuele relaties	18
2.1.1 Transactiekostentheorie	18
2.1.2 Embeddedness	19
2.2 Netwerk concepten	21
2.2.1 De brede toepassing van netwerken	21
2.2.2 Het nut van de netwerkanalyse	21
2.2.3 Stromingen in netwerkonderzoek	21
2.3 Conclusie	28
3. NIET-ECONOMISCHE ASPECTEN	30
3.1 De inhoud van een economische relatie	30
3.2 Vertrouwen	32
3.3 Informele contacten en informatie-uitwisseling	34
3.4 Coöperatie en conflicten	36
3.5 Reputatie en perceptie	38
3.6 Macht en invloed	39
3.6.1 Kenmerken	40
3.6.2 Het meten van macht: "De spin in het web"	44
3.7 Conclusie	46
4. RELATIES IN ONTWIKKELING	49
4.1 Dynamiek in relaties	49
4.2 Het fasenmodel	50
4.2.1 Fase 1: de pre-relatiefase	50
4.2.2 Fase 2: de beginfase	50
4.2.3 Fase 3: de ontwikkelingsfase	51
4.2.4 Fase 4: de langetermijnfase	52
4.2.5 Fase 5: de eindfase	53
4.3 Conclusie	53
5. THEORIE EN PRAKTIJK	55
5.1 Succesvolle relaties en netwerken	55
5.2 Plattelandsketens	56
5.3 Algehele conclusie van het onderzoek	59
LITERATUUR	64

WOORD VOORAF

Honderden telers zijn ontevreden over de gang van zaken bij de veilingorganisatie de Greenery. "Tellers hebben het gevoel dat ze niets meer te zeggen hebben over hun product" (Agrarisch Dagblad, 11-5-1998). Ook de prijsvorming is voor vele telers niet inzichtelijk. Het vertrouwen in de Greenery als betrouwbaar afzetkanaal heeft een gevoelige deuk opgelopen. Het gevolg: honderden telers stappen over op een andere afzetorganisatie.

Het bovenstaande voorbeeld is illustratief voor de gevolgen van een vertrouwensprobleem in een netwerk van bedrijven, in dit geval de veilingorganisatie en de tuinders. In allerlei netwerken en ketens van bedrijven en organisaties spelen aspecten als vertrouwen, reputatie, betrokkenheid en macht een belangrijke rol. Het zijn zaken die zich "rondom" de transactie van goederen en diensten afspelen. Ze kunnen worden omschreven als niet-economische aspecten. De programmeringsstudie "Ketens en plattelandsontwikkeling" (Borgstein et al., 1997) van de NRLO (Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek), uitgevoerd door het Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO) en de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), geeft aan dat meer inzicht in dergelijke aspecten belangrijk is om het functioneren van ketens beter te kunnen begrijpen. Dit onderdeel van de programmeringsstudie vormt het startpunt van het onderzoek beschreven in dit rapport.

Het doel van dit onderzoeksproject is in eerste instantie het verkrijgen van een beter inzicht in de rol en betekenis van niet-economische aspecten bij relaties tussen bedrijven in het algemeen. De NRLO-programmeringsstudie heeft geresulteerd in een aantal ideeën voor het toepassen van markt- en ketenkennis voor vernieuwende producten en diensten in het landelijk gebied. De vraag hoe "plattelandsketens" kunnen worden opgezet is hierbij een centraal punt. Dit onderzoek bouwt hierop voort. In tweede instantie beoogt dit onderzoek dan ook een aantal aandachtspunten te formuleren met betrekking tot niet-economische aspecten die van belang zijn bij de ontwikkeling en aanpassing van netwerken of ketens.

Het onderzoek is uitgevoerd door A.D. Otto. De begeleiding was in handen van J.H.A. Hillebrand, R.P.M. de Graaff en M.H. Borgstein, allen werkzaam bij LEI-DLO.

"Sociologie tussen de bedrijven door" is een studie over sociale aspecten in relaties tussen bedrijven. In het verleden heeft dit terrein in de economie weinig aandacht gekregen. De figuurlijke betekenis van de titel verwijst naar de beperkte belangstelling voor dit specifieke element in de klassieke en neo-klassieke economie. Echter, om het economisch handelen beter te kunnen begrijpen, is het nodig ook andere sociale wetenschappen erbij te betrekken. Met dit rapport worden een aantal puzzelstukjes aangedragen voor het brede kennisveld op het gebied van samenwerking in netwerken en ketens.

De directeur,

Den Haag, januari 1999

L.C. Zachariasse

SAMENVATTING

Relaties tussen bedrijven zijn gebaseerd op de uitwisseling van goederen, diensten en zakelijke informatie. Om de processen van relatie-vorming en netwerkvorming beter te kunnen begrijpen, dient niet alleen naar de economische transactie gekeken te worden, maar tevens naar allerlei sociale aspecten die zich "rondom" de transactie afspelen. "We cannot isolate economic transactions from the social world in which they take place" (Larson, 1992). In de programmeringsstudie "Ketens en plattelandsontwikkeling" (Borgstein et al., 1997) van de NRLO (Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek) komt dit besef ook duidelijk naar voren. De studie richt zich op economische relaties tussen organisaties in ketenverband. Centraal in deze NRLO-studie staat de toepassing van markt- en ketenkennis op producten en diensten uit het landelijk gebied: de plattelandsketen. Een belangrijke constatering uit deze studie is dat meer inzicht nodig is in de niet-economische aspecten die een rol spelen in een ketenverband. De NRLO-studie vormt het startpunt van dit onderzoek.

Wat kan verstaan worden onder niet-economische aspecten? Het zijn immateriële zaken die een rol spelen in een relatie tussen bedrijven. Met name allerlei sociale aspecten worden hiertoe gerekend, maar tevens informatie-uitwisseling. In dit onderzoek is gekozen voor een bestudering van vijf thema's van niet-economische aspecten: vertrouwen, informatie-uitwisseling (en informele contacten), coöperatie en conflicten, reputatie en perceptie en het thema macht en invloed. Tegen deze achtergrond is de doelstelling van dit onderzoek als volgt geformuleerd:

Een beter inzicht verkrijgen in de rol en betekenis van niet-economische aspecten bij relaties tussen bedrijven in het algemeen en, meer in het bijzonder, met betrekking tot de specifieke situatie van een plattelandsketen.

Een dergelijk inzicht is van belang voor wat betreft het opzetten van een netwerk of keten en het omgaan met en anticiperen op veranderingen in netwerkstructuren. Om tot een realisatie te komen van de doelstelling is er een literatuurstudie uitgevoerd naar de hierboven genoemde vijf thema's van niet-economische aspecten. Alvorens de niet-economische aspecten te bestuderen, is eerst een structurering aangebracht in de literatuur die relevant zou kunnen zijn voor de bestudering van de thema's. Een onderscheid is gemaakt in enerzijds theorieën en concepten die betrekking hebben op de individuele relatie en anderzijds concepten met betrekking tot netwerkstructuren. Een individuele relatie kan immers niet als een op zichzelf staande eenheid worden gezien, maar maakt onderdeel uit van het grotere netwerk. Vanuit de individuele relatie is met name de transactiekostentheorie van Williamson (1975; 1985) en het concept van *embeddedness* (sociale inbedding van economische transacties) van Granovetter (1985), aangevuld met casestudies van Uzzi (1997) en Larson (1992), relevant voor wat betreft de bestudering van niet-economische aspecten. Wordt gekeken naar onderzoeken en theorieën die vanuit een netwerk-benadering zijn opgesteld, dan is het aanbod daarvan groot en divers. Toepasbaar voor dit onderzoek zijn een aantal studies uit de stroming van de industriële marketing (onder andere Håkansson en Snehota (ed.), 1997) en een aantal concepten uit de sociale netwerkanalyse (onder andere Granovetter, 1973 en Burt, 1992).

Vele niet-economische aspecten blijken een bijdrage te leveren aan een besparing van de transactiekosten, de kosten die gemoeid zijn met het faciliteren van een transactie. Dit geldt met name voor vertrouwen, informatie-uitwisseling via informele contacten, informele coöperatie, en het benutten van reputaties. Tevens kunnen bepaalde niet-economische aspecten de kans op opportunistisch gedrag verminderen. Sociale aspecten als vertrouwen, informele coöperatie en reputatie creëren een klimaat waarin de partner

minder snel geneigd zal zijn om ten koste van anderen het eigen belang te behartigen.

Naarmate een relatie zich verder ontwikkelt in de tijd, veranderen ook de niet-economische aspecten. Er dient daarom tevens naar de ontwikkeling van een relatie gekeken te worden. In dit rapport is een model beschreven van Ford (1990) waarin per fase in de ontwikkeling van een relatie het belang van allerlei niet-economische aspecten wordt aangegeven. Het model begint bij de evaluatie van potentiële relaties, waarbij de eigen ervaring en de reputatie van de potentiële partners een belangrijke rol spelen. Partijen komen met elkaar in contact en een relatie wordt vorm gegeven. Vertrouwen wordt in de loop van de tijd opgebouwd en uiteindelijk treedt er een institutionalisering (onder andere routine) op. Institutionalisering werkt een aantal negatieve aspecten in de hand. Dit wordt ook wel de paradox van *embeddedness* genoemd: de afhankelijkheid (inertie) kan toenemen, de toestroom van nieuwe informatie kan worden beperkt en inefficiency kan zich voor gaan doen door een beperkte zakelijkheid en een hoge mate van informaliteit.

Na een theoretische uiteenzetting wordt een vertaalslag gemaakt naar de praktijk. Hoe kunnen niet-economische aspecten een bijdrage leveren aan succesvolle relaties en netwerken? In paragraaf 5.1 (pagina 45 en 46) is een aantal succes-factoren uiteengezet. Enkele hiervan hebben betrekking op het voorkomen of beperken van de negatieve effecten van *embeddedness* of institutionalisering. Vervolgens is gekeken naar de specifieke situatie van de plattelandsketen. De bestudering van niet-economische aspecten bij plattelandsketens is niet eenvoudig vanwege de moeilijkheid van het definiëren van de begrippen plattelandsketen en landelijk gebied. Toch kan er een aantal aandachtspunten geformuleerd worden die van toepassing zijn wanneer een plattelandsketen opgezet wordt.

De belangrijkste algemene succes-factoren van paragraaf 5.1 gecombineerd met de aandachtspunten voor wat betreft een plattelandsketen, zijn de volgende:

- *Persoonlijke contacten*
Persoonlijke contacten kunnen op vele terreinen een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van een bedrijf en kunnen een relatie of netwerk helpen ontwikkelen; onder andere het genereren van innovatieve informatie. De waardering voor informele contacten is in het landelijk gebied over het algemeen wat hoger dan in stedelijke gebieden. In een plattelandsketen kan het informele element dan ook een relatief belangrijkere rol spelen;
- *Open staan voor vernieuwende informatie*
De relatie of het netwerk moet niet dermate gesloten zijn dat vernieuwende informatie geen toegang kan krijgen. Beslotenheid van netwerken zal zich in het landelijk gebied over het algemeen meer voor kunnen doen dan elders. Bij plattelandsketens, met name die geografisch klein van schaal zijn, verdient dit punt aandacht;
- *Loose coupling*
Een sterke (wederzijdse) afhankelijkheid tussen de betrokken actoren kan tot gevolg hebben dat inertie (inflexibiliteit) in een relatie optreedt. Enige autonomie van de actoren is dus gewenst;
- *Overeenkomstige bedrijfscultuur*
Het feit dat bedrijfsculturen vergelijkbaar zijn, speelt een grote rol in het onderling begrip tussen bedrijven waardoor de samenwerking in een relatie of netwerk soepeler verloopt. Economische activiteiten (in het landelijk gebied) kunnen sterk verschillen in schaal- en ambitieniveau;
- *Coördinerende actor*
Een effectief netwerk vereist besturing door een coördinerende actor ofwel een *trekker*. Zodoende kunnen initiatieven beter worden uitgevoerd en knelpunten beter worden aangepakt;

- *Combinatie embedded en arm's-length-relaties*
Negatieve effecten als gevolg van *embeddedness* kunnen beperkt worden door tevens arm's-length-relaties in netwerken toe te laten in plaats van het creëren van een hecht cluster van embedded relaties;
- *Leer-effecten*
Om meer inzicht te krijgen in het ontstaan van het eigen netwerk, veranderingen daarin en de krachten die werkzaam zijn binnen en buiten het netwerk, is het nuttig te kijken naar vergelijkbare netwerken. In plattelandsgebieden leven veel initiatieven met betrekking tot samenwerkende ondernemers of bewoners. Bij het opzetten van plattelandsketens kan hier lering uit worden getrokken.

Voor vervolg-onderzoek naar niet-economische aspecten in relaties en netwerken of ketens worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- *Beter inzicht in afbakening en onderlinge verbanden;*
Een beter inzicht in de wederzijdse beïnvloeding van niet-economische aspecten en een betere formulering van begrippen is gewenst.;
- *Meer praktijkgericht onderzoek*
De literatuur biedt onvoldoende praktisch inzicht. Meer praktisch onderzoek zou daarom een goede aanvulling kunnen bieden;
- *Betrekken van psychologische wetenschap en regionaal-economische benadering ("le milieu");*
Wellicht bieden de (sociale) psychologie (voor onder andere een verdere bestudering van vertrouwen) en de regionaal-economische benadering aanknopingspunten.

1. DOEL EN ACHTERGROND VAN HET ONDERZOEK

1.1 Aanleiding

"Businessmen often prefer to rely on a "man's word" in a brief letter, a handshake, or "common honesty and decency" - even when the transaction involves exposure to serious risks" (Macaulay, 1963).

Dat economische activiteiten niet alléén gebaseerd zijn op rationele en economische overwegingen, behoeft weinig nadere uitleg. De mens is geen echte 'homo economicus'. Hij handelt niet altijd rationeel en laat zich leiden door allerlei niet-economische aspecten, ook in de economie. Een startende ondernemer die zijn geboortestreek als lokatie kiest, twee ondernemers die elkaars bedrijf op de tennisclub leren kennen, een toeleverancier die een fout kan maken zonder dat de afnemers *weglopen*. Het zijn voorbeelden van niet-economische aspecten in het bedrijfsleven. Aspecten zoals vriendschap, vertrouwen, macht en informele contacten spelen overal een rol, ook tussen ondernemers, bedrijven of andere organisaties.

In de klassieke en neo-klassieke economie wordt het feit dat actoren sociale contacten met elkaar onderhouden, voor zover hier al iets over gezegd wordt, beschouwd als een hinder voor de marktwerking (Granovetter, 1985). Het zou leiden tot *samenzweringen* tegen de consument of afspraken over prijsverhogingen in de hand werken. Deze rationele benadering maakt in de moderne economie vanaf de jaren '50 plaats voor een besef dat ook niet-economische aspecten een belangrijke rol spelen in relaties tussen bedrijven. 'We cannot isolate economic transactions from the social world in which they take place' (Larson, 1992). Het economisch handelen is vervlochten met allerlei niet-economische aspecten. Granovetter (1985) hanteert hier het begrip *embeddedness* voor: relaties in de economie zijn ingebed in sociale aspecten.

In de programmeringsstudie *Ketens en plattelandsontwikkeling*, uitgevoerd door het Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO) en de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) in opdracht van de NRLO (Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek), komt dit besef ook duidelijk naar voren (Borgstein et al., 1997). De studie richt zich op economische relaties tussen organisaties in ketenverband. Het doel van de studie is in eerste instantie geformuleerd als het nagaan of markt- en ketenkennis zinvol kan worden toegepast op de situatie van het landelijk gebied. In een keten vindt een reeks van opeenvolgende en door bedrijven bewust op elkaar afgestemde economische activiteiten plaats, wat uiteindelijk een product of dienst oplevert. De programmeringsstudie heeft zich toegelegd op vernieuwende producten en diensten van ondernemingen en instellingen uit het landelijk gebied. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld recreatie-ondernemers die via een toeristisch bureau hun diensten aanbieden, of agrariërs die gezamenlijk hun streekproducten bij een supermarkt afzetten. De term *plattelandsketen* wordt hierbij gehanteerd.

Een belangrijke constatering uit deze studie is dat voor het succesvol toepassen van markt- en ketenkennis op het platteland, meer inzicht nodig is in de niet-economische aspecten die een rol spelen bij relaties tussen de schakels in een keten en bij relaties met actoren buiten de keten. Deze constatering uit de NRLO-studie van LEI-DLO en de RUG vormt de basis van dit onderzoek.

Waarom is het van belang inzicht te krijgen in niet-economische aspecten bij relaties tussen bedrijven? De NRLO-programmeringsstudie is opgezet met onder andere het doel meer inzicht te krijgen in de factoren die een rol spelen bij de ontwikkeling van een netwerk - en meer specifiek de plattelandsketen - en de verandering van netwerken. Partijen komen met elkaar in aanraking en gaan samenwerkingsrelaties met elkaar aan.

Voor een optimaal functionerend netwerk van relaties spelen zaken als goed vertrouwen, betrokkenheid en een goede balans in machtsverhoudingen een belangrijke rol. Het voorbeeld van de Greenery uit het voorwoord geeft aan wat de gevolgen kunnen zijn als het vertrouwen en de betrokkenheid schade oplopen: tuinders zeggen hun lidmaatschap op. Ook blijkt uit dit voorbeeld dat niet-economische aspecten sterk zijn vervlochten met economische aspecten. De term *embeddedness* geeft dit ook aan.

Raub en Weesie (1993, en ook in Rooks et al., 1997) hebben Granovetter's *embeddedness*-concept verder uitgewerkt en beter inzichtelijk gemaakt. Zij stellen onder andere dat de sociale inbedding van relaties tussen bedrijven op twee niveaus gezien kan worden. In de eerste plaats spelen de sociale krachten in de relatie tussen de twee partijen zelf een rol. Daarnaast, in de tweede plaats, maakt de relatie onderdeel uit van een groter geheel: het netwerk. Dit netwerk kent op zijn beurt weer eigen sociale krachten die de individuele relatie beïnvloeden. Een studie naar niet-economische aspecten zou dus zowel op de individuele relatie gericht moeten zijn als op het netwerkverband. In dit onderzoek zal het onderscheid in de beide niveaus worden gehanteerd.

Of het nu gaat om een plattelandsketen, een agrarische keten of elke andere structuur van relaties, niet-economische aspecten zijn moeilijk *grijpbaar* en meetbaar. Het zijn aspecten die vaak onbewust in een relatie spelen en, indien dit bewustzijn wel aanwezig is, door de actoren kunnen worden gerationaliseerd tot een economisch aspect. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat er nog relatief weinig (praktisch) inzicht is in het brede spectrum van niet-economische aspecten bij relaties tussen bedrijven in het algemeen en netwerken of ketens in het bijzonder.

Vanuit verschillende disciplines zijn studies verricht naar netwerken van bedrijven; met name vanuit de bedrijf(s)economie en de sociologie. In sommige daarvan wordt expliciet of impliciet aandacht besteed aan één of enkele niet-economische aspecten. Een duidelijk overzicht van al deze netwerk-concepten ontbreekt. Daarnaast zijn er studies verricht die zich meer op de individuele relatie hebben toegelegd. Dit onderzoek beoogt een beter inzicht te verschaffen in de rol en betekenis van niet-economische aspecten bij relaties tussen bedrijven in het algemeen en in netwerk-verband in het bijzonder. Daartoe zullen allerlei concepten uit de literatuur worden samengebracht. Een algemene indeling van de literatuur - de verschillende netwerk-concepten en benaderingen van de individuele relatie - zal hier aan vooraf gaan.

Alvorens de onderzoeksvragen te formuleren, zal eerst het kader worden geschetst waarbinnen dit onderzoek is geplaatst. Begrippen die een belangrijke rol spelen worden verklaard. Paragraaf 1.2 richt zich op de individuele relatie en in paragraaf 1.3 komen de begrippen netwerk en keten aan bod.

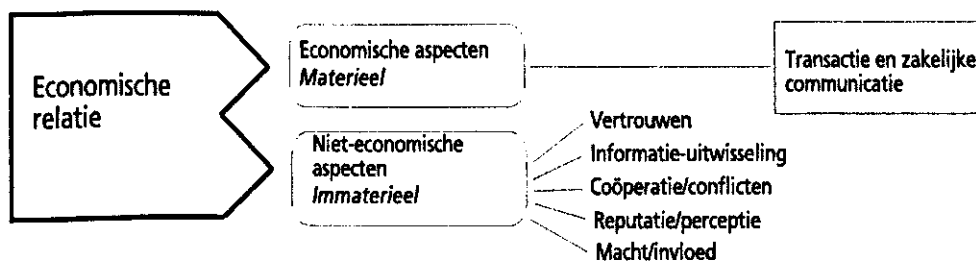
1.2 Relaties tussen bedrijven

Centraal in dit onderzoek staan *economische* relaties tussen actoren (bedrijven, organisaties, enzovoort.). Het gaat hierbij om relaties die primair tot doel hebben een bijdrage te leveren aan het tot stand komen van een product of dienst of de verkoop daarvan. Met name de transacties van goederen en diensten spelen een rol, maar bijvoorbeeld ook de uitwisseling van zakelijke informatie. Eenvoudig gezegd is een economische relatie een zakelijke relatie. De *tegenhanger* van een economische relatie is een sociale relatie. Een dergelijke relatie is *gebaseerd op vriendschap, familieband, sociale contacten*. Een economische relatie uit zich in een uitwisseling van goederen, diensten en zakelijke informatie, maar er kunnen, zoals eerder gesteld, ook allerlei niet-economische elementen gevonden worden in een dergelijke relatie. Hiermee wordt in feite gekeken naar de *inhoud* van een relatie. Dit onderscheid in economische en niet-economische aspecten, die inhoud geven aan de economische relatie tussen twee bedrijven, speelt een belangrijke rol in dit onderzoek. De inhoud van een relatie kan als volgt worden weergegeven:

- **Economische aspecten**
Deze betreffen de transactie van goederen en diensten tussen de actoren en de communicatie die hier voor noodzakelijk is. Er vindt communicatie plaats over zaken als prijs, hoeveelheid en kwaliteit van producten en diensten. Het gaat hier dan om transactie-communicatie;
- **Niet-economische aspecten**
De niet-economische aspecten zouden kunnen worden opgevat als alle overige aspecten die inhoud geven aan een relatie en niet tot de economische aspecten gerekend kunnen worden. De niet-economische aspecten zouden als volgt kunnen worden onderverdeeld;
 - **Sociale aspecten**
Het gaat hier om de reeds eerder genoemde aspecten als vertrouwen, macht, invloed en vriendschap. Het zijn aspecten die veelal *onzichtbaar* zijn en daardoor moeilijk te bestuderen. Bij sociale aspecten in een relatie is communicatie altijd aanwezig: sociale communicatie. Een aspect als vertrouwen kan niet worden opgebouwd zonder communicatie;
 - **Informatie-communicatie**
Naast de transactie-communicatie en de sociale communicatie, kunnen bedrijven ook informatie met elkaar uitwisselen over bijvoorbeeld de ontwikkelingen in de markt of over elkaars producten. In de praktijk zullen sociale communicatie en informatie-communicatie niet altijd van elkaar kunnen worden onderscheiden.

Economische en niet-economische aspecten zijn heel nauw met elkaar vervlochten. In de situatie van bijvoorbeeld een afnemer die een product aanschaft van een toeleverancier (economisch aspect) kan een goede kwaliteit van het product resulteren in een grote mate van vertrouwen bij de afnemer in de toeleverancier (niet-economisch aspect). Economische en niet-economische aspecten kunnen in de praktijk dan ook niet eenvoudig los van elkaar worden gezien. In theorie is dit onderscheid wel te maken. De mate waarin economische en niet-economische aspecten een rol spelen kan per relatie sterk verschillen. De paragrafen 2.1.2 en 3.1 gaan hier verder op in.

Figuur 1.1 geeft schematisch een weergave van beide inhoudelijke aspecten van een economische relatie. In de figuur zijn voorbeelden weergegeven van aspecten die als niet-economisch kunnen worden aangemerkt. Deze aspecten zullen in hoofdstuk 3 nader worden bestudeerd.



Figuur 1.1 Inhoud van een economische relatie

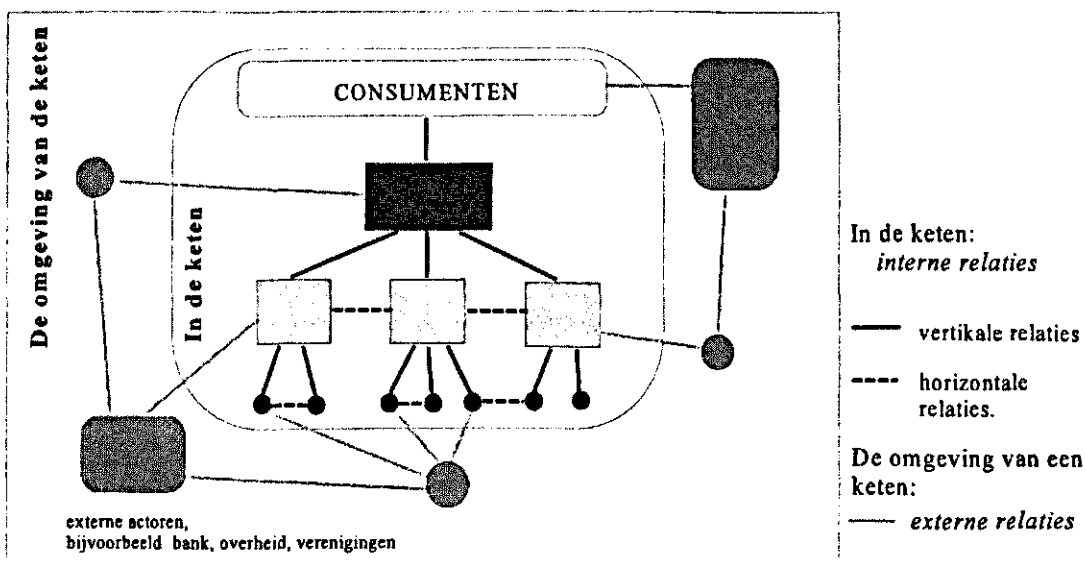
1.3 Actoren, ketens en netwerken

In de voorgaande paragraaf is ingegaan op de aspecten die inhoud geven aan een economische relatie. Echter, zoals eerder gesteld is kan een relatie niet beschouwd worden als een op zichzelf staande eenheid. De relatie maakt altijd onderdeel uit van een groter geheel: een netwerk of, anders gezegd, een web van allerlei relaties. Daarom dient niet alleen naar de relatie zelf gekeken te worden, maar tevens naar een tweede analyse-

niveau, namelijk het netwerk. Door het bestuderen van netwerkstructuren kunnen niet-economische aspecten als macht en invloed worden achterhaald. Een netwerk is in feite een verzameling van punten (actoren) waartussen interactie (relatie) plaatsvindt. Zo'n netwerk kan een zeer complexe structuur hebben en tevens weer onderdeel uitmaken van andere netwerken. Dit onderzoek richt zich, naar aanleiding van de NRLO-programmeringsstudie, voor een belangrijk deel op een specifiek type netwerk: de keten.

In een keten staan de *vertikale* economische relaties tussen bedrijven centraal. Deze relaties hebben betrekking op de toelevering van een product of een dienst. Onderaan de keten bevinden zich de eerste toeleveranciers, bijvoorbeeld landbouwers of grondstofleveranciers. Via verschillende schakels - zoals een producent of een tussenhandelaar - komt een product of dienst uiteindelijk bij de consument terecht. Een keten kan gezien worden als een goederen- of dienstenstroom binnen een bedrijfskolom. Elke schakel in de verticale stroom voegt een meerwaarde toe aan een bepaald product of dienst. In feite is een keten een specifieke vorm van een netwerk: een netwerk van verticale economische relaties.

Figuur 1.2 geeft een voorbeeld van een eenvoudige keten met verticale relaties tussen de schakels. In een keten kunnen tevens *horizontale* relaties voorkomen. Een voorbeeld van zo'n horizontale verbinding is het maken van afspraken over prijs en kwaliteit tussen schakels die op eenzelfde niveau in de keten zitten. Er zouden tevens diagonale relaties kunnen zijn (niet opgenomen in figuur 1.2). Het betreft hier dan een relatie van actoren uit verschillende bedrijfskolommen - bijvoorbeeld zuivel en tuinbouwproducten - en een ander niveau in de ketenstroom. Diagonale relaties zullen in dit onderzoek echter buiten beschouwing blijven.



Figuur 2 *Relaties in en buiten een keten*

Gekozen is om in dit onderzoek de nadruk te leggen op verticale relaties. In de eerste plaats ligt de NRLO-programmeringsstudie ten grondslag aan dit onderzoek. Een keten wordt gekenmerkt door verticale relaties. In de tweede plaats blijkt uit de literatuur dat er meer informatie beschikbaar is over verticale relaties. Het thema *toeleveren en uitbesteden* is een populair onderwerp van studie. Binnen dit thema zijn er een aantal studies die aandacht besteden aan niet-economische aspecten. Op het gebied van informatie-uitwisseling, een belangrijk niet-economisch aspect, zijn echter ook horizontale relaties relevant (zie tevens figuur 1.1). In de theorie wordt veelal gesproken over *actoren* die een relatie met elkaar hebben. De actoren kunnen zijn bedrijven, organisaties, instellingen, individuele personen, overheden enzovoort. Aangezien een keten doorgaans

wordt beschouwd als een netwerk van bedrijven of ondernemers, zal in dit onderzoek met name gesproken worden over relaties tussen bedrijven.

In figuur 1.2 is tevens de *omgeving* van de keten aangegeven. De schakels in de keten hebben allerlei verbindingen met actoren die geen onderdeel van de keten vormen. Voorbeelden van dergelijke actoren zijn banken, brancheverenigingen en collega-bedrijven. Dergelijke relaties worden hier *externe relaties* genoemd. De *interne relaties* zijn de verbindingen tussen de schakels *in* de keten. Deze studie zal zich echter alleen op de interne relaties toelagen.

In paragraaf 1.1 is aangegeven welke meerwaarde de bestudering van niet-economische aspecten kan opleveren met betrekking tot netwerken en ketens. Het gaat hierbij om een tweetal facetten:

- *Het opzetten van een netwerk*
Verschillende partijen worden bij elkaar gebracht;
- *Netwerkaanpassingen*
Netwerken en ketens kunnen door allerlei omstandigheden veranderen. Oude relaties worden verbroken en nieuwe actoren (schakels) treden toe.

Hieruit blijkt dat niet alleen *bestaande* economische relaties bestudeerd moeten worden, maar dat tevens gekeken dient te worden naar het *ontstaan* van economische relaties. Deze onderverdeling zal in dit rapport terugkomen.

1.4 Doelstelling en onderzoeksopzet

Dit onderzoek heeft tot doel om een beter inzicht te verkrijgen in de rol en betekenis van niet-economische aspecten bij relaties tussen bedrijven in het algemeen en, meer in het bijzonder, met betrekking tot de specifieke situatie van een plattelandsketen. Een dergelijk inzicht is van belang voor wat betreft het opzetten van een netwerk of keten en het omgaan met en anticiperen op veranderingen in netwerkstructuren.

De vorige paragrafen hebben het kader geschetst van dit onderzoek. Resumerend kan het kader als volgt worden weergegeven:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Economische relaties tussen actoren (bedrijven).- Oriëntatie op niet-economische aspecten binnen economische relaties: vijf thema's worden nader uitgewerkt (figuur 1.1).- Aandacht voor zowel de individuele relatie als het netwerkverband.- Nadruk op verticale relaties.- Aandacht voor bestaande relaties, relaties in ontwikkeling en potentiële relaties.- Voor wat betreft een ketensituatie: alleen interne relaties. |
|---|

In paragraaf 1.1 is de volgende probleemsignalering naar voren gekomen:

1. Er bestaat een grote variëteit aan netwerkconcepten. Een duidelijk overzicht van al deze benaderingen, naast de concepten over individuele relaties, ontbreekt.
2. Er is nog te weinig inzicht in de rol en betekenis van *niet*-economische aspecten bij economische relaties tussen bedrijven.
3. Er is nauwelijks kennis aanwezig over de betekenis van deze niet-economische aspecten voor wat betreft het opzetten of het aanpassen van een netwerk of keten in het algemeen en voor wat betreft een plattelandsketen in het bijzonder.

Om te komen tot mogelijke oplossingen voor de genoemde probleemstellingen, dient antwoord te worden gegeven op de navolgende onderzoeksvragen:

ad 1:

- 1a. Welke theorieën en concepten over relaties tussen actoren (individueel niveau) zijn relevant voor de bestudering van niet-economische aspecten in economische relaties (paragraaf 2.1 en 2.3).
- 1b. Welke concepten en benaderingen zijn in de loop van de tijd ontwikkeld omtrent netwerken in het algemeen en welke daarvan zijn van toepassing of kunnen van toepassing zijn op economische relaties. En, welke van deze concepten zijn relevant voor het betrekken van informatie over niet-economische aspecten bij economische relaties. (paragraaf 2.2 en 2.3).

ad 2:

- 2a. Welke niet-economische aspecten spelen een rol bij economische relaties (uitgaande van bestaande relaties). (hoofdstuk 3).
- 2b. Wat is de betekenis van dergelijke niet-economische aspecten in bedrijfseconomisch opzicht. (hoofdstuk 3).

ad 3:

- 3a. Hoe komt een economische relatie tussen twee bedrijven tot stand en welke niet-economische aspecten spelen daarbij een rol. Wat kan over de niet-economische aspecten gezegd worden voor wat betreft een potentiële relatie. (hoofdstuk 4).
- 3b. Welke niet-economische aspecten kunnen bijdragen aan een succesvolle¹⁾ samenwerking in zowel de individuele relatie als in een netwerk-(keten)verband. (paragraaf 5.1).
- 3c. Welke kenmerken van niet-economische aspecten zouden van toepassing kunnen zijn voor wat betreft de specifieke situatie van een plattelandsketen. (paragraaf 5.2).

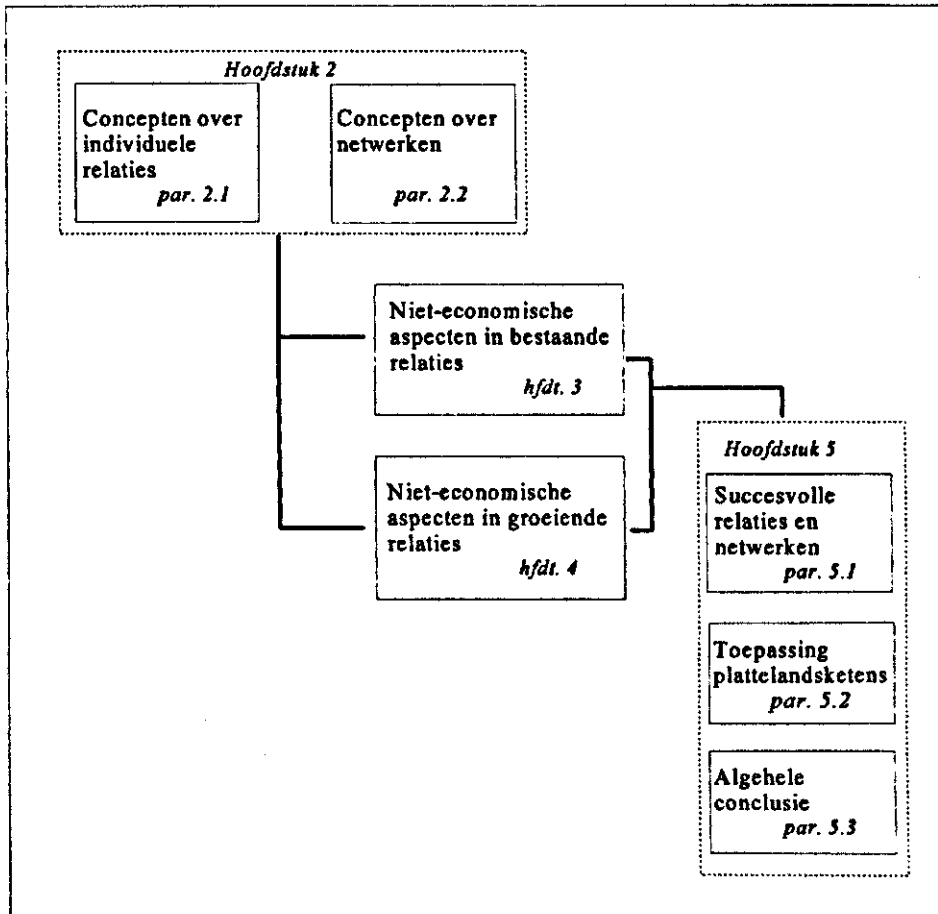
1.5 Leeswijzer

De opbouw van dit rapport volgt in grote lijnen de successievelijke beantwoording van de onderzoeksvragen. Figuur 1.3 geeft een weergave van de opbouw van het rapport.

In hoofdstuk 2 wordt een aantal concepten en benaderingen naar voren gebracht met betrekking tot respectievelijk de individuele economische relatie en economische relaties in netwerk-verband. Hiermee worden de vragen behandeld behorende bij de eerste probleemstelling. Met de gevonden literatuurbronnen wordt in hoofdstuk 3 een aantal niet-economische aspecten uitgewerkt. Gekozen is voor een nadere bestudering van de volgende aspecten: vertrouwen, informatie-uitwisseling, coöperatie (betrokkenheid), macht en reputatie (zie figuur 1.1). In hoofdstuk 3 wordt tegemoet gekomen aan de onderzoeksvragen rond de tweede probleemstelling.

Hoofdstuk 4 gaat in op de derde probleemstelling. Hierin wordt gekeken hoe een economische relatie tot stand komt en welke niet-economische aspecten daarbij een rol spelen. Ook de potentiële relatie, als fase vóór het ontstaan van een relatie, komt in dit hoofdstuk ter sprake.

Met de term 'succesvol' wordt in dit verband bedoeld dat een relatie of netwerk een duurzaam karakter heeft of krijgt en dat voor de betrokken partijen de gewenste resultaten worden behaald.



Figuur 1.3 Opbouw van het rapport

Op basis van de vorige hoofdstukken wordt in hoofdstuk 5 een uiteenzetting gegeven van een aantal succesfactoren voor wat betreft economische relaties en netwerken. De vraag hoe een bijdrage geleverd kan worden aan een succesvolle economische relatie of netwerk staat centraal (paragraaf 5.1). Vervolgens zal een koppeling worden gemaakt met een specifiek netwerk: de plattelandsketen. Hoe specifiek kan een dergelijke keten zijn en welke niet-economische elementen kunnen bij een plattelandsketen worden opgemerkt? Paragraaf 5.2 gaat kort op deze vraag in. Het laatste deel van hoofdstuk 5 omvat een algehele conclusie van dit rapport.

2. CONCEPTEN OVER RELATIES EN NETWERKEN

Bepaalde auteurs en studies richten zich op processen in een (individuele) relatie. Anderzijds zijn vele studies verricht naar bredere structuren van relaties: netwerken. Zowel de individuele relatie als de relatie in netwerkverband zijn van belang in deze studie. In de literatuur kan dit onderscheid tevens worden teruggevonden. In dit hoofdstuk zullen een aantal concepten uit beide richtingen naar voren worden gebracht (respectievelijk paragraaf 2.1 en 2.2). Echter, niet alle studies die pretenderen netwerken te bestuderen, hebben daadwerkelijk een netwerkbenadering. Zij leggen dan toch meer de nadruk op de individuele relatie. In een dergelijk geval zullen relevante concepten worden ondergebracht in paragraaf 2.1 over individuele relaties.

2.1 Benaderingen van individuele relaties

Wetenschappers, zowel vanuit de economische als de bedrijfskundige wetenschappen, hebben lange tijd vrijwel geen aandacht geschonken aan relaties tussen bedrijven, organisaties en instituties. Er zijn in het verleden wel studies verricht naar transacties van goederen en diensten tussen bedrijven of instituties. Onderzoek naar de continuïteit en complexiteit van interactie tussen bedrijven werd niet of nauwelijks verricht. Hier is de afgelopen twee decennia een grote verandering in gekomen. Het bestaan en de rol van relaties tussen bedrijven heeft een toenemende belangstelling gekregen (Håkansson en Snehota, 1997).

Alhoewel het begrip 'relatie' intuïtief eenvoudig aanspreekt en eenduidig lijkt te zijn, is deze term moeilijk te definiëren. Wanneer onderhouden twee bedrijven een relatie met elkaar? Håkansson en Snehota, (1997) omschrijven een relatie als een 'mutually oriented interaction between two reciprocally committed parties', ofwel een wederzijds georiënteerde interactie tussen twee partijen die tot elkaar betrokken zijn. De wederzijdse oriëntatie en betrokkenheid geeft aan dat een relatie altijd twee richtingen heeft. Tevens betekent het dat beide partijen (bedrijven) van elkaar kunnen profiteren. Ze kunnen voor elkaar wat betekenen waardoor er een 'win-win'-situatie ontstaat.

Deze paragraaf zal zich toespitsen op een aantal basis-concepten over individuele relaties. Behandeld zullen worden de transactiekostentheorie en de *embeddedness*-benadering. Beide benaderingen spelen een belangrijke rol in dit onderzoek.

2.1.1 Transactiekostentheorie

In vele onderzoeken naar economische relaties tussen bedrijven vormt de transactiekostentheorie een belangrijke basis. Williamson (1975; 1985) heeft een essentiële bijdrage geleverd aan de transactiekostentheorie. Centraal in deze theorie staat de transactie die gezien kan worden als een overdracht van een goed of dienst door de leverancier aan de afnemers. Het uitgangspunt is dat transacties zullen plaatsvinden in een besturingsstructuur ('governance structure') die de laagste transactiekosten met zich mee brengt. De transactiekosten zijn niet de kosten van een goed of dienst zelf, maar betreffen de kosten die gemoeid zijn met het *faciliteren* van de transactie. Voor een afnemer (koper) kunnen dit bijvoorbeeld de kosten zijn van het zoeken naar een geschikt product en een geschikte leverancier. De leverancier moet kosten maken voor de marketing van zijn producten.

Er zijn twee uiterste besturingsstructuren: de markt en de hiërarchie. In het eerste geval vindt de transactie via de marktwerking plaats. Is de hiërarchie de besturingsstructuur, dan betekent dat dat een transactie niet via de markt verloopt, maar dat een afnemer besluit een gewenst product in de eigen organisatie aan te wenden door bijvoor-

beeld zelf het product te vervaardigen of de toeleverancier in de eigen organisatie - de hiërarchie - op te nemen. Zelf maken is dan goedkoper dan aankopen. Er zijn tevens allerlei tussenvormen mogelijk zoals langlopende contracten en de oprichting van een joint venture. De transactiekostentheorie is dus een belangrijk concept als het over economische relaties gaat. Onder welke omstandigheden zijn welke besturingsstructuren het meest geschikt? De kern van Williamson's theorie (1975; 1985) is dat transacties het beste plaats kunnen vinden in de hiërarchie indien de transactie gekenmerkt worden door:

- hoge onzekerheid over de afloop;
- een hoge frequentie (er zijn schaalvoordelen te behalen door de transacties in de organisatie op te nemen);
- een hoge mate van 'asset specificity'; dit zijn specifieke investeringen die moeilijk kunnen worden aangewend voor andere doeleinden 1).

In situaties met eenvoudige transacties zal de markt met zijn marktmechanismen de meest efficiënte besturingsstructuur zijn.

- De transactiekostentheorie gaat van de volgende gedragsveronderstellingen uit:
 - *Bounded rationality*
Economische actoren handelen rationeel, maar er zijn wel beperkingen in hun rationele mogelijkheden (bijvoorbeeld zij kunnen niet over alle informatie beschikken);
 - *Opportunisme*
De transactiekostentheorie gaat ervan uit dat de mens opportunistisch van aard is. Daar waar dit mogelijk is zal hij proberen een situatie in zijn eigen voordeel om te buigen.

Een belangrijk punt van kritiek op de transactiekostentheorie is dat deze theorie te weinig het belang onderkent van niet-economische factoren voor de verklaring van economische organisatievormen. Een begrip als vertrouwen speelt in de transactiekostentheorie geen rol van betekenis. Raub en Weesie (1993) stellen daarom voor de sociale context in te passen in de rationele transactiekostenbenadering. Ook Nooteboom (1994) probeert de transactiekostentheorie te koppelen met minder rationele concepten op het gebied van economische relaties en netwerken (zie paragraaf 2.2.3).

2.1.2 Embeddedness

Een belangrijk fundament van dit onderzoek is het concept van *embeddedness* van Granovetter (1985) dat reeds in de aanleiding (paragraaf 1.1) ter sprake is gekomen. In dit concept wordt uitgegaan van de veronderstelling dat economische transacties zijn ingebed in de sociale structuur waarin de bedrijven zich bevinden. Met andere woorden, de economische aspecten van de relaties tussen bedrijven kunnen niet los worden gezien van de sociale aspecten. Hiermee kan het *embeddedness*-concept min of meer als een tegenhanger worden gezien van de rationele transactiekostentheorie.

Raub en Weesie (1993, en tevens in Rooks et al., 1997), reeds genoemd in paragraaf 1.1, geven een verbijzondering van het concept *embeddedness*. Zij onderscheiden twee soorten inbedding van transacties, namelijk *structurele* en *institutionele* inbedding. Structurele inbedding duidt op de inbedding van transacties in sociale relaties, ofwel in de sociale (en communicatieve) aspecten in relaties. De structurele inbedding kent twee niveaus:

- *Temporele inbedding*
Een transactie is ingebed in de structuur van een individuele relatie tussen twee partners. Het is te plaatsen tussen de andere transacties binnen de relatie;

1) Een klassiek voorbeeld van transactie-specifieke investeringen zijn mallen om componenten voor een specifiek type auto te persen. Ze zijn voor andere auto's onbruikbaar en dus uitermate specifiek.

- *Netwerkinbedding*
Transacties vinden plaats in netwerken van relaties. Transacties zijn met elkaar verbonden door derde partijen uit het netwerk.

Naast de inbedding in relaties en netwerken, kan een inbedding van transacties in sociale instituties worden onderscheiden. Sociale instituties kunnen worden opgevat als formele of informelere rechtsregels en normen. Voorbeelden zijn wetgeving of contracten. Afspraken kunnen zodoende (juridisch) afdwingbaar worden gemaakt.

Zoals in paragraaf 1.2 al naar voren is gekomen, kan de mate waarin niet-economische aspecten een rol spelen in een economische relatie bij elke relatie weer anders zijn. In het ene uiterste geval zal een transactie via de markt plaatsvinden zonder dat sociale aspecten als vertrouwen een rol spelen en zonder dat er een uitgebreide communicatie nodig is. Het is een rationele marktrelatie die gekenmerkt wordt door weinig of geen herhaling van de transactie en waarbij de prijs het uitgangspunt vormt van de relatie. Dit wordt omschreven als een *arm's length-relatie*. De andere vorm is een *embedded-relatie*. Het gaat hier om een hechte en speciale relatie die gebaseerd is op duurzaamheid. *Embedded ties* kunnen worden gedefinieerd als transactie-relaties waarbij er sprake is van een intensieve sociale structuur. Deze structuur bestaat volgens Uzzi (1997) uit drie componenten, namelijk de mate van vertrouwen, de kwaliteit van de informatie-overdracht en het vermogen om gezamenlijk problemen op te lossen.

Een *embedded* relatie kent een aantal positieve effecten die zich bij een *arm's length-relatie* niet voor doen. De voordelen betreffen onder andere een goede kwaliteit en dienstverlening, stabiliteit in de transacties, een vermindering van risico's, lagere transactiekosten en allerlei ongeprijsde extra's als gevolg van een gegroeid wederzijds begrip (bijvoorbeeld extra moeite om kwaliteit te leveren). *Embeddedness* kent echter ook een aantal negatieve aspecten. Uzzi (1997) noemt een aantal nadelen die tot de volgende kunnen worden samengevat:

- *Afhankelijkheid*
Een *embedded tie* verhoogt de wederzijdse afhankelijkheid van de beide partijen. Een intensieve relatie vermindert de flexibiliteit. Indien een belangrijke netwerkactor weg zou vallen, kan dit grote gevolgen hebben voor andere partijen die een *embedded* relatie met deze actor onderhielden. Een goed voorbeeld hiervan zijn de toeleveranciers voor de vliegtuigbouw van Fokker. Kortom, *embeddedness* kan inertie in een relatie in de hand werken;
- *Minder toestroom van nieuwe informatie*
Netwerken met veel intensieve relaties - ofwel die gekenmerkt worden door *over-embeddedness* - zijn minder ontvankelijk voor nieuwe informatie en kennis. Dit komt omdat er weinig relaties met actoren buiten het netwerk zijn. De intensieve netwerken zijn gesloten, terwijl contacten met onbekendere actoren juist een belangrijke bron kunnen zijn voor nieuwe kennis en innovatieve ideeën. Bij de netwerk-concepten verder op in dit hoofdstuk zal hier nader op worden ingegaan.

Toegevoegd kan nog worden het aspect dat een *embedded* relatie gekenmerkt wordt door een beperkte zakelijkheid en een hogere mate van informaliteit. Dit kan inefficiëntie in de hand werken (bijvoorbeeld langere vergadertijden) en daardoor hogere kosten met zich meebrengen.

Dit pleit voor een geïntegreerd netwerk van zowel *arm's length-relaties* en *embedded* relaties (Uzzi, 1997). De negatieve effecten van *embeddedness* kunnen zo worden voorkomen terwijl een bedrijf wel kan profiteren van de voordelen. Aansluitend kan gewezen worden op het begrip 'loose coupling' van Grabher (1993): "the loose coupling preserves some autonomy of the exchange partners and, hence, prevents them from being 'locked into' specific exchange relations." Inertie in een relatie of netwerk kan voorkomen worden door te streven naar enige mate van autonomie van de betrokken partijen.

2.2 Netwerk concepten

2.2.1 De brede toepassing van netwerken

Netwerkstructuren kunnen vrijwel overal worden aangetroffen op verschillende schaalniveaus. Actoren - van micro-organismen tot bijvoorbeeld mensen, bedrijven of landen - hebben verbanden met elkaar, beïnvloeden elkaar en vormen zodoende allerlei netwerken. Een actor staat nooit los van zijn omgeving; hij maakt deel uit van één of meerdere netwerken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het begrip *netwerk* en de bestudering van netwerken een toepassing vinden in vele verschillende wetenschappelijke disciplines.

De totale verzameling *netwerken* kan in de eerste plaats worden opgesplitst in twee deelverzamelingen: fysieke en niet-fysieke netwerken. Fysieke netwerken zijn bijvoorbeeld spoorwegen, autowegen, kanalen, pijpleidingen, glasvezelnetwerken, maar ook de ecologische hoofdstructuur zou hier onder gerekend kunnen worden. In feite gaat het om *transportmedia*. Voor dit onderzoek zijn concepten uit studies naar fysieke netwerken echter weinig relevant. De niet-fysieke netwerken hebben betrekking op relaties tussen actoren. Studies naar niet-fysieke netwerken kunnen georiënteerd zijn op materiële zaken (bijvoorbeeld de uitwisseling van goederen) of immateriële zaken (bijvoorbeeld vriendschap) of een combinatie van beide. Als gesproken wordt over een netwerk van economische relaties, dan zijn de materiële en immateriële zaken in feite respectievelijk de economische aspecten en de niet-economische aspecten.

De bestudering van netwerken vanuit verschillende disciplines vindt niet altijd bewust plaats onder de noemer van netwerkonderzoek of netwerkanalyse. Impliciet worden dan echter wel degelijk één of meerdere netwerken bestudeerd. Een misvatting is dat er één of meerdere netwerktheorieën zouden zijn. Alhoewel reeds veel onderzoek is verricht naar allerlei verschillende netwerken, zijn er (nog) geen theorieën over ontwikkeld. Passender is het om over benaderingen of concepten te spreken. Veelal wordt gesproken over een netwerk-benadering. Hiermee wordt bedoeld dat een bepaalde studie of onderzoek uitgaat van een netwerkstructuur van relaties en verbindingen tussen punten of actoren.

2.2.2 Het nut van de netwerkanalyse

Welke meerwaarde levert de bestudering van een (niet-fysiek) netwerk op? Uit de literatuur blijkt dat de netwerk-benadering een bruikbare methode is om (Kamann, 1993):

- Verschillende soorten *relaties* te visualiseren tussen verschillende typen activiteiten van *actoren*, bijvoorbeeld een goederenstroom van grondstofleverancier naar producent en van producent naar tussenhandelaar;
- De relatie te visualiseren tussen segmenten van een netwerk die zich in een groter netwerk bevinden, bijvoorbeeld, welke relatie bestaat er tussen de groep van woninghuurders en -eigenaren in de woningmarkt;
- Mechanismen van coördinatie en macht te traceren;
- Een machtscentrum te vinden (de 'spin in het web') en mogelijke autonome activiteiten;
- Verschuivingen in macht tussen segmenten en tussen actoren te traceren.

Hieruit blijkt tevens dat de bestudering van netwerken een meerwaarde op kan leveren voor een breed terrein van onderzoeksdisciplines.

2.2.3 Stromingen in netwerkonderzoek

Netwerkonderzoek kan over het geheel genomen worden ingedeeld in vijf hoofdstromingen:

1. *Fysieke netwerken: infrastructuur, transport en logistiek;*
2. *Regionaal-economische benadering;*
3. *Industriële marketing;*
4. *Sociale netwerkanalyse;*
5. *Beleidswetenschappelijke benadering.*

Zoals gesteld, bevat onderzoek op het gebied van fysieke netwerken niet of nauwelijks relevante aanknopingspunten voor dit onderzoek. De bestudering van netwerken vanuit de beleidswetenschappen (5) is tevens in mindere mate van toepassing voor dit onderzoek. Alhoewel in de beleidswetenschappen netwerken als sociale systemen worden gezien, kan het voor dit onderzoek weinig bieden aangezien er geen specifieke aandacht wordt besteed aan economische relaties. In bestuurlijke netwerken worden onder andere besluitvormingsprocessen bestudeerd. Een belangrijk item in de beleidswetenschappen is het sturen van bepaalde ontwikkelingen via contacten in het netwerk. De overheid kan dit als beleidsmiddel hanteren (netwerksturing). De stroming van beleidswetenschappen zou tevens als een onderdeel van de sociale wetenschappen (4) gezien kunnen worden. Bestuurlijke netwerken vormen echter een dermate specifiek thema dat zij hier als aparte stroming zijn aangeduid. Dit hoofdstuk gaat verder met de stromingen 2, 3, en 4.

De stromingen kunnen niet strikt van elkaar worden gescheiden maar overlappen elkaar voor een deel. Daarbij zijn er auteurs op het gebied van netwerkonderzoek die niet alleen binnen één bepaalde stroming onderzoek verrichten maar tevens bij een andere stroming zouden kunnen passen.

1. *Regionaal-economische benadering*

De tweede hoofdstroom van netwerkonderzoek komt voort uit de groep die *regional science school* wordt genoemd. In feite gaat het hier om de groep van ruimtelijk-economische wetenschappers (geografen en economen). Binnen de ruimtelijke en economische wetenschappen is op verschillende terreinen onderzoek verricht naar netwerk-structuren. In tegenstelling tot bij de sociale wetenschappen, is dit onderzoek niet altijd expliciet vanuit een netwerk-benadering opgezet, maar worden er impliciet wel netwerken bestudeerd. Studies zijn bijvoorbeeld gedaan naar multiplier effecten, industriële complexen, contact-netwerken, diffusie-processen, de formatie van kleine bedrijven, agglomeratie-effecten, kenniscentra en flexibele productiesystemen.

Een belangrijke onderzoeksgroep binnen deze stroming is de zogenaamde GREMI-groep (*Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs*). Zij beschouwen de lokale omgeving - 'le milieu' genoemd - als een noodzakelijk en cruciaal element voor technologische ontwikkeling en innovatieprocessen. Een gunstige lokale omgeving stimuleert de collectieve leerprocessen en vermindert de onzekerheden met betrekking tot technologie-ontwikkeling en innovatie. Het gaat hier niet zo zeer om één of meerdere centrale actoren, alhoewel er impliciet wel wordt bedoeld op *bedrijven* in een bepaalde regio, maar 'le milieu' heeft meer betrekking op het omgevings- of ondernemers-klimaat in zijn algemeenheid. Auteurs op dit gebied zijn Crevoisier en Maillat (1991) en Camagni (ed., 1991). Een innovatief milieu kan als volgt gedefinieerd worden:

'The set, or the complex network of mainly informal social relationships on a limited geographical area, often determining a specific external 'image' and a specific internal 'representation' and sense of belonging, which enhances the local innovative capability through synergetic and collective learning processes' (Camagni (ed.), 1991).

In sommige gevallen kan het effect van het lokale milieu echter beperkt zijn. In een dergelijk geval zijn lokale bedrijven beter af bij het betrekken van externe stimulansen en kennis. Deze relaties buiten de regio kenmerken zich door formele contacten. Het lokale milieu (informeel) is minder belangrijk als externe netwerk-contacten (formeel) sterker worden.

Een bekende methode die toegepast wordt bij netwerkonderzoek binnen de regionaal-economische wetenschappen is de *filière* benadering (Boulianne, 1982; Lambooy, 1985). Dit is een methode om het materiële netwerk binnen een productiestroom te visualiseren. De goederen- of dienststromen in een systeem van toeleveranciers (schakels) worden via pijlen gevisualiseerd: vanaf de grondstoffen tot en met een eindpunt, bijvoorbeeld de levering aan de consument. In feite kunnen de interne vertikale relaties in figuur 1.2 ook als een *filière* beschouwd worden. Een nadeel van het hanteren van *filières* is dat zij uitsluitend gebaseerd zijn op de uitwisseling van goederen en diensten. Om een betere indruk te krijgen van een netwerk, stelt Kamann (1989) voor *filières* uit te breiden met zaken als informatiestromen, licentierechten, eigendomsrelaties en persoonlijke contacten. Dit wordt de *uitgebreide filière* genoemd.

2. Industriële marketing

Dit betreft een groep van wetenschappers op het gebied van de bedrijfseconomie en de organisatiekunde. Studies uit deze stroming zijn bijvoorbeeld verricht naar productontwikkeling, de relatie tussen toeleverancier en afnemer, industriële netwerken, vertrouwen en de rol van contracten.

In het midden van de jaren tachtig hebben een aantal onderzoekers op het gebied van industriële markten, in eerste instantie voornamelijk uit Scandinavië afkomstig, zich verenigd in een groep van onderzoekers dat bekend is geworden als de *Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP)*. De IMP-groep vormt een prominente groep binnen de stroming van de industriële marketing. Hun interesse ging uit naar de relatie tussen bedrijven die aankopen en bedrijven die toeleveren (verkopen). Zij concludeerden dat de relatie tussen koper en verkoper niet een proces van actie en reactie is - bijvoorbeeld een aankoop als gevolg van reclame - maar een proces van *interactie* tussen beide partijen. In eerste instantie werd door de IMP-groep onderzoek verricht naar dit interactieproces in een relatie: de interactie-benadering. Echter, een nadruk op de individuele relatie levert een te eenzijdig beeld. Een bedrijf is immers ingebed in een breed scala van relaties met afnemers, toeleveranciers, partners, overheden etc. Relaties beïnvloeden elkaar. Ofwel, een relatie kan niet als een op zichzelf staande eenheid worden beschouwd. Meer recentelijk wordt daarom een netwerk-benadering gehanteerd. Het concept van het 'netwerk' kan een beter inzicht geven in het gedrag van individuen en bedrijven. Gezien het feit dat de IMP-groep zich zowel op de individuele relatie als de netwerk-benadering richt, zou deze onderzoeksgroep ook in paragraaf 2.1 genoemd kunnen worden. De IMP-groep wordt over het algemeen meer in verband gebracht met netwerkonderzoek en is daarom als geheel in deze paragraaf opgenomen. Eerst zal kort worden ingegaan op de interactie-benadering en vervolgens op de netwerk-benadering (netwerkmodel).

De interactie-benadering

Håkansson (1982), één van de grondleggers van de IMP-groep, beschrijft de marketing en transactie van industriële goederen als een interactie-model. Dit model geeft een weergave van relaties tussen bedrijven die goederen en diensten met elkaar uitwisselen (transacties). Het model heeft vier basiselementen:

- Het interactieproces tussen de kopende en verkopende organisatie betreft de *uitwisseling* van goederen, diensten, informatie, financiën en sociale elementen. De sociale interactie speelt een belangrijke rol voor wat betreft het opbouwen van langdurige relaties;
- De *kenmerken van de betrokken actoren* in het interactieproces betreffen technische kenmerken, de ervaring, de structuur en de strategie van de betrokken actoren en de individuen betrokken bij het interactieproces;
- De *brede context* waarbinnen het interactieproces plaatsvindt. Elementen die een rol spelen als gekeken wordt naar de context of omgeving van het interactieproces: een relatie dient beschouwd te worden als één van een aantal gelijksoortige relaties binnen dezelfde markt, de mate van dynamiek in een relatie beïnvloedt de relatie, de positie van de relatie in de bedrijfskolom (productiestroom) en het sociale sys-

teem. Het sociale systeem speelt met name een rol bij internationale relaties waarbij cultuurverschillen barrières kunnen veroorzaken. Onder het sociale systeem worden tevens zaken als wet- en regelgeving gerekend;

- De *atmosfeer* van een relatie. De atmosfeer heeft betrekking op de niet-economische aspecten van een relatie. Macht en afhankelijkheid, conflict en coöperatie en de wederzijdse betrokkenheid tussen de interacterende partijen spelen hierbij een rol. Håkansson beschouwt de atmosfeer als een *product* ofwel uitkomst van de relatie.

Het netwerkmodel

Håkansson (1987) stelt dat een netwerk uit drie basisvariabelen bestaat, te weten:

- *Actoren* belast met het uitvoeren van activiteiten en/of het beheeren van bepaalde middelen. De actoren kunnen individuen, groepen van individuen, afdelingen binnen een organisatie, organisaties of zelfs groepen van organisaties zijn;
- *Activiteiten* die uitgevoerd worden door de actoren. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt naar twee groepen activiteiten. De eerste betreft de transformatie-activiteiten die worden uitgevoerd onder het beheer van één actor (bijvoorbeeld het vervaardigen van een product). De transactie-activiteiten vormen de tweede groep en zijn er op gericht de transformatie-activiteiten aan elkaar te koppelen (afstemmingsproblematiek) en relaties tussen actoren tot stand te brengen;
- *Bronnen of middelen* die fysiek (bijvoorbeeld machines en goederen), financieel of menselijk (arbeid, kennis en relaties) van aard kunnen zijn;

Volgens Håkansson (1987) zijn er een aantal krachten werkzaam die de diverse variabelen met elkaar laten samenhangen. Boekema (1989) hanteert de volgende indeling van Håkansson:

- *Functionele afhankelijkheid*
Actoren, activiteiten en bronnen vormen een systeem van met elkaar samenhangende vraag- en aanbodfactoren. Er is dus sprake van functionele samenhang;
- *Machtsstructuren*
De actoren baseren hun macht op het beheersen van activiteiten en/of bronnen. Aldus is er sprake van een systeem dat bewust gestuurd en beheerst kan worden;
- *Kennisstructuren*
Zowel het ontwikkelen van activiteiten als het gebruik van bronnen houdt verband met de aanwezige kennis en expertise bij de (vroegere) actoren;
- *Tijdgebonden structuren*
Netwerken (en netwerkvorming) zijn in hoge mate het resultaat van contacten, kennis, activiteiten en ervaring uit het verleden. In de praktijk betekent dit dat veranderingen in het netwerk over het algemeen beperkt blijven. Veranderingen moeten minstens door een deel van de betrokken participanten in het netwerk worden geaccepteerd.

Andere bekende auteurs uit de IMP-groep zijn onder andere Ford (zie tevens hoofdstuk 4) en Johanson. Nooteboom (1994) wijst tot slot op de goede mogelijkheden om concepten van de IMP-groep te integreren met ideeën uit de transactiekostentheorie. Naast de IMP-groep kunnen binnen de stroming van industriële netwerken auteurs als Axelsson en Easton (1992), Grabher (1993) en Kamann (1989, 1993 en 1997) genoemd worden.

3. Sociale netwerkanalyse

De sociologische wetenschappen kennen reeds een lange geschiedenis op het gebied van de bestudering van netwerken. De wiskundige methoden die zijn ontwikkeld uit de stroming van fysieke netwerken werden vrij snel toegepast in de sociologie en psychologie. Moreno toonde in 1934 met zijn interactiediagrammen hoe sociale configuraties kunnen worden bestudeerd. Sindsdien is in toenemende mate onderzoek verricht naar sociale

structuren voor het verklaren van maatschappelijke verschijnselen. In eerste instantie lag de nadruk op de bestudering van sociale relaties van individuen. Dit is binnen de sociologische wetenschappen later veel verder uitgebreid naar onder andere relaties tussen groepen en organisaties. Bekende studies binnen de hoofdstroom van de sociologische wetenschappen zijn bijvoorbeeld onderzoek naar elitegroepen, sociale ondersteuning, diffusie en adoptie van innovatie, dubbelfuncties (onder andere Stokman), cognitie en sociale perceptie, machtsverhoudingen en coalitie-vorming.

Voor de bestudering van sociale netwerkstructuren zijn een aantal methoden ontwikkeld die over het algemeen worden aangeduid met de term sociale netwerkanalyse (*social network analysis*). Dit is een kwantitatieve benadering in de sociale wetenschappen.

In de sociale netwerkanalyse is niet de individuele actor de eenheid die bestudeerd wordt, maar gaat het om de groep van actoren en de relaties tussen hen, ofwel het sociale netwerk. De basisvoorwaarde voor het bestaan van een sociaal netwerk is de aanwezigheid van informatie-uitwisseling (Wasserman en Faust, 1994). De sociale netwerkanalyse omvat een aantal rekenmethoden om wat over de aard van de relaties in een netwerk te kunnen zeggen en verschillende structuurkenmerken van netwerken te achterhalen. Aspecten behorende tot de aard van de relatie zijn bijvoorbeeld de sterkte van de relaties tussen individuen (intensiteit) of de communicatiefrequentie. Structuurkenmerken kunnen betrekking hebben op het totale netwerk (bijvoorbeeld dichtheid en bereikbaarheid van de actoren in het netwerk) maar tevens op posities van actoren in het netwerk (bijvoorbeeld waar liggen de knooppunten en welke actoren vormen een *brug* naar andere clusters van actoren).

Onderzoek binnen de sociale netwerkanalyse kan over het geheel genomen in twee analyse-niveau's ingedeeld worden: analyse van (1) relaties tussen actoren en (2) relaties tussen clusters van actoren.

Relaties tussen actoren

Een belangrijk thema binnen het netwerkonderzoek van de sociologische wetenschappen is het niet-economische aspect macht (en invloed) en het meten daarvan. Macht en invloed zijn ongrijpbare zaken en het is daarom niet eenvoudig hier een maatstaaf aan te koppelen. Toch zijn er een aantal kwalitatieve en kwantitatieve methoden ontwikkeld om, met de nodige beperkingen, machtige en invloedrijke actoren (en de perifere actoren) te traceren. Er wordt ook wel gesproken over *de spin in het web* ofwel een invloedrijke actor in een netwerk (onder andere Kamann en Strijker, 1989). In de sociale netwerkanalyse wordt op kwantitatieve manier onderzoek gedaan naar machtsverhoudingen. Het traceren van de *meest belangrijke* actor is zelfs één van de primaire toepassingen van sociale netwerkanalyse (Wasserman en Faust, 1994). Macht en invloed worden met name gemeten via centraliteit. Centraliteit meet de mate waarin een actor betrokken is in een netwerk. Een actor met een hoge mate van centraliteit staat in direct contact en/of is in de buurt van vele andere actoren.

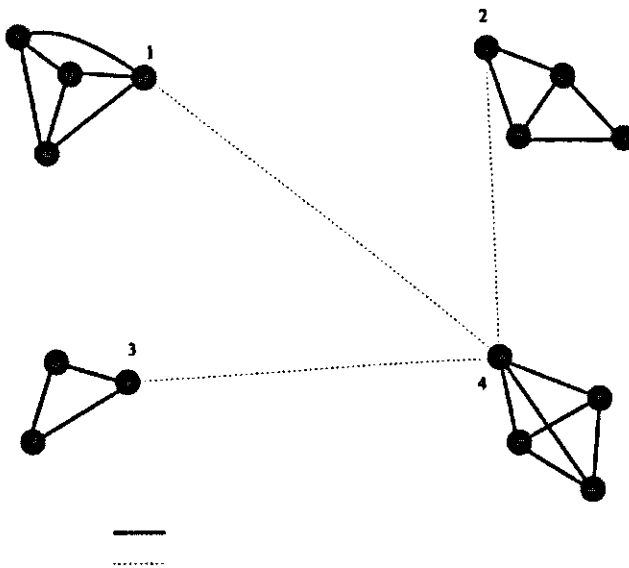
Een duidelijke praktische toepassing van het meten van macht en het traceren van invloedrijke actoren, is de bestudering van zogenaamde affiliatie-netwerken. Affiliatie-netwerken bestaan uit twee verschillende eenheden: de actoren en de gebeurtenissen waar de actoren bij horen. Bij gebeurtenissen gaat het om activiteiten waarmee actoren een relatie met elkaar kunnen leggen en onderhouden, bijvoorbeeld informele clubs of organisaties. Relaties zijn dus gebaseerd op het feit dat actoren deel uitmaken van dezelfde gebeurtenis. Doordat een actor in meer dan één gebeurtenis participeert, ontstaat er een link tussen twee gebeurtenissen. Twee bedrijven kunnen bijvoorbeeld via de actoren met elkaar in contact komen. Er wordt ook wel gesproken over *interlocking systems* of *dubbelfuncties*. Door deze dubbelfuncties kunnen gebeurtenissen (bedrijven, verenigingen, organisaties enzovoort.) invloed op elkaar uitoefenen. Een affiliatie-netwerk kan geanalyseerd worden door het samenstellen van een zogenaamde sociomatrix waarin is weergegeven bij hoeveel gebeurtenissen actor (persoon) A en actor B contact met elkaar hebben. Helmers, Mokken, Plijter en Stokman (1975) stellen dat dubbelfuncties kunnen worden opgevat als aanwijzingen voor belangrijke invloedsrelaties. Zij hebben een analyse

gemaakt van het sociale netwerk van directieleden en commissariaatsleden uit 86 grote bedrijven en instellingen.

Relaties tussen clusters

Binnen netwerken kunnen vaak clusters worden onderscheiden van actoren die onderling een intensieve en frequente interactie kennen. Granovetter (1973) en Burt (1992) hebben onder andere studies verricht naar de uitwisseling van informatie tussen clusters. In het bekende artikel van Granovetter (1973) *The strenght of weak ties* wordt een onderscheid gemaakt tussen *strong ties* en *weak ties*. *Strong ties* betreffen intensieve en frequente contacten tussen personen. Deze contacten concentreren zich gewoonlijk binnen bepaalde groepen of clusters. De informatie-uitwisseling is groot maar kent weinig vernieuwende informatie aangezien de *strong ties* zich binnen een hechte groep plaatsvinden. Bij *weak ties* daarentegen zijn de contacten minder sterk en frequent. Echter, *those to whom we are weakly tied are more likely to move in circles different from our own and will thus have acces to information different from that which we receive* (Granovetter, 1973). Ofwel, een *weak tie* kan vaak nieuwe informatie opleveren en nieuwe mogelijkheden bieden, aangezien de informatie-actor uit een ander informatie-cluster afkomstig is. Deze *weak ties* kunnen een brugfunctie vervullen van informatie-uitwisseling tussen twee gescheiden groepen. Dit idee wordt overgenomen in de '*Structural holes*-benadering van Burt (1992).

Een *structural hole* is een kloof tussen twee clusters van actoren: de clusters zijn van elkaar gescheiden. De contacten tussen de actoren binnen een cluster zijn echter overvloedig en hecht, maar genereren geen nieuwe informatie. Voor nieuwe informatie moeten '*structural holes*' overbrugd worden. Andere clusters bevatten nieuwe informatie, maar het contact tussen de clusters is niet aanwezig of zwak en weinig frequent. Het managen (of balanceren) van een netwerk voor wat betreft grootte en dichtheid is een kwestie van het optimaliseren van *structural holes*-overbruggingen. Figuur 2.1. geeft een visualisatie van de *structural holes* en *weak ties*.



Figuur 2.1 Structural holes en weak ties

'Weak ties' en '*structural holes*' lijken hetzelfde fenomeen te beschrijven. Echter, een '*structural hole*' is meer een aanduiding van het feit dat clusters om de één of andere re-

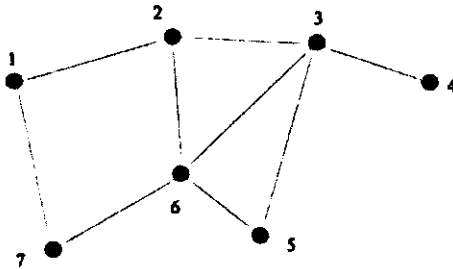
den van elkaar gescheiden zijn. Burt geeft aan dat een 'weak tie' niet de oorzaak is van dit fenomeen, maar het gevolg is van een 'structural hole': vanwege de 'structural hole' is er geen contact of slechts een zwak contact ('weak tie'). In figuur 2.1 is er een 'structural hole' tussen elke actor in een cluster en een willekeurige actor uit een andere cluster. Er bestaat wel een zwakke link tussen een aantal actoren. De actoren 1, 2 en 3 hebben een zwak contact met actor 4 uit cluster D en kunnen een brugfunctie vervullen voor hun eigen cluster. Actor 4 heeft de beste positie in figuur 2.1 drie zwakke contacten naar buiten toe en drie hechte contacten binnen de eigen cluster.

Hoe meer 'structural holes' overbrugd kunnen worden, des te meer toegang verkregen kan worden tot (waardevolle) informatie. Het aantrekken van vernieuwende informatie schept mogelijkheden om betere keuzes te maken en sneller te reageren op (verwachte) ontwikkelingen. Bedrijven kunnen zodoende tot betere prestaties komen.

Om sociale netwerken te analyseren en de hierboven genoemde netwerkaspecten zoals macht, invloed en 'structural holes' te traceren en voor zover mogelijk te meten, zijn een aantal methoden ontwikkeld. Binnen de sociale netwerkanalyse zijn drie verschillende methoden te onderscheiden:

- **Grafentheorie**

De grafentheorie geeft een methode om de actoren en hun relaties te visualiseren. De actoren worden weergegeven door punten; lijnen vertegenwoordigen de relaties. Figuur 2.2 geeft een voorbeeld.



Figuur 2.2 Voorbeeld van een graaf

Figuur 2.2 is een vrij eenvoudige graaf. Er zou informatie kunnen worden toegevoegd, bijvoorbeeld door met tekens (+ of -) langs de lijnen aan te geven of de actoren een positieve of negatieve relatie onderhouden. Tevens kan aan de lijn een richting worden gegeven. Bijvoorbeeld, actor 2 ontvangt informatie van 1, 3 en 6, maar levert alleen aan actor 1 informatie terug. Het is ook mogelijk aan een relatie (lijn) een waarde te koppelen (bijvoorbeeld, persoon 1 en 2 zitten in twee dezelfde commissies, of persoon 3 en 6 ontmoeten elkaar drie keer per week). In feite is figuur 2.1 ook een graaf;

- **Sociometrie**

Gegevens over relaties in een netwerk kunnen in een matrix opgesteld worden: de sociomatrix. De rijen en kolommen verwijzen naar de actoren. In de matrix wordt een bepaalde waarde gegeven aan de relatie tussen actor 1 en 2, 2 en 3 enzovoort. De meerwaarde van een sociomatrix is het feit dat hiermee berekeningen gedaan kunnen worden om bijvoorbeeld een centrale actor (*spin in het web*) te traceren en de perifere actoren te vinden. Matrixen worden dan ook met name gebruikt bij affiliatie-netwerken. Zodoende kunnen maten van centraliteit (macht en invloed) berekend worden. De grafentheorie en de sociometrie worden vaak samen toegepast: netwerk-gegevens weergegeven in een graaf kunnen worden ingevoerd in een matrix waarna berekeningen kunnen worden uitgevoerd. Berekeningen worden veelal uitgevoerd met behulp van softwarepakketten zoals GRADAP (ontwikkeld door Sprenger en Stokman), STRUCTURE (Burt), KrackPlot (onder andere Krackhardt) en UCINET (onder andere Borgatti);

- **Algebra**

De beide hierboven genoemde methoden hebben betrekking op de bestudering van één-dimensionale relaties, bijvoorbeeld alleen informatie. Indien meerdimensionale en complexe relaties onderzocht dienen te worden, schieten de grafentheorie en de sociometrie te kort. Berekeningen kunnen dan plaatsvinden met behulp van formules (algebra). Te denken valt hierbij aan de bestudering van een netwerk waarbij dimensies als informatie, diensten- en goederenstroom, contracten en vertrouwen allen in worden betrokken.

De meeste sociale netwerkstudies hebben een *structurele* benadering. De nadruk ligt dan op de beschrijving van de structuur van een netwerk. Dynamische aspecten worden dan echter niet meegenomen. Dat wil zeggen dat een structurele benadering geen verklaring geeft voor het ontstaan van een netwerk, hoe actoren het netwerk beïnvloeden en op welke wijze het netwerk invloed uitoefent op een actor.

2.3 Conclusie

In dit hoofdstuk is getracht antwoord te geven op de onderzoeksvragen 1a en 1b genoemd in paragraaf 1.4. De eerste vraag is welke theorieën en concepten omtrent economische relaties van belang zijn bij het bestuderen van de niet-economische aspecten. De tweede vraag heeft tot doel een beter overzicht te verkrijgen van de concepten die in de loop van de tijd zijn ontwikkeld met betrekking tot netwerken en welke hiervan informatie kunnen aandragen om niet-economische aspecten beter te kunnen begrijpen.

Een bekende theorie die een aantal elementaire aspecten van economische relaties kan verklaren is de transactiekostentheorie ontwikkeld door Williamson (1985). Transactiekosten bepalen voor een belangrijk deel of een relatie tot stand komt en, indien dit het geval is, welke besturingsstructuur een rol gaat spelen. De transactietheorie kent een *rationele benadering* en schiet tekort in het analyseren van niet-economische aspecten. Anders is dit met het concept van *embeddedness* dat het belang van de sociale context als uitgangspunt heeft. Dit concept, dat door Granovetter (1985) is ontwikkeld, omvat in hoofdlijnen de gedachte dat economische transacties ingebed zijn in een sociale structuur. Dit concept is meer een benadering of een uitgangspunt en kan niet als een theorie worden beschouwd. Uzzi (1997) heeft het *embeddedness*-concept in een case-study toegepast en heeft hiermee een aantal relevante inzichten naar voren gebracht die van toepassing kunnen zijn bij de bestudering van niet-economische aspecten. Een integratie van de transactiekostentheorie en de concepten van *embeddedness* leveren een waardevolle basis voor de bestudering van niet-economische aspecten.

Het aantal onderzoeken en theorieën met betrekking tot netwerken is groot en divers. Vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines is onderzoek verricht vanuit een netwerkbenadering. Er kunnen over het algemeen vijf hoofdstromingen worden onderscheiden die zich bezighouden met de bestudering van netwerkstructuren: de stroming van fysieke netwerken, beleidswetenschappen, regionaal-economische wetenschappen, industriële marketing en de sociale netwerkanalyse (sociologische wetenschap). De eerste twee zijn niet of nauwelijks van toepassing voor wat betreft economische relaties. De meest bruikbare bronnen uit de netwerk-stromingen voor wat betreft het thema van dit onderzoek, zijn afkomstig van de IMP-groep uit de stroming van industriële netwerken (onder andere Håkansson en Snehota, 1997).

De stroming van de regionaal-economische benadering legt zich toe op de economische ontwikkeling in regionaal perspectief. Netwerken van bedrijven worden hierbij meer impliciet dan expliciet bestudeerd. De *filière*-benadering is een netwerk-concept binnen deze stroming, maar heeft betrekking op de economische aspecten (de transactie) en gaat voorbij aan niet-economische aspecten. Niet-economische aspecten spelen echter wel een belangrijke rol binnen de regionaal-economische benadering. Dergelijke aspecten komen tot uiting in onderzoek naar innovatieve omgevingen ('le milieu'). Dit betreft een benadering die weinig toepassingsmogelijkheden kent voor dit onderzoek. Gezien het regionale

karakter van deze stroming kunnen wel aanknopingspunten gevonden voor een uitgebreidere bestudering van specifieke elementen in een plattelandsketen (onder andere Camagni, 1991). Ook indien externe relaties betrokken worden - wat in dit onderzoek niet het geval is - kan de regionaal-economische stroming handvaten bieden.

Tot slot de sociale netwerkanalyse. Deze sociologische stroming kan inzicht verschaffen in een aantal kenmerken betreffende de aard van relaties en de structuur van netwerken. Hierbij is het bestaande netwerk het uitgangspunt. Voor wat betreft het opzetten van netwerken biedt de sociale netwerkanalyse geen toepassingsmogelijkheid; wel met betrekking tot netwerkaanpassingen. De sociale netwerkanalyse verschaft een aantal kwantitatieve methodes om niet-economische aspecten te bestuderen. Het kwantificeren van niet-economische aspecten levert een aantal beperkingen op. Bijvoorbeeld, uit het aantal contacten dat actoren met elkaar hebben kunnen moeilijk gegevens worden afgeleid over macht en invloed. De kassière in een winkel zou dan een machtiger positie hebben dan de bedrijfsleider van de winkel.

De sociale netwerkanalyse heeft met name een meerwaarde voor de bestudering van complexe, onoverzichtelijke netwerken. Voor dit onderzoek zijn vooral de concepten van 'weak ties' (Granovetter, 1973) en de *structural holes* (Burt, 1992) bruikbaar.

3. NIET-ECONOMISCHE ASPECTEN

In dit hoofdstuk zal een aantal niet-economische aspecten worden belicht die een belangrijke rol kunnen spelen in een economische relatie tussen bedrijven. Het gaat dan niet om de transactie zelf, maar om zaken die daar omheen gebeuren. Er zijn verschillende niet-economische aspecten te onderscheiden. Het bestuderen van dit hele spectrum zal een complexe en veelomvattende studie opleveren waarbij het gevaar bestaat verstrikt te raken in de vele aspecten en onderlinge verbanden. Daarom is ervoor gekozen om hier een aantal thema's uit te lichten. Het betreft de volgende aspecten:

- Vertrouwen;
- Informele contacten en informatie-uitwisseling;
- Coöperatie en conflicten;
- Reputatie en perceptie;
- Macht en invloed (en het meten van macht).

De keuze van deze aspecten is gebaseerd op het feit dat in de literatuur met name deze aspecten naar voren komen. Alvorens deze niet-economische aspecten te behandelen zal eerst een nadere toelichting worden gegeven op de inhoud van een economische relatie en het onderscheid tussen economische en niet-economische aspecten.

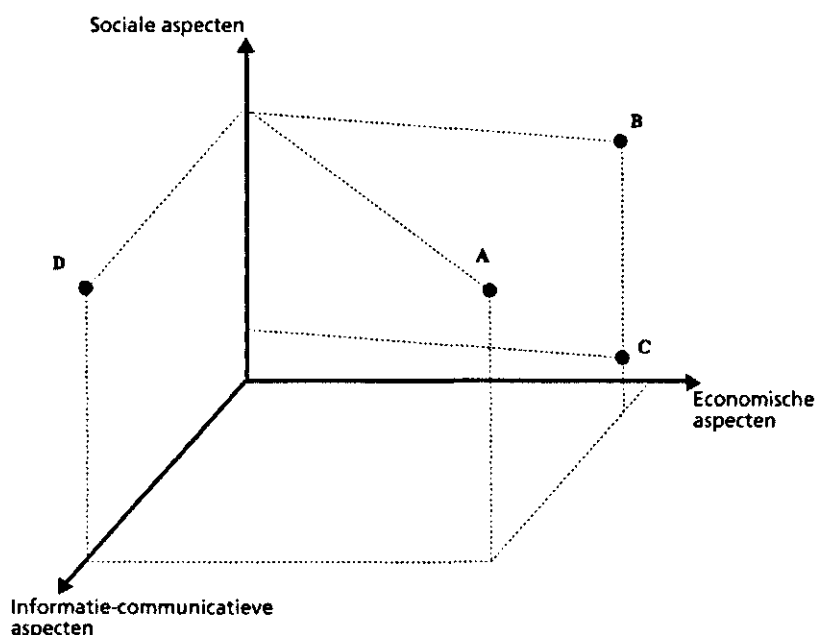
3.1 De inhoud van een economische relatie

In paragraaf 1.2 is toegelicht wat onder economische en niet-economische aspecten verstaan kan worden. De niet-economische aspecten zijn hierbij verder onderverdeeld in een tweetal elementen: sociale aspecten en informatie-communicatie. Er zou in feite een driedeling gemaakt kunnen worden van de inhoud van een economische relatie. Deze driedeling is gebaseerd op de NRLO-programmeringsstudie (Borgstein et al., 1997). Het gaat dan om de volgende indeling, waarbij de laatste twee aspecten in dit onderzoek als niet-economische aspecten worden beschouwd:

- *Economische aspecten:*
de transactie en de noodzakelijke communicatie daarbij;
- *Sociale aspecten:*
zaken als vertrouwen, macht, invloed, reputatie en perceptie en de communicatieve aspecten die hierbij een rol spelen;
- *Informatie-communicatie:*
de informatie-uitwisseling anders dan de transactie-communicatie of de sociale communicatie.

Uit deze indeling komt naar voren dat het element communicatie een rol speelt in alle drie de aspecten. In de praktijk zal het niet altijd mogelijk zijn de drie inhoudsaspecten bij een economische relatie van elkaar te onderscheiden. Echter, voor een theoretische analyse kunnen zij wel als afzonderlijk worden beschouwd. Economische, sociale en informatie-communicatieve aspecten kunnen elk op een schaal van intensiteit worden geplaatst. In bepaalde relaties overheersen allerlei economische aspecten, waarbij de niet-economische aspecten een ondergeschikte rol spelen. Andere relaties kenmerken zich door een dominatie van sociale en informatieve aspecten terwijl economische aspecten nauwelijks een rol spelen, bijvoorbeeld bij een relatie tussen twee collega-bedrijven die informatie met elkaar uitwisselen. De volgende figuur geeft een ruimtelijke weergave van het kader waarbinnen een economische relatie gepositioneerd kan zijn, waarbij de X, Y,

en Z-assen respectievelijk de sociale, economische en informatie-communicatieve aspecten voorstellen.



Figuur 3.1 Positionering van economische relaties naar de drie aspecten van inhoud

Relatie A kent een invulling waarbij zowel economische, als sociale en informatie-communicatieve aspecten een belangrijke rol spelen. Een voorbeeld hiervan zou een relatie kunnen zijn tussen een toeleverancier en een afnemer die al jaren met elkaar zaken doen en daardoor goed bekend met elkaar zijn. De economische transactie heeft de basis gelegd voor de relatie en in de loop van de tijd zijn vertrouwen en informele contacten ook een belangrijke rol gaan spelen. Informatie-communicatie kan dan makkelijker plaats vinden en zal een rol spelen bij dynamische en innovatieve sectoren. Uitwisseling van informatie kan ook van weinig belang zijn. De betrokken partijen hechten weinig waarde aan nieuwe informatie of de beschikbare informatie is beperkt. Alleen transactie-communicatie en sociale communicatie vinden plaats binnen de relatie. Een dergelijke situatie is aangegeven bij punt B. Zowel A en B geven de situatie weer van een *embedded* relatie (Uzzi, 1997).

Relatie C kenmerkt zich door een sterke economische invulling met weinig sociale en informatie-communicatieve aspecten. Een voorbeeld hiervan is een eenvoudige en éénmalige transactie die volledig via de markt plaatsvindt: een *arm's-length*-relatie (een uiterste fase van de transactiekostentheorie). Alleen prijs en kwaliteit zijn van belang voor de afnemer (het kopen van brood bij de bakker bijvoorbeeld). Van informatie-uitwisseling en sociale interactie is slechts in zeer beperkte mate sprake. Relatie D is min of meer het tegenovergestelde van C. Er is geen sprake van een economische transactie; alleen sociale aspecten en informatieve uitwisseling geven inhoud aan de relatie. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om twee collega-bedrijven die prijsafspraken met elkaar maken of informatie uitwisselen over ontwikkelingen in de markt. Relatie D betreft een horizontale relatie. In dit onderzoek ligt echter de nadruk op verticale relaties, waardoor situatie D min of meer buiten het kader van dit onderzoek valt.

3.2 Vertrouwen

'There is probably no integration process without some element of trust in it' (Hertz, 1992).

In vrijwel alle relaties is het aspect vertrouwen in meer of mindere mate aanwezig. Een economische relatie tussen twee bedrijven zou gebaseerd kunnen zijn op een uitgebreid formeel contract van honderden pagina's. Deze formele regelingen zijn echter niet alléén voldoende. Vertrouwen (informele aspecten) zal ook een rol moeten spelen. Een economische relatie is gebaseerd op zowel formaliteit als vertrouwen. De mate van intensiteit van het aspect vertrouwen zal echter sterk kunnen verschillen per relatie (hier kan verwezen worden naar figuur 2.1 in de vorige paragraaf). Bij een *embedded* relatie zal vertrouwen nadrukkelijk aanwezig zijn. Een *arm's-length*-relatie, die zich kenmerkt door zakelijkheid, zal veel minder aspecten van vertrouwen in zich hebben. De mate van formaliteit in een relatie kan echter in de loop van de tijd veranderen als gevolg van een verandering in het vertrouwen, zowel positief als negatief.

Sako (1992) geeft aan dat vertrouwen in economische relaties meerdere dimensies kent. De auteur onderscheidt drie typen van vertrouwen. In de eerste plaats kan vertrouwen betrekking hebben op een wederzijdse verwachting dat afspraken worden nagekomen: *contractueel vertrouwen*. In de tweede plaats speelt *competentie-vertrouwen* een rol. Dit is het vertrouwen in de bekwaamheid van de partner dat een bepaalde taak uitgevoerd wordt. Deze beide typen van vertrouwen zijn in meer of mindere mate aanwezig in zowel *embedded* als *arm's-length*-relaties. Het *good will*-vertrouwen in de derde plaats, heeft betrekking op de wederzijdse verwachting dat de partner zich betrokken opstelt in de relatie en bereid is zich extra in te zetten indien dat nodig wordt geacht. Dit type vertrouwen zal zich alleen bij een *embedded* relatie kunnen ontwikkelen. De voorwaarde voor het in stand houden van het *good will*-vertrouwen is dat de beide andere typen van vertrouwen ook aanwezig zijn.

Uit meerdere studies blijkt dat informele elementen, zoals vertrouwen, efficiënter zijn ten behoeve van de ontwikkeling van relaties tussen bedrijven dan formele contractuele regelingen (Håkansson en Snehota (ed.), 1997). Vertrouwen is een aspect dat geleidelijk wordt opgebouwd in een relatie. Volgens Uzzi (1997) ontwikkelt vertrouwen zich indien een actor vrijwillig en zonder formele afspraken, een extra *gunst* verleent aan de andere partij. In een economische relatie tussen toeleverancier en uitbesteder kan een dergelijke gunst zich bijvoorbeeld uiten in het verlenen van een voorrangspositie met spoedopdrachten of extra inzet om een product tijdig te kunnen leveren. Voor een duurzaam vertrouwen dient een dergelijke houding wederzijds te zijn. Een dergelijke omschrijving lijkt op het *good will*-vertrouwen dat door Sako (1992) wordt onderscheiden. Uzzi (1997) betreft echter niet de andere typen van vertrouwen die door Sako worden aangehaald. Vertrouwen zou zich namelijk ook in een eerder stadium kunnen ontwikkelen. Indien een afnemer meerdere malen tevreden is over een geleverde dienst, zal vertrouwen een rol gaan spelen (competentie-vertrouwen). Voor beide partijen in een relatie kan de mate van vertrouwen in elkaar verschillen. Vertrouwen kan ook slechts één richting kennen. Bij een langdurige relatie zal het vertrouwen wederzijds moeten zijn. Bepaalde overeenkomsten in de normen en waarden van de actoren zullen de basis zijn van het vertrouwen in een relatie.

Vertrouwen blijkt in meerdere studies (onder andere Uzzi, 1997 en Larson, 1992) als een belangrijk middel te worden beschouwd tegen opportunistisch gedrag van de partner in de relatie. Dit speelt vanzelfsprekend met name een rol in die economische relaties waarbij afspraken niet formeel via contracten zijn vastgelegd. Het voorkomen van opportunistisch gedrag via formele contract-regelingen is een kostbare methode. In vele situaties zijn juist de informele mechanismen (met name het ontwikkelen van vertrouwen) efficiënter (onder andere Rooks et al., 1997; Håkansson en Snehota, 1997). De informele aspecten zijn van belang om goed om te kunnen gaan met onzekerheden, conflicten en crisis-situaties die in relaties kunnen ontstaan.

Larson (1992) vindt, op basis van een casestudy naar verticale relaties, een aantal vormen van uitingen van vertrouwen. Hierin komt het aspect van opportunisme duidelijk naar voren. Ook is de indeling in typen vertrouwen van Sako terug te vinden. Het gaat om de volgende uitingen:

- Vertrouwen op een goede en correcte inzet van de andere partij: bijvoorbeeld het leveren van goede service en het correct omgaan met "gevoelige" informatie;
- Vertrouwen dat de relatie niet wordt uitgebuit door de andere partij;
- Vertrouwen op een consistente houding van de partner om extra inzet te leveren;
- Vertrouwen dat de partner ruimte biedt voor de andere partij om noodzakelijke aanpassingen door te voeren bij veranderde omstandigheden, zonder abrupt over te gaan op een andere toeleverancier of afnemer.

Door vertrouwen in een economische relatie kunnen bepaalde processen sneller en efficiënter verlopen waardoor kosten kunnen worden bespaard. De volgende bedrijfseconomische voordelen kunnen worden behaald indien een economische relatie in sterke mate gebaseerd is op vertrouwen. Deze punten hangen nauw met elkaar samen:

- *Creëren van zekerheid*
Een afnemer heeft in een op vertrouwen gebaseerde relatie meer zekerheid over zaken als de kwaliteit van een product, de prijs en de constante aanlevering van een product. De afnemer vertrouwt op de diensten van de toeleverancier. Voorraden hoeven daardoor minder groot te zijn;
- *Middel tegen opportunisme*
Het vertrouwen dat een partner niet uit eigen belang gaat handelen ten koste van het eigen belang, kan een kostenbesparing opleveren. Indien dit vertrouwen niet aanwezig is, zijn er methoden nodig om elkaar te kunnen controleren of aan te spreken op het niet nakomen van afspraken. Het opstellen van een contract is hier een voorbeeld van, maar ook het inwinnen van informatie over de kwaliteiten van een (mogelijke) partner. Bij een goed vertrouwen zijn dergelijke methoden in mindere mate nodig;
- *Verlagen van de transactiekosten*
Dit is voor een deel het resultaat van de bovenste twee punten. Aan elke transactie zit een bepaald risico verbonden. Reeds genoemd zijn bijvoorbeeld de kwaliteit van een product dat aangeleverd wordt, de leveringstijd en opportunistisch gedrag van de transactie-partner. Bij een goed vertrouwen zal het risico van een transactie laag zijn. Uzzi (1997) wijst er op dat bij vertrouwen weinig meer sprake is van een calculatie van risico's. Vertrouwen kan meer gezien worden als een heuristische kwaliteit: er zullen waarschijnlijk wel andere toeleveranciers zijn die wellicht een nog hogere kwaliteit kunnen leveren en/of tegen lagere kosten kunnen leveren, maar een huidige leverancier voldoet in voldoende mate aan de eisen. De transactiekosten voor het zoeken naar andere toeleveranciers en het opnieuw opbouwen van een relatie liggen te hoog. De beslissingsprocedures kunnen sneller verlopen bij een goed vertrouwen en cognitieve bronnen (bijvoorbeeld bekend zijn met elkaar) blijven behouden. Een goed vertrouwen kan een relatie duurzaam maken. In andere gevallen (*arm's-length-ties*) zal vertrouwen veel minder van belang zijn. 'This can be seen as a trade-off: enter the marketplace and incur the costs of verifying the credibility of prospective partners and/or hammering out detailed contracts, or enter into business relations with firms and people one already knows and trusts (or who have honorable reputations) and hope that the savings in transaction costs will offset the higher prices that one may pay for goods and services' (Mizuchi en Galaskiewicz, 1994);
- *Toegang tot waardevolle bronnen*
Bij een economische relatie gebaseerd op vertrouwen kan een partij informatie, diensten of producten bemachtigen die via de markt (*arm's-length-ties*) niet of nauwelijks te verkrijgen zijn. Een afnemer kan bijvoorbeeld waardevolle informatie overbrengen aan de toeleverancier omdat erop vertrouwd wordt dat de toeleverancier op correcte wijze omgaat met die informatie. Van de partner wordt niet verwacht dat hij opportunistisch gedrag vertoont.

Een sterk vertrouwen binnen een relatie, enkelzijdig of tweezijdig, kan echter wel een aantal negatieve ontwikkelingen in de hand werken. In de eerste plaats kan een goed vertrouwen misbruikt worden door de partner. Door een relatie op basis van goed vertrouwen zijn de betrokken partijen kwetsbaarder voor opportunistisch gedrag: een paradoxaal kenmerk van vertrouwen. In de tweede plaats kunnen de eerder genoemde negatieve aspecten van *embeddedness* (paragraaf 2.1) ook van toepassing zijn op vertrouwen. Hierbij gaat het om een vergroting van de afhankelijkheid en daardoor een vermindering van de flexibiliteit, de beperkingen in de toestroom van nieuwe informatie door inertie in de relatie en een vermindering van de zakelijkheid die *inefficiency* in de hand kan werken.

3.3 Informele contacten en informatie-uitwisseling

'While the importance of business "know-how" has long been recognized as a factor contributing to entrepreneurial success, it appears that "know-who" is also important. Entrepreneurs who, for geographic, cultural or social reasons, lack access to "free" information through personal networks, operate with less capital than do their well-connected peers' (Leonard-Barton, 1984).

Informele contacten kunnen een belangrijke bron van informatie zijn voor bedrijven. Uit meerdere studies blijkt dat interpersoonlijke (ofwel informele) informatiekanaal vaker worden benut dan formele informatiebronnen, zoals literatuur of adviseurs en consultants (Leonard-Barton, 1984). Een voorbeeld hiervan is het gegeven dat in veel gevallen werkgevers via vrienden, kennissen of *kennissen-van-kennissen* (de zogenaamde 'weak ties') op zoek gaan naar nieuwe medewerkers (Granovetter, 1973). Waarom hebben informele, persoonlijke bronnen meestal de voorkeur boven formele informatiebronnen? In de eerste plaats is de informatie via interpersoonlijke communicatie vaak toegankelijk en al gedeeltelijk geordend. Dat wil zeggen, de informatiebron heeft zelf (deels) al een evaluatie gemaakt van de beschikbare informatie: irrelevante en onzekere informatie zijn achterwege gelaten of als zodanig aangemerkt. In de tweede plaats is bij *face-to-face*-communicatie directe feedback mogelijk. Door deze directe interactie kan eenvoudig toegespitst worden op die informatie die nodig is.

Een individu of een bedrijf kan onmogelijk beschikken over relevante informatie over alle terreinen. Een ieder heeft te maken met een 'bounded rationality' (Williamson, 1985). Daarom richten mensen of groepen zich tot actoren die zich hebben gespecialiseerd in de bepaalde soort informatie waarnaar gezocht wordt. Actoren die een intermediaire functie vervullen voor informatie, hoeven echter niet altijd degenen te zijn die als autoriteit worden gezien op een bepaald gebied. Het kunnen ook actoren zijn die zich in een gelijke positie bevinden. Zij hebben bijvoorbeeld een zelfde probleem doorgeemaakt als waar de informatie-zoeker mee kampt en hebben daarmee al ervaring opgedaan. Dergelijke "gelijke" actoren kunnen belangrijke informatiebronnen zijn aangezien zij als "veilig" worden aangezien (de informatie-bron heeft gelijkenissen met de informatie-zoeker) en als "professioneel" worden beschouwd (de informatie-bron heeft een oplossing kunnen vinden voor een probleem). Met name voor het betrekken van innovatieve informatie worden deze informatie-bronnen met succes geraadpleegd (Leonard-Barton, 1984).

In haar onderzoek naar Zweedse en Amerikaanse ondernemers maakt Leonard-Barton (1984) een onderscheid in twee typen van zakelijke informatie waarnaar ondernemers op zoek kunnen zijn: 1) management-informatie, om belangrijke beslissingen te kunnen maken aangaande financiële, marketing of personeels-zaken; en 2) technische informatie ten behoeve van de ontwikkeling van een product of dienst. Het onderzoek van Leonard-Barton (1984) had betrekking op het gebruik van interpersoonlijke communicatienetwerken door ondernemers in Zweden en het gebied rond Boston in de Verenigde Staten. Hieruit kwam naar voren dat Zweedse ondernemers minder gebruik maakten van persoonlijke (informele) contacten als een bron van zakelijke informatie dan hun Amerikaan-

se collega-ondernemers, zowel voor wat betreft management-informatie als technische informatie. Bij producten van Zweedse ondernemers die in hoge mate innovatief zijn, werd echter wel in belangrijke mate gebruik gemaakt van externe informatie-bronnen (formeel of informeel). Dit wordt ondersteund door meerdere andere studies waaruit blijkt dat het toetreden van nieuwe informatie van buitenaf van groot belang is voor het innovatie-proces bij bedrijven. Met name Granovetter (1973: 'weak ties') en Burt (1992: 'structural holes') hebben onderzoek verricht naar de toestroom van vernieuwende informatie.

Leonard-Barton (1984) kan uit haar onderzoek echter niet de gerechtvaardigde conclusie trekken dat een effectief gebruik van het informele contacten-netwerk direct gerelateerd is aan het succes van een onderneming. Subjectief werd dit wel zo ervaren. Homer et al. (1977) vullen dit aan door te stellen dat persoonlijke contacten gezien kunnen worden als één van de vijf hoofdingrediënten bij het succesvol opzetten van een nieuw bedrijf.

Leonard-Barton (1984) heeft in haar onderzoek echter niet gekeken naar de "sterkte" van relaties. Granovetter (onder andere 1973) en Burt (onder andere 1992) stellen dit daarentegen centraal in een aantal onderzoeken. Zoals in paragraaf 2.2 reeds genoemd is, kan juist een zwakke relatie nieuwe informatie genereren aangezien de informatie-actor veeluit uit een andere sociale cluster afkomstig is waarbinnen andere informatie rondgaat.

Samengevat kent informatie-uitwisseling via het informele netwerk de volgende voordelen boven het raadplegen van formelere bronnen:

- *Informatie is snel beschikbaar*
In het informele netwerk is vaak bekend bij wie bepaalde informatie te verkrijgen is. Formele handelingen om die informatie te bereiken zijn niet nodig;
- *Directe feedback*
Door 'face-to-face' contacten tussen de informatie-zoeker en de informatiebron kan vrij snel tot de meest relevante en bruikbare informatie worden gekomen;
- *Informatie is voorberekt*
De informatie-bron zal de beschikbare informatie al hebben geëvalueerd en geordend;
- *Besparen van kosten*
Door bovenstaande punten kan bespaard worden op transactiekosten. Informatie over bijvoorbeeld nieuwe technologieën of marktontwikkelingen kunnen tegen lage kosten worden ingewonnen. 'Personal contacts with knowledgeable people can substitute for expensive paid consulting in answering both technical and general managerial questions' (Leonard-Barton, 1984);
- *'Weak ties' en nieuwe informatie*
Via 'weak ties' kan nieuwe innovatieve informatie uit andere sociale groepen worden aangetrokken.

Informatie uit het informele netwerk is echter niet altijd even betrouwbaar als formele bronnen. Daarnaast is vanzelfsprekend niet alle benodigde informatie via het informele circuit te bereiken. Formele informatiebronnen zullen dan ook altijd een rol blijven spelen. Leonard-Barton (1984) en Granovetter (1973; 1985) maken voor wat betreft informele informatiestromen geen onderscheid tussen verticale en horizontale relaties. Leonard-Barton (1984) betreft allerlei actoren binnen en buiten de onderneming (onder andere ook familie en vrienden) die informatie kunnen leveren. Vanuit een netwerk- of ketenperspectief betekent dit dat ook het externe netwerk wordt betrokken. Granovetter (1973; 1985) en Burt (1992) verrichten meer theoretisch onderzoek op algemeen niveau zonder de verschillende informatie-actoren specifiek te benoemen.

Uzzi (1997) heeft onderzoek verricht naar verticale relaties en informatie-uitwisseling. Hij concludeert dat bij een *embedded* relatie de informatie-uitwisseling meer gedetailleerd is en tevens meer *zuijgzame* elementen bevat dan het geval is bij prijs- en kwaliteitsafspraken in een *arm's-length* relatie. Met "zuijgzame" elementen wordt bedoeld dat een toeleverancier bij een duurzame relatie met zijn afnemer "aanvoelt" hoe de afnemer

een bepaald product voor ogen heeft. De toeleverancier is bekend met de stijl van de afnemer en zal hier, zonder hierover te communiceren, naar handelen. Deze conclusie van Uzzi (1997) sluit aan bij de bevindingen van Håkansson en Snehota (1997). Zij stellen dat in (vertikale) relaties op den duur routine en een institutionalisering van gedragscodes optreedt.

In deze paragraaf zijn persoonlijke contacten behandeld in relatie tot informatie-uitwisseling. Naast informatie-uitwisseling spelen persoonlijke contacten ook op andere terreinen een rol. Turnbull (1990) stelt dat persoonlijke contacten van belang kunnen zijn bij het vinden van een geschikte relatie-partner (assessment), bij het onderhandelen (onder andere over prijs), in probleemsituaties, om te voorzien in sociale behoeften en als middel om de eigen status te vergroten door contacten te leggen en geconformeerd te worden met personen van respectabel aanzien (zie tevens paragraaf 3.5).

3.4 Coöperatie en conflicten

'Vaak loopt samenwerking mis als bedrijven de wil tot samenwerking alleen met de mond belijden, maar niet met daden' (Glas, 1996).

Aspecten van coöperatie en conflict komen naast elkaar voor in relaties tussen bedrijven. Conflicten ontstaan onder andere over de verdeling van de baten die uit de relatie resulteren. Echter, een coöperatieve houding is noodzakelijk om voor beide partijen een meerwaarde te creëren en te komen tot constructieve oplossingen.

Coöperatie of samenwerking is een begrip dat heel breed kan worden opgevat. Easton en Araujo (1992) spreken over coöperatie als twee of meer partijen doelen hanteren die wederzijds van elkaar afhankelijk zijn. In elke relatie is op een één of andere manier wel sprake van coöperatie. Bijvoorbeeld, een toeleverancier die een product levert aan een afnemer heeft een coöperatief aspect in zich, aangezien beide partijen van elkaar afhankelijk zijn om hun activiteiten uit te voeren. Echter, interessant voor dit onderzoek zijn die aspecten van coöperatie die niet-economische elementen omvatten.

Een onderscheid kan gemaakt worden in formele en informele coöperatie (Easton en Araujo, 1992). Formele coöperatie kenmerkt zich door planning, de aanwezigheid van een vorm van management en openlijke bekendheid (of ten minste de potentie deze kenmerken te bevatten). Het kan hierbij gaan om gezamenlijke activiteiten - bijvoorbeeld bij R&D -, gezamenlijke investeringen - bijvoorbeeld een joint venture - of speciale formeel geregelde overeenkomsten in een verticale relatie. Informele coöperatie daarentegen komt vaker op individueel niveau voor en is meer willekeurig en ongepland. Voorbeelden hiervan zijn de uitwisseling van informatie en werknemers en het tonen van betrokkenheid bij een partner. Uzzi (1997) spreekt, in nauwe relatie tot informele coöperatie, over 'joint problem-solving arrangements': het vermogen om gezamenlijk tot oplossingen te komen en bereid zijn hier moeite voor te doen. 'Doing more than the letter of a contract'. Uzzi (1997) stelt dat dergelijke 'problem-solving mechanisms' een belangrijk component vormt in *embedded* relaties. In feite is het begrip informele coöperatie nauw gerelateerd aan de aspecten betrokkenheid ('commitment' of 'reciprociteit') en de wil tot samenwerken. Beide aspecten komen in de literatuur naar voren.

Het aspect vertrouwen speelt ook hier weer een belangrijke rol. De aanwezigheid van vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor informele coöperatie. Bij een formele vorm van coöperatie zal de aanwezigheid van vertrouwen een minder belangrijke rol spelen.

In een studie van Glas (1996) naar industriële netwerken is onder andere bij een aantal contactpersonen van bestaande netwerken - bedrijvensclusters - gevraagd naar factoren die als voorwaarde worden gezien voor een succesvolle samenwerking. De meest genoemde factor hierbij is het onderling vertrouwen in elkaar. In feite betekent dit dat de deelnemers elkaar al goed moeten kennen, alvorens men met elkaar in gesprek raakt over onderlinge samenwerking. Daaropvolgend wordt de meeste waarde gehecht aan de mate van aanvulling van expertise van de deelnemers. Dit is met name van belang bij de geza-

menlijke ontwikkeling van een product. Op de derde plaats wordt de wil tot samenwerking als belangrijk criterium voor het slagen van een samenwerkingsverband genoemd. Het citaat aan het begin van dit onderdeel heeft hier betrekking op. De wil tot samenwerking vereist onder andere een bereidheid tot het geven van diepgaande informatie over het functioneren van het eigen bedrijf. Vertrouwen speelt dan vanzelfsprekend een belangrijke rol. Een dergelijke coöperatieve houding hangt samen met zowel het inzien van het nut van samenwerking voor het eigen bedrijf, als het voorkomen van onderlinge concurrentie tussen de deelnemers (Glas, 1996). Deze gedachte lijkt in overeenstemming te zijn met de 'joint problem-solving arrangements' van Uzzi (1997). De deelnemers moeten inzien dat de samenwerking toegevoegde waarde schept bovenop de eigen activiteiten afzonderlijk en moeten bereid zijn extra moeite te verrichten om deze synergie in stand te houden.

Een (economische) relatie betekent niet dat er zich geen conflict-situaties kunnen voordoen. Enige mate van wrevel is in bepaalde gevallen zelfs noodzakelijk om een relatie tussen twee bedrijven "gezond" te houden (Håkansson en Snehota, 1997). Laage-Hellman (1988) verklaart coöperatie en conflicten tussen twee of meerdere actoren vanuit de belangen van de partijen: de mate van gemeenschappelijke belangen en de mate van conflicterende belangen in een relatie. Figuur 3.2 geeft dit schematisch weer.

		Gemeenschappelijke belangen	
		zwak	sterk
Conflicterende belangen	zwak	1	2
	sterk	3	4

Figuur 3.2 Conflicterende en gemeenschappelijke belangen (uit: Axelsson, 1992, p. 199)

De situatie linksboven in de figuur is volgens de auteur weinig interessant: zowel de gemeenschappelijke als de conflicterende belangen zijn zwak. De actoren kunnen relatief onafhankelijk van elkaar handelen. In situatie 2 hebben de actoren sterke gemeenschappelijke belangen. In een dergelijk geval zullen de actoren duidelijke redenen hebben om een vorm van coöperatie te overwegen. In de derde situatie overheersen conflicterende belangen. Een dergelijke situatie heeft veelal betrekking op concurrentie, bijvoorbeeld bij bedrijven die zich op dezelfde consumentenmarkt begeven of gebruik moeten maken van gelijke bronnen (bijvoorbeeld grondstoffen en arbeid). Situatie 4 tot slot, waarbij zowel sterke gemeenschappelijke als conflicterende belangen aanwezig zijn, is niet ongebruikelijk. Veel bedrijven wedijveren om dezelfde groep consumenten of bronnen, maar hebben tevens sterke gemeenschappelijke belangen zoals het vastleggen van de prijs op een bepaald niveau. Aangezien een relatie een wederzijds georiënteerde interactie inhoudt (zoals gedefinieerd in paragraaf 2.1) zal in de situaties 1 en 3 dan ook niet altijd over een relatie gesproken kunnen worden. Als er geen gemeenschappelijke belangen zijn, is van geen sprake van een relatie.

Laage-Hellman vervolgt met:

'Turning our interests to business relationships between sellers and buyers, we can assume that in most cases common rather than conflicting interest will predominate. The foundation for such relationships is that both parties have a commercial exchange which is rewarding for both'.

Een verticale relatie is gebaseerd op een wederzijds belang in elkaar, waardoor conflict-situaties zich minder voor zullen doen dan in horizontale relaties. Voorbeelden van conflicten op horizontaal niveau zijn reeds genoemd: conflicten tussen concurrenten en onenigheden over de verdeling van de baten die resulteren uit een samenwerkingsverband.

Easton en Araujo (1992) richten zich meer op het netwerk-niveau in plaats van de individuele relatie. Zij stellen dat indien conflicten in relaties een duidelijk gewicht hebben in een netwerk, compensatie nodig is van coöperatieve krachten om zodoende het netwerk in stand te houden.

Aan het begin van deze paragraaf is gesteld dat coöperatie een breed begrip is. Interessant voor dit onderzoek is met name de informele coöperatie. Evenals met vertrouwen en informele informatie-uitwisseling, kan informele coöperatie bedrijfseconomische voordelen bewerkstelligen. In feite levert informele coöperatie dezelfde voordelen als bij het aspect vertrouwen (paragraaf 3.2). Aspecten als betrokkenheid en probleemoplossings-mechanismen verschaffen meer zekerheid in een relatie. Zekerheid in bijvoorbeeld de levering van een product en in het gedrag van de partner (opportunisme). Transactiekosten kunnen hierdoor beperkt worden. Vertrouwen en informele coöperatie zijn nauw met elkaar verbonden.

3.5 Reputatie en perceptie

'Knowing the people and knowing their capabilities were two prime considerations' (Larson, 1992; naar aanleiding van de vorming van een relatie).

Reputatie en perceptie, aspecten die nauw met elkaar verbonden zijn, spelen een rol bij het totstandkomen van een economische relatie en het instandhouden van een relatie. De reputatie van een individu of bedrijf heeft betrekking op de hoedanigheid waaronder de persoon of het bedrijf bij anderen bekend is. Een reputatie hoeft dus niet de werkelijke situatie weer te geven. De reputatie wordt gevormd door de perceptie van anderen: hoe beoordelen andere actoren het bedrijf of het individu waar het om gaat. Larson (1992) onderzocht het ontstaan van relaties en concludeert onder andere dat reputaties een belangrijke rol spelen in het ontstaan van relaties. Twee overwegingen zijn hierbij van primair belang: 'Knowing the people and knowing their capabilities.' Het eerste aspect betreft de vraag of verwacht wordt dat er goed samengewerkt kan worden (sociaal vertrouwen). Het tweede aspect heeft betrekking op de vaardigheden en capaciteiten van de potentiële partner; bijvoorbeeld, kan het bedrijf goed werk afleveren? (economisch vertrouwen, of competentievertrouwen zoals Sako (1992) dat noemt). In feite is reputatie een vorm van vertrouwen. Bij markttransacties, ofwel *arm's-length*-relaties, zal vrijwel alleen het economisch vertrouwen van belang zijn. Anders is dit bij relaties waar duurzaamheid meer gewenst is. Hierbij zal juist ook het sociale vertrouwen een rol spelen. *Embedded* relaties komen in veel gevallen voort uit een *arm's-length*-relatie waardoor de reputatie-ontwikkeling in twee fasen zou kunnen verlopen. Zoals in de eerste alinea van dit onderdeel reeds is aangegeven, kan een onderscheid gemaakt worden in persoonlijke reputaties en reputaties van bedrijven. Larson (1992) constateert uit haar onderzoek dat de individuele ondernemers uitgingen van hun *persoonlijke* reputatie om relaties te initiëren, aangezien hun bedrijf zelf nog geen reputatie had opgebouwd.

Door samenwerking te zoeken met een bedrijf dat een goede reputatie heeft, kan een aantal voordelen worden behaald. Naast product- en kwaliteitsvoordelen die verkregen worden, indien de (economische) reputatie gerechtvaardigd is, kan tevens de eigen reputatie worden verbeterd. Door als een "goede vriend" van een gezaghebbend bedrijf gezien te worden, kunnen vervolgens nieuwe relaties eenvoudiger worden gerealiseerd. Reputatie-effecten spelen een belangrijke rol bij relatie-vorming. Het frequent ontstaan en wegvallen van economische relaties tussen bedrijven zal met name voorkomen bij innoverende en dynamische bedrijven en bij veranderende omgevingen. Ook in situaties waarbij hoge transactiekosten voor het zoeken naar een geschikte partner-bedrijf on-

gewenst zijn, kan reputatie een grote rol spelen. Reputatie-effecten zullen veel minder belangrijk zijn in meer statische netwerken. Initiatieven voor nieuwe relaties zijn dan minder relevant. Niet alleen bij het aangaan van een relatie, maar ook bij het in stand houden van een relatie kunnen reputaties een belangrijke rol spelen. Hierbij geldt dat reputatie en relatie elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden. Voor de invloed van de relatie op de reputatie stelt Larson(1992) het volgende:

'If affiliation with a respected organization enhanced a second firm's reputation by earning it's legitimacy and credibility, then the failure of a relationship could have a serious impact on reputation and status and, subsequently, on business'.

Andersom kan een goede reputatie het behoud van een relatie bevorderen. Dit is echter niet in alle gevallen relevant. Een dergelijke situatie kan zich voordoen in een "veilige" omgeving van een toeleverancier die een aantal *embedded* relaties heeft met stabiele afnemers. Er is weinig sprake van concurrentie. Het bedrijf (in dit geval de toeleverancier) zal dan minder geneigd zijn veel waarde te hechten aan de eigen reputatie. Ook voor bedrijven met een bepaalde machtspositie zal de eigen reputatie (of imago) in veel gevallen als minder belangrijk worden ervaren. Een monopolistisch bedrijf is hier een goed voorbeeld van. "Vrees" voor een slechte reputatie hoeft dan nauwelijks een rol te spelen als gevolg van de afwezigheid van concurrentie. Indien schade aan de reputatie als minder belangrijk wordt gezien, is de kans op opportunistisch gedrag groter. In situaties waar een gezamenlijke toekomst wordt verwacht en waar reputatie wel een rol speelt, kan opportunisme daarentegen kostbaar worden. Uitbuiting kan dan negatief gesanctioneerd worden door de partners, bijvoorbeeld door derden te informeren over het ongewenste gedrag van de opportunistische actor. Informatie-uitwisseling speelt een belangrijke rol in de perceptie-vorming. In netwerken waar informatie snel en frequent circuleert kunnen reputaties snel veranderen.

Resumerend kunnen de volgende positieve aspecten worden genoemd van reputatie-effecten:

- *Voor het tot stand komen van een relatie*
 - reputatie als hulpmiddel bij het vinden van een geschikte partner: minder transactiekosten;
 - nieuwe relaties kunnen ontstaan (uitbreiding van het netwerk) door koppeling aan een bedrijf met een goede reputatie.
- *In een bestaande relatie/netwerk*
 - reputatie kan prestatieniveau op peil houden indien reputaties van belang worden geacht;
 - middel tegen opportunistisch gedrag.
- *Reputatie-effecten kennen tevens enkele nadelige aspecten*
 - reputatie is niet altijd betrouwbaar (kan bijvoorbeeld achterhaald zijn);
 - bij hoge informatie-frequentie: reputatie kan snel schade oplopen (maar ook weer snel herstellen);
 - bij lage informatie-frequentie en weinig concurrentie: een goede reputatie kan het prestatieniveau verzwakken.

3.6 Macht en invloed

'We may say about it [power] only what St. Augustine said about time, that we know all perfectly what it is - until someone asks us' (Bierstedt, 1950).

In paragraaf 2.2.3 is reeds aangegeven dat binnen het netwerkonderzoek van de sociologische wetenschappen - en meer in het bijzonder de sociale netwerkanalyse -

macht en invloed een belangrijk thema vormen. Veel aandacht wordt daarbij besteed aan het meten van macht, of indicatoren waaraan macht en invloed kunnen worden afgeleid. Deze paragraaf bestaat uit twee delen. Het eerste deel omvat enige algemene aspecten van macht (en invloed). Het tweede deel gaat in op een aantal methoden om aspecten van macht te achterhalen, ofwel het meten van macht.

3.6.1 Kenmerken

Macht en invloed zijn middelen om doeleinden te bereiken. Beide begrippen zijn niet eenvoudig te definiëren. Over het algemeen kan gesteld worden dat invloed berust op overreding: het sturen van het gedrag van andere actoren. Macht is een vorm van beïnvloeding waarbij het vermogen aanwezig is om gedrag van andere actoren geheel of gedeeltelijk vast te leggen of te veranderen (gebaseerd op Helmers et al., 1975). Het kenmerkende van macht is dat in veel gevallen middelen (positieve of negatieve sancties) kunnen worden ingezet indien de andere actoren niet het gewenste gedrag vertonen of dreigen te vertonen. Ruwweg omschreven is macht het vermogen om "iets" gedaan te krijgen. In de praktijk zijn de begrippen invloed en macht echter moeilijk van elkaar te onderscheiden.

Macht wordt altijd uitgeoefend binnen een relatie en staat dus nooit op zichzelf. Daarbij is het voor het duurzaam in standhouden van de machtspositie van belang dat de macht van een actor geaccepteerd wordt. Degenen die zich in een relatief ondergeschikte positie bevinden, dienen vertrouwen te hebben in de machtige actor. Indien dit vertrouwen niet voldoende aanwezig is, kunnen de onderworpen actoren besluiten geen gehoor te geven aan de wensen van de machtige actor (bijvoorbeeld een staking).

Macht kan bestudeerd worden in een individuele relatie. Echter, machtsverhoudingen beperken zich meestal niet tot twee actoren, maar spreiden zich uit in netwerken die soms complexe vormen kunnen aannemen. Macht is dan ook voornamelijk in vele *netwerk*-studies een belangrijk onderwerp. Juist in netwerk-situaties zijn machtsverhoudingen vaak moeilijk te traceren. Vele studies zijn verricht hoe in dergelijke situaties macht geanalyseerd kan worden. In het laatste deel van deze paragraaf zal hier op worden teruggekomen.

De machtspositie van een actor kan ontleend worden aan een aantal machtsbases. French en Raven (1959) onderscheiden vijf verschillende machtsbronnen van waaruit een participant in een relatie of netwerk het gedrag van andere leden kan beïnvloeden:

1. *Beloningsmacht*
Een actor A kan macht ontleen aan het feit dat actor B op één of andere manier gelooft dat hij door A zou kunnen worden beloond;
2. *Bestraffingsmacht*
Bestraffingsmacht is gebaseerd op de verwachting dat B gestraft zal worden door A indien B geen gehoor geeft aan de wensen (eisen) van A ten aanzien van de prestaties/inspanningen van B;
3. *Gelegitimeerde macht (contractmacht)*
Van gelegitimeerde macht is sprake als B het idee heeft dat A hem bepaalde zaken mag/moet voorschrijven en dat B hieraan gehoor dient te geven. Gelegitimeerde macht wordt over het algemeen vastgelegd in contracten, organisatieschema's of andere formelere afspraken. Deze machtsbron geeft aan dat macht niet alleen een kwestie van perceptie is. Het kan dus tevens formeel zijn vastgelegd en daarmee zichtbaar zijn. Een netwerk-coördinator (of netwerkregisseur) bijvoorbeeld, kan onder andere zijn macht ontleen aan deze machtsbron;
4. *Deskundigheids-/informatiemacht*
Deskundigheidsmacht is gebaseerd op het feit dat één partij door de andere partijen als deskundig op een bepaald gebied gezien wordt. Het kan hierbij om specialistische kennis gaan en/of om informatie waar andere partijen ook belang bij hebben;
5. *Referentiemacht*
Deze machtsbron heeft betrekking op een bepaalde reputatie. De referentiemacht van A over B is gebaseerd op de mate waarin B zich wenst te identificeren met A.

Het vertrouwen in A speelt hierbij een belangrijke rol. Een vermindering van vertrouwen in A door B, zal immers de reputatie van A schaden (paragraaf 3.5).

De verschillende machtsbronnen zijn hierboven los van elkaar besproken, maar in de praktijk zullen zij in combinatie met elkaar voorkomen. Reijnders (1994) beschouwt de eerste drie genoemde machtsbronnen (1, 2, en 3) als dwingende machtsbronnen en de laatste twee (4 en 5) als niet-dwingend. De dwingende machtsbronnen zijn extern aange trokken en sanctiemiddelen kunnen worden ingezet om de machtspositie te behouden. De niet-dwingende machtsbronnen hebben betrekking op de interne kwaliteiten van een actor. De actor onderscheidt zich van anderen en kan hieraan macht ontleen. Machtsmiddelen zijn dan niet of nauwelijks nodig.

Dwingende machtsbronnen worden met name toegepast in situaties waarbij een machtige actor op korte termijn resultaten wil boeken en/of in situaties van hoge onzekerheid. Dergelijke bronnen zijn efficiënter en op korte termijn effectiever. Het dwingend machtsbeginsel zal voornamelijk een rol spelen in marktrelaties en niet zo zeer in *embedded* relaties. Op de lange termijn speelt vrijwel altijd het niet-dwingende beginsel een centrale rol.

Wat is de rol van macht in netwerken? Håkansson en Johanson (1993) beschouwen macht als een functioneel element in netwerken:

'In contrast to the market model, in which power is seen as some kind of imperfection, the network model views power as a necessary ingredient in exploiting activity interdependencies' (zie tevens paragraaf 2.2.3).

Macht is bijvoorbeeld belangrijk voor grote afnemers die er belang bij hebben hun relaties met toeleveranciers te *vormen*. Zodoende is macht een belangrijk instrument om de uitvoering van de verschillende functies binnen een netwerk te stroomlijnen en een efficiënt en effectief netwerk te realiseren (Reijnders, 1994).

Welke rol macht inneemt in een netwerk is onder andere sterk afhankelijk van de besturingsstructuur van een netwerk. Szarka (1989) geeft een typologie van besturingsstructuren (hier modellen genoemd). Een viertal netwerkbestuursmodellen kunnen worden onderscheiden:

1. *Beheersmodel*
Dit model is gebaseerd op een (quasi) hiërarchisch gestructureerd relatiepatroon, waarbij de ene participant in staat is de andere(n) te domineren. Het machtsprincipe speelt hierbij een belangrijke rol;
2. *Coördinatiemodel*
In dit model staat de coördinatie van activiteiten tussen de verschillende participanten centraal. Deze coördinatie valt onder de verantwoordelijkheid van een netwerkgeregisseur (de coördinerende actor). In het coördinatiemodel is sprake van een duidelijke ongelijkheid tussen de netwerkgeregisseur en de overige (gecoördineerde) participanten. De inzet van de gecoordeerde participanten is vooral gebaseerd op hun expertise op een bepaald terrein; een expertise die voor de totale netwerkoutput vaak onmisbaar is. Er is dus sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Hierdoor blijft de machtspositie tussen de partijen min of meer gelijk. Het coördinatiemodel vertoont veel gelijkenissen met een (traditionele) keten zoals besproken in paragraaf 1.3;
3. *Coöperatiemodel*
Dit model gaat uit van samenwerking tussen min of meer aan elkaar gelijkwaardige actoren, waarbij de samenwerking gebaseerd is op wederzijdse afhankelijkheid en vertrouwen. Voorbeelden hiervan zijn inkoopverenigingen of een zuivelcoöperatie van veehouders. De nadruk ligt hier meer op horizontale samenwerking. Macht speelt hier, vergeleken bij de bovenste twee modellen, in mindere mate een rol;
4. *Non-coöperatiemodel*
Alle partijen opereren min of meer autonoom. Er is geen sprake van een gezamenlijke doelstelling. Het gaat hier met name om markttransacties (*arm's-length*-relaties).

Coöperatie-effecten zoals die zijn aangegeven in paragraaf 3.4 - bijvoorbeeld gezamenlijke probleemoplossings-mechanismen - zijn bij dit model niet van toepassing. De rol van macht kan per relatie (of transactie) verschillen maar zal over het algemeen niet zo groot zijn aangezien de actoren min of meer autonoom handelen in de relaties.

Indien op basis van deze bestuursmodellen de relatie wordt gelegd met de eerder genoemde machtsbronnen, kan geconcludeerd worden dat naarmate de samenwerking strakker georganiseerd is, dwingende machtsbronnen een belangrijkere rol gaan spelen. Met name in een beheersmodel zal dit laatste het geval zijn. Resultaten kunnen zodoende op korte termijn worden gerealiseerd.

Uit de bestuursmodellen blijkt onder andere dat coördinatie en afhankelijkheid zeer nauw met elkaar verbonden zijn. Ook afhankelijkheid is een factor die machtsverhoudingen voor een belangrijk deel kan bepalen. Een actor die relatief autonoom is zal meer macht naar zich toe kunnen trekken. Macht kan dan vergroot worden door niet alleen een vermindering van de actor's afhankelijkheid, maar ook doordat anderen afhankelijker worden van de actor. Vergroting van de afhankelijkheid van een netwerkactor ten opzichte van de overige actoren in het netwerk wordt volgens Heide en John (1988) in de volgende situaties bereikt:

- Wanneer de uit de relatie voortvloeiende resultaten hoog gewaardeerd worden en/of wanneer het wederzijds belang in elkaars activiteiten groter wordt;
- Wanneer de uit de relatie voortvloeiende resultaten relatief hoger gewaardeerd worden dan de eventuele alternatieven;
- Wanneer er minder of geen (potentiële) alternatieven voor het bereiken van de gestelde doelen beschikbaar zijn.

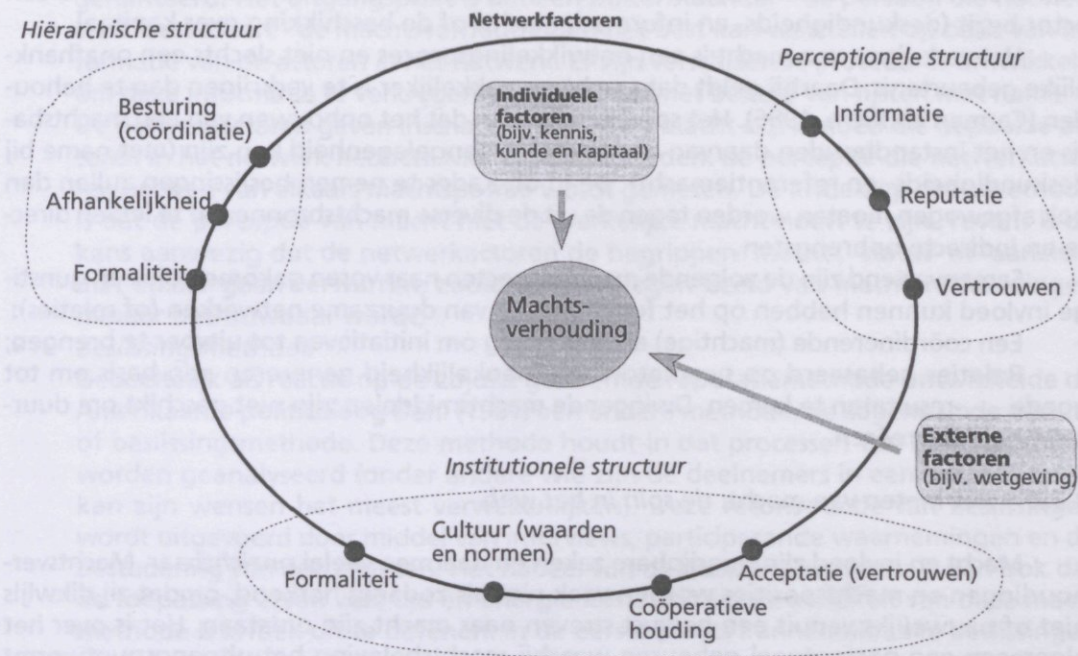
Uit de indeling van Szarka (1989) komt tevens het machtssevenwicht - dat meestal met de term symmetrie wordt aangeduid - naar voren. Symmetrie is een belangrijke variabele binnen de machtsrelatie. Buchanan (1992) toont aan dat een hoge mate van symmetrische afhankelijkheid (dus een evenwicht door wederzijdse afhankelijkheid, zoals in het coöperatiemodel) een positieve invloed heeft op de wederzijdse verbondenheid binnen de relatie en (hierdoor) op de te behalen resultaten. Beide partijen zijn gebaat bij een goed resultaat en spannen zich wederzijds in om in gezamenlijk overleg en met gebruikmaking van elkaars middelen het maximale resultaat te bereiken. In asymmetrische afhankelijkheidsrelaties wordt meer gebruik gemaakt van autoritaire en dwingende machtsbronnen. Op de lange duur zal dit een toenemende kans op conflicten teweeg brengen en een grotere ontevredenheid bij de afhankelijke actoren.

In deze paragraaf zijn een aantal factoren genoemd die voor een belangrijk deel vorm geven aan machtsverhoudingen. Figuur 3.3 vat dit samen. De figuur is met name opgesteld vanuit het netwerkperspectief, maar zou ook op de individuele relatie kunnen worden toegepast. De factoren in de figuur kunnen elkaar wederzijds beïnvloeden en zijn daarom met elkaar verbonden in een ring. Bepaalde factoren hangen heel nauw met elkaar samen en zijn hier als themagroepen samengenomen (stippellijn). Figuur 3.3 pretendeert echter niet volledig te zijn. Elementen die buiten het kader van dit onderzoek vallen zijn niet meegenomen.

De hiërarchische structuur heeft betrekking op de organisatie van een relatie of netwerk. Factoren die hierbij een rol spelen zijn de besturingsstructuur en hier nauw mee verbonden de mate van afhankelijkheid van de actoren ten opzichte van elkaar. Beide factoren zijn hiervoor reeds ter sprake gekomen. Het element *formaliteit* zou hier kunnen worden toegevoegd. Afspraken over de organisatie in een relatie of netwerk kunnen formeel of meer op informele wijze worden bepaald. Bij informele afspraken zal de ontwikkeling van macht beperkter blijven dan bij formele afspraken. Het gebruik van machtsmiddelen is minder van toepassing in een informele omgeving.

De perceptionele structuur van een netwerk (of relatie) is van een heel andere aard. Bepaalde actoren kunnen macht ontleen aan het beeld dat anderen van hen hebben. Een actor die wordt beschouwd als een belangrijke informatiebron kan een zekere macht

ontwikkelen (deskundigheids- en informatiemacht). In samenhang hiermee speelt het element reputatie een rol. Het gaat hier om referentiemacht dat reeds eerder in deze paragraaf naar voren is gekomen. Geconstateerd is tevens dat vertrouwen een belangrijke rol speelt bij het ontwikkelen en in stand houden van een reputatie (competentie-vertrouwen).



Figuur 3.3 Factoren die bepalend zijn voor machtsverhoudingen in netwerken

De derde groep die in figuur 3.3 is aangegeven, wordt aangeduid met de institutionele structuur. Het betreft hier allerlei sociale aspecten die in een relatie of netwerk zijn ingebed. De factoren die in de figuur zijn aangegeven binnen deze groep vertonen echter een minder duidelijke samenhang dan de andere twee thema-groepen. Er is tevens een overlap met factoren uit de andere groepen. Vertrouwen is een aspect dat niet alleen aan reputatie verbonden is maar juist op vele terreinen een rol speelt. Binnen de institutionele structuur is vertrouwen aangeduid als *acceptatie*. Macht kan slechts in stand worden gehouden indien de machtspositie door anderen geaccepteerd wordt. Deze acceptatie is een vorm van vertrouwen: andere actoren vertrouwen op de rol van de machtige actor en gaan er van uit dat de machtspositie niet misbruikt wordt (opportunistisch gedrag). Ook formaliteit kent een overlap. De mate van formaliteit of informaliteit kan zich institutionaliseren in een relatie of netwerk. In bepaalde clusters overheersen informele gedragscodes waarbij het ontwikkelen van een machtspositie niet geaccepteerd wordt. Dit houdt nauw verband met de heersende cultuur - normen en waarden - in een netwerk. Tot slot is de coöperatieve instelling van actoren genoemd. Een sterke bereidheid tot samenwerken maakt het inzetten van machtsposities en machtsbronnen minder noodzakelijk om bepaalde activiteiten in gang te zetten.

Figuur 3.3 laat in de cirkel een aantal factoren zien die van invloed zijn op machtsverhoudingen. De invloed van deze factoren is echter geen *éénrichtingsverkeer*. De aanwezigheid van macht kan aan de andere kant weer bepalend zijn voor de genoemde factoren. Er is sprake van een wisselwerking. Dit geeft het proceskarakter aan van niet-economische aspecten in een relatie of netwerk. Een voorbeeld hiervan is de wisselwerking tussen reputatie en macht. Een actor kan macht ontlelen aan zijn goede reputatie. Door

deze machtspositie, en hoe de actor daar mee omgaat, wordt vervolgens door andere actoren beoordeeld. Hierdoor kan de reputatie beïnvloed worden.

Naast de netwerk-factoren (zoals die hierboven zijn beschreven) kunnen tevens externe factoren van buiten het netwerk en individuele factoren van de machtige actor zelf worden onderscheiden. Externe factoren betreffen bijvoorbeeld wet- en regelgeving die beperkingen stellen aan monopolieposities en asymmetrische afhankelijkheidsrelaties. Ook allerlei interne factoren spelen een rol bijvoorbeeld de kennis en informatie die een actor bezit (deskundigheids- en informatiemacht) of de beschikking over kapitaal.

Het verkrijgen van macht is een ontwikkelingsproces en niet slechts een onafhankelijke gebeurtenis. Daarbij geldt dat macht gemakkelijker is te verkrijgen dan te behouden (Carmen en Klein, 1986). Het spreekt voor zich dat het opbouwen van een machtsbasis en het instandhouden daarvan een kostbare aangelegenheid kan zijn (met name bij deskundigheids- en referentiemacht). De in dit kader te nemen beslissingen zullen dan ook afgewogen moeten worden tegen de uit de diverse machtsbronnen af te leiden directe en indirecte opbrengsten.

Samenvattend zijn de volgende machtsaspecten naar voren gekomen die een gunstige invloed kunnen hebben op het functioneren van duurzame netwerken (of relaties):

- Een coördinerende (machtige) actor is nodig om initiatieven tot uitvoer te brengen;
- Relaties gebaseerd op symmetrische afhankelijkheid genereren een basis om tot goede resultaten te komen. Dwingende machtsmiddelen zijn niet geschikt om duurzaamheid te creëren.

3.6.2 Het meten van macht: *de spin in het web*

Macht en invloed zijn ongrijpbare zaken en daarmee veelal *onzichtbaar*. Machtverhoudingen en machtsposities worden vaak niet als zodanig herkend, omdat zij dikwijls niet of nauwelijks vanuit een bewust streven naar macht zijn ontstaan. Het is over het algemeen een perceptueel gebeuren waarbij machtsbeleving het uitgangspunt vormt (Brown en Frazier, 1978). Daarbij zijn er, zoals reeds is aangegeven, verschillende vormen van macht. Met name in netwerk-verband kan macht een complex verschijnsel worden. Dit alles maakt dat macht moeilijk te operationaliseren en te *meten* is. Vaak kan macht daarom slechts langs een 'omweg' geanalyseerd worden (indirect).

In een aantal gevallen wordt macht wel in beperkte mate zichtbaar. Grabher (1993) noemt hiervan twee voorbeelden. De eerste situatie betreft een grondige reorganisatie van netwerk-relaties. Een dergelijke reorganisatie is dan in veel gevallen het resultaat van pogingen van machtige actoren om zich op nieuwe veelbelovende markten te richten. Hiervoor worden nieuwe relaties gevormd om aansluiting te zoeken bij innovatieve bronnen en bestaande samenwerkingsrelaties kunnen worden afgebroken. Een tweede situatie waarbij macht in netwerken ontmaskerd wordt, doet zich voor indien nieuwkomers toegang tot het netwerk wordt ontzegd. Dit kan zich expliciet uiten, of meer in de sfeer van informele codes. Een voorbeeld hiervan betreft de moeilijkheid bij Westerse bedrijven om toegang te vinden tot de Japanse markt.

In deze voorbeelden kan macht slechts in beperkte mate inzichtelijk worden gemaakt. Pas tijdens of na een bepaalde verandering kan worden geconstateerd hoe de machtsverhoudingen liggen. In Borgstein et al. (1997) wordt gesteld dat door inzicht in deze meer politieke aspecten van het netwerk kan worden geanticipeerd op te verwachten tegenstand en eventuele invloedrijke actoren kunnen worden ingezet om verandingsprocessen en/of nieuwe activiteiten op gang te zetten.

Er kunnen globaal genomen vier methoden worden onderscheiden die veelvuldig worden toegepast om macht te meten (Ellemers, 1983). Alle vier de methoden zijn veel gebruikt, maar voor elke methode geldt dat er voor- en nadelen aan kleven:

- *Sociale netwerkanalyse*

In paragraaf 2.2.3 is reeds in het kort ingegaan op de sociale netwerkanalyse. Deze methode verschaft primair inzichten in *relaties tussen* actoren en hun mogelijkheden tot onderlinge communicatie en informatie-uitwisseling. Macht - van de centrale actor - wordt dan afgeleid van de mate van informatie-uitwisseling met andere acto-

ren. Een punt van kritiek op de sociale netwerkanalyse is dat niet altijd duidelijk is of nu de werkelijke macht wordt geïdentificeerd of slechts communicatie. Daarbij is vaak niet duidelijk in welke richting in de relatie invloed of macht wordt uitgeoefend; ofwel: wie beïnvloedt wie;

- *Reputatiemethode*

De reputatiemethode is een relatief eenvoudige methode en kan vrij snel worden gehanteerd. Het uitgangspunt is dat een buitenstaander - de persoon die het netwerk bestudeert - de machtsverhoudingen het best kan vaststellen op basis van informatie van de actoren *in* het netwerk. Er zijn verschillende procedures ontwikkeld om deze informatie te verkrijgen (bijvoorbeeld met behulp van lijsten met namen). De netwerkactoren geven inschattingen van de macht c.q. invloed die bepaalde actoren in het netwerk hebben. Met andere woorden: de perceptie die netwerkactoren hebben van elkaars machtspositie wordt gemeten. De kritiek op deze methode is dat de perceptie van macht niet de werkelijke macht hoeft te zijn. Tevens is de kans aanwezig dat de netwerkactoren de begrippen 'macht', 'status' of 'aanzien' met elkaar gaan verwarren, zodat het verkregen beeld van machtsverhoudingen minder betrouwbaar wordt;

- *Beslissingsmethode*

Gedeeltelijk als reactie op de zojuist genoemde reputatiemethode ontwikkelde de Amerikaanse politicoloog Dahl (1961) een andere methode, de zogenaamde decisie- of beslissingsmethode. Deze methode houdt in dat processen van besluitvorming worden geanalyseerd (onder andere wie zijn de deelnemers in een besluit en wie kan zijn wensen het meest verwezenlijken). Deze reconstructie van beslissingen wordt uitgevoerd door middel van interviews, participerende waarnemingen en de bestudering van documenten. Het nadeel van de beslissingsmethode is dan ook dat de toepassing ervan veel tijd en energie kost. Ook op de kwaliteit van deze meetmethode is kritiek uit te oefenen. In de eerste plaats kunnen niet *alle* beslissingen (in een netwerk) worden geanalyseerd. Daarnaast kunnen door deze methode personen als 'machtig' worden geïdentificeerd doordat ze bij beslissingen aanwezig of betrokken zijn, terwijl ze feitelijk een geringe invloed op de beslissing hebben gehad. In de derde plaats kan er op gewezen worden dat in sommige gevallen macht ook kan worden uitgeoefend door niet te beslissen, door in het geheel niet aan beslissingen deel te nemen of te bevorderen dat beslissingen niet plaatsvinden. De beslissingsmethode gaat voorbij aan dergelijke vormen van macht;

- *Effectenonderzoek*

Macht wordt gemeten door de effecten van concrete machtsuitoefening vast te stellen en na te gaan of in een vergelijkbare situatie de ene partij meer invloed of macht heeft dan een andere. Het gaat er om dat op basis van situaties uit het verleden ingeschat kan worden hoe in een vergelijkbare situatie actoren zich zullen gedragen en welke invloeden zij zullen uitoefenen. Eerder in deze subparagraaf werden twee voorbeelden genoemd van Grabher (1993) waarin macht zichtbaar werd. In feite zou dit ook een basis kunnen vormen voor een effectenonderzoek. Er kan gekeken worden naar de ontwikkelingen in het eigen netwerk, maar ook naar vergelijkbare situaties en actoren in andere netwerken. Terwijl de overige drie methoden vrij statisch zijn (één bepaalde situatie wordt bestudeerd), is het effectenonderzoek gericht op de dynamiek in het netwerk. Het uitgangspunt is dat het netwerk niet statisch is maar aan verandering onderhevig is.

Kamann en Strijker (1989) passen de effectmethode toe in wat zij de *Shock Analysis* ('Schoktherapie') noemen. De Shock Analysis is een fase uit de *Triple Plus* methode, een algeheel model om netwerkanalyses uit te voeren waarbij gebruik is gemaakt van technieken uit verschillende netwerk-benaderingen (Kamann, 1997). Met de *Triple Plus* methode kunnen mechanismen van coördinatie in netwerken worden opgespoord. Alvorens de analyse uit te voeren, moeten de actoren in het netwerk worden opgespoord die van be-

lang worden geacht voor de analyse 1). Vervolgens kunnen de volgende analyse-fasen worden uitgevoerd:

- *Visualiseren van materiële relaties*
Met behulp van het filière-concept kan het materiële netwerk (de transacties ofwel de economische aspecten in de relaties) gevisualiseerd worden;
- *Visualiseren van het sociale netwerk*
De tweede fase betreft het visualiseren en analyseren van de uitwisseling van immateriële eenheden (sociale en communicatieve aspecten);
- *'Shock Analysis'*
Dit is een analyse van de interne en externe "schokken" die het netwerk hebben beïnvloed gedurende de afgelopen 5 tot 10 jaar. Het gaat hier om de bedreigingen en kansen die van invloed zijn geweest voor het gehele netwerk. Aspecten van analyse zijn bijvoorbeeld de verzadiging van markten, de modernisering van technologieën en processen, concurrentie en regelgeving. De Shock Analysis kan machtsverhoudingen en invloedsrelaties zichtbaar maken;
De vierde stap (de "plus") is facultatief en kan worden toegevoegd om het gedrag van de actoren te begrijpen en te verklaren. Hierin wordt de cultuur in het netwerk geanalyseerd: normen, waarden, gedragscodes, de wijze van handelen en denken enzovoort;
Kamann en Strijker hebben de Triple Plus Methode (inclusief de Shock Analysis) toegepast op de Nederlandse tuinbouw en het netwerk van Nederlandse tour operators en chartervlucht-maatschappijen.

De kritiek op het effectenonderzoek is dat het vaak zeer tijdrovend is. Voor het goed in kaart brengen van de coördinatiemechanismen dienen veelal grote aantallen gegevens verzameld te worden, waarbij de afbakening en operationalisering (bijvoorbeeld, wat is een invloedsopgave) soms niet eenvoudig is (Ellemers, 1983).

Om macht of invloed het nauwkeurigst te bestuderen, verdient volgens Ellemers (1983) het effectenonderzoek vermoedelijk de voorkeur. Het is echter tevens mogelijk de verschillende methoden met elkaar te combineren.

3.7 Conclusie

In dit hoofdstuk is nader ingegaan op de niet-economische invulling van een economische relatie. De onderzoeksvragen 2a en 2b hebben hier centraal gestaan: welke niet-economische aspecten kunnen een rol spelen in relaties en welke bedrijfseconomische consequenties brengen dergelijke aspecten met zich mee? Er zouden vele verschillende niet-economische aspecten onderscheiden kunnen worden die een belangrijke rol spelen. Gekozen is om die aspecten nader te bestuderen waar vanuit de literatuur met name aandacht aan wordt besteed. Dit heeft geresulteerd in een vijftal thema's die per paragraaf zijn uitgewerkt. Alhoewel dit hoofdstuk niet de pretentie had *alle* mogelijke niet-economische aspecten te bestuderen, lijkt het toch een redelijk compleet beeld te geven van de meest elementaire niet-economische aspecten die zich in een economische relatie voor kunnen doen.

Een aspect dat in de literatuur veelvuldig naar voren komt is *vertrouwen*. Vertrouwen zal vrijwel altijd een rol spelen in een relatie. Het is een niet-economisch aspect dat in meerdere dimensies tot uiting komt en dus heel breed is als studie-thema. Vertrouwen is van belang met betrekking tot afspraken die zijn gemaakt (contract), de bekwaamheid van de transactie-partner (competentie) en de houding en bereidwilligheid van de partner (*good will*). Met name dit laatste element is niet eenvoudig te bestuderen gezien het feit

1) Er bestaan geen 'objectieve' criteria om de relevante actoren te selecteren. Dit impliceert dat de bestudering van netwerken relatief subjectief van aard is.

dat *good will*, zoals door Sako (1992) omschreven, niet eenduidig definieerbaar is. Over het algemeen wordt vertrouwen beschouwd als een belangrijk middel tegen opportunisme en een waardevol element om tot een duurzame relatie te komen. Hierdoor kunnen transactiekosten worden ingeperkt. Een ander positief element van vertrouwen is dat *informatie-uitwisseling* eenvoudiger plaats kan vinden. In paragraaf 3.1 wordt informatiecommunicatie als één van de drie aspecten gezien die inhoud geven aan een economische relatie, naast economische aspecten en sociale aspecten. Gezien het tweede niet-economische thema in dit hoofdstuk - informele contacten en informatie-uitwisseling - blijkt dat informatiecommunicatie en sociale aspecten dan wel theoretisch van elkaar kunnen worden onderscheiden, maar in de praktijk nauw met elkaar verweven zijn. Het informele netwerk is een belangrijke bron van informatie. Informatie is snel beschikbaar tegen geen of lage kosten. Daarnaast fungeert het informele netwerk als medium voor de toestroom van vernieuwende (innovatieve) informatie. Informatiecommunicatie speelt bij zowel bij horizontale als verticale relaties een rol.

Evenals bij vertrouwen, kent het derde thema uit dit hoofdstuk - *coöperatie en conflicten* - het probleem dat een eenduidige afbakening niet goed mogelijk is. Dit probleem doet zich met name voor bij de zogenaamde informele coöperatie, een onderscheid door Easton en Araujo (1992). Informele coöperatie kan omschreven worden door aspecten als 'betrokkenheid' en 'de wil tot samenwerking'. Dit zijn aspecten die ook in de literatuur worden gehanteerd. Hiermee kan geconcludeerd worden dat het eerder genoemde *good will*-vertrouwen een term is voor eenzelfde soort verschijnsel als informele coöperatie. Informele coöperatie genereert daarmee in feite dezelfde bedrijfseconomische voordelen als vertrouwen. Conflict-situaties, aan de andere kant, worden meer in verband gebracht met horizontale relaties, alhoewel conflicten zich natuurlijk ook op vertikaal niveau kunnen voordoen.

Het vierde thema betreft de aspecten *reputatie en perceptie*. Beide aspecten zijn nauw met elkaar verbonden: een reputatie wordt gevormd door de perceptie van anderen. Reputatie speelt een rol bij het totstandkomen en het instandhouden van een relatie. Het zoeken naar een geschikte partner voor het opzetten van een economische relatie wordt vergemakkelijkt door af te gaan op reputaties van potentiële partners. Informatie-uitwisseling speelt een essentiële rol. Daarnaast zal een actor met een goede reputatie in veel gevallen zorgdragen voor het behoud van deze reputatie. Hij zal daarom baat hebben bij het op peil houden van het prestatieniveau en zal minder snel geneigd zijn tot opportunistisch gedrag. Vertrouwen speelt een heel duidelijke rol met betrekking tot reputaties. In feite zou reputatie als een combinatie van vertrouwen en informatie kunnen worden beschouwd.

Een thema waar veel onderzoek aan gewijd is, betreft de aspecten *macht en invloed* en, meer in het bijzonder, het meten van macht. Een machtspositie in een netwerk of relatie wordt door vele verschillende factoren bepaald (figuur 3.3). Er kunnen een drietal clusters worden onderscheiden van factoren of aspecten die van invloed zijn op macht: de hiërarchische structuur, de perceptionele structuur en de institutionele structuur van een relatie of netwerk. Vele van de aspecten in deze drie groepen hebben betrekking op de andere vier thema's die eerder zijn belicht, bijvoorbeeld informatie, reputatie, de mate van informaliteit, coöperatie en vertrouwen. Waarom is het meten van macht - het achterhalen van "de spin in het web" - een belangrijk thema? Inzicht in de machtsverhoudingen binnen een netwerk kan (voor een deel) een verklaring geven voor veranderingen in netwerken zodat tevens geanticipeerd kan worden op te verwachten veranderingen.

Daarbij kan, indien bijvoorbeeld informatie uit een netwerk nodig is of een verandering in een netwerk moet worden doorgevoerd, effectief worden gehandeld door de meest invloedrijke actoren in te schakelen. Macht en invloed zijn ongrijpbare en onzichtbare zaken waardoor het meten van macht niet goed mogelijk is. Toch zijn er verschillende methoden ontwikkeld om inzicht te krijgen in machtsverhoudingen in een netwerk. Elke methode kent zijn beperkingen. Welke methode de voorkeur geniet is afhankelijk zijn van de situatie.

Bij de bestudering van niet-economische aspecten blijkt dat deze aspecten vaak heel nauw met elkaar samenhangen, elkaar overlappen of zelfs vrijwel hetzelfde zijn. Het as-

pect vertrouwen bijvoorbeeld komt bij alle behandelde thema's terug. Dit is niet verwonderlijk aangezien al eerder gesteld was dat vertrouwen in (vrijwel) alle relaties een rol speelt. Gezien de indeling van Sako (1992) is het tevens een heel breed thema dat daardoor bij vele andere niet-economische aspecten naar voren komt. Wordt naar het element *good will*-vertrouwen gekeken, dan lijkt dit vrijwel hetzelfde te zijn als informele coöperatie. Ook de term 'betrokkenheid' of 'commitment' ligt hier vrij dicht tegenaan. De nauwe samenhang tussen de niet-economische aspecten komt tevens tot uiting doordat vele van deze aspecten elkaar wederzijds beïnvloeden. Die wederzijdse beïnvloeding zal met name een rol spelen bij de begin-fase in een relatie. De aspecten werken op elkaar in. De niet-economische invulling van een (economische) relatie kent een proces. In de loop van de tijd zal meer stabiliteit ontstaan als de beide partijen elkaar beter kennen. Het volgende hoofdstuk sluit hierbij aan en zal de dynamische aspecten in een relatie behandelen.

4. RELATIES IN ONTWIKKELING

4.1 Dynamiek in relaties

In het vorige hoofdstuk is een aantal belangrijke niet-economische aspecten bij economische relaties tussen bedrijven uitgelicht en nader geanalyseerd. Het uitgangspunt hierbij was de bestaande relatie. Dit is een vrij statische benadering. In paragraaf 1.4 is echter aangegeven dat in het kader van deze studie inzicht in sociale en communicatieve aspecten behulpzaam kan zijn bij het opzetten van ketens of netwerken en het inspelen op veranderingen. Dit houdt in dat de niet-economische aspecten tevens in hun dynamische omgeving moeten worden gezien. Deze paragraaf beoogt een korte uiteenzetting te geven van de algemene ontwikkelingsfasen van verticale relaties. Gekeken zal worden naar potentiële relaties en het totstand komen en de verdere ontwikkeling van relaties. De niet-economische aspecten vormen steeds het uitgangspunt.

De meeste studies naar relaties en netwerken richten zich op de bestaande situatie en gaan voorbij aan de dynamiek en de verwachte ontwikkelingen. Het betrekken van bijvoorbeeld potentiële relaties - waarbij niet naar de bestaande, maar de toekomstige situatie gekeken wordt - kan echter van groot belang zijn bij het bestuderen van netwerken gezien de impact die teweeg gebracht kan worden indien een potentiële relatie gerealiseerd wordt.

'Earlier it was argued that potential as well as active relationships should be included as components in network analysis, in particular, potential buyer-seller relationships cannot afford to be ignored'. (Easton en Araujo, 1992).

Potentiële relaties kunnen in feite beschouwd worden als een fase die vooraf gaat aan de ontwikkeling van een relatie. Ford (1990) en Larson (1992) hebben studies verricht naar de ontwikkeling van verticale relaties (toeleverancier en afnemer). Beiden zijn tot een theoretisch model van fasen in de relatieontwikkeling gekomen. Het model van Ford is relatief uitgebreid en omvat vijf fasen. De factoren ervaring, onzekerheid, afstand, betrokkenheid en aanpassing vormen een rode draad door de fasen. Afstand is een factor die verschillende dimensies kent. Voor wat betreft een verticale relatie maakt Ford (1990) een onderscheid in de volgende afstands-dimensies:

- *Sociale afstand:*
De mate waarin de beide actoren in een relatie onbekend zijn met elkaars manier van werken;
- *Culturele afstand:*
De mate waarin de normen, waarden en methode van werken tussen de twee bedrijven van elkaar verschillen (met name bij internationale relaties);
- *Technologische afstand:*
De verschillen in product- en procestechnologieën;
- *Afstand in tijd:*
De tijd die nodig is tussen het moment waarop een eerste contact tot stand komt of een order geplaatst wordt en de uiteindelijke levering van een benodigd product of dienst;
- *Geografische afstand:*
De fysieke afstand tussen de lokaties van de beide bedrijven.

4.2 Het fasenmodel

Hier zal nader worden ingegaan op het model van Ford (1990), aangevuld met enkele bevindingen van Larson (1992). Daarnaast zullen enkele relevante bevindingen van Uzzi (1997) en Håkansson en Snehota (1997) tevens mee worden genomen.

4.2.1 Fase 1: de pre-relatiefase

De evaluatie van nieuwe potentiële toeleveranciers

- Ervaring: - huidige relaties en relaties uit het verleden
- reputatie van personen en bedrijven (informatie)
- netwerk-contacten (via 'third-party')
- Onzekerheid: - groot
- Afstand: - speelt een rol bij evaluatie (met name geografisch, cultureel en technologisch)

Ford (1990) begint bij situaties waar een bedrijf besluit op zoek te gaan naar een nieuwe relatie-partner. In zijn model is dat een afnemer die een potentiële nieuwe toeleverancier evalueert. Er kunnen verschillende redenen ten grondslag liggen aan het besluit van een bedrijf om nieuwe potentiële toeleveranciers te evalueren. Bijvoorbeeld, indien een toeleverancier een forse prijsverhoging invoert, de afnemer de kwaliteiten beoordeelt van huidige toeleveranciers, en indien de afnemer zich op nieuwe markten wil gaan begeven.

Bij het evalueren van nieuwe potentiële toeleveranciers zal betrokkenheid en aanpassing nog geen rol spelen. De evaluatie zal plaats vinden op basis van de drie factoren ervaring, onzekerheid en afstand. *Ervaringen* met bestaande en vorige relaties vormen een belangrijk criterium bij de beoordeling van potentiële partners. Larson (1992) wijst in dit verband tevens op het belang van persoonlijke reputaties en reputaties van bedrijven. In paragraaf 3.4 is dit reeds ter sprake gekomen. Uzzi (1996) stelt dat relaties tevens kunnen ontstaan uit zogenaamde 'third-party' referenties. Hierbij heeft een derde actor de functie van 'doorgeefluik' en verbindt op deze wijze twee partijen die geen relatie met elkaar hadden. Uzzi (1997) heeft onderzoek verricht naar *embedded* relaties en stelt dat dergelijke relaties met name ontstaan door 'third-party' referenties en reeds bestaande persoonlijke relaties.

Het aangaan van een relatie met een nieuwe toeleverancier brengt doorgaans *onzekerheden* met zich mee betreffende de kosten en baten van deze nieuwe relatie. De afnemer zal zich hier over informeren. Gekoppeld aan de confrontatie met onzekerheden is de evaluatie van de *afstand*-dimensies. Bij toeleveranciers uit het buitenland zullen de culturele en geografische dimensie een belangrijke rol spelen. De beoordeling van technologische afstand is van belang bij innovatieve producten.

4.2.2 Fase 2: de beginfase

Contact en onderhandelingen

- Ervaring: - weinig
- Onzekerheid: - groot
- Afstand: - groot (sociale afstand is groot door gebrek aan kennis)
- Betrokkenheid: - laag (zowel feitelijk als perceptieel)
- Aanpassing: - hoge (tijds)investering in management, weinig kostenbesparingen

Dit is het stadium waarin beide partijen met elkaar in contact komen en waarin onderhandelingen plaatsvinden. De variabele 'ervaring' heeft in het model van Ford nu betrekking op de mate waarin de beide partijen elkaar kennen. Vanzelfsprekend is dat in dit stadium nog erg beperkt. De *onzekerheid* is groot: de potentiële baten uit de relatie zijn moeilijk te beoordelen en er is nog geen inzicht in de toekomstige kosten. Ook de

afstand is groot. Door het gebrek aan kennis van elkaar en de afwezigheid van persoonlijke contacten is er een grote sociale afstand. Dit houdt tevens in dat de beoordeling van elkaars kwaliteiten grotendeels plaatsvindt op basis van reputatie. Reputatie is dan een substituuat voor ervaring met de bekwaamheid van een ander. De *betrokkenheid* bij elkaar - zowel de feitelijke als wat beide partijen van elkaar verwachten - is nog laag. Veel tijd-investeringen zijn nodig om de relatie op te starten (*aanpassing*).

4.2.3 Fase 3: de ontwikkelingsfase

Ondertekening contract en/of toename van transacties

- Ervaring: - toename
- Onzekerheid: - afname
- Afstand: - afname → sociale afstand neemt af: opbouwen van zowel contractuele, competentie en *good will*-vertrouwen
→ technologische en culturele afstand neemt af
- Betrokkenheid: → werkelijke: neemt toe (wel één actor die initiatieven neemt)
→ perceptionele: - duidelijke verwachtingen
- reciprociteit
- informele aanpassingen
- Aanpassingen: - toename van formele en informele aanpassingen; toename van kostenbesparingen

Een economische relatie komt in de ontwikkelingsfase terecht als transacties zich in toenemende mate voordoen. In het geval van onregelmatige aankopen, bijvoorbeeld bij kapitaalgoederen, ligt deze fase al na het ondertekenen van het contract. De ontwikkelingsfase kenmerkt zich door een toenemende bekendheid met elkaars werkwijze en elkaars normen en waarden (*ervaring*). *Onzekerheden* voor de beide partijen in een relatie zullen als gevolg van de ervaring afnemen. Dit uit zich met name in een beter inzicht in de benodigde aanpassingen en de daarbij behorende kosten. De sociale *afstand* wordt minder tussen beide partijen. Persoonlijke contacten worden gelegd waardoor vertrouwen zich ontwikkelt tussen individuen. Dit vertrouwen kan echter niet alleen gebaseerd zijn op persoonlijke sociale contacten. Er is tevens de ervaring nodig dat de andere partij naar voldoening presteert en hiervoor een rechtvaardige prijs berekent of bereid is te betalen. Bij vertrouwen staan sociale en zakelijke aspecten in duidelijke wisselwerking met elkaar. Sako (1992) maakt een onderscheid in drie typen van vertrouwen: contractueel, competentie- en *good will*-vertrouwen (paragraaf 3.2). Het *goodwill*-vertrouwen, dat een duidelijk sociaal element heeft, kan alleen stand houden als de andere twee typen van vertrouwen, die een meer zakelijk element kennen, aanwezig zijn. De afname in de sociale afstand draagt tevens bij aan een afname in de culturele afstand. Door aanpassingen aan elkaar zal tevens de technische afstand worden verminderd.

Een bedrijf zal tijdens de ontwikkeling van een relatie een afnemer of toeleverancier voor een groot deel beoordelen op basis van de perceptie van *betrokkenheid*: hoe wordt de motivatie van de partner om betrokken te zijn in de relatie waargenomen. Ook Larson (1992) stelt vast dat in deze fase duidelijke verwachtingen van elkaar tot stand komen. Een toeleverancier kan betrokkenheid aantonen door bijvoorbeeld pogingen te ondernemen om de sociale afstand te verkleinen. Betrokkenheid kan tevens worden getoond door aanpassingen in te voeren om tegemoet te komen aan de wensen van de partner. Ford (1990) maakt een onderscheid in formele aanpassingen, die contractueel zijn vastgelegd, en informele aanpassingen. De informele aanpassingen kunnen vergeleken worden met de informele coöperatie genoemd in paragraaf 3.4. Larson (1992) spreekt eerder over *reciprociteit*, dat in feite hetzelfde is als wederzijdse betrokkenheid, en ziet dit als een belangrijk aspect dat in deze fase tot ontwikkeling komt. Larson (1992) constateert tevens uit haar onderzoek dat in de ontwikkelingsfase één van beide partijen het initiatief neemt.

4.2.4 Fase 4: de langetermijnfase

Na vele transacties of grote ordes

- Ervaring: - groot → institutionalisering van procedures en routinehandelingen
- Onzekerheid: - minimaal, echter wel negatieve effecten van institutionalisering
- Afstand: - sociale afstand minimaal → ontstaan van structuur van individuele contacten
→ vermogen gezamenlijke problemen op te lossen
- Betrokkenheid: → werkelijke: maximaal
→ perceptueel: verminderd
- Aanpassing: - omvangrijk; minder kostenbesparing door negatieve effecten van institutionalisering

Het is niet mogelijk om in een tijdschema aan te geven wanneer een relatie de fase van lange termijn bereikt. Volgens Ford (1990) kenmerkt de langetermijnfase zich door het feit dat beide partijen een duidelijk wederzijds belang in elkaar hebben. Beide partijen hebben een goede *ervaring* opgebouwd in het met elkaar samenwerken. Dit leidt tot een verankering van standaardprocedures, coördinatieregels en vertrouwen. Larson (1992) spreekt in dit verband over een institutionalisering van regels en procedures die zich in de loop van een relatie voordoet. Dit resulteert in stabiliteit en efficiëntie. Ook Håkansson en Snehota (1997) constateren een institutionalisering: bepaalde handelingen worden routine en er ontstaan zowel expliciete als impliciete gedragscodes in belangrijke relaties tussen een bedrijf en zijn afnemers en toeleveranciers.

De *onzekerheid* is in dit langetermijnstadium beperkt tot een minimum. Echter, deze vermindering in onzekerheid kan gepaard gaan met een aantal problemen die voort kunnen komen uit de eerder genoemde institutionalisering. Het is mogelijk dat de geroutiniseerde handelingen en verankerde procedures, regels en codes, op een gegeven moment niet meer voldoen aan de feitelijke actuele eisen van een partner. Door de institutionalisering van verschillende procedures zal een benodigde aanpassing niet snel worden gesignaleerd en niet snel *ter sprake* komen. Institutionalisering kan daarmee tevens opportunistisch gedrag in de hand werken. Een toeleverancier kan bijvoorbeeld prijsverhogingen doorvoeren of kwalitatief minder nauwkeurig worden, terwijl de afnemer hier geen weet van heeft doordat men als gevolg van de routine minder alert is geworden. Ten slotte kan de institutionalisering van procedures binnen één relatie invloed hebben op de gehele organisatie van een bedrijf. Dit kan vervolgens gevolgen hebben voor de ontwikkeling van andere relaties. Een toeleverancier kan bijvoorbeeld zeer betrokken raken in een relatie met een belangrijke afnemer. Hierdoor kunnen bepaalde aspecten in de werkwijze dermate geworteld raken, dat een toeleverancier niet of nauwelijks meer in staat is veranderingen door te voeren om ook tegemoet te komen aan andere nieuwe afnemers. Kortom, de flexibiliteit kan zodoende beperkt worden.

De *sociale afstand* is tot een minimum beperkt in de lange termijn-fase. Ford (1990) onderscheidt in deze fase drie specifieke kenmerken. In feite kan dit samen worden genomen tot twee kenmerken. In de eerste plaats is er een omvangrijke structuur ontstaan van verschillende contacten binnen de relatie tussen individuen van de beide bedrijven. De contacten kunnen elk op een eigen functioneel niveau plaatsvinden. Bijvoorbeeld, technische aspecten tussen een toeleverancier en een afnemer kunnen via een ander contact verlopen dan besprekingen over prijs en kwaliteit. Håkansson en Snehota (1997) stellen dan ook dat relaties tussen bedrijven over het algemeen voor een groot deel bestaan uit sociale interactieprocessen tussen individuen. De individuen die betrokken zijn bij een bedrijven-connectie vormen een web van persoonlijke relaties. Dit kan problemen veroorzaken op het gebied van coördinatie en controle. Controle-problemen kunnen zich bijvoorbeeld voordoen indien een bedrijf een verkooppunt heeft in het buitenland. Het gevaar bestaat dat lokale agenten niet overeenkomstig handelen met afspraken van het moederbedrijf. In de tweede plaats uit de versterking van persoonlijke contacten zich in

een toenemend vermogen om wederzijds problemen op te lossen en op informele wijze aanpassingen te verrichten. Dit vormt tevens een belangrijk punt uit een onderzoek van Uzzi (1997). Uzzi heeft het dan over gezamenlijke probleemoplossingsmechanismen.

Ford (1990) geeft twee problemen waar toeleveranciers tegenaan kunnen lopen voor wat betreft de *betrokkenheid*. In de eerste plaats is het in dit stadium voor een toeleverancier moeilijk om een evenwicht te vinden tussen aan de ene kant het tonen van betrokkenheid aan de afnemer en aan de andere kant het gevaar te afhankelijk te worden van een afnemer. In de tweede plaats kan er een verschil ontstaan in de perceptie van de afnemer en de feitelijke betrokkenheid van de toeleverancier. De feitelijke betrokkenheid zal een maximum hebben bereikt. Echter, de toeleverancier zal minder middelen inzetten om de betrokkenheid aan te tonen (deze zijn in de ontwikkelingsfase wel nodig) waardoor hij overkomt minder betrokken te willen zijn.

De beschrijving van de fases in de ontwikkeling van een economische relatie is hiermee afgerond. De relatie heeft nu een stabiele situatie bereikt. Vanuit deze situatie zou weer een evaluatie van potentiële nieuwe toeleveranciers kunnen plaatsvinden, wat het startpunt was van het fasemodel van Ford (1990). Tot slot geeft Ford echter nog wel een vijfde fase aan waarin verticale relaties terecht kunnen komen.

4.2.5 Fase 5: de eindfase

In duurzame stabiele omgeving

- omvangrijke institutionalisering
- gedragscodes van de sector

Deze fase wordt bereikt in stabiele markten over een lange periode. Het institutionaliseringproces wordt verder voortgezet tot een punt waarop de relatie gebaseerd is op gemeenschappelijke codes van de betreffende sector. Het gaat hierbij om gedragscodes over een *eerlijke* en juiste manier van zaken doen zoals die gebruikelijk zijn in de sector (bijvoorbeeld het proberen te voorkomen dat prijzen onder druk komen te staan).

4.3 Conclusie

De centrale onderzoeksvraag (3a) van dit hoofdstuk had betrekking op de ontwikkeling van een economische relatie en de fase die vooraf gaat aan de relatie: de potentiële relatie. Welke niet-economische aspecten spelen een rol in dynamisch perspectief?

Het model van Ford (1990) geeft een vrij compleet beeld van allerlei (niet-economische) aspecten die een rol spelen bij het tot stand komen van een verticale relatie. Alhoewel het model gebaseerd is op relaties tussen grote (industriële) bedrijven die ook in internationaal verband opereren, biedt het model een goede basis voor economische relaties in het algemeen, al dan niet met grootschalige actoren. Het model bevat echter weinig vernieuwende elementen. Daarnaast is het onderscheid in de variabelen ervaring, onzekerheid, afstand, betrokkenheid en aanpassing niet altijd duidelijk.

Een economische relatie wordt voorafgegaan aan de evaluatie van mogelijke nieuwe partners (de potentiële relaties). Een belangrijk aspect hierbij, en nog niet in eerdere hoofdstukken ter sprake gekomen, is de ervaring die het bedrijf - dat naar een partner op zoek is - heeft in huidige en in het verleden bestaande relaties. Veel ervaring zal de evaluatie vergemakkelijken en bovendien is de kans groter dat men een aantal van de potentiële partijen reeds kent en/of eerder mee heeft samengewerkt. Bij de evaluatie van mogelijke partners is informatie van groot belang. Door veel betrouwbare informatie over andere partijen kan een goede evaluatie gemaakt worden, waardoor de onzekerheid wordt verminderd. Echter, het verzamelen en structureren van veel informatie is kostbaar en daarbij komt dat niet alle gewenste informatie beschikbaar is. Via het informele netwerk, *third-party* referenties en het evalueren van reputaties kunnen transactiekosten worden bespaard. Het zijn heuristische methoden om eenvoudiger tot keuzes te komen

waardoor niet de optimale situatie kan worden bereikt maar wel uit een beperkt aantal alternatieven een geschikte relatie-partner kan worden gevonden (zie tevens paragraaf 3.2).

De beide partijen komen met elkaar in contact en onderhandelingen vinden plaats. De ontwikkeling in een relatie kenmerkt zich door een toename in de bekendheid met elkaar, een afname van de onzekerheid daardoor en een toename van de wederzijdse betrokkenheid. Het aspect vertrouwen wordt hierdoor steeds belangrijker. In eerste instantie zal met name de contractuele en competentie-vertrouwen een rol spelen. Daarna kan ook *good will*-vertrouwen worden opgebouwd. Er zullen formele en informele aanpassingen plaatsvinden zodat beide partijen hun activiteiten beter op elkaar kunnen aansluiten en kostenvoordelen kunnen worden gerealiseerd. Zodoende ontstaat er een institutionalisering van bepaalde handelingen (routine) en gedragscodes. Al eerder is gewezen op een aantal negatieve effecten van institutionalisering. Het kan bijvoorbeeld gaan om een beperking van de flexibiliteit door inertie en afhankelijkheid en een toenemende kans op opportunistisch gedrag (paragraaf 2.1.1).

Het model van Ford (1990) geeft een beschrijving van een relatie die duurzaamheid ontwikkelt en zich tot een *embedded* relatie vormt. Het is vanzelfsprekend mogelijk dat in een relatie niet alle fases doorlopen kunnen worden omdat de relatie al eerder wordt beëindigd. Een *arm's-length*-relatie kan bij fase 2 of 3 al worden afgerond. In veel gevallen zal een economische relatie met een *arm's-length*-karakter van start gaan. Eventueel kan een *arm's-length*-relatie een vervolg krijgen met een meer *embedded*-karakter.

5 THEORIE EN PRAKTIJK

5.1 Succesvolle relaties en netwerken

In de hoofdstukken 3 en 4 zijn vele verschillende niet-economische aspecten naar voren gekomen. Er is ter sprake gekomen welke rol deze aspecten kunnen spelen voor de betrokken actoren in een relatie of netwerk (in bedrijfseconomisch opzicht). Ook is gekeken naar de betekenis van niet-economische aspecten voor de relatie zelf en, in een breder verband, het hele netwerk van relaties. Uit al deze inzichten is een aantal factoren naar voren gekomen die kunnen bijdragen aan een succesvolle relatie en/of een succesvol netwerk. Met succesvol wordt bedoeld dat een relatie of netwerk de gewenste resultaten oplevert voor de betrokken partijen en gekenmerkt wordt door duurzaamheid. Vanzelfsprekend kunnen kortlopende relaties (met name *arm's-length*-transacties) ook succesvol zijn. Dit onderzoek richt zich echter op een keten- of netwerksituatie. Duurzaamheid van relaties is daarbij van belang gezien de betrokken partijen gezamenlijk hun doelen willen bereiken. Samenwerking in een netwerk-verband levert voor hen een meerwaarde op. Indien de relaties in een netwerk slechts van korte duur zijn is dit meerwaarde effect beperkt. Bijvoorbeeld, het veelvuldig wisselen van toeleveranciers in de keten is geen ideale situatie. Er kan niet goed een vertrouwensrelatie worden opgebouwd en er moeten kosten worden gemaakt voor het zoeken naar nieuwe toeleveranciers (transactiekosten). Het feit dat het opbouwen van relaties veel inzet vergt en kosten met zich meebrengt, geeft een stabiliserende werking aan netwerken. In elk geval, de basisvoorwaarde voor het ontwikkelen van een succesvolle duurzame relatie is het 'win-win'-effect: beide partijen moeten wederzijds kunnen profiteren van de economische voordelen.

Inzicht in de succes-factoren kan ondersteuning bieden bij het tot stand brengen van een relatie of bij het opzetten van een netwerk en het omgaan met veranderingen in netwerken. Welke succes-factoren zijn nu uit de hier voorafgaande hoofdstukken naar voren gekomen? Er is een aantal niet-economische factoren te noemen die zowel voor de individuele relatie als voor de netwerk-situatie gelden. Daarnaast zijn er factoren te noemen die specifiek van toepassing zijn op het succes van netwerken.

Individuele relatie en netwerk

- *Onderling vertrouwen*
Het contractuele en competentie-vertrouwen (paragraaf 3.2) zal in alle relaties een rol spelen. Het zogenaamde *good will*-vertrouwen (Sako, 1992) kan bijdragen aan een duurzame relatie. Met name het *good will*-vertrouwen heeft tijd nodig om opgebouwd te worden;
- *Persoonlijke contacten*
Persoonlijke contacten kunnen op vele terreinen een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van een bedrijf en kunnen een relatie of netwerk helpen ontwikkelen (Ford, 1990; paragraaf 3.3). Informele contacten kunnen onder andere innovatieve informatie genereren;
- *Open staan voor vernieuwende informatie*
De relatie of het netwerk moet niet dermate gesloten zijn dat vernieuwende informatie geen toegang kan krijgen (Granovetter, 1973 en Burt, 1992). Dit heeft betrekking op één van de negatieve effecten die zich voor kunnen doen als gevolg van *embeddedness*;
- *Loose coupling*
Een sterke (wederzijdse) afhankelijkheid tussen de betrokken actoren kan tot gevolg hebben dat inertie (inflexibiliteit) in een relatie optreedt. Dit is een negatief effect

van een relatie die gekenmerkt wordt door *embeddedness*. Enige autonomie van de actoren is dus gewenst;

- *Wil tot samenwerking*
De wil tot samenwerken - ofwel de betrokkenheid - is een belangrijk criterium voor succesvolle relaties of netwerken (Glas, 1996; paragraaf 3.4). Hieruit vloeit onder andere de bereidheid voort tot het vrijgeven van informatie aan de andere partner(s). Vertrouwen speelt hierbij een grote rol;
- *Overeenkomstige bedrijfscultuur*
Het feit dat bedrijfsculturen vergelijkbaar zijn speelt een grote rol in het onderling begrip tussen bedrijven waardoor de samenwerking in een relatie of netwerk soepeler verloopt (Glas, 1996; paragraaf 3.4). Bekendheid met elkaar voordat een relatie tot stand komt, levert dan ook een voorsprong op. Er hoeft dan minder geïnvesteerd te worden in het opbouwen van vertrouwen;
- *Betrekken actor met goede reputatie*
In een situatie met onbekende potentiële partners kan het betrekken van een actor die als bekwaam en betrouwbaar bekend staat ondersteuning bieden. Deze actor kan informatie leveren of zelf deelnemen in de relatie of het netwerk;
- *Symmetrische afhankelijkheid*
Een (machts-)evenwicht in een wederzijds afhankelijke relatie heeft een positieve invloed op de wederzijdse verbondenheid en hierdoor op de te behalen resultaten;
- *Beperken van dwingende machtsbronnen*
Autoritaire en dwingende machtsbronnen kunnen op de langere termijn conflicten in de hand werken en zijn daarom niet effectief in een duurzame relatie of netwerk (paragraaf 3.6).

Netwerk

- *Coördinerende actor*
Een effectief netwerk vereist besturing door een coördinerende actor ofwel een *trekker*. Zodoende kunnen initiatieven beter worden uitgevoerd en knelpunten beter worden aangepakt (paragraaf 3.6);
- *Combinatie embedded en arm's-length-relaties*
Negatieve effecten als gevolg van *embeddedness* (paragraaf 2.1.2) kunnen beperkt worden door tevens *arm's-length-relaties* in netwerken toe te laten in plaats van het creëren van een hechte cluster van *embedded* relaties;
- *Beperk onderlinge concurrentie*
Concurrentie (conflict) in een samenwerkingsnetwerk levert tegenwerkende effecten op. De meerwaarde van samenwerking in netwerk-verband wordt dan beperkt (paragraaf 3.4);
- *Behoud eigen identiteit.*
Nauw verbonden met het eerder genoemde begrip 'loose coupling' is het belang van het behoud van de eigen identiteit en onafhankelijkheid. Dit betekent dat de netwerkparticipanten hun eigen individuele werkzaamheden moeten behouden naast hun activiteiten ten behoeve van de gezamenlijke doelen (Glas, 1996);
- *Leer-effecten.*
Om meer inzicht te krijgen in het ontstaan van het eigen netwerk, veranderingen daarin en de krachten die werkzaam zijn binnen en buiten het netwerk, is het nuttig te kijken naar vergelijkbare netwerken. Dit betekent dat het eigen netwerk open moet staan om dergelijke informatie te betrekken (paragraaf 3.3).

5.2 Plattelandsketens

In de NRLO-programmeringsstudie (Borgstein et al., 1997) staat de plattelandsketen centraal. Kenmerkend voor plattelandsketens is het innovatieve element in de organisatie van de afzet en de marketing van producten en diensten. Het begrip plattelandsketen

doet vermoeden dat het om ketens gaat in de agrarische sector, bijvoorbeeld een zuivelketen. Echter, de plattelandsketen zoals die wordt opgevat in de programmeringsstudie, heeft betrekking op een samenwerkingsverband van aanbieders van *vernieuwende* producten en diensten in het landelijk gebied. Niet de traditionele landbouw staat centraal, maar juist allerlei andere minder traditionele functies, producten en diensten.

Er kunnen twee typen van plattelandsketens onderscheiden worden. In de eerste plaats kan het gaan om ketens die een verbeterde afzet van producten tot doel hebben. Hierbij kan gedacht worden aan streekproducten of bijzondere agrarische producten anders dan de traditionele landbouwproducten. In de tweede plaats kunnen diensten centraal staan in een plattelandsketen; bijvoorbeeld een groep van recreatieaanbieders die in een keten-verband met elkaar samenwerken. Het project TREK-Brabant (Toeristisch Recreatieve Keten Brabant) bijvoorbeeld beoogt een dergelijk samenwerkingsverband tot stand te brengen. Een recreatieketen verschilt op een aantal punten wezenlijk van andere ketens. Zo is recreatie veelal plaatsgebonden waardoor het *product* niet naar de consument gaat, maar de consument gaat naar de recreatie-voorziening. Het zal in sommige gevallen ook mogelijk zijn dat in een plattelandsketen zowel producten als diensten aangeboden worden aan de consument.

De beschrijving van het begrip plattelandsketen zoals hiervoor gedaan, is echter nog vrij algemeen. In de programmeringsstudie is geen duidelijke omschrijving gegeven van dit begrip. Wordt gesproken over plattelandsvernieuwing dan zouden veel verschillende producten en diensten hier onder kunnen vallen; meer dan alleen streekproducten en recreatie. Een bijkomende moeilijkheid is de omschrijving van het platteland of het landelijk gebied. Wanneer kan over platteland gesproken worden en wanneer niet, ofwel, wanneer zou een keten als een plattelandsketen kunnen worden opgevat. Het landelijk gebied of plattelandsgebieden zijn immers geen duidelijk afgebakende geografische eenheden. In een (plattelands)keten kunnen tevens schakels zijn opgenomen uit stedelijke gebieden. Juist een coördinerende actor - bijvoorbeeld een supermarkt of een boekingsbureau voor dagtochten - zal in veel gevallen in een stedelijk gebied gelokaliseerd zijn; bij de consument in de buurt.

In deze paragraaf zal niet verder worden ingegaan op de verschillende typen van plattelandsketens, in hoeverre plattelandsketens betrekking kunnen hebben op landelijke gebieden of welke definitie gehanteerd kan worden voor de begrippen platteland en landelijk gebied. Er zal meer op een algemener niveau gekeken worden naar de plattelandsketens waarbij de niet-economische aspecten weer centraal staan. Er wordt hierbij vanuit gegaan dat de actoren in een plattelandsketen zich met name in het landelijk gebied bevinden.

In de hoofdstukken 3 en 4 is ingegaan op niet-economische aspecten bij netwerken en ketens in het algemeen. Deze aspecten zijn ook geldend voor een plattelandsketen. De plattelandsketen kan echter als een specifiek soort netwerk beschouwd worden. De vraag die dan gesteld kan worden is of er specifieke elementen te noemen zijn over niet-economische aspecten binnen plattelandsketens. Het landelijk gebied is wat de plattelandsketen onderscheidt van andere ketens. De actoren in een plattelandsketen kunnen bijvoorbeeld agrariërs zijn, recreatie-ondernemers en bosbouwers. Juist omdat er heel verschillende spelers in een plattelandsketen kunnen zitten, is het niet eenvoudig uitspraken te doen die specifiek betrekking hebben op de plattelandsketen. Toch is er een aantal algemene kenmerken van actoren in het landelijk gebied die van invloed kunnen zijn op niet-economische aspecten in plattelandsketens. De volgende kenmerken kunnen genoemd worden:

- *Plattelandscultuur*

Normen, waarden en gebruiken in het landelijk gebied (platteland) verschillen over het algemeen van de stedelijke cultuur. Dit is onder andere te wijten aan een lagere bevolkingsdichtheid in landelijke gebieden. In het verleden was dit verschil wellicht duidelijker en kan geconcludeerd worden dat stad en platteland in cultureel opzicht naar elkaar toe groeien. Over het algemeen kan gesteld worden dat contacten in stedelijke gebied als meer oppervlakkig en anoniem worden beschouwd in vergelijking met contacten tussen bewoners van het platteland (Ottens, 1989; Dieleman et

al., 1981). Contacten tussen bewoners (en ondernemers) in landelijke gebieden hebben vaker een informeel karakter. Dorpen kennen bijvoorbeeld een hoge mate van deelname aan het verenigingsleven. Ook de sociale betrokkenheid (onder andere Van Servellen, 1990) en een betrokkenheid met de omgeving zijn sterker aanwezig onder bewoners van plattelandsgebieden;

- *Kleinschaligheid*

Bedrijvigheid in het landelijk gebied wordt over het algemeen gekenmerkt door kleinschaligheid (in werknemers). Vele bedrijven worden door enkele personen be-
mand; in veel gevallen is dat een familie zoals bij de meeste agrarische bedrijven. Wordt over plattelandsvernieuwing gesproken, dan zijn nevenactiviteiten bij agrari-
ers veelal één van de punten die hierbij genoemd worden. Deze nevenactiviteiten zijn per definitie kleinschalig van karakter. De kleinschaligheid van nieuwere econo-
mische activiteiten in landelijke gebieden wordt in veel gevallen door de markt (con-
sumenten) als positief ervaren. Dit werkt het behoud van de kleinschaligheid in de
hand. Talbot (1997) geeft aan dat de kleinschaligheid van bedrijven in het landelijk
gebied uit bedrijfseconomisch oogpunt een aantal beperkingen tot gevolg heeft. Zo
is het moeilijker om innovaties over te nemen en om tijd te reserveren voor scholing.
Vanzelfsprekend zijn niet alle (vernieuwende) economische activiteiten in het lande-
lijk gebied kleinschalig. Er zijn tevens grootschalige activiteiten aanwezig zoals
bungalowparken of pretparken;

- *Lokale oriëntatie*

In het onderzoek van Talbot (1997) 1) wordt naast de kleinschaligheid een tweede
aspect genoemd dat vele bedrijven in het landelijk gebied onderscheidt van bedrij-
ven in stedelijke regio's: de afstand tot de markt en tot elkaar. Het landelijke gebied
kenmerkt zich door een lage bevolkingsdichtheid. Bedrijven in plattelandsgebieden
zitten daardoor geografisch wat verder van bevolkingscentra (consumenten) en van
andere bedrijven. Voor de kleinere bedrijven in het landelijk gebied geldt volgens
Talbot (1997): 'They tend to think more initially in terms of local rather than distant
markets'. Dit is een remmende factor voor de toestroom van nieuwe informatie en
scholingsmogelijkheden;

In hoeverre kunnen deze kenmerken van het landelijk gebied van invloed zijn op
een plattelandsketen zoals die geformuleerd is in de programmeringsstudie? Bij actoren
uit een plattelandsketen zou, afhankelijk van de achtergrond van de actoren, de platte-
landscultuur een rol kunnen spelen. De actoren kunnen dan bijvoorbeeld meer waarde
hechten aan informele contacten. Bij plattelandsketens zal het in veel gevallen gaan om
kleinschalige schakels. De coördinerende schakel in een plattelandnetwerk kan echter
een grootschalig bedrijf zijn, bijvoorbeeld een supermarkt of een reisorganisatie. Een der-
gelijke situatie zou een onevenwichtige machtsbalans in de hand kunnen werken. De
lokale oriëntatie tenslotte, kan met name voor de geografisch kleinschalige netwerken
een beperking teweeg brengen in de toestroom van informatie.

Er kunnen nu enkele aandachtspunten geformuleerd worden voor wat betreft de
ontwikkeling van een plattelandsketen. Vanzelfsprekend gelden ook de meer algemene
factoren bij relaties en netwerken die genoemd zijn in de vorige paragraaf.

- *Lering van andere plattelandnetwerken*

In plattelandgebieden leven veel initiatieven met betrekking tot samenwerkende
ondernemers of bewoners. Deze netwerken of keten-achtige constructies zijn op een
bepaalde manier tot stand gekomen. Sommige hebben geen stand kunnen houden.
Door informatie hierover in te winnen kan inzicht worden verkregen in succes- en
faalfactoren;

1) De studie van Talbot is gebaseerd op de Engelse situatie. Voor de Nederlandse situatie moet een
nuancering worden gemaakt gezien het feit dat de regionale verschillen in bevolkingsdichtheid in
Nederland minder groot zijn dan in Engeland.

- *Open netwerken*
Beslotenheid van netwerken zal zich in het landelijk gebied over het algemeen meer voor kunnen doen dan elders; met name indien het gebied waarbinnen een netwerk opereert geografisch gezien klein is. Openheid van het netwerk of de keten kan belangrijk zijn om vernieuwende informatie toe te laten;
- *Overeenkomstige doelstellingen en bedrijfscultuur*
Economische activiteiten (in het landelijk gebied) kunnen sterk verschillen in schaal- en ambitieniveau. Een bewoner kan uit hobbyisme een paar kano's verhuren in de zomermaanden. Daarnaast komen bijvoorbeeld bungalowparken, jachthavens en hotels voor in het landelijk gebied. Grote verschillen in bedrijfsculturen kunnen problemen opleveren indien een hechte vorm van samenwerking nagestreefd wordt. De actoren "spreken elkaars taal" niet;
- *Informele contacten*
De waardering voor informele contacten is in het landelijk gebied over het algemeen wat hoger dan in stedelijke gebieden. In een plattelandsketen kan het informele element dan ook een relatief belangrijkere rol spelen.

Zoals reeds gesteld is een onderscheid in landelijke en stedelijke gebieden nauwelijks te maken. Er kan beter gesproken worden over de mate van verstedelijking van een bepaalde regio. Daarbij heeft elk gebied weer zijn eigen kenmerken. Het is daarom niet eenvoudig de hierboven genoemde aandachtspunten algemeen geldend te laten zijn voor landelijke gebieden in Nederland.

5.3 Algehele conclusie van het onderzoek

De titel 'Sociologie tussen de bedrijven door' zou de suggestie kunnen wekken dat de bestudering van niet-economische aspecten een eenvoudige opgave is die snel (*tussen de bedrijven door*) inzicht kan bieden. Echter, niet-economische aspecten in relaties tussen bedrijven vormen een complex geheel van aspecten die elkaar wederzijds beïnvloeden en verweven zijn met economische aspecten. In dit onderzoek is voor een bepaalde richting gekozen om zodoende niet te *verdwalen* in de complexiteit van het onderwerp. Daartoe is in paragraaf 1.4 een aantal onderzoeksvragen geformuleerd.

De eerste twee onderzoeksvragen (1a en 1b) hadden tot doel een globaal overzicht te verkrijgen van theorieën en concepten over individuele relaties tussen bedrijven enerzijds en over relaties in netwerk-verband anderzijds. Daarbij lag de nadruk op de concepten die van toepassing kunnen zijn voor het bestuderen van niet-economische aspecten. Vanuit de individuele relatie zijn met name de transactiekostentheorie van Williamson (1985) en het concept van *embeddedness* van Granovetter (1985) relevant voor wat betreft de bestudering van niet-economische aspecten. Wordt gekeken naar onderzoeken en theorieën die vanuit een netwerkbenadering zijn opgesteld, dan is het aanbod daarvan groot en divers. Er is een onderscheid gemaakt in een aantal stromingen van wetenschappelijke disciplines die netwerkstructuren bestuderen. Toepasbaar voor dit onderzoek - niet-economische aspecten bij economische relaties - zijn een aantal studies uit de stroming van de industriële marketing (onder andere Håkansson) en een aantal concepten uit de sociale netwerkanalyse. Vanuit de sociale netwerkanalyse is onderzoek verricht naar machtsverhoudingen en informatie-stromen (onder andere Granovetter, 1973 en Burt, 1992).

Vervolgens zijn een aantal niet-economische aspecten nader uitgewerkt. De onderzoeksvragen 2a en 2b hebben hier betrekking op: welke niet-economische aspecten spelen een rol bij economische relaties en wat is de betekenis daarvan in bedrijfseconomisch opzicht? Alvorens deze vragen te beantwoorden kunnen een aantal algemene opmerkingen gemaakt worden over de moeilijkheden die zich voordoen bij de bestudering van niet-economische aspecten. De volgende zaken kunnen worden genoemd:

- *Onderscheid economisch en niet-economisch*
Economische en niet-economische aspecten zijn heel nauw met elkaar vervlochten. Het begrip *embeddedness* geeft dit ook aan. In de praktijk is het niet eenvoudig om specifiek de niet-economische aspecten te bestuderen;
- *"Onzichtbaarheid"*
Niet-economische aspecten worden gekenmerkt door het feit dat zij in veel gevallen niet of nauwelijks "zichtbaar" zijn. Een aspect als macht wordt niet altijd bewust ervaren door actoren in een netwerk. Het gevaar bestaat daardoor dat het belang van niet-economische aspecten wordt onderschat. Hier nauw mee verbonden is het volgende punt;
- *Subjectiviteit en definieerbaarheid*
Niet-economische aspecten worden in hoge mate subjectief beoordeeld door actoren in een relatie en in een netwerk. Wordt aan een actor gevraagd naar het belang van het aspect vertrouwen in een relatie die hij heeft met een andere actor, dan kan de actor een eigen interpretatie geven van het aspect en een eigen subjectief waardeoordeel geven van het belang van een goed vertrouwen. Dit lijkt voor een deel een definitie-probleem te zijn. Het aspect *good will*-vertrouwen, genoemd in paragraaf 3.2, is bijvoorbeeld nauwelijks goed te definiëren. Hierbij kan vervolgens gewezen worden op punt d;
- *Overlap en complexiteit*
De verschillende niet-economische aspecten kennen een grote overlap en wederzijdse beïnvloeding. De werkelijke situatie is zeer complex en allerlei aspecten lijken met elkaar verbonden te zijn
- *Dynamiek*
Niet-economische aspecten zijn niet statisch. Zij zijn constant aan verandering onderhevig en versterken en verzwakken elkaar wederzijds. Het aspect vertrouwen bijvoorbeeld, ontwikkelt zich in de loop van de tijd in een relatie. Het bestuderen van niet-economische aspecten op één moment in een praktijk-situatie, zal geen goed beeld opleveren. Daarom is in dit onderzoek tevens aandacht besteed aan de ontwikkeling van een economische relatie.

Alhoewel in de praktijk allerlei niet-economische zaken zich in een complex verband met elkaar lijken af te spelen, kunnen bij een theoretische beschouwing wel een aantal niet-economische aspecten als losse elementen onderscheiden worden. Vanuit de literatuur wordt met name aandacht geschonken aan de volgende thema's: vertrouwen, informele informatie-uitwisseling, coöperatie (en conflicten), reputatie (en perceptie) en macht (invloed). Dit lijkt een compleet beeld te geven van de meest elementaire niet-economische aspecten. Deze aspecten zouden verder opgedeeld kunnen worden in meerdere deel-aspecten. Het aspect vertrouwen bijvoorbeeld, blijkt vrij breed te zijn: het kent zowel een meer economische kant (contract en competentie) en een veel moeilijker operationaliseerbare sociale kant (*good will*).

Mede door de breedheid van het begrip, heeft vertrouwen een duidelijke rol bij de andere genoemde aspecten. Zo kan informatie-uitwisseling eenvoudiger en effectiever plaatsvinden als de actoren een relatie van goed vertrouwen hebben opgebouwd en als zij er van uit kunnen gaan dat elk op correcte wijze omgaat met de informatie. Van het aspect coöperatie is met name gekeken naar het deel-aspect informele coöperatie. Dit lijkt sterk op het *good will*-vertrouwen, maar ook de begrippen 'betrokkenheid' en de 'wil tot samenwerken' lijken op hetzelfde te duiden. Geconcludeerd is tevens dat reputatie beschouwd kan worden als een vorm van vertrouwen en informatie-uitwisseling. Tot slot speelt vertrouwen een rol in machtsverhoudingen. Aan de ene kant kan macht ontleend worden aan een reputatie waarbij vertrouwen de reputatie in stand kan houden. Aan de andere kant kan vertrouwen gezien worden als acceptatie van macht. De positie van een machtige actor wordt geaccepteerd wanneer deze actor kan worden vertrouwd.

Net zoals vertrouwen, speelt ook informatie-uitwisseling een rol in vele andere niet-economische aspecten. Informatie-uitwisseling is een breed begrip en heeft daardoor raakvlakken met andere aspecten, zoals bijvoorbeeld reeds is geconstateerd bij reputatie.

Het belang van de niet-economische aspecten is voor iedere economische relatie weer anders. Het type relatie bepaalt voor een belangrijk deel de mate waarin niet-economische aspecten een rol spelen. Twee type-indelingen zijn hierbij relevant:

- *Markttransactie en embedded relatie*

De transactiekostentheorie en het concept van *embeddedness* hebben met elkaar gemeen dat beide benaderingen typen van relaties onderscheiden op basis van de wijze waarop transacties plaatsvinden. Beide kennen de markttransactie ofwel *arm's-length*-relatie. In dit type relatie zullen niet-economische aspecten het minst een rol van betekenis hebben. De transactiekostentheorie kent als andere uiterste besturingsstructuur de hiërarchie, waarbij geen sprake meer is van een relatie gezien het feit dat de transactie in de eigen organisatie plaatsvindt. De *embeddedness*-benadering richt zich meer op de hechtheid van een relatie, waardoor een andere uiterste de *embedded* relatie is. In een *embedded* relatie spelen niet-economische aspecten een prominente rol;

- *Horizontale en verticale relatie*

Niet-economische aspecten kunnen zich in een horizontale relatie anders voordoen dan bij een verticale relatie. In een horizontale relatie hebben bedrijven een andere verbintenis met elkaar dan bij een verticale relatie. Zo is er bij een horizontale relatie geen sprake van een transactie tussen beide partijen. Dit kan een ander patroon van niet-economische aspecten teweeg brengen. Conflicten bijvoorbeeld, zullen zich in een horizontale relatie eerder voordoen dan in een verticale relatie.

Niet alleen welke niet-economische aspecten een rol spelen in relaties tussen bedrijven, maar ook hoe deze aspecten een rol spelen stond centraal in dit onderzoek. Gekeken is naar de bedrijfseconomische betekenis van de hierboven genoemde aspecten. Niet-economische aspecten kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het besparen van transactiekosten, de kosten van het faciliteren van een transactie. Dit geldt met name voor vertrouwen, informatie-uitwisseling via informele contacten, informele coöperatie, en het benutten van reputaties. Vanuit de transactiekostentheorie zelf (Williamson, 1975; 1985) wordt hier echter geen aandacht aan besteed. De transactiekostentheorie is rationeel van aard en gaat voorbij aan allerlei niet-economische aspecten. Een koppeling van deze theorie met sociale concepten lijkt dan ook een waardevolle uitbreiding. Eén van de veronderstellingen in de transactiekostentheorie is dat de mens opportunistisch van aard is. Niet-economische aspecten kunnen de kans op opportunistisch gedrag verminderen. Sociale aspecten als vertrouwen, informele coöperatie en reputatie creëren een klimaat waarin de partner minder snel geneigd zal zijn om ten koste van anderen het eigen belang te behartigen. Informatie-uitwisseling kan hier ook een bijdrage aan leveren. Indien opportunistisch gedrag van een actor wordt geconstateerd in een netwerk, kunnen via (informele) informatie-uitwisseling anderen hiervan op de hoogte worden gesteld zodat sancties kunnen worden ingezet. Dit zal tevens de reputatie schaden van de opportunistische actor.

In onderzoeksvraag 3a wordt de dynamiek in relaties betrokken: welke niet-economische aspecten spelen een rol bij het ontstaan van een economische relatie? Voorafgaand aan het ontstaan van een relatie, kunnen potentiële relaties onderscheiden worden. Welke niet-economische aspecten spelen in deze specifieke *pre-relatie* fase een rol? Bij de evaluatie van potentiële partners voor het opzetten van een nieuwe relatie is ervaring met huidige en in het verleden bestaande relaties een belangrijk punt. Tevens van belang zijn (informele) informatie-uitwisseling, de zogenaamde *third-party referenties* en het evalueren van reputaties. Wanneer de relatie tot stand is gekomen kan vertrouwen zich gaan ontwikkelen. Uiteindelijk kan er een institutionalisering ontstaan van handelingen (routine) en gedragscodes. Dit kan een aantal negatieve effecten tot gevolg hebben. Dit wordt ook wel omschreven als de paradox van *embeddedness* (Uzzi, 1997). Een

embedded relatie genereert een aantal positieve effecten maar kent tegelijkertijd enkele negatieve consequenties. Zo kan *embeddedness* afhankelijkheid in de hand werken, de toestroom van nieuwe informatie beperken en inefficiency in de hand werken door een beperkte zakelijkheid en een hoge mate van informaliteit.

Hiermee wordt onderzoeksvraag 3b aangestipt. Hoe kunnen de niet-economische aspecten een zo optimaal mogelijke bijdrage leveren aan een succesvolle samenwerking? Een onderverdeling is aangebracht in factoren die zowel geldend zijn voor de individuele relatie als het netwerk-verband en factoren die zich specifiek op de netwerk-situatie richten. Paragraaf 5.1 geeft een overzicht van een aantal succes-factoren. Een belangrijk deel hiervan heeft betrekking op het voorkomen of beperken van de negatieve effecten van *embeddedness*.

De laatste onderzoeksvraag (3c) gaat in op de specifieke situatie van de plattelandsketen. Hiermee wordt weer een koppeling gelegd met de NRLO-programmeringsstudie 'Ketens en plattelandsontwikkeling' (Borgstein et al., 1997). De NRLO-studie fungeerde als startpunt voor dit onderzoek. Via onderzoeksvraag 3c wordt beoogd te bezien in hoeverre voor een plattelandsketen specifieke kenmerken van niet-economische aspecten van toepassing zijn. Het is niet eenvoudig hier een helder antwoord voor te formuleren. Er zijn met name twee zaken die de bestudering van niet-economische aspecten bij plattelandsketens bemoeilijken:

- *Plattelandsketen is een breed begrip*
In de NRLO-programmeringsstudie komt naar voren dat een plattelandsketen heel divers kan zijn. Het kan gaan om producten (bijvoorbeeld streekproducten) of om diensten of eventueel om een combinatie van beide. Een duidelijke omschrijving van dit begrip mist. Wanneer zou over een plattelandsketen gesproken kunnen worden en wanneer niet?;
- *Definiëring van platteland of landelijk gebied*
Een plattelandsketen heeft betrekking op het landelijk gebied. Het platteland of het landelijk gebied is echter geen duidelijk afgebakende geografische eenheid. Tevens is het de vraag of in plattelandsketens alleen actoren zijn opgenomen uit landelijke gebieden of dat tevens stedelijke diensten en producten in de keten zijn opgenomen.

Vanuit de literatuur is nauwelijks specifieke informatie aanwezig over niet-economische aspecten in plattelandsketens of -netwerken. Er kunnen echter wel een aantal algemene kenmerken genoemd worden van landelijke gebieden. Deze kenmerken zouden van invloed kunnen zijn op niet-economische aspecten in een (plattelands)keten. Het gaat hierbij om de kenmerken plattelandscultuur, kleinschaligheid en de lokale oriëntatie. In paragraaf 5.2 zijn op basis van deze kenmerken een aantal aandachtspunten geformuleerd die van toepassing kunnen zijn indien een plattelandsketen opgezet wordt.

De doelstelling van dit onderzoek is het verkrijgen van een beter inzicht in de rol en betekenis van niet-economische aspecten. Doordat verschillende concepten en theorieën bij elkaar zijn gebracht, heeft dit onderzoek een bijdrage kunnen leveren aan de verruiming van het inzicht in deze aspecten. Een beter begrip van de betekenis van niet-economische aspecten levert met name een meerwaarde op bij het ontwikkelen van relaties en het opzetten van een netwerk. Daarnaast is het behulpzaam bij het omgaan met veranderingen in netwerken. In dit onderzoek is daarom zoveel mogelijk toegewerkt naar het formuleren van aandachtspunten die van toepassing zijn op het ontwikkelen van relaties en netwerken en (het anticiperen op) veranderingen daarin.

Dit onderzoek is met name vanuit een theoretische invalshoek opgezet. Voor wat betreft de bestudering van niet-economische aspecten kan dit het gevaar opleveren dat alles vanuit een theoretisch gezichtspunt verklaard wordt. Het *gezonde praktische verstand* kan hierdoor worden ingeperkt waardoor een beperking kan ontstaan in het vermogen bepaalde zaken te verklaren. Een vervolgstudie van dit onderzoek dient zich meer op de praktijk te richten.

Met dit onderzoek is de kennis met betrekking tot niet-economische aspecten zeker nog niet compleet. Voor vervolgonderzoek worden de volgende aandachtspunten aangedragen:

- *Beter inzicht in afbakening en onderlinge verbanden*
Geconstateerd is dat een aantal niet-economische aspecten elkaar voor een deel of vrijwel geheel lijken te overlappen. Tevens beïnvloeden vele niet-economische aspecten elkaar. Beide zaken leveren een complex beeld van het totale krachtenveld van niet-economische aspecten. Een beter inzicht zou daarom gewenst zijn in:
 - Hoe niet-economische aspecten kunnen worden afgebakend of gedefinieerd. Begrippen als *good will*-vertrouwen, betrokkenheid en informele coöperatie worden in de literatuur gehanteerd, maar onduidelijk is wat deze aspecten precies inhouden. Het is echter de vraag in hoeverre het mogelijk is dergelijke aspecten goed te definiëren;
 - Hoe de niet-economische aspecten elkaar beïnvloeden. Figuur 3.3 uit paragraaf 3.6 geeft een weergave van factoren die van invloed zijn op machtsverhoudingen. Deze figuur zou echter nog kunnen worden uitgebreid en aangescherpt. Een dergelijke modelmatige figuur zou ook opgesteld kunnen worden voor bijvoorbeeld het aspect vertrouwen. Een beter inzicht in aspecten die van invloed zijn op vertrouwen, kan van waarde zijn bij het succesvol ontwikkelen van relaties en het opzetten van netwerken;
- *Meer praktijkgericht onderzoek*
De literatuur biedt onvoldoende praktisch inzicht in allerlei niet-economische aspecten. Meer praktisch onderzoek zou daarom een goede aanvulling kunnen bieden. Met name met betrekking tot plattelandsketens, waar in de literatuur nauwelijks informatie over beschikbaar is, zou praktisch onderzoek waardevol kunnen zijn. Bestaande netwerken in het landelijk gebied kunnen bestudeerd worden (case-studies);
- *Betrekken van psychologische wetenschap*
In dit onderzoek zijn met name concepten uit de economische en sociologische wetenschappen naar voren gekomen. De psychologie (of meer specifiek de sociale psychologie) biedt wellicht ook relevante concepten over niet-economische aspecten. Aspecten als vertrouwen en de wil tot samenwerking zijn immateriële zaken die zich uiten bij individuen (ondernemers), waarbij de psychologie aanknopingspunten kan bieden;
- *Betrekken van regionaal-economische benadering (le milieu)*
Voor een uitgebreidere bestudering van plattelandsketens, bieden studies naar innovatieve netwerken in regionaal perspectief (onder andere Camagni (ed.), 1991) aanknopingspunten (paragraaf 2.2.3). Dit geldt met name indien ook externe relaties betrokken worden.

LITERATUUR

Agrarisch Dagblad, 11 juni 1998.

Dreun voor de Greenery

Axelsson, B. (1992)

Corporate strategy models and networks - diverging perspectives. In: Axelsson, B. en G. Easton (ed.). *Industrial Networks: a new view of reality*. London/New York: Routledge

Axelsson, B. en G. Easton (ed.) (1992)

Industrial Networks: a new view of reality. London/New York: Routledge

Bierstedt, R. (1950)

An analysis of social power. *American Sociological Review* 15 (december 1950), p. 730

Boekema, F.W.M. (1989)

Netwerken, technologie en regionale ontwikkeling. In: Boekema, F.W.M. en D.J.F. Kamann. *Sociaal-economische netwerken*. Groningen: Wolters-Noordhoff

Borgstein, M.H., R.P.M. de Graaff, J.H.A. Hillebrand, J.F. Scherpenzeel, F.J. Sijtsma en D. Strijker, (1997)

(Landbouw-Economisch Instituut en Rijksuniversiteit Groningen). *Ketens en plattelandsontwikkeling; markt-, keten- en netwerkkennis toegepast op het landelijk gebied: een programmeringsstudie*. Den Haag: Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek (NRLO)

Boulianne, L.M. (1982)

Technological Change: Firm and region, a case study. In: Maillat, D. ed. *Technology a key factor in regional development*. Saint-Saphorin: Georgi, pp. 38-67

Brown, J.R. en G.L. Frazier (1978)

The application of channel power: its effects and connotations. In: S.C. Jain (ed.) *Research Frontiers in Marketing*. Chicago: American Marketing

Buchanan, L. (1992)

Vertical trade relations: the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals. *Journal of Marketing Research*, XXIX, February, 1992, pp. 65-75

Burt, R.S. (1992)

The social structure of competition. In: Nohria, N. en G. Eccles. *Networks and Organizations: structure, form and action*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Camagni, R. (ed.) (1991)

Innovation networks: spatial perspectives. London: Belhaven Press

Carmen, J.M. en S. Klein (1986)

Power property and performance in franchising: a review and integration of theory. *Research in marketing*. Greenwich, pp. 71-130

Crevoisier, O. en D. Maillat (1991)

Towards a new theory of spatial development. In: Camagni, R. (ed.). *Innovation networks: spatial perspectives*. London: Belhaven Press

Dahl, R.A. (1961)

Who governs? Democracy and power in an american city. New Haven/London: Yale University Press

Dieleman, F.M., R.B. Jobse, G.A. Hoekveld, J. van Weesp (1981)

Geografie van stad en platteland in westerse landen. Haarlem: Romen

Easton, G. en L. Araujo (1992)

Non-economic exchange in industrial networks. In: Axelsson, B. en G. Easton. *Industrial Networks: a new view of reality*. London/New York: Routledge

- Ellemers, J.E. (1983)
Het meten van macht en invloed. In: Veen, P. en H.A.M. Wilke (ed.), *Zicht op macht*. Assen: Van Gorcum, pp. 19-30
- French, J.R.P. en B. Raven (1959)
The basis of social power. In: D. Cartwright (ed.), *Studies of Social Power*. University of Michigan Press, pp. 150-167
- Ford, D. (1990)
The development of buyer-seller relationships in industrial markets. In: Ford, D. (ed.), *Understanding business markets: interactions, relationships and networks (IMP)*. London/San Diego: Academic Press
- Glas, F.G. (1996)
Industriële netwerken; Ruimte regio's, cultuur en beleid. Groningen: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen Rijksuniversiteit Groningen
- Grabher, G. (1993)
Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. In: Grabher, G. (ed.) *The embedded firm; on the socioeconomics of industrial networks*. London/New York: Routledge
- Granovetter, M (1973)
The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, vol. 78, nr.6, pp. 1360-1380
- Granovetter, M. (1985)
Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, vol 91, nr. 3 (november 1985), pp. 481-510
- Håkansson, H. (1982)
International marketing and purchasing of goods: a network approach. Chichester: Wiley
- Håkansson, H. (1987)
Industrial technological development. A network approach. London: Croom Helm
- Håkansson, H. en J. Johanson (1993)
The network as a governance structure; interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. In: Grabher, G. (ed.), *The embedded firm; on the socioeconomics of industrial networks*. London/New York: Routledge
- Håkansson, H. en I. Snehota (ed.) (1997)
Developing relationships in business networks. London/Boston: International Thomson Business Press
- Heide, J.B. en G. John (1988)
The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, vol. 52, januari 1988, pp. 20-35
- Helmers, H.M., J.M. Anthonisse, R.J. Mokken, R.C. Plijter en F.N. Stokman (1975)
Graven naar macht: op zoek naar de kern van de Nederlandse economie. Amsterdam: Van Gennep
- Hertz, S. (1992)
Towards more integrated industrial systems. In: Axelsson, B. en G. Easton (ed.), *Industrial Networks: a new view of reality*. London/New York: Routledge
- Homer, L.T., C. Arnold en K.H. Vesper (1977)
The entrepreneurial function. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Kamann, D.J.F. (1989)
Actoren binnen netwerken. In: Boekema, F.W.M. en D.J.F. Kamann. *Sociaal-economische netwerken*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Kamann, D.J.F. (1993)
Strategy and networks. In: Beije, P., J. Groenewegen en O. Nuys (eds.), *Networking in Dutch Industries*. Leuven/Apeldoorn: Garant
- Kamann, D.J.F. (1997)
Modelling networks: a long way to go. (Paper). Groningen: Rijksuniversiteit Groningen

- Kamann, D.J.F. en D. Strijker (1989)
Op zoek naar de spin in het web. In: Boekema, F.W.M. en D.J.F. Kamann. *Sociaal-economische netwerken.* Groningen: Wolters-Noordhoff
- Laage-Hellman, J. (1988)
Technological development in industrial networks; working paper. Zweden: Department of Business Administration, University of Uppsala
- Lambooy, J. (1985)
Onderneming, technologische ontwikkeling en productiemilieu. In: Brouwer, M.T. en H.W. ter Hart (ed.). *Ondernemen in Nederland: mislukkingen en mogelijkheden.* Deventer: Kluwer, pp. 153-176
- Larson, A. (1992)
Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, maart 1992, pp. 76-104
- Leonard-Barton, D. (1984)
Interpersonal communication patterns among Swedish and Boston-area entrepreneurs. *Research Policy*, vol. 13, Amsterdam: Elsevier Science Publishers b.v.
- Macaulay, S. (1963)
Non-contractual relations in business. *American Sociological Review*, 28, pp. 55-66
- Mizruchi, M.S. en J. Galaskiewicz (1994)
Networks of Interorganizational Relations. In: Wasserman, S. en J. Galaskiewicz (ed.) *Advances in Social Network Analysis; research in the social and behavioral sciences.* Sage Publications
- Moreno, J.L. (1934)
Who shall survive? New York: Beacon House
- Nooteboom, B. (1994)
Management van partnerships in toeleveren en uitbesteden. Schoonhoven: Academic Service
- Ottens, H.F.L. (1989)
Verstedelijking en stadsontwikkeling. Assen/Maastricht: Van Gorcum
- Raub, W. en J. Weesie (1993)
The management of matches: decentralized mechanisms for cooperative relations with applications to organizations and households. (ISCORE-paper no.1). Utrecht: Universiteit Utrecht
- Reijnders, W.J.M. (1994)
Prestaties van netwerken in de detailhandel. Houten: Stenfert Kroese
- Rooks, G., R. Selten, W. Raub en F. Tazelaar (1997)
Samenwerking tussen afnemer en toeleverancier; effecten van sociale inbedding op de onderhandelingsinspanning bij inkooptransacties. (ISCORE-paper). Utrecht: Universiteit Utrecht, Vakgroep Sociologie
- Sako, M. (1992)
Prices, quality and trust; inter-firm relations in Britain and Japan. Cambridge: Cambridge University Press
- Servellen, A.J. van (1990)
Het platteland onze wortels onze toekomst. Manuscript geschreven in opdracht van de Nederlandse Bond van Plattelandsvrouwen. Den Haag
- Szarka, J. (1989)
Networking and Small Firms. *International Small Business Journal*, 8 (2), pp. 10-22
- Talbot, H. (1997)
Rural telematics in England: strategic issues. Newcastle upon Tyne: Centre for Rural Economy
- Turnbull, P.W. (1990)
Roles of personal contacts in industrial export marketing. In: Ford, D. (ed.). *Understanding business markets: interactions, relationships and networks (IMP).* London/San Diego: Academic Press

- Uzzi, B. (1996)
The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. American Sociological Review, 61, pp. 674-698
- Uzzi, B. (1997)
Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. Administrative Science Quarterly, 42, pp. 35-67
- Wasserman, S. en K. Faust (1994)
Social network analysis; methods and applications. New York: Cambridge University Press
- Williamson, O.E. (1975)
Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press
- Williamson, O.E. (1985)
The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press