

Strategische heroriëntatie van kousenproducenten en de groei van omzet en werkgelegenheid in het industriële district van Castel Goffredo



Masterthesis Economische Geografie

Faculteit Geowetenschappen, Universiteit Utrecht

Luuk de Goede 0420999

Begeleider: Professor Oedzge Atzema

Inhoudsopgave

Samenvatting	Pag. 4
Introductie	Pag. 5
Hoofdstuk 1: Productie van pantykousen	Pag. 8
1.1. Inleiding	Pag. 8
1.2. Kousenindustrie	Pag. 8
1.3. Geografische verschuivingen	Pag.10
1.4. Internationalisering van het bedrijf	Pag.12
1.5. Industriestructuur	Pag.13
Hoofdstuk 2: Het industriële district van Castel Goffredo	Pag.18
2.1. Inleiding	Pag.18
2.2. Ontstaan	Pag.19
2.3. Lokalisering en industriële districten	Pag.21
Hoofdstuk 3: Strategische oriëntatie en de groei van het bedrijf	Pag.23
3.1. Inleiding	Pag.23
3.2. Strategie	Pag.23
3.3. Strategische oriëntatie	Pag.23
3.4. Strategisch gedrag	Pag.25
3.5. Het bedrijf en de industriële organisatie	Pag.26
3.6. De groei van het bedrijf	Pag.28
Hoofdstuk 4: Opzet van het empirische onderzoek	Pag.31
4.1. Inleiding	Pag.31
4.2. Conceptueel model	Pag.31
4.3. Methoden en technieken	Pag.32
4.4. Dataverzameling en operationalisering tot variabelen	Pag.33
4.5. Populatiebeschrijving	Pag.34
4.6. Beschrijving onafhankelijke variabelen	Pag.35
4.7. Beschrijving afhankelijke variabelen	Pag.41

Hoofdstuk 5: Omzetgroei	Pag.43
5.1. Inleiding	Pag.43
5.2. Strategische doelen en omzetgroei	Pag.43
5.3. Bedrijfskenmerken en omzetgroei	Pag.44
5.4. Verandering van de bedrijfskenmerken en omzetgroei	Pag.45
5.5. Districtkenmerken en omzetgroei	Pag.47
5.6. Multivariate analyse	Pag.49
5.7. Strategische oriëntatie in verband met omzetgroei	Pag.49
5.8. Strategische oriëntatie, bedrijfskenmerken in verband met omzetgroei	Pag.51
5.9. Strategische oriëntatie, bedrijfs- en districtkenmerken in verband met omzetgroei	Pag.52
Hoofdstuk 6: Groei van werkgelegenheid	Pag.55
6.1. Inleiding	Pag.55
6.2. Strategische doelen en werkgelegenheidsgroei	Pag.55
6.3. Bedrijfskenmerken en werkgelegenheidsgroei	Pag.57
6.4. Verandering van de bedrijfskenmerken en werkgelegenheidsgroei	Pag.58
6.5. Districtkenmerken en werkgelegenheidsgroei	Pag.69
6.6. Multivariate analyse	Pag.60
6.7. Strategische oriëntatie in verband met werkgelegenheidsgroei	Pag.61
6.8. Strategische oriëntatie, bedrijfskenmerken in verband met werkgelegenheidsgroei	Pag.61
6.9. Strategische oriëntatie, bedrijfs- en districtkenmerken in verband met Werkgelegenheidsgroei	Pag.63
Hoofdstuk 7: Conclusie	Pag.66
Reflectie en discussie	Pag.68
Literatuur	Pag.70
Bijlage 1: Selectie van bedrijven	Pag.76
Bijlage 2: Correlatiematrix	Pag.82
Bijlage 3: Bijlage onafhankelijke en afhankelijke variabelen	Pag.83
Bijlage 4 : Bijlage Bivariate analyse	Pag.85
Bijlage 5 : Interview Mr. Mendrisio	Pag.95

Samenvatting

Kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo hebben de concurrentieslag met bedrijven uit lagelonenlanden goed doorstaan. Deze bedrijven zijn verantwoordelijk voor 60% van de totale wereldproductie. Dat is voornamelijk te danken aan de goede onderlinge samenwerking en de doorgevoerde innovaties. Volgens de geografische theorie wordt samenwerking in de hand gewerkt wanneer bedrijven gevestigd zijn in een zogeheten industrieel district. De belangrijkste vraag waar deze thesis een antwoord op probeert te vinden is in hoeverre de groei van de kousenfabrieken in het industriële district van Castel Goffredo in de periode 2000-2005 (qua omzet en werkgelegenheid) wordt bepaald door bedrijfsbeslissingen op het gebied van strategische oriëntatie. Ook wordt onderzocht of de districtkenmerken van invloed zijn op de groei van het bedrijf.

Strategische oriëntatie is de door het management uitgestippelde richting waar een bedrijf op wil gaan. Ze geeft de lange termijn doelstellingen van de onderneming weer. Dat kan gaan over waarop een bedrijf innovatief denkt te zijn, op welk vlak men risico's gaat nemen en op welke marktontwikkelingen proactief wordt gereageerd. Daarbij moet wel worden aangetekend dat het doorvoeren van innovaties in dit onderzoek wordt opgevat als een concreet bedrijfskenmerk en niet als een strategische oriëntatie op het niveau van doelstellingen van het management. De relatie tussen het nemen van beslissingen over strategische oriëntatie en de groei van bedrijven wordt gecontroleerd voor bedrijfskenmerken zoals het gebruik van specifieke districtkenmerken en het doorvoeren van innovaties.

Het onderzoek laat zien dat beslissingen over strategische oriëntatie slechts beperkt van invloed zijn op de omzetgroei. Dit gaat in directe zin alleen maar op voor de doelstelling om de productiecapaciteit te vergroten. Bedrijven die productievergroting als doel stellen laten dus uiteindelijk ook daadwerkelijk vaker een omzetgroei zien. Het gebruik maken van gespecialiseerde arbeid blijkt wel een belangrijke bedrijfsspecifiek district kenmerk te zijn. Bedrijven die daar gebruik van maken, laten significant vaker een omzetgroei zien. Overigens hangt dit verband sterk samen met investeren in innovaties. Met andere woorden, bedrijven die gebruik maken van gespecialiseerde arbeid en die in staat zijn om procesinnovaties door te voeren, genereren meer omzetgroei.

Bij de groei van de werkgelegenheid is geen enkel significant verband gevonden met strategische oriëntatie. Bij de groei van de werkgelegenheid gaat ook het verband met het gebruik van gespecialiseerde arbeid verloren. De aanwending van gespecialiseerde arbeid leidt waarschijnlijk tot meer productiviteit, niet tot meer werkgelegenheid. Dit geldt ook voor het doen aan outsourcing en innovatie. Met dit verschil dat deze twee aspecten wel samenhangen met de groei van de werkgelegenheid. Uiteindelijk leiden deze twee dus vaker tot meer groei van werkgelegenheid.

De conclusie van dit onderzoek is dat kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo nauwelijks groei hebben vertoond omdat zij hun strategie heroriënteren. Innovatie en menselijk kapitaal zijn waarschijnlijk de meest belangrijke oorzaken. De cijfers wijzen uit dat de verschillen tussen succesvolle bedrijven en achterblijvende bedrijven in deze periode groter is geworden. Er vindt dus in het industriële district van Castel Goffredo een selectieproces plaats waarbij innovatieve en samenwerkende bedrijven overblijven. Zo beziend bepaalt hun innovatiekracht of kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo een gouden toekomst tegemoet gaan.

Introductie

Bedrijven die actief zijn in de traditionele industrieën in Europa gaan zonder aanpassing ten onder op de wereldmarkt. Dit geldt ook voor de pantykousenproducenten welke zijn gevestigd in het industriële district van Castel Goffredo. Deze concentratie van bedrijven is gelegen in de regio Lombardijen, van oudsher het industriële hart van Italië. De bedrijven binnen dit industriële district zijn gespecialiseerd in de productie van kousen en staan bekend om hun innovativiteit (Amatori, 2011). Door de opkomende concurrentie vanuit lagelonenlanden zullen de bedrijven zich moeten heroriënteren om te kunnen blijven groeien op de markt. De innovaties die in het verleden de bedrijven een sterke concurrentiepositie hebben opgeleverd zijn nu ook doorgevoerd door bedrijven uit landen als China, India en Bangladesh. Dit onderzoek gaat over de vraag in welke zin deze bedrijven zich strategisch aanpassen aan veranderingen op de wereldmarkt.

Het bedoelde cluster heeft een prominente plaats in de internationale productie van pantykousen. In 2000 was het cluster in Castel Goffredo goed voor 60% van de Europese productie en 30% van de wereldproductie van kousen. Toch hebben deze bedrijven te maken gekregen met een verzaaiing van de Europese afzetmarkt en de opkomende concurrentie van bedrijven uit lagelonenlanden. Deze marktveranderingen kregen een steeds grotere invloed op de pantykousenproducenten van Castel Goffredo aan het begin van het nieuwe millennium (Mendrisio, 2009). Daarom zullen de bedrijven zich strategisch moeten heroriënteren.

Het centrale onderwerp van dit onderzoek is of het doorvoeren van strategische heroriëntaties een positief effect hebben op de groei van de betreffende bedrijven in de periode tussen 2001 en 2005. Strategische (her)oriëntatie is de strategische richting die een bedrijf op wil om met de juiste investeringen het meest succesvolle bedrijf in de sector te worden (Miller, 1983). Strategische (her)oriëntatie betekent dat bedrijven moeten werken vanuit een proactieve ondernemersfilosofie die erop gericht is om nieuwe markten te openen en innovaties door te voeren (Lumpkin & Dess, 1996). In dit onderzoek wordt er gekeken of het hebben van een strategische oriëntatie van invloed is op de groei van het bedrijf. Eerdere empirische onderzoeken ondersteunen dit (Lumpkin & Dess, 1996, Wiklund & Shepherd, 2005, Hagen et. Al, 2011). Ook de context waarin de bedrijven zich bevinden wordt meegenomen in dit onderzoek. Alle bedrijven zijn actief in dezelfde sector en vallen binnen een industrieel district. De groei van het bedrijf wordt gemeten in termen van omzet en werkgelegenheid. Het doel van dit onderzoek is om na te gaan wat de invloed is van strategische heroriëntatie op de groei van de bedrijven die actief zijn in de kousenindustrie en gevestigd zijn in het industriële district van Castel Goffredo. Een industrieel district is een conglomeratie van bedrijven binnen een regio die actief zijn in dezelfde industrie. De context wordt dus enerzijds bepaald door de markt en anderzijds door de locatie waar de bedrijven zich bevinden. De eerder genoemde marktontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat de bedrijven de strategie moeten aanpassen om te kunnen blijven groeien. De locatie binnen een industrieel district kan voordelen voor de bedrijven opleveren, maar zij zullen hier wel gebruik van moeten maken. Het gaat dan om economische voordelen als de aanwezigheid van 'human capital', het uitwisselen van specifieke kennis tussen ondernemers (kennisspillovers) en het samenwerken met andere bedrijven. In dit onderzoek worden twee (eventuele) voordelen gemeten: het gebruik maken van 'human capital' en de samenwerking met andere bedrijven.

Bedrijven met een sterke strategische oriëntatie binnen een industrieel district zouden naast een intern competitief voordeel (strategie) ook een extern competitief voordeel (locatie) moeten hebben ten opzichte van andere bedrijven. Volgens Boschma (2005) zijn bedrijven gevestigd in industriële districten over het algemeen erg gericht op de locatievoordelen en niet zozeer op de interne krachten van het bedrijf (Boschma, 2005). De vraag is of deze redenering op gaat voor de kousenproducenten in het district van Castel Goffredo.

Probleemstelling en onderzoeksvragen

In dit onderzoek worden de gevolgen van het economische internationaliseringproces voor het pantykousen district van Castel Goffredo bestudeerd vanuit het perspectief van de industriële organisatie. Daarbij wordt in de eerste plaats nagegaan welke bedrijfsinterne kenmerken van de pantyproducenten samenhangen met de mate van internationalisering. Bovendien wordt gekeken naar de strategische keuzes die met internationalisering samenhangen. Deze keuzes hangen samen met het verhogen van de kostenefficiëntie of/ en het vergroten van het marktaandeel. Het verhogen van het marktaandeel wordt gezien als een offensieve strategie die is verbonden met de groei van de omzet of de werkgelegenheid van het bedrijf (Teece, 2004). Het verhogen van de kostenefficiëntie wordt gezien als een defensieve strategie, wat meer gericht is op het behoud van het marktaandeel en het zo goedkoop mogelijk produceren (Hagen et. Al, 2011). In de marketingliteratuur komt naar voren dat bedrijven met een progressieve strategie succesvoller zijn dan bedrijven met een conservatieve strategie (Rizzo & Fullford, 2013).

Het succes van de bedrijven wordt onderzocht aan de hand van de groei van omzet en werkgelegenheid in de periode tussen 2001 en 2005. De reden om dit te onderzoeken is gelegen in de veronderstelling dat in deze periode de bedoelde producenten als gevolg van het proces van economische internationalisering in deze sector min of meer gedwongen waren om strategische keuzes te maken. Dit onderzoek geeft aan om welke strategische keuzes het daarbij gaat.

De centrale vraag bij dit onderzoek is:

In hoeverre leidt de strategische heroriëntatie van kousenproducenten gevestigd in het industriële district van Castel Goffredo tot groei in omzet en werkgelegenheid en welke rol speelt het industriële district daarbij?

Deze centrale vraag zal beantwoord aan de hand van drie onderzoeksvragen. Deze vragen zijn de rode draad van het onderzoek. De onderzoeksvragen zijn:

1. Wat is het verband tussen de strategie van het bedrijf en de groei van omzet en werkgelegenheid bij kousenproducenten in het district Castel Goffredo?
2. Aangezien de groei van het bedrijf niet alleen bepaald wordt door de strategie die een bedrijf voert, is het van belang om te onderzoeken welke andere factoren van invloed zijn op de groei van de bedrijven in het industriële district van Castel Goffredo. Deze factoren zijn de kenmerken van het bedrijf. Wat zijn deze bedrijfskenmerken en wat betekenen ze voor de strategie en de groei van het bedrijf?

3. Wat is de (indirecte) betekenis van het industriële district op de relatie tussen bedrijfsstrategie en de groei van de omzet en werkgelegenheid van kousenproducenten in het district Castel Goffredo?

Het onderzoek is opgebouwd in zes delen. Het eerste hoofdstuk gaat over de pantykousenindustrie. Omdat er weinig specifieke informatie is over deze markt, worden de recente ontwikkelingen beschreven aan de hand van de overkoepelende kledingindustrie. In het tweede hoofdstuk wordt er ingegaan op de situatie van de bedrijven in het onderzoeksgebied. Na een korte gebiedsbeschrijving volgt de economische ontstaansgeschiedenis van het district. Dit wordt afgesloten met een paragraaf over de theoretische achtergrond van het begrip industrieel district. In hoofdstuk 3 wordt de theoretische achtergrond beschreven achter de begrippen strategische oriëntatie, strategisch gedrag, industriële organisatie en de groei van het bedrijf. Hoofdstuk 4 is conceptueel van aard en hierin wordt de verbinding gelegd tussen de begrippen uit de literatuur en de data uit het onderzoeksgebied. In de tweede paragraaf wordt het onderzoeksmodel zoals met de vooronderstellingen vanuit de literatuur gepresenteerd. Ook wordt duidelijk waarom er is gekozen voor bepaalde onderzoeksmethoden en de variabelen worden beschreven waaruit de analyses zijn opgebouwd. Het vijfde deel van dit onderzoek (Hoofdstuk 5) bevat het gedeelte van de analyse waarin de invloed van strategie, bedrijfskenmerken en districtkenmerken op omzetgroei naar voren komt. Alle variabelen worden eerst bivariaat behandeld om een goed beeld te krijgen van de directe invloed van de verschillende variabelen op de omzetgroei. Aan de hand van deze verbanden zal er een conceptueel model worden opgesteld. Dit model zal worden getest in de multivariate analyse. Deze multivariate analyse bevat het complete model van alle variabelen. Zo kan er worden onderzocht of er sprake is van directe of indirecte verbanden tussen strategische oriëntatie, bedrijfs-, districtkenmerken en de groei van het bedrijf. Zo kunnen de onderlinge (in)directe verbanden worden aangetoond die ten grondslag liggen aan de omzetgroei van de kousenproducenten in het industriële district van Castel Goffredo. In hoofdstuk 6 zal er worden geanalyseerd of er een verband is tussen strategie oriëntatie en werkgelegenheidsgroei, gecontroleerd voor de bedrijfs- en districtkenmerken. De opbouw van dit hoofdstuk is gelijk aan dat van hoofdstuk 5. Hoofdstuk 7 is de conclusie van dit onderzoek, de beantwoording van de hoofdvraag en de bevindingen uit de analyse met betrekking op de literatuur.

Hoofdstuk 1: De productie van pantykousen

1.1. Inleiding

Dit onderzoek gaat over bedrijven die actief zijn in de industrie waarin kleding wordt geproduceerd die bedoeld is voor het onderste deel van het lichaam. Om de invloed van de strategische (her) oriëntatie op de groei van deze bedrijven te onderzoeken is het van belang om weer te geven in welke context deze bedrijven opereren. Allereerst zal er een korte historische schets worden gegeven over de producten die worden gemaakt binnen de industrie. Vervolgens zal er in een breder perspectief (gehele kledingindustrie) gekeken worden naar de geografische verschuivingen en de ontwikkelingen van de laatste dertig jaar. Deze verschuivingen en ontwikkelingen hebben te maken met de aard van de industrie, de wensen van de klant, technologische ontwikkelingen en het beleid van de overheid. Dit heeft ervoor gezorgd dat de hedendaagse (kleding-) industrie zeer gefragmenteerd is en dat bedrijven daarom de strategieën de laatste decennia hebben moeten veranderen.

Er is weinig informatie beschikbaar over de internationale ontwikkelingen in de kousenindustrie. Dit blijkt een zeer specifieke markt te zijn waar organisaties als de OECD en WTO geen informatie over hebben. Daarom is de beschrijving van de kousenmarkt summier en zullen de marktontwikkelingen geschetst worden aan de hand van de (overkoepelende) kledingindustrie. Wel zal er een korte uitleg worden gegeven over welke producten er worden gemaakt in de kousenindustrie en hoe het productieproces in elkaar zit.

1.2 Kousenindustrie

In dit onderzoek wordt er gerefereerd aan de kousenindustrie, maar eigenlijk vallen er meer producten onder deze noemer. Pantykousen zijn de meest geproduceerde en verkochte producten binnen deze industrie (Italtrade, 2009). Andere producten zijn: leggings, beenwarmers, teensokken, bodystockings en kniekousen.

Aangezien de pantykous het belangrijkste product is binnen deze industrie, wordt er een korte historische schets gegeven over dit product.

Geschiedenis

Volgens de geschiedschrijving droegen Romeinen en Egyptenaren al pantykousen. In die tijd werd vooral leer gebruikt voor deze soort van onderkleding (Pell Research, 2009). Tot in het begin van de twintigste eeuw werden (panty)kousen alleen gedragen door mannen bij het paardrijden. De pantykous is een product wat van herkomst uit de Verenigde Staten komt en refereert aan de combinatie van panty en nylonkousen. Pantykousen worden grotendeels geproduceerd voor twee doeleinden: als ondergoed voor vrouwen en als sportkleding voor zowel mannen als vrouwen. Pantykousen zijn op de markt vanaf de jaren twintig, welke als een soort zoom op de bestaande sokken werd gezet (Pell Research, 2009). Tot 1938 waren de pantykousen gemaakt van zijde, maar na de uitvinding van producent Du Pont deed nylon zijn intrede als productiemateriaal (CSC, 2005). Door deze uitvinding werd de productie een stuk goedkoper en mede doordat pantykousen in de jaren 40 en 50 werd gedragen door actrices en danseressen, werd het product ook steeds populairder. Dit leidde tot een boost van de pantykousenproductie.

De grote doorbraak voor het product kwam in de jaren '70 toen het minirokje werd geïntroduceerd en de pantykousen ook boven de kleding konden worden gedragen (Pell Research, 2009). Door de invoering van elasthaan werden de producten comfortabeler om te dragen en door de verbetering van de productieprocessen in de industrie konden de producten steeds goedkoper verkocht worden. Deze ontwikkeling zette zich door in de jaren '80, wat een enorme boost gaf aan de pantykousenproductie.

Kenmerken productieproces

Omdat in dit onderzoek de groei van het bedrijf en de strategische keuzes van de ondernemer centraal staan is het relevant om kort het productieproces weer te geven omdat bedrijfskenmerken van een onderneming bepalend zijn voor de groei van het bedrijf. Door dit proces kort te bespreken wordt ook duidelijk dat bepaalde bedrijven vanuit verschillende strategische achtergronden werken, aangezien ze zich specialiseren in een bepaald deel van de productie. Daarnaast zijn deze achtergronden van invloed op de strategische beslissingen van het bedrijf. Later in dit hoofdstuk zullen de productiefasen in een breder perspectief worden geplaatst, zodat ook de verkoopkanalen worden weergegeven van de totale industrie (CSC, 2005).

Binnen de kousenindustrie zijn er zes verschillende productiefasen:

- Het bewerken van de ruwe materialen waarmee het garen worden gesponnen tot een elastische stof. Binnen het district zijn er maar een paar bedrijven die gespecialiseerd zijn in dit deel van het productieproces omdat de machines kostbaar zijn. De meeste bedrijven gebruiken de al bewerkte ruwe materialen en slaan dus dit deel van het proces over.
- Het tweede gedeelte van het proces bestaat uit het weven van de elastische stof waardoor de stof een 'buisvorm' krijgt (zodat deze om het been wordt gevormd). Het combineren van de eerste en tweede fase kan op effectieve wijze, maar door de hoge investeringskosten van de eerste fase zijn er veel bedrijven die alleen deze fase uitvoeren.
- In de derde productiefase wordt de buisvormige stof omgezet tot de uiteindelijke vorm van het eindproduct doordat de naden erop worden gezet. Voor deze productiefase zijn specifieke machines beschikbaar, maar deze zijn er kapitaalintensief. Bij veel kleine bedrijven wordt deze fase dan ook met de hand gedaan. De machines die hiervoor beschikbaar zijn, zijn uitgevonden door een bedrijf wat nauw samenwerkt met de grotere bedrijven binnen het district. Dit heeft begin jaren '90 voor een technologisch voordeel gezorgd voor de bedrijven in het industriële district, aangezien deze machines in de eerste jaren alleen gebruik werd door bedrijven in het district.
- In de vierde productiefase worden de producten gekleurd door de producten in grote containers met kleurstof te zetten zodat de kleur van elk product hetzelfde wordt. Deze productiefase is zeer kapitaalintensief, omdat het waterverbruik van de machines zeer hoog is.
- In de laatste (productie-)fase wordt het product gestreken en gedroogd, wat gebeurt door middel van stroomstralen. De controle bij deze fase is erg belangrijk omdat dit het product is wat uiteindelijk de markt op gaat. Daarom is deze fase zeer arbeidsintensief.

- In de zesde fase wordt het product verpakt en getransporteerd naar de klant. Deze fase kan zowel automatisch als handmatig gedaan worden, maar door dat de verpakkingen van de producten steeds veranderen moeten er toch veel arbeidskrachten aan te pas komen om de machines af te stellen. Dit brengt hoge kosten met zich mee en dat is ook de reden dat veel kousenbedrijven deze fase uitbesteden.

Het ontwerp van het product staat vooraf aan de productie en is niet opgenomen in het onderzoek. Kousenbedrijven zijn over het algemeen uitvoerende bedrijven die leveren aan retailers. Over het algemeen leveren de retailers een ontwerp aan wat wordt uitgevoerd door de kousenbedrijven. Er zijn echter ook een aantal grotere bedrijven die de producten wel zelf ontwerpen. In de volgende paragraaf zal de verhouding tussen de fabrikant en de retailers verder besproken worden.

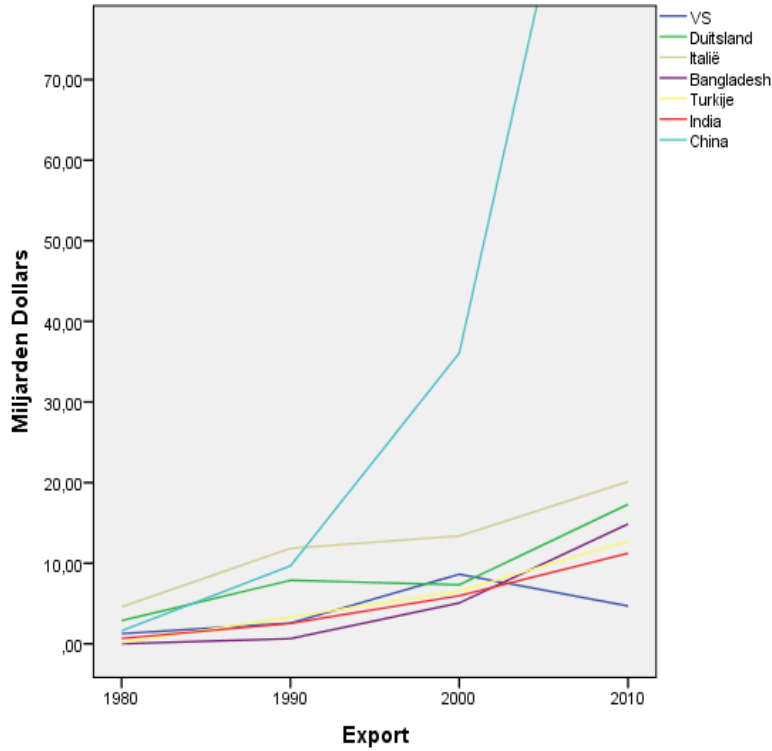
Omdat dit onderzoek gaat over de strategie bedrijven die actief zijn in de kousenindustrie is het relevant om ook de recente verschuivingen van de laatste jaren binnen de kledingindustrie weer te geven. De kousenindustrie is een specifieke van de kledingindustrie, maar de internationale ontwikkelingen lopen gelijk. Het laatste gedeelte van het volgende hoofdstuk bevat een korte beschrijving van wat voor type bedrijven er actief zijn binnen de industrie, omdat dit bepalend is voor de strategische beslissingen van de ondernemers en de groeimogelijkheden van de bedrijven.

De laatste dertig jaar heeft de kledingindustrie wereldwijde ontwikkelingen doorgemaakt. Dit heeft zijn weerslag gehad op veranderingen in het geografische patroon, de marktwerking en de rol van het bedrijf binnen de industrie.

1.3 Geografische verschuivingen

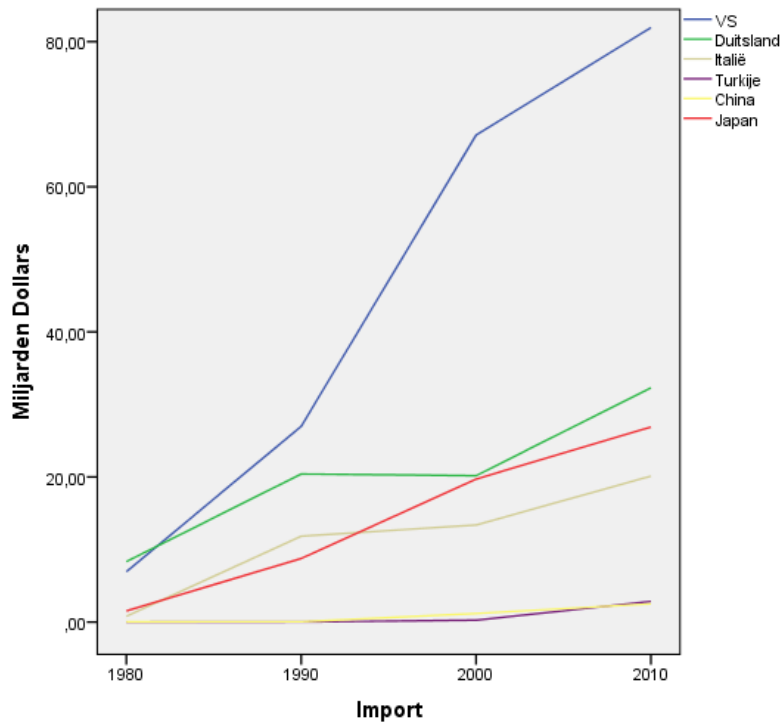
Een bepalende ontwikkeling binnen de kledingindustrie is de geografische verschuiving van de internationale productie. De belangrijkste verandering is de opkomst van Azië en dan met name China. Het land was in 2010 de grootste exporteur wat betreft kleding, terwijl het in 1980 niet eens in de top 10 van grootste kledingexporterende landen was terug te vinden. Dit heeft mede tot gevolg dat de oorspronkelijke grootmachten op het gebied van kledingproductie een steeds kleiner marktaandeel hebben als er wordt gekeken naar de export. Over het algemeen hebben deze landen een hogere import dan export. In 2010 gold dat bijvoorbeeld voor Frankrijk, de Verenigde Staten en Duitsland. Italië had toen een positief saldo als het gaat om de in- en uitvoer van producten, al is het marktaandeel van 2010 flink gedaald in vergelijking tot 1980. Landen als India, Bangladesh en Turkije laten een geweldige groei zien. Voormalige Aziatische 'tijgers' als Zuid-Korea en Taiwan hebben na een stijging van de export tussen 1980 en 1990, te maken gekregen met een forse daling. Belangrijkste reden hiervoor is het 'Multi-Fibre Arrangement', waarin afspraken zijn gemaakt over importquota's. Door deze belemmering konden de kledingbedrijven binnen deze landen de productie op een bepaald punt niet meer verhogen en moesten zij zich gaan richten op andere productietakken (Zie figuur 1.1. en 1.2).

Figuur 1.1. Belangrijkste exportlanden in de kledingindustrie tussen 1980 en 2010



Bron: WTO, 2013

Figuur 1.2. Belangrijkste importlanden in de kledingindustrie tussen 1980 en 2010



Bron: WTO, 2013

1.4. Internationalisering van het bedrijf

Economische internationalisering is een proces van steeds grotere betrokkenheid van bedrijven en consumenten binnen internationale markten (Susman & Gerald, 2007). Producenten en consumenten kijken steeds meer naar wat er in de wereld te koop is. In geografische zin heeft dat een schaalvergroting van het handelen van producenten en consumenten tot gevolg. Producenten spreiden hun productie over verschillende landen en consumenten kopen steeds meer buitenlandse producten. Deze toenemende mondialisering is al eeuwen aan de gang. Zo kan men de opkomst van de koloniale handel in de zestiende eeuw en de massale migratie naar de 'Nieuwe Wereld' in de negentiende en twintigste eeuw zien als voorbeelden van economische internationalisering. In de laatste drie, vier decennia is de economische internationalisering in een stroomversnelling gekomen vanwege technologische, institutionele en bedrijfsorganisatorische vernieuwingen. Voornamelijk de opkomst van internet als nieuw communicatiemiddel heeft daarbij aan bijgedragen. Op logistiek vlak is de introductie van containervervoer een grote doorbraak geweest. Ook institutionele vernieuwingen zoals het afbouwen van handelsbelemmeringen in WTO-verband en organisatorische vernieuwingen zoals toenemende flexibilisering en specialisering van bedrijven hebben het proces van economische internationalisering versterkt.

De internationalisering van markten heeft invloed op de mondialisering van bedrijven, zeker in de kledingindustrie. Veel bedrijven maken een proces van internationalisering door op een geleidelijke manier. Dit komt omdat er veel onzekerheid is over de karakteristieken van een buitenlandse markt (Conconi et. Al, 2013). Daarom gaan bedrijven vaak pas investeren in het buitenlandse ondernemingen nadat er al banden zijn gelegd via de export van het bedrijf (Johanson & Vahlne, 1977). De keuze om een vestiging in het buitenland te beginnen om de lokale markt te bedienen is vaak lastig omdat de kostenafweging tussen het verlagen van de handelskosten (hoger bij export) en het opzetten van een nieuwe vestiging (kosteninvestering) moeilijk in te schatten is.

De oorzaken dat bedrijven internationaliseren is gebaseerd op de groeiende concurrentie en dat de economie steeds vluchtiger wordt. Binnen de kledingindustrie is de eerste oorzaak voor al terug te zien in de opkomst van lagelonenlanden. De tweede oorzaak van internationalisering is dat marktvoordelen voor bedrijven in een rap tempo kunnen worden uitgebuit, maar dat deze voordelen ook snel weer zijn uitgewerkt (Dicken, 2011). Bedrijven moeten dus constant op zoek naar nieuwe mogelijkheden en worden op deze manier gedwongen om internationaal te gaan opereren.

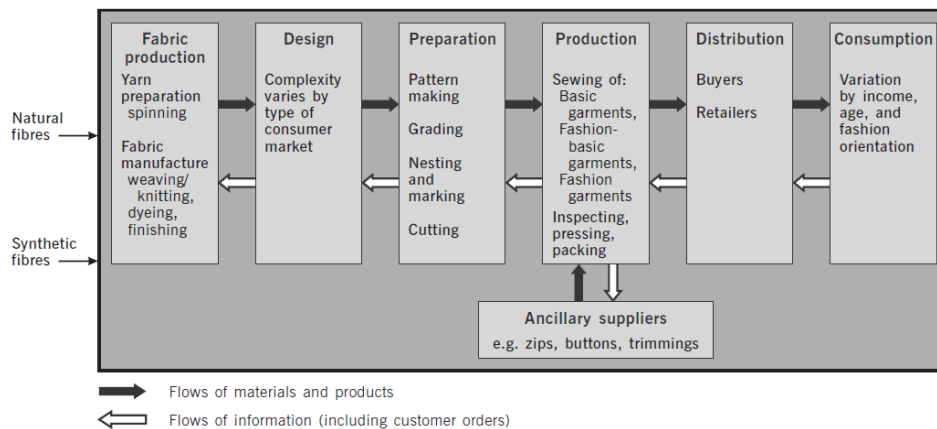
De redenen waarom bedrijven internationaliseren kunnen marktgericht en bezitsgericht zijn (Dicken, 2011). Marktgerichte beslissingen kunnen gaan over het aanboren van nieuwe markten of het verbeteren van de positie op een bestaande buitenlandse markt. Deze strategische beslissingen zijn er op gericht om de mogelijkheden van het bedrijf te vergroten. Voorbeelden hiervan zijn het openen van een nieuwe vestiging in het buitenland of het sturen van vertegenwoordigers naar internationale beurzen om nieuwe klanten te aan te trekken. Bezitsgerichte beslissingen worden vooral gedaan om de productiekant van het bedrijf competitiever te maken. Dit kan door middel van het uitbesteden van de bestaande productie of het openen van een nieuwe fabriek in het buitenland. Deze beslissingen worden vooral genomen om kostenverlaging in de hand te werken en niet zozeer om de groei van het bedrijf te stimuleren.

Deze internationale ontwikkelingen hebben zijn weerslag op de structuur van de kledingindustrie. Wat de uitwerking hiervan is zal worden besproken in de volgende paragraaf.

1.5. Industriestructuur

De kledingindustrie staat niet op zichzelf omdat het wat betreft grondstoffen afhankelijk is van de textielindustrie. Het eerste gedeelte van het productiekanaal (zie figuur 1.3) heeft dus een overlap met de textielindustrie. Elk gedeelte van het productiekanaal heeft eigen organisatorische karakteristieken en een geografische configuratie. Zo is er binnen bepaalde takken van de industrie een hoge mate van offshoring, aangezien er binnen deze takken wordt geconcurrereerd op prijs en lage loonkosten. Dit terwijl er bijvoorbeeld in het design van kleding weinig sprake is van offshoring omdat dit veel creativiteit en kennis met zich mee brengt. Offshoring is het uitbesteden van economische activiteit naar het buitenland. Doordat er een constante verandering is van de consumentenvraag, wordt er binnen de kledingindustrie een enorme variatie aan producten gefabriceerd (Dicken, 2011).

Figuur 1.3: Productiekanaal Kledingindustrie



Bron: Dicken, 2011

In Figuur 1.3 wordt het productiekanaal afgebeeld van de kledingindustrie. Doordat deze industrie wordt bepaald door de consumentenvraag en deze aan constante verandering onderhevig is, ligt de macht bij de 'buyers' en 'retailers'. Deze groep bedrijven hebben de controle over het eindproduct omdat zij deze verkopen aan de klant. Doordat zij rechtstreeks contact hebben met de klant, kunnen ze ook de industrie beheersen. Dit betekent dat er een enorme prijsconcurrentie ontstaat tussen de kledingfabrikanten, wat zich uit in de eerder genoemde ontwikkeling dat lagelonenlanden in deze industrie in opkomst zijn (Smakman, 2003). Het productiekanaal afgebeeld in figuur 1.3 komt sterk overeen met die in de kousenindustrie (zie productie in 1.2.). Een verschil met de pantykousenindustrie is dat de buyers en retailers steeds meer ontwerpen zelf maken en deze dan laten uitvoeren door de fabrikanten. De designfase wordt dus als het ware aan het einde van de bedrijfskolom uitgevoerd.

Kostenreductie

De kosten van kledingproductie worden voor het grootste deel bepaald door de arbeidskosten, omdat het produceren van kleding zeer arbeidsintensief is. Dit geeft ook een verklaring voor de geografische verschuivingen van de wereldproductie van kleding. Grote fabrikanten besteden arbeidsprocessen uit waar weinig toegevoegde waarde aan valt te verdienen en richten zich steeds

meer op de kernactiviteiten binnen de industrie, zoals de verkoop en het verzorgen van het eindproduct (Dicken, 2011).

Het uitbesteden van het productieproces wordt ook wel 'outsourcing' genoemd. Voor de industriële organisatie betekent outsourcing een inkrimping van het productieapparaat, een proces van 'deverticalisatie' (Chandler, 1977). Het uitbesteden van (een deel van) het productieproces wordt grotendeels gedaan omdat andere bedrijven dit op een goedkopere manier kunnen doen (Williamson, 1985). Als er sprake is van outsourcing van productieprocessen in het buitenland, wordt dat ook wel offshoring genoemd (Dicken, 2011). Het doen aan outsourcing maakt deel uit van de strategie van het bedrijf om de concurrentie aan te gaan op basis van kostenefficiëntie (Sturgeon & Gereffi, 2004). Hierbij spelen transactiekosten een belangrijke rol, want als de bedrijfsinterne transactiekosten hoger zijn dan de externe transactiekosten op de markt zullen bedrijven besluiten om tot 'outsourcen' over te gaan. Transactiekosten zijn de kosten die een bedrijf maakt om tot een handelsovereenkomst te sluiten (Coase, 1931). Deze beslissing tot outsourcing maakt steeds vaker onderdeel van de internationaliseringstrategie van bedrijven, omdat lagelonenlanden in potentie lagere externe transactiekosten opleveren (Feenstra, 1998, Gereffi, 1999). Geredeneerd vanuit de transactiekostentheorie ontstaan internationale 'commodity chains'. Dat betekent dat de productiekosten lager zijn dan de kosten die komen bij de communicatie en coördinatie van een productieproces in het buitenland (Gilley & Rasheed, 2000).

De trend naar lokale 'outsourcing' doet zich in de kledingindustrie voornamelijk voor bij de productie van hoogwaardige producten. In dit marktsegment speelt productkwaliteit de hoofdrol (Cusmano et. Al, 2010). Het vinden van hoogwaardige toeleveranciers (zoekkosten), het overleg over de kwaliteit van producten (contactkosten) en het vastleggen van de afspraken (contractkosten) zijn relatief zo hoog dat het opzetten van een lokaal netwerk voordelen met zich meebrengt. Deze ontwikkelingen zorgen voor een steeds een steeds hogere mate van specialisatie en coördinatie van de lokale ondersteunende bedrijven binnen een industrieel district. Men spreekt wel over het post-Fordistische flexibele specialisatiemodel (Capasso et. Al, 2013). De benutting van de externe schaalvoordelen van gelocaliseerde netwerken door kleinere bedrijven is vergelijkbaar met de benutting van interne schaalvoordelen door grote bedrijven (Becattini 1990, Brusco 1982, Maskell & Malmberg, 1999). Deze vorm van 'lokale outsourcing' hebben verschillende voordelen voor het bedrijven: de gespecialiseerde productie van de lokale ondersteunende bedrijven kan gemakkelijk worden vervoerd tegen lagere kosten, de productkwaliteit kan snel worden gecontroleerd en er treden over het algemeen minder contractuele en coördinatie problemen op (Williamson, 1985).

Technologische vooruitgang

De vooruitgang op het gebied van technologie in de kledingindustrie is onderhevig aan de kostenbesparingen en de verandering in consumentenvraag. Technologische innovaties kunnen ervoor zorgen dat de productie sneller of effectiever gaat. Daarnaast zetten bedrijven steeds meer machines in om personeel te vervangen en zo de arbeidskosten te verlagen. Tot 1970 waren er weinig cruciale technologische veranderingen binnen de industrie waar te nemen (Dicken, 2011).

De meest recente ontwikkelingen die aan de hand van de invoering van microtechnologie liggen vooral in de bewerking van het natuurlijke of synthetische product en in het distribueren van het eindproduct. Deze ontwikkelingen zijn dus vooral terug te vinden de begin- en eindfase van het productiekanaal en kunnen de bedrijven enorme kostenbesparingen opleveren. De grootste

kostenpost wat betreft arbeid is het naaien en het vastmaken van de kleding. Omdat hier nog geen machines voor uit zijn gevonden, gebeurt dit nog handmatig. Op dit moment zijn er drie technologische ontwikkelingen waar te nemen binnen de kledingindustrie. Deze ontwikkelingen zijn gericht op een verhoging van de productkwaliteit en de effectiviteit van het productieproces: (Dicken, 2011):

- Flexibilisering van de machines. De machines op de juiste manier afstellen zodat de producten met verkeerde vormen worden herkend en kunnen worden aangepast.
- Het organiseren van verschillende opeenvolgende operaties. Bij het bewerken van halffabricaten is het van belang dat de productie goed op elkaar af wordt gestemd, omdat deze producten kwaliteit kunnen verliezen als ze niet goed vervoerd of te lang niet behandeld worden.
- Invoeren van een eenheidssysteem van de productie, zodat alle producten op de juiste manier via de lopende band naar het volgende productieproces worden geleid. Hierbij gaat het vooral om het bundelen en uit elkaar halen van halffabrikaten, wat over het algemeen voor 60% van de totale productietijd inneemt.

Deze ontwikkelingen worden gedreven doordat bedrijven in ontwikkelde landen manieren vinden om kosten te besparen op het gebied van arbeid, omdat ze anders de concurrentie met bedrijven uit ontwikkelingslanden niet aan kunnen. Deze automatisering zorgt er ook voor dat bedrijven veel tijd kunnen besparen. Door tijdsbesparing kunnen de fabrikanten sneller inspelen op de wensen van de klant.

Naast deze ontwikkelingen is de komst van het 'electronic point of sale' van groot belang voor de kledingfabrikanten (Dicken, 2011). Met dit systeem worden alle operaties van de productie en de verkoop van het bedrijf centraal geregeld. Hiermee kan het bedrijf niet alleen direct reageren op de wensen van de klant, maar ook snel veranderingen doorvoeren in het productieproces. Door de opkomst van deze ontwikkelingen en de druk van de retailers om steeds flexibeler te zijn, zorgt dit voor veel stress bij de fabrikanten, de ondersteunende bedrijven en de arbeidskrachten binnen de kledingindustrie (Smakman, 2003).

Rol van de overheid

Door de opkomende concurrentie vanuit lagelonenlanden wordt er door de overheden in de gevestigde kledinglanden op verschillende manieren beleid gevoerd om de binnenlandse kledingindustrie te beschermen en te versterken. Het beschermen van de eigen industrie door ontwikkelde landen werd vooral in stand gehouden door het 'Multifibre Arrangement' (Smakman, 2003). Dit verdrag wat van 1974 tot 2004 van kracht was, betekende dat ontwikkelde landen een quotum konden stellen aan de import van kleding vanuit ontwikkelingslanden. Ontwikkelingslanden hebben een natuurlijk voordeel in de kledingindustrie, omdat deze zeer arbeidsintensief is en de bedrijven in deze landen gebruik kunnen maken van goedkope arbeid. Dit heeft ervoor gezorgd dat veel opkomende landen niet verder konden groeien omdat ze de limiet van de export hadden bereikt naar de Europese en Amerikaanse markt (Dicken, 2011). Voor de minst ontwikkelde landen werd er door de Europese Unie echter een uitzondering gemaakt, wat betekent dat Bangladesh in deze periode wel een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt.

Het versterken van de kledingindustrie binnen ontwikkelde landen wordt gedaan aan de hand van stimulering van offshoring in minder ontwikkelde landen en in het subsidiëren van de industrie. Vanuit beleidsoogpunt is het voor bedrijven in ontwikkelde landen een goede strategische keuze om zich te richten op de kernactiviteiten van de kledingindustrie omdat deze bedrijven de kostenstrijd zullen verliezen van bedrijven uit ontwikkelingslanden. Vandaar dat er stimuleringsprogramma's vanuit verschillende overheden zijn opgesteld om bepaalde activiteiten te gaan uitbesteden in het buitenland. Het subsidiëren en ondersteunen van de eigen industrie is terug te zien in het opzetten van specifieke beleidscentra (Zoals het CSC in Castel Goffredo), waar trainingen voor personeel worden gegeven en er informatie wordt verzameld over de bedrijven om daarmee te industrie te verbeteren in de toekomst.

Strategieën binnen de kledingindustrie

Zoals al eerder in dit hoofdstuk naar voren is gekomen, is de kledingindustrie een gefragmenteerde industrie waarin delen van het productieproces verspreid zijn over verschillende landen (Dicken, 2011). Daarom hebben bedrijven binnen de kledingindustrie uiteenlopende strategieën.

Ondanks dat het grootste deel van kledingindustrie bestaat uit kleine bedrijven zijn vooral de grote bedrijven van belang als het gaat om technologische vooruitgang (Gereffi, 1999). Deze bedrijven hebben namelijk de middelen om te investeren in R & D laboratoria en het opzetten van nieuwe merken. Zo is er sprake van een industrie die wordt gevormd door een keten van verschillende kleine (ondersteunende) bedrijven, maar met een trend die meer toe gaat naar de concentratie van de verkoop en productie (Dicken, 2011). De grootste structurele verandering is dat de industrie steeds meer wordt beïnvloed door het beleid van de retailers en 'buyers' binnen de industrie. Een andere ontwikkeling is dat er aantal leidende bedrijven zich specifiek richten op het hogere segment van de markt.

Dit leidt tot verschillende typen bedrijven binnen de kledingindustrie:

- Fabrikanten van basisproducten, die gebruik maken van schaalvoordelen en concurreren op prijs.
- Bedrijven die het productieproces wel organiseren maar zelf niets produceren. Dit zijn over het algemeen de retailers en 'buyers' met veel macht binnen de industrie.
- Grote geïntegreerde bedrijven die aan het hoofd staan van het productienetwerk en leveren aan de grote retailers en merkbedrijven.
- Ondersteunende bedrijven die proberen steeds meer productieprocessen te beheersen. Omdat deze bedrijven steeds afhankelijker worden van de retailers en grotere fabrikanten, proberen ze zelf meer het productieproces meer te beheersen.

Samen met een steeds meer gedifferentieerde markt hebben deze ontwikkelingen ervoor gezorgd dat de verhouding tussen de leidende en ondersteunende bedrijven is veranderd. Aangezien de markt wordt beïnvloed door de steeds veranderende mode, moeten bedrijven in rap tempo in kunnen spelen op de laatste ontwikkelingen. Tijd wordt dus steeds belangrijker binnen de totale industrie omdat dit ook zijn weerslag heeft op de flexibiliteit van de ondersteunende bedrijven.

Rol van bedrijven binnen de industrie

De multinationals binnen de industrie zijn voornamelijk actief in de marketing en de detailhandel rondom het product en hebben netwerken met bedrijven die gespecialiseerd zijn in een bepaald deel van de productie (Smakman, 2003). Door de verschuivingen in het economische landschap bevinden sommige bedrijven zich in een transitiefase. Dit houdt in dat ze oorspronkelijk het volledige productieproces binnen de organisatie hadden, maar zich nu meer gaan richten op de marketing van het eindproduct. Anderzijds zijn er ook juist multinationals die het gehele productieproces binnen de organisatie houden, maar dit doen door middel van het selecteren van partners die een bepaald productieproces verzorgen (Dicken, 2011). Binnen de pantykousenindustrie is ook te zien dat juist de kleinere bedrijven meer productieprocessen willen beheersen, omdat het specialiseren op een specifiek productieproces de positie van het bedrijf kwetsbaar maakt (CSC, 2005). Om te onderzoeken of de strategie van het bedrijf van invloed is op de groei van de bedrijven in de kousenindustrie is het daarom van belang om kort aan te geven wat voor type bedrijven er zijn binnen de industrie. Dit kan namelijk verklaren waarom bedrijven ervoor kiezen voor een specifieke strategie.

Het aantal activiteiten en verantwoordelijkheden geeft ook de drempel aan van het bedrijf om een bepaalde rol binnen de industrie te vervullen. Bedrijven met een grotere rol binnen de industrie moeten dus ook over meer kwaliteiten beschikken dan bijvoorbeeld onderaannemers. Onderaannemers kunnen een directe connectie hebben met leidende bedrijven, maar over het algemeen lopen deze netwerken via een originele fabrikant die wel contact heeft met de leidende bedrijven binnen de industrie. Een originele fabrikant is een bedrijf wat het gehele productieproces beheerst, maar geen eigen merk heeft (Buckley, 1990). Deze bedrijven leveren meestal aan retailers. De eigen label fabrikanten zijn echter het meest onafhankelijk aangezien ze het totale productieproces beheersen en ook het product onder een eigen merk kunnen verkopen.

Voor de situatie van de kousenproducenten in het onderzoeksgebied hebben de ontwikkelingen van de marktstructuur van de kledingindustrie specifieke gevolgen. Ondanks de opkomst van lagelonenlanden binnen de kledingindustrie weet Italië als één van de enige Westerse kernlanden een goede exportpositie te behouden. Dit geeft aan dat de kledingbedrijven in Italië competitief blijven in een veranderende markt. Afgaande op de ontwikkelingen binnen de kledingindustrie, zullen deze bedrijven inspelen op de kansen op de markt die liggen in het investeren in productie voor een hoger segment, openen van nieuwe opkomende markten, uitbesteden van productietakken met een lage toegevoegde waarde en het doorvoeren van de laatste technologische ontwikkelingen.

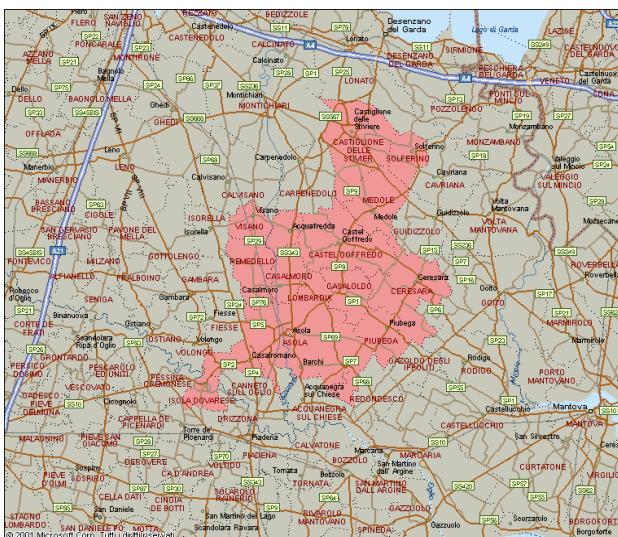
In het artikel van Cavusgil (1984) komt naar voren dat bedrijven die actief zijn in een verzadigde binnenlandse markt, een sterke drang hebben tot acquisitie van buitenlandse markten. Dit wordt bevestigd in het artikel van Buckley (1990), waarin hij stelt dat bedrijven de internationale markt op gaan omdat de expansiekosten van het bedrijf hoger worden op de binnenlandse markt dan op de internationale markt. De binnenlandse markt is vaak makkelijker toegankelijk omdat de bedrijven hier al kennis en ervaring hebben. Maar als de kosten om te investeren hoger worden op de binnenlandse markt dan op de internationale markt, is het voordeliger om zich te richten op de internationale markt. Vanuit dit oogpunt zouden de pantykousenproducten in het industriële district van Castel Goffredo zich ook moeten richten op (nieuwe) buitenlandse markten.

Hoofdstuk 2: Het industriële district van Castel Goffredo

2.1 Inleiding

Het industriële district van Castel Goffredo bevindt zich in het een licht glooiend landelijk gebied. Het district bestaat uit vijftien gemeenten, waarvan er dertien binnen de provincie van Mantova en twee binnen de provincie Brescia vallen. Binnen de provincie Mantova valt het gebied onder 'Hoog Mantova', wat aangeeft dat het wat heuvelachtiger is dan in de rest van de provincie. Het is gelegen tussen de uitlopers van de Alpen en de Povalakte. De kousenindustrie en de landbouw zijn de belangrijkste werkgevers in het gebied. In totaal bestaat het district uit 18 plaatsen waar ongeveer 60.000 mensen wonen. Castiglione delle Stivere is het grootste stadje in het district (ongeveer 22.000 inwoners). Het kleinere Castel Goffredo (12.000 inwoners) is al jaren het middelpunt van de kousenproductie. Daarom is het district vernoemd naar de plaats Castel Goffredo.

Figuren 1.1 en 1.2: Het industriële district van Castel Goffredo binnen de landsgrenzen van Italië



Bron: Unioncamere Lombardia, 2007



Industriële District van Castel Goffredo

2.2: Ontstaan

Het ontstaan van het industrieel district in de regio van Castel Goffredo gaat terug tot 1920, toen het van herkomst Duitse bedrijf Noemi hier begon met de productie van pantykousen. De belangrijkste vestigingsreden was dat arbeid in Italië op dat moment erg goedkoop was. In de jaren '30 introduceerde het bedrijf Noemi het chemische basisproduct nylon waardoor de productie nog goedkoper werd. Pas na de Tweede Wereldoorlog, namelijk in de jaren '50, werd Noemi een grote speler op de wereldmarkt. Dat deed het bedrijf niet alleen op eigen kracht, maar werd gesteund door verschillende kleine en gespecialiseerde bedrijven in de regio. Elk bedrijf had zich gespecialiseerd in specifieke onderdelen van het productieproces.

Het economische succes van het district leek van korte duur te zijn, want het bedrijf Noemi werd in 1962 gesloten. Na de sluiting ontstonden echter nieuwe mogelijkheden voor de bestaande (kleine) ondernemers. Met de hulp van een lokale agrarische bank werden nieuwe bedrijven opgezet. Het vroegere Noemi werd als het ware opnieuw opgetuigd, maar nu in de organisatorische vorm van verschillende kleine bedrijven (Italtrade, 2009). Het grootste deel van de bedrijven bestond uit

familiebedrijven. Deze kleine bedrijven hadden de wind mee, want in de jaren '60 en '70 steeg in Europa de vraag naar pantykousen. Het aantal bedrijven in het industriële district nam daardoor toe, evenals de productiviteit van elk bedrijf afzonderlijk. Uitwisseling van informatie tussen de bedrijven betekende ook de introductie van nieuwe producten en productieprocessen. De innovatiekracht van het industrieel district resulteerde voor veel bedrijven in een versterking van hun concurrentiepositie op de Europese afzetmarkt. Veel bedrijven in het industrieel district produceerden toen voor de export naar de Europese markt.

Ook dit succes leek van korte duur te zijn, want in de jaren '80 liep de vraag naar kousen op de Europese markt terug. De kleine gespecialiseerde bedrijven in het industrieel district kregen steeds meer afzetproblemen. Bovendien nam de concurrentie door andere producenten toe, vooral die vanuit de Verenigde Staten, Azië en ook uit Oost-Europa. De bedrijven waren genoodzaakt verdere innovaties door te voeren. Daarbij ging het in de eerste plaats om procesinnovaties om het bewerkte ruwe materiaal effectiever om te zetten in het uiteindelijke eindproduct. Deze innovatie kwam weliswaar uit de buurt, maar strikt genomen van buiten het industriële district. Door de samenwerking aan deze machines met bedrijven binnen het district, wordt deze innovatie niettemin beschouwd als een interne. Een tweede innovatie betreft de standaardisatie van de kwaliteit van de producten. Alle bedrijven in het district verplichtten zich om een bepaald minimumniveau te garanderen. Het district ging dus concurreren op kwaliteit. De derde vorm van innovatie heeft betrekking op de inzet van arbeid. Gezien de opkomende internationale concurrenten was concurreren op de prijs van arbeid een 'race to the bottom' die de bedrijven in het district Castel Goffredo met zekerheid gingen verliezen. Oudere ondernemers met veel ervaring en kennis werden ingezet om nieuwe werknemers op te leiden (Mendrisio, 2009). De arbeidsproductiviteit nam hierdoor toe.

Het innovatietraject van het district werd begin jaren '90 doorgetrokken door enkele bedrijven die hun productie gingen 'outsourcen' naar toeleveranciers in het goedkope buitenland (Mendrisio, 2009). De eerste pogingen tot deze organisatorische innovatie mislukten, omdat de kwaliteit van de geleverde producten veel lager was dan men gewend was. Deze strategie stond haaks op de kwaliteitsslag die men in het vorige decennium had gemaakt. Sommige bedrijven richtten zich daarom op outsourcing binnen het district ('local outsourcing').

In het begin van de 21 eeuw stonden veel kousenproducenten in het district Castel Goffredo wederom voor grote strategische beslissingen. Hoe kon men de toenemende internationale concurrentie het hoofd bieden? Welke strategische keuzen leiden tot een groei van omzet en werkgelegenheid? En heeft de vestiging in het district nog wel voordelen voor de aanwezige bedrijven? Over deze vragen gaat dit onderzoek. De analyses van de pantykousenproducenten in het district Castel Goffredo hebben betrekking op de periode tussen 2001 en 2005. Dit is een periode waarin de kousenproducenten in dit district in sterke mate geconfronteerd wordt met de verzadiging van de Europese afzetmarkt en met de opkomst van concurrerende producenten in lagelonenlanden. Veel producenten van pantykousen stonden voor belangrijke strategische keuzes. In de volgende paragraaf wordt de literatuur besproken van industriële districten.

2.2. Lokalisering en industriële districten

Mondialisering en lokalisering treden tegelijkertijd op, ook in de kledingindustrie. Naast schaalvergroting van markten en bedrijven op internationaal niveau treedt er lokalisering op in de vorm van clustering. In de economisch geografische literatuur wordt in dit verband vaak het begrip industrieel district gebruikt. Een industrieel district is een lokale concentratie van bedrijven die actief zijn in dezelfde sector ('industry'). De reden daarvoor is dat industriële districten specifieke voordelen hebben voor de bedrijven die er gevestigd zijn.

In de inleiding is al gewezen op het baanbrekende werk van Marshall (1961). Volgens hem bieden industriële districten bedrijven externe schaalvoordelen. Deze schaalvoordelen zitten in het gemakkelijk kunnen delen van ideeën, toeleveren van ondersteunende diensten en goederen en de lokale aanwezigheid van gespecialiseerde arbeid. Door de geografische nabijheid en dezelfde sociale achtergrond is er intensief contact tussen lokale ondernemers. Dit bevordert de uitwisseling van ideeën wat naast kostenvoordelen ook een stimulans kan betekenen voor het doorvoeren van innovaties. Het delen van ondersteunende activiteiten is voor bedrijven gemakkelijk omdat ze vanuit de nabije omgeving specifieke grondstoffen of halffabricaten kunnen krijgen, omdat meerdere bedrijven deze producten moeten hebben. Het delen van gespecialiseerde arbeid is een schaalvoordeel wat betrekking heeft op de lokale beroepsbevolking (Marshall, 1961). Omdat er veel vraag is naar arbeid in een specifieke industrie, wordt de lokale bevolking opgeleid om aan het werk te kunnen bij deze bedrijven. Kort gezegd heeft het Marshalliaanse industrieel district drie peilers: kennisoverdracht, ondersteunende sectoren en gespecialiseerde arbeid (Marshall, 1961).

De ideeën van Marshall over regionale economie ondervonden een opleving in de jaren '70 en '80. Toen ontstonden verschillende nieuwe theorieën over de voordelen van het industrieel district. In deze literatuur komen twee nieuwe aspecten naar voren, namelijk het belang van de aanwezigheid van kleine bedrijven en de werking van lokale instituties (Becattini, 1990; Brusco, 2002). Bij het eerste aspect gaat het vooral om de sterke concurrentie tussen kleine bedrijven. Ze dagen elkaar uit binnen de sociale context van het district. Deze concurrentie bevordert de flexibiliteit en de innovatiekracht van bedrijven, omdat zij zich bij uitstek moeten kunnen aanpassen aan de veranderde vraag op de markt. De werking van de lokale instituties komt naar voren in het gezamenlijke belang dat de gespecialiseerde bedrijven in het district hebben met goed functionerende brancheorganisaties. Deze organisaties proberen er voor te zorgen dat bedrijven meer met elkaar gaan samenwerken en dat de lokale overheid ook de bedrijven op een positieve manier ondersteunt (Brusco, 2002).

Legde Marshall dus oorspronkelijk bij industriële districten vooral de nadruk op externe schaalvoordelen en dus op efficiënte kosten wordt er in de recente literatuur over industriële districten meer de nadruk gelegd op flexibele specialisatie en institutionalisering. Dit betekent dat bedrijven binnen een industrieel district zich gaan specialiseren en gaan samenwerken met andere bedrijven binnen het district om meer opbrengsten te genereren. De focus binnen deze literatuur ligt dus meer op de opbrengsten dan op de kosten. Men spreekt in dit verband wel over Neo-Marshalliaanse Industriële Districten (Amin & Thrift, 2009). De Amerikaanse bedrijfseconoom Michael Porter heeft de gedachte van industriële districten verbreed tot die van de concurrentiekracht van landen en regio (Porter, 1990). Hij ziet de voordelen van het industrieel district terug in de positieve effecten van agglomeraties van een specifieke industrie op de concurrentiekracht van bedrijven en geaggregeerd die van steden, regio's of landen. Zijn theorie krijgt zijn beslag in het zogeheten

'Diamond'-model. Dit model bestaat uit drie delen. Het eerste deel betreft de aanwezigheid van veel concurrenten. De onderlinge concurrentie zorgt er volgens Porter voor dat de bedrijven productief zijn en daardoor kunnen overleven en groeien. Het tweede deel van zijn redenering is dat bedrijven niet alleen productiever worden, maar dat de rivaliteit tussen bedrijven ook zorgt voor een hoge mate van innovatie. Bedrijven troeven elkaar af met nieuwe ideeën. Men is de 'buurman' graag te snel af. Het derde element van zijn redenering betreft de lage ingangsbarrière voor nieuwe bedrijven. Jonge entrepreneurs kunnen in een district profiteren van de aanwezige ondersteunde activiteiten en geschoolde arbeid. Ook Marshall wees al op dat voordeel. In tegenstelling tot veel andere onderzoekers gebruikt Porter echter niet het begrip industrieel district, maar het begrip cluster. Hij typeert clusters als concentraties van onderling verbonden bedrijven en instituties actief in een specifiek gebied of industrie (Lazerson & Lorenzoni, 1999). Een duidelijk verschil met de (Neo-) Marshalliaanse gedachte is dat Porter een cluster niet ziet als een concentratie van voor het grootste deel kleine en middelgrote bedrijven die actief zijn dezelfde industrie. Wat dat betreft kan worden getwijfeld aan het voordeel van de externe schaalvoordelen aangezien de bedrijven niet allemaal in dezelfde industrie actief hoeven te zijn. Daarnaast geeft hij ook aan dat de strategie van bedrijven belangrijk is om competitief te zijn op de wereldmarkt, wat eigenlijk niets te maken heeft met de locatie binnen of buiten een cluster.

Een andere stroming binnen de literatuur over industriële districten brengt naar voren dat het fenomeen van de (Neo-) Marshalliaanse districten een typisch Europees verschijnsel is. In bijvoorbeeld de Verenigde Staten komen ook wel industriële districten voor, maar deze districten worden veel meer gedomineerd door de aanwezigheid van grote bedrijven. De Amerikaanse geograaf Markusen (1996) voegt drie verschillende typen van industriële districten toe aan de Europese literatuur over industriële districten: 'hub-and-spoke districts', 'satellite platform districts' en 'state-anchored districts'. Volgens haar is vooral het 'hub and spoke district' een veel voorkomend voorbeeld in de Verenigde Staten. Dit type industrieel district vertoont wel overeenkomsten met de kenmerken van Neo-Marshalliaanse districten, maar wordt wel gedomineerd door één of enkele grote verticaal integreerde bedrijven die worden ondersteund door een groot aantal kleine bedrijven. Zulke grote bedrijven hebben vaak een leidende rol op het gebied van innovatie, omdat zij veel geld steken in R&D laboratoria. Volgens evolutionaire economen zoals Nelson & Winter (1982) ontwikkelen grote bedrijven effectieve routines en leerprocessen die worden overgenomen door kleine omringende bedrijven. Ook ontstaan vanuit de grote bedrijven spin-offs, dit zijn kleine bedrijfjes die worden opgezet door de werknemers die in dienst zijn geweest bij het grote bedrijf en met deze leerschool een nieuw bedrijf opzetten. Grote bedrijven zijn dus in principe van betekenis voor de flexibiliteit en innovatiekracht van industriële districten. Punt is wel dat deze grote bedrijven wat betreft hun kennis en innovatie vaak opereren in internationale kennisnetwerken. Deze 'global pipelines of knowledge' sluiten niet altijd aan op de 'local buzz' in het industriële district (Bathelt et al., 2004). 'Local buzz' houdt verband met de informatie en communicatie tussen actoren die actief zijn binnen dezelfde industrie en regio. Deze specifieke informatie ontstaat door de ontmoetingen en contacten tussen actoren met dezelfde sociale en culturele achtergronden en hebben een positieve invloed op de ontwikkeling van de lokale bedrijven (Bathelt et al., 2004). 'Global pipelines' zijn internationale netwerken waar bedrijven met verschillende achtergronden informatie uit halen. Waar informatie door local buzz vaak op een geleidelijke en spontane manier wordt uitgewisseld is het opbouwen van global pipelines tijdrovend en kostbaar. Dit komt omdat er naast de steeds kleinere wordende geografische, ook sprake is van culturele en sociale barrières (Boschma, 2005). Uit

verschillende onderzoeken blijkt echter dat externe internationale netwerken van cruciaal belang zijn voor de groei van clusters (Boschma, 2005, Morrison, 2008). Dit sluit aan bij dat bedrijven wel moeten internationaliseren om te kunnen blijven groeien (Dicken, 2011).

Voor elk van de bedrijven afzonderlijk komt de concurrentiekracht voort uit de interne mogelijkheden (kwaliteit van het personeel, financiering van onderzoek etc.) en uit de strategie van het bedrijf (bijvoorbeeld nadruk op kwaliteit, minder op prijs). In tegenstelling tot de Neo-Marshalliaanse theorieën over industriële districten leggen de Amerikaanse theorieën meer de nadruk op de bijdrage van afzonderlijke bedrijven (groot en klein) aan het gezamenlijke effect van districten of clusters. Volgens deze gedachtegang staat het succes van afzonderlijke bedrijven aan de basis van het succes van bedrijvenclusters (Klepper & Simons, 2000). Deze gedachte wordt onderschreven door Alfred Chandler (1997) die het succes van bedrijven in buitenlandse markten verbond aan bedrijfskenmerken, zoals de grootte van het bedrijf. Vanuit evolutionair economisch perspectief voegen Nelson & Winter (1982) daaraan toe dat de organisatorische mogelijkheden van bedrijven ten grondslag liggen aan het instappen van nieuwe markten.

Vanuit evolutionair perspectief is het voor bedrijven binnen industriële districten van belang dat er via 'global pipelines' kennis van buitenaf komt, zodat de bedrijven niet in een institutionele 'lock-in' terecht komen (Bathelt et al, 2004; Boschma, 2005). Bij een gebrek aan internationale kennisnetwerken zijn bedrijven in industriële districten teveel op elkaar gericht. Dit leidt tot 'inferieure' strategische beslissingen. Externe netwerken zijn dus van belang voor de constante vernieuwing en de groei van bedrijven binnen een industrieel district of cluster (Bathelt et al, 2004). Ondanks dat industriële districten over het algemeen uit vele kleine bedrijven bestaan, wordt het belang onderkend van grotere bedrijven met een stabiele kennisbasis die de kennis vanuit externe netwerken delen met de andere bedrijven binnen het industriële district (Giulani & Bell, 2005). Deze grotere bedrijven kunnen dan fungeren als een 'gatekeeper of knowledge' (Morrison, 2008). Dit is overigens vaak een theoretische mogelijkheid, want empirisch onderzoek wijst uit dat er binnen veel industriële districten geen sprake is van zulke 'gatekeepers of knowledge'. Er bestaat vaak allen een hiërarchische relatie tussen de grote internationale bedrijven en de lokale ondersteunende activiteiten (Morrison, 2008). Bedrijven gevestigd in industriële districten die gebruik maken van de competitieve voordelen die het district biedt, zouden over het algemeen meer moeten groeien dan bedrijven die dat niet doen.

In dit onderzoek worden twee kenmerken van het industriële district meegenomen in het analytische gedeelte. Het eerste kenmerk is of de bedrijven relatief veel gespecialiseerde werknemers in dienst hebben. Dit gaat dus in op het arbeidspotentieel van het industriële district, ook wel het 'human capital' genoemd. Het tweede kenmerk is of de bedrijven met elkaar samenwerken. In de introductie kwam al naar voren dat samenwerking van belang is geweest voor de ontwikkeling van het district van Castel Goffredo.

In het volgende hoofdstuk wordt er ingegaan op de interne bedrijfsvoering en dan voornamelijk de strategische oriëntatie van het bedrijf.

Hoofdstuk 3: Strategische oriëntatie en groei van bedrijven

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat het begrip ‘de strategie van het bedrijf’ centraal. Dit is een breed begrip wat op verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden en verschillende toepassingen en uitwerkingen heeft. Daarom zal eerst de definitie worden gegeven met een korte uitleg. Het doel van dit onderzoek is om de invloed van strategische (her)oriëntatie op de groei van het bedrijf in kaart te brengen. Strategische oriëntatie is een onderdeel van de strategie van het bedrijf en dit begrip en zal in paragraaf 3 verder uitgelegd worden. Paragraaf 4 gaat over het strategische gedrag van het bedrijf. Dit zijn de handelingen die voortkomen uit de strategische oriëntatie en erop gericht zijn om het bedrijf op te lange termijn competitiever te maken. Kort gezegd is een strategische oriëntatie die zienswijze van de ondernemer om het bedrijf een betere concurrentiepositie te geven en betreft strategisch gedrag die handelingen die voortkomen uit deze gedachte. In de vierde paragraaf wordt de invloed van strategische oriëntatie en gedrag op de bedrijfsvoering uitgelegd vanuit verschillende economische theorieën. Paragraaf 5 geeft meer inzicht in de theoretische achtergrond van de groei van het bedrijf.

3.2 Strategie

Alle bedrijven hebben een strategie maar vaak blijft deze impliciet. De definitie van strategie is: ‘de bepaling van basisdoelen en -doelstellingen op de lange termijn van een bedrijf’ (Chandler, 1982, p.13). Er zijn bedrijven met een zeer expliciet geformuleerde strategie, maar ook bedrijven die de strategie binnenskamers houden. Ondernemers gaan nog al eens af op hun intuïtie, wat niet hoeft te betekenen dat ze niet strategisch handelen. Ondernemerschap en strategie zijn dan ook nauw verwante begrippen. Volgens Miller (1983) betekent ondernemerschap het (durven) nemen van risico’s en het (durven) doorvoeren van innovaties. Het nemen van risico’s betekent dat bedrijven de wil hebben om geld te steken in bepaalde markten of processen waarvan de uitkomsten onbekend zijn. Het doorvoeren van innovaties is gericht op het ontwikkelen van nieuwe producten, het stimuleren van creatieve processen en het geven van ruimte aan experimenten. Deze innovatieve kant heeft de ondernemer nodig voor nieuwe mogelijkheden te creëren voor het bedrijf op de markt. Strategie is het overkoepelende begrip voor wat strategische beslissingen betekenen voor het bedrijf en de uitwerking op de markt. Het patroon van deze keuzes en beslissingen wordt strategische oriëntatie van het bedrijf genoemd. Dit is van invloed op het strategische gedrag van het bedrijf, wat staat voor het bewerken van interne markten.

3.3 Strategische oriëntatie

Strategische oriëntatie slaat op het patroon van beslissingen en keuzes waarmee een ondernemer zijn bedrijfsvoering aanpast aan veranderingen in de marktomgeving (Hagen et. Al, 2011). De definitie van strategische oriëntatie is: ‘de strategische richting die een bedrijf op wil om met de juiste investeringen en ontwikkelingen uit te groeien tot het succesvolste bedrijf op de markt (Miller, 1983, p.771). Door bedrijfsstrategie te benaderen als een patroon van beslissingen en keuzes is het gemakkelijker om het begrip strategie te onderzoeken en de invloed ervan op de prestaties van het bedrijf in kaart te brengen (Rizzo & Fullford, 2012). In het empirische gedeelte van dit onderzoek zal de strategische oriëntatie gemeten worden aan de hand van de strategische doelen die een bedrijf zichzelf stelt. Strategische oriëntatie kan verschillende richtingen hebben. Zo kan een bedrijf

erg gericht zijn op het veroveren van de bepaalde markten door een sterke verkoop- en marketingstrategie. Dan is er sprake van een verkooporiëntatie. Andere bedrijven richten zich juist meer op het ontwikkelen van nieuwe producten en het verhogen van de productkwaliteit. Dit wordt een productoriëntatie genoemd. In dit onderzoek ligt de focus op de ondernemerschaporiëntatie, wat eigenlijk een combinatie van verschillende strategische oriëntaties is.

Ondernemerschaporiëntatie wordt gezien als de meest complete en succesvolle strategische oriëntatie die een bedrijf kan hebben (Miller,1983, Lumpkin & Dess,1996, Wiklund & Shepherd, 2005). Deze vorm van strategische oriëntatie bestaat uit drie competenties die een bedrijf moet bezitten: innovatie, het nemen van risico's en proactiviteit. Bedrijven met een ondernemerschaporiëntatie stellen zich proactiever op dan de concurrentie, durven meer risico's te nemen in het domein van de markt en introduceren vaker nieuwe producten en diensten. Ze hebben de wil om innovaties door te voeren en zijn zodoende vooruitstrevend ten opzichte van andere bedrijven (Wiklund & Shepherd, 2005). Omdat ondernemerschaporiëntatie leidt tot een specifieke bedrijfsvoering en beleid zal het van invloed zijn op het organisatorisch gedrag van het bedrijf (Puppura et. Al,2008). Dit is de strategische gedrag van het bedrijf. Dit gedrag kan weer leiden tot betere economische prestaties en de groei van het bedrijf (Hagen et. Al,2011). De strategische oriëntatie van het bedrijf wordt bepaald door de strategische doelen die het bedrijf nastreeft. Wanneer er in dit onderzoek wordt gesproken over strategische oriëntatie is dit in de meest complete vorm van het begrip. Aangezien de pantyousenproducenten in het industriële district van Castel Goffredo voor het grootste deel uit kleinere bedrijven bestaat, is het echter de vraag of ook bij deze bedrijven er sprake is van een complete vorm van strategische oriëntatie. De strategische doelstellingen die in dit onderzoek worden gebruikt om de strategische oriëntatie van de onderzochte bedrijven te typeren staan in de onderstaande tabel (3.1). In de statistische analyses zal worden onderzocht of er een verband is tussen het hebben van strategische doelstellingen en de groei van het bedrijf.

Tabel 3.1: Koppeling tussen het strategische oriëntatie en strategische doelstellingen

Strategische doelstellingen	Strategische oriëntatie		
	Innovatie	Nemen van risico's	Proactiviteit
Machineverbetering	X		
Invoering naadloze technologie	X		
Openen nieuwe markten		X	X
Verbetering export			X
Versterken positie Italiaanse markt			X
Opzetten eigen merk		X	
Verbetering van de promotie			X
Openen nieuwe vestiging		X	
Uitbreiding huidige vestiging		X	
Verhoging investeringen		X	
Specialisering van productie			X
Differentiëring van de productie		X	

Strategische oriëntatie is gelinkt aan de marktstructuur waar een bedrijf te maken mee heeft. Bedrijven die actief zijn op een verzadigde markt zullen eerder geneigd zijn om nieuwe markten te

openen, terwijl bedrijven op een jonge markt misschien zich juist meer richten op het verbeteren van de productkwaliteit om de klant tevreden te stellen. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat strategische oriëntatie een langer positief effect heeft in een 'vijandige omgeving', een markt met veel concurrentie (Covin & Slevin, 1991). Wat dat betreft zouden de pantykousenproducenten in het industriële district van Castel Goffredo hier dus veel profijt van moeten hebben. De uitwerking van strategische oriëntatie op de groei van het bedrijf verschilt per sector en ook per land (regelgeving, onderlinge sociale verhoudingen enz.). In het verband met dit onderzoek is het interessant hoe bedrijven die gevestigd zijn binnen een industrieel district de groei van omzet en werkgelegenheid kunnen bewerkstelligen vanuit een strategische oriëntatie. De vraag is of bedrijven die werken vanuit een strategische oriëntatie meer of minder voordelen weten te behalen uit het industriële district waar ze gevestigd zijn. Zit zou namelijk zowel voor- als nadelen kunnen opleveren (Marshall, 1961; Becattini, 1990; Lazerson & Lorenzoni, 1999). Vooral ook omdat strategische oriëntatie toch iets is wat specifiek voor bedrijven alleen geldt (eigen kwaliteit) en eventuele districtvoordelen gedeeld worden door meerdere bedrijven.

Strategische oriëntatie staat niet op zichzelf. Dit betekent dat het succes van het hebben van strategische oriëntatie afhangt van de markt waar het bedrijf actief is, maar ook van de mogelijkheden van het bedrijf. Een kleine pantykousenproducent in het industriële district van Castel Goffredo kan wel willen om een product te verkopen in China, maar zal de financiële mogelijkheden moeten hebben om het product op deze markt aan de man te brengen. Strategische oriëntatie leidt dus niet altijd tot strategisch gedrag. Bedrijven zijn namelijk afhankelijk van de bedrijfskenmerken zoals de financiële mogelijkheden en de mate van productdiversiteit. Daarom zal er in het empirische gedeelte rekening worden gehouden met de bedrijfskenmerken om de invloed van de strategische oriëntatie op de groei van het bedrijf te meten.

3.4 Strategisch gedrag

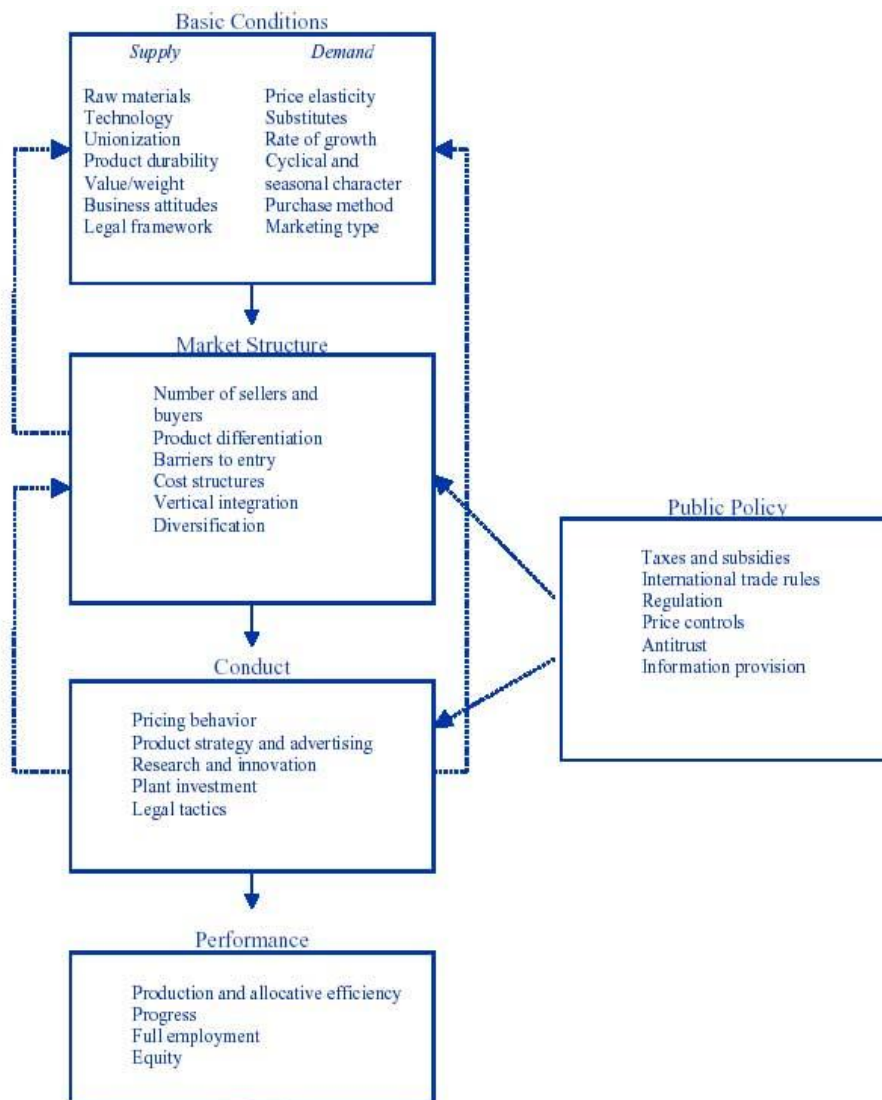
Strategisch gedrag is het toepassen van strategische oriëntatie op de bedrijfsvoering. Het doel van strategisch gedrag is om de externe marktomgeving en de interne organisatie zodanig te beïnvloeden dat de opbrengst van het bedrijf toeneemt. Bedrijven kunnen strategische doelen nastreven vanuit een strategische oriëntatie, maar of deze doelen werkelijkheid worden, hangt af van de daadkracht en de mogelijkheden van het bedrijf. Strategisch gedrag is dus iets anders dan strategische oriëntatie. Strategisch gedrag kan verschillende vormen hebben. Zo kan er sprake van indirect en direct strategisch gedrag. Een voorbeeld hier van is dat een bedrijf het doel heeft om de kwaliteit van de productie te verhogen. Daarom voert het bedrijf innovaties door in de productie. Het toetreden tot een nieuwe markt is een vorm van direct strategisch gedrag, omdat het bedrijf dan gelijk een doel (Toetreden tot een nieuwe markt) verwezenlijkt zonder dat daar een tussenstap in zit.

In dit onderzoek staat de invloed van strategische oriëntatie op de groei van het bedrijf centraal. Bedrijfskenmerken (zoals strategisch gedrag) zijn ook van invloed op de groei van het bedrijf (Gilley & Rasheed, 2000, Europe's 500, 2001). Daarom worden deze ook meegenomen in de analyse om een goed beeld te krijgen van wat de precieze invloed is van strategische oriëntatie op de groei van het bedrijf. Wat betreft strategisch gedrag zijn het doen aan innovatie, een hoge mate van productdiversiteit, het doen aan outsourcing en het hebben van veel productietakken opgenomen in de analyse.

3.5 Industriële organisatie en marktwerking

Naast de specifieke markt (zie hoofdstuk 1) waarin de bedrijven in dit onderzoek actief in zijn, wordt strategische oriëntatie en strategisch gedrag van bedrijven bepaald door de interne bedrijfsorganisatie. Hier is sprake van een gedeeltelijk wederkerige relatie want de interne bedrijfsorganisatie kan niet los worden gezien van de structuur van de markten waarin bedrijven opereren. Een bekende theorie in dit verband de 'structure-conduct-performance theory' (Mason, 1939,1949). Volgens deze theorie wordt de opbrengst van een bedrijf bepaald door het gedrag van de bedrijven die op haar beurt weer afhankelijk is van de marktstructuur. Figuur 2.1 geeft de relaties weer tussen het strategisch gedrag van het bedrijf, de marktstructuur, de basisomstandigheden, de prestaties van het bedrijf en de rol van de overheid. In de figuur komt naar voren dat er in de markteconomie wederkerige relaties bestaan tussen de verschillende factoren. Bedrijven met een breed scala aan producten hanteren vaak hoge prijzen, terwijl bedrijven die willen met een kleinere variatie meestal lagere prijzen kunnen garanderen door schaalvergroting.

Figuur 3.1: Structure-conduct-performance theory



Figuur 3.1 illustreert weliswaar dat industriële organisatie en strategisch gedrag onlosmakelijk en wederkerig met elkaar verbonden zijn (zonder markten geen bedrijven, zonder bedrijven geen markten), maar het verklaart nog niet waarom bedrijven kiezen voor verschillende industriële organisaties. De belangrijkste economische theorie die daarvoor gebruikt wordt is de transactiekostentheorie.

In de transactiekostentheorie staan de kosten centraal die de ondernemer maakt doordat hij handel drijft met anderen. Voorbeelden hiervan zijn het maken en uitvoeren van contracten van werknemers of met zakenpartners. Volgens de onlangs overleden Amerikaanse econoom Coase (1937) zijn een bedrijf en een markt de alternatieve benamingen voor de organisatie van economische activiteit. Het gebruiken maken van de markt behelst kosten welke de marktstructuur bepalen. Williamson (1985) verklaart het bestaan van het bedrijf en de bijbehorende marktwerking aan de hand van de transactiekostentheorie. Deze theorie wordt onderbouwd door vier concepten:

- Bij het sluiten van gerelateerde transacties, ook wel economische activiteit, zijn er bedrijven en een markt nodig.
- De relatieve transactiekosten worden bepaald door het gebruik van de markt en de middelen van het bedrijf.
- De transactiekosten tussen bedrijven verschillen door de karakteristieken van de ondernemer die actief is op een objectieve markt.
- Deze menselijke en omgevingsfactoren beïnvloeden de transactiekosten tussen verschillende markten en binnen bedrijven.

Vanuit de transactiekostentheorie kunnen verschillende menselijke en omgevingsfactoren op een rijtje worden gezet om de interne industriële organisatie van een bedrijf te verklaren. De twee belangrijkste menselijke factoren zijn 'bounded rationality' en opportunisme, de twee belangrijkste omgevingsfactoren onzekerheid en het aantal bedrijven (Carlton & Perloff, 1999).

'Bounded rationality' is de beperkte mogelijkheid van mensen om te anticiperen op en het oplossen van problemen. Dit betekent dat er problemen kunnen ontstaan als er een hoge mate van onzekerheid is op de markt gecombineerd met de 'bounded rationality' van het bedrijf (Carlton & Perloff, 1999). Anderzijds kunnen bedrijven die zich opportunistisch gedragen een voordeel op de markt behalen aangezien andere bedrijven niet kunnen omgaan met een bepaalde onzekerheid. Door deze factoren kunnen er grote verschillen ontstaan tussen markten en industrieën. Als bedrijven te maken krijgen met een hogere onzekerheid op de markt, zullen er bijvoorbeeld minder contracten worden gesloten met andere bedrijven omdat dit hogere kosten met zich mee brengt. Over het algemeen zullen bedrijven de productie dan meer binnen de eigen organisatie houden. Bij een markt met weinig onzekerheid, zal er over het algemeen meer samenwerking en 'outsourcing' voorkomen. Het aantal bedrijven op de markt kan ook een bepalende factor zijn. Zo kunnen er op een markt met weinig bedrijven een bepaalde mate van afhankelijkheid ontstaan, omdat een ondersteunend bedrijf een bepaald product levert wat cruciaal is voor het productieproces van een ander bedrijf. Dit probleem zal minder snel optreden als er meer bedrijven actief zijn op de markt.

De transactietheorie geeft aan dat bedrijven afhankelijk zijn van interne en externe factoren. De interne factor is de invloed van de mens op het bedrijf en de marktwerking. De externe factoren hebben te maken met het ondernemersklimaat.

Uit deze theorie komt naar voren dat marktstructuur een belangrijke factor is voor het gedrag van het bedrijf. Marktstructuur wordt grotendeels bepaald door de mate van concurrentie op de markt. Maar ook de toetredingsbarrière kan een cruciale rol spelen (Baumol, Panzar & Willig, 1983). Zo kan het zijn dat de markt gedomineerd wordt door een bedrijf (monopolie), wat betekent dat er geen sprake is van concurrentie, maar ook een enorm hoge toetredingsbarrière omdat er erg moeilijk valt te concurreren met een dominante marktleider. Om het gedrag van bedrijven te analyseren is het van belang om dit binnen de context van de marktstructuur te doen, omdat deze bepalend is voor de prestaties van het bedrijf.

Deze theorieën geven inzicht in de beweegredenen achter het gedrag van het bedrijf en de marktwerking. Deze zijn namelijk van invloed op de groei van het bedrijf dat in de volgende paragraaf besproken wordt. In de volgende paragraaf zal ingegaan worden op de invloed van strategie op de groei van het bedrijf.

3.6 De groei van het bedrijf

Volgens Teece (1997) bepalen 'dynamic capabilities' van een bedrijf het vermogen om interne kenmerken en externe mogelijkheden optimaal te benutten. Zijn theorie verbindt twee zienswijzen over de competitieve voordelen van bedrijven, namelijk de competitieve krachten theorie en de 'resource based theory'. Beide theorieën gaan in op het strategische gedrag van het bedrijf. Deze worden eerst kort besproken omdat deze ten grondslag liggen aan de 'dynamic capabilities' van het bedrijf.

De competitieve krachten theorie is geïntroduceerd door Porter (1980) en laat het belang van een competitieve strategie zien in een specifieke marktomgeving. De marktomgeving bepaalt welke strategieën effectief zijn en welke mogelijkheden er liggen voor bedrijven op de markt. In dit model staan vijf competitieve krachten centraal: entreebarrières, dreiging van vervanging, onderhandelingskracht van de kopers en ondersteunende activiteiten en de rivaliteit tussen de onderlinge bedrijven. Deze krachten bepalen de potentiële winsten van het bedrijf. Deze theorie geeft aan wat de positie is van een bepaald bedrijf binnen een industrie en welke strategische mogelijkheden er zijn om de positie op de markt te verbeteren.

Volgens de 'resource-based theory' kunnen bedrijven op de lange termijn groeien, omdat ze lagere marktkosten hebben terwijl ze hogere kwaliteit van het product kunnen leveren. Bedrijven die de beschikking hebben over moeilijk te verkrijgen middelen, hebben een competitief voordeel ten opzichte van andere bedrijven (Penrose 1959). Minder belangrijk vanuit dit beeld is hoe de bedrijven de producten op de markt brengen (Learned et. al 1969). De kracht van het bedrijf ligt erin om een vermogen te ontwikkelen om de concurrentie af te weren. Het bedrijf zal haar krachten en zwaktes moeten erkennen en inzetten op de specifieke competentie van het bedrijf.

Penrose (1959) bracht naar voren dat menselijke motivatie en economische principes de belangrijkste peilers zijn onder de groei van het bedrijf. In haar ogen zijn bedrijven administratieve eenheden die beschikken over potentiële waardevolle middelen (= hulpbronnen). Ondernemers en

managers zijn de mensen die beslissingen nemen over hoe bepaalde middelen worden benut en in welke activiteiten het bedrijf investeert. De huidige en historische activiteiten van het bedrijf bepalen ook de toekomstige middelen en kennis waarover het bedrijf zal beschikken. Dit betekent dat bedrijven afhankelijk zijn en dat elk bedrijf een specifieke kennisbasis heeft. Aangezien Penrose de kennis van de ondernemer als een belangrijke peiler voor de groei van de onderneming ziet, benoemt ze twee bedrijfsspecifieke bekwaamheden: ondernemerschapbekwaamheid en managersbekwaamheid. De bekwaamheid van ondernemerschap heeft te maken met het idee achter de acties die de ondernemer neemt om het bedrijf te verbeteren. De bekwaamheid van managers gaat om het uitvoeren van ideeën, de routines en de middelen van het bedrijf. Bekwaamheid van ondernemers is noodzakelijk voor de groei van het bedrijf, maar kan alleen in werking treden als het gecombineerd wordt met de bekwaamheid van managers.

Penrose ziet bedrijven niet als een verband van losse werknemers, maar als een eenheid van medewerkers die voldoende ervaring hebben om met elkaar informatie en kennis uitwisselen en samen te werken. Als een bedrijf wil uitbreiden, zal het tijd kosten om nieuwe medewerkers aan te laten passen aan de werkwijze van het bedrijf. Dit zijn de 'adjustment costs' waar een bedrijf te maken mee krijgt als het groeit. Hierbij stelt Penrose dat er een paradox is in het groeiproces van het bedrijf. Enerzijds is de groei van het bedrijf een positieve ontwikkeling, anderzijds brengt dit specifieke kosten met zich mee. De bedrijven die een hogere opbrengst uit de groei halen dan de 'adjustment costs', hebben daadwerkelijk de mogelijkheid om te kunnen groeien.

Een ander belangrijk onderdeel van het bedrijf om te kunnen blijven groeien is de 'productive opportunities set' (POS). Bedrijven met een grote POS hebben een grote scala aan middelen die omgezet kan worden productieve activiteiten. Kleine bedrijven hebben wat dit betreft over het algemeen minder middelen, wat het moeilijker maakt om te kunnen groeien. Een kanttekening is dat ondernemers subjectieve beslissingen maken welke zijn gestoeld op een perceptie van de marktomstandigheden wat betekent dat het niet alleen gaat om over hoeveel middelen een bedrijf beschikt, maar vooral ook wat ermee gedaan wordt door de ondernemer. De groei van het bedrijf wordt gekenmerkt door de benutting van de mogelijkheden op de markt.

De snelheid van de groei van het bedrijf wordt bepaald door twee factoren. De eerste factor is in hoeverre bedrijven de 'adjustment costs' laag kunnen houden. Nieuw personeel zal training moeten krijgen om bepaalde routines binnen het bedrijf onder de knie te krijgen. Hierbij is de managersbekwaamheid binnen het bedrijf van belang. De tweede factor is volgens Penrose van groter belang: het vermogen van het bedrijf om te groeien wordt immers beïnvloed door de POS. Doordat bedrijven groeien, veranderen over het algemeen ook de POS. Bedrijven bezitten meer middelen (bijvoorbeeld kennis, maar ook machines) om sneller te kunnen groeien. Ook de groei van bedrijven is vaak een vorm van non-lineaire groei.

Bedrijven hebben bij groei twee strategische opties: inzetten op de interne mogelijkheden of inzetten op de mogelijkheden op de markt. Bedrijven die inzetten op de interne mogelijkheden proberen door het opleiden van nieuwe werknemers om het kennispotentieel te verhogen. Inzetten op de mogelijkheden op de markt betekent dat een bedrijf bijvoorbeeld een nieuwe vestiging opent in het buitenland om haar producten af te zetten op een nieuwe markt.

Deze competitieve krachten theorie en de 'resourced based view' geven een verschillend beeld van hoe bedrijven competitieve voordelen kunnen behalen. Daarbij staat het strategische gedrag van het

bedrijf centraal. De competitieve krachtentheorie gaat uit van de industriestructuur die bepalend is voor de marktmogelijkheden van het bedrijf, terwijl de resource-based theorie meer uitgaat van de eigen middelen van het bedrijf. In de laatstgenoemde theorie is het voor beginnende bedrijven lastig om meer competitief voordeel te behalen, aangezien een bedrijf niet zomaar over de juiste middelen beschikt. Dit komt voort uit drie redenen: bedrijven zijn enorm complex (organisatorische capaciteit), bepaalde bezittingen zijn niet gemakkelijk te verkrijgen (bijvoorbeeld 'tacit knowledge') en het is niet gemakkelijk om bepaalde middelen volledig te benutten. Dit betekent dat bedrijven moeten beschikken over specifieke kwaliteiten om competitief te zijn op de markt.

Teece (1997) ziet deze kwaliteiten als 'dynamic capabilities', het vermogen tot het integreren en toepassen van interne en externe competenties in een veranderende omgeving. Bedrijven die beschikken over 'dynamic capabilities' hebben het vermogen om nieuwe vormen van een competitief voordeel om te zetten in de bestaande organisatie. Dit heeft zijn uitwerking op de routines binnen het bedrijf. Omdat bedrijven te maken hebben met padafhankelijkheid, de organisatie zoals die historisch gevormd is, zal het bedrijf niet snel afwijken van oude strategieën. Omdat deze competenties ontstaan binnen een organisatie en gevormd zijn door de ondernemer en zijn werknemers, kunnen ze niet gekocht worden, het is een specifieke kwaliteit die door de jaren heen wordt ontwikkeld.

In het volgende hoofdstuk zullen deze theoretische achtergronden worden geoperationaliseerd aan de hand van de data die gebruikt is bij dit onderzoek. Daarbij zullen ook de bedrijfs- en districtkenmerken worden beschreven omdat deze van invloed op de groei van het bedrijf.

Hoofdstuk 4: Opzet van het empirische onderzoek

4.1 Inleiding

Dit onderzoek richt zich op de effecten van strategische oriëntatie op de groei in omzet en werkgelegenheid van bedrijven die actief zijn in de kledingbranche en gevestigd zijn in het industrieel district van Castel Goffredo. Dit district bestaat grotendeels uit middelgrote en kleine bedrijven. De verzadiging van de Europese afzetmarkt en de toenemende prijsconcurrentie van bedrijven uit lagelonenlanden dwingt deze bedrijven zich aan te passen. Volgens de evolutionaire opvatting in de economische geografie vormen deze marktomstandigheden een selectieomgeving. Er zijn bedrijven met en zonder strategische oriëntatie. Het hebben van een strategische oriëntatie hoeft niet te leiden tot de groei van een bedrijf (Lumpkin & Dess 1996, Hagen et. Al, 2011). Sommige bedrijven zijn wel in staat om met een strategische oriëntatie een bedrijf tot succes te maken en andere niet. Dit leidt tot een selectie van bedrijven. Sommige bedrijven zullen groeien, andere niet. Bovendien zullen sommige bedrijven blijven bestaan en andere niet. De selectieomgeving wordt niet alleen bepaald door de marktomstandigheden. Ook de institutionele omgeving is van invloed op de selectie van bedrijven. Analytisch gezien wordt strategische oriëntatie gekoppeld aan de strategische doelstellingen van het bedrijf (Zie tabel 2.1). De prestaties van het bedrijf worden gemeten aan de hand van de groei van het bedrijf in termen van omzet en werkgelegenheid. Omdat de groei van het bedrijf ook wordt bepaald door andere factoren zullen deze meegenomen worden in de analyse. De kenmerken van het bedrijf zijn mede bepalend voor de groei van het bedrijf omdat ze een weergave zijn van de opgebouwde competenties van de ondernemer en werknemers van het bedrijf (Teece, 1997). Deze kenmerken geven ook de mogelijkheden van een bedrijf weer. Bedrijven met een grote omzet zullen eerder investeringen kunnen doen dan bedrijven met een lage omzet. Anderzijds zullen kleine bedrijven procentueel gezien sneller werkgelegenheidsgroei kunnen creëren (Europe's 500,2000). Bepaalde (bedrijfs-) kenmerken kunnen ook getypeerd worden als kenmerken van strategisch gedrag. In paragraaf 4.6 wordt beschreven welke bedrijfskenmerken dit zijn.

In verschillende studies is aangetoond dat industriële districten (ook wel clusters) specifieke strategische voordelen opleveren voor de gevestigde bedrijven. (Porter 1990, Becattini 1990, Lazerson & Lorenzoni, 1999, etc.). Alle bedrijven die zijn opgenomen in dit onderzoek bevinden zich in een industrieel district. Om te onderzoeken of de benutting van de locatievoordelen van het industriële district van invloed is op de groei van het bedrijf worden ook twee districtkenmerken toegevoegd aan de analyse. Dit zijn de samenwerking met bedrijven binnen het district en de benutten van het lokale arbeidspotentieel. Deze twee kenmerken worden meegenomen in het empirische gedeelte van dit onderzoek als controlevariabelen. In de volgende paragraaf wordt het conceptueel model gepresenteerd.

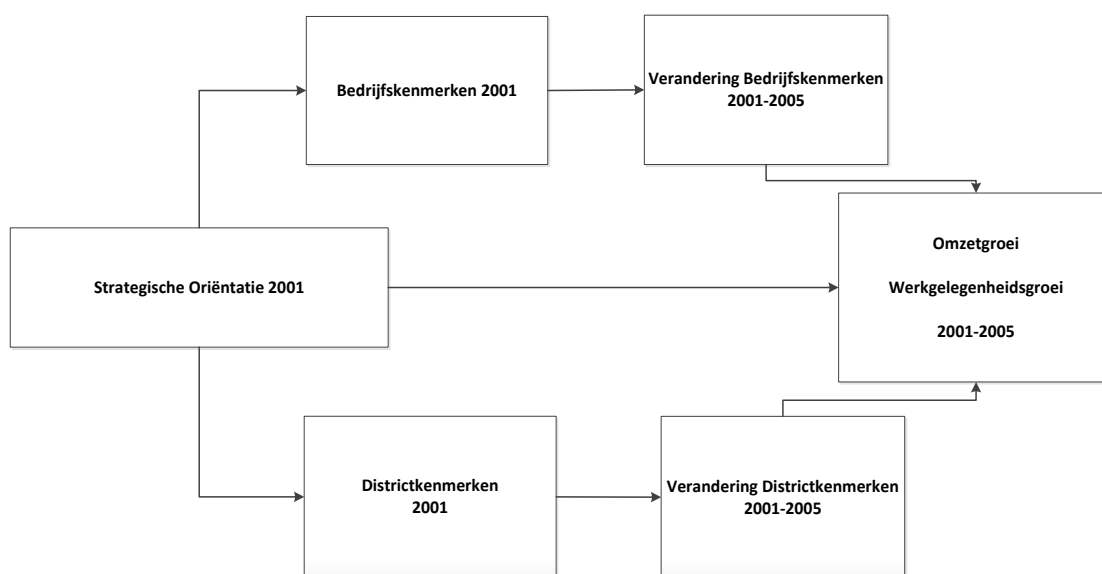
4.2 Conceptueel model

Voorafgaand aan de empirische analyse is een conceptueel model opgesteld. In een conceptueel model wordt aangegeven hoe op basis van de theoretische overwegingen de samenhang tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen in elkaar steken. Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is aangegeven gaat het in dit onderzoek om de strategische oriëntatie, de bedrijfs- en districtskkenmerken en de groei van het bedrijf.

Bij de bedrijfskenmerken is een onderscheid gemaakt tussen de kenmerken aan het begin van de onderzoeksperiode (in 2001) en de verandering van de kenmerken tijdens de onderzoeksperiode (2001-2005). In het theoretische deel van het onderzoek (hoofdstukken 2 en 3) wordt verondersteld dat bedrijfskenmerken direct en indirect (via strategische oriëntatie) van invloed zijn op de groei van de omzet en werkgelegenheid van de bedrijven. De centrale redenering is dat bepaalde bedrijfskenmerken het nemen van bepaalde strategische beslissingen in de hand werken en dat heeft vervolgens invloed op de groei. Een tweede indirect verband loopt over de veranderingen van bedrijfskenmerken, anders dan het hebben van een strategische oriëntatie. Zo wordt er ook onderzocht op een verandering van de bedrijfskenmerken van invloed is op de groei van het bedrijf.

Een tweede redenering die in het conceptuele model is verwerkt betreft specifiek de verklarende betekenis van strategische oriëntatie. Het hebben van een strategische oriëntatie heeft invloed op het benutten van de voordelen die een industrieel district met zich meebrengt. Bedrijven met een strategische oriëntatie zijn over het algemeen beter in staat om gebruik te maken van specifieke kennis en zullen eerder samenwerkingsverbanden aan gaan met andere bedrijven om de krachten te bundelen. Bedrijven die gebruik van deze voordelen maken, zouden een grote kans hebben om te groeien.

Figuur 4.1 Conceptueel Model



4.3 Methoden en technieken

In dit onderzoek worden twee soorten onderzoeksmethoden gebruikt. De eerste methode die gebruikt wordt is de bivariate analyse, waarin alle variabelen bivariaat getest worden met de afhankelijke variabelen: omzet- en werkgelegenheidsgroei. Door het toepassen van deze analyse kunnen er voor beide afhankelijke variabelen onderzoeksmodellen worden opgesteld aan de hand van de gevonden verbanden. Deze onderzoeksmodellen worden dan in het tweede gedeelte getest aan de hand van een multivariate analyse waarin alle variabelen worden meegenomen. De multivariate analyse bestaat uit drie stappen, uitgevoerd voor beide afhankelijke variabelen. In de eerste stap zal er geanalyseerd worden of er een verband is met strategische oriëntatie, in de tweede

stap worden de bedrijfskenmerken aan de analyse toegevoegd en in de derde stap volgt het uiteindelijke model met de toevoeging van de districtkenmerken. Door de data op twee manieren te analyseren kan er een goed beeld worden geschetst in hoeverre de gevonden verbanden zich tot elkaar weerhouden. Het doel is om een compleet plaatje te krijgen van wat de invloed van strategische (her)oriëntatie is op de groei van het bedrijf. De keuze voor de multipele regressieanalyse is omdat het zowel op continue als ordinale variabelen kan worden toegepast. Omzetgroei is een ordinale variabele en werkgelegenheidsgroei een continue variabele. Daarnaast is dit een goede methode waarin controlevariabelen om een stapsgewijze manier kunnen worden ingevoerd om zo het specifieke belang van alle variabelen naar voren te kunnen brengen.

Wat betreft deze onderzoeksvraag had er ook gekozen kunnen worden voor een clusteranalyse. Maar het aantal onderzochte bedrijven is daarvoor niet toereikend. De populatie van 141 bedrijven is beter geschikt voor een multivariate analyse. Het nadeel daarvan is dat de bedrijven niet kunnen ingedeeld worden in specifieke groepen met een bepaalde strategische oriëntatie en een combinatie van verschillende typen van bedrijfskenmerken. Wel is het mogelijk met een multivariate analyse zoveel mogelijk relevante variabelen op te nemen waar door er een goed beeld kan worden weergegeven van wat de invloed is van strategische oriëntatie op de groei van het bedrijf.

4.4 Dataverzameling en operationalisering tot variabelen

De data die voor dit onderzoek gebruik is, is verzameld door het Centro Servizi Calza (CSC). Deze organisatie is opgericht ter ondersteuning van de bedrijven gevestigd in het industriële district van Castel Goffredo. Vanuit deze instelling worden onder andere ondernemersvergaderingen georganiseerd en onderzoeken gedaan naar de prestaties van het bedrijven binnen het district. Deze laatste activiteit geeft ook weer wat het doel was van de enquêtes die zijn uitgegeven in 2001 en 2005. Deze data komt voort uit deze twee enquêtes. Het CSC geeft sinds 1991 elke vijf jaar een enquête uit onder de bedrijven gevestigd in het district van Castel Goffredo, met als doel om de ontwikkeling van de bedrijven in kaart te brengen en daarmee ook het beleid van de instelling te verbeteren ten behoeve van deze bedrijven.

De bedrijven worden geselecteerd aan de hand van de volgende criteria:

- Bedrijven zijn geregistreerd bij de Kamer van Koophandel van Mantova.
- Bedrijven zijn actief binnen de kousenindustrie.

Omdat er in de analyse gewerkt wordt met statistische samenhangen tussen variabelen is het nodig om te variabelen te controleren op hun scheefheid. Dit is van belang omdat uiteen liggende waarden de analyse kunnen verstoren. Als er grote verschillen bestaan binnen de variabelen, kan er een verkeerd beeld naar voren komen als groepen niet normaal verdeeld worden. Indien dit het geval is, zijn er logtransformaties op de variabelen uitgevoerd.

In de volgende paragraaf wordt een korte weergave gegeven van de populatie bedrijven die in dit onderzoek zijn gebruikt. Dit laat de gemiddelde grootte van het bedrijven van de bedrijven zien en de representativiteit van de geselecteerde bedrijven voor het totale industriële district.

4.5 Populatiebeschrijving

Het district telde in 2004 een populatie van ongeveer 280 bedrijven en een totaal van ongeveer 6400 werknemers (Banca Intesa, 2004). In dit onderzoek zijn 141 bedrijven opgenomen, wat neerkomt op de helft van het totale aantal binnen het district. Dit aantal van bedrijven komt voort uit de twee enquêtes van het CSC. In 2001 namen 236 bedrijven aan de enquête deel en in 2005 205 bedrijven. Door verschillende redenen is er een selectie gemaakt van 141 bedrijven. Zo was er sprake van dat er van de 205 bedrijven in 2005 bepaalde bedrijven in 2001 niet hadden deelgenomen aan de enquête en andersom. Bovendien hadden sommige bedrijven de data niet consistent ingevuld. Daardoor vielen verschillende bedrijven uit waarvoor geen goede vergelijkingen tussen 2001 en 2005 gemaakt kon worden. De selectie is dus gebaseerd op de consistente beschikbare data voor de gegevens die nodig waren voor dit onderzoek. Helaas was het niet te achterhalen welke bedrijven in 2001 nog wel bestonden en in 2005 niet meer.

De grootste tien bedrijven in het district waren in 2004 verantwoordelijk voor 64% van de totale omzet en voor 87% van het totale aantal werknemers (Banca Intesa, 2005). Deze bedrijven zijn dus zeer bepalend voor het district. Dit wordt ook duidelijk als er wordt gekeken naar de verdeling van de bedrijven naar omzet (zie tabel 3.1). Uit deze tabel valt af te lezen dat de bedrijven binnen het district gemiddeld steeds groter geworden zijn in de periode tussen 1996 en 2005.

Tabel 4.1 Verdeling van bedrijven binnen het industriële district van Castel Goffredo naar omzet (in miljoen euro)

Omzetgroepen	Totaal aantal bedrijven		Respons en selectie	
	2001	2005	2001	2005
<0.15	18,9 %	25,5 %	14,9%	21,3%
0.15 – 0.5	31,1 %	28,0 %	32,9%	27,6%
0.5 – 2.5	26,1 %	22,1 %	28,4%	24,9%
2.5>	23.9 %	24,5 %	24,8%	26,2%

Bron: Cordella, 2008 en Eigen berekeningen Data CSC, 2001 en 2005

Uit deze cijfers komt naar voren dat de geselecteerde bedrijven over het algemeen iets meer omzet genereerden dan de totale populatie. Toch zijn de verschillen tussen de bedrijven in het gehele district en de gemaakte selectie dusdanig, dat er sprake is van representatieve populatie. Van de eerder tien genoemde grootste bedrijven zijn er zes opgenomen in de analyse, wat van belang is voor de representativiteit van de data.

Tabel 4.2 Verdeling van bedrijven binnen het industriële district van Castel Goffredo naar aantal werknemers

Aantal werknemers	Totaal aantal bedrijven		Respons en selectie	
	2001	2005	2001	2005
1 - 5	29,2 %	34,6 %	23,4%	27,7%
5 - 50	58,5 %	56,1 %	64,8%	61,0%
50 >	11,3 %	9,3 %	12,8%	11,3%

Bron: Cordella, 2008 en Eigen berekeningen Data CSC, 2001 en 2005

Net zoals bij de grootte van omzet valt ook uit deze tabel af te lezen dat de geselecteerde bedrijven over het algemeen gemiddeld meer werknemers hebben dan het totale aantal bedrijven in het district. Er mag wel aangenomen worden dat de selectie representatief is voor het gehele industriële district, omdat de verschillen niet groot zijn.

In de volgende paragrafen worden de variabelen beschreven. Daarbij wordt ook aangegeven of er variabelen zijn veranderd of opnieuw samengesteld ten behoeve van de analyse.

4.6 Beschrijving onafhankelijke variabelen

4.6.1 Strategische oriëntatie

Vanuit de literatuur wordt er verondersteld dat bedrijven met een ondernemerschaporiëntatie, succesvoller zijn dan bedrijven zonder specifieke strategische oriëntatie. In dit onderzoek wordt de strategische oriëntatie gemeten aan de hand van de strategische doelstellingen die elk bedrijf zich heeft gesteld in 2001. Deze zijn onderverdeeld in de drie pijlers van ondernemerschaporiëntatie, zoals deze naar voren zijn gekomen in hoofdstuk 2: innovativiteit, proactiviteit en het nemen van risico's. Tabel 2.1 geeft weer welke strategische doelstellingen betrekking hebben op de drie bovenstaande begrippen en zijn opgenomen in de statische analyse. Deze strategische doelstellingen kunnen op verschillende manieren geïnterpreteerd worden, maar het belangrijkste is dat deze gerekend kunnen worden als pijlers van ondernemerschaporiëntatie. Daarbij moet aangetekend worden dat het versterken van de Italiaanse markt, verhogen van de naadloze technologie en de specialisering van de productie doelen zijn, die in 2000 wellicht achterhaald waren en niet conform de offensieve marktstrategie zoals die wordt verwacht bij groeiende bedrijven. Daarbij is het specialiseren van de productie op een markt met veel concurrentie vanuit lagelonenlanden een risico, aangezien dit kan betekenen dat bedrijven zeer afhankelijk worden van een specifiek product of bepaalde dienst. Daarom is het lastig te interpreteren of deze strategieën in deze periode een positief effect hadden op de groei van het bedrijf.

4.6.2 Bedrijfskenmerken

Bedrijven kunnen gekenmerkt worden door veel verschillende aspecten. In dit onderzoek is er een keuze gemaakt om een aantal van deze aspecten weer te geven die van invloed zouden zijn op de groei van het bedrijf. Daarbij is er natuurlijk een beperking wat betreft de beschikbare data en wat betreft de verschillende meetniveaus die gebruikt zijn bij de verzameling van deze data. Daarbij

hebben sommige bedrijfskenmerken ook enige overlap met de strategische keuzes die er in een bedrijf worden gemaakt. In dit onderzoek geldt dat voor de variabelen innovatie en outsourcing. Beide variabelen zijn nominaal gemeten (ja of nee), dus kunnen ook worden geïnterpreteerd als een strategische keuze van de ondernemer. Daarbij moet wel aangetekend worden dat er in de enquête is gevraagd of het bedrijf de voorgaande jaren aan innovatie of outsourcing heeft gedaan. Als dat zo is, kan er dus worden gesteld dat een bedrijf aan innovatie of/en outsourcing doet. Het is daarmee kenmerkend voor het bedrijf. In dit onderzoek wordt innovativiteit op twee manieren gemeten. In de eerder genoemde vorm van strategische oriëntatie, dus als het bedrijf zichzelf als doel stelt om innovatief te zijn de komende jaren. Daarnaast wordt innovatie gemeten als bedrijfskenmerk, of het bedrijf de laatste jaren procesinnovatie(s) heeft doorgevoerd.

Grootte van het bedrijf

Binnen de economische literatuur werd er lang aangenomen dat er tussen de grootte van het bedrijf en de groei van het bedrijf geen samenhang was. De theorie van proportionele groei werd ook wel Gibrat's Law (1931) genoemd. Dit betekent dat bedrijven groeien aan de hand van de grootte van het bedrijf. In de jaren 70' en 80' werd economische groei vooral geassocieerd met grote bedrijven (Chandler, 1982). In de meer recente literatuur komt niettemin naar voren dat er een negatief verband is tussen de grootte van het bedrijf en groei (Becchetti & Trovato, 2002; Lotti et. al, 2003). De oorzaak voor dit verband is dat kleine bedrijven flexibeler zijn en zich beter kunnen aanpassen aan de laatste wensen van de klant (Becchetti & Trovato, 2002).

Voor deze analyse wordt de grootte van het bedrijf gemeten aan de hand van twee kenmerken: de hoogte van de omzet en het aantal werknemers. De grootte van de omzet is vanuit de enquête gemeten in vijf groepen. In de multivariate analyse wordt er ook vastgehouden aan deze verdeling. Voor de bivariate analyse met betrekking op de bedrijfskenmerken van 2001 is deze variabele ingedeeld in drie groepen, aangezien er een scheve verdeling was voor beide jaren. Dat zou er toe leiden dat er geen consistente bivariate analyse kon worden uitgevoerd. De groepen 3,4 en 5 hadden namelijk bij elkaar in 2001 24,8% en 2005 15,6 % van de bedrijven. Zo zijn er dus kleine, middelgrote en grote bedrijven.

Er zijn twee variabelen voor het aantal werknemers, voor 2001 en 2005. Beide variabelen geven de totale aantallen werknemers per bedrijf weer. Voor de bivariate analyse met betrekking op de bedrijfskenmerken voor 2001 is deze variabele ingedeeld in drie groepen, die gebaseerd zijn op een relatieve normale verdeling van de variabele gemeten in 2001 en 2005.

Outsourcing

Outsourcing betekent dat het bedrijf een productieproces uitbesteedt aan een ander bedrijf. Als er sprake is van outsourcing van activiteiten in het buitenland wordt dit ook wel 'offshoring' genoemd (Kirkegaard 2004, Olsen 2006). Outsourcing wordt vooral gezien als een keuze van bedrijven om de kosten te reduceren, zeker als het om offshoring gaat. Outsourcing kan voor veel bedrijven leiden tot betere prestaties. Dit komt omdat deze bedrijven zich kunnen richten op de kernactiviteiten van het bedrijf en met de juiste (outsourcing-)partners producten van goede kwaliteit kunnen leveren (Olsen, 2006). Over het algemeen komt dit de groei van het bedrijven in termen van omzet ten goede. (Malmberg & Maskell, 1999). In het artikel van Capasso et. al (2013) wordt er zelfs een trend beschreven dat bedrijven steeds meer gebruik maken van 'lokale' outsourcing. Bedrijven doen dit

omdat ze lokale outsourcingpartners goed kennen en weten dat deze bedrijven hoge kwaliteit kunnen leveren. In dit onderzoek zal outsourcing meegenomen als een bedrijfskenmerk om met te onderzoeken of dit van belang is voor de groei van het bedrijf. De verwachting is dan ook dat bedrijven die aan outsourcing doen meer omzetgroei en minder werkgelegenheidsgroei zullen genereren.

In Tabel 1 van Bijlage 3 wordt weergegeven hoeveel bedrijven er in 2001 en in 2005 aan outsourcing deden en welke bedrijven dit in deze jaren niet deden. Deze variabele zal in de hoofdstukken 5 en 6 zowel bivariaat als multivariaat getest worden met de afhankelijke variabelen omzetgroei en de groei van de werkgelegenheid.

Innovatie

Innovatie wordt in verschillende onderzoeken naar voren gebracht als een belangrijke indicator voor de groei van het bedrijf (Mansfield, 1962). Aangezien innovativiteit een belangrijke indicator is voor het hebben van een ondernemerschaporiëntatie is op twee manieren geconceptualiseerd: Vanuit het oogpunt van strategische oriëntatie en bedrijfskenmerk. Het bedrijfskenmerk innovatie in deze analyse heeft betrekking op procesinnovatie. Het gaat er namelijk om of de bedrijven vernieuwingen hebben doorgevoerd op het gebied van machines. In Tabel 2 van bijlage 3 is te zien hoeveel bedrijven er in 2001 en 2005 wel of niet aan innovatie deden. Deze waarden zullen in de hoofdstukken 5 en 6 bivariaat en multivariaat getest worden met betrekking tot de afhankelijke variabelen omzetgroei en de groei van de werkgelegenheid.

Verticale integratie

In hoofdstuk 2 kwam naar voren dat bedrijven in de pantykousenindustrie steeds meer productieprocessen zelf proberen uit te voeren, omdat dit de marktpositie verbetert (Gereffi, 1992, Sturgeon, 2001). Wat dat betreft zou een het hebben van een hoge mate van verticale integratie een bedrijfskenmerk zijn die positief samenhangt de groei van het bedrijf. Met meer productietakken heeft het bedrijf meer mogelijkheden om te groeien. Omdat er in de literatuur een verschuiving wordt opgetekend naar meer verticale integratie valt te verwachten dat dit ook gebeurt is bij de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo.

In deze industrietak zijn er vijf verschillende productieprocessen in 2001 en zes verschillende productieprocessen in 2005. Er zijn ook bedrijven die zich bijvoorbeeld alleen richten op het ontwerp of de verkoop van kleding, deze bedrijven hebben dus geen productieproces binnen de organisatie. Voor de bivariate analyse voor de cijfers van 2001 zijn er vier groepen gemaakt die de grootte van het bedrijf per productietak aangeven (Bijlage 3, Tabel 3).

Door het grote aantal productietakken in vergelijking tot het aantal bedrijven, is het niet mogelijk om een consistente kruistabel van deze twee variabelen samen te stellen. Daarom zullen de veranderingen tussen de jaren 2001 en 2005 in het aantal productietakken worden beschreven door een frequentietabel (tabel 4.3).

Tabel 4.3 Verandering van het aantal productietakken van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

	Aantal bedrijven	%
Afname	18	13%
Gelijk	84	60%
Toename	39	27%
Totaal	141	100%

Bron: Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

Tabel 4.3 geeft weer dat er meer bedrijven zijn met een toename dan bedrijven met een afname van het aantal productietakken. Bij de meeste bedrijven is het aantal bedrijfstakken gelijk gebleven en dat ligt dan vooral in de groep met 1 productietak (80%). Dit is tevens ook de grootste groep bedrijven (Bijlage 3, Tabel 3). De toename is vooral te zien in de groepen met twee of meer productietakken. Het is aannemelijk dat de groep bedrijven die meer productietakken heeft gekregen binnen de organisatie ook meer werknemers in dienst zal hebben gekregen. Interessant is ook om te zien of deze groep bedrijven ook meer omzet heeft gedraaid in 2005 dan in 2001. In een later stadium zal deze analyse gedaan worden.

Markt

Zoals in hoofdstuk 1 is beschreven, is de kledingindustrie een gefragmenteerde industrie met verschillende typen bedrijven die een bepaalde rol vervullen op de markt. Zo zijn er ook veel uitvoerende bedrijven actief die geen producten op de markt brengen, maar zich specialiseren in specifieke productieprocessen. De industriële onderaannemers zijn ook terug te vinden in het district van Castel Goffredo. Gezien de afhankelijkheid van deze bedrijven, mag er verwacht worden dat deze bedrijven minder groeien dan bedrijven die wel actief zijn op de markt.

Met deze variabele wordt aangegeven of bedrijven actief zijn op de markt. Bedrijven die niet actief zijn op de markt, verkopen geen eindproducten en leggen zich toe op specifieke productietakken. Dit zijn de toeleveranciers voor de bedrijven die wel actief zijn op de markt.

Over het algemeen is er op het punt weinig veranderd tussen 2001 en 2005, dat is te zien aan de 72% en 70% op de diagonale lijn die de bedrijven met dezelfde marktstructuren weergeeft (Bijlage 3, Tabel 4). De groep bedrijven die de eindmarkt heeft betreden in 2005 (24) is iets groter dan de groep die de eindmarkt heeft verlaten in 2005 (17). Dat betekent dat er steeds meer bedrijven(7) actief zijn geworden op de eindmarkt. Dit geeft aan dat steeds meer bedrijven uit de rol van toeleverancier stappen en de eigen producten gaan verkopen. Interessant voor de verdere analyse is om na te gaan of deze groep bedrijven een groei heeft doorgemaakt wat betreft omzet en werknemers. Toetreding tot de eindmarkt geeft mogelijk een positieve impuls aan de groei van het bedrijf.

Productdiversiteit

Op dit moment is er nog geen onderzoek gedaan naar een mogelijk verband tussen productdiversiteit en de groei van het bedrijf. In hoofdstuk 1 kwam naar voren dat bedrijven in de

kledingindustrie die actief zijn in een hoger segment steeds meer inzetten op het differentiëren van producten. Vanuit deze filosofie zouden de bedrijven dan minder afhankelijk zijn van bepaalde afnemers en mag aangenomen worden dat de groeikans groter is.

Deze variabele geeft aan in welk segment het bedrijf actief is. Hoe hoger het segment, hoe hoogwaardiger de geleverde producten zijn. Voor de bivariate analyse zijn er drie groepen geformeerd: Laag segment (0,1,2), Middensegment (3,4,5) en Hoog segment (6,7,8). In de tabel 4.8 wordt de verandering weergegeven van de segmenten tussen 2001 en 2005 (Bijlage 3, Tabel 5).

Aangezien er het aantal segmenten ten opzichte van het aantal bedrijven erg hoog is, is het niet mogelijk om een consistente kruistabel van de verandering in segmenten te presenteren. Daarom zal de verandering worden besproken aan de hand van een frequentietabel met de bijbehorende uitleg.

Tabel 4.4 Verandering van de productdiversiteit van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo tussen 2001-2005

	Aantal bedrijven	%
Afname	62	44 %
Gelijk	30	21%
Toename	49	35%
Totaal	141	100%

Bron: Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

Het grootste deel van de bedrijven heeft een afname laten zien in de totale productdiversiteit, maar liefst 44%. Echter is er ook een flinke groep met bedrijven die een toename heeft laten zien in de mate van productdiversiteit (35%). Dit geeft aan dat er een tweedeling is tussen de bedrijven die zich specialiseren in bepaalde producten of juist aan productdifferentiatie doen. In de latere analyse zal naar voren komen nu juist productspecialisatie of –differentiatie van positieve invloed is op de groei van het bedrijf.

De volgende subparagraaf geeft inzicht in welke districtkenmerken als controlevariabelen worden meegenomen om de relatie te onderzoeken tussen strategische oriëntatie en de groei van het bedrijf.

4.6.2. Districtkenmerken

De bedrijven in dit onderzoek bevinden zich in het industriële district van Castel Goffredo. Dat betekent niet dat alle bedrijven ook gebruik maken van de (eventuele) voordelen die een industrieel district met zich mee brengt (Marshall,1961). Vanuit de beschikbare data zijn er twee (bedrijfs-)kenmerken die kunnen worden gezien als kenmerken van het district. Het gaat hier om ‘human capital’ of zoals het in het onderzoek zal worden gebruikt als ‘gekwalificeerd personeel’ en samenwerking tussen de bedrijven.

Vanuit deze theoretische achtergrond is het duidelijk dat strategische oriëntatie en industriële districten van positieve invloed zijn op de groei van bedrijven. In de literatuur betreffende industriële

districten komt ook naar voren dat sommige onderzoekers niet zozeer de bedrijvenconcentratie als competitief voordeel zien, maar vooral ook de strategische werkwijze van bepaalde bedrijven die een voorbeeld voor anderen kan zijn (Chandler, 2007). Ook kan er worden geredeneerd dat de voordelen die een industrieel district met zich mee brengt als een strategisch doel van een bedrijf kan worden gezien. Hierbij kan gedacht worden aan het inzetten van gespecialiseerde werknemers of samenwerking met andere bedrijven om daarmee te leren van elkaar of de krachten te bundelen.

Een indicator die veel naar voren komt als het gaat om de groei van bedrijven is 'human capital' (Europe's 500, 2001). Bedrijven die over het algemeen veel geld steken in het opleiden of het inhuren van gekwalificeerd personeel groeien over het algemeen sneller dan bedrijven die dit niet doen (EIM, 2006). Dit wordt bevestigd in het artikel van Barringer (2005) in zijn studie over de groei van het bedrijf, waarin naar voren komt dat snelgroeiende bedrijven meer geld steken in gekwalificeerd personeel.

Gespecialiseerde werknemers

'Human capital' is in deze studie geoperationaliseerd als het hebben van gespecialiseerde werknemers. Deze variabele is een ratiovariabele, maar omdat het percentage van het totale aantal werknemers van belang is voor de analyse, is deze geïndexeerd op het totale aantal werknemers. Ook zijn er groepen gemaakt bij deze variabele om de cijfers van 2001 te vergelijken met de omzet- en werkgelegenheids groei.

Tabel 6 uit Bijlage 3 blijkt dat er weinig veranderd is tussen 2001 en 2005 als er wordt gekeken naar de groepsverdeling (101 van de 141 is in dezelfde groep gebleven). Het bedrijven met een afname is iets groter dan het bedrijven met een toename (24 om 16 bedrijven). Dit geeft aan dat er weinig verandering is in het percentage gespecialiseerde werknemers op het totale aantal werknemers. De verwachting is dan ook dat de invloed van de verandering van het percentage gespecialiseerde werknemers op de omzet- en werkgelegenheids groei gering is.

Samenwerking

Deze variabele geldt alleen voor 2005, aangezien deze nog niet opgenomen was in de enquête van 2001. De bedrijven hebben bij deze variabele aangegeven of ze wel of niet samenwerken met een bedrijf binnen het industriële district. Omdat maar een klein deel van de bedrijven samenwerkt (11 van de 141) wordt er verwacht dat deze variabele geen significante invloed zal hebben in de analyse.

4.7 Afhankelijke variabelen: Groei van omzet en werkgelegenheid

In dit onderzoek wordt er onderzocht of de strategische (her)oriëntatie van invloed is op de groei van het bedrijf. In deze paragraaf zal er een korte beschrijving worden gegeven wat groei betekent voor het bedrijf, maar ook voor de werkgelegenheid van een regio. Daarnaast wordt komt er in verschillende empirische studies naar voren dat groei correleert met het overleven van het bedrijf (Audretsch & Santarelli, 2007).

Omzetgroei en werkgelegenheids groei zijn twee verschillende factoren, mede omdat bedrijven zo efficiënt mogelijk willen werken. Toch is er een verband tussen beide factoren omdat bedrijven met meer arbeidsplaatsen ook meer omzet genereren (Chandler, 1992). Vanuit economisch oogpunt wordt groei over het algemeen gemeten door het verschil in omzet door de jaren heen. Vanuit

maatschappelijk oogpunt wordt er daarentegen gekeken naar de groei van werkgelegenheid. Er valt te verwachten dat beide groeifactoren andere beelden laten zien in verband met bedrijfskenmerken en strategische doelen.

Omzetgroei

De variabele omzetgroei komt naar voren uit de verschillen tussen de omzet van 2001 en 2005. In de enquête is omzet gemeten door middel van 12 groepen. Aangezien deze groepen niet gelijk waren voor de jaren 2001 en 2005, moesten de groepen worden samengevoegd tot vijf groepen om ze vergelijkbaar te maken tussen beide jaren. De verschillen worden gemeten door te onderzoeken of de bedrijven in dezelfde groep zijn gebleven, een groep lager of hoger zitten in 2005 ten opzichte van 2001.

Werkgelegenheidsgroei

De variabele werkgelegenheidsgroei wordt gemeten door het verschil van het aantal werknemers in 2001 en 2005. Dit verschil wordt gemeten door de werknemersindex, die aangeeft in hoeverre het aantal werknemers gegroeid is ten opzichte van het aantal in 2001. Een index van 100 geeft aan dat het aantal werknemers gelijk is gebleven. Deze index heeft een gemiddelde van 99,4 met een standaarddeviatie van 36,4. Aan de hand deze cijfers zijn er drie groepen ingedeeld: Bedrijven met een afname (index $91 <$), bedrijven die gelijk zijn gebleven (91-108) en bedrijven met een toename ($108 >$).

Verskil in groei

Buiten dat omzet- en werkgelegenheidsgroei verschillende groeifactoren zijn, zal het ook door middel van de groepsindeling verschillende waarden geven wat betreft het verband met de bedrijfskenmerken en de strategische doelen van de bedrijven. Onderstaande kruistabel 4.5 geeft de bivariate analyse weer tussen omzetgroei en de groei van werkgelegenheid.

Tabel 4.5 Groei van de omzet en werkgelegenheid van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo tussen 2001-2005

		Omzetgroei 2001-2005							
		Afname		Gelijk		Toename		Totaal	
Werkgelegenheidsgroei 2001-2005		N	%	N	%	N	%	N	%
	Afname	18	33%	32	58%	5	9%	55	100%
	Gelijk	8	17%	35	73%	5	10%	48	100%
	Toename	6	16%	25	66%	7	18%	38	100%
Totaal		32	23%	92	65%	17	12%	141	100%

Chi-kwadraat= 6,646 (sign=0,16). Cramer's V=0,154

Bron: Eigen berekeningen data CSC, 2005

Er is geen verband tussen groei van omzet en werkgelegenheid in de periode 2001-2005. Dit komt goed terug in de tabel bij de bedrijven die gelijk zijn gebleven wat betreft omzetgroei, maar afgenomen zijn in aantal werknemers (58% van de 55) en bij de bedrijven die toegenomen zijn in aantal werknemers, maar gelijk zijn gebleven qua omzet (66% van de 38). Dit is deels te verklaren omdat er maar weinig bedrijven een groei hebben laten zien wat betreft omzet, maar ook omdat omzetgroei geen groei van werkgelegenheid betekent en andersom. Sommige bedrijven hebben dus een hogere arbeidsproductiviteit weten te halen, terwijl andere bedrijven wel meer werknemers in dienst hadden in 2005, maar een lagere omzet genereerden.

Voor latere analyses is het dus van belang dat beide soorten groei apart van elkaar behandeld worden, aangezien er weinig samenhang is tussen beide variabelen.

Hoofdstuk 5: Omzetgroei, strategie, bedrijfskenmerken en benutting van het industriële district

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden een aantal veronderstelde relaties, die voortkomen uit het conceptuele model, onderzocht. Onderstaand staat per onderwerp aangegeven om welke veronderstelde verbanden het gaat: Strategie, (eventuele verandering van) bedrijfs- en districtkenmerken zijn invloed op de omzetgroei van het bedrijf. In paragraaf 5.2. zullen de variabelen omtrent met betrekking tot strategische oriëntatie bivariaat worden getest op de omzetgroei. In paragraaf 5.3 zal dit gedaan worden voor de bedrijfskenmerken en omzetgroei en in paragraaf 5.4 voor de districtkenmerken en de omzetgroei. In paragraaf 5.5 wordt het onderzoeksmodel gepresenteerd dat voorkomt uit de gevonden verbanden in de paragrafen 5.2 t/m 5.4. In de paragrafen 5.6 t/m 5.9 zal de multivariate analyse stap voor stap worden uitgevoerd.

5.2 Strategische doelen en omzetgroei

In deze paragraaf wordt onderzocht of er een direct verband is tussen de strategische doelen die zijn gesteld in 2001 en de omzetgroei tussen 2001 en 2005.

Tabel 5.1 Statistisch verband tussen de strategische doelen en de omzetgroei van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Strategische doelen	Positief verband	Significantie niveau	Sterkte verband (Cramer's V)
Machineverbetering	Nee	0,57	Nvt
Invoering of verbetering naadloze technologie	Nee	0,26	Nvt
Versterken positie Italiaanse markt	Nee	0,80	Nvt
Nieuwe markt	Nee	0,52	Nvt
Verbeteren export	Nee	0,81	Nvt
Opzetten eigen merk	Nee	0,38	Nvt
Verbeteren promotie	Nee	0,60	Nvt
Nieuwe vestiging	Nee	0,23	Nvt
<i>Uitbreiding vestiging</i>	<i>Ja</i>	<i>0,04</i>	<i>0,22</i>
Verhoging investeringen	Nee	0,37	Nvt

Productspecialisatie	Nee	0,37	Nvt
Productdifferentiatie	Nee	0,32	Nvt

Bron: Eigen berekeningen CSC 2001,2005

Alleen de uitbreiding van de huidige vestiging heeft een positieve invloed op de omzetgroei. Dit valt te verklaren doordat 27% van de bedrijven die zich in 2001 niet als doel hadden gesteld om de huidige vestiging uit te breiden, minder omzet realiseerden in 2005 dan in 2001 (Zie tabel 1 van bijlage 4). De andere variabelen hebben allen geen positieve invloed op de omzetgroei, wat waarschijnlijk te verklaren is doordat deze weinig bedrijven strategische doelen nastreven. Als er af wordt gegaan op de bivariate analyse heeft het hebben van een strategische (her)oriëntatie weinig positieve invloed op de omzetgroei.

5.3 Bedrijfskenmerken en omzetgroei

In deze paragraaf wordt de bivariate analyse weergegeven tussen de bedrijfskenmerken en de omzetgroei van de bedrijven in het industriële district van Castel Goffredo. In het eerste gedeelte staat een overzicht van welke variabelen een positief verband hebben op de groei van het een bedrijf.

Tabel 5.2 Statistisch verband tussen de bedrijfskenmerken en de omzetgroei van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Bedrijfskenmerken 2001	Omzetgroei 2001-2005		
	Aard	Significantie	Sterkte (Cramer's V)
Grootte van het bedrijf (Omzet)	Positief	0,00	0,39
Grootte van het bedrijf (Werknemers)	Positief	0,00	0,22
Outsourcing	Positief	0,00	0,31
Innovatie	Positief	0,00	0,27
Verticale integratie	Positief	0,00	0,26
Productdiversiteit	Geen	0,32	nvt
Markt	Positief	0,05	0,21

Bron: Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

Alle bedrijfskenmerken hebben een positief verband met de omzetgroei, behalve het hebben van een hoge productdiversiteit. In strijd met de literatuur vertonen grote bedrijven met een hoge mate

van verticale integratie meer omzetgroei dan kleinere bedrijven. Uit de kruistabel (Bijlage 4, Tabel 2) blijkt dat grotere bedrijven meer omzetgroei hebben gerealiseerd dan kleine en middelgrote bedrijven. Van de kleine bedrijven was er geen enkele die geen afname van de omzet had tussen 2001 en 2005. Het verband wordt dus vooral verklaard door het verschil tussen de grote en middelgrote bedrijven. Het verband tussen grootte van bedrijf (in termen van omzet) wordt ook bevestigd als er wordt gekeken naar het aantal werknemers (Bijlage 4, Tabel 3).

Het verband tussen outsourcing en omzetgroei is te verklaren doordat de bedrijven die in 2001 niet aan outsourcing deden, geen omzetgroei hebben gerealiseerd tussen 2001 en 2005 (Bijlage 4, Tabel 4). Van de bedrijven die wel aan outsourcing deden, heeft 20 % een omzetgroei gerealiseerd.

Net als outsourcing was ook het doen aan innovatie in 2001 een positieve voorspellende waarde voor de omzetgroei tussen 2001 en 2005. Dit komt omdat van de bedrijven met een groeiende omzet aan innovatie deed in 2001, terwijl het merendeel van de bedrijven met een omzetsdaling, niet aan innovatie deed (Bijlage 4, Tabel 5).

Het verband tussen verticale integratie en omzetgroei is een licht verband waaruit blijkt dat de bedrijven zich gespecialiseerd hebben in 1 productietak, minder omzetgroei hebben gerealiseerd dan de bedrijven die zich hebben toegelegd op meer productietakken (Bijlage 4, tabel 6).

Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat de bedrijven in het district van Castel Goffredo actief zijn in een sector met een verzadigde afzetmarkt wat betekent dat het specialiseren van de productie, bedrijven kwetsbaar maakt.

De bedrijven die niet actief zijn op de markt (zij produceren alleen voor andere bedrijven) hebben minder omzetgroei gerealiseerd dan de bedrijven die wel eindproducten in de markt zetten (Bijlage 4, Tabel 7). Deze 'toeleveranciers' zijn dus minder succesvol geweest wat betreft omzetgroei dan de andere bedrijven in het district.

Conclusie

Uit deze bivariate analyse komt naar voren dat grote bedrijven die doen aan innovatie en outsourcing met een hoge mate van verticale integratie en de eigen producten afzetten op de markt het meest succesvol zijn geweest wat betreft omzetgroei tussen 2001 en 2005. Interessant is of deze verbanden ook terug komen in de multivariate analyse van hoofdstuk 8, aangezien dan de variabelen gezamenlijk worden opgenomen.

5.4 Verandering van bedrijfskenmerken en omzetgroei

In deze paragraaf zal er worden onderzocht of er een verband is tussen de verandering van de bedrijfskenmerken en de groei van de omzet tussen 2001 en 2005 bivariaat worden geanalyseerd. Uit paragraaf 4.6 bleek dat de meeste onafhankelijke variabelen weinig zijn veranderd tussen 2001 en 2005.

Tabel 5.3 Statistisch verband tussen de verandering van bedrijfskenmerken en omzetgroei in het industriële district van Castel Goffredo

Bedrijfskenmerken 2001-2005	Omzetgroei 2001-2005		
	Aard	Significantie	Sterkte verband (Cramer's V)
Outsourcing 2001-2005	Positief	0,00	0,24
Innovatie 2001-2005	Positief*	0,08	Nvt
Productdiversiteit 2001-2005	Positief*	0,07	0,16
Verticale integratie 2001-2005	Geen	0,33	Nvt
Markt 2001-2005	Geen	0,24	Nvt

*Significantieniveau van 0,10

Bron: Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

Bij de stand van de variabelen in 2001 had het doen aan outsourcing ook al een positieve invloed op werkgelegenheidsgroei, net als de hoge mate van het aantal gespecialiseerde werknemers. Dit geeft aan dat deze variabelen een versterkte positieve invloed hebben op de omzetgroei.

Er is niet zozeer een verband tussen de verandering van de outsourcingbeleid en de omzetgroei tussen 2001 en 2005. Uit tabel 8 (Bijlage 4) blijkt namelijk dat juist de bedrijven een continuering van de outsourcingbeleid heeft geleid tot omzetgroei of omzetzakking. Bedrijven die zowel in 2001 als in 2005 aan outsourcing deden, realiseerden over het algemeen de meeste omzetgroei. Bedrijven die niet in 2001 en 2005 aan outsourcing lieten juist een omzetzakking zien.

Het verband tussen de verandering van het innovatiebeleid en de omzetgroei komt voort uit dat bedrijven die in 2001 niet en in 2005 wel aan innovatie deden, beter hebben gepresteerd wat betreft omzetgroei dan de bedrijven die dit in 2001 wel en in 2005 niet deden (Bijlage 4, Tabel 9). Ook is er een licht positief effect bij een doorvoering van het innovatiebeleid (zowel in 2001 als in 2005) en de omzetgroei. De bedrijven die niet aan innovatie deden in bij jaren hebben een negatieve balans als het gaat om de omzet.

Het verband tussen de verandering van de productdiversiteit en omzetgroei moet genuanceerd worden. Uit de tabel 10 van Bijlage 4 komt namelijk naar voren dat het grootste deel van de bedrijven met omzetgroei (12 van de 17), zich meer had gespecialiseerd tussen 2001 en 2005. Het verband komt voort uit dat de bedrijven met een differentiatie van de productie een iets minder negatieve balans had wat betreft omzetgroei, dan de bedrijven met een specialisering van de productie.

Conclusie

Een continuering van het outsourcing- en innovatiebeleid in de periode tussen 2005 heeft een positieve invloed gehad op de omzetgroei in dezelfde periode. Er kan dus niet worden gesteld dat de verandering van deze bedrijfskenmerken van positieve invloed zijn op de omzetgroei. Het differentiëren van de productie tussen 2001 en 2005 heeft een lichte positieve invloed gehad op de omzetgroei, wat verklaard kan worden dat de bedrijven actief zijn op een verzadigde markt en met een grotere variatie aan producten meer groei hebben bewerkstelligd.

5.5 Districtkenmerken en omzetgroei

Er zijn twee bedrijfskenmerken die representatief zijn voor het industriële district waarin de bedrijven zich bevinden. Dit zijn het aantal gespecialiseerde werknemers in dienst en de samenwerking met andere bedrijven in de vorm van de 'business group'. Het aantal gespecialiseerde werknemers in deze bivariate analyse is het procentuele gedeelte van het totale aantal werknemers ingedeeld in drie groepen. Voor de variabele samenwerking zijn er helaas alleen cijfers van 2005, wat betekent dat er ook geen verandering is te meten. Dit is maar een klein aantal bedrijven (14 van de 141).

Tabel 5.4 Statistisch verband tussen de districtkenmerken en omzetgroei van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Districtkenmerken	Omzetgroei 2001-2005		
	Aard	Significantie	Sterkte verband (Cramer's V)
Gespecialiseerde Werknemers 2001	Positief	0,02	0,20
Verandering van Gespecialiseerde Werknemers 2001-2005	Positief	0,00	0,18
Samenwerking 2005	Positief*	0,09	0,18

*Significantieniveau van 0,10

Bron: Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

Alle districtkenmerken hebben afzonderlijk van elkaar een positieve invloed op de omzetgroei tussen 2001 en 2005. Het verband tussen het hebben van relatief veel gespecialiseerde werknemers en omzetgroei is te verklaren dat van de bedrijven met relatief weinig gespecialiseerde werknemers, maar twee van de vijfenveertig bedrijven een omzetgroei heeft gerealiseerd (Bijlage 4, tabel 11). Opvallend is wel dat juist de bedrijven met een gemiddeld aantal gespecialiseerde werknemers over het algemeen beter presteerden wat betreft omzetgroei dan de bedrijven met veel gespecialiseerde werknemers.

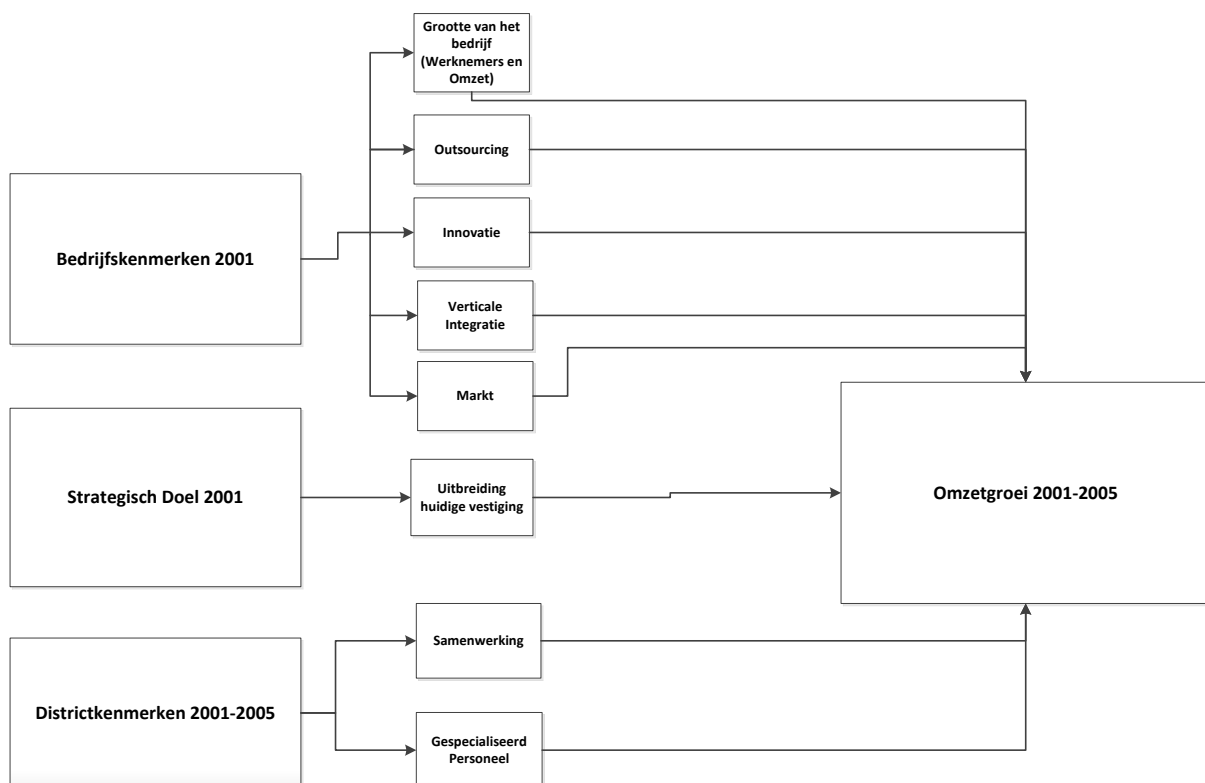
Het verband tussen de verandering van het relatieve aantal gespecialiseerde werknemers en de omzetgroei zit vooral in dat de bedrijven met een afname van het aantal gespecialiseerde werknemers geen omzetgroei hebben gerealiseerd. Uit tabel 12 (Bijlage 4) blijkt dat de bedrijven waarbij het relatieve aantal gespecialiseerde werknemers gelijk is gebleven, over het algemeen meer omzetgroei hebben gerealiseerd dan de andere bedrijven. Een continuering van het relatieve aantal gespecialiseerde werknemers is dus positief geweest voor de omzetgroei, niet zozeer de verandering.

Het verband tussen samenwerking en omzetgroei is zeer zwak, aangezien er maar weinig bedrijven aan samenwerking doen (14 van de 141). Er kunnen dus geen conclusies worden getrokken over het verband tussen samenwerking en omzetgroei.

Conclusie

De uitkomsten van de bivariate analyse leveren het volgende onderzoeksmodel op (Figuur 5.1). In dit model komt naar voren dat vooral de bedrijfskenmerken een positieve invloed hebben op de omzetgroei, terwijl er maar van de variabelen die strategisch management representeren maar één is die van positieve individuele invloed is op de omzetgroei. Ook het districtkenmerk gespecialiseerd personeel is volgens de bevindingen van positieve invloed op de omzetgroei. Omdat de verandering van de bedrijfskenmerken vooral een bevestiging was van de bestaande bedrijfskenmerken zullen deze niet worden opgenomen in de multivariate analyse.

Figuur 5.1: Onderzoeksmodel omzetgroei



5.6. Multivariate analyse

In deze multivariate analyse zal naar voren komen of strategie bedrijfs- en districtkenmerken van invloed zijn op de omzetgroei van de pantykousenproducten in het cluster van Castel Goffredo tussen 2000 en 2005. Deze analyse is opgebouwd in drie stappen waarin er telkens nieuwe variabelen worden toegevoegd tot er uiteindelijk sprake is het van een model waarin alle variabelen zijn opgenomen. In de eerste stap zal het verband tussen strategische oriëntatie en omzetgroei worden getest aan de hand van een multivariate regressie. In de tweede stap zullen hier de bedrijfskenmerken aan worden toegevoegd en bij de derde stap de districtkenmerken. Door deze analyse in stappen te doen, komt goed naar voren wat de strategische oriëntatie, bedrijfs- en districtkenmerken betekenen voor het verband met omzetgroei. De verwachting is dat de verklaarde variantie per stap hoger zal worden, omdat wordt verwacht dat alle componenten van invloed zijn op de omzetgroei.

Als er wordt gekeken naar de bivariate analyse mag er aangenomen worden dat er geen verband is tussen strategische oriëntatie en omzetgroei, aangezien maar één strategisch doel van positieve individuele invloed heeft op de omzetgroei (Uitbreiding van de huidige vestiging, Figuur 5.1). Wat betreft de bedrijfskenmerken zijn er vijf variabelen die van individuele invloed zijn op de omzetgroei. De verwachting is dan ook dat relatief grote bedrijven, die doen aan innovatie en outsourcing, met een hoge mate van verticale integratie en actief zijn op de eindmarkt meer omzetgroei genereren dan de andere bedrijven. Daarnaast heeft ook het districtkenmerk 'gespecialiseerd personeel' een positieve invloed op de omzetgroei. Uit de multivariate analyse zal blijken of dit geschetste beeld klopt als alle variabelen mee worden genomen in één model.

5.7. Strategische oriëntatie in verband met omzetgroei

In dit model zullen de variabelen van strategie gekoppeld worden aan de strategische doelen die eerder zijn besproken in paragraaf 4.6.1. Omdat deze doelen in één regressieanalyse worden gestopt, kan er gesproken worden over een strategische oriëntatie. Dit is immers het patroon van strategische beslissingen en keuzes van het bedrijf. Om te zorgen dat bepaalde onafhankelijke variabelen niet eenzelfde effect hebben op de afhankelijke variabele, wordt er gekeken of er niet een te hoge correlatie is tussen de onafhankelijke variabelen. Bij een correlatie met een R-waarde hoger dan 0,9 zal één van de variabelen uit de analyse moeten worden gelaten omdat dit anders de analyse zou verstoren. Als er sprake is van een R-waarde tussen 0,7 en 0,9 zal er rekening moeten gehouden worden met de uitkomsten van de twee variabelen. Uit de correlatiematrix (Bijlage 2) blijkt dat er tussen het "Verbeteren van de export" en de "Toetreden tot een nieuwe markt" een correlatie van 0,78 is. Deze hoge waarde is te verklaren aangezien beide begrippen met elkaar verwant zijn. Ook de strategische doelen "Verbeteren van de Promotie" en het "Ontwikkelen van een eigen label" hebben een hoge R-waarde van 0,71. Ook deze begrippen hangen nauw met elkaar samen. Omdat al deze doelen van belang zijn voor het strategie zullen alle doelen worden opgenomen in de analyse, maar bij de interpretatie van de uitkomsten zal hier rekening mee worden gehouden.

De regressieanalyse heeft een R-kwadraat van 0,383 met een verklaarde variantie van 0,07. Uit de Anova-tabel blijkt dat de F-waarde 1,833 bij een significantieniveau van 0,05. Dit betekent dat er een verband is tussen strategie en omzetgroei, maar met een lage verklaarde variantie.

Tabel 5.5 Strategische oriëntatie in relatie tot de omzetgroei van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Strategische doelen 2001	B-waarde	Beta	Significantie
Machineverbetering	0,046	0,031	0,76
Verbetering export	-0,208	-0,143	0,32
Versterken positie Italiaanse Markt	-0,190	-0,135	0,16
<i>Openen nieuwe markt</i>	<i>0,463</i>	<i>0,322</i>	<i>0,03</i>
Ontwikkelen eigen merk	0,377	0,188	0,15
Verbetering promotie	0,142	0,074	0,56
Openen nieuwe vestiging	0,115	0,056	0,57
Uitbreiding huidige vestiging	0,219	0,134	0,17
Verhogen investeringen	0,026	0,019	0,87
<i>Verhogen naadloze technologie</i>	<i>-0,356</i>	<i>-0,210</i>	<i>0,04</i>
Productdifferentiatie	-0,086	-0,063	0,58
<i>Productspecialisatie</i>	<i>-0,345</i>	<i>-0,247</i>	<i>0,03</i>

Constante=-0,006, Sign=0,94

Bron: Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

Als er naar de individuele strategische oriëntatie wordt gekeken, hebben drie strategische doelen een significante invloed op het omzetgroei. Het 'Openen van nieuwe markten' heeft een positieve invloed op de omzetgroei, met daarbij ook de hoogste individuele Beta-waarde van alle variabelen. 'Verhogen van Naadloze Technologie' en het 'Productspecialisatie' hebben beiden een negatief effect op de omzetgroei. Het verhogen van de naadloze technologie is een techniek die al verschillende bedrijven hadden doorgevoerd voor 2000, wat betekent dat de bedrijven die hier nog in wilden investeren, achter liggen wat betreft technologisch gebied. Het specialiseren van de productie zou voor bedrijven van negatieve invloed kunnen zijn omdat ze zich kwetsbaar maken in de flexibiliteit. Het differentiëren van de productie in een verzadigde markt zou wat dat betreft een beter strategisch doel zijn, maar er is geen individueel effect gevonden van deze variabele op de omzetgroei.

Deze bevindingen sluiten bij de redenering dat strategische oriëntatie van positieve invloed is op de omzetgroei van het bedrijf. Toch is er sprake van een zeer licht verband, wat valt af te leiden uit een lage verklaarde variantie. Bovendien gaat het verband alleen op voor de variabele 'Openen van nieuwe markten'.

5.8. Strategische oriëntatie, bedrijfskenmerken in verband met omzetgroei

In de vorige paragraaf kwam naar voren dat strategische oriëntatie van (lichte) positieve invloed is op de omzetgroei. Afgaande op bivariate analyse zouden verschillende bedrijfskenmerken een positieve moeten hebben op de omzetgroei. Het is interessant om te zien of deze effecten gemeten in de bivariate analyse ook terug komen in een multivariate analyse. Vanuit de correlatiematrix (Bijlage 2) valt af te leiden dat er geen correlatie is tussen de variabelen die gelden als strategische doelen en bedrijfskenmerken in dit model.

Tabel 5.6 Strategische oriëntatie in relatie tot de omzetgroei gecontroleerd voor de bedrijfskenmerken van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Strategische doelen 2001	B-waarde	Beta	Significantie
Machinerverbetering	0,008	0,055	0,58
Verbetering export	-0,025	-0,017	0,91
Versterken positie Italiaanse Markt	-0,192	-0,137	0,15
Openen nieuwe markt	0,242	0,168	0,25
Ontwikkelen eigen merk	0,250	0,188	0,15
Verbetering promotie	0,196	0,124	0,32
Openen nieuwe vestiging	0,080	0,102	0,40
<i>Uitbreiding huidige vestiging</i>	<i>0,266</i>	<i>0,163</i>	<i>0,10</i>
Verhogen investeringen	0,114	0,083	0,47
<i>Verhogen naadloze technologie</i>	<i>-0,287</i>	<i>-0,170</i>	<i>0,09</i>
Productdifferentiatie	-0,121	-0,088	0,43
<i>Productspecialisatie</i>	<i>-0,267</i>	<i>-0,190</i>	<i>0,09</i>

Bedrijfskenmerken 2001	B-waarde	Beta	Significantie
Werknemers	0,000	0,021	0,87
Omzet	-0,067	-0,195	0,17
Outsourcing	0,177	0,151	0,24
Innovatie	0,327	0,237	0,01
Verticale Integratie	0,124	0,182	0,14
Productdiversiteit	-0,015	-0,039	0,68
Markt	0,175	0,126	0,19

Constante=-0,019, Sign=0,01

Bron: Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

De R waarde bij dit model is 0,506 met een verklaarde variantie van 0,256. De F waarde geeft 2,197, bij een significantieniveau van 0,01. Het toevoegen van de bedrijfskenmerken aan het model heeft er voor gezorgd dat de verklaarde variantie aanzienlijk is gestegen. Bedrijfskenmerken zijn van een groter positief effect op de omzetgroei dan strategische oriëntatie. Doordat de bedrijfskenmerken zijn toegevoegd aan het model zijn ook de Beta-waarden van de strategische variabelen gedaald. Het effect van deze variabelen op de omzetgroei wordt dus vooral verklaard door de aanwezigheid van specifieke bedrijfskenmerken en niet zozeer door de strategische doelen. 'Het openen van nieuwe markten' was in het eerste model nog van significante invloed op de omzetgroei, terwijl er in dit model geen sprake meer van is. Dit geeft aan dat het eerdere verband toe valt te schrijven aan het hebben van bepaalde bedrijfskenmerken en niet van het strategische doel. Alleen 'Uitbreiding van de huidige vestiging' heeft in dit model een hogere Beta-waarde wat er op duidt dat het toevoegen van de bedrijfskenmerken het verband tussen deze variabele en omzetgroei ondersteunt.

5.9 Strategische oriëntatie, bedrijfs-, districtkenmerken in verband met omzetgroei

In deze paragraaf worden de districtkenmerken toegevoegd aan de multivariate analyse. Gezien de bivariate analyse valt te verwachten dat het hebben van veel gespecialiseerd personeel van positieve invloed is op de omzetgroei en het samenwerken met andere bedrijven binnen het district niet van invloed in op de omzetgroei. Uit de correlatiematrix (bijlage 2) komt naar voren dat er geen correlaties hoger zijn dan de kritieke waarde van 0,9.

In dit model is de R-kwadraat 0,525 met een verklaarde variantie van 0,275. De F-waarde geeft 2,072 bij een significantieniveau van 0,01. De gevonden verbanden in de eerdere stappen van de analyse worden in dit model bevestigd. De toevoeging van de districtkenmerken voor de verklaarde variantie is gering. Het districtkenmerk gespecialiseerd personeel heeft wel een individuele positieve invloed op de omzetgroei. Daarnaast heeft het toevoegen van de districtkenmerken voor een aantal veranderingen binnen het gehele model gezorgd. Het strategische doel 'Uitbreiding van de huidige vestiging' wordt door het toevoegen van de districtkenmerken versterkt, terwijl de negatieve invloed van 'verhoging van naadloze technologie' en 'specialisatie van de productie' wegvalt. De bedrijfskenmerken omzet en marktactiviteit hebben in dit model ook een significante invloed op de

omzetgroei, weliswaar bij een waarschijnlijkheidsniveau van 0,10. Innovatie is nog steeds de sterkste variabele met de hoogste individuele Beta-waarde bij het hoogste waarschijnlijkheidsniveau (0,03).

Tabel 5.7 Strategische oriëntatie in relatie tot omzetgroei gecontroleerd voor de bedrijfs- en districtkenmerken van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Strategische doelen 2001	B-waarde	Beta	Significantie
Machinerbetering	0,081	0,055	0,59
Verbetering export	-0,077	-0,053	0,71
Versterken positie Italiaanse Markt	-0,202	-0,144	0,13
Openen nieuwe markt	0,261	0,182	0,21
Ontwikkelen eigen merk	0,293	0,146	0,25
Verbetering promotie	0,197	0,103	0,40
Openen nieuwe vestiging	0,017	0,008	0,93
<i>Uitbreiding huidige vestiging</i>	<i>0,314</i>	<i>0,192</i>	<i>0,05</i>
Verhogen investeringen	0,080	0,058	0,62
Verhogen naadloze technologie	-0,242	-0,138	0,16
Productdifferentiatie	-0,115	-0,179	0,11
Specialiseren Product	-0,115	-0,084	0,45

Bedrijfskenmerken 2001	B-waarde	Beta	Significantie
<i>Omzet</i>	<i>-0,091</i>	<i>-0,265</i>	<i>0,08</i>
Werknemers	0,000	0,001	0,74
Outsourcing	0,213	0,152	0,16
<i>Innovatie</i>	<i>0,258</i>	<i>0,187</i>	<i>0,03</i>
Verticale Integratie	0,114	0,168	0,18
Productdiversiteit	-0,015	-0,039	0,68
<i>Markt</i>	<i>0,225</i>	<i>0,162</i>	<i>0,10</i>

Districtkenmerken 2001	B-waarde	Beta	Significantie
<i>Gespecialiseerd Personeel</i>	0,004	0,163	0,09
Samenwerking	0,004	0,005	0,95

Constate -0,722, Sign= 0,00

Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

Het districtkenmerk gespecialiseerd personeel is van positieve invloed op de omzetgroei. Samenwerking echter niet. Dit kan verklaard worden doordat er maar weinig bedrijven aan samenwerking deden binnen het district. 'Human capital' is dus van belang geweest voor de omzetgroei van de bedrijven in het industriële district van Castel Goffredo tussen 2001 en 2005.

Het uiteindelijke model laat zien dat het strategische doel 'Uitbreiding van de huidige vestiging' van positieve invloed is op de omzetgroei. Deze uitkomst suggereert dat een offensieve strategie om de productiecapaciteit uit te breiden ten goede komt aan de omzetgroei. Bedrijven met een hoge omzet die bovendien innovatief zijn, slagen er waarschijnlijk in om de technologische specialisatie om te zetten naar groei van de omzet. Dit laatste wordt ondersteund door het hebben van relatief veel gespecialiseerd personeel. Ook de bedrijven die actief zijn op de eindmarkt groeien meer dan bedrijven die alleen ondersteunende activiteiten uitvoeren. Dit sluit aan bij de verwachting dat bedrijven die afhankelijk zijn van andere bedrijven, minder snel groeien dan bedrijven met een eigen product op de markt.

Hier uit kan worden geconcludeerd dat bedrijven op tijd moeten innoveren om qua omzet te kunnen blijven groeien in de periode tussen 2001 en 2005. Daarnaast groeien bedrijven met relatief veel gespecialiseerde werknemers sneller, wat verklaard kan worden doordat de aanwezigheid van kennis binnen de organisatie van positieve invloed is op de omzetgroei. Dit bevestigt de waarde van het industriële district zoals die beschreven is door Alfred Marshall (1961). De reden grotere bedrijven binnen een oude industrie meer groeien dan kleine bedrijven kan zijn dat deze bedrijven meer mogelijkheden hebben om te groeien. De positieve invloed van het uitbreiden van de huidige vestiging kan worden verklaard doordat deze bedrijven een ambitie hebben om de productie te vergroten en de marktpositie te verstevigen. Echter heeft het openen van een nieuwe vestiging geen positieve invloed op de omzetgroei, wat aangeeft dat het niet gemakkelijk is om te investeren in een andere vestiging een in dezelfde periode te groeien. Dan heeft het uitbreiden van de huidige een sneller positief effect op de omzetgroei.

Hoofdstuk 6 Werkgelegenheids groei: strategie, bedrijfskenmerken en benutting van het district

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal er onderzocht worden of er een verband is tussen strategische oriëntatie, bedrijfs-, districtkenmerken en werkgelegenheids groei. In het eerste gedeelte (Paragrafen 6.1 t/m 6.4) zullen alle variabelen bivariaat getest worden en aan de hand van deze bevindingen zal er een onderzoeksmodel worden opgesteld. Dit onderzoeksmodel wordt vervolgens multivariaat getest in het laatste gedeelte van dit hoofdstuk (Paragrafen 6.5 t/m 6.8).

6.2 Strategische doelen en werkgelegenheid

In deze paragraaf wordt onderzocht of er een direct verband is tussen de strategische doelen die zijn gesteld in 2001 en de omzet groei tussen 2001 en 2005. Deze strategische doelen geven de strategische oriëntatie van de bedrijven weer.

Tabel 6.1 Statistisch verband tussen strategische doelen werkgelegenheids groei van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Strategische Doelen 2001	Werkgelegenheids groei 2001-2005		
	Positief verband	Significantie niveau	Sterkte verband (Cramer's V)
Machineverbetering	Nee	0,87	Nvt
Invoering of verbetering naadloze technologie	Nee	0,26	Nvt
Versterken positie Italiaanse markt	Nee	0,22	Nvt
Nieuwe markt	Nee	0,16	Nvt
<i>Verbeteren export</i>	<i>Ja*</i>	<i>0,10</i>	<i>0,18</i>
Opzetten eigen merk	Nee	0,24	Nvt
<i>Verbeteren promotie</i>	<i>Ja</i>	<i>0,04</i>	<i>0,22</i>
Nieuwe vestiging	Nee	0,59	Nvt
Uitbreiding vestiging	Nee	0,82	Nvt
Verhoging investeringen	Nee	0,37	Nvt

Specialisering productietak	Nee	0,43	Nvt
Productdifferentiatie	Nee	0,22	Nvt

*Significantieniveau 0,10

Eigen berekeningen CSC 2001,2005

Zoals verwacht werd zijn er andere verband(en) gevonden dan bij de analyse tussen strategische doelen en omzetgroei. Nu lokt de "Uitbreiding van de huidige vestiging" geen groei van de werkgelegenheid (en wel van de omzet), terwijl het verbeteren van de export en de promotie nu wel een positieve invloed hebben op de groei van de werkgelegenheid per kousenbedrijf.

Uit tabel 14 (Bijlage 14) blijkt dat het positieve verband tussen de verbetering van de export en de werkgelegenheidsgroei is vooral te verklaren doordat de die niet dit strategische doel nastreefden voor het grootste deel een afname van het aantal werknemers laten zien (43%). Bedrijven die inzetten op buitenlandse afzetmarkten hebben meer groei wat betreft werknemers dan bedrijven die dit niet doen.

Het positieve verband tussen de verbetering van de promotie in 2001 en de groei van de werkgelegenheid tussen 2001 en 2005 komt voort uit dat van de bedrijven die zich niet als doel stelden om de promotie te verbeteren 43 % een daling van de werknemers heeft gerealiseerd.

Het verbanden uit de bivariate analyse tussen strategische oriëntatie en de groei van de werkgelegenheid worden dus vooral verklaard doordat bedrijven zich bepaalde strategische niet stellen. De bedrijven zonder strategische oriëntatie in de verbetering van de export en promotie laten een daling van werkgelegenheid zien.

6.3 Bedrijfskenmerken en de groei van de werkgelegenheid

In de volgende tabel 5.4 wordt het overzicht weergegeven van het verband tussen de bedrijfskenmerken en de groei van de werkgelegenheid. Uit tabel de blijkt dat drie variabelen een positieve voorspellende waarde hebben voor de werkgelegenheidsgroei tussen 2001 en 2005: Outsourcing, innovatie en verticale integratie (laatste bij 90% waarschijnlijkheid). Het verband is er tussen outsourcing en werkgelegenheidsgroei is opmerkelijk aangezien hier vanuit de literatuur geen verband te verwachten is. Een uitbesteding van een productieproces duidt er namelijk over het algemeen op dat er sprake is van een terugloop van werknemers, maar in deze zal er dan wat anders aan de hand zijn. Uit de tabel 5.5 blijkt dat vooral bedrijven die niet aan outsourcing doen ook een afname hebben van werknemers. Te verwachten is dus deze bedrijven sowieso minder groeien dan bedrijven die wel aan outsourcing doen. Zoals verwacht heeft de variabele innovatie een positieve invloed op de werkgelegenheidsgroei.

Tabel 6.2 Statistisch verband tussen bedrijfskenmerken en de werkgelegenheidsgroei van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Bedrijfskenmerken 2001	Werkgelegenheidsgroei 2001-2005		
	Aard	Significantie	Sterkte (Cramer's V)
Grootte van het bedrijf (Omzet)	Geen	0,71	Nvt
Grootte van het bedrijf (Werknemers)	Geen	0,71	Nvt
Outsourcing	Positief	0,03	0,22
Innovatie	Positief	0,05	0,21
Verticale integratie	Positief*	0,10	0,18
Productdiversiteit	Geen	0,31	Nvt
Markt	Geen	0,71	Nvt

*Significantieniveau 0,10

Bron: Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

Het verband tussen outsourcing en de groei van de werkgelegenheid komt voort uit dat de bedrijven die in 2001 niet aan outsourcing deden, over het algemeen minder werknemers hadden in 2005 dan in 2001. De bedrijven die wel aan outsourcing deden zijn wat werkgelegenheid ongeveer gelijk gebleven (Bijlage 4, Tabel 16). Hetzelfde effect is te zien bij het verband tussen innovatie en de groei van de werkgelegenheid. Bij de groep bedrijven die niet aan innovatie deden in 2001, hebben de meeste bedrijven een daling van de werkgelegenheid laten zien tussen 2001 en 2005 (Bijlage 4, Tabel 17). Bij de bedrijven die wel aan innovatie deden in 2001 en niet in 2005 is geen duidelijk patroon te zien. Uit tabel 18 in Bijlage 4 valt af te lezen dat het verband tussen verticale integratie en de groei van de werkgelegenheid ter verklaren is doordat van de groep bedrijven met relatief weinig productietakken in 2001, de meeste bedrijven een daling van de werkgelegenheid hebben laten zien tussen 2001 en 2005. Bij de bedrijven met relatief veel productietakken is er geen eenduidig effect te zien wat betreft de groei van de werkgelegenheid. Geconcludeerd mag worden dat de bedrijfskenmerken outsourcing, innovatie en een hoge mate van verticale integratie van niet zo zeer positieve invloed zijn op de groei van de werkgelegenheid van bedrijven van Castel Goffredo in de periode tussen 2001 en 2005. Deze bedrijven blijven namelijk ongeveer gelijk wat betreft het aantal werknemers. Bij de bedrijven die deze bedrijfskenmerken niet hebben is wel een daling van de werkgelegenheid te zien. Dat verklaart ook het positieve verband.

6.4 Verandering van de bedrijfskenmerken en groei van de werkgelegenheid

In deze paragraaf komt de verandering van de bedrijfskenmerken ten opzichte van de werkgelegenheidsgroei naar voren. Zoals al eerder beschreven is in het paragraaf 4.6, zijn de meeste bedrijfskenmerken tussen 2001 en 2005 gelijk gebleven. Dat geeft aan dat de kans groot is dat de verandering van bedrijfskenmerken geen specifieke invloed heeft op de omzet- en werkgelegenheidsgroei van de bedrijven.

Tabel 6.3 Statistisch verband tussen de verandering van de bedrijfskenmerken en de werkgelegenheidsgroei van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Verandering Bedrijfskenmerken 2001-2005	Werkgelegenheidsgroei 2001-2005		
	Aard	Significantie	Sterkte verband (Cramer's V)
Outsourcing	Positief	0,01	0,24
Innovatie	Positief	0,03	0,22
Verticale integratie	Positief*	0,06	0,18
Productdiversiteit	Geen	0,85	Nvt
Markt	Geen	0,85	Nvt

*Significantieniveau van 0,10

Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

Uit tabel 6.3 blijkt dat vier variabelen van positieve invloed zijn op de werkgelegenheidsgroei tussen 2001 en 2005. Bij het doen aan outsourcing en innovatie was dit vooral te verklaren door een continuering van het beleid tussen 2001 en 2005, aangezien het verband tot stand kwam doordat de bedrijven met outsourcing en innovatie over het algemeen meer groei vertoonden dan bedrijven zonder outsourcing en innovatie (Bijlage 4, Tabel 18 en 19). De bedrijven met een verandering van het innovatie- en outsourcingbeleid vertonen wisselende resultaten wat betreft de groei van de werkgelegenheid. Het verband tussen de verandering in verticale integratie en de groei van de werkgelegenheid tussen 2001 en 2005 is goed waar te nemen in tabel 21 van Bijlage 4. Bij de groep bedrijven met een afname van het aantal productietakken, hadden ook de meeste bedrijven een afname van het aantal werknemers en andersom was bij het grootste deel van de bedrijven dat een toename van het aantal productietakken dat ook het aantal werknemers toe nam tussen 2001 en 2005. Het beeld dat in bedrijven die aan outsourcing en innovatie doen met een hoge mate van verticale integratie (paragraaf 6.3) meer groei van de werkgelegenheid genereren dan de andere bedrijven wordt dus bevestigd. Bedrijven die het beleid van 2001 hebben doorgevoerd, hebben hier het meeste profijt van.

6.5 Districtkenmerken en de groei van werkgelegenheid

De twee bedrijfskenmerken die specifiek zijn voor het industriële district zijn het aantal gespecialiseerde werknemers in dienst en de samenwerking met andere bedrijven binnen het district. Zoals al eerder beschreven (in paragraaf 4.6) is de variabele samenwerking vrij zwak. Ook bij de groei van werkgelegenheid levert de variabele samenwerking geen significante groeiverschillen.

Tabel 6.4 Statistisch verband tussen de districtkenmerken en werkgelegenheids groei van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Districtkenmerken	Verband met Werkgelegenheids groei		
	Aard	Significantie	Sterkte verband (Cramer's V)
Gespecialiseerde Werknemers 2001	Positief	0,00	0,23
Verandering Gespecialiseerde Werknemers 2001-2005	Positief	0,03	0,20
Samenwerking 2005	Geen	0,92	Nvt

Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

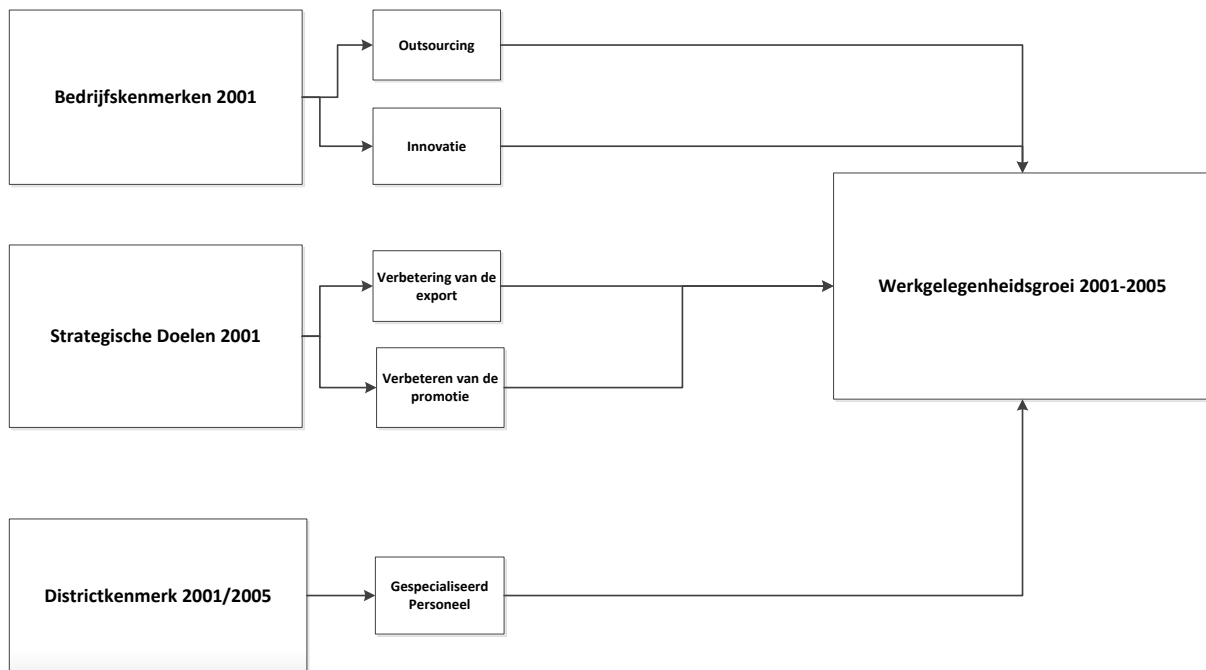
Het verband tussen het hebben van relatief veel gespecialiseerde werknemers in 2001 en de groei van de werkgelegenheid tussen 2001 en 2005 wordt vooral verklaard doordat de bedrijven met relatief weinig gespecialiseerde werknemers voor het grootste deel een daling van het aantal werknemers hebben gerealiseerd tussen 2001 en 2005. Bij de groep bedrijven met relatief veel gespecialiseerde werknemers heeft namelijk ook 45% een daling laten zien van het aantal werknemers in totaal (Bijlage 4, Tabel 22). Dit geeft aan dat er een positief effect is tussen deze twee variabelen, maar dat dit wel genuanceerd moet worden. Als er wordt gekeken naar het verband tussen de verandering van het relatieve aantal gespecialiseerde werknemers en de groei van de werkgelegenheid tussen 2001 en 2005, is er een positief effect te zien voor de bedrijven met een toename van het relatieve aantal gespecialiseerde werknemers (Bijlage 4, Tabel 23). De bedrijven waarbij het relatieve aantal gespecialiseerde werknemers is afgenomen of gelijk is gebleven, hebben over het algemeen ook een afname laten zien van het totale aantal werknemers. Geconcludeerd mag worden dat het relatieve aantal gespecialiseerde werknemers van positieve invloed is op de groei van de werkgelegenheid dat wordt versterkt als dit relatieve aantal toeneemt.

Conclusie

Figuur 6.1 geeft het onderzoeksmodel weer waarin de bevindingen uit de bivariate analyse naar voren komen. Er zijn maar twee van de twaalf strategische doelen die een direct verband hebben met de werkgelegenheids groei. Bij de multivariate analyse mag er verwacht worden dat de bedrijfskenmerken outsourcing en innovatie en het districtkenmerk gespecialiseerde werknemers

van positieve individuele invloed zijn op de omzetgroei. Daarnaast is de verwachting voor de multivariate analyse is dat deze variabelen ook de hoogste Beta-waarde vertonen in het multivariate model.

Figuur 6.1: Onderzoeksmodel werkgelegenheids groei



6.6 Multivariate analyse

Deze multivariate analyse is hetzelfde opgebouwd als in hoofdstuk 5. Dat betekent dat de analyse is opgebouwd in drie stappen waarin eerst het effect van de strategische doelen wordt gemeten op de werkgelegenheids groei. In stap 2 zullen hier de bedrijfskenmerken en in stap 3 de districtkenmerken aan worden toegevoegd. Vanuit de bevindingen vanuit wetenschappelijke literatuur in hoofdstuk 1 en 2 en de bivariate analyse in de paragrafen 6.3 en 6.4 kan worden verwacht dat de verklaarde variantie bij elke stap hoger wordt, aangezien de verschillende (bedrijfs- en district-) kenmerken van positieve invloed zijn op de werkgelegenheids groei. Daarnaast mag er verwacht worden dat er geen sterk verband is tussen strategische oriëntatie en werkgelegenheids groei, aangezien maar twee van de twaalf individuele variabelen een verband hadden met de werkgelegenheids groei (paragraaf 6.2). Ook bij het toevoegen van de bedrijfskenmerken mag er verwacht worden dat er geen eventueel verband is met de groei van werkgelegenheid, omdat maar twee van de zes variabelen van individuele significante invloed zijn op de groei van werkgelegenheid. Dit geldt ook voor het toevoegen van de districtkenmerken, afgaande op de uitkomsten uit de bivariate analyse in paragraaf 5.4 en die van de multivariate analyse met de omzetgroei, waarin de toevoeging van de districtkenmerken nauwelijks effect hadden op het gehele model.

6.7 Strategische oriëntatie en groei van werkgelegenheid

In dit eerste model wordt de invloed van de strategische doelen op de werkgelegenheidsgroei gemeten. Omdat alle doelen in één analyse zijn gestopt, wordt er gesproken van een strategische oriëntatie, aangezien de combinatie van de strategische doelen een afspiegeling is van de strategische oriëntatie van het bedrijf (Zie paragraaf 4.6.1.). Afgaande op de bivariate analyse in paragraaf 6.2 mag worden verwacht dat de doelen verbetering van de export en verbetering van de promotie van positieve invloed zouden zijn op de werkgelegenheidsgroei. De andere variabelen waren niet van invloed op de werkgelegenheidsgroei.

Dit model heeft een R-kwadraat van 0,284 met een verklaarde variantie van 0,081. De F-waarde geeft 0,935 bij een significantieniveau van 0,52. Er is dus geen verband tussen strategische oriëntatie en werkgelegenheidsgroei. Als er wordt gekeken naar de individuele invloed van de variabelen op werkgelegenheidsgroei, is er maar één strategisch doel wat van (negatieve) invloed is op de werkgelegenheidsgroei. De negatieve invloed van het 'Versterken van de positie op de Italiaanse markt' kan worden verklaard doordat deze markt verzadigd is als het gaat op de kousenindustrie.

Tabel 6.5 Strategische oriëntatie in relatie tot de werkgelegenheidsgroei van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Strategische doelen 2001	B-waarde	Beta	Significantie
Machineverbetering	6,525	0,095	0,36
Verbetering export	14,386	0,213	0,15
<i>Versterken positie Italiaanse Markt</i>	<i>-13,611</i>	<i>-0,209</i>	<i>0,04</i>
Openen nieuwe markt	-9,698	-0,145	0,331
Ontwikkelen eigen merk	5,995	0,064	0,63
Verbetering promotie	5,386	0,060	0,64
Openen nieuwe vestiging	9,698	0,102	0,32
Uitbreiding huidige vestiging	-0,845	-0,011	0,91
Verhogen investeringen	-10,249	-0,161	0,19
Verhogen naadloze technologie	2,877	0,037	0,72
Productdifferentiatie	5,599	0,086	0,46
<i>Productspecialisatie</i>	<i>1,877</i>	<i>0,030</i>	<i>0,80</i>

Constante=98,745, Sign=0,00

Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

De variabele productspecialisatie heeft een positieve invloed op de groei van de werkgelegenheid. De andere significantie variabele “Versterking van de positie op de Italiaanse markt” heeft een negatief effect op de werkgelegenheids groei. De twee strategische doelen die in het onderzoeksmodel naar voren kwamen, hebben geen positieve individuele invloed op de groei van werkgelegenheid. Dit betekent dat de bivariate statistische verbanden tussen verbetering van de exportpositie en die van de verbetering van de promotie en groei van de werkgelegenheid wegvallen als er rekening wordt gehouden met andere strategische doelen.

6.8 Strategische oriëntatie en bedrijfskenmerken in verband met de groei van werkgelegenheid

In dit model worden de bedrijfskenmerken toegevoegd aan het bestaande model. Vanuit de bivariate analyse tussen de bedrijfskenmerken en de groei van de werkgelegenheid kwam naar voren dat innovatie en outsourcing beiden een positieve invloed hebben op de groei van de werkgelegenheid. De verwachting is dat deze twee bedrijfskenmerken ook naar voren komen in dit model. Vanuit het eerste model valt te verwachten dat het strategische doel ‘Versterken op de Italiaanse markt’ wederom van negatieve invloed is op de groei van de werkgelegenheid.

De R-kwadraat bij dit model 0,404 met een verklaarde variantie van 0,164. Uit de Anova-tabel komt naar voren dat de F-waarde 1,246 is bij een significantieniveau van 0,23. Er is geen verband tussen strategische oriëntatie, bedrijfskenmerken en werkgelegenheids groei. Ten opzichte van het eerste model is de verklaarde variantie gestegen met 0,063 wat aangeeft dat de bedrijfskenmerken wel een toevoeging blijken te zijn.

Tabel 6.6 Strategische oriëntatie in relatie tot de werkgelegenheids groei gecontroleerd voor de bedrijfskenmerken van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Strategische doelen 2001	B-waarde	Beta	Significantie
Machineverbetering	8,097	0,117	0,27
Verbetering export	18,143	0,269	0,08
Versterken positie Italiaanse Markt	-13,637	-0,209	0,04
Openen nieuwe markt	-12,102	-0,181	0,24
Ontwikkelen eigen merk	5,448	0,066	0,66
Verbetering promotie	4,181	0,047	0,72
Openen nieuwe vestiging	9,004	0,095	0,35
Uitbreiding huidige vestiging	-3,190	-0,042	0,68
Verhogen investeringen	-7,798	-0,123	0,32
Verhogen naadloze technologie	5,099	-0,065	0,54

Productdifferentiatie	7,095	0,109	0,36
Specialiseren Product	0,663	0,010	0,93

Bedrijfskenmerken 2001	B-waarde	Beta	Significantie
Werknemers	0,057	0,190	0,15
Omzet	-2,883	-0,182	0,23
Outsourcing	15,266	0,236	0,04
Innovatie	10,554	0,164	0,11
Verticale Integratie	1,241	0,039	0,77
Productdiversiteit	-0,566	-0,031	0,76
Markt	-8,351	-0,130	0,20

Constante 102,320, Sign= 0,00

Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

Net als in het eerste model heeft het 'Versterken van de positie op de Italiaanse markt' een negatief effect op de groei van de werkgelegenheid. Daarnaast heeft in dit model de verbetering van de export een positief effect op de groei van de werkgelegenheid, weliswaar bij een waarschijnlijkheidsniveau van 90%. Dat wil zeggen dat gecontroleerd voor de strategische doelen en de bedrijfskenmerken, de versterking van de exportpositie evenals bij de bivariate analyse als een significante factor naar voren komt. Van de bedrijfskenmerken behoudt outsourcing een positief effect op de groei van de werkgelegenheid, wat er op duidt dat outsourcing van negatieve invloed is op de werkgelegenheid. Innovatie heeft geen meer invloed op de groei van werkgelegenheid in dit model, terwijl dit wel in de bivariate analyse naar voren is gekomen. Blijkbaar wordt dit effect overgenomen door andere variabelen. De verklaarde variantie gaat omhoog met de toevoeging van de bedrijfskenmerken in het model. Het onderzoeksmodel (Figuur 6.1) wordt wel enigszins bevestigd aangezien een positief verband is tussen outsourcing en werkgelegenheidsgroei.

6.9 Strategische oriëntatie, bedrijfs- en districtkenmerken in verband met de groei van werkgelegenheid

In dit derde model zullen de districtkenmerken gespecialiseerd personeel en samenwerking worden toegevoegd. Uit de correlatiematrix (Bijlage 2) komt naar voren dat er geen hogere correlatie dan 0.9 is tussen twee afzonderlijke onafhankelijke variabelen.

De R-kwadraat in dit model is 0,417 met een verklaarde variantie van 0,174. De Anova-tabel geeft aan dat $F=1,191$ bij een significantieniveau van 0,27. Daarbij heeft de toevoeging van de districtkenmerken aan marginale verhoging opgeleverd van de verklaarde variantie (0,010). Net als bij het vorige model zijn verbetering van de export van positieve en het versterken van de positie op de Italiaanse markt van negatieve invloed op de werkgelegenheidsgroei. De districtkenmerken

hebben geen significante invloed op de werkgelegenheids groei. Naast het bedrijfskenmerk outsourcing heeft innovatie nu ook weer een positieve invloed op de werkgelegenheids groei.

Tabel 6.7 Strategische oriëntatie in relatie tot de groei van werkgelegenheid gecontroleerd voor de bedrijfs- en districtkenmerken van de kousenbedrijven in het industriële district van Castel Goffredo

Strategische doelen 2001	B-waarde	Beta	Significantie
Machiner verbetering	8,724	0,126	0,24
<i>Verbetering export</i>	<i>20,036</i>	<i>0,297</i>	<i>0,06</i>
<i>Versterken positie Italiaanse Markt</i>	<i>-13,724</i>	<i>-0,211</i>	<i>0,04</i>
Openen nieuwe markt	-12,687	-0,190	0,22
Ontwikkelen eigen merk	3,510	0,038	0,78
Verbetering promotie	4,483	0,050	0,70
Openen nieuwe vestiging	10,583	0,111	0,28
Uitbreiding huidige vestiging	-5,017	-0,066	0,53
Verhogen investeringen	-6,860	-0,108	0,38
Verhogen naadloze technologie	3,666	-0,047	0,67
Productdifferentiatie	7,109	0,109	0,36
Specialiseren Product	0,622	0,010	0,94

Bedrijfskenmerken 2001	B-waarde	Beta	Significantie
Omzet	-2,482	-0,156	0,33
<i>Outsourcing</i>	<i>14,031</i>	<i>0,217</i>	<i>0,06</i>
<i>Innovatie</i>	<i>11,612</i>	<i>0,181</i>	<i>0,08</i>
<i>Verticale Integratie</i>	<i>1,900</i>	<i>0,060</i>	<i>0,65</i>
Productdiversiteit	-0,509	-0,028	0,78
Markt	-10,083	-0,135	0,29

Districtkenmerken 2001	B-waarde	Beta	Significantie
------------------------	----------	------	---------------

Gespecialiseerd Personeel	- 0,100	-0,094	0,35
Samenwerking	5,961	-0,156	0,55

Constate 103,367, Sign= 0,00

Eigen berekeningen data CSC 2001,2005

Bedrijven met die gebruik maken van de competitieve voordelen van het industriële district vertonen niet meer groei in werkgelegenheid dan de andere bedrijven. Ook de verklaarde variantie is met de toevoeging van deze districtkenmerken minimaal omhoog gegaan wat er op duidt dat er deze kenmerken werkgelegenheids groei niet ten goede komen. Ook de bevindingen uit de bivariate analyse kunnen niet worden bevestigd omdat er geen individueel verband is tussen beide districtkenmerken en de werkgelegenheids groei.

Deze resultaten duiden er op dat bedrijven die zich de strategie inrichten op export en doen aan outsourcing en innovatie over het algemeen de meeste werkgelegenheids groei hebben gerealiseerd. Er is echter geen verband tussen alle andere variabelen en werkgelegenheids groei. Er is wel een indicatie aangeeft dat bedrijven met een exportstrategie meer werkgelegenheid creëren dan bedrijven die zich richten op de Italiaanse markt. Daarbij zijn bedrijfskenmerken als het doen aan innovatie en outsourcing van belang.

De strategische doelen het verbeteren van de export en het versterken van de positie op de Italiaanse Markt hebben een positieve invloed op de werkgelegenheids groei in deze vergelijking. Zoals in de eerder vergelijkingen heeft outsourcing ook een positieve invloed op de werkgelegenheids groei.

Door de toevoeging van de strategische doelen heeft innovatie ook een positieve invloed op werkgelegenheids groei, weliswaar bij een significantieniveau van 0,10. Kortom, strategische beslissingen om de positie van het bedrijf op de Italiaanse markt en op de Europese exportmarkten hebben gevolgen voor de groei van de werkgelegenheid bij afzonderlijke kledingbedrijven. Opmerkelijk is dat beslissingen die beogen de positie van het bedrijf op de Italiaanse markt te verstevigen een negatief effect hebben op de groei van de werkgelegenheid, terwijl strategische beslissingen ter bevordering van de exportpositie een positief effect hebben op de werkgelegenheids groei van het bedrijf. Anders dan bij de omzet groei zijn de bedrijfskenmerken zoals omvang (in omzet) en innovatie daarbij van weinig statistisch belang. Hetzelfde geldt voor de variabelen die de benutting van de districtvoordelen meten. De groei van de werkgelegenheid bij de kledingbedrijven in het district van Castel Goffredo hangt dus geheel en alleen af van de strategische beslissingen om de positie op de exportmarkt te verbeteren.

Hoofdstuk 7: Conclusie

In het eerste hoofdstuk kwam naar voren dat de kousenproducenten in het begin van het nieuwe millennium met veel veranderingen binnen de industrie te maken kregen wat voor deze ondernemers betekende dat ze met nieuwe strategieën de positie op de markt hoopten te kunnen verbeteren. De centrale vraag van dit onderzoek is dan ook of er een verband is tussen de strategische (her)oriëntatie en de groei van omzet en werkgelegenheid in de periode tussen 2001-2005. Bedrijven met een ondernemerschaporiëntatie groeien over het algemeen sneller dan bedrijven zonder enige vorm strategische oriëntatie (Miles & Snow, 2007). Omdat de groei van het bedrijf afhankelijk is van meer factoren dan strategisch management zijn ook de bedrijfs- en districtkenmerken meegenomen in de analyse. Specifieke bedrijfskenmerken kunnen namelijk competitieve voordelen opleveren voor de groei van bedrijven (Teece, 1997). Daarnaast zijn de bedrijven in het onderzoeksgebied ook gevestigd binnen een industrieel district wat kan zorgen voor een positieve invloed op de groei van het bedrijf, aangezien industriële districten specifieke competitieve voordelen waarborgen voor bedrijven (Marshall, 1961). Met dit beeld is de groei van de omzet en werkgelegenheid van de kousenproducenten geanalyseerd.

Er is aangetoond dat strategische (her)oriëntatie van positieve invloed is op de omzetgroei tussen 2001 en 2005 van de bedrijven gevestigd in het industriële district van Castel Goffredo. Daarbij moet aangetekend worden dat dit een zwak verband is. Er waren maar weinig bedrijven met een strategische oriëntatie. De bedrijven die wel een strategische oriëntatie hebben, hebben meer groei gerealiseerd dan andere bedrijven tussen 2001 en 2005. Het verband wordt met het toevoegen van de controlevariabelen bedrijfs- en districtkenmerken versterkt. Van de individuele variabelen is alleen 'uitbreiding van de huidige vestiging' van positief effect de omzetgroei. Ook kwam naar voren dat de bedrijfskenmerken innovatie, omzetgrootte en marktactiviteit van positieve invloed zijn op de bedrijven in het district van Castel Goffredo. Innovatie is niet alleen een bedrijfskenmerk maar ook een kenmerk van strategisch gedrag (paragraaf 4.6). Het bedrijf wil nieuwe processen implementeren om de productie te versnellen of de productkwaliteit te verhogen. Dit gedrag komt voort uit de strategische oriëntatie van het bedrijf. Dit sterke verband betekent dat bedrijven die op tijd aan innovatie doen meer groeien dan bedrijven die dit niet hebben gedaan in het district. (Proces)innovatie is dus van groot belang binnen deze industrie voor de omzetgroei in de periode tussen 2001 en 2005. Grote bedrijven zijn in deze periode meer gegroeid dan kleinere bedrijven, wat verklaard kan worden omdat de bedrijven in een transitieperiode zaten. Aannemelijk is het voor kleine bedrijven lastig is om groei te realiseren binnen een oude industrie. Bedrijven die actief zijn op eindmarkt hebben meer groei laten zien dan bedrijven die alleen specifieke productieprocessen beheersten. Dit duidt er op dat de onderaannemers in een zware periode hebben gehad wat betreft omzetgroei, wat ook bevestigd wordt door de bivariate analyse. De positieve invloed van 'human capital' op de omzetgroei wordt ondersteund door de wetenschappelijke literatuur betreffende industriële districten. Door het benutten van dit competitieve voordeel groeien kousenbedrijven dus meer dan bedrijven die relatief weinig gespecialiseerde werknemers in dienst hebben.

Er is geen verband gevonden tussen strategische (her)oriëntatie en de groei van de werkgelegenheid. Dit kan verklaard worden dat deze bedrijven zich in een transitieperiode bevonden en meer werk moesten verzetten met minder werknemers. Alleen de variabele 'versterken van de export' had een positief individueel effect op de werkgelegenheidsgroei, wat erop duidt dat een focus op de internationale markt van belang is voor de kousenproducenten. Wat betreft de vraag naar

pantykousen had in de Italiaanse markt een verzadigingspunt bereikt, wat voor de meeste bedrijven betekent dat zij zullen moeten richten op (nieuwe) buitenlandse markten. Dat de variabele 'versterken van de positie op de Italiaanse markt' van negatieve invloed is op de werkgelegenheids groei bevestigt dit beeld. De controlevariabelen outsourcing en innovatie hebben beiden een positief effect op werkgelegenheids groei, wat ook al naar voren kwam in de bivariate analyse. Zoals in paragraaf 4.6 al is beschreven zijn het doen aan outsourcing en innovatie niet alleen bedrijfskenmerken maar ook kenmerken van strategisch gedrag. Dit geeft aan dat het voor werkgelegenheids groei niet zozeer van belang is dat een bedrijf een bepaalde vorm van strategische oriëntatie heeft, maar dat het bedrijf strategische oriëntatie tot uiting brengt in strategisch gedrag. Dit strategische gedrag is dus van positieve invloed op de werkgelegenheids groei van het bedrijf wat aansluit bij de wetenschappelijke literatuur. Het doen aan outsourcing had binnen de multivariate hoogste individuele effect op de groei van werkgelegenheid. Dit duidt er op dat outsourcing niet altijd geassocieerd hoeft te worden met een afname van de werkgelegenheid.

Dit betekent dat de centrale vraag in dit onderzoek deels met ja kan worden beantwoord omdat er een positief verband is tussen strategische oriëntatie en omzet groei. Voor de werkgelegenheids groei gaat dit verband niet op. Het verband met omzet groei moet wel genuanceerd worden omdat er maar weinig bedrijven een strategische oriëntatie hebben. Er kan gesteld worden dat de bedrijven met een strategische oriëntatie meer zijn gegroeid en dat het verschil tussen de succesvolle bedrijven (wat betreft omzet groei) en de andere bedrijven groter is geworden.

Een aanbeveling voor de beleidsmakers van de regionale organisatie Centro Servizi Calza is dat het opleiden van gespecialiseerd personeel ten goede komt aan de omzet groei. Dit is mede de verdienste van deze organisatie, aangezien zij specialistische trainingen organiseren voor aankomende medewerkers van de bedrijven in het industriële district van Castel Goffredo. De resultaten van het onderzoek ondersteunen het niet dat bedrijven meer zouden moeten samenwerken om de groei van de omzet en werkgelegenheid te bevorderen. Het stimuleren van de bedrijven om meer geld te steken in innovatie en de outsourcing van (laagwaardige) productieprocessen zou wel ten goede komen aan de werkgelegenheid binnen het district.

De uitkomsten van de analyse sluiten deels aan bij de theorieën betreffende strategische (her)oriëntatie. De benutting van de voordelen vanuit het industriële district komen echter niet tot uiting. De bivariate analyse schetste de verwachting dat voornamelijk de variabele 'human capital' van invloed zou zijn op de omzet- en werkgelegenheids groei, maar in de multivariate analyse was de invloed van deze variabele gering. Dit gold ook voor het samenwerken met andere bedrijven. De benutting van het industriële district is dus niet van belang voor de groei van de kousenproducenten in de periode tussen 2001 en 2005.

Reflectie en discussie

Er zijn verschillende punten waarover kan worden gediscussieerd als het gaat om de opzet, uitwerking en de uitkomsten van dit onderzoek. Het belangrijkste discussiepunt is hierbij de aansluiting van de onderzoeksvraag op de data. Andere punten zijn er betreffende de interpretatie van de uitkomsten en de vraag of groei een belangrijke maatstaf is voor de prestaties van een bedrijf. Om deze discussie in te leiden, zal er eerst een korte reflectie worden gegeven op het verloop van het onderzoek.

Reflectie

In dit onderzoek ben ik veel barrières tegengekomen waardoor de uiteindelijke onderzoeksvraag geheel veranderd is en uiteindelijk veel meer gericht is op een studie naar de strategie van het bedrijf. In de eerste fase wilde ik als geograaf in gaan op de vraag of een cluster of een industrieel district een belangrijke competitief voordeel zou zijn voor een bedrijf. Uiteindelijk is dat deels verwerkt in dit onderzoek. De beperkte mogelijkheden van de beschikbare data en de lastige bereikbaarheid van het onderzoeksgebied waren barrières die uiteindelijk hebben geleid tot de verandering van het onderwerp. Zo moest ik met een taxi het onderzoeksgebied moest bezoeken, aangezien het openbaar vervoer in deze streek hopeloos geregeld is. Ook waren de bedrijven lastig te bereiken. Dat kwam er uiteindelijk op neer dat ik in het gebied zelf maar één interview heb kunnen doen namelijk met de directeur van het CSC, Mr. Mendrisio. In dit interview vertelde hij me ook dat hij geen extra data kon geven, omdat ze dit binnen de organisatie niet zomaar doen, tenzij er (voor mijn standaarden teveel) geld voor wordt betaald.

Daarom was ik aangewezen op de set met secundaire data. Dit zijn de data die door het CSC zijn verzameld. Een bijkomende barrière was dat ik niet zo maar alles kon doen met deze database. Er is namelijk al een eerder onderzoek mee uitgevoerd (Cordella, 2008), wat betekende dat ik mijn onderzoek op een andere wijze moest invullen. Allereerst wilde ik een clusteranalyse gaan doen om te onderzoeken of er bepaalde type bedrijven waren in het district met de eigen kenmerken en prestaties. Doordat de database niet compleet was en er maar 141 bedrijven waren met consistente informatie voor het onderzoek, moest ik de analysevorm veranderen naar een multivariate analyse. Voor een clusteranalyse was deze populatie namelijk niet groot genoeg.

Ondanks mijn geografische achtergrond leek het mij toch interessant om een blik te werpen op de strategische kant van het bedrijf. Vanuit de economische literatuur wordt de strategie van het bedrijf beschreven als een specifieke kwaliteit en dat is de reden dat ik ervoor gekozen heb om dit te gaan onderzoeken. Doordat strategie een begrip is wat lastig te meten is, moet het goed worden geconceptualiseerd en afgebakend. In de discussie zullen de uitkomsten in een breder perspectief worden gezet.

Discussie

Zoals al uit de reflectie naar voren is gekomen is de aansluiting van de onderzoeksvraag en de data niet perfect. Daarbij komt ook dat de meetbaarheid van strategie lastig is, omdat het een breed begrip is wat door verschillende ondernemers anders wordt geïnterpreteerd. Dat is de reden dat er in dit onderzoek gesproken wordt over strategische oriëntatie, wat aangeeft wat de richting is waar de ondernemer op wil. Kort gezegd zijn dat de strategische doelen die een ondernemer nastreeft om

het bedrijf op lange termijn te versterken. Dit hoeft niet te leiden tot strategisch gedrag. De doelen die worden nagestreefd, hoeven dus niet te leiden tot dergelijke handelingen. Bedrijven hebben nou eenmaal te maken met beperkingen en kunnen niet alle doelen bereiken. In de uitkomsten komt ook naar voren dat bepaalde bedrijfskenmerken die ook kunnen worden gezien als strategisch gedrag (outsourcing en innovatie) wel van invloed zijn op de werkgelegenheidsgroei, terwijl strategische oriëntatie niet van invloed is op de omzetgroei.

Een ander discussiepunt bij de uitkomsten van dit onderzoek is de vraag of groei in omzet en werkgelegenheid wel van belang is voor het bestaan van een bedrijf. In de evolutionaire economie is namelijk in verschillende studies naar voren gekomen dat groei van het bedrijf op zich niet het voortbestaan garandeert. Bron? Er zijn bedrijven die lang kunnen bestaan zonder dat ze groeien. Doordat er geen informatie is binnen de database welke bedrijven in 2001 nog wel bestonden en niet in 2005, kon er niet onderzocht wat de kenmerken waren van de bedrijven die failliet zijn gegaan. Dit was voor dit onderzoek zeker een meerwaarde geweest.

Niettemin wordt in de meeste economische studies onderkend dat groei van belang is voor een bedrijf en een indicatie geeft van de prestaties van het bedrijf. Groei in werkgelegenheid niet zozeer binnen de economie, maar wel voor de beleidsmakers en ontwikkeling van het onderzoeksgebied. Dat is ook de reden waarom deze maatstaf is onderzocht.

Het laatste discussiepunt is de representativiteit van het onderzoek. In paragraaf 3.2 wordt de populatie beschreven van de pantykousenproducenten in het industriële district van Castel Goffredo. Daar in komt naar voren dat de bedrijven die meegenomen zijn in dit onderzoek over het algemeen iets meer omzet en werknemers hebben dan de totale populatie. Aangezien het kleine verschillen zijn, is dit onderzoek wel representatief voor het gehele district. Toch moet er aangetekend worden dat de kleinste bedrijven minder worden belicht dan de grotere bedrijven in het district.

Literatuur

- Abernathy, F., Dunlop, J., Hammond, J. & Weil, D. (1999) *A Stitch in Time: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing: Lessons from the Apparel and Textile Industry*. New York: Oxford University Press.
- Amatori (2011) *Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy: Reconsiderations*, *Business History Review*, Volume 85 , pp. 151-180
- Amin, A. & Thrift, N. (2009) *Neo-Marshallian Nodes in Global Networks* *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume 16, Issue 4, pp. 571–587
- Audretsch, David B. & Santarelli, E. (2007) *Start-up Size and Industrial Dynamics: Some Evidence from Italian Manufacturing. Entry and Post-Entry Performance of Newborn Firm..* London: Routledge.
- Barringer, B., Jones, F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, Volume 20, pp. 663–687
- Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2002). *Clusters and Knowledge Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation*, DRUID Working Papers 02-12, DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies.
- Baumol, W., Panzar, J., & Willig, R. (1982). *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. Harcourt Brace Jovanovich Inc.: New York.
- Becattini, G. (1990) *The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Concept*, in: *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*. ILS: Geneva.
- Becchetti, L. & Trovato, G. (2002) *The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms: The Role of the Availability of External Finance*, *Small Business Economics*, Springer, Volume 19, Issue 4, pp. 291-306.
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). *Small firm internationalisation and business strategy: An exploratory study of “knowledge intensive” and “traditional” manufacturing firms in the UK*. *International Small Business Journal*, Volume 22, Issue 1, pp. 23–56.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). *The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms*. *Journal of International Business Studies*, Volume 9, pp. 93–98.
- Boschma, R. (2005), *Proximity and innovation. A critical assessment*, *Regional Studies*, Volume 39, Issue 1, pp. 61-74.
- Brusco, S. (1982) *The Emilian Model: productive decentralization and social integration*. *Cambridge Journal of Economics*, Issue 6, pp. 235-261
- Brusco, S. (2002) *Distretti industriali e sviluppo locale. Una raccolta di Saggi*. Il mulino: Bologna.
- Buckley, P. (1990), *Problems and development in the core theory of international business*, *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, pp. 567-664.

Capasso, M., Cusmano, L. & Morrison, A. (2013), The determinants of outsourcing and off-shoring strategies in industrial districts: evidence from Italy, *Regional Studies* Volume 47, Issue 4, pp. 465-479.

Carlton, D. & Perloff, J. (1999) *Modern Industrial Organization*. Benjamin-Cummings Publishing Company: San Francisco.

Cavusgil, S.(1984). Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. *Journal of Business Research*. Volume 12, Issue 2,pp. 195-208.

Centro Servizi Calza (2001). Censimento del Distretto Industriale n.12. Associazione Industriali Di Mantova, Sistema Moda Italia, Provincia di Mantova, Comune di Castel Goffredo e Casaloldo.

Centro Servizi Calza (2005). Censimento del Distretto Industriale n.13. Associazione Industriali Di Mantova, Sistema Moda Italia, Provincia di Mantova, Comune di Castel Goffredo e Casaloldo.

Chandler, A. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American business*. Belknap/Harvard University Press,Cambridge, MA.

Chandler, A., (1982) The M-form: Industrial groups, American style, *European Economic Review*, Elsevier, Volume 19, Issue 1, pp. 3-23.

Chandler, A.D (1997) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Belknap Press: Cambridge.

Conconi, P. & Zanardi, M. (2013) The Internationalization Process of of Firms: From Exports tot FDI, CEPR Discussion Papers 9332.

Coase, R. (1937) The Nature of the Firm, *Economica*, N.S., Volume 4, Issue 16, pp. 386–405

Cordella, P. (2008) *The Drivers of Outsourcing in Italian Industrial Districts: The Case of Castel Goffredo*. Masterthesis on the faculty of Economics and Social Sciences, Bocconi University, Milano.

Covin, J. & Slevin, D. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Volume 16, Issue 1,pp. 7-24.

Dicken, P. (2011) *Global Shift, Transforming the World Economy*. Paul Chapman Publishing Ltd: London.

Europe's 500 (2001). Not just peanuts. Growth Plus. Available at: <http://www.europes500.eu/studies.html>.

Feenstra, R. C. (1998) Integration of trade and disintegration of production in the global economy, *Journal of Economic Perspectives*, Volume 12,pp. 31–50.

Gereffi, G. (1992) *New Realities of Industrial Development in East Asia and Latin America*. Global, Regional and National Trends. In: Appelbaum, Richard P. & Henderson, Jeffrey (eds.) *States and Development in the Asian Pacific Rim*. Sage Publications, Inc.

- Gereffi, G. (1997) Competing through Networks in the North American Apparel Commodity Chain, Paper presented at the Workshop on Global Production Systems and Labour Markets, International Institute for Labour Studies, Geneva, Switzerland, 22-23 May
- Gereffi, G. (1999) International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International Economics*, Volume 48, pp. 37-70.
- Gilley, K. & Rasheed, A. (2000) Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance, *Journal of Management*, Volume 26, pp. 763–790.
- Giuliani, E. & Bell, M. (2005) The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster, *Research Policy*, Volume 34, Issue 1, pp. 47-68.
- Hagen, B. Zucchella, A. Cerchiello, P. & De Giovanni, N. (2011) International strategy and performance: Clustering strategic types of SMEs, *International Business Review*, Issue 22, pp. 369-382
- Italtrade (2009) Italian Trade Agency, Available on: www.italtrade.com.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies* Volume 8, pp. 23-32.
- Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, Volume 24, pp. 35–38.
- Kirkegaard, J. (2004) Outsourcing – Stains on the white collar? Institute for International Economics.
- Klepper, S. & Simons, L. (2000). The Making of an oligopoly: Firm survival and technological change in the evolution of the U.S. Tire industry, *Journal of Political Economy*, Volume 108, pp. 728-760.
- Lazerson M., Lorenzoni G. (1999) The Firms that Feed Industrial Districts: A Return to the Italian Source, *Industrial and Corporate Change*, Volume 8, Issue 2, June, pp. 235-266
- Learned, E. C. Christensen, C. Andrews, K., & Guth, W. (1969). *Business Policy: Text and Cases*. Irwin, Homewood, IL
- Lotti, F., Santarelli, E., & Vivarelli, M. (2003). Does Gibrat's law hold among young, small firms? *Journal of Evolutionary Economics*, Volume 13, pp. 213-235.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, Volume 21, Issue 1, pp. 135-172.
- Mansfield (1962) Entry, Gibrat's Law, innovation and the growth of firms *American Economic Review*, Issue 52 pp. 1023–1051
- Maskell, P. & Malmberg, A. (1999) Localised Learning and Industrial Competitiveness, *Cambridge Journal of Economics*, Oxford University Press, Volume 23, Issue 2, pages 167-185
- Markusen, A. (1996) Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts, *Economic Geography*, Volume 72, Issue 3, pp. 293–313.
- Marshall, A. (1961) *Principles of Economics*. Macmillan: London.

Mason, E. (1939) Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise, *American Economic Review*, Volume 29, Issue, 1, pp. 61-74.

Mason, E. (1949) The Current Status of the Monopoly Problem in the United States, *Harvard Law Review*, Volume 62, Issue 8, pp. 1265-1285

Melin, L. (1992). Internationalisation as a strategy process. *Strategic Management Journal*, Volume 13, pp. 99–118.

Mendrisio, L. (2009) Persoonlijk interview met de directeur van Centro Servizi Calza, 26 mei 2009.

Miller, D. (1983) The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms. *Management Science*. Volume 29, Issue 7, pp. 770-791.

Morgenstern, O. & Von Neumann, J. (1944) *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press : New Jersey.

Morrison, A. (2008). Gatekeepers of knowledge within industrial districts: who they are, how they interact," KITEs Working Papers 163, KITEs, Centre for Knowledge, Internationalization and Technology Studies, Universita' Bocconi, Milano, Italy.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge.

Olsen, K. (2006) Productivity impacts of offshoring and outsourcing: A review. Statistical analysis of science, technology and industry. Working paper OECD, available on: www.oecd.org/science/36231337.pdf

Pell Research (2009) Industry Report on Hosiery and Sock Mills.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York

Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press: New York.

Ricart, J. & Enright, M. & Ghemawat, P. & Hart, S. & Khanna, T. (2004). Perspective: New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, Volume 35, Issue 3 , 175–200.

Rizzo, A. Fullford, H. (2013) Understanding small business strategy: A grounded theory study in small firms in the E.U. State of Malta, *Journal of J. Enterprising Culture*, Issue 20, pp.287-312

Smakman, F. (2003) *Local Industry in Global Networks: Changing Competitiveness, Corporate Strategies and Pathways of Development in Singapore and Malaysia's Garment Industry*. Rozenberg Publishers: Amsterdam.

Sturgeon, T. (2001) How Do We Define Value Chains and Production Networks?. *IDS Bulletin*, Special Issue, Volume 32 Issue 2, pp.9-18

Sturgeon, T. & Gereffi, G. (2004) *Globalization, Employment, and Economic Development: A Briefing Paper*, Massachusetts Industry of Technology IPC Working Paper Series 04-007.

Susman, Gerald I. (2007). *Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economy*. Welch & Luostarinen, 1988. Edward Elgar Publishing. p. 281.

Teece, D & Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Volume 18, Issue 7 ,pp. 509-533.

Tuppura, A & Saarenketo, S., & Puumalainen, K (2008) Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy, *International Business Review*, Volume 17, Issue 4, Pp. 473-487

Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2004). International market selection strategies selected by “micro” and “small” firms. *Omega, International Journal of Management Science*, 30(1), 51–68.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configuration approach. *Journal of Business Venturing*, Volume 20, pp. 71-91

Williamson (1985) *The economic institutions of capitalism*. Free Press: New York.

WTO (2013), *Database International Trade Statistics, 1980 t/m 2013*

Zhou, Z. K., & Li, C. B. (2007). How does strategic orientation matter in Chinese firms? *Asia Pacific Journal of Management*, Volume 24, pp. 447–466.