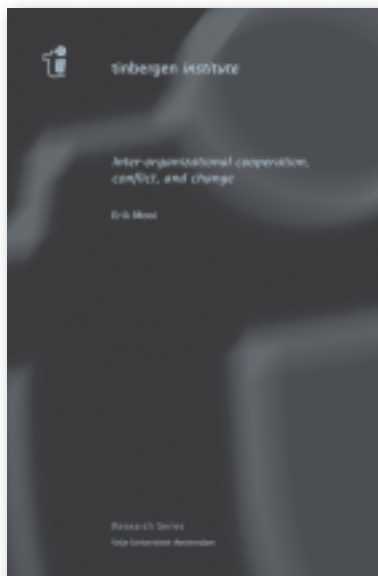


De redactie nodigt lezers uit boeken te recenseren voor deze rubriek

De steeds veranderende bedrijfsomgeving stelt bedrijven voor allerlei problemen en uitdagingen in de distributiekanaalen die zij gebruiken. Een belangrijke verandering is de opkomst van het Internet als verkoopkanaal. In dit proefschrift is onder meer onderzocht welke bedrijven het meest succesvol zijn geweest in het gebruiken van het Internet als verkoopkanaal. Op basis van 141 observaties uit de Nederlandse hotelsector blijkt dat met name strategische flexibiliteit erg belangrijk is geweest omdat een grotere strategische flexibiliteit zorgt voor een succesvollere implementatie van veranderingen en daarmee voor hogere bedrijfsprestaties. Deze strategische flexibiliteit, de mate waarin bedrijven middelen opnieuw kunnen gebruiken en op veranderingen kunnen inspelen, hangt af van een aantal zaken.

Strategische flexibiliteit is het laagste voor bedrijven die in een erg voorspelbare of juist erg onvoorspelbare bedrijfsomgeving opereren en die erg gecentraliseerd of juist erg gedecentraliseerd zijn. Bedrijven die ertussenin zitten blijken meer strategisch flexibel te zijn. Er blijkt dus een omgekeerd U-vormig effect te zijn tussen centralisering en de voorspelbaarheid van de bedrijfsomgeving en strategische flexibiliteit. Ook de manier waarop een bedrijf zich oriënteert op de markt hangt samen met strategische flexibiliteit. Bedrijven die meer reactief hierin zijn, hebben een lagere flexibiliteit dan diegene die meer proactief zijn.

De opkomst van het Internet als verkoopkanaal heeft er ook voor gezorgd dat bedrijven die wellicht niet de keuze hebben gemaakt om via het Internet te verkopen goed wilden kijken hoe het bestaande kanaal zo efficiënt mogelijk is te benutten. Wat blijkt is dat voornamelijk de innovativiteit in de relatie tussen leveranciers en wederverkopers de prestaties van de relatie positief beïnvloed. Deze innovativiteit is te verhogen door duidelijke normen te ontwikkelen in hoe bedrijven met elkaar samenwerken. Voorbeelden van normen zijn bijvoorbeeld het vrij uitwisselen van informatie, ook als dit alleen in het belang van de andere partij is en de bereidheid te hebben om flexibel te zijn als omstandigheden veranderen. Echter, deze normen kunnen ook samen hangen met problemen zoals opportunisme, het doen verliezen van de objectiviteit in de relatie, of het toenemen van verwachtingen die vervolgens niet waargemaakt kunnen worden. Wat de balans is van deze verschillende effecten is onderzocht op basis van 207 observaties



Erik A. Mooi (2007) *Inter-organizational cooperation, conflict, and change*. Vrije Universiteit Amsterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde

uit de reis- en computersector. Na analyse van de data, door middel van een driestaps kleine-kwadratanalyse, blijkt dat normen in de relatie de innovativiteit verhogen en dat hierdoor vervolgens de prestaties van de relatie toenemen. Verder blijkt opportunisme geen effect op zowel innovativiteit als prestaties te hebben en dat het toenemen van de verwachting samenhangt met hogere prestaties van de relatie, maar niet met innovativiteit. Het doen afnemen van de objectiviteit leidt tot minder innovativiteit en daarmee lagere prestaties van de relatie.

Onder meer door de opkomst van het Internet als verkoopkanaal is conflict in het kanaal in veel gevallen sterker geworden. In de reisbranche is een studie uitgevoerd waarin onderzocht

is wat conflict tussen leveranciers en wederverkopers vermindert en versterkt. Uit de geanalyseerde data die verzameld zijn onder 113 reisbureaus en touroperators, blijkt dat conflict tussen de wederverkopers en de leveranciers van reisproducten, zoals hotels en luchtvaartmaatschappijen, verlaagd wordt als deze leveranciers meer macht hebben. Een grotere macht van leveranciers maakt het immers moeilijker en wellicht kostbaarder om conflict uit de hand te laten lopen. Op basis van *stakeholdertheorie* is vervolgens onderzocht hoe organisaties buiten deze leverancier-wederverkoper relatie conflict beïnvloeden. Deze stakeholdertheorie stelt dat verschillende groepen invloed kunnen hebben op organisaties door de macht of legitimiteit die deze stakeholders hebben. Wat blijkt is dat meer macht van klanten als belangrijkste stakeholders, zorgt voor meer conflict. Een grotere legitimiteit die een onderneming kan ontlenen aan zijn concurrenten als stakeholders zorgt ook voor meer conflict. Samen geven deze resultaten aan dat niet alleen conflict beïnvloed wordt door zaken die in de leverancier-wederverkoper relatie spelen maar dat er ook effecten op conflict zijn tussen diezelfde koper en verkoper die hun oorsprong vinden buiten deze relatie. Deze bevindingen laten zien dat conflict vaak is toe te schrijven aan een veelvoud van oorzaken die voortkomen uit het netwerk waarin een onderneming werkt.

ERIK MOOI
universitair docent bij Aston Business School in
Birmingham, Engeland.