

# Relocatie en Satisfactie

*Een onderzoek naar de tevredenheid na  
bedrijfsverplaatsingen*



*Albert Kobus  
Rijksuniversiteit Groningen  
Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen  
Groningen, 2007*

# **Relocatie en Satisfactie**

*Een onderzoek naar de tevredenheid na  
bedrijfsverplaatsingen*

**Albert Kobus**  
**Rijksuniversiteit Groningen**  
**Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen**  
**Begeleider: Prof. Dr. P.H. Pellenbarg**  
**Groningen, 2007**

## **Voorwoord**

Tijdens mijn studie Sociale Geografie en Planologie aan de Rijksuniversiteit te Groningen merkte ik dat mijn interesse voornamelijk uitging naar economische aspecten van de geografie. In het bijzonder raakte ik geboeid door processen van bedrijfsverplaatsing. Het is namelijk zo dat bedrijven die verhuizen in een aanzienlijk deel van de gevallen niet tevreden zijn over de nieuwe locatie. Dit hoeft niet het gevolg te zijn van een slechte voorbereiding. Integendeel, een goede voorbereiding heeft meer dan eens ontevredenheid over de nieuwe locatie tot gevolg, omdat de verwachtingen hooggespannen zijn. Bedrijven die de beslissing meer gevoelsmatig nemen, blijken relatief vaker tevreden te zijn.

Dit onderzoek vormt het afstudeerproject van de masteropleiding Economische Geografie aan de Rijksuniversiteit Groningen. In dit onderzoek wordt een beeld geschetst van de mate van tevredenheid die er heerst bij bedrijven die onlangs verhuisd zijn. Dit wordt gedaan nadat er een theoretisch kader is geschetst. Dat theoretisch kader bestaat uit een ruime uiteenzetting van de behaviourale benadering binnen de economische geografie, alsmede de institutionele benadering. Er is een groot aantal verplaatste bedrijven telefonisch geënquêteerd over de mate van tevredenheid en over het verplaatsingsproces.

Ik wil Prof. Dr. Pellenbarg bedanken voor zijn interessante inzichten en zijn tips voor het onderzoek. Ook wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de getoonde interesse en de op- en aanmerkingen. Het helpen verwijderen van typfouten, een doorgaans zeer ondankbare klus, heeft mij veel tijd en moeite bespaard.

Groningen, oktober 2007

Albert Kobus

## **Samenvatting**

In het algemeen is het zo dat een bedrijf over zal gaan tot verplaatsing als de positieve en negatieve aspecten van de huidige locatie niet meer opwegen tegen die van de nieuwe locatie. Keepfactoren kunnen bijvoorbeeld de goede bereikbaarheid en de positieve representativiteit van de huidige locatie zijn, terwijl pushfactoren juist de negatieve kenmerken van de huidige locatie impliceren. Pullfactoren zijn de positieve aspecten van de nieuwe locatie, zoals een goede parkeergelegenheid en betere uitbreidingsmogelijkheden van het pand.

Bedrijfsverplaatsingen kunnen in verschillende theoretische kaders geplaatst worden. In dit onderzoek zijn bedrijfsverplaatsingen bekeken vanuit een behaviouraal en vanuit een institutioneel perspectief. De behaviourale benadering stelt dat individuen, maar ook bedrijven nooit volledig rationeel kunnen handelen, omdat niemand over de cognitieve capaciteiten beschikt om de complexiteit van een volkomen probleem te begrijpen. Deze benadering stelt dus dat ook grote bedrijven irrationele beslissingen nemen met betrekking tot verplaatsingsbeslissingen, want het blijft immers mensenwerk. Dit wordt in de literatuur deels beaamd, maar er wordt ook gesteld dat grotere bedrijven juist wel rationelere beslissingen nemen in vergelijking met kleinere bedrijven.

De institutionele benadering gaat uit van het institutionele milieu waarin bedrijven opereren. Instituties kunnen gedefinieerd worden als maatschappelijke patronen die de individuen in een maatschappij programmeren volgens al dan niet bewuste regels. Instituties kunnen in dat opzicht worden beschouwd als 'feiten' die aan individuen binnen een maatschappij worden opgelegd. Deze benadering stelt dat een bedrijf dat verhuist over een relatief grote afstand bijna per definitie ontevreden zal zijn, omdat er sprake is van het verlaten van het vroegere netwerk waarin deze bedrijven opereerden. Uit de onderzoekspraktijk waarvan in deze scriptie sprake is, blijkt echter dat 32,5 % van de onderzoekspopulatie ontevreden was over de nieuwe locatie. Dit percentage is aanzienlijk lager dan dat de institutionele theorie zou voorspellen.

In dit onderzoek is getracht een verband te leggen tussen de mate van tevredenheid na de verplaatsing enerzijds, en andere variabelen anderzijds. Er bleek een significant verband te bestaan tussen de mate van tevredenheid van bedrijven en het aantal alternatieven dat een bedrijf had voor de verplaatsing na het uitvoeren van een chi-square toets. Als er echter een regressie analyse werd uitgevoerd, bleek echter dat het verband niet meer significant was,

hoewel het verschil met een significant klein te noemen was bij eenzijdig toetsen. Het bleek dat kleine bedrijven niet significant minder alternatieven hadden voor de verplaatsing dan grote bedrijven. In principe impliceert een groot aantal alternatieven dat de voorbereiding op de verplaatsing rationeler was. Uitgaande van de resultaten van de chi-square toets en het kleine verschil met een significant verband in de regressie analyse kan verondersteld worden dat dit in dit onderzoek niet bleek. Deze bevinding kan in verband worden gebracht met de behaviourale benadering, die eveneens stelt dat grotere bedrijven niet per definitie rationeler te werk gaan bij bedrijfsverplaatsingsbeslissingen dan kleinere bedrijven. Verder bleek dat bedrijven die met name keken naar objectieve factoren in de voorbereiding op de bedrijfsverplaatsing niet significant tevredener waren dan bedrijven die voornamelijk keken naar subjectieve factoren. Dit strookt met eerdere bevindingen van Pellenbarg (2005), waaruit bleek dat een grondige en rationele voorbereiding niet per definitie leidt tot een grotere mate van tevredenheid. Tevens bleek dat bedrijven die geen winst verwachten in het komende jaar, significant sneller geneigd zijn te verhuizen dan bedrijven die wel winst verwachten. Dit is logisch te noemen, omdat ontevredenheid onder andere voort kan komen uit slechte bedrijfsresultaten, en slechte resultaten leiden over het algemeen sneller tot een beslissing om te verhuizen. Eveneens was het zo dat bedrijven die de intentie hebben binnen 10 jaar te verhuizen over het algemeen minder tevreden zijn dan bedrijven die die intentie niet hebben. Ook dit is te verklaren, want verhuigeneigdheid komt over het algemeen voort uit ontevredenheid over de huidige locatie.

De uitgevoerde binair logistische regressie analyse liet zien dat respectievelijk de verwachte winst in het komende jaar en het beslist hebben op gevoelsmatige wijze de variabelen waren met de grootste verklarende waarde bij de tevredenheid van bedrijven na een bedrijfsverplaatsing.

De veronderstelde relatie tussen het aantal werknemers van een bedrijf en het aantal alternatieven dat een bedrijf had voor de verplaatsing bleek niet te bestaan. Deze relatie werd verondersteld omdat er, ondanks de behaviourale theorie, in de literatuur theorieën te vinden waren die stelden dat er wel degelijk sprake was van een grotere mate van rationaliteit bij grotere bedrijven. In dit onderzoek bleek dit zoals gezegd niet op te gaan. De behaviourale benadering blijkt dus werkbaar in dit verband.

Als laatste werd er in dit onderzoek een poging gedaan een relatie te leggen tussen het aantal alternatieven van een bedrijf voor de verplaatsing en een aantal andere factoren die eveneens een grondige en rationele voorbereiding impliceren. Deze factoren, het ingewonnen hebben

van extern advies, al dan niet van een consultant of van een eerder verhuisde collega-onderneming en het aantal fases in het besluitvormingsproces bleken stuk voor stuk eveneens geen verband te houden met het aantal alternatieven.

Het strekt daarom tot de aanbeveling de relatie tussen het aantal alternatieven en het aantal werknemers van een bedrijf in de toekomst nader te onderzoeken. Ook de hypothetische relatie tussen het aantal alternatieven en de bovengenoemde factoren verdienen in de toekomst meer aandacht.

## **Inhoudsopgave**

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>12</b>
1.1	Algemeen	12
1.2	Probleem-, doel- en vraagstelling	13
1.3	Onderzoeksopbouw	14
1.4	Methoden	15
<b>2.</b>	<b>De behaviourale benadering</b>	<b>16</b>
2.1	Inleiding	16
2.2	Geschiedenis van de behaviourale benadering	17
2.3	Methoden in de behaviourale benadering	18
2.4	Rationaliteit in de behaviourale benadering	19
2.5	De behaviourale benadering als raakvlak van de economie en de psychologie	20
2.6	De lerende ondernemer in de economische psychologie	21
2.7	Emoties als determinant van economisch gedrag	23
2.8	Welzijn als determinant van economisch gedrag	23
2.9	Kritiek op de behaviourale benadering	24
2.10	Conclusie	25
<b>3.</b>	<b>De institutionele benadering</b>	<b>26</b>
3.1	Inleiding	26
3.2	Geschiedenis van de institutionele benadering	27
3.3	Methoden in de institutionele benadering	28
3.4	De definiëring van instituties	28
3.5	De basiselementen van de institutionele benadering	29
3.6	De uiting van de institutionele benadering in andere theorieën	30
3.7	Kritiek op de institutionele benadering	33
3.8	Conclusie	34
<b>4.</b>	<b>Bedrijfsverplaatsingsbeslissingen en besluitvormingsprocessen</b>	<b>35</b>
4.1	Inleiding	35
4.2	Keep-, push- en pullfactoren	35

4.3	Het besluitvormingsproces in het model van Pen	38
4.4	Conclusie	43
<b>5.</b>	<b>Het onderzoek</b>	<b>44</b>
5.1	Inleiding	44
5.2	Methoden	44
5.3	Resultaten	47
5.4	Conclusie	54
<b>6.</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>56</b>
6.1	Conclusies	56
6.2	Aanbevelingen	58
	<b>Literatuur</b>	<b>59</b>
	<b>Bijlage 1: Gebruikte enquête</b>	<b>62</b>
	<b>Bijlage 2: Kruistabellen en chi-square toetsen behorend bij hoofdstuk 5</b>	<b>64</b>



## Lijst met figuren

Figuur 2.1: De gedragsmatrix van Pred (bron: Kok et al., 1985)	18
Figuur 2.2: Verschillende manieren van beslissen (bron: Simon, 1992)	19
Figuur 4.1: Model van Pen, fase 1 (bron: Pen (2002), uit Atzema (2003))	39
Figuur 4.2: Model van Pen, fase 2 (bron: Pen (2002), uit Atzema (2003))	40
Figuur 4.3: Model van Pen, fase 3 (bron: Pen (2002), uit Atzema (2003))	41
Figuur 5.1: Percentages tevreden en ontevreden bedrijven	47
Figuur 5.2: Binair logistische regressie analyse	52

## Bijlage

Figuur 1: Kruistabel van de mate van tevredenheid en het wel of niet ingewonnen hebben van extern advies	64
Figuur 2: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en extern advies	64
Figuur 3: Kruistabel van de mate van tevredenheid en het aantal gevolgde fases	64
Figuur 4: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en het aantal gevolgde fases	65
Figuur 5: Kruistabel van de mate van tevredenheid en het wel of niet ingewonnen hebben van advies bij een consultant of eerder verhuisde collega-onderneming	65
Figuur 6: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en het wel of niet ingewonnen hebben van advies bij een consultant of eerder verhuisde collega-onderneming	65
Figuur 7: Kruistabel van de mate van tevredenheid en het aantal Alternatieven	66

Figuur 8: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en het aantal alternatieven	66
Figuur 9: Kruistabel van de mate van tevredenheid en het al dan niet gekeken hebben naar objectieve factoren	66
Figuur 10: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en het al dan niet gekeken hebben naar objectieve factoren	66
Figuur 11: Kruistabel van de mate van tevredenheid en het gemaakt hebben van een eigen keus of niet	67
Figuur 12: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en het gemaakt hebben van een eigen keus of niet	67
Figuur 13: Kruistabel van de mate van tevredenheid en de winst van het huidige jaar	67
Figuur 14: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en de winst van het huidige jaar	67
Figuur 15: Kruistabel van de mate van tevredenheid en de verwachte winst	68
Figuur 16: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en de verwachte winst	68
Figuur 17: Kruistabel van de mate van tevredenheid en verhuisplannen van de komende 10 jaar	68
Figuur 18: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en verhuisplannen van de komende 10 jaar	68

Figuur 19: Kruistabel van de grootte van het bedrijf en het aantal alternatieven	69
Figuur 20: Chi-square toets van de grootte van het bedrijf en het aantal alternatieven	69
Figuur 21: Kruistabel van het aantal alternatieven en het wel of niet ingewonnen hebben van extern advies	69
Figuur 22: Chi-square toets van het aantal alternatieven en het wel of niet ingewonnen hebben van extern advies	70
Figuur 23: Kruistabel van het aantal alternatieven en het aantal fases in het besluitvormingsproces	70
Figuur 24: Chi-square toets van het aantal alternatieven en het aantal fases in het besluitvormingsproces	70
Figuur 25: Kruistabel van het aantal alternatieven en het wel of niet ingewonnen van advies van een consultant of een collega-onderneming	70
Figuur 26: Chi-square toets van het aantal alternatieven en het wel of niet ingewonnen van advies van een consultant of een collega-onderneming	71

## 1. Inleiding

### 1.1 Algemeen

Bedrijven hebben uiteenlopende motieven om te verhuizen. Zo kan het zijn dat de ruimte op de huidige locatie niet meer aan de eisen voldoet. Ook kan het zijn dat een bedrijf de winstkansen op een andere locatie hoger inschat. Verder is het mogelijk dat persoonlijke motieven van ondernemers een rol spelen bij de keuze van een nieuwe locatie.

Het blijkt vaak dat het lastig is om in te schatten hoe de tevredenheid op de nieuwe locatie zal zijn. Bedrijven die verhuizen gaan er vanuit dat ze tevredener zullen zijn op de nieuwe locatie, maar dit is lang niet altijd het geval. Uit onderzoek van Pellenburg (1985) bleek al dat eenderde van de verhuisde bedrijven ontevreden is over de nieuwe locatie. Volgens Pellenburg is ook gebleken dat bedrijven die zeer rationeel te werk gaan bij het zoeken naar een nieuwe locatie vaak minder tevreden zijn dan bedrijven die een nieuwe locatie op gevoel zoeken (Pellenburg, 2005). Dit laatste betekent dat bedrijven kijken naar het imago van een stad of naar dat van een regio in het algemeen.

Het is niet zo dat grote bedrijven rationeler te werk gaan bij het zoeken naar een nieuwe bedrijfslocatie dan kleine bedrijven. Ter Hart (1979) toonde aan dat ook grote bedrijven hun beslissingen met betrekking tot bedrijfsverplaatsing vaak niet op professionele wijze nemen. Ook grotere bedrijven kunnen het op gevoel doen. Er zou echter wel verwacht mogen worden dat grotere bedrijven tegenwoordig professioneler te werk gaan dan kleinere bedrijven. Grotere bedrijven beschikken over meer kennis en middelen dan kleinere bedrijven.

De definitie van bedrijfsverplaatsingen die in deze scriptie zal worden gebruikt is de volgende:

*Onder bedrijfsverplaatsing wordt verstaan het verplaatsen van economische activiteiten van een (deel van) een bedrijf van een locatie naar een andere locatie.*

De registratie van bedrijfsverplaatsingen wordt gedaan door onder andere de Kamer van Koophandel (KvK), het Ministerie van Economische Zaken, en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

## 1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling

De probleemstelling in dit onderzoek is de volgende:

*Ik onderzoek bedrijven die ontevreden zijn na bedrijfsmigratie, omdat ik wil weten welke processen een rol spelen bij het besluiten tot bedrijfsmigratie, waarom bedrijven ontevreden zijn na bedrijfsverplaatsing en hoe onvolkomenheden verklaard kunnen worden uit de economisch-geografische theorie, teneinde inzicht te verkrijgen in de vraag in welke mate en waarom bedrijven ontevreden zijn na bedrijfsverplaatsing.*

De hieruit volgende doelstelling is de volgende:

*Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in de mate waarin bedrijven na bedrijfsverplaatsing ontevreden zijn en om te doorgronden waar dat mee samenhangt. Dit zal gedaan worden na inventarisatie van de behaviourale benadering en van de institutionele benadering.*

Uit de probleem- en doelstelling kan de hoofdvraag worden afgeleid:

*In welke mate zijn bedrijven ontevreden na bedrijfsverplaatsing en is de ontevredenheid te verklaren vanuit de behaviourale benadering en vanuit de institutionele benadering?*

De volgende subvragen zijn relevant naar aanleiding van de hoofdvraag:

- *Wat is een bedrijfsverplaatsing en hoe wordt dit geregistreerd?*
- *Hoe kan een bedrijfsverplaatsing verklaard worden vanuit de behaviourale benadering en welke rol speelt het besluitvormingsproces in deze benadering?*
- *Hoe is een bedrijfsverplaatsing vanuit de institutionele benadering te verklaren?*
- *Welk percentage van de verplaatste bedrijven is ontevreden en welke rol spelen objectieve en subjectieve factoren bij deze ontevredenheid?*

Dit onderzoek kan worden gezien als een vervolg op het onderzoek dat Adema (2003) deed. Ook hij bestudeerde de tevredenheid van bedrijven na bedrijfsverplaatsing, maar deed dat op

kwalitatieve wijze en bij een beperkt aantal cases. Dit onderzoek beoogt meer kwantitatief van aard te zijn, om meer valide resultaten te verkrijgen.

### **1.3 Onderzoeksopbouw**

Deze scriptie zal bestaan uit twee delen. Het eerste deel, de hoofdstukken 2 en 3, zal bestaan uit een uitgebreide beschrijving van respectievelijk de behaviourale benadering en van de institutionele benadering van de economische geografie. Aan de klassieke en neoklassieke benadering zal minder aandacht worden besteed, omdat de volledig rationele en geïnformeerde ondernemer niet bestaat. Verder is het zo dat met name de institutionele benadering in de jaren negentig, dus tamelijk recentelijk, veel populariteit heeft mogen genieten. In hoofdstuk 4 zullen de factoren worden uitgewerkt die een rol spelen bij verplaatsingsprocessen. Hierbij valt te denken aan keep-, push- en pullfactoren. Ook zal in dit hoofdstuk aandacht worden geschonken aan de besluitvormingsprocessen die een rol spelen bij bedrijfsverplaatsing. Het model dat hierbij centraal staat is het model van Pen. Ook zal in dit hoofdstuk aandacht worden besteed aan de gebruikte methodes en aan de fasering. Er zijn in totaal 154 bedrijven telefonisch geënquêteerd. De respons was goed te noemen. Er is namelijk contact gelegd met 200 bedrijven. Van die bedrijven waren 154 bereid om mee te werken. De gegevens over de bedrijven zijn verkregen bij de Kamer van Koophandel. De enquêtes hebben plaatsgevonden in mei en juni 2007. De geënquêteerde bedrijven voldoen aan de volgende kenmerken: De bedrijven zijn in 2005 of in 2006 verhuisd. Dit omdat onderzoeksgegevens van eerder verhuisde bedrijven minder valide zijn. De mensen die destijds het besluit tot verhuizen hebben genomen kunnen immers al niet meer werkzaam zijn voor het betreffende bedrijf. In dit onderzoek zijn bedrijven uit de industriële sector, uit de logistieke sector en uit de dienstensector geënquêteerd. Verder zijn alleen bedrijven geënquêteerd waarbij meer dan 10 werknemers werkzaam zijn. Holdings zijn niet in dit onderzoek betrokken. Ook worden bedrijven die binnen een gemeente verhuisd zijn niet meegenomen. In hoofdstuk 5 zullen de resultaten worden uitgewerkt na het uitvoeren van statistische bewerkingen, zoals kruistabellen, chi-square toetsen en een regressie analyse. In hoofdstuk 6 zal een algehele conclusie worden gevormd.

## **1.4 Methoden**

De hoofdstukken over de behaviourale benadering binnen de economische geografie en over de institutionele benadering zijn theoretisch van aard en deze hoofdstukken zijn dan ook geheel geschreven aan de hand van secundaire bronnen. Zoals gezegd is het hierop volgende hoofdstuk, het hoofdstuk waarin wordt ingegaan op de praktijk, voornamelijk geschreven aan de hand van primaire data. Dit is gedaan door telefonische enquêtes te houden.

## 2. De behaviourale benadering

### 2.1 Inleiding

De klassieke locatietheorie gaat uit van minimalisering van de kosten om de beste vestigingsplaats te bepalen. Bij Von Thünen (1826) zijn transportkosten tot de afzetmarkt de locatiefactor. Naast deze transportkosten zijn volgens Weber (1909) arbeidskosten en agglomeratievoordelen eveneens belangrijke locatiefactoren. Ook het type grondstof heeft volgens Weber invloed op de locatiekeuze. Beide genoemde wetenschappers gaan uit van een ondernemer die alle alternatieven kan afwegen, over volledige informatie beschikt en de vestigingsplaatskeuze maakt op volledig rationele wijze. De kritiek op deze benadering is dat de zogenaamde 'homo economicus' niet bestaat. Dat neemt niet weg dat het minimaliseren van kosten een belangrijke factor blijft voor ondernemers.

De neoklassieke locatietheorie blijft uitgaan van de homo economicus, maar voegt wel elementen toe aan de klassieke locatietheorie. Zo wordt er nu gekeken naar de aard van de markt. Christaller (1933) laat bijvoorbeeld zien hoe er hiërarchie binnen markten ontstaat. Uitgaand van het hiërarchisch principe binnen markten, vestigen ondernemers zich op verschillende afstanden van elkaar, zodat ze allen voldoende draagvlak hebben. Hotelling (1929) daarentegen stelt dat het voor concurrerende ondernemers voordelig kan zijn om dichtbij elkaar gevestigd te zijn vanwege het feit dat er agglomeratievoordelen ontstaan.

Het nemen van besluiten gebeurt echter beslist niet altijd op rationele wijze. Door mentale beperkingen en niet-economische overwegingen kunnen namelijk nooit alle alternatieven beschouwd worden. Bepaald gedrag en sommige beslissingen zijn dan ook het tegenovergestelde van rationeel. De wetenschap dat roken slecht is voor de gezondheid bijvoorbeeld impliceert niet dat alle mensen stoppen met roken.

Binnen de behaviourale benadering zijn percepties en incomplete kennis van gebieden belangrijke factoren met betrekking tot vestigingsplaatskeuze. Er wordt onderscheid gemaakt tussen push-, pull- en keepmotieven, respectievelijk argumenten om te vertrekken, te vestigen of te blijven in een gebied. Essentieel is de beperkte rationaliteit van mensen. De voornaamste locatiefactor die uit deze benadering voortkomt is imago of beeldvorming. De homo economicus wordt in behaviourale benadering vervangen door een homo psychologicus, ofwel een satisficer. De te bereiken mate van tevredenheid is belangrijk bij het kiezen van een locatie.



In dit hoofdstuk zal in paragraaf 2.2 de geschiedenis van de behaviourale benadering worden beschreven. In paragraaf 2.3 zal de methodologie die bij deze benadering wordt gebruikt beschreven worden. In paragraaf 2.4 staat het begrip rationaliteit centraal. Zoals vermeld is de ondernemer in de behaviourale benadering niet volledig rationeel en dat gegeven geeft aanleiding hier dieper op in te gaan. Vervolgens zal in paragraaf 2.5 een link worden gelegd tussen economie en psychologie. In de behaviourale benadering is namelijk sprake van psychologische elementen. Paragraaf 2.6 zal gaan over de lerende ondernemer. Aangenomen wordt namelijk dat een ondernemer succesvoller kan worden als hij leert van gemaakte fouten. Paragraaf 2.7 en 2.8 zullen respectievelijk gaan over emoties en welzijn als determinanten van economisch gedrag. In de behaviourale benadering wordt hier aandacht aan geschonken en emoties en welzijn van een ondernemer kunnen ook factoren zijn die bijdragen tot economische beslissingen zoals bijvoorbeeld een bedrijfsverplaatsing. In paragraaf 2.9 zal aandacht worden geschonken aan de kritiek op de benadering en in paragraaf 2.10 zal tenslotte een conclusie volgen.

## **2.2 Geschiedenis van de behaviourale benadering**

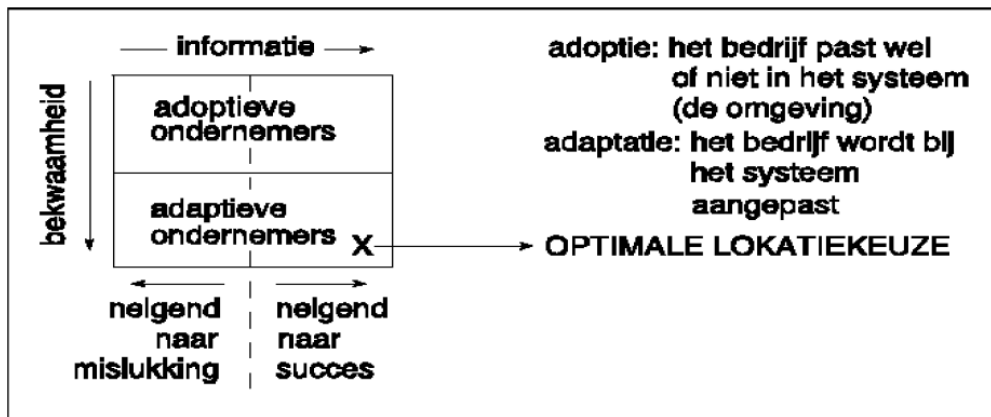
Tijdens de klassieke periode was er sprake van een sterke relatie tussen de economie en de psychologie. Adam Smith (1759) bijvoorbeeld, schreef 'The theory of moral sentiments', een belangrijk werk dat de psychologische principes van individueel gedrag beschreef.

Tijdens de neoklassieke periode begonnen economen zich te distantiëren van de psychologie. Dit gebeurde vanwege het feit dat de mening heerste dat de economie zich meer als natuurwetenschap zou moeten presenteren in plaats van als 'zachtere' discipline. Ondanks de afname van het belang van psychologische elementen in de economie tijdens de neoklassieke benadering, bleven er wetenschappers bestaan die wel belang hechtten aan deze elementen. Voorbeelden hiervan zijn Pareto (1927), Fisher (1937) en Keynes (1936).

Een belangrijke bijdrage aan de behaviourale economie is geleverd door Kahneman en Tversky (1979). In hun paper 'Prospect theory: Decision Making Under Risk' werden cognitieve psychologische technieken gebruikt om het nemen van economische besluiten te verklaren. Een andere belangrijke mijlpaal binnen de behaviourale benadering van de economie was de Nobelprijs die werd uitgereikt aan Kahneman in 2002 vanwege het integreren van psychologische inzichten in de economische wetenschap. Een andere reden voor de toekenning van deze Nobelprijs was dat Kahneman een bijdrage had geleverd aan de vraag hoe mensen omgaan met het nemen van besluiten in tijden van onzekerheid.

Een belangrijke behaviourale bijdrage aan het locatievraagstuk is geleverd door Allan Pred (1967). Pred veronderstelt dat een ondernemer niet inzicht kan krijgen in alle informatie en dat het verwerken van de verzamelde informatie problemen oplevert. Als gevolg hiervan werd een gedragsmatrix ontwikkeld, die zichtbaar is in figuur 2.1.

**Figuur 2.1: De gedragsmatrix van Pred**



(Bron: Kok et al., 1985)

In de gedragsmatrix van Pred wordt de hoeveelheid informatie afgezet tegen de bekwaamheid van de ondernemer en er wordt eveneens onderscheid gemaakt tussen adoptieve en adaptieve ondernemers. De meest succesvolle ondernemers maken de optimale locatiekeuze, dat wil zeggen dat ze over veel informatie beschikken en daar op bekwame wijze mee omgaan.

### 2.3 Methoden in de behaviourale benadering

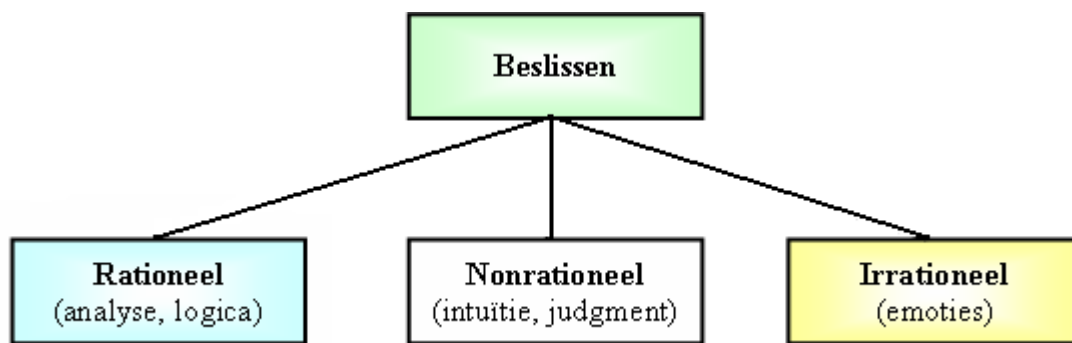
Hoewel er in de behaviourale benadering van de economie veel gebruik gemaakt wordt van experimentele observaties en surveys, worden er tegenwoordig ook andere methoden gebruikt. Een voorbeeld hiervan is 'functional magnetic resonance imaging' (fMRI). Bij deze methode wordt er tijdens verschillende fases van economische besluitvorming gekeken naar welke delen van het menselijk brein actief zijn. Ook is er sprake van het simuleren van markten, zoals bijvoorbeeld aandelenmarkten, om economisch gedrag te analyseren. In dit onderzoek is zoals gezegd gewerkt met telefonische enquêtes. Om relaties te leggen tussen de data zijn er vervolgens statistische bewerkingen gedaan.

## 2.4 Rationaliteit in de behaviourale benadering

Bij het ontwikkelen van economische theorieën, wordt de aanname dat een individu rationeel handelt, vaak als een van de bouwstenen gebruikt (Simon, 1992). Rationaliteit wordt doorgaans al gauw op één lijn gesteld met nutsmaximalisatie, een specifieke vorm van rationaliteit waarbij individuen hun nut willen maximaliseren (Simon, 1992).

Wat betreft het nemen van beslissingen maakt Simon (1992) onderscheid tussen op rationele wijze beslissen, op nonrationele wijze en op irrationele wijze (zie figuur 2.1) Als een beslissing rationeel is wordt deze gemaakt op basis van analyse en logica. Is een beslissing nonrationeel, dan wordt deze gemaakt aan de hand van intuïtie en subjectieve beoordelingen (judgement). Is een beslissing irrationeel, dan is deze gestoeld op emoties.

**Figuur 2.2: Verschillende manieren van beslissen**



*(Bron: Simon, 1992)*

De behaviourale benadering levert kritiek op volledige rationaliteit. Onderzoekers van de Carnegie School bijvoorbeeld lieten zien dat beslisprocessen nooit volledig rationeel kunnen zijn, omdat er sprake is van gebonden rationaliteit, wat inhoudt dat de cognitieve capaciteiten van een individu die een beslissing neemt onvoldoende zijn om de volledige complexiteit van het probleem te begrijpen (Hendrikse, 2003). Volgens Simon (1982) zal een individu de keuze maken die het meest nutmaximaliserend is. Ook betoogt Simon (1982) dat er binnen de economie teveel naar uitkomsten wordt gekeken in plaats van naar het beslisproces zelf.

Uit de overdenkingen van de Carnegie School kwam een nieuwe afgezwakte vorm van rationaliteit voort. Deze vorm wordt 'intended rationality' genoemd. Het individu heeft de

intentie om rationeel te handelen, maar is hier slechts in beperkte mate toe in staat. Hij wordt beperkt door ondermeer zijn cultuur, cognitieve capaciteiten, interpretatie van het vraagstuk en beschikbare kennis omtrent het probleem (Simon, 1982). Volgens het uitgangspunt van 'intended rationality' probeert een individu gegevens te verkrijgen van de alternatieven en vertrouwt hij op de analyse van deze gegevens bij het nemen van een besluit.

Een andere vorm van afgezwakte rationaliteit die volgde op de 'intended rationality' is de behavioural decision theory met een meer behaviouristische inslag. Behaviouristen gaan er vanuit dat mensen in het dagelijks leven amper rationele beslissingen nemen. Ook belangrijke beslissingen worden genomen op basis van subjectiviteit en zijn niet rationeel. Deze van oorsprong psychologische opvatting is tegenwoordig ook binnen de economie te vinden. Volgens Camerer (2003) gebruikt de behaviourale economie feiten, modellen en methoden van aangrenzende wetenschappelijke disciplines om de menselijke cognitieve vermogens te beschrijven. Door deze aangrenzende disciplines te bestuderen kan economisch gedrag beter beschreven en verklaard worden. Onderzoekers binnen deze stroming zijn voornamelijk geïnteresseerd in hoe beslissingen door individuen genomen worden. Specifiek worden de zogenaamde heuristieken bestudeerd. Een heuristiek is een verfijnde, gerichte procedure waarmee het scala van mogelijke oplossingen voor een probleem of een aantal mogelijke antwoorden op een vraag kan worden gereduceerd. Heuristieken zijn op een aantal fundamentele manieren werkzaam bij het feitelijke 'bedrijven' van wetenschap. Ze duiken bovendien op bij vele complexe menselijke gedragingen als het oplossen van problemen, beslissen en geheugenprocessen (Reber & Van der Wurff, 1989).

De voornaamste kritiek van economen op behavioristen ligt vaak in de richting dat individuen vaak niet voldoende gemotiveerd worden om volgens de aannames van de economie te handelen. Deze kritiek is een van de remmende factoren geweest voor een nog sterkere opkomst van het behaviourale denken (Rabin, 1998).

## **2.5 De behaviourale benadering als raakvlak van de economie en de psychologie**

Psychologie is grofweg de studie naar geest en gedrag. In de psychologie worden de volgende subdisciplines onderscheiden:

- Personal psychology: bestudeert het gedrag van individuen
- Developmental psychology: bestudeert de invloed die opvoeding en educatie hebben op gedrag
- Social psychology: bestudeert individueel gedrag in een groep
- Experimental psychology: bestudeert cognitief gedrag, perceptie, leren, denken en taal van zowel individuen als groepen (Antonides, 1991)

Antonides voegt hier aan toe dat tot de developmental psychology ook de environmental psychology gerekend kan worden. Deze omgevingspsychologie houdt zich bezig met de relatie tussen mensen en de fysieke omgeving. Belangrijk hierbij is het gedrag van opgroeiende kinderen die zich meer en meer bewust worden van de ruimte.

Economische psychologie bestudeert economisch gedrag gebaseerd op persoonlijke, cognitieve en sociale factoren (Antonides, 1991). De combinatie van economie en psychologie is een interessante, omdat economische beslissingen met de geest worden genomen en die beslissingen zijn in de meeste gevallen verre van rationeel. Om die irrationaliteit te verklaren is de psychologie een geschikte discipline. Volgens Rabin (1998) bestaat een substantieel deel van het dagelijkse leven uit economische activiteiten die even belangrijk blijken te zijn voor de tevredenheid over het leven als niet-economische activiteiten.

Katona (1964) presenteert een economisch psychologisch paradigma. Volgens Katona beïnvloedt de 'objective environment' de 'mental processes' die op hun beurt weer de 'behaviour' van individuen bepaalt. De 'objective environment' bestaat uit inkomen, de kansen op werk en sociaal-economische status. 'Mental processes' zijn de processen die zich in het menselijk brein afspelen. Een lage sociaal-economische status of een laag inkomen kan het gedrag van een individu beïnvloeden.

## **2.6 De lerende ondernemer in de economische psychologie**

In de economische psychologie wordt aangenomen dat een ondernemer succesvoller kan worden als hij leert van gemaakte fouten en van anderen.

Leren kan worden gedefinieerd als een *relatief* permanente verandering in gedrag als gevolg van oefening (Hilgard et al. 1971). Het woord 'relatief' sluit temporele veranderingen als gevolg van bijvoorbeeld vermoeidheid, het gebruik van drugs of andere middelen uit. Een manier van leren die veel is onderzocht in de economische psychologie is 'learning by

conditioning' (Antonides, 1991). Deze manier van leren gaat uit van de relatie tussen omgevingsstimuli en de behaviourale respons daarop. Een goed voorbeeld van 'learning by conditioning' is het speeksel dat een hond in de mond loopt als deze, bijvoorbeeld 's ochtends vroeg, een persoon ziet van wie de hond altijd eten krijgt. De hond weet dat hij waarschijnlijk eten zal krijgen, omdat hij dat altijd van de betreffende persoon krijgt. Op deze manier kan een ondernemer ook reageren, zij het in een iets gecompliceerdere vorm. Een ondernemer met grote ervaring weet bijvoorbeeld hoe te handelen in gevallen van laagconjunctuur, omdat dat al vaker is voorgekomen.

Een andere manier van leren is 'operant learning'. Hierbij is vaak sprake van straf of beloning. Ook hierbij kan een hond als voorbeeld gebruikt worden. Een baas die zijn hond leert om op commando te gaan zitten, geeft de hond een koekje als het commando opgevolgd wordt. De hond gaat er op een gegeven moment naar handelen, omdat deze in de veronderstelling verkeert dat hij een koekje zal krijgen na het commando. Op hoger niveau kan ook een ondernemer op deze manier leren. Straffen en beloningen komen immers ook voor bij ondernemers, maar op een andere manier dan bij honden. Een ondernemer kan bijvoorbeeld leren dat het geven van een financiële bonus aan personeel een gunstige uitwerking heeft op de productiviteit van het personeel en zo dus ook op de omzet van het bedrijf (Antonides, 1991).

Verder worden nog 'cognitive learning', 'latent learning' en 'social learning' onderscheiden. Bij 'cognitive learning' wordt in de literatuur gerefereerd aan een aap die door een te kleine lengte bananen niet uit een boom kan pakken. Door redentie, voorstellingsvermogen en creatief denken komt de aap echter op het idee om voorwerpen te gebruiken om op te staan zodat hij wel de bananen kan pakken. Met 'latent learning' wordt bedoeld dat een ondernemer gebruik maakt van een zgn. 'cognitive map'. Een kaart van een land met de bijbehorende infrastructuur kan bijvoorbeeld handig zijn bij het zoeken naar een locatie voor een nieuwe vestiging van een bedrijf. 'Social learning' duidt op het feit dat een ondernemer eveneens leert door inzichten van anderen (concurrenten) te observeren (Antonides, 1991).

In de literatuur wordt er op gewezen dat een combinatie van bovenstaande benaderingen van leren gebruikt moet worden en dat het niet zo is dat er een benadering die in alle gevallen gebruikt kan worden.

## **2.7 Emoties als determinant van economisch gedrag**

Emoties zijn sterk gerelateerd aan motivaties. Haat kan bijvoorbeeld de motivatie wekken om wraak te nemen. Er kan dan ook gesteld worden dat er sprake is van een wederzijds relatie tussen gedrag en emoties. Bepaald gedrag kan een bepaalde emotie veroorzaken, maar zoals hierboven vermeld, kan een bepaalde emotie ook bepaald gedrag veroorzaken.

Plutchik & Kellerman (1980) onderscheiden vier eigenschappen van emoties:

- Emoties kunnen zowel positief als negatief zijn
- Het kan gaan om primaire of gemixte emoties
- Emoties kunnen variëren naar intensiteit
- Emoties kunnen polaire tegengestelden van elkaar zijn

Het tot uitdrukking komen van een emotie hangt af van het type emotie en de intensiteit. Bij het tonen van emoties worden twee theorieën onderscheiden. De James-Lange theorie veronderstelt dat een emotie direct is af te lezen aan een fysieke verandering van het lichaam (Antonides, 1991). Deze theorie heeft tekortkomingen. Iemand die huilt na het winnen van de loterij zou volgens deze theorie verdrietig zijn. Een andere theorie is de cognitieve emotietheorie. Deze theorie zegt dat cognitieve interpretatie van stimuli noodzakelijk is om de gemoedstoestand te beschrijven (Antonides, 1991).

In de marketing wordt veel gebruik gemaakt van het inspelen op emoties. Bij reclames op televisie of radio worden bijvoorbeeld bekende muziekeffecten gebruikt om het geheel prettiger te laten klinken. Ook worden beelden gebruikt om er economisch gewin mee te behalen. De UNESCO gebruikt bij het werven van geld voor landen in bijvoorbeeld Afrika beelden van hongerlijdende kinderen die het sterven nabij lijken te zijn. Dit geldt ook voor city- en regiomarketing, waarbij de stad of regio het doel heeft bedrijven en inwoners te trekken. Bij dit soort van marketing wordt eveneens ingespeeld op de emoties van de aan te trekken bedrijven en inwoners.

## **2.8 Welzijn als determinant van economisch gedrag**

Welzijn kan gedefinieerd worden als een algemeen gevoel van geluk of tevredenheid in het leven (Antonides, 1991). Het kan verschillende niveaus betreffen. Onderscheid kan namelijk worden gemaakt tussen het welzijn van een individu, dat van de familie, dat van de provincie

of dat van het gehele land. Ook hier is sprake van een wederzijdse relatie. Welzijn kan economisch gedrag beïnvloeden, maar andersom kan ook voorkomen. Omdat welzijn en economisch gedrag een interessante combinatie is, zijn er veel onderzoekers geweest die de relatie hebben onderzocht. In de literatuur worden vijf theorieën over welzijn aangetroffen:

- De bottom-up theorie: welzijn is een resultaat van positieve ervaringen
- De top-down theorie: er is sprake van welzijn als het leven positief geëvalueerd kan worden
- De objectieve theorie: welzijn wordt bepaald door objectieve omstandigheden, zoals inkomen
- De adaptatieve theorie: welzijn hangt af van de aanpassing aan wat er in het leven gebeurt
- De 'standards of judgement theory': welzijn hangt af van vergelijkingen die gemaakt worden met het welzijn van andere mensen

De relatie tussen welzijn en inkomen is vaak gelegd. Easterlin (1980) toonde aan dat er sprake is van een positieve relatie: hoe hoger het inkomen, hoe meer er sprake was van welzijn in de Verenigde Staten. Veenhoven (1984) toonde aan dat mensen in rijke landen over het algemeen gelukkiger zijn dan mensen in arme landen. Mensen in Scandinavië, de Verenigde Staten, West Europa enzovoort, zouden gelukkiger zijn dan mensen in Afrika, Midden- en Zuid-Amerika en Azië. In recentere literatuur is echter ook te vinden dat inkomen en welzijn wel aan positief aan elkaar gerelateerd zijn, maar wel tot op zekere hoogte. Bij zeer hoge inkomens komt het relatief vaak voor dat mensen ongelukkig zijn. Feit is echter wel dat een hoog inkomen door veel mensen nagestreefd wordt. Ook bedrijven verhuizen vaak omdat de veronderstelling heerst dat er op de nieuwe locatie een grotere omzet gemaakt kan worden of dat de productiekosten kunnen worden gedrukt. Er wordt dus met andere woorden gestreefd naar een hoger inkomen en dus indirect naar meer welzijn.

## **2.9 Kritiek op de behaviourale benadering**

In de literatuur zijn verschillende kritiepunten op de behaviourale benadering aangetroffen. Lambooy (1995) vraagt zich af of er wel genoeg inzicht kan worden gekregen omtrent het proces van de locatonele dynamiek. Volgens Lambooy (1995) kan er bij de bestudering van



een of enkele ondernemingen wel inzicht in worden verkregen, maar voor de ontwikkeling van het patroon van verplaatsingen en voor de regionale dynamiek blijft de bijdrage gering.

Een ander punt van kritiek is dat investeringsbeslissingen en locatiekeuzes van het midden- en kleinbedrijf sterk kunnen afwijken van die van grote bedrijven. Multinationals bijvoorbeeld, beschikken vaak wel over veel informatie. Ook bij multinationals is er uiteraard geen sprake van het begrip 'homo economicus' maar de informatie is vaak wel zodanig dat het wel duidelijk is waar gevestigd moet worden (Lambooy, 1995).

Meester (1999) merkt verder op dat de behaviourale benadering weinig theoretische vooruitgang heeft geboekt en in de loop van de jaren negentig enigszins in de vergetelheid is geraakt.

## **2.10 Conclusie**

Ondanks de kritische noten die geplaatst kunnen worden bij de behaviourale benadering, lijkt de benadering toch zinvol. Feit is immers dat persoonlijke (behaviourale) aspecten altijd een rol van betekenis zullen blijven spelen. Ook bij grote bedrijven kunnen determinanten voor economisch gedrag zoals emoties en welzijn een rol spelen, want het blijft mensenwerk. Het is echter wel zo dat grote bedrijven normaal gesproken verplaatsingsbeslissingen op meer rationele wijze nemen, maar het behaviourale aspect mag ook in dit verband niet vergeten worden. Een besluit kan nooit op volledig rationele wijze genomen worden, omdat er altijd sprake is van incomplete kennis. De beslisser zal daarom het alternatief kiezen dat het meest nutmaximaliserend is. Bij die nutmaximalisatie spelen psychologische aspecten een rol. Vandaar ook dat in dit verband wel over economische psychologie wordt gesproken, de studie naar economisch gedrag gebaseerd op persoonlijke cognitieve en sociale factoren. Wetenschappers binnen deze discipline gaan zelfs zo ver, dat ze stellen dat elke beslissing per definitie irrationeel is, ook de kleinste dagelijkse beslissingen. Het begrip leren is bij deze discipline belangrijk. Dat is interessant, want als er gekeken wordt naar de definitie die in de economische psychologie gebruikt wordt voor leren, namelijk een relatieve verandering in gedrag als gevolg van oefening, zou verwacht mogen worden dat bedrijven die vaker verhuisd zijn meer kans op succes hebben. Er kan echter wel gesteld worden dat de behaviourale benadering de afgelopen tijd weinig theoretische vooruitgang heeft geboekt. Ondanks dat verdient de benadering wel aandacht, omdat psychologische factoren altijd een rol blijven spelen zolang er sprake is van mensenwerk.

### 3. De institutionele benadering in de economische geografie

#### 3.1 Inleiding

Economisch geografische studies op basis van behaviourale theorie veronachtzamen het ruimtelijk gedrag van grote ondernemingen. In behaviouraal onderzoek is de ondernemer zelf aan het woord met zijn oordeel over de voor- en nadelen van een bepaalde vestigingsplaats. De institutionele benadering legt de nadruk op de invloed van het management van grote multilocationele ondernemingen op het spreidingspatroon van de tot dergelijke concerns behorende vestigingen (Atzema et al., 2002). Deze benadering is in het begin bekend geworden als de 'geography of enterprise'. De institutionele benadering poogde de opkomst van de grote multinationals te verklaren aan de hand van het institutionele milieu waarin deze bedrijven opereerden. Locatiebeslissingen worden in de institutionele benadering beschouwd als een uiting van de investeringsstrategie van bedrijven. De multinationals worden gezien als bedrijven die zoveel invloed hebben dat de vestigingsplaatsfactoren geen gegeven zijn. Zij kunnen de condities zelf scheppen. Volgens Meester (1999) heeft dit te maken met machtsfactoren.

De overeenkomst tussen de institutionele economie en de neoklassieke economie is dat de aandacht gevestigd is op motieven voor en effecten van individueel handelen (Mol & Verbon, 1993). De neoklassieke economie gaat echter zoals eerder genoemd uit van de 'homo economicus', terwijl de institutionele economie er vanuit gaat dat individuen veelal over onvolkomen en verschillende informatie beschikken, waardoor er suboptimale beslissingen worden genomen.

Volgens Pen (2002) zijn er vier oorzaken te noemen voor de opkomst van de institutionele benadering:

- De opkomst van collectieve en bureaucratische besluitvorming in regionale systemen van bedrijven
- De toegenomen autonomie van (grote) bedrijven
- De groei van regionale planning door (grote) bedrijven
- De nieuwe rol van de overheid als 'mediator en arbitrator' bij deze regionale systemen

Pen (2002) stelt verder dat grote bedrijven door machtsfactoren kunnen onderhandelen met overheden, vakbonden en andere bedrijven over factoren die invloed kunnen hebben op de

vestigingsplaats, zoals het loonniveau, het belastingniveau, transportkosten, regionaal beleid, subsidies en infrastructuur. In de institutionele benadering wordt de locatiekeuze onder andere bepaald door nationaal beleid, arbeidsmarkten en bedrijfsprocessen. Ook is het zo dat er zich vaak een strijd afspeelt tussen individuen, stakeholders en coalities over de te varen koers van het bedrijf en over de aandachtspunten van beleid (Pen, 2002).

In de institutionele benadering wordt gepoogd om de complexe werkelijkheid in beeld te brengen. Deze benadering is over het algemeen beschrijvend van aard, waardoor sommige wetenschappers, waaronder Pen (2002) de benadering zien als een aanvulling op de behaviourale benadering, omdat er doorgaans geen modellen worden geconstrueerd.

De nadruk in dit hoofdstuk zal hoofdzakelijk liggen op de moderne institutionele benadering. Dit omdat deze benadering het meest recent is en omdat de benadering in de jaren negentig zeer populair werd.

De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt: in paragraaf 3.2 zal de geschiedenis worden beschreven. In paragraaf 3.3 zullen kort de methoden worden genoemd die worden gebruikt bij onderzoek binnen een institutioneel economisch kader. In paragraaf 3.4 zal worden uitgewerkt wat er wordt bedoeld met instituties. Instituties zijn, zoals de naam al zegt, de kern van de institutionele benadering en daarom is een definiëring van het begrip zinvol. Vervolgens zal in paragraaf 3.5 een onderscheid gemaakt worden tussen de ‘geography of enterprise’ en de moderne institutionele benadering. In paragraaf 3.6 zal beschreven worden hoe de institutionele benadering tot uiting komt in andere economische theorieën. Paragraaf 3.7 zal de kritiekpunten op de benadering beschrijven en in paragraaf 3.8 zal tenslotte een conclusie gegeven worden.

### **3.2 Geschiedenis van de institutionele benadering**

In de jaren zestig werd het grootbedrijf steeds belangrijker. De multinationals kwamen op en waren soms zo dominant dat de omzetten hoger waren dan het BNP van het land waarin ze opereerden. Hierdoor ontstond de ‘geography of enterprise’. De nadruk werd gelegd op leren, ‘bounded rationality’ en evolutie. Williamson (1975) introduceerde het begrip transactiekosten. Hierop zal in paragraaf 3.6 teruggekomen worden. Het besef dat de economische geografie in een bredere context moest worden gezien waarin sociale instituties een rol speelden, kreeg steeds meer steun. De institutionele school is de meest invloedrijke economische school van de Verenigde Staten geweest. In de jaren negentig was de institutionele benadering de meest invloedrijke benadering binnen de economische geografie.

Ook nu nog speelt deze benadering een niet te onderschatten rol van betekenis. Vandaar dat daar in dit hoofdstuk de nadruk hierop zal liggen.

### **3.3 Methoden in de institutionele benadering**

Bij onderzoek binnen een institutioneel economisch kader, wordt zowel gebruik gemaakt van kwalitatieve als kwantitatieve bronnen. Zo worden er diepte-interviews afgenomen, maar ook gewone interviews, enquêtes en vragenlijsten kunnen dienen om gegevens te verkrijgen. Verder kunnen er casestudies gedaan worden (Rutherford, 1994). Ook wordt er gebruik gemaakt van experimenten en simulatie (Schmid, 2004).

### **3.4 De definiëring van instituties**

Een institutie is een maatschappelijk patroon dat de individuen in die maatschappij programmeert volgens al dan niet bewuste regels. Instituties kunnen in dat opzicht worden beschouwd als 'feiten' die aan individuen binnen een maatschappij worden opgelegd. Als er sprake is van morele autoriteit kan de aantasting van die 'feiten' worden gezien als verwerpelijk. Voor personen die het streven hebben om maatschappelijke veranderingen door te voeren, kunnen instituties belemmerend zijn. Instituties en sociale bewegingen die de instituties willen veranderen leven op gespannen voet met elkaar. Die spanning en verandering daarop zijn vaak nodig om nieuwe stabiliteit te bereiken (Schmid, 2004).

Instituties hebben de volgende kenmerken:

- Instituties zijn extern: Een individu beschikt doorgaans niet over de mogelijkheden om een institutie te elimineren.
- Instituties zijn objectief of intersubjectief: Individuen binnen een maatschappij weten dat instituties bestaan en dat er sprake is van bepaalde regels. Iets is volgens een maatschappelijke meerderheid bijvoorbeeld moreel (on)verantwoord.
- Instituties zijn dwingend: Ongewenst gedrag wordt tegengegaan in de vorm van opvoeding en wetgeving. Op het overtreden van wetten staan zelfs straffen.
- Instituties hebben moreel gezag: Personen die de wet overtreden krijgen niet alleen straf maar worden ook als immoreel beschouwd.

- Instituties zijn historisch gegroeid: De huidige economie en staatsinrichting hebben zich in de loop van lange tijd ontwikkeld en zijn niet van een of de andere dag ontstaan.

### **3.5 De basiselementen van de institutionele benadering**

Bij de (neo)klassieke en de behaviourale benadering wordt de sociaal-politieke context gezien als een constante factor. Er wordt geen rekening mee gehouden. Deze context speelt wel degelijk een rol van betekenis (Martin, 2000). Volgens Martin is:

‘economic activity socially and institutionally situated: it cannot be explained by reference to atomistic individual motives alone, but has to be understood as enmeshed in wider structures of social, economic, and political rules, procedures and conventions. It is the role of these systems of rules, procedures, and conventions, both of a formal and informal nature, that is the focus of an institutionalist approach to economic geography.’

Het bestaan van verschillende soorten instituties en het begrijpen van de rol van die instituties is belangrijk om verschillen in economische ontwikkeling in verschillende landen te verklaren. North (1990) maakt in dit verband onderscheid tussen de ‘industrial environment’ en ‘industrial arrangements’. De ‘industrial environment’ kan formeel en informeel van aard zijn. Met formele instituties worden wetten en regelgeving bedoeld terwijl met informele instituties normen, waarden en conventies bedoeld worden. Met de ‘industrial arrangements’ worden bijvoorbeeld markten, bedrijven en vakbonden bedoeld die ontstaan door instituties en ook handelen naar die instituties (North, 1990).

Een ander belangrijk element van de institutionele benadering is dat er nadruk wordt gelegd op de evolutie van de ‘economic landscape’ (Martin, 2000). Instituties hebben als kenmerk dat ze duurzaam zijn en dat er ook sprake is van inertie. Instituties zijn historisch gevormd en er is sprake van padafhankelijkheid, want instituties ontwikkelen zich in verschillende landen op verschillende wijze. North (1990) omschrijft het als volgt:

‘Institutions connect the past with the present and the future, so that history is a largely incremental story of institutional evolution in which the historical performance of economies can only be understood as a part of a sequential story.’

De institutionele benadering stelt verder dat technologische innovaties belangrijk zijn bij het boeken van economische vooruitgang in een bepaalde regio. Het bestaan van innovatieve

clusters bijvoorbeeld draagt sterk bij aan de economische prestaties van een regio (Camagni, 1991). Het onderzoeken van technologische innovaties in regio's om daarmee economische prestaties te verklaren, is in de hedendaagse economische geografie een van de meest belangrijke thema's (Martin, 2000). Bedrijven die innovatief gericht zijn hebben bij een verplaatsing theoretisch gezien dus een voordeel als er sprake is van verhuizing naar een innovatief cluster.

Ook is het zo dat binnen de huidige institutionele benadering culturele factoren niet buiten beschouwing worden gelaten. Er wordt aandacht besteed aan de rol die culturele processen spelen bij de vorming van sociale structuren, individuele identiteiten, consumptiegewoonten en levensstijlen. Deze culturele factor is niet te onderschatten, want deze factor is eveneens van invloed op de vorming van instituties en dus ook op regionale economische ontwikkelingen (Martin, 2000). Nationaal gezien zal deze culturele factor een kleinere rol van betekenis spelen dan internationaal, omdat sociale structuren en levensstijlen bijvoorbeeld in verschillende nationale regio's niet veel van elkaar zullen verschillen. Internationaal gezien kunnen deze verschillen groter zijn. Een bedrijf dat migreert naar een ander land kan te maken krijgen met een totaal ander institutioneel milieu. Dit kan een pullfactor zijn, maar eveneens een keepfactor (zie voor een nadere omschrijving van deze begrippen paragraaf 4.2). Ook een bedrijf dat verhuist naar een andere nationale regio kan te maken krijgen met een ander institutioneel milieu, want de institutionele benadering legt eveneens nadruk op de 'social regulation and governance' van regionale en lokale economieën. 'Regulation' duidt in dit verband op een specifiek historisch regime dat sociaal-economische relaties coördineert, stabiliseert en reproduceert (Martin, 2000). In dit opzicht spelen instituties een aanzienlijke rol in regionale economieën, dus bedrijven die interregionaal migreren kunnen ondanks kleine culturele verschillen wel degelijk te maken krijgen met een ander institutioneel milieu.

### **3.6 De uiting van de institutionele benadering in andere theorieën**

Volgens Martin (2000) wordt de institutionele economie tegenwoordig op drie verschillende manieren toegepast, te weten via de transactiekostenbenadering van Coase, via de 'embeddedness'-benadering van Granovetter en via de evolutionaire benadering. Hieronder zullen deze benaderingen stuk voor stuk uitgewerkt worden.

### *Transactiekostenbenadering van Coase*

Onder transactiekosten worden de kosten verstaan die gemoeid zijn met de overdracht van goederen en diensten (Atzema, et al., 2002). De term transactie wordt door Williamson (1985) als volgt omschreven: “A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface”.

Bij de transactiekostenbenadering worden vier soorten producten onderscheiden:

- strategische producten: worden door één leverancier geleverd. De toelevering ervan is op langere en kortere termijn niet zonder meer gegarandeerd en bovendien vertegenwoordigen deze producten een belangrijke waarde in de kostprijs van het eindproduct. Grondstoffen behoren doorgaans tot deze categorie.
- knelpunt-producten: vertegenwoordigen een relatief geringe monetaire waarde, maar zijn kwetsbaar wat de toelevering betreft. Gedacht kan worden aan producten die als katalysator in een productieproces worden gebruikt en die moeilijk verkrijgbaar zijn.
- hefboom-producten: kunnen door verschillende toeleveranciers worden geleverd en vertegenwoordigen een relatief hoog aandeel in de kostprijs van het eindproduct van de uitbesteder. Een geringe prijswijziging werkt relatief sterk door in de kostprijs van het eindproduct.
- normale producten: leveren inkooptechnisch weinig problemen op. Deze producten hebben per eenheid een geringe waarde en kennen alternatieven wat de levering betreft. In de praktijk vallen verreweg de meeste producten in deze categorie. Voorbeelden zijn standaardcomponenten, onderhoudsmaterialen, bouten en moeren (Williamson, 1985).

In bovenstaande verdeling van producten zit een belangrijke ruimtelijke component. Verwacht mag worden dat een uitbesteder voor strategische goederen meer gedwongen is contacten over langere afstand te leggen of in stand te houden dan voor normale producten.

De transactiekostentheorie kan goed worden toegepast op verticale bedrijfsrelaties zoals toeleverings- en uitbestedingsrelaties tussen bedrijven. Deze benadering biedt hulp aan ondernemingen die 'make or buy'-beslissingen moeten nemen (Williamson, 1985).

***'Embeddedness'-benadering van Granovetter***

In de (neo)klassieke benadering wordt uitgegaan van het feit dat door de invoering van de geldeconomie alleen sprake is van zuivere ruiltransacties. Granovetter (1981) spreekt dit tegen. Volgens Granovetter is er sprake van 'embeddedness' van economische relaties. Vanwege de persoonlijke relaties vormen culturele waarden en sociale structuren belangrijke institutionele kaders waarbinnen markten en organisaties opereren. Deze culturele waarden en sociale structuren zijn van verschillende aard in verschillende landen doordat ze historisch bepaald zijn. Boschma (2002) stelt dat deze 'embeddedness' zich manifesteert op bedrijfsniveau en op regioniveau. Op bedrijfsniveau zijn de sociale relaties die het bedrijf onderhoudt met de regio belangrijk, terwijl het op regioniveau gaat om de sociaal-culturele context van het ondernemen. (Atzema et al., 2002). Voorbeelden van deze 'embeddedness' zijn bedrijven die informele contacten onderhouden met leveranciers. Leveranciers leveren producten aan die niet op kwaliteit worden gecontroleerd, omdat er sprake is van een bepaalde vertrouwensband. Deze vertrouwensband levert voor zowel de leverancier als de uitbesteder (financiële) voordelen op. De 'embeddedness'-benadering gaat uit van partnerschap in plaats van het kostenverhaal van contacten, contracten en controle. Volgens Atzema et al. (2002) boeken bedrijven die goede sociale relaties hebben winst op de volgende punten:

- Vertrouwensrelaties verkleinen de kans op opportunistisch gedrag, dat wil zeggen gedrag waarbij een van de deelnemers zich oneerlijk gedraagt en gebruik maakt van bedrog om hogere winsten te behalen.
- Voor kleine bedrijven zijn vertrouwensrelaties noodzakelijk omdat zij financieel vaak niet de mogelijkheden hebben om te innoveren en tot exporteren.
- De flexibiliteit in een netwerk gebaseerd op sociale relaties is doorgaans groot, omdat er geen contractuele verplichtingen zijn en niemand contractueel verworven rechten bezit.
- Partners in sociale netwerken hebben vaak een open houding ten opzichte van elkaar waardoor collectieve leerprocessen bevorderd worden.

Atzema. et al (2002) wijzen er verder op dat 'embedded' relaties veelal een lokaal of regionaal karakter hebben, omdat vertrouwensbanden normaal gesproken het makkelijkst opgebouwd kunnen worden met mensen en bedrijven die dichtbij gevestigd zijn.



### ***Evolutionaire benadering***

De evolutionaire economie is een benadering binnen de economie die stoelt op inzichten van de biologie. Deze benadering gaat er vanuit dat economische ontwikkeling een dynamisch proces is waaraan bedrijven zich al dan niet aan kunnen passen. Technologie speelt in dit verband een grote rol, omdat dit de dynamiek van een regio bepaalt (Lambooy, 1995). Het aanpassingsvermogen dat bedrijven aan de dag leggen is bepalend voor de economische regio om voort te bestaan. Bedrijven die zich aan kunnen passen, overleven. Bedrijven die dat niet kunnen, verdwijnen. Regio's die succesvol zijn zullen dat in de toekomst waarschijnlijk ook zijn, omdat die regio's voordelen genieten. Deze regio's hebben al een centrale plaats in de (inter)nationale economische wereld, profiteren het meest van nieuwe transportsystemen zijn rijk aan innovaties en entrepreneurs en bezitten een gedifferentieerde productiestructuur (Atzema et al., 2002). Bedrijfsverplaatsingen hebben economisch gezien volgens het evolutionaire perspectief meer kans van slagen als er sprake is van verplaatsing naar succesvolle regio's, omdat deze in de toekomst ook nog een goede kans maken succesvol te zijn.

Wetenschappers waarbij er sprake is van een evolutionair aspect in de denkwijzen, zijn Schumpeter (1912), Jacobs (1961) en Winter en Nelson (1982).

### **3.7 Kritiek op de institutionele benadering**

Hoewel er nooit een concrete kritieke stroming is opgekomen jegens de institutionele benadering zijn er in de literatuur wel kritische geluiden te vinden. Zo zouden instituties bij deze benadering te bepalend zijn voor het economische gedrag van de beslisser. Er zijn namelijk ook individuen die niet handelen zoals instituties dat voorschrijven. Bovendien kan de conceptualisering van het begrip instituties als te onduidelijk worden gezien. Ook is het zo dat de empirische basis bij deze benadering te gering is en dat er, ondanks het feit dat de benadering zeer populair was in de jaren negentig, te weinig empirische vooruitgang is geboekt.

### **3.8 Conclusie**

Ondanks zachte kritiek die er is op de institutionele benadering lijkt deze benadering toch een zeer werkbaar. Bedrijven hebben namelijk altijd te maken met het institutionele milieu waarin

ze opereren en locatiebeslissingen kunnen wel degelijk een resultante zijn van dat milieu. Het is echter wel zo dat bij de institutionele benadering netwerken belangrijk zijn. Het milieu waar bedrijven dus opereren is belangrijk voor het succes van het bedrijf. Als een bedrijf een groot netwerk heeft en veel (informele) contacten zijn de kansen op succes voor het bedrijf groter. Een verhuizing zou dus kunnen betekenen dat de kans op succes een stuk kleiner wordt omdat het bedrijf uit het netwerk stapt. Hierbij geldt natuurlijk dat een verplaatsing op zeer kleine schaal niet telt, omdat dan waarschijnlijk sprake blijft van hetzelfde netwerk. Als de mate van succes als determinant voor tevredenheid wordt beschouwd, kan gesteld worden dat bedrijven die verplaatsen volgens de institutionele benadering minder tevreden zullen zijn. Het is echter niet altijd waar dat bedrijven die uit een netwerk stappen door een verhuizing automatisch minder succes hebben. Dit zal duidelijk worden bij de onderzoeksresultaten. Een bedrijf legt immers ook al voor de verhuizing (contacten) waardoor er een nieuw netwerk kan ontstaan. Ook hier blijkt dus dat aan het institutionele milieu waarin het betreffende bedrijf opereert, teveel macht wordt toegedicht zoals dat al in enkele kritische noten in de literatuur stond. Het institutionele milieu mag echter niet veronachtzaamd worden, want een goed netwerk kan wel degelijk een grote rol spelen in de kansen op succes voor het bedrijf.

## **4. Bedrijfsverplaatsingsbeslissingen en besluitvormingsprocessen**

### **4.1 Inleiding**

In de vorige hoofdstukken is een theoretisch kader geschetst waarin bedrijfsverplaatsing werd bekeken vanuit een behaviouraal perspectief en een institutioneel perspectief. Omdat een ondernemer nooit volledig en juist geïnformeerd is zal hij ook nooit volledig rationeel kunnen handelen. In de praktijk blijkt dat een besluit om te verplaatsen een resultante is van factoren die positief en negatief uitvallen ten aanzien van de huidige vestigingslocatie (Van Asperen, 2001). Een bedrijf zal overgaan tot verhuizing als de positieve en negatieve factoren op de huidige locatie niet meer opwegen tegen die van de nieuwe locatie. Deze factoren kunnen worden gesplitst in keep-, push-, en pullfactoren. In paragraaf 4.2 zullen deze factoren nader worden uitgewerkt. Verder zal in dit hoofdstuk aandacht worden geschonken aan het besluitvormingsproces. Dit zal worden gedaan aan de hand van het Model van Pen. Dit model onderscheidt drie fases in het besluitvormingsproces, te weten de identificatiefase, de zoekfase en de implementatiefase. Na deze theoretische beschouwing zal een conclusie volgen.

### **4.2 Keep-, push- en pullfactoren**

#### ***Keepfactoren***

Als push- en pullfactoren voor een ondernemer zwaarder wegen dan keepfactoren zal de ondernemer overgaan tot bedrijfsverplaatsing. Keepfactoren zijn in dit verband factoren die een bedrijf op de huidige locatie houden en er voor zorgen dat een bedrijf niet verhuist. Volgens Atzema et al. (2002) hebben keepfactoren vaak betrekking op de nadelen die zijn verbonden aan bedrijfsverplaatsing. Er zijn verschillende keepfactoren denkbaar voor een bedrijf. Een belangrijke is het personeel. In dit onderzoek worden bedrijven meegenomen die tien werknemers hebben of meer. Als een bedrijf zich verplaatst moet er een compensatieregeling worden getroffen met het personeel. Dit is een keepfactor, omdat er aan een dergelijke regeling vaak hoge kosten verbonden zijn. Een andere belangrijke keepfactor is het 'neighbourhood effect'. Hierbij speelt de emotionele verbondenheid met de eigen buurt of regio een rol. Door deze verbondenheid kan de keuze om te verhuizen lastig zijn (Atzema et al., 2002). Er zijn echter meer keepfactoren. Kok (1999) onderscheidt er zes, te weten:

- Het huidige gebouw is representatief
- De huidige locatie is goed ontsloten
- De huidige ligging is centraal
- De huidige omgeving is representatief
- Er is sprake van een goede werkomgeving
- Bij verhuizing moet er een regeling worden getroffen met het personeel

Ook Kok merkt dus op dat de hoge financiële kosten die gepaard gaan met het treffen van een compensatieregeling met het personeel een belangrijke keepfactor is.

### ***Pushfactoren***

Pushfactoren zijn factoren die een ondernemer als negatief ervaart op de huidige locatie, waardoor de mogelijkheid ontstaat dat een bedrijf wil of moet verhuizen. Deze factoren kunnen zowel betrekking hebben op site- als wel op situation-factoren (Van Asperen, 2001). Site-factoren zijn in dit verband factoren die betrekking hebben op het terrein en het pand van vestiging. Als voorbeeld kan bijvoorbeeld de geringe parkeergelegenheid op de huidige locatie dienen. Ook geringe uitbreidingsmogelijkheden op de huidige locatie kan gezien worden als een site-factor. Volgens Kok (1999) zijn de volgende site-factoren van belang:

- Gebrek aan uitbreidingsruimte
- Geen representatief gebouw
- Slechte toestand bedrijfsruimte
- Organisatorische overwegingen
- Geen parkeergelegenheid
- Optimistische toekomstverwachting

Situation-factoren zijn factoren die betrekking hebben op de relatieve ligging van het bedrijf ten opzichte van belangrijke productiefactoren (Adema, 2003). Infrastructuur en bereikbaarheid zijn in dit opzicht belangrijk. Voorbeelden van situation-factoren zijn afstand tot de woonplaatsen van het personeel, tot de klanten en tot de leveranciers. Kok (1999) onderscheidt de volgende situation-factoren:

- Slechte bereikbaarheid
- Moeilijke plaatselijke verkeerssituatie

- Overlast in de omgeving
- Geen representatieve omgeving

### ***Pullfactoren***

Pullfactoren zijn het tegenovergestelde van pushfactoren. Het gaat om factoren die een bedrijf naar een nieuwe locatie trekken. Vaak is zo dat pushfactoren op de oude locatie de pullfactoren van de nieuwe locatie zijn. Van een parkeerprobleem op de oude locatie zal op de nieuwe locatie bijvoorbeeld geen sprake meer zijn. En een gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden op de huidige locatie kan opgelost worden door naar een andere locatie te verhuizen, omdat die mogelijkheden daar wel zijn. Kok (1999) onderscheidt de volgende pullfactoren met betrekking tot de site:

- Representatief gebouw
- Mogelijkheid tot uitbreiding
- Aanwezigheid bedrijfsruimte
- Meer parkeergelegenheid
- Organisatorische overwegingen
- Representatieve omgeving
- Betere productiemogelijkheden

Met betrekking tot de situation van het bedrijf onderscheidt Kok (1999) de volgende factoren:

- Betere bereikbaarheid voor afnemers en leveranciers
- Gunstige verkeerssituatie
- Centrale ligging in Nederland en Europa

Adema (2003) concludeert dat keep-, push- en pullfactoren niet afzonderlijk moeten worden beschouwd, maar dat deze factoren wederzijds afhankelijk van elkaar zijn. Een pushfactor op de oude locatie is vaak tegelijkertijd een pullfactor op de nieuwe locatie. Een ondernemer zoekt naar verbeterpunten. Ook Klaassen en Molle (1983) onderstrepen dit:

'Motives for moving or not moving are not just isolated facts; rather they are elements of a major decision-making process before passing on to the actual motive studies.'

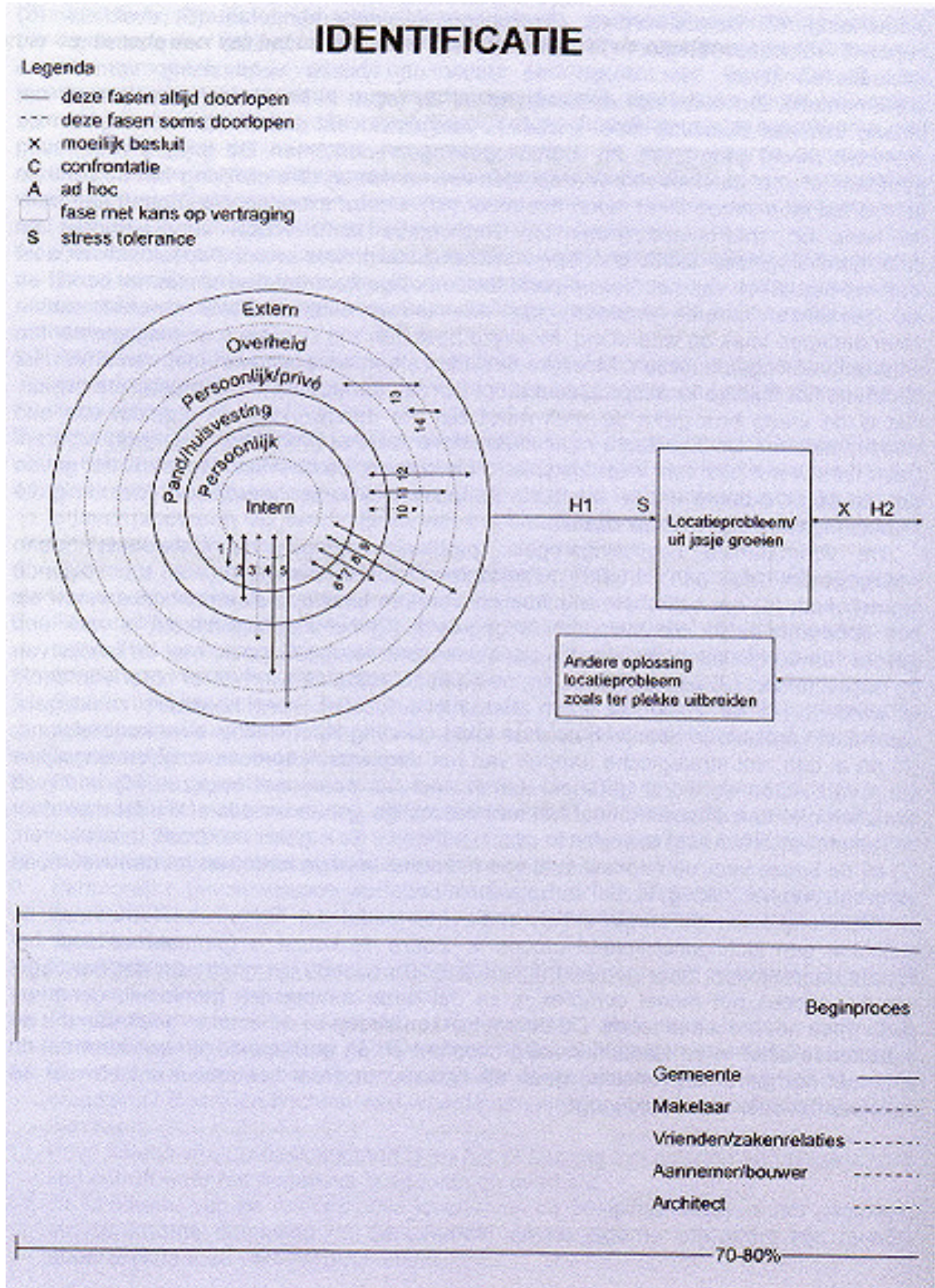
### 4.3 Het besluitvormingsproces

Vaak wordt bij het bekijken van bedrijfsverplaatsingen puur en alleen gekeken naar de uiteindelijke beslissing om te verhuizen. Het proces vooraf wordt vaak buiten beschouwing gelaten. Ten onrechte, want dit proces is erg belangrijk. Het zoekproces en het besluitvormingsproces bepalen namelijk in principe de vestigingslocatie. Het proces vooraf kan dus bepalen of een ondernemer tevreden of juist ontevreden is op de nieuwe locatie. Verkeerde keuzes worden met grote regelmaat gemaakt. Het is bijvoorbeeld zo dat bedrijven met veel keuzemogelijkheden met betrekking tot de nieuwe locatie significant tevredener zijn dan bedrijven met weinig alternatieven (zie paragraaf 5.3). Volgens Pellenbarg (1985) heeft een op de drie ondernemers na de verhuizing spijt van de gemaakte keuze. Aan deze ontevredenheid kunnen diverse oorzaken ten grondslag liggen. Een veel gehoorde oorzaak is dat de ondernemer onjuist of niet volledig was geïnformeerd over de nieuwe locatie. Ook kan het zijn dat een ondernemer te hoge verwachtingen had van de nieuwe locatie. Feit is wel dat grote bedrijven vaak rationeler te werk gaan dan kleine bedrijven (Pen, 2002). Dit blijkt uit het feit dat grote bedrijven meer naar kosten en baten kijken. Bij kleine bedrijven zijn ook 'zachtere' factoren belangrijk, zoals bijvoorbeeld het reeds genoemde 'neighbourhood effect'. Ook maken grote bedrijven vaker gebruik van een deskundig persoon om te onderzoeken of een bedrijfsverplaatsing zinvol is. Volgens Pen (2002) gebeurt dat bij kleine bedrijven minder, omdat iedereen binnen een klein bedrijf wel weet wie wat doet binnen een bedrijf. In de literatuur worden echter ook tegenovergestelde beweringen gevonden, die passen binnen het kader van de behaviourale en institutionele benadering. Ter Hart (1979), stelt dat ook mensen die bij grote multinationals werken geen rationele wezens zijn. Bij deze mensen zal ook sprake zijn van bijvoorbeeld een 'neighbourhood effect' en ook zij hebben voorkeuren voor bepaalde landen of regio's als het gaat om bedrijfsverplaatsing.

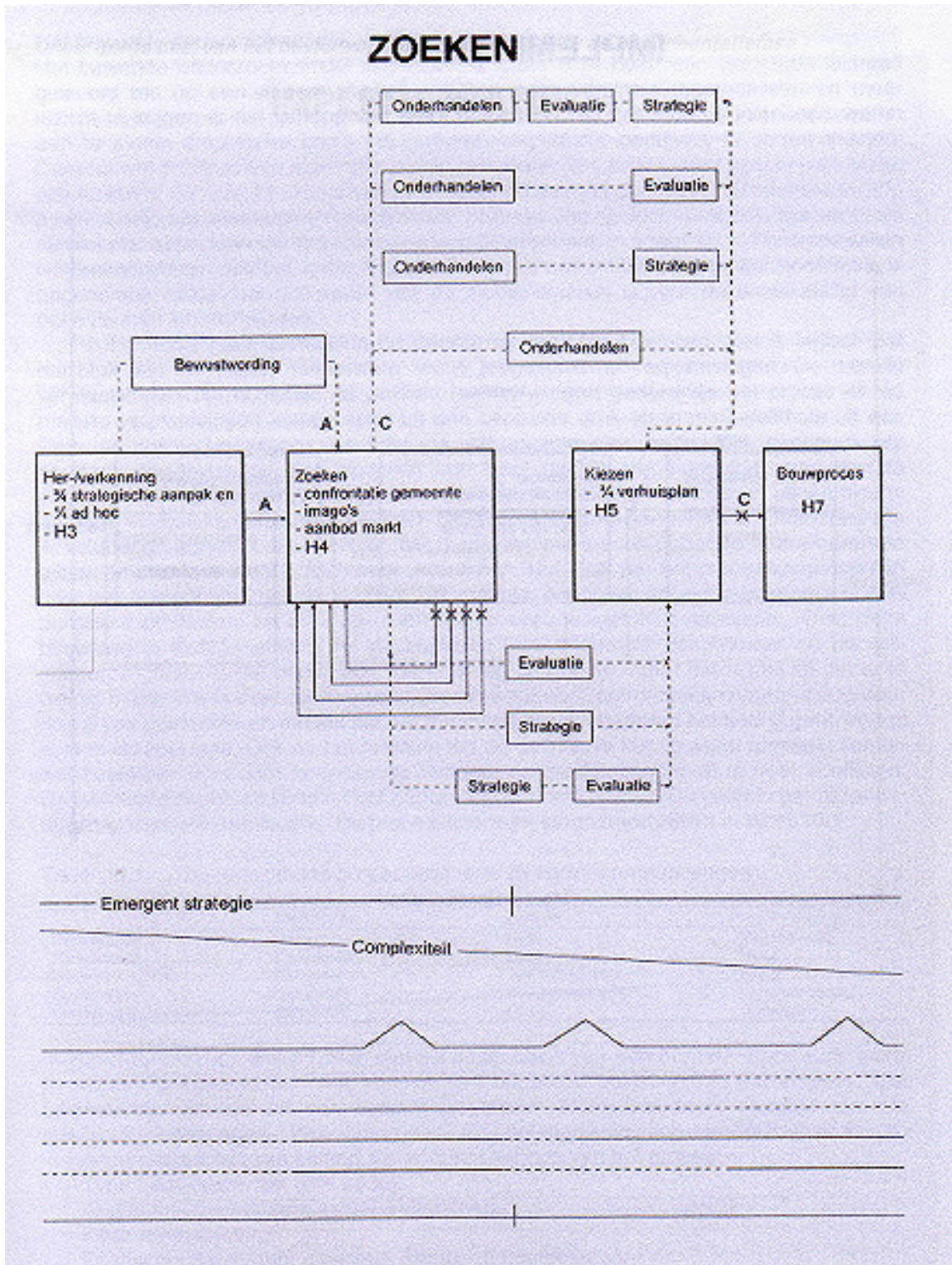
Net als bij Adema (2003) zal hier het model van Pen (2002) als leidraad worden genomen. Dit model laat zien hoe processen van bedrijfsverplaatsing normaliter verlopen. Uiteraard is het zo dat een dergelijk model met een korrel zout moet worden genomen, omdat bedrijfsverplaatsingsprocessen zeer uiteenlopend van aard kunnen zijn. Het is daarom lastig al deze processen binnen een model te vangen. Desondanks is het wel zo dat dit model een goed beeld geeft van hoe processen van bedrijfsverplaatsing verlopen. Vandaar dat dit model, net als bij Adema (2003), hier als leidraad wordt gebruikt. Dit model is op drie pagina's weergegeven in figuur 4.1, 4.2 en 4.3, maar deze pagina's moeten eigenlijk horizontaal naast

elkaar gelegd worden. Door de grootte van het model was het echter niet mogelijk dit te realiseren.

Figuur 4.1: Model van Pen, fase 1

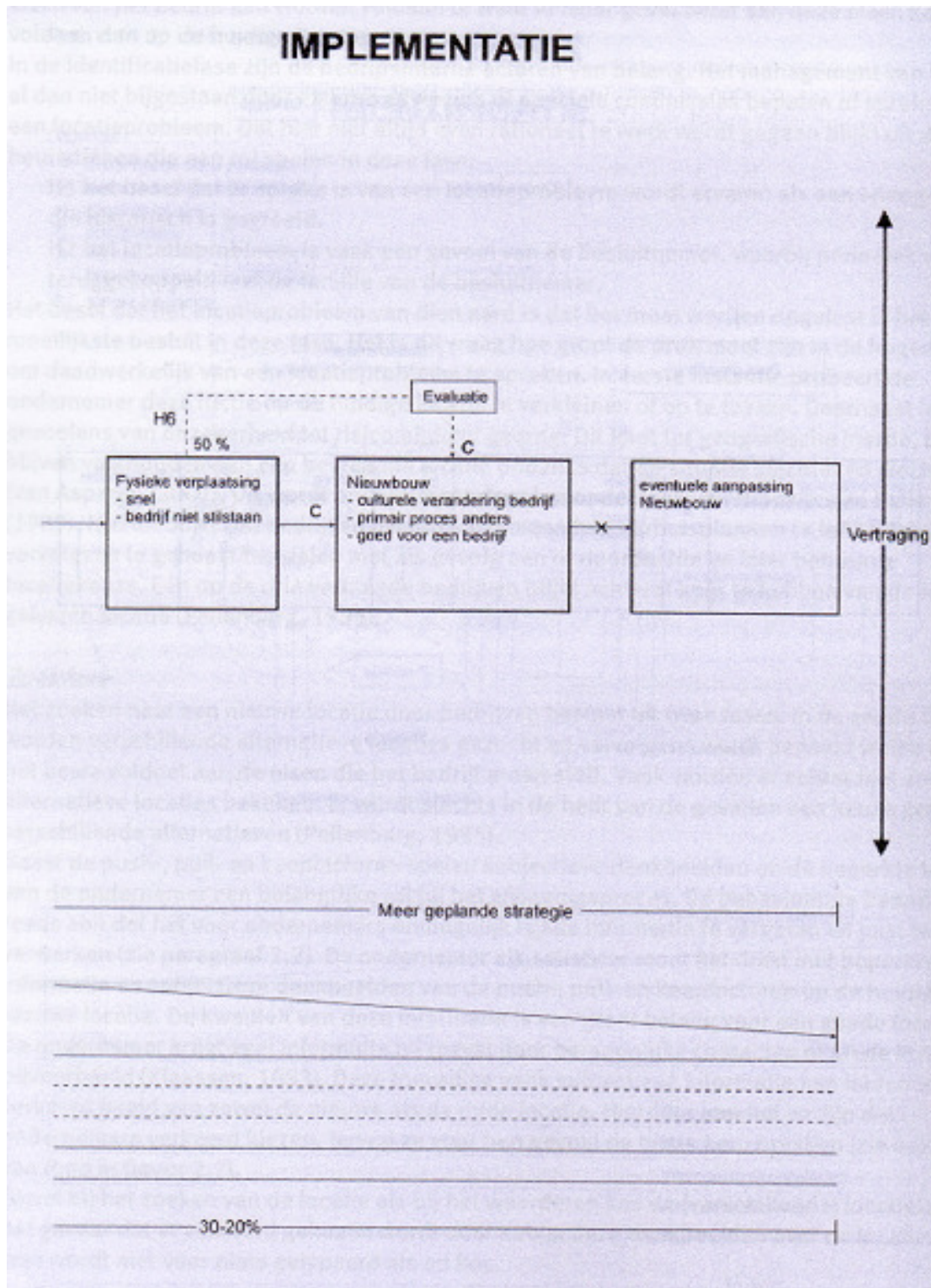


**Figuur 4.2: Model van Pen, fase 2**





**Figuur 4.3: Model van Pen, fase 3**



(Bron: Pen (2002), uit Adema (2003))

De actoren die tijdens het besluitvormingsproces actief zijn, staan onderin het model en aan de onregelmatige lijnen is te zien wanneer actoren deelnemen aan het proces. In dit model spelen ook de reeds in paragraaf 2.4 aangehaalde heuristieken een rol. Ze worden in het model aangegeven met de letter H. Ook geeft het model de moeilijke momenten in het proces aan. Deze momenten worden weergegeven met een kruis. Verder spelen ad hoc situaties in het model een rol. Deze worden geconstrueerd door middel van de letter A. Als de letter C in het model staat weergegeven, is er sprake van een confrontatie tussen actoren. De momenten waarop vertraging kan optreden worden eveneens in het model weergegeven. Ten slotte kan er nog sprake zijn van 'stress tolerance'. Indien dat het geval is, geeft het model een S weer.

Het model begint met de identificatiefase. In deze fase bemerkt het bedrijf dat er sprake is van een locatieprobleem. De locatie kan niet meer tegemoet komen aan de eisen van het bedrijf en voor het management van het bedrijf gaan de push- en pullfactoren zwaarder wegen dan de keepfactoren. Er wordt besloten over te gaan tot een verhuizing. Volgens Van Asperen (2001) is er in deze fase vaak sprake van geografische inertie. Omdat er vaak sprake is van het reeds eerder aangehaalde 'neighbourhood effect' preferereert de ondernemer om, ondanks de problemen op de huidige locatie, niet te verhuizen. Dit effect kan nadelig zijn voor het betreffende bedrijf.

In de zoekfase wordt in eerste instantie gezocht naar een betere locatie voor het bedrijf. Het moet een locatie betreffen die het best tegemoet komt aan de eisen die het bedrijf stelt. Zoals de behaviourale benadering al aangaf, probeert het bedrijf de beste locatie te vinden, maar dat lukt niet altijd door onvoldoende en in sommige gevallen ook onjuiste informatie. Daarom komt het in de praktijk relatief vaak voor dat bedrijven ontevreden zijn over de nieuwe locatie.

In de implementatiefase staan de fases kiezen, bouw, fysieke verplaatsing en evaluatie centraal. Ten eerste moet er een aannemer worden gekozen. Dit wordt vaak ervaren als een moeilijk moment in het proces. Ook de vraag of er aanpassingen moeten gedaan in het proces van nieuwbouw wordt soms als moeilijk gezien. Aan het eind van het proces is er sprake van evaluatie. Het blijkt echter dat de helft van de verhuisde bedrijven dat niet doet, omdat de verhuizing als eenmalig wordt gezien (Pen, 2002).

#### **4.4 Conclusie**

Een bedrijf zal overgaan tot verplaatsing als de positieve en negatieve aspecten van de huidige locatie niet meer opwegen tegen die van de nieuwe locatie. Dit betekent dus dat de push- en pullfactoren sterker zijn dan de keepfactoren. Zaken als bereikbaarheid, de representativiteit van het gebouw, uitbreidingsmogelijkheden en parkeergelegenheid spelen een belangrijke rol in dit geheel. Wat ook een pushfactor kan zijn is dat de gemeente een bedrijf (min of meer) dwingt om te verhuizen, zo zal uit het onderzoek blijken. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van onteigening, sloop voor stads- of dorpsontwikkeling of andere gemeentelijke regelgeving. Dit zijn zaken die in het huidige planologische beleid van gemeenten een niet te onderschatten rol van betekenis spelen.

Wat betreft de fasering van een bedrijfsverplaatsingsproces wordt het model van Pen in dit onderzoek als leidraad gebruikt. Dit model gaat er vanuit dat er bij een bedrijfsverplaatsing sprake is van een identificatiefase, een zoekfase en een implementatiefase. In de praktijk zal blijken dat een bedrijf niet altijd gebruik maakt van een besluitvormingsproces dat bestaat uit meerdere fases. In hoofdstuk 5 zal dit nader aan te orde komen.

## **5. Het onderzoek**

### **5.1 Inleiding**

Na het schetsen van een theoretisch kader, waarin naast de behaviourale benadering en de institutionele benadering ook keep-, push- en pullfactoren en de fasering van het besluitvormingsproces centraal stonden volgt in dit hoofdstuk de uitwerking van het daadwerkelijke onderzoek. Een centrale vraag in dit onderzoek is welk percentage van de verplaatste bedrijven na de verhuizing tevreden is en welk percentage ontevreden. Pellenburg (1985) toonde al aan dat ongeveer eenderde van de verplaatste bedrijven ontevreden is op de nieuwe locatie. Verder heeft Pellenburg (2005) gewezen op het feit dat een grondige voorbereiding niet bepalend hoeft te zijn voor succes. Het tegendeel blijkt in veel gevallen waar te zijn. Een goede voorbereiding leidt vaak tot hogere verwachtingen van de nieuwe locatie. Als de nieuwe locatie niet aan die hoge verwachtingen voldoet zal dat sneller leiden tot ontevredenheid. Een bedrijf dat daarentegen gevoelsmatig een besluit neemt tot bedrijfsverplaatsing heeft lagere verwachtingen en dus is de kans op tevredenheid groter. Op deze beweringen is de gevolgde methodologie in dit hoofdstuk afgestemd. Zo wordt onderzocht of er een relatie bestaat tussen de mate van tevredenheid van een bedrijf na de verhuizing en het feit of er sprake is geweest van bijvoorbeeld veel te kiezen alternatieven. Ook wordt er gekeken of bedrijven die veel keuzemogelijkheden hadden, deskundig extern advies of advies van een eerder verhuisde collega-onderneming hebben gehad bij het kiezen van het beste alternatief. Eveneens is onderzocht of er een relatie was tussen het aantal alternatieven en het aantal fases in het besluitvormingsproces dat een bedrijf doorlopen heeft voor de verplaatsing.

Dit hoofdstuk zal beginnen met een paragraaf waarin de methodologie van het onderzoek aan de orde komt. In paragraaf 5.3 worden de resultaten van de statistische bewerkingen uitgewerkt en in paragraaf 5.4 volgt een conclusie.

### **5.2 Methoden**

De data voor dit onderzoek zijn verkregen doormiddel van telefonische enquêtes. Deze enquête is te vinden in bijlage 1. Een vraag in deze enquête was: “Als u de keuze weer zou kunnen maken, zou u de nieuwe locatie dan weer kiezen?” Deze vraag vervult in dit onderzoek een sleutelrol. Doormiddel van het koppelen van deze vraag aan andere vragen uit

de enquête is het mogelijk een idee te krijgen omtrent de vraag of bedrijven met een grondige voorbereiding ontevredener zijn dan bedrijven die de beslissing meer gevoelsmatig hebben genomen. De vragen waaraan deze hoofdvraag gekoppeld wordt zijn de volgende:

- Heeft u extern advies gehad bij het maken van een keuze met betrekking tot de nieuwe locatie?
- Bestond het besluitvormingsproces uit een of uit meerdere fases?
- Is er voordat u bent verhuisd, deskundig advies gevraagd aan bijvoorbeeld een consultant of aan een eerder verhuisde collega-onderneming?
- Had u veel alternatieven waaruit u kon kiezen?
- Is de keuze voor de nieuwe locatie op gevoel gemaakt of is er voornamelijk gekeken naar objectieve factoren?
- Was de verplaatsing voor 100 % uw eigen keuze, of in meerdere of mindere mate afgedwongen door externe factoren, zoals bijv. huuropzegging, onteigening, sloop voor stads- of dorpsontwikkeling, gemeentelijke regelgeving enzovoort?
- Heeft u het afgelopen jaar winst gemaakt?
- Verwacht u het komende jaar winst te maken?
- Bent u van plan binnen nu en 10 jaar te verhuizen?

De antwoorden op bovenstaande vragen kunnen in principe alleen positief of negatief zijn. Het gaat om nominale variabelen. Daarom wordt er alleen gebruik gemaakt van kruistabellen en de daarbij behorende chi-square toetsen. Een kruistabel is een overzicht van twee variabelen, waarin voor elke combinatie van categorieën gezien kan worden hoe vaak deze voorkomt. Een chi-square toets wordt gebruikt om de kracht van een bepaald verband tussen twee nominale variabelen te bepalen. Bij een dergelijke toets is het noodzakelijk om eerst twee hypothesen op te stellen. Deze hypothesen luiden normaal gesproken als volgt:

- H0: De beide variabelen zijn onafhankelijk van elkaar, dus er bestaat geen verband
- H1: Er bestaat een verband tussen de beide variabelen

Op deze manier zullen de hypothesen in dit onderzoek ook gebruikt worden. Het significantieniveau dat in dit onderzoek wordt gebruikt is 0,05. Als een chi-square toets een overschrijdingskans van bijvoorbeeld 70 % oplevert betekent dat dat de H0-hypothese in 70 % van de gevallen waar is. Gezien het significantieniveau van 0,05 mag daarom worden

aangenomen dat er geen significant verband bestaat tussen de betreffende variabelen. Om de overzichtelijkheid niet in het gedrang te brengen zullen de kruistabellen en de chi-square toetsen niet in tabelvorm worden gepresenteerd. Daarvoor wordt verwezen naar bijlage 2.

Een andere niet onbelangrijke hypothese is dat grote bedrijven een meer rationele aanpak volgen bij het bepalen van de vestigingslocatie. Daarom wordt de relatie tussen het aantal werknemers dat een bedrijf heeft en het aantal alternatieven dat een bedrijf had. De mediaan van het aantal werknemers dat een bedrijf in dit onderzoek had was 22. Er is voor de mediaan gekozen omdat een gemiddelde het beeld vertekent doordat hierbij de nadruk te zwaar gelegd wordt op enkele bedrijven die relatief veel werknemers hebben. Er zal gewerkt worden met twee groepen. Enerzijds zijn dit de kleinere bedrijven. Deze bedrijven hebben 22 werknemers of minder. Anderzijds zijn er grotere bedrijven. Deze bedrijven hebben 23 werknemers of meer.

Een eveneens interessante vraag is of bedrijven voor de verhuizing veel alternatieven hadden. Veel alternatieven impliceert in principe dat een bedrijf een grondige voorbereiding heeft getroffen. In dat geval mag dan ook verwacht worden dat een bedrijf dat veel alternatieven had eveneens een besluitvormingsproces heeft gevolgd dat uit meerdere fasen bestond. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de volgende regel: veel alternatieven zijn meer dan 5 alternatieven en weinig alternatieven zijn 5 alternatieven of minder. Bij het statistisch bewerken van deze variabelen zal gebruik gemaakt worden van kruistabellen en chi-square toetsen. Er mag eveneens verwacht worden dat een dergelijk bedrijf deskundig advies heeft gehad, eventueel van een consultant of een eerder verhuisde collega-onderneming. Ook hier zal met behulp van kruistabellen en chi-square toetsen de relatie tussen deze nominale variabelen worden onderzocht.

Tenslotte is er nog gebruik gemaakt van een regressie analyse om de invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele, de tevredenheid, te bepalen.

### 5.3 Resultaten

#### *Relatie tussen mate van tevredenheid en andere variabelen*

Een centrale vraag in dit onderzoek was welk percentage van de bedrijven na de verhuizing aangaf de nieuwe locatie niet opnieuw te kiezen als er een herkansingsmogelijkheid zou zijn. Een bedrijf dat zegt de nieuwe locatie niet weer te kiezen in het geval van een dergelijke herkansingsmogelijkheid wordt in dit onderzoek als ontevreden beschouwd. Het bedrijf had immers hogere verwachtingen van de nieuwe locatie en die verwachtingen zijn niet uitgekomen. In figuur 5.1 is te zien welk percentage van de 154 geënquêteerde bedrijven ontevreden is en welk percentage tevreden. 104 bedrijven zeiden tevreden te zijn, wat neerkomt op 67,5 % en 50 bedrijven. Het percentage van de bedrijven dat ontevreden is, is dus 32,5 %.

**Figuur 5.1: Percentages tevreden en ontevreden bedrijven**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	104	67,5	67,5	67,5
	nee	50	32,5	32,5	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Deze percentages stemmen overeen met wat Pellenbarg al in 1985 aantoonde. In de subparagrafen die volgen zal worden gekeken of er een relatie bestaat tussen de mate van tevredenheid van een bedrijf en de punten die al in paragraaf 5.2 zijn aangehaald. In institutioneel opzicht is het zo dat het aantal bedrijven dat ontevreden is verrassend te noemen is. In dit perspectief is het aantal ontevreden bedrijven namelijk laag. De institutionele benadering stelt immers dat in principe bijna alle bedrijven ontevreden zullen zijn na de verplaatsing omdat er sprake is van het verlaten van het netwerk waarin ze eerder opereerden. Het verlaten van dit netwerk zou slechtere bedrijfsresultaten tot gevolg hebben en in het verlengde daarvan een geringere mate van tevredenheid.

### ***Extern advies***

Uit de kruistabel met de daarbij behorende chi-square toets volgt dat er sprake is van een overschrijdingskans van 6,8 % bij tweezijdig toetsen. Het lijkt er dus op dat het inwinnen van extern advies geen invloed heeft op de tevredenheid van het bedrijf na de verplaatsing als er een significantieniveau van 0,05 wordt gebruikt. Mocht er sprake zijn van een significantieniveau van 0,1, dan zou er wel sprake zijn van een verband. Dit klopt met de eerder opgestelde hypothese, namelijk dat een grondige voorbereiding eerder leidt tot ontevredenheid omdat de verwachtingen vaker hooggespannen zijn.

### ***Besluitvormingsproces***

Wat betreft het gevolgde besluitvormingsproces kan gesteld worden dat ook het aantal fases dat een bedrijf doorlopen heeft geen invloed heeft op de tevredenheid na de verhuizing. De chi-square toets levert namelijk een overschrijdingskans van 17,4 % bij tweezijdig toetsen. Dit houdt in dat er geen significant verband bestaat tussen het aantal fases in het besluitvormingsproces en de mate van tevredenheid na de verplaatsing.

### ***Advies van consultant of eerder verhuisde collega-onderneming***

Ook tussen het inwinnen van advies bij een consultant of een eerder verhuisde collega-onderneming en de mate van tevredenheid na de bedrijfsverplaatsing bestaat geen significant verband. Dit is niet geheel verrassend te noemen, omdat ook tussen het overige extern ingewonnen advies en de mate van tevredenheid geen significant verband bestond op een significantieniveau van 0,05. Een chi-square toets van het wel of niet ingewonnen hebben van advies bij een consultant of eerder verhuisde collega-onderneming levert een overschrijdingskans van 36,6 % op bij tweezijdig toetsen. Dit betekent dus dat er, evenals bij het overige externe advies, geen significant verband bestaat tussen deze variabelen.

### ***Aantal alternatieven***

Tussen het aantal alternatieven en de mate van tevredenheid bestaat in tegenstelling tot de bovengenoemde variabelen, wel een significante relatie. De chi-square toets van deze variabelen leverde een overschrijdingskans van 4,9 % op bij tweezijdig toetsen. Uit de



kruistabel blijkt dat 82 van de 104 tevreden bedrijven niet de keuze hadden uit vele alternatieven. Ondanks het feit dat ze weinig alternatieven hadden om uit te kiezen zijn ze toch tevreden. Hieruit blijkt dus dat het beschikken over vele keuzemogelijkheden niet per definitie betekent dat het bedrijf na de verplaatsing ook daadwerkelijk tevredener zal zijn. Dit strookt met dat wat Pellenbarg (2005) al aantoonde.

### ***Objectieve of gevoelsmatige factoren***

Ook tussen de variabelen mate van tevredenheid en het voornamelijk gekeken hebben naar objectieve, dan wel gevoelsmatige factoren bestaat een significante relatie. De overschrijdingskans die volgt uit de bijbehorende chi-square toets is bij tweezijdig toetsen kleiner dan 0,1 %. De kruistabel laat een opvallend feit zien. Van de 50 bedrijven die ontevreden waren na de verplaatsing hadden slechts 6 gebruik gemaakt van gevoelsmatige factoren. De hypothese dat het voornamelijk gebruik maken van objectieve factoren niet per definitie leidt tot een grotere mate van tevredenheid gaat hier dus op. Ook dit is in lijn met het door Pellenbarg (2005) aangetoonde idee, namelijk dat een grotere mate van rationaliteit en objectiviteit niet altijd leidt tot grotere tevredenheid.

### ***Eigen keus of min of meer gedwongen vertrek***

Een bedrijf dat gedwongen vertrekt maakt geen grotere of kleinere kans om tevreden te zijn na de bedrijfsverplaatsing. De chi-square toets levert een overschrijdingskans van 81,7 % op bij tweezijdig toetsen. Aangenomen mag dus worden dat er geen bestand bestaat tussen deze variabelen.

### ***Winst afgelopen jaar***

Er lijkt eveneens geen relatie te bestaan tussen de winst die een bedrijf heeft gemaakt en de mate van tevredenheid. Deze enquêtevraag leverde veel 'missing values' op, omdat vele bedrijfsmedewerkers geen mededelingen wilden doen over de bedrijfsresultaten. Er was echter nog wel sprake van 119 antwoorden op de vraag of het bedrijf winst had gemaakt in het afgelopen jaar en dit aantal mag dan ook wel gezien worden als hoog genoeg om statistische bewerkingen mee te doen. Een chi-square toets leverde een overschrijdingskans van 6,7 % op bij tweezijdig toetsen. Bij de inachtneming van een significantieniveau van 0,05 mag er dus

verondersteld wordt dat er geen relatie bestaat tussen deze betreffende variabelen. Als er echter gebruikt wordt gemaakt van een significantieniveau van 0,1 is er wel sprake van een significante relatie.

### ***Winst komend jaar***

In tegenstelling tot de variabele ‘winst afgelopen jaar’ is er bij de variabele ‘winst komend jaar’ wel sprake van een significant verband met de mate van tevredenheid na de bedrijfsverplaatsing op een significantieniveau van 0,05. Het blijkt namelijk dat bedrijven die winst verwachten in het komende jaar ook voornamelijk tevreden zijn. Slechts 6 bedrijven die tevreden zijn verwachten in het komende jaar geen winst. Dit is ook logisch te noemen, gezien het feit dat winst en tevredenheid relatief nauw met elkaar samenhangen.

### ***Verhuisplannen binnen 10 jaar***

Van de 46 bedrijven die verhuisplannen hebben binnen 10 jaar zijn er 40 bedrijven ontevreden. Er bestaat een verband tussen de mate van tevredenheid na de bedrijfsverplaatsing en het hebben van verhuisplannen. Bedrijven die tevreden zijn hebben doorgaans minder snel verhuisplannen dan bedrijven die ontevreden zijn. De chi-square toets behorende bij deze variabelen wijst uit dat er sprake is van een overschrijdingskans die kleiner is dan 0,1 % bij tweezijdig toetsen. Kort gezegd zijn tevreden bedrijven minder snel geneigd te verhuizen dan ontevreden bedrijven.

### ***Relatie tussen de grootte van het bedrijf en andere variabelen***

#### ***Aantal alternatieven***

Ondanks een verondersteld verband tussen de grootte van het bedrijf en het aantal alternatieven dat een bedrijf had voor de bedrijfsverplaatsing blijkt dat dat verband in dit onderzoek niet bestaat. Het lijkt erop dat kleinere bedrijven niet significant minder alternatieven hadden dan grotere bedrijven. Een chi-square toets levert namelijk een overschrijdingskans van 24,6 % op bij tweezijdig toetsen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het aantal alternatieven niet per definitie een indicator hoeft te zijn voor de mate van rationaliteit en objectiviteit bij een bedrijfsverplaatsingsbeslissing. In dit verband lijkt de

behaviourale benadering een zinvolle. Deze voorspelt immers dat ook grote bedrijven geen volledig rationele beslissingen kunnen nemen, omdat ook de managers van deze bedrijven last hebben van 'bounded rationality'.

### ***Relatie tussen het aantal alternatieven en andere variabelen***

#### ***Extern advies***

Tussen het aantal alternatieven dat een bedrijf had voor de bedrijfsverplaatsing en de vraag of er sprake is geweest van het inwinnen van extern advies is geen significant verband. De chi-square toets levert een overschrijdingskans op van 94,6 % bij tweezijdig toetsen. Het aantal alternatieven dat een bedrijf had lijkt dus niets te maken te hebben met extern advies.

#### ***Besluitvormingsproces***

Het aantal alternatieven dat een bedrijf had voor de bedrijfsverplaatsing en het aantal fases dat een bedrijf heeft gevolgd in het besluitvormingsproces hangen eveneens niet samen. De chi-square toets, behorende bij deze variabelen laat een overschrijdingskans zien van 79,6 % bij tweezijdig toetsen. Het lijkt er op dat het aantal alternatieven dat een bedrijf had weinig te maken heeft met het aantal fases dat een bedrijf heeft gevolgd in het besluitvormingsproces.

#### ***Advies van consultant of eerder verhuisde collega-onderneming***

Net als de twee bovengenoemde variabelen bestaat er ook tussen deze variabelen geen significant verband. Het aantal alternatieven dat een bedrijf had heeft weinig te maken met het ingewonnen hebben van advies bij een consultant of eerder verhuisde collega-onderneming. Dit blijkt uit de overschrijdingskans van 82,3 % die volgt uit de bijbehorende chi-square toets bij tweezijdig toetsen.

#### ***Regressie analyse***

Het doel van een regressie analyse is het onderzoeken van het verband, ofwel de samenhang tussen twee of meer variabelen waarbij er een oorzakelijk verband verondersteld wordt. Het toepassen van een regressie analyse is in dit verband relevant omdat dan achterhaald kan

worden welke variabelen de grootste verklarende waarde hebben in de de tevredenheid van bedrijven na bedrijfsverplaatsingen. Bij een lineaire regressie analyse is de afhankelijke variabele een interval- of een ratiovariabele. In dit geval is de afhankelijke variabele echter nominaal. Omdat ook de onafhankelijke variabelen allemaal nominaal en dichotoom van aard zijn is er gekozen voor een binair logistische regressie. Deze vorm van regressie analyse wordt in de statistiek gebruikt om de waarschijnlijkheid van een gebeurtenis te voorspellen. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende ‘voorspellingsvariabelen’. Er wordt gewerkt met kansverhoudingen. In het geval van de eventuele tevredenheid na bedrijfsverplaatsingen wordt er gekeken naar de kans die de onafhankelijke factoren hebben om een rol te spelen in de tevredenheid van bedrijven na verplaatsingen.

De onafhankelijke variabelen die in de regressie betrokken zijn, zijn dezelfde variabelen als op bladzijde 45. De vragen omtrent de eventuele verhuisplannen zijn echter niet meegenomen in de regressie analyse, omdat deze vraag niet relevant is. Het feit dat er eventuele verhuisplannen zijn impliceert in principe namelijk dat een bedrijf niet tevreden is. Er wordt dus ongeveer hetzelfde gemeten.

Voor het uitvoeren van de binair logistische regressie analyse zijn de variabelen gecodeerd. Gezien het feit dat alle variabelen dichotoom van aard zijn, zijn ook alle variabelen gecodeerd als 0 = niet/nee en 1 = wel/ja. De resultaten van de uitgevoerde binair logistische regressie analyse zijn te zien in figuur 5.2.

**Figuur 5.2: Binair logistische regressie analyse**

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1(a)	Externadvies	-,497	,754	,435	1	,510	,608
	Meerfasen	,027	,653	,002	1	,967	1,028
	Adviescollega onderneming	,593	,689	,741	1	,389	1,809
	Meeralternieven	,878	,588	2,230	1	,135	2,405
	Gevoelskeuze	1,349	,675	3,995	1	,046	3,855
	Eigenkeuze	,953	,623	2,338	1	,126	2,592
	Winstnu	-,395	,563	,492	1	,483	,674
	Winstlater	2,331	,599	15,166	1	,000	,097
	Constant	-,757	,935	,657	1	,418	,469

a Variable(s) entered on step 1: Externadvies, Meerfasen, Adviescollegaonderneming, Meeralternieven, Gevoelskeuze, Eigenkeuze, Winstnu, Winstlater.

Uit deze regressie analyse kan geconcludeerd worden dat een bedrijf dat de keuze op gevoelsmatige wijze gemaakt heeft een significant grotere kans maakt op tevredenheid dan een bedrijf dat de keuze op objectieve factoren gebaseerd heeft. Dit stemt overeen met wat al eerder in deze paragraaf werd aangetoond: het alleen kijken naar objectieve factoren en het op alleen op rationele wijze te werk gaan is geen garantie voor succes. De hoge waarde van de coëfficiënt impliceert dat deze factor belangrijk is om de tevredenheid van een bedrijf te verklaren na een bedrijfsverplaatsing.

Verder kan uit deze analyse concludeerd worden dat een bedrijf dat verwacht winst te maken in het komende jaar significant tevredener is dan een bedrijf dat geen winst verwacht. Ook dit werd al eerder in deze paragraaf aangetoond. Hier kan eveneens worden gesteld dat de verklarende waarde groot is. Deze variabele vertoont namelijk de grootste coëfficiënt.

Opvallend is dat in deze regressie analyse de onafhankelijke variabele 'Meeralternatieven' niet significant is, terwijl dat gezien het eerder aangetoonde in deze paragraaf wel in de lijn der verwachting zou liggen. Blijkbaar is het aantal alternatieven dat een bedrijf had voor de verplaatsing minder belangrijk dan eerder verondersteld. Hier moet echter bij vermeld worden dat in deze regressie analyse tweezijdig getoetst is. Als er eenzijdig getoetst wordt, is de overschrijdingskans niet 13,5 %, maar 6,75 %. Dit komt wel in de buurt van een significante uitkomst.

Al met al kan dus gesteld worden dat de verwachte winst het belangrijkste lijkt bij het verklaren van de tevredenheid na bedrijfsverplaatsingen. Ook het feit dat een bedrijf de keuze op gevoelsmatige wijze heeft gemaakt speelt een belangrijke rol. De coëfficiënten van deze variabelen zijn namelijk het grootst.

## 5.4 Conclusie

Al met al kan naar aanleiding van dit hoofdstuk gesteld worden dat de mate van tevredenheid significant verband houdt op een significantieniveau van 0,05 met een viertal andere variabelen. Allereerst is het zo dat er een verband bestaat tussen de mate van tevredenheid en het aantal alternatieven dat een bedrijf had voor de verplaatsing. Het lijkt er op dat het hebben van vele keuzemogelijkheden niet sneller zal leiden tot tevredenheid na de verplaatsing. Dit is in overeenstemming met een eerder gestelde hypothese, namelijk dat een grondige voorbereiding niet altijd leidt tot een hogere tevredenheid. De regressie analyse laat echter zien dat deze variabele niet significant is. Het is dus de vraag hoe sterk het verband is tussen het aantal alternatieven dat een bedrijf had voor de verplaatsing en de mate van tevredenheid na de verplaatsing. Verder is het zo dat de mate van tevredenheid samenhangt met de factoren waarnaar gekeken is. Bedrijven die keken naar objectieve factoren waren na de verhuizing niet per definitie tevredener dan bedrijven die keken naar gevoelsmatige factoren. Dit is eveneens in overeenstemming met een eerder gestelde hypothese. Het kijken naar gevoelsmatige factoren kan, hoe paradoxaal ook, leiden tot een grotere mate van tevredenheid dan het kijken naar objectieve factoren. Ook de regressie analyse laat dit beeld zien. Het feit dat een bedrijf op gevoelsmatige wijze te werk gegaan is vergroot de kans op tevredenheid. Deze variabele lijkt belangrijk bij het verklaren van de tevredenheid, omdat de coëfficiënt hoog was. Verder is het zo dat er een significant verband bestaat tussen de mate van tevredenheid van bedrijven en de vraag of ze winst verwachten te maken in het komende jaar. De regressie analyse liet zien dat de verwachte winst het komende jaar het belangrijkste lijkt, gezien het feit dat de coëfficiënt hier het hoogst was. Bedrijven die verwachten winst te maken zijn tevreden en over het algemeen geneigd om niet te verhuizen. Bedrijven die geen winst maken daarentegen zijn eerder geneigd om een andere vestigingslocatie te zoeken. Tenslotte is het zo dat bedrijven die verhuisplannen hebben binnen 10 jaar over het algemeen minder tevreden zijn dan bedrijven die geen verhuisplannen hebben. Dit is ook logisch, omdat verhuisplannen voortkomen uit ontevredenheid. Tussen de variabelen 'mate van tevredenheid' en 'verhuisplannen binnen 10 jaar' bestaat dus ook een significant verband.

Wat betreft het veronderstelde verband tussen de grootte van het bedrijf en het aantal alternatieven dat een bedrijf had voor de verplaatsing is gebleken dat in dit onderzoek geen sprake is van een significant verband. Het lijkt er op dat de kleinere bedrijven uit de onderzoekspopulatie niet significant minder alternatieven hadden. Vanuit dit opzicht mag dus

geconcludeerd worden dat de rationaliteit en objectiviteit bij kleinere bedrijven in dit onderzoek niet in mindere mate aanwezig is dan bij de grotere bedrijven.

Tot slot kan gesteld worden dat ook de laatste hypothese, namelijk dat een bedrijf met veel alternatieven eveneens gebruik heeft gemaakt van extern advies, al dan niet van een consultant of van een eerder verhuisde collega-onderneming, en van een uit meerdere fases bestaand besluitvormingsproces, in dit onderzoek niet opgaat. Er bleek geen significant te bestaan tussen bovenstaande variabelen.

## 6. Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Conclusies

Dit onderzoek had als doel om inzicht te krijgen in de mate waarin bedrijven na bedrijfsverplaatsing ontevreden zijn en om de processen te doorgronden die voorafgingen aan de verplaatsing. In het algemeen is het zo dat een bedrijf over zal gaan tot verplaatsing als de positieve en negatieve aspecten van de huidige locatie niet meer opwegen tegen die van de nieuwe locatie. Dit betekent dus dat de push- en pullfactoren sterker zijn dan de keepfactoren.

De benaderingen die in dit onderzoek zijn gebruikt om het onderzoeksthema in te kaderen, zijn respectievelijk de behaviourale en de institutionele benadering. De behaviourale benadering maakt onderscheid tussen 'bounded rationality', 'intended rationality' en de behavioural decision theory. Al deze theorieën gaan er vanuit dat individuen, maar ook bedrijven nooit volledig rationeel kunnen handelen, omdat niemand de cognitieve capaciteiten beschikt om de complexiteit van een probleem volkomen te begrijpen. Vanuit dit perspectief kan dus gesteld worden dat ook grote bedrijven irrationele beslissingen nemen met betrekking tot verplaatsingsbeslissingen, want het blijft immers mensenwerk.

De institutionele benadering voorspelt daarentegen dat een bedrijfsverplaatsing over een relatief grote afstand altijd zal leiden tot ontevredenheid. Dit omdat in deze benadering netwerken belangrijk zijn om goed te presteren. Een bedrijfsverplaatsing impliceert in dit verband dat een bedrijf een bepaald netwerk verlaat, wat tot gevolg zal hebben dat de bedrijfsresultaten op de nieuwe locatie minder zullen zijn dan die op de oude locatie. Hierdoor zal een bedrijf volgens deze benadering minder tevreden zijn.

Uit de onderzoekspraktijk blijkt echter dat 32,5 % van de bedrijven uit de onderzoekspopulatie ontevreden is. In het onderzoek is over het algemeen sprake van verplaatsingen over relatief grote afstanden, want verplaatsingen binnen gemeentes zijn niet meegenomen. De institutionele benadering zou dus in dit verband niet opgaan, omdat deze in principe een veel groter ontevredenheidspercentage zou voorspellen.

In dit onderzoek is in eerste instantie getracht een verband te leggen tussen de mate van tevredenheid van een bedrijf na de bedrijfsverplaatsing en andere variabelen die een rol hebben gespeeld bij deze mate van tevredenheid, zoals het wel of niet ingewonnen hebben van extern advies, het gekeken hebben naar objectieve of subjectieve factoren en de winst in



het huidige jaar en de verwachte winst in het komende jaar. Er kan gesteld worden dat er een significant verband bestaat tussen de mate van tevredenheid van bedrijven en het aantal alternatieven dat een bedrijf had voor de verplaatsing als er een chi-square toets wordt toegepast. Wanneer er echter een binair logistische regressie analyse wordt toegepast is het verband niet meer significant, zij het dat het verschil met een significant verband klein is. Het lijkt er echter wel op dat het hebben van vele keuzemogelijkheden niet sneller zal leiden tot tevredenheid na de verplaatsing. Hier lijkt de hypothese op te gaan dat een grondige voorbereiding niet per definitie hoeft te leiden tot een grotere tevredenheid na de bedrijfsverplaatsing. Dit bleek ook uit de factoren waarnaar bedrijven keken voor de verplaatsing. Het bleek dat bedrijven die voornamelijk keken naar objectieve factoren niet significant tevredener waren dan bedrijven die voornamelijk keken naar subjectieve factoren. Dit bleek eveneens uit de regressie analyse. De verklarende waarde van deze variabele was groot. Het feit dat bedrijven gekeken hebben naar gevoelsmatige variabelen lijkt dus belangrijk in het verklaren van de tevredenheid. Hoewel de coëfficiënt van deze variabele groot was, was die van de verwachte winst in het komende jaar nog groter. De verwachte winst van een bedrijf in het komende jaar lijkt dus van groot belangrijk als er wordt gepoogd de tevredenheid van bedrijven te verklaren.

Ook bleek dat bedrijven die geen winst verwachten te maken in het komende jaar, significant meer verhuisplannen hebben dan bedrijven die wel winst verwachten te maken. Dit is ook logisch, omdat verlies over het algemeen leidt tot ontevredenheid en ontevredenheid leidt sneller tot een verplaatsing. Eveneens was het zo dat bedrijven die de intentie hebben binnen 10 jaar te verhuizen over het algemeen minder tevreden zijn dan bedrijven die die intentie niet hebben. Ook dit is te verklaren, want verhuigeneigdheid komt over het algemeen voort uit ontevredenheid over de huidige locatie.

Naast deze relaties tussen tevredenheid op de nieuwe locatie en andere variabelen, werd er eveneens gepoogd verbanden te leggen tussen het aantal alternatieven dat een bedrijf had en het aantal werknemers dat er werkzaam was voor het bedrijf. Dit omdat een groot aantal alternatieven suggereert dat een bedrijf een grondige voorbereiding heeft gekend voor de bedrijfsverplaatsing. Het bleek dat er geen significant verschil was tussen het aantal alternatieven dat kleine bedrijven had en het aantal dat grote bedrijven had. Hier blijkt de behaviourale benadering zinvol, want deze voerpede immers dat ook grote bedrijven last hebben van 'bounded rationality'. Tenslotte werd er gepoogd een relatie te leggen tussen het aantal alternatieven dat een bedrijf had en een aantal andere variabelen, zoals extern advies, al

dan niet van een consultant of een eerder verhuisde collega-onderneming en het aantal fases in het besluitvormingsproces. De hypothese dat bedrijven met veel alternatieven ook significant meer extern advies inwonen en significant meer fases in het besluitvormingsproces kenden, ging niet op.

## **6.2 Aanbevelingen**

De hypothetische relatie tussen het aantal werknemers van een bedrijf en het proces voorafgaand aan de verplaatsing bleek in dit onderzoek niet significant. In de literatuur zijn echter tegengestelde beweringen gevonden. Zo zouden grotere bedrijven meer rationeel te werk gaan dan kleinere bedrijven. Het strekt dan ook tot de aanbeveling om met name deze relatie, al dan niet met een grotere onderzoekspopulatie, verder te onderzoeken. Ook lijkt het interessant om het aantal alternatieven van bedrijven in relatie tot extern advies en het besluitvormingsproces nader te onderzoeken. Ook dit verband bleek in dit onderzoek niet significant te zijn, terwijl ook over dit verband in de literatuur andere beweringen zijn gevonden. Zo zouden bedrijven die zich grondig voorbereiden op een verplaatsing niet alleen gebruik maken van veel alternatieven, maar ze zouden ook gebruik maken van het genoemde extern advies. Verder zou het besluitvormingsproces uitgebreider zijn.

## Literatuur

Adema, T. (2003), *Bedrijfsverplaatsingen, een beschrijvend onderzoek naar de tevredenheid na bedrijfsverplaatsingen*. Groningen: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen Rijksuniversiteit Groningen.

Antonides, G. (1991), *Psychology in economics and business, an introduction to economic psychology*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Asperen, M. van (2001), *Bedrijfsuitplaatsingen, een verkennend onderzoek naar het bedrijfsuitplaatsingsproces*. Utrecht: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen Universiteit Utrecht.

Atzema, O.A.L.C., J.G. Lambooy, A. van Rietbergen & E. Wever (2002), *Ruimtelijke economische dynamiek; kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkeling*. Bussum: Coutinho.

Boschma, R.A. (2002), *Evolutionaire economie; een inleiding*. Bussum: Coutinho.

Camagni, R. (1991), *Innovation networks; spatial perspectives*. Londen: Belhaven Press.

Camerer, C. (2003), *Behavioral game theory; experiments in strategic interaction*. New York: Russel Sage Foundation.

Christaller, W (1933), *Die zentralen Orte in Süddeutschland*. Frankfurt am Mein: Kramer

Easterlin, R.A. (1980), *Birth and fortune; the impact of numbers on personal welfare*. New York: Basic books.

Fisher, I. (1937), *The lessons of monetary experience: essays in honor of Irving Fisher*. New York: Allen & Unwin..

Granovetter, M. (1981), *The strength of weak ties; a network theory revisited*. New York: Department of Sociology State University New York.

Hendrikse, G.W.J. (2003), *Economics and management of organizations: co-ordination, motivation and strategy*. Londen: McGraw-Hill.

Hilgard, E.R. (1971), *Introduction to psychology*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Hotelling, H. (1929), *Stability in competition*. Economic Journal, vol. XXXIX, pp. 41-57.

Jacobs, J. (1961), *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House.

Kahneman, D., A. Tversky (1979), *Prospect theory: An analysis of decisions under risk*. Econometrica, 47, pp. 313-327.

Katona, G. (1964), *The mass consumption society*. New York: Mc-Graw-Hill.

Keynes, J.M. (1936), *The general theory of employment, interest and money*. Londen: MacMillan.

Kok, J.A.A.M., J.D. Offerman, P.H. Pellenbarg (1985), *Innovatieve bedrijven in het grootstedelijk milieu; produkt-, proces-, organisatie- en marktvernieuwing bij het midden- en kleinbedrijf in de stadsgewesten Rotterdam, Utrecht en Arnhem/Nijmegen*. Groningen: Geografisch Instituut Rijksuniversiteit Groningen.

Kok, J.A.A.M., G. Menkhorst, B. de Roo, N. de Vries, E. Vening (1999), *Migratieprocessen anno 1999, een beeld van bedrijfsmigraties in Nederland*. Groningen: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen Rijksuniversiteit Groningen.

Lambooy, J.G. (1995), *Regionale economische dynamiek; inleiding in de economische geografie*. Bussum: Coutinho.

Martin, R.L. (2000), *H6: Institutional approaches in economic geography*. In: *A companion to economic geography*. Edited by E. Sheppard and T.J. Barnes. Londen: Blackwell Publishing.

Meester, W.J. (1999), *Subjectieve waardering van vestigingsplaatsen door ondernemers*. Groningen: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen Rijksuniversiteit Groningen.

Nelson, R. R., S.G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Harvard University Press.

Mol, H.A.A., H. Verbon (1993), *The political economy of government debt*. Amsterdam: North Holland.

North, D. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pareto, V.F.D. (1927), *Manuel d'économie politique*. Paris: Giard.

Pellenbarg, P.H. (1985), *Bedrijfsrelocatie en ruimtelijke cognitie; onderzoeken naar bedrijfsverplaatsingsprocessen en de subjectieve waardering van vestigingsplaatsen door ondernemers in Nederland*. Groningen: Geografisch Instituut der Rijksuniversiteit.

Pellenbarg, P. H.(2005) *Firm migration in the Netherlands*. Paper presented to the 45th European Congress of the Regional Science Association. Amsterdam, August 23-27, 2005.

Pen, C.J. (2002), *Wat beweegt bedrijven, besluitvormingsprocessen bij verplaatste bedrijven*. Groningen: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen Rijksuniversiteit Groningen.

Pred, A.R. (1967), *Behaviour and location: foundations for a geographic and dynamic location theory*. Lund: Gleerup.

Plutchik, R., H. Kellerman (1980), *Theories of emotion*. New York: Academic Press.

Rabin, M. (1998), *Psychology and economics*. In: *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVI, pp. 11-46.

- Reber, A.S., A.W.I.M. van der Wurff (1989), *Woordenboek van de psychologie; termen, theorieën en verschijnselen*. Amsterdam: Bakker.
- Rutherford, M. (1994), *Institutions in economics; the old and the new institutionalism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schmid, A.A. (2004), *Conflict and cooperation; institutional and behavioural economics*. Londen: Blackwell Publishing.
- Smith, A. (1759), *The theory of moral sentiments*. Londen: A. Millar.
- Schumpeter, J.A. (1912), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Skogh.
- Simon, H.A. (1982), *Models of bounded rationality*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Simon, H.A., M. Egidi, R.L. Marris (1924), *Economics, bounded rationality and the cognitive revolution*. Aldershot: Edwin Elgar.
- Ter Hart, H.W. (1979), *Vestigingsplaatsaspecten van top-management; verkenningen op het terrein van de transactionele geografie*. Amsterdam: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen Universiteit van Amsterdam.
- Thunen, J.H. von (1826), *Der isolierre Staat in eziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*, Stuttgart: Gustav Fisher; translation by C.M. Wartenburg (1966), *The Isolated State*, Oxford: Oxford University Press.
- Veenhoven, R. (1984), *Conditions of happiness; (factoren van invloed op het geluk)*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Weber, A. (1909), *Über den Standort der Industrien*. Mohr: Tübingen.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies; analysis and anti-trust implications: a study of the economics in internal organization*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.

## **Bijlage 1: Gebruikte enquête**

Naam bedrijf:

Oude locatie (A):

Nieuwe locatie (B):

Oude regio:

Nieuwe regio:

Sector:

Aantal werknemers:

Jaar van oprichting:

1. Klopt het dat uw bedrijf verhuisd is van locatie A naar locatie B?
2. Bent u over het algemeen tevreden over de nieuwe locatie?
  - 3a. Is aan alle wensen tegemoet gekomen op de nieuwe locatie?
  - 3b. Zo nee, wat zijn de specifieke punten waarover u teleurgesteld bent?
4. Beschouwt u de nieuwe locatie als beter of als slechter dan de oude?
  - 5a. Als u de keuze weer zou kunnen maken, zou u de nieuwe locatie dan weer kiezen?
  - 5b. Zo nee, welke locatie zou u nu dan kiezen?
6. Bent u in de afgelopen 10 jaar vaker verhuisd?
7. Heeft u extern advies gehad bij het maken van een keuze met betrekking tot de nieuwe locatie?
8. Bestond het besluitvormingsproces uit een of uit meerdere fasen?
9. Is er voordat u bent verhuisd, deskundig advies gevraagd aan bijvoorbeeld een consultant of een eerder verhuisde collega-onderneming?
10. Had u veel alternatieven waaruit u kon kiezen?
11. Is de keuze voor de nieuwe locatie op gevoel gemaakt of is er voornamelijk gekeken naar objectieve factoren?
  - 12a. Was de verplaatsing voor 100% uw eigen keuze, of in meerdere of mindere mate afgedwongen door externe factoren, zoals bijv. huuropzegging, onteigening, sloop voor stads- of dorpsontwikkeling, gemeentelijke regelgeving enzovoort?
  - 12b. Indien het niet uw eigen keuze was, wat was dan de betreffende externe factor?
- 13a. Heeft u het afgelopen jaar winst gemaakt?
- 13b. Verwacht u het komende jaar winst te maken?

14. Bent u van plan om binnen 2 jaar weer te verhuizen? Indien nee, binnen 5 jaar? Indien nee, binnen 10 jaar?

**Bijlage 2: Kruistabellen en chi-square toetsen behorend bij hoofdstuk 5**

**Relatie tussen de mate van tevredenheid en andere variabelen**

*Extern advies*

**Figuur 1: Kruistabel van de mate van tevredenheid en het wel of niet ingewonnen hebben van extern advies**

		Extern advies gehad?		Totaal
		ja	nee	
Deze keuze weer maken?	ja	42	62	104
	nee	28	22	50
Totaal		70	84	154

**Figuur 2: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en extern advies**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,321(b)	1	,068		
Continuity Correction(a)	2,721	1	,099		
Likelihood Ratio	3,317	1	,069		
Fisher's Exact Test				,084	,050
N of Valid Cases	154				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,73.

*Besluitvormingsproces*

**Figuur 3: Kruistabel van de mate van tevredenheid en het aantal gevolgde fases**

		Meer fases?		Totaal
		ja	nee	
Deze keuze weer maken?	ja	33	71	104
	nee	30	20	50
Totaal		63	91	154



**Figuur 4: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en het aantal gevolgde fases**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,498(a)	2	,174
Likelihood Ratio	3,478	2	,176
N of Valid Cases	154		

a 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,57.

*Ingewonnen advies bij een consultant of een eerder verhuisde college-onderneming*

**Figuur 5: Kruistabel van de mate van tevredenheid en het wel of niet ingewonnen hebben van advies bij een consultant of eerder verhuisde collega-onderneming**

		Advies consultant/eerder verhuisde collega?		Total
		ja	nee	
Deze keuze weer maken?	ja	46	58	104
	nee	26	24	50
Total		72	82	154

**Figuur 6: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en het wel of niet ingewonnen hebben van advies bij een consultant of eerder verhuisde collega-onderneming**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,819(b)	1	,366		
Continuity Correction(a)	,536	1	,464		
Likelihood Ratio	,818	1	,366		
Fisher's Exact Test				,392	,232
N of Valid Cases	154				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23,38.

*Aantal alternatieven*

**Figuur 7: Kruistabel van de mate van tevredenheid en het aantal alternatieven**

		Veel alternatieven?		Total
		ja	nee	
Deze keuze weer maken?	ja	22	82	104
	nee	18	32	50
Total		40	114	154

**Figuur 8: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en het aantal alternatieven**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,871(b)	1	,049		
Continuity Correction(a)	3,137	1	,077		
Likelihood Ratio	3,750	1	,053		
Fisher's Exact Test				,076	,040
N of Valid Cases	154				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,99.

*Objectieve of gevoelsmatige factoren*

**Figuur 9: Kruistabel van de mate van tevredenheid en het al dan niet gekeken hebben naar objectieve factoren**

		Objectieve keus?		Total
		ja	nee	
Deze keuze weer maken?	ja	58	46	104
	nee	44	6	50
Total		102	52	154

**Figuur 10: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en het al dan niet gekeken hebben naar objectieve factoren**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,684(b)	1	,000		
Continuity Correction(a)	14,276	1	,000		
Likelihood Ratio	17,478	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	154				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,88.

**Figuur 11: Kruistabel van de mate van tevredenheid en het gemaakt hebben van een eigen keus of niet**

		Eigen keus?		Total
		ja	nee	
Deze keuze weer maken?	ja	73	31	104
	nee	36	14	50
Total		109	45	154

**Figuur 12: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en het gemaakt hebben van een eigen keus of niet**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,053(b)	1	,817		
Continuity Correction(a)	,002	1	,967		
Likelihood Ratio	,054	1	,817		
Fisher's Exact Test				,852	,487
N of Valid Cases	154				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,61.

**Winst afgelopen jaar**

**Figuur 13: Kruistabel van de mate van tevredenheid en de winst van het huidige jaar**

		Afgelopen jaar winst?			Total
		ja	nee		
Deze keuze weer maken?	ja	23	60	21	104
	nee	12	20	18	50
Total		35	80	39	154

**Figuur 14: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en de winst van het huidige jaar**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,419(a)	2	,067
Likelihood Ratio	5,334	2	,069
N of Valid Cases	154		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,36.

*Winst komend jaar*

**Figuur 15: Kruistabel van de mate van tevredenheid en de verwachte winst**

		Winst verwacht in komend jaar?			Total
			ja	nee	
Deze keuze weer maken?	ja	29	69	6	104
	nee	14	16	20	50
Total		43	85	26	154

**Figuur 16: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en de verwachte winst**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,652(a)	2	,000
Likelihood Ratio	29,568	2	,000
N of Valid Cases	154		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,44.

*Verhuisplannen de komende 10 jaar*

**Figuur 17: Kruistabel van de mate van tevredenheid en verhuisplannen van de komende 10 jaar**

		Verhuisplannen komende 10 jaar?		Total
		ja	nee	
Deze keuze weer maken?	ja	6	98	104
	nee	40	10	50
Total		46	108	154

**Figuur 18: Chi-square toets van de mate van tevredenheid en verhuisplannen van de komende 10 jaar**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	88,820(b)	1	,000		
Continuity Correction(a)	85,312	1	,000		
Likelihood Ratio	91,887	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	154				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,94.

*Relatie tussen grootte van het bedrijf en andere variabelen*

**Figuur 19: Kruistabel van de grootte van het bedrijf en het aantal alternatieven**

		Veel alternatieven?		Total
		ja	nee	
Aantal werknemers	=<22 =>23	23	52	75
Total		39	108	147

**Figuur 20: Chi-square toets van de grootte van het bedrijf en het aantal alternatieven**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,344(b)	1	,246		
Continuity Correction(a)	,946	1	,331		
Likelihood Ratio	1,350	1	,245		
Fisher's Exact Test				,267	,165
N of Valid Cases	147				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,10.

*Relatie tussen het aantal keuzemogelijkheden en andere variabelen*

**Figuur 21: Kruistabel van het aantal alternatieven en het wel of niet ingewonnen hebben van extern advies**

		Extern advies gehad?		Total
		ja	nee	
Veel alternatieven?	ja	18	22	40
	nee	52	62	114
Total		70	84	154

**Figuur 22: Chi-square toets van het aantal alternatieven en het wel of niet ingewonnen hebben van extern advies**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,005(b)	1	,946		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,005	1	,946		
Fisher's Exact Test				1,000	,548
N of Valid Cases	154				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,18.

### *Besluitvormingsproces*

**Figuur 23: Kruistabel van het aantal alternatieven en het aantal fases in het besluitvormingsproces**

		Meerdere fases?		Total
		ja	nee	
Veel alternatieven?	ja	2	16	22
	nee	9	43	62
Total		11	59	84

**Figuur 24: Chi-square toets van het aantal alternatieven en het aantal fases in het besluitvormingsproces**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,390(a)	2	,823
Likelihood Ratio	,417	2	,812
N of Valid Cases	154		

a 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,86.

**Figuur 25: Kruistabel van het aantal alternatieven en het wel of niet ingewonnen van advies van een consultant of een collega-onderneming**

				Total
		ja	nee	
Veel alternatieven?	ja	18	22	40
	nee	54	60	114
Total		72	82	154

**Figuur 26: Chi-square toets van het aantal alternatieven en het wel of niet ingewonnen van advies van een consultant of een collega-onderneming**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,067(b)	1	,796		
Continuity Correction(a)	,005	1	,941		
Likelihood Ratio	,067	1	,796		
Fisher's Exact Test				,855	,471
N of Valid Cases	154				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,70.