



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## External knowledge absorption in Chinese SMEs

Pi, L.

### Citation

Pi, L. (2021, June 30). *External knowledge absorption in Chinese SMEs*. SIKS Dissertation Series. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3192733>

Version: Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3192733>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <https://hdl.handle.net/1887/3192733> holds various files of this Leiden University dissertation.

**Author:** Pi, L.

**Title:** External knowledge absorption in Chinese SMEs

**Issue Date:** 2021-06-30

## Samenvatting

Kennis stimuleert het concurrentievermogen van organisaties. Dat wordt tegenwoordig algemeen erkend. Het geldt ook voor de economische ontwikkeling van landen. De kerncapaciteit die de concurrentievoordelen van een organisatie bepalen, is het vermogen om externe kennis snel (1) te herkennen, (2) te assimileren en (3) te gebruiken. Een dergelijk vermogen is dertig jaar geleden reeds geconceptualiseerd door Cohen en Levinthal (1990). Zij noemden het organisatorisch absorptievermogen (English *Absorptive Capacity*, voortaan AC). Onze studie richt zich op AC-gerelateerde onderwerpen in de context van Chinese MKB's (Midden en Klein Bedrijven).

In Hoofdstuk 1 leggen we de nadruk op het feit dat MKB's anders opereren dan grote bedrijven, met name in de manier waarop ze samenwerken met externe partners om innovatie te bereiken. Op dit moment weten bedrijven en universitaire onderzoekers niet goed hoe we in het algemeen precies moeten omgaan met externe kennis. Dat geldt voor elk van de drie AC-fasen. Hierbij verdient het organisatorisch absorptievermogen van de MKB's bijzondere aandacht. Op basis van onze vooranalyse hebben we de volgende probleemstelling (PS) geformuleerd.

**PS:** *Hoe gaan MKB's om met externe kennis om de bedrijfsprestaties te verbeteren?*

Voor het beantwoorden van de PS worden drie verdere onderzoeksvragen (OVs) gesteld.

**OV 1:** *Hoe absorberen MKB's externe kennis?*

**OV 2:** *Met welke uitdagingen worden MKB's geconfronteerd bij het assimileren van externe kennis?*

**OV 3:** *Welke mechanismen voor kennisassimilatie kunnen een impact hebben op de bedrijfsprestaties van de MKB's?*

Hoofdstuk 2 analyseert de literatuur met betrekking tot het concept AC. In het bijzonder worden de gespecificeerde relaties tussen AC en vier theoretische uitgangspunten besproken. Op die manier positioneren we AC en onze studie in een

brede en solide theoretische context.. De vier meest relevante theorieën zijn: (1) de *resource-based view*, (2) de *knowledge-based view* van bedrijven, (3) *organisational learning* en (4) dynamische capaciteiten. Voorts hebben we vier verschillende essentiële onderwerpen binnen eerdere AC-onderzoeken beoordeeld en besproken, te weten: (1) de conceptualisering van AC, (2) de oorsprong van AC, (3) de meting van AC, en (4) de AC-studies gericht op het MKB.

Hoofdstuk 3 beschrijft ons onderzoek naar OV 1: *Hoe absorberen MKB's externe kennis?* Het onderzoek is onderverdeeld in drie sub-OVs.

**OV1a:** *Hoe herkennen MKB's externe kennis?*

**OV1b:** *Hoe assimileren MKB's externe kennis?*

**OV1c:** *Hoe benutten MKB's externe kennis?*

Om de drie OV's te beantwoorden, hebben we 16 diepte-interviews gehouden met eigenaar-managers van Chinese MKB-bedrijven in verschillende industrieën.

Bij de externe kennisherkenning (EKH) zien we dat MKB's de waarde van potentiële externe kennis vaak (h)erkennen aan de hand van drie criteria:

- (A) het potentieel van de externe kennis om aan de interne behoeften te voldoen,
- (B) de verwachte kosten die gemoeid zijn met de kennisabsorptieprocessen, en
- (C) de toegankelijkheid van de kennisbronnen.

Voor externe kennisassimilatie (EKA) identificeert de studie vijf mechanismen die dikwijls door MKB's worden gebruikt. Dat zijn

- (A) persoonlijk netwerk raadplegen,
- (B) producten of diensten kopen,
- (C) verwijzen naar gratis bronnen,
- (D) nieuwe medewerkers werven, en
- (E) samenwerken met partners in de waardeketen.

Voor de externe kennisbenutting (EKB), zien we dat de Chinese MKB's externe kennis voornamelijk gebruiken voor de volgende vier doelen:

- (A) een bestaand product of dienst verbeteren,
- (B) urgente problemen oplossen (bestaande interne kennis is onvoldoende)
- (C) verlaging van interne tijdskosten,
- (D) verlaging van interne financiële kosten, en
- (E) het concentreren van interne middelen en expertise op kernactiviteiten.

Hoofdstuk 4 onderzoekt OV 2: *Met welke uitdagingen worden MKB's geconfronteerd bij het assimuleren van externe kennis?*

Aan de hand van de 16 diepte-interviews identificeert de studie de zeven belangrijkste uitdagingen voor het MKB bij het absorberen van externe kennis. We categoriseren ze in twee groepen: (1) interne uitdagingen en (2) externe uitdagingen. Vijf interne uitdagingen zijn geïdentificeerd, te weten:

- (A) gebrek aan middelen,
- (B) beperkte interne expertise en competenties,
- (C) gebrek aan sociaal kapitaal,
- (D) gebrek aan reputatie, en
- (E) negatieve houding ten opzichte van externe kennis.

Twee externe uitdagingen zijn geïdentificeerd, te weten:

- (A) problemen met contracten, en
- (B) zwakke toe-eigeningsregeling.

Hoofdstuk 5 beantwoordt OV 3: *Welke mechanismen voor kennisassimilatie kunnen een impact hebben op de bedrijfsprestaties van de MKB's?*

Op basis van een enquête die werd gehouden onder 221 MKB's in verschillende industrieën en gebieden in China, hebben we een kwantitatieve onderzoeksmethode

toegepast om de mogelijke effecten van vijf EKA-mechanismen te meten, met name om hun effect op de prestaties van de MKB's te onderzoeken. De resultaten van onze lineaire regressieanalyse suggereren dat het verwijzen naar gratis bronnen en het werven van nieuwe medewerkers voor nieuwe kennis een positieve invloed hebben op zowel de financiële prestaties als de groei van MKB's. De hypothesen over de effecten van het gebruik van de andere drie EKA-mechanismen (te weten: (1) het assimileren van externe kennis via persoonlijke netwerken, (2) het doen van aankopen, en (3) het benaderen van partners in de waardeketen) op de prestaties van het MKB moeten volgens ons onderzoek worden verworpen.

In hoofdstuk 6 wordt de conclusie van het onderzoek geformuleerd. Op basis van de bevindingen in eerdere hoofdstukken geeft het hoofdstuk een samenvatting van de antwoorden op de drie OV's en de PS.

Het onderzoek heeft verschillende *theoretische* implicaties. Ten eerste onthult het onderzoek specifieke routines of praktijken onder elke dimensie van de AC. Ten tweede benadrukt deze studie een onderling verband en iteraties tussen verschillende dimensies van AC.

De studie heeft ook *bestuurlijke* implicaties. Ten eerste kunnen de bevindingen van ons onderzoek beleidsmakers helpen begrijpen hoe MKB's omgaan met externe kennis en met de uitdagingen waarmee ze te maken kunnen krijgen. Het laatste verschaft hen fundamentele kennis om beleid te ontwerpen dat de groei van MKB's ondersteunt. Ten tweede helpen de resultaten van ons onderzoek managers in MKB's om hun AC-strategie beter te implementeren door aan te geven welke EKA-mechanismen positieve effecten kunnen hebben op hun bedrijfsprestaties. Algemene beperkingen en mogelijke casus-beperkingen van ons onderzoek worden ook in dit hoofdstuk besproken.

Ten slotte biedt hoofdstuk 6 drie mogelijke wegen voor toekomstige studies. Ten eerste zou soortgelijk onderzoek in de toekomst kunnen worden uitgevoerd door de beperkingen van deze studie te analyseren en andere maatregelen te nemen om ze te verhelpen. Ten tweede zou het interessant zijn om in de toekomst dezelfde onderzoeksvragen te gebruiken, hetzelfde theoretische raamwerk toe te passen en

dezelfde onderzoeksmethodologie te volgen voor GROTE bedrijven om vergelijkingen te kunnen maken tussen grote bedrijven en MKB's. Ten derde kan in toekomstig werk ook worden overwogen om de effecten van andere AC-dimensies te testen, zoals kennisherkenning en kennisbenutting op de prestaties van de MKB's.

