

University of Groningen

## Essays on global business networks, governance, and institutions

Castaldi, Sarah

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

2018

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Castaldi, S. (2018). *Essays on global business networks, governance, and institutions*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. University of Groningen, SOM research school.

### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

### Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

## Chapter 7: Samenvatting

### 7.1. Algemeen Overzicht

Op de huidige wereldwijde markt worden multinationale ondernemingen (MNO's) gestimuleerd activiteiten op elkaar af te stemmen en 'best practices' te verspreiden in hun steeds meer versnipperde en geografisch verspreide bedrijfsnetwerken. Dat geldt zeker voor mondiale bedrijfsnetwerken die zowel ontwikkelde als opkomende landen omvatten. In opkomende markten hebben MNO's vaak te maken met tekortschietende officiële instituties, wat de beschikbaarheid van middelen en capaciteitsuitbreiding van hun zakenpartners in de weg staat. MNO's hebben bovendien te maken met zakenpartners met uiteenlopende – vaaktegenstrijdige – denkwijzen (onofficiële instituties), wat het afstemmen van activiteiten binnen dit soort constructies tussen organisaties bemoeilijkt. Om de beste bestuursstructuur in mondiale bedrijfsnetwerken te bepalen, is het voor MNO's dus belangrijk om rekening te houden met lokale institutionele omstandigheden van aangesloten netwerkleden.

In dit proefschrift probeer ik inzicht te verkrijgen in de invloed van lokale instituties op de doeltreffendheid van netwerksturing in samenwerkingsverbanden tussen organisaties. Er is weliswaar eerder onderzoek gedaan naar de invloed van de gekozen sturing op de doeltreffendheid en prestaties van bedrijfsnetwerken (bijv. Chang, Chung, & Mahmood, 2006; Jiang, 2009), maar daarbij is vrijwel geen rekening gehouden met het internationale aspect van moderne bedrijfsnetwerken. Mijn bijdrage aan dit onderzoek bestaat erin dat ik laat zien dat de doeltreffendheid van netwerksturing beïnvloed wordt door zowel officiële als onofficiële instituties in thuislanden van netwerkleden. Slechts in bepaalde lokale institutionele omstandigheden kan netwerksturing namelijk voordelen opleveren voor de aangesloten bedrijven of kunnen 'best practices' succesvol tussen partners uitgewisseld worden. Netwerksturing kan allerlei soorten voordelen opleveren, uiteenlopend van ondersteuning bij het beheer van middelen en capaciteit tot solidariteit en vertrouwen tussen netwerkpartners, en zijn doorgaans prestatiebevorderend voor aangesloten bedrijven.

Hoewel netwerksturing essentieel is voor een succesvolle uitwisseling van werkwijzen tussen aangesloten bedrijven, toon ik aan dat zij niet genoeg is om een volledige (dat wil zeggen substantiële) implementatie van deze werkwijzen te garanderen. Als je geen rekening houdt met interne bedrijfsvariabelen zoals motivatie en de bereidheid werkwijzen te hanteren die door derden worden gevraagd, kan de

strategische reactie van aangesloten bedrijven zijn dat ze de officiële structuur loskoppelen van bestaande routines om interne onzekerheden te beschermen tegen externe onzekerheden (we spreken dan van symbolische implementatie). Dat geldt vooral voor zeer ondoorzichtige praktijken als MVO-normen, die van buitenaf lastig zichtbaar en controleerbaar zijn (Wijen, 2014). Externe factoren zoals druk vanuit instituties en netwerksturing zijn dus weliswaar nodig, maar ze zijn niet voldoende om een substantiële implementatie van praktijken te waarborgen. Ik ontwikkel een typologie van strategieën voor het implementeren van praktijken die verder gaat dan die in eerdere literatuur over netwerkorganisaties (bijv. Christmann & Taylor, 2006; Jamali, Lund-Thomsen, & Khara, 2015) en ik toon op empirische wijze aan dat de substantiële implementatie van praktijken netwerksturing en motivatie binnen de aangesloten bedrijven vereist.

In dit proefschrift wordt gebruikgemaakt van zowel primaire als secundaire data uit allerlei bronnen en het omvat drie empirische onderzoeken in verschillende onderzoeksomgevingen. In het eerste onderzoek (*Hoofdstuk 2*) richt ik me op gediversifieerde netwerken van *Business Groups* (BG), waarvan bekend is dat zij leden in de thuismarkt marktvoordeel (bijv. Estrin, Pouliakova, & Shapiro, 2009; Khanna & Palepu, 1997) en niet-marktvoordeel (Filatotchev, Strange, Piesse, & Lien, 2007; Khanna & Rivkin, 2001) bieden. Het blijft echter onduidelijk of deze BG-voordelen ook grensoverschrijdend werken voor buitenlandse dochtermaatschappijen. Ik heb secundaire data verzameld uit allerlei bronnen op het niveau van dochtermaatschappijen, MNO's en BG's. Ik richt me op Indiase multinationale ondernemingen omdat India onlangs een spurt heeft gemaakt op het gebied van uitgaande directe buitenlandse investeringen (DBI) en omdat daar veel BG's zijn. In het tweede (*Hoofdstuk 2*) en derde onderzoek (*Hoofdstuk 4*) ligt de aandacht op de verspreiding van MVO-praktijken en de implementatie daarvan in aanvoerketens van kleding en schoeisel. Als gevolg van recente schandalen en MVO-misstanden in lokale fabrieken vormen aanvoerketens van kleding/schoeisel een ideale onderzoeksomgeving voor het bestuderen van de implementatie van MVO. MVO-praktijken zijn half-geïstitutionaliseerd (Tolbert & Zucker, 1996) en hoewel ze in sommige landen min of meer normatief geaccepteerd zijn, is de mate waarin MVO in kleding-/schoenenbedrijven is geïmplementeerd globaal genomen nog steeds zeer wisselend. Om beide onderzoeken te verrichten, heb ik primaire enquêtegegevens verzameld in

kleding-/schoenenfabrieken in zowel ontwikkelde als opkomende landen die ten minste een deel van hun productie afzetten in West-Europa of Noord-Amerika. Dit omdat de oorsprong van MVO-praktijken in verband wordt gebracht met toenemende druk uit West-Europa en Noord-Amerika (Jayasinghe, 2016).

## **7.2. Empirisch Onderzoek**

Er worden drie empirische onderzoeken uitgevoerd naar hoe externe factoren, dat wil zeggen lokale instituties en bestuurlijke verhoudingen, en interne aspecten, dat wil zeggen motivatie binnen bedrijven, invloed uitoefenen op uitkomsten op bedrijfsniveau, zoals prestaties en strategisch gedrag. In het eerste onderzoek (*Hoofdstuk 2*) probeer ik inzicht te verkrijgen in de vraag of BG-voordelen – zowel marktvoordelen als niet-marktvoordelen – ook grensoverschrijdend werken. BG-netwerken zijn de reactie van organisaties op zwakke officiële instituties (Khanna & Palepu, 2000) en komen dus veel voor in opkomende landen. Uit eerder onderzoek is gebleken dat aangesloten bedrijven profiteren van zowel markt- als niet-marktvoordelen van BG's, omdat BG's de financiële prestaties van de aangesloten bedrijven in het thuisland doorgaans verbeteren (bijv., Luo & Chung, 2005; Manikandan & Ramachandran, 2015). Het is echter onduidelijk of en hoe deze voordelen naar het buitenland vertaald kunnen worden ten behoeve van de buitenlandse dochtermaatschappij en of en hoe ze haar prestaties kunnen beïnvloeden. Dit is interessant omdat BG's in opkomende markten een belangrijke bijdrage leveren aan de uitgaande BDI (Yiu, 2010). Om mijn hypotheses te testen, heb ik me alleen gericht op Indiase MNO's – waarvan sommige aangesloten zijn bij BG's en andere niet - en heb ik data verzameld op het niveau van dochtermaatschappijen, bedrijven en BG's. Ik toon op empirische wijze aan dat aansluiting bij BG-netwerken voor buitenlandse dochtermaatschappijen alleen voordelig is als ze gevestigd zijn in landen met zwakke officiële instituties of als ze werkzaam zijn in de maakindustrie, en niet in de dienstensector. Mijn resultaten benadrukken de grensvoorwaarden voor lidmaatschap van een BG voor de multinationale activiteit van aangesloten bedrijven.

Het tweede onderzoek van dit proefschrift (*Hoofdstuk 3*) gaat in op de verspreiding van MVO-praktijken in verticale aanvoerketens. Meer specifiek probeer ik te begrijpen of en hoe relatiemanagement of samenwerking tussen koper en leverancier de maatschappelijke prestaties van een mondiale leverancier beïnvloedt. Nauwere samenwerking tussen koper en leverancier verhoogt in het algemeen de naleving door

de leverancier van MVO-normen (bijv. Gimenez & Tachizawa, 2012; Jiang, 2009); het is echter onduidelijk of zij voor alle leveranciers in de aanvoerketen even bevorderlijk is. Leveranciers staan in hun thuislanden bloot aan allerlei vormen van druk door officiële en inofficiële instituties en uiteenlopende opvattingen over MVO, wat het afstemmen van activiteiten voor kopers extra kan bemoeilijken. Aangezien samenwerking voor kopers tijdrovend en kostbaar is, vooral wanneer er met een groot aantal mondiale leveranciers wordt samengewerkt, is het belangrijk die leveranciers te selecteren die het meeste kunnen profiteren van de ondersteuning van de koper tijdens het nalevingsproces. Om de veronderstelde verhoudingen te testen verzamel ik onderzoeksgegevens van mondiale leveranciers van kleding/schoeisel in verschillende landen. Ik toon op empirische wijze aan dat samenwerking tussen koper en leverancier bevorderlijk kan zijn voor de maatschappelijke naleving door leveranciers in landen waar de overheid MVO slechts gebrekkig kan faciliteren (lees: waar officiële instituties ontbreken), maar dat zij niet kan zorgen voor MVO-normen in bedrijven van leveranciers die ingebed zijn in een onofficiële, voor MVO ongunstige institutionele omgeving. Mijn resultaten tonen aan dat relatiemanagement contextgebonden is en niet toereikend is als *one-size-fits-all*-strategie voor alle leveranciers.

In het derde onderzoek (*Hoofdstuk 4*) onderzoek ik hoe bepalend externe factoren, dat wil zeggen ondersteuning van kopers, en interne factoren, dat wil zeggen motivatie van leveranciers, zijn voor de strategische reactie van een leverancier op druk op het gebied van MVO. Leveranciers die te maken krijgen met externe druk inzake MVO-normen kunnen officieel MVO-beleid loskoppelen van daadwerkelijke MVO-werkwijzen tijdens de dagelijkse routine (en MVO dus symbolisch implementeren) om naar buiten toe uit te stralen dat ze de wensen van belanghebbenden naleven terwijl ze tegelijkertijd interne organisatorische procedures beschermen (Jamali, 2010; Meyer & Rowan, 1977). Een dergelijke strategische implementatie van MVO brengt de koper in gevaar omdat deze doorgaans aansprakelijk wordt gesteld voor MVO-misstanden in zijn aanvoerketen (Humphrey & Schmitz, 2001). Aangezien het lastig is een volledige (dat wil zeggen substantiële) implementatie van MVO door mondiale leveranciers extern te bewaken of na te leven, is het belangrijk rekening te houden met interne variabelen zoals de bereidheid en motivatie van leveranciers tot naleving om de kwaliteit van de implementatie van MVO te beoordelen. Zelfs al zijn leveranciers innerlijk gemotiveerd MVO-normen volledig te implementeren, dan nog betekent dat niet automatisch dat ze

daar ook toe in staat zijn (bijv. Jiang, 2009; Simpson, Power, & Klassen). Ik ontwikkel een nieuwe typologie van strategieën voor de implementatie van MVO en stel dat zowel ondersteuning door de koper als motivatie van de leverancier nodig zijn om te garanderen dat een leverancier MVO substantieel implementeert. Ik vind algemene steun voor mijn aannames in een steekproef van 437 kleding-/schoenenleveranciers. Mijn bevindingen laten zien dat er zowel externe als interne bedrijfsfactoren nodig zijn om de strategie van een bedrijf inzake de implementatie van MVO te kunnen beoordelen.

### **7.3. Conclusie**

Het theoretische en empirische onderzoek in dit proefschrift biedt nieuwe inzichten in de keuze van bestuur en verhoudingen in mondiale bedrijfsnetwerken. Uit mijn bevindingen blijkt dat er bij de keuze van bestuur om twee redenen rekening gehouden moet worden met lokale instituties: netwerksturing kan zwakke officiële instituties vervangen door aangesloten bedrijven de middelen te bieden om transactiekosten te verlagen (bijv. door middelen toe te wijzen, capaciteit uit te breiden). Ten tweede kan netwerksturing de verspreiding van organisatorische werkwijzen bevorderen als aangesloten bedrijven te maken hebben met gunstige institutionele normen en waarden. Daarnaast toon ik aan dat strategieën van netwerkpartners voor het implementeren van werkwijzen kunnen verschillen, al naar gelang de bestuurlijke verhoudingen en de interne motivatie om praktijken te implementeren. Hoewel sturing belangrijk is om partners de bekwaamheid en capaciteit te bieden de gevraagde werkwijzen te implementeren, is zij niet genoeg om praktijken te integreren in de dagelijkse routine: als je geen rekening houdt met interne factoren van aangesloten leden, zoals de bereidheid en motivatie om praktijken te implementeren, dan is implementatie wellicht louter symbolisch. Er is dus sturing en motivatie van leveranciers nodig om substantiële implementatie in mondiale zakelijke netwerken te mogelijk te maken. Hoewel deze resultaten implicaties hebben voor zowel academici als beroepsbeoefenaren, hoop ik dat de in dit proefschrift verkregen inzichten interessante aanknopingspunten bieden voor nader onderzoek naar mondiale bedrijfsnetwerken, en vooral naar hoe instituties en bestuur in dergelijke constructies tussen organisaties de organisatorische strategische reacties en bedrijfsprestaties vorm kunnen geven.