

University of Groningen

## Tensions in sustainable supply chain management: instrumental, institutional, and paradoxical perspectives

Xiao, Chengyong

**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:*

2019

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

*Citation for published version (APA):*

Xiao, C. (2019). Tensions in sustainable supply chain management: instrumental, institutional, and paradoxical perspectives. [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).

### 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.*

## Samenvatting

De globalisering van industriële supply chains heeft de economische ontwikkeling van landen als China, India en Brazilië sterk gestimuleerd. Ondanks de bijdrage van multinationals aan de welvaart binnen deze landen, de armoedebestrijding en een verbeterde levensstandaard, worden multinationals sterk bekritiseerd vanwege de negatieve effecten op zowel het milieu als op de omstandigheden waaronder arbeiders in deze landen hun werk verrichten. De belangrijkste reden voor deze kritiek is dat leveranciers in opkomende landen over het algemeen de nadruk leggen op een sterke concurrentiepositie. Dit gaat veelal ten koste van het milieu en het (fysieke en financiële) welzijn van werknemers. Sinds de jaren negentig roepen diverse stakeholders zoals consumenten, niet-gouvernementele organisaties en milieuactivisten, westerse multinationals steeds meer ter verantwoording voor de omstandigheden waaronder arbeiders werken en de impact van productie op het milieu in opkomende landen. Dit maakt duurzaamheid een belangrijk aspect van supply chain management. Dit belang is ook duidelijk zichtbaar aan het toenemende aantal publicaties in wetenschappelijke tijdschriften onder de noemer ‘sustainable supply chain management’ (SSCM).

Hoofdstuk 2 gaat in op van de relatie tussen de prestatie op het gebied van duurzaamheid en de financiële prestaties van bedrijven. We komen daarmee terug op een klassieke vraag uit de SSCM literatuur: kan het uit om groen te zijn en goed te doen? Deze vraag wordt onderzocht vanuit het perspectief van de instrumentele stakeholdertheorie. De centrale hypothese luidt dat het financiële effect van verbetering op het gebied van duurzaamheid negatief wordt beïnvloed door normen die gelden op nationaal niveau. Deze hypothese is gebaseerd op de redenering dat stakeholders de verbetering op het gebied van duurzaamheid als meer vanzelfsprekend beschouwen in landen waar de meeste bedrijven goed presenteren op het gebied van duurzaamheid. We testen deze centrale hypothese door verschillende landen te vergelijken op basis van de uitkomsten van de 6<sup>e</sup> International Manufacturing Strategy Survey (IMSS VI). Daarnaast maken we in dit hoofdstuk gebruik van secundaire gegevens uit de Human Development Index (HDI) en de Environmental Performance Index (EPI). De resultaten ondersteunen onze hypothese dat voor bedrijven in landen waar de meeste bedrijven op het gebied van duurzaamheid al goed presenteren, het over het algemeen moeilijker is om financieel te profiteren van prestaties op het gebied van duurzaamheid dan voor hun tegenhangers in landen met relatief lage duurzame prestaties. Dit hoofdstuk stelt daarmee dat SSCM concurrentievoordeel op kan leveren voor bedrijven in opkomende landen, waar veel bedrijven nog minder presenteren op het gebied van duurzaamheid. Bovendien toont dit hoofdstuk aan

dat individuele bedrijven in toenemende mate druk kunnen ervaren als gevolg van de institutionalisering van duurzaamheid binnen een samenleving. Enerzijds zullen bedrijven meer moeten doen dan alleen het laaghangend fruit proberen te plukken, maar moeten ze ook substantieel investeren om aan de hogere duurzaamheidsnormen binnen de samenleving te voldoen. Anderzijds zullen de financiële meeropbrengsten van dergelijke investeringen geleidelijk afnemen, als gevolg van de veranderende reacties van stakeholders.

In hoofdstuk 3 concentreren we ons op de invloed van institutionele krachten bij het reduceren van spanningen binnen SSCM. Gebaseerd op institutional theory en slack resources theory ontwikkelen we de hypothese dat de nationale prestaties op het gebied van duurzaamheid een sterke invloed hebben op hoe bedrijven slack resources gebruiken om te voldoen aan eisen van stakeholders met betrekking tot duurzaamheid. Deze hypothese wordt getoetst door middel van de data van de 6<sup>e</sup> International Manufacturing Strategy Survey en de secundaire gegevens uit de Human Development Index en de Environmental Performance Index. In lijn met de hypothese blijkt dat bedrijven die beschikken over aanzienlijke slack resources in landen waar de meeste bedrijven op het gebied van duurzaamheid niet zo goed presenteren meer ontvankelijk zijn voor de druk vanuit stakeholders dan bedrijven met beperkte slack resources. Daarentegen is er in landen waar de meeste bedrijven op het gebied van duurzaamheid al goed presenteren geen significant verschil tussen bedrijven met veel of weinig slack resources met betrekking tot hoe ontvankelijk ze zijn voor de druk vanuit stakeholders. Met deze randvoorwaarde aan de slack resources theory, die voortkomt uit institutional theory, dragen we met dit hoofdstuk bij aan een beter begrip van de response van organisaties op de druk die stakeholders op hen uitoefenen. Daarnaast stelt deze studie dat institutionele krachten invloed hebben op hoe bedrijven omgaan met spanningen die worden veroorzaakt binnen de context van SSCM. In landen waar de meeste bedrijven op het gebied van duurzaamheid niet goed presenteren, zullen bedrijven met beperkte slack resources zich meer richten op korte termijndoelen en minder oog hebben voor de verwachtingen van stakeholders op het gebied van duurzaamheid. Daarentegen zijn bedrijven in landen waar de meeste bedrijven op het gebied van duurzaamheid al goed presenteren meer ontvankelijk voor deze verwachtingen van stakeholders, ongeacht de hoeveelheid slack resources waarover ze beschikken.

In hoofdstuk 4 beschouwen we duurzaamheid in supply chains vanuit het perspectief van de paradox: duurzaamheid is niet altijd verenigbaar met de andere doelstelling van een bedrijf, met name in de context van opkomende markten. Vaak ontstaat een spanningsveld tussen de sociaal-economische omgeving van leveranciers in deze opkomende markten en de

vraag van hun westerse klanten naar een goedkoop, duurzaam product met een korte levertijd. Wij stellen dat westerse multinationals een sleutelrol kunnen vervullen bij het verminderen van dit spanningsveld zoals ervaren door leveranciers binnen opkomende markten. In het onderzoek naar deze paradox binnen SSCM richten we ons specifiek op de betekenis die inkoop- en sustainability managers van inkopende organisaties hieraan geven en de wijze waarop ze op de deze paradox reageren. Hiervoor hebben we een case study uitgevoerd bij een Westerse multinational met veel Chinese leveranciers. We vinden ondersteuning voor een instandhouding van een instrumenteel perspectief (waarbij financiële doelen meer prioriteit krijgen dan sociale en/of duurzame doelen) in zowel de betekenisgeving als de activiteiten van inkoop- en sustainability managers. Echter, we nemen ook een andere response waar, voornamelijk door sustainability managers, die we karakteriseren als 'contextualizing'. Contextualizing maakt duurzaamheidsnormen beter hanteerbaar in de context van opkomende markten en helpt individuele managers om betekenis te geven aan deze paradox. Dit draagt bij aan het reduceren van het spanningsveld binnen SSCM. Met onze bevindingen tonen we de waarde van paradoxale betekenisgeving (sensemaking) voor het bereiken van "echte duurzaamheid" ("true sustainability") in SSCM.