

Succes in het buitenland

Hoe de aansturing internationale
dochterbedrijven succesvol kan
beïnvloeden.

Ruud van der Knaap

MASTER THESIS BEDRIJFSKUNDE





Disclaimer: Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Succes in het buitenland

Hoe de aansturing internationale
dochterbedrijven succesvol kan beïnvloeden.

Ruud van der Knaap

MASTER THESIS BEDRIJFSKUNDE

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit

Strategische Groei & Corporate Development

Studentnummer: 463673

Begeleider: Dr. René Olie

Co-reader: Dr. Lonneke Roza

ROTTERDAM, SEPTEMBER 2018

Voorwoord

In mijn werkzame leven als accountmanager bij de Rabobank heb ik de afgelopen negen jaar veel ondernemers binnen de Nederlandse glastuinbouw mogen ontmoeten. Ik heb veel respect gekregen voor deze ondernemers door de wijze waarop ze ondernemen, in een sector met hoge concurrentiedruk met gemiddeld lage marges als beloning voor hun grote inspanningen. De producenten van sierteelt en groente onder glas vormen de tussenschakels in de waardeketen. Aan het begin staan de veredelaars van zaad- en uitgangsmateriaal. Aan het einde de retailkanalen waaraan geleverd wordt. Deze plaats in het midden van de keten heeft als gevolg dat er relatief weinig invloed uitgeoefend kan worden op de prijs die men wenst te ontvangen voor hun product. Dit heeft geresulteerd in een wedloop naar de laagste kostprijs om zo de winst te maximaliseren. Echter, om als bedrijf je positie in de keten te verstevigen is er meer nodig dan alleen kostenverlaging. Immers een kostenvoordeel is beperkt houdbaar door imiteerbaarheid. In de huidige tijd waarin jaarrond produceren en leveren een steeds belangrijkere eis wordt van afnemers, in combinatie met kostprijsverlaging. Hebben ondernemers in de glastuinbouw ertoe bewogen internationaal actief te worden. Helaas is dit niet altijd even succesvol.

Tijdens de periode waarin ik mocht afstuderen heb ik onderzoek verricht naar de relatie tussen de wijze van aansturing van dochterbedrijven in het buitenland en de mate van succes bij de buitenlandse entiteit binnen de glastuinbouwsector. In het voor u liggende onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: Waarom zijn sommige bedrijven meer succesvol dan andere bedrijven bij de internationalisatie in de specifieke vorm van offshoring?

De afgelopen twee jaar zijn voorbij gevlogen. Het was een rijdende trein waarop ik ben gesprongen die nu tot stilstand is gekomen. Vanaf de eerste dag heb ik professionals leren kennen met een grote intrinsieke motivatie om van deze opleiding een succes te maken. Gesprekken met medestudenten uit andere disciplines, dan de voor mij bekende bancaire sector, hebben mij veel nieuwe inzichten gegeven. Naast de colleges en opdrachten die ik als inspirerend heb ervaren. Het internationale project met een bezoek aan Shanghai vormde voor mij het hoogtepunt van de opleiding. Ik denk nog vaak terug aan deze fantastische reis. De weg naar deze thesis voor mijn master bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit was lang en zeker zwaar. Maar ik heb er met volle teugen van genoten.

Speciale dank gaat uit naar mijn coach dr. Rene Olie en co-reader dr. Lonneke Roza. Rene, je stond altijd snel voor me klaar als ik vragen had. Lonneke bedankt voor je kritische vragen over een voor jou onbekend onderwerp. De manier waarop jullie mij begeleid hebben is voor mij waardevol geweest. Het heeft me veel nieuwe inzichten gegeven.

Medestudenten bedankt voor de vele gesprekken die ik met jullie heb gevoerd. Daarnaast wil ik de programma managers Lia Hof en Brenda Molendijk- van Vossen bedanken. Door jullie 'spin in het web' functie hebben jullie mij veel ontzorgd. Ook gaat mijn dank uit naar alle betrokkenen die medewerking hebben verleend aan dit onderzoek. Iedereen durfden zich kwetsbaar op te stellen waardoor er mooie waardevolle gesprekken ontstonden tijdens de interviews.

Mijn grootste dank gaat uit naar mijn gezin. Jesse, Twan en Esmee hebben veelvuldig hun vader moeten missen bij het avondeten en in het weekend om mee te spelen. Marjolein, je hebt aan het begin van mijn studie ons gezin een mooie dochter (Esmee) gegeven. Voor jou is het naar mijn mening net zo spannend geweest als voor mij. Dank dat je mij hebt aangemoedigd om deze opleiding te beginnen en af te ronden. Bedankt voor jullie geduld en zelfredzaamheid.

De Lier, september 2018

Samenvatting

Deze master thesis heeft als doel om nieuwe inzichten in- en een nieuwe theorie te verkrijgen over de wijze van het succesvol aansturen van internationale dochterondernemingen bij offshoring. De thesis maakt onderdeel uit van de deeltijdopleiding bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. In deze thesis wordt onderzoek verricht naar de rol van het management en hoe deze het succes van dochterondernemingen kunnen beïnvloeden middels de aansturing, binnen de context van één industrie: de glastuinbouw. De aanleiding om te kiezen voor dit onderwerp komt voort uit twee motieven. Het eerste motief is dat in de praktijk grote verschillen vastgesteld worden tussen succesvolle en niet succesvolle dochterondernemingen bij offshoring. Daar waar succesvolle bedrijven tot de koplopers uit de sector behoren, worden niet succesvolle ondernemingen geconfronteerd met een laag rendement. Als tweede motief is dat de verwachting is dat in 2030 de helft van de glastuinbouwondernemers internationaal actief zijn volgens de Greenport Holland, de belangenvereniging voor glastuinbouwbedrijven en toeleveranciers. Het onderzoek richt zich op MKB bedrijven die offshoring als strategie inzetten met als doel kostprijsverlaging en/of het verkrijgen van nieuwe hulpbronnen. Het MKB vormt een grote groep bedrijven van de economie waar nog relatief weinig onderzoek over bekend is omtrent offshoring. Daarom luidt de centrale onderzoeksvraag:

Hoe beïnvloedt de wijze van aansturing van dochterondernemingen het succes bij offshoring?

Deze studie kan een bijdrage leveren aan een betere begripsvorming rondom het aansturen van dochterondernemingen bij offshoring.

De gekozen onderzoeksmethode betreft een multiple casestudy middels kwalitatieve dataverzameling. Ten behoeve van de dataverzameling zijn er twaalf interviews gehouden met ondernemers en medewerkers van tien verschillende bedrijven. Om uitspraken en de relevantie te toetsen zijn ook drie experts geïnterviewd uit het professionele netwerk binnen de glastuinbouwsector.

Bij het aansturen van internationale dochterondernemingen staan drie elementen centraal: de focus, de mate van controle en de controlemechanismen (Geringer & Hebert, 1989). De focus richt zich op het feit of moederbedrijven de dochterbedrijven op alle processen controleren of alleen in hoofdlijnen. Met de mate van controle wordt bedoeld dat de mate van centralisatie bepaalt waar het besluitvormingsproces plaatsvindt. De dochterbedrijven kunnen veel of weinig autonomie verkrijgen van het moederbedrijf. De controlemechanismen betreffen de middelen die worden ingezet waarmee controle uit kan worden geoefend. Men kan hier gebruik maken van formele en sociale controle.

Uit de resultaten blijkt dat er een verband bestaat in de wijze van aansturing en succesvolle offshoring. De succesvolle dochterondernemingen worden hoofdzakelijk decentraal aangestuurd en genieten daarmee van een hoge mate van autonomie. Dit stelt medewerkers in staat te leren en fouten te maken om tot verbetering te komen. Daarnaast heeft het moederbedrijf bij het merendeel van de succesvolle bedrijven alleen een focus voor de kritische processen. Het merendeel van de volledige controle is gedelegeerd. De laatste bevinding betreft het feit dat alle succesvolle dochterondernemingen internationale managementtraining inzetten om lokale medewerkers op te leiden, en middels sociale controle aan te sturen. Dit gebeurt nauwelijks tot niet onder de niet succesvolle ondernemingen.

Inhoudsopgave

VOORWOORD.....	1
SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE.....	4
1	INTRODUCTIE..... 6
1.1	Aanleiding..... 6
1.2	Vraag- en onderzoeksdoelstelling..... 8
1.3	Praktische relevantie..... 8
1.4	Onderzoek naar offshoring 9
1.5	Bijdrage 10
1.6	Opbouw..... 10
1.7	Leeswijzer..... 10
2	LITERATUURONDERZOEK..... 11
2.1	Inleiding..... 11
2.2	Offshoring..... 11
2.3	Succesvolle offshoring..... 16
2.4	Aansturing 17
2.5	Ontwikkeling wijze van aansturing 23
2.6	Relatie aansturing en succesvolle offshoring..... 23
2.7	Beschouwing kernconstructen..... 25
3	METHODOLOGIE 27
3.1	Inleiding..... 27
3.2	Onderzoeksmethode en onderzoeksstrategie..... 27
3.3	Selectie van de cases..... 28
3.4	Dataverzameling 29
3.5	Interviews..... 29
3.6	Metten van de kernconstructen..... 30
3.7	Ethische aspecten 33
3.8	Betrouwbaarheid en validiteit 34
3.9	Analyseren van de interviews 34
4	RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK 36
4.1	Inleiding..... 36
4.2	Bedrijfsprofielen..... 36

4.3	Succesvolle offshoring.....	36
4.4	Wijze van aansturing.....	37
4.5	Ontwikkeling van de wijze van aansturing.....	40
4.6	Relatie aansturing en succesvolle offshoring.....	42
4.7	Bespreking resultaten	43
4.8	Overige bevindingen	46
5	CONCLUSIES, BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN	48
5.1	Inleiding.....	48
5.3	Conclusies	48
5.4	Beperkingen	48
5.5	Discussie.....	50
5.6	Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	51
	BIJLAGE A Reflectie.....	53
	BIJLAGE B Beschrijving deelnemende bedrijven	55
	BIJLAGE C Interviewvragen.....	60
	BIJLAGE D Analyseschema.....	62
	LITERATUURLIJST	63

1 Introductie

1.1 Aanleiding

In het voorjaar van 2018 bezocht ik drie dochterlocaties van Nederlandse midden- en kleinbedrijven die meer dan tien jaar geleden zijn gaan internationaliseren. Twee bedrijven behalen een goed rendement, terwijl het derde bedrijf ondanks veel potentie meer moeite heeft om haar doelstellingen te realiseren die bij dragen aan het rendement van de totale onderneming. Op dat moment kon ik niet achterhalen waaruit dit verschil voortkwam.

De eerste onderneming is twintig jaar geleden gestart met het opzetten van een nieuwe buitenlandse productielocatie. Men ervaarde de opstartfase als cruciaal. Een locatie moet worden ontwikkeld (hoge investeringen) en de productie moet worden opgestart. Men heeft erg veel steun ervaren door de aanwezigheid van een Nederlandse mede-eigenaar op locatie, die door goede communicatie met het hoofdkantoor, de opstartfase succesvol heeft afgesloten door binnen twee jaar een positief rendement te realiseren. Op dit moment is de leiding van de dochteronderneming weliswaar nog steeds in handen van dezelfde mede-eigenaar, maar bestaat het middenkader uit lokaal personeel. De aansturing is na de opstartfase geleidelijk overgedragen van centraal naar decentraal en ligt bij het lokale management. Overleg vindt wekelijks nog steeds plaats tussen het hoofdkantoor en de dochterlocatie, maar het lokale management is zelf beslissingsbevoegd. Er wordt gesteld dat de dochteronderneming ook zonder de Nederlandse mede-eigenaar kan opereren. Niet duidelijk is welke stappen de onderneming doorlopen heeft om tot decentrale aansturing te komen. Hoe heeft men het proces aangepakt om van centrale naar decentrale aansturing over te schakelen?

De tweede onderneming is reeds twintig jaar internationaal actief met productielocaties in meerdere landen. De leiding van één van de dochterondernemingen ligt volledig in handen van een lokale manager. Onder deze manager zijn Nederlandse managers werkzaam, maar de aansturing en beslissingsbevoegdheid ligt bij een lokale manager. De topmanager ervaart voordelen met de formele en informele instituties van het gastland door een manager te plaatsen met de nationaliteit van het gastland waar deze dochteronderneming gevestigd is. Vooral de omgang met informele instituties wordt bevorderd door het inzetten van lokalen. Dit bedrijf wordt succesvol decentraal aangestuurd. Echter onduidelijk is waarop men zich richt bij de aansturing. Waarop heeft het Nederlandse management de focus bij de aansturing van de dochteronderneming?

In vergelijking tot de eerste twee bedrijven komt bij het derde bedrijf een aantal opvallende verschillen naar voren m.b.t. de aansturing. Zo verloopt de aansturing nog altijd centraal vanuit Nederland door managers die maandelijks de dochteronderneming bezoeken. De uitwisseling van kennis betreft een éénrichtingverkeer. De communicatie verloopt suboptimaal. De belangrijkste besluiten, zoals investeringen worden volledig in Nederland genomen. Een gevoel van ze zullen het wel beter weten op het hoofdkantoor? Verder valt op dat het kader van de dochteronderneming niet de nationaliteit van het gastland heeft. De aansturing van dit bedrijf verloopt duidelijk anders dan bij de eerste twee bedrijven. Het bedrijf groeit zowel in Nederland als in het gastland al een aantal jaren niet meer. Niet inzichtelijk is welke middelen het moederbedrijf inzet voor de aansturing. Welke controlemechanismen zet men in om de dochteronderneming aan te sturen?

De drie ondernemingen uit het voorbeeld hierboven vormen met offshoring een uitzondering binnen het midden- en kleinbedrijf (MKB). In Nederland vormt het MKB de grootste groep bedrijven. In 2015 betrof dit 99% (www.panteia.nl/). Toch was slechts 5% van de Nederlandse MKB-bedrijven betrokken bij buitenlandse investeringen in 2011 (www.panteia.nl/). In dit onderzoek richt ik mij op MKB bedrijven. Nederland behoort tot de grootste exporteurs binnen de Europese Unie (www.eurostat.nl/), maar er lijken nog kansen te liggen voor het Nederlandse bedrijfsleven in het buitenland. Aangezien bestaand onderzoek over internationalisatie veelal gericht is op grote bedrijven (Barkema, Bell, & Pennings, 1996; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Tihanyi, Ellstrand, Daily, & Dalton, 2000) is er behoefte aan meer kennis en inzicht binnen het MKB. Dit onderzoek is specifiek toegespitst op deze groep bedrijven en dat maakt het empirisch relevant.

De stap naar internationalisatie stellen ondernemers voor keuzes. Hoe wil men internationaliseren? In welke vorm past dit het beste voor mijn bedrijf? Hoe stuur ik een dochteronderneming in het buitenland aan? Dit vraagt veel van de competenties van de ondernemer en de onderneming. Met dit onderzoek wil ik inzicht verkrijgen in de wijze van aansturing van buitenlandse dochterondernemingen. In het bijzonder buitenlandse productielocaties in eigendom. Dit wordt ook wel 'captive offshoring' genoemd wordt.

De productie vindt binnen de eigen ondernemingsgroep plaats en niet bij derden. Dit wordt ook welk wat 'offshoring outsourcing' genoemd wordt. Alle bedrijven binnen dit onderzoek zijn gaan internationaliseren in offshoring met als reden: het zoeken naar nieuwe (hulp)bronnen om hiermee een concurrentievoordeel te behalen. De reden dat voor dit soort bedrijven is gekozen komt voort uit het feit dat productiebedrijven volledig dienen te integreren in een lokaal netwerk van het gastland. Het tegengestelde van service-ondernemingen zijn industriële ondernemingen afhankelijk van leveranciers, klanten en andere bedrijven (Barkema & Drogendijk, 2007) wat offshoring bemoeilijkt. De culture en fysieke afstand maken offshoring ingewikkeld en vaak kostbaar. Verschil in taal en sociale omgang vergt veel afstemming, en als je niet ter plaatse aanwezig bent neem je wellicht niet de juiste managementbeslissingen. In de praktijk stel ik een belangrijk relevant fenomeen vast, namelijk: sterk wisselende prestaties bij verschillende bedrijven met productielocaties in het buitenland. Door meer kennisontwikkeling op het gebied van de aansturing te verkrijgen en op welke wijze deze succesvoller verloopt worden nieuwe inzichten verkregen. Hiermee kunnen ondernemers zich beter voorbereiden op toekomstige offshoring en de huidige benadering bij bestaande trajecten kritisch reflecteren. Betere voorbereiding op- en kritische reflectie door kennis over aansturing verhoogt de kans op betere prestaties van de bedrijven. Dit maakt het onderzoek hiernaar relevant.

Globaal zijn er drie redenen om te internationaliseren: 1) groei creëren door nieuwe markten te zoeken, 2) nieuwe (hulp)bronnen zoeken en 3) efficiency zoeken om de kosten te verlagen (Wadhwa & Reddy S, 2011) om zo een concurrentievoordeel te behalen. Offshoring geeft invulling aan de laatste twee redenen. Echter offshoring kent vele uitdagingen. Het ontbreken van kennis over het gastland en kennis van de lokale markt maakt offshoring risicovol (Hutzschenreuter, Thomas Pedersen & Volberda, 2007). Tevens ervaart men een gebrek aan controle als men nog geen internationale ervaring heeft (Lewin & Peeters, 2006). Dit is bij de meeste MKB ondernemingen het geval. Dat een doelmatige aansturing noodzakelijk is om deze uitdagingen het hoofd te bieden spreekt voor zich. Echter, wat werkt adequaat? De aansturing in een internationale omgeving is samengesteld uit drie elementen:

1) de focus van het moederbedrijf, 2) de mate van controle door het moederbedrijf en 3) de controlemechanismen die het moederbedrijf hanteert om de buitenlandse dochteronderneming aan te sturen (Geringer & Hebert, 1989). Naast deze elementen kan het moederbedrijf kiezen voor een centrale of decentrale aansturing. Onduidelijk is echter of centrale- dan wel decentrale aansturing van invloed is op het succes van dochterondernemingen bij offshoring. Indien er een verband bestaat tussen centrale- dan wel decentrale aansturing en het succes van dochterondernemingen, is het vervolgens interessant hoe de wijze van aansturing ontwikkeld om zo van een centrale naar decentrale aansturing of andersom te kunnen schakelen. Het management van het moederbedrijf heeft grote invloed op de mate van aansturing (Martinez & Jariollo, 1991). Men kan formele en sociale controle uitoefenen. Waarbij formele controle bijdraagt aan het delen van kennis met externe partners en sociale controle bijdraagt aan het delen van kennis binnen de organisatie en zo medewerkers opgeleid worden (Martinez & Jariollo, 1991).

Met deze thesis onderzoek ik of er een verband bestaat tussen de wijze van aansturing en succesvolle offshoring. Indien er een verband bestaat probeer ik te onderzoeken welke wijze van aansturing het meest effectief bijdraagt en hoe de aansturing zich kan ontwikkelen.

1.2 Vraag- en onderzoeksdoelstelling

Dit onderzoek heeft als doelstelling om meer inzicht te verkrijgen naar het proces en aansturing bij offshoring onder het MKB. Bij productieprocessen zijn medewerkers, productiemiddelen en toeleveranciers onontbeerlijk. Daarnaast dient men zich aan de formele (wet- en regelgeving) en informele gebruiken van een land aan te passen. Als bedrijven eenmaal aanwezig zijn in een land en de productie is gestart, kan het hoofdkantoor dit bedrijf dan zelfstandig laten opereren of geniet strakke aansturing de voorkeur? Investeert men in lokaal middenkader of is dit niet noodzakelijk? In de literatuur wordt beschreven welke elementen beschikbaar zijn om dochterondernemingen bij offshoring aan te sturen. Onduidelijk is nog welke elementen effectief zijn om offshoring succesvol te maken binnen de context van het MKB. Op basis van de bestaande wetenschappelijke literatuur is daarom de volgende onderzoeksvraag geformuleerd.

Onderzoeksvraag:

Hoe beïnvloedt de wijze van aansturing van dochterondernemingen het succes bij offshoring?

1.3 Praktische relevantie

Offshoring wordt steeds belangrijker om de strijd tegen concurrentie het hoofd te bieden. Mede door technologie (o.a. skype, social media) en goede wereldwijde bereikbaarheid (door prijsvechters is luchtvaart een commodity geworden) vervagen grenzen en krijgt globalisering ook onder bedrijven meer aandacht. Echter sterk wisselende prestaties onder bedrijven bij offshoring benadrukken de noodzaak van voldoende kennisontwikkeling. Zeker voor het MKB waar de (financiële) middelen beperkt zijn en goed gekwalificeerd personeel aantrekken niet altijd haalbaar is. Voor deze groep bedrijven is kennisontwikkeling over de aansturing bij offshoring relevant. Grootzakelijke ondernemingen beschikken in het algemeen over voldoende financieel- en sociaal kapitaal. Men heeft voldoende mensen en de middelen voor internationale operaties. Aangezien binnen het MKB offshoring veelal de eerste stap van internationalisatie betreft. Deze bedrijven beschikken niet over voldoende financieel- en sociaal kapitaal en lopen daarmee meer risico's. Doordat er minder onderzoek beschikbaar is naar dit type bedrijven, wordt dit het onderzoeksdomein.

1.4 Onderzoek naar offshoring

De internationale managementliteratuur heeft de afgelopen decennia meer interesse getoond voor incrementele/graduele groei en kennis- en ervaringsaspecten over offshoring van bedrijven dan voor de rol van het management bij offshoring (Hutzschenreuter, Thomas Pedersen & Volberda, 2007). Zij hebben met een bibliometrische analyse aangetoond dat de internationale managementliteratuur veel meer aandacht besteedt aan kennis en ervaring gebaseerde aspecten van internationalisering dan aan de rol van het management die van invloed is op het proces van internationalisering. Daarnaast heeft het bestaande onderzoek bij internationalisatie veelal onder beursgenoteerde- en Amerikaanse bedrijven plaatsgevonden en bedrijven die op zoek zijn naar nieuwe markten (Ekeledo & Sivakumar, 2004; Meyer, Estrin, Bhaumik, & Peng, 2009; Tihanyi et al., 2000).

Offshoring is voor servicebedrijven gemakkelijker dan voor productiebedrijven. Naast dezelfde uitdagingen tussen servicebedrijven en productiebedrijven als andere concurrenten, klanten, wet- en regelgeving en cultuur komt bij internationale productie meer bij kijken, zoals benodigd personeel, toeleveranciers en productiemiddelen. Daarnaast is het product van servicebedrijven (de service) makkelijker te verplaatsen. Vandaar dat deze bedrijven veelal eerder internationaal actief zijn. Dit is in de wetenschap niet onopgemerkt gebleven wanneer we kijken naar de literatuur over dit type bedrijven (Barkema et al., 1996; Johanson & Vahlne, 1977).

Onderzoek binnen het domein van het midden- en kleinbedrijf heeft minder aandacht gekregen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat MKB bedrijven minder dochterondernemingen bezitten in het buitenland. Dit maakt het daarmee minder interessant als onderzoeksveld. Daarnaast vormt het niet openbaar verkrijgen van jaarrekeningen bij MKB bedrijven een uitdaging om te bepalen of bedrijven al dan niet succesvol zijn. Zoals eerder genoemd richt dit onderzoek zich op de aansturing van het management bij de eerste stap van internationalisatie van productiebedrijven: offshoring. Bestaand onderzoek naar offshoring is hoofdzakelijk gebaseerd op de waarom-vraag om tot offshoring over te gaan (Fiegenbaum, Hart, & Schendel, 1996; Harvey, Griffith, Kiessling, & Moeller, 2011; Kuemmerle, 1999). Hierin is inzicht gekregen in het besluitvormingsproces van bedrijven. Wat ook opvalt aan de bestaande literatuur naar internationalisatie, en in het bijzonder offshoring is de hoeveelheid kwantitatief onderzoek uit indirecte bronnen met jaarverslagen en verslagen van zakelijke samenwerkingsverbanden (Harzing, 2001). Vanwege de openbaarheid van deze gegevens gaan deze onderzoeken ook over grote bedrijven. Als laatste richt de bestaande literatuur over internationalisatie zich veelal tot de voorkant, ofwel de marktkant. Hier vindt ook de meeste internationalisatie plaats van bedrijven. Echter er zijn ook bedrijven die uitsluitend gaan produceren. Dit betreft de achterkant. Met het hier voorliggende onderzoek wordt invulling gegeven aan de oproep van Hutzschenreuter et al., (2007) naar meer kwalitatief onderzoek uit directe bronnen. Om zo met deze methodologie tot aanvulling te komen op de bestaande theorie. Met dit onderzoek binnen de context van het MKB wordt inzichtelijk gemaakt 1) of er een verband bestaat tussen de wijze van aansturing en succesvolle offshoring, 2) Hoe offshoring ondernemingen worden aangestuurd, 3) Hoe men omgaat met de elementen van aansturing binnen de internationale context, en 4) op welke wijze de aansturing zich ontwikkeld.

1.5 Bijdrage

Aangezien deze thesis door middel van kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd, heeft dit onderzoek als doelstelling om een bijdrage te leveren aan de bestaande theorie en de ontwikkeling van nieuwe theorie over de aansturing bij offshoring van het midden- en kleinbedrijf. Doordat dit onderzoek is afgebakend op de rol van het management bij ondernemingen die offshoring inzetten om hun doelstellingen te realiseren wordt meer inzicht verkregen in de 'Hoe-vraag'. De literatuur kent weinig voorbeelden van de aansturing van productiebedrijven in het buitenland binnen het MKB. Door inzicht te verkrijgen in de relatie tussen de aansturing en het al dan niet succesvol aansturen van een internationale dochteronderneming kan het bruikbare inzichten verschaffen voor dit type bedrijven. Vanwege het ontbreken van gepubliceerde jaarcijfers vormt het vaststellen of bedrijven, al dan niet succesvol zijn, een methodologische uitdaging in dit onderzoek. Deze thesis levert inzichten op voor ondernemers die moeite hebben met de aansturing van internationale productielocaties. Daarnaast kunnen ondernemers, waarbij het offshoring proces succesvoller verloopt, ook lering trekken uit de conclusies van dit onderzoek.

1.6 Opbouw

Dankzij een literatuuronderzoek wordt inzicht gegeven in welk bestaand onderzoek beschikbaar is over aansturing bij offshoring om de onderzoeksvraag (deels) te beantwoorden. Uit het literatuuronderzoek blijkt een relatief laag aantal kwalitatieve onderzoeken beschikbaar over de rol van het management en aansturing van internationale dochterondernemingen. Het onderzoek is om twee redenen uitgevoerd binnen één sector, namelijk de glastuinbouw. Dit om te controleren op industriële effecten van internationaliseren. De bedrijven hebben binnen dezelfde sector gelijkwaardige kansen en uitdagingen. Onderzoek naar internationalisatie bij een producent van bakstenen in vergelijking met een softwarebedrijf levert teveel industriële verschillen op. Daarnaast kent de Nederlandse glastuinbouw een superieure internationale positie. Geen land in de wereld kan qua vakkennis vergeleken worden met Nederland. Dit maakt het verplaatsen van productie vanuit Nederland naar het buitenland risicovol. Een concurrentievoordeel binnen Nederland kan tot een nadeel in het buitenland leiden (Cuervo-Cazurra, Maloney, & Manrakhan, 2007). Dit maakt het overbrengen van kennis en eventueel decentraliseren van bevoegdheden cruciaal. In het onderzoek worden twaalf ondernemers en managers binnen tien verschillende bedrijven en drie experts geïnterviewd om empirische data te verzamelen en te analyseren.

1.7 Leeswijzer

Na deze introductie in hoofdstuk 1 wordt in het volgende hoofdstuk (2) gestart met een overzicht van de bestaande literatuur over de kernconstructen: succesvolle offshoring en aansturing. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksaanpak, ontwerp en operationalisatie behandeld. In het vierde hoofdstuk wordt de analyse van de verkregen empirische data uiteengezet. In het laatste hoofdstuk wordt de conclusie en discussie van dit onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk worden de beperkingen van het onderzoek en implicaties voor vervolgonderzoek beschreven. Reflectie van dit onderzoek en een persoonlijke reflectie is in bijlage A opgenomen.

2 Literatuuronderzoek

2.1 Inleiding

In dit literatuuronderzoek worden de kernconstructen van het onderzoek behandeld: *succesvolle offshoring en aansturing*. Om meer inzicht te verkrijgen en de onderzoeksvraag (deels) te beantwoorden is een literatuuronderzoek verricht naar de kernconstructen. Allereerst worden een aantal definiëringen uiteengezet om de context van dit onderzoek te verduidelijken. Daarna volgt een uitgebreid overzicht per kernconstruct over wat er in het verleden onderzocht is naar succesvolle offshoring en aansturing, en verband houdt met elkaar. Tevens wordt gereflecteerd op de bestaande literatuur. In de afsluitende paragraaf worden de verbanden tussen de twee kernconstructen besproken om tot de kern van dit onderzoek te komen.

2.2 Offshoring

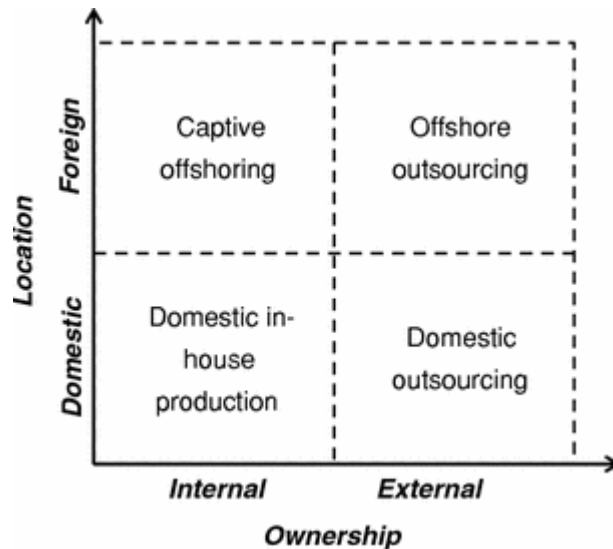
2.2.1 Inleiding

Het eerste kernconstruct betreft ‘succesvolle offshoring’. Offshoring is een vorm van internationalisatie. De bestaande literatuur over internationalisatie is rijk. Het meeste onderzoek naar internationalisatie betreft: 1) kennis, ervaring en mogelijkheden (Ramaswamy, Galen Kroeck, & Renforth, 1996), 2) het proces zelf, 3) eigendom en toegangsmodi, 4) managementkeuzes, strategie en diversificatie en 5) de uitkomsten van internationalisatie (Hutzschenreuter et al., 2007).

Het grootste probleem bij internationalisatie is het gebrek aan kennis van de markt die betreden wordt. Er is sprake van een kennisgat (Hutzschenreuter et al., 2007). Vandaar dat hierover veel onderzoek beschikbaar is. De meeste internationalisatie van bedrijven vindt plaats aan de voorkant ofwel de marktkant. Er zijn echter ook bedrijven die internationaliseren om reden van alleen produceren voor de bestaande thuismarkt (offshoring) Hier richt dit onderzoek zich op. Uitsluitend produceren betreft de achterkant van internationalisatie waarbij de wijze waarop bedrijven internationaliseren minder relevant is. Hiermee is de rijke bestaande theorievorming over internationalisatie minder relevant en daarom wordt hierna uitsluitend offshoring behandeld.

2.2.2 Offshoring

Het verplaatsen van bedrijfsfuncties en processen buiten de landsgrenzen wordt ook wel offshoring genoemd (Doh, 2005; Lewin, Massini, & Peeters, 2009). Binnen de literatuur over offshoring wordt doorgaans een tweetal typen onderscheiden (Lewin et al., 2009): captive offshoring en outsource offshoring. Bij de eerste vorm worden productieactiviteiten weliswaar verplaatst naar het buitenland, maar dit gebeurt intern, binnen de eigen onderneming (Lewin & Peeters, 2006). Hiervoor wordt veelal een nieuwe dochteronderneming opgericht door een directe investering of acquisitie van een bestaand bedrijf. Captive offshoring geniet veelal de voorkeur wanneer strikte controle over het productieproces cruciaal is zoals R&D (UNCTAD, 2004). De informatievoorziening is gevoelig en interne interactie is van groot belang. Bij de tweede vorm: outsource offshoring, worden activiteiten uitbesteed naar een buitenlandse derde partij. Deze derde partij kan een onafhankelijke leverancier zijn die taken gaat uitvoeren die eerst intern door het bedrijf zelf werden uitgevoerd (Maskell, Pedersen, Petersen & Dick-nielsen, 2006), maar die geen deel uit maakt van de ondernemingsgroep. Outsourcing geniet de voorkeur indien back-office en front-office werk gemakkelijk gestandaardiseerd en gescheiden kan worden. Dit onderzoek richt zich volledig op captive offshoring, maar wordt in het vervolg als offshoring aangeduid.



Figuur 1: offshoring vs outsourcing Bron: (Bals & Orberg Jensen, 2013)

2.2.3 Het ontstaan van offshoring

De evolutie van offshoring start globaal in de zestiger jaren. Bedrijven begonnen met offshoring door arbeidsintensieve producties te verplaatsen naar lage lonen landen (Maskell et al., 2006) en op die manier kosten te verlagen. Later kwam daar de service offshoring bij met offshoring van bijvoorbeeld debiteurenbeheer (Lewin & Peeters, 2006). Snel daarop volgde de herlocatie van technologiecentra waar Texas Instruments en Motorola pioniers in waren door zich te vestigen in Bangalore (Lewin & Peeters, 2006). Deze eerste experimenten in India werden in hoog tempo opgevolgd door andere bedrijven (British Airways, Citybank, Hewlett-Packard en Dell) doordat de regering van India grote investeringen deed in infrastructuur, geavanceerde communicatie en speciale importtarieven en exportvoorwaarden. De laatste stap werd genomen door meer geavanceerde projecten zoals R&D, ontwerp- en marketingtaken te verplaatsen. Met deze laatste stap worden waarde toevoegende activiteiten gedelegeerd naar het buitenland (A. Sharma, Iyer & Raajpoot, 2009).

2.2.4 Motieven voor offshoring

Efficiency seeking

Het volgens de bestaande literatuur oudste en meest voorkomende motief voor offshoring is om kostenvoordeel te behalen door productie in lage lonen landen. Offshoring is een kans om in kosten te snijden (Dunning, 1994; Nachum & Zaheer, 2005). Amerikaanse bedrijven besparen \$0,58 voor iedere dollar die ze besteden aan verhuizen van banen naar India (Farrell, 2005). Echter Farrell plaatst deze reden van offshoring in een breder perspectief. Hij stelt dat offshoring naast kostenbesparing ook andere voordelen oplevert. Zo kunnen bedrijven flexibeler werknemers inzetten. Met name landen waar werknemers een hoge vorm van bescherming genieten zoals Duitsland zorgt de inzet van offshoring ervoor dat bedrijven flexibeler inspelen op veranderingen van de markt zonder werknemers aan te nemen waar ze later aan vast blijven zitten. Offshoring zorgt voor export bevordering. Immers een telefooncentrale in India dient ook ingericht te worden met westerse communicatiemiddelen en aanverwante artikelen. Als laatste voordeel wordt aangegeven dat werknemers die hun baan verliezen door offshoring er veelal hoogwaardiger werk voor terug krijgen. Hierdoor wordt in totaliteit de kwaliteit van de industrie naar een hoogwaardiger niveau gebracht. Als kritische noot dient gesteld te worden dat bijvoorbeeld telefooncentrales ook in de westerse wereld ingericht kunnen worden en

het geen garantie is dat werknemers een baan terug vinden na het verlies van hun huidige baan. Het is dus uiterst onzeker of dit een baan is op een hoger niveau. De huidige banenreductie door automatisering en verplaatsing binnen de financiële sector is hier een voorbeeld van: oud werknemers komen moeilijk aan een nieuwe baan (Leupen, 2018).

Kostenvoordeel kan naast het inhuren van personeel tegen een lager loon ook gerealiseerd worden door schaalvoordelen door upscaling. Upscaling om bijvoorbeeld product development rendabel te maken is een veelvuldig ingezette strategie. Een bijkomend voordeel van upscaling is de mogelijkheid om te leren van de dochteronderneming in het buitenland (Andersson, Björkman, & Forsgren, 2005). Door bijvoorbeeld te kijken op welke wijze in China gecommuniceerd en gecoördineerd wordt leren bedrijven hoe ze meer “Globaal” gaan denken. Met het exploiteren van de eigen kennis en kunde om deze vervolgens te combineren en te verbeteren met de mogelijkheden van de dochteronderneming, creëert het moederbedrijf een duurzaam internationaal concurrentievoordeel (Lessard, Lucea, & Vives, 2013). Het kostenvoordeel van offshoring heeft ook een keerzijde: het banenverlies dat hiermee gepaard gaat in het land van het moederbedrijf ligt gevoelig bij de publieke opinie en overheden.

Tegenover kostenbesparing staat ook het maken van kosten om offshoring mogelijk te maken: transactiekosten. Deze kosten gaan de besparingen (deels) compenseren en worden verhoogd naarmate de onzekerheid toeneemt (Stratman, 2008). Daarnaast ontstaat bij offshoring het risico op “onzichtbare” kosten (Stringfellow, Teagarden, & Nie, 2007) zoals extra communicatiekosten om af te stemmen of de opstartkosten vallen hoger uit dan vooraf ingeschat (Ellram, Tate, & Billington, 2008; Eriksson, Johanson, Majkgård, & Sharma, 1997)

Resource seeking

Een tweede motief betreft het zoeken naar nieuwe hulpbronnen: resource seeking. Door toegang te verkrijgen tot bijvoorbeeld specifieke arbeidscapaciteit (knowledge seeking) kan extra waarde gecreëerd worden. Een customer support centrale die 24 uur per dag benaderbaar is voor klanten doordat aan de ander kant van de wereld de service wordt overgenomen geeft voordelen t.o.v. concurrentie die deze service niet biedt. Bedrijven die offshoring inzetten verwachten nieuwe vaardigheden te ontwikkelen die niet alleen noodzakelijk zijn voor exploitatie, maar ook voor exploratie en op die manier meer waarde te creëren (Lewin & Peeters, 2006). De ICT sector is de afgelopen decennia door verbeterde communicatiemiddelen medewerkers gaan aansturen in ontwikkelingslanden. Waarbij in eerste instantie gedacht werd aan het reduceren van kosten door de zeer concurrerende omgeving. Echter doordat kostenbesparingsstrategieën gemakkelijk imiteerbaar zijn kunnen bedrijven hier niet in blijven volharden en zijn gaan innoveren door te investeren in de mensen in de gastlanden. De ICT sector heeft de afgelopen 50 jaar offshoring beoefend met de eerste 40 jaar kostenbesparing als doel en de laatste tien jaar innoveren met waarde creatie en groei als motief (Lewin & Peeters, 2006). Offshoring met het motief resource seeking vindt veelal onder MKB bedrijven plaats. Kleinere bedrijven zijn beperkter in hun financiële middelen (Fagiolo & Luzzi, 2006) en er is veelal een gebrek aan goed gekwalificeerd personeel (Matthews, 2007). Met een offshoring strategie gaan ze samenwerkingen aan door bijvoorbeeld allianties (Baum, Li, & Usher, 2000) om dit tekort aan te vullen. Deze thesis richt zich tot de doelgroep van bedrijven met resource seeking als motief van internationalisatie.

Market seeking

Het derde motief voor offshoring betreft de zoektocht naar nieuwe markten. Offshoring is een strategie om groei te creëren (Lewin & Peeters, 2006). Door verplaatsing van bedrijfsactiviteiten kan

men bestaande klanten volgen in het buitenland (globalization of customers), de competitie in de thuismarkt voorkomen of nieuwe klanten acquireren. Daarnaast is het door overheidsbetrokkenheid soms lastig een markt door middel van export te bedienen (Ghemawat, 2001). De farmacie-industrie bijvoorbeeld. Door streng beleid wordt een geïmporteerd medicijn geweerd in sommige landen terwijl in eigen land geproduceerd wel toegelaten is. Een andere factor die marktzoekende investeringen stimuleert is de verlaging van transactiekosten (Nachum & Zaheer, 2005). Transportkosten worden gedrukt van volumineuze producten. Verder is de marktzoekende investering vaak gedreven om dichtbij potentiële nieuwe klanten te zitten (Nachum & Zaheer, 2005). Als laatste kunnen bedrijven een nadeel hebben t.o.v. lokale bedrijven vanwege imago Problemen van een land zoals Israël bijvoorbeeld. Of doordat een lokaal bedrijf een uitstekend imago heeft. Dit lost men op door te gaan produceren in het land waar de markt is.

2.2.5 Belemmeringen bij offshoring

Niet geïnternationaliseerde bedrijven worden veelal onderworpen aan concurrentiedruk en wettelijke normen. Bij offshoring zullen ondernemingen naast deze gebruikelijke onderwerpen ook belemmeringen tegen komen die ze in het thuisland niet of in mindere mate zullen ervaren. Internationale bedrijfsactiviteiten komen in contact met andere klanten, leveranciers, regelgeving en allianties buiten de samenleving van het thuisland (Harzing & Sorge, 2003). Vanuit de literatuur is een overzicht gemaakt van de meest voorkomende belemmeringen die zowel grote als kleine bedrijven ervaren bij offshoring. Als laatste wordt een toetredingsdrempel die specifiek voor MKB bedrijven geldt behandeld: financieringsproblemen.

Gebrek aan marktkennis

Het belangrijkste probleem bij internationalisering wordt gedefinieerd als het gebrek aan kennis over markten, en deze kennis moet worden verworven via 'learning-by-doing' (Hutzschenreuter et al., 2007). Het gebrek aan ervaring over marktkennis kan tevens gecompenseerd worden door personeel met specifieke kennis aan te trekken en door managers aan te stellen vanuit het gastland. Bedrijfsgrootte speelt hierbij zeker een rol. Het inzetten van expats of aanstellen van hoog gekwalificeerd personeel kan kostbaar zijn (Harzing, 2001) en is niet voor ieder bedrijf weggelegd. Zeker niet voor MKB bedrijven waar de financiële middelen beperkt zijn. Behoeft een onderneming bij offshoring echter over marktkennis te beschikken? Immers er wordt alleen geproduceerd voor een andere markt.

Gebrek aan controle over de dochteronderneming

Vooraf bedrijven zonder internationale ervaring ervaren het gebrek aan controle als de grootste belemmering (Lewin & Peeters, 2006). Onjuiste informatie over arbeid, grondstoffen en omgevingsomstandigheden kan leiden tot kostbare fouten bij nieuwkomers (Acs, Morck, Shaver, & Yeung, 1997). Deze bezorgdheid neemt af naarmate bedrijven leren hoe ze belangrijke processen kunnen beheren. Door gebrek aan controle zullen bedrijven moeilijkheden ervaren om de gewenste kwaliteitsnormen te behalen (Doh, 2005). Zeker wanneer het een kernactiviteit betreft van het bedrijf vormt dit een reëel risico.

Cultuurverschillen

De wijze hoe mensen en bedrijven met elkaar omgaan zijn de kenmerken van een cultuur in een bepaald land. Dit betreft zowel formele als informele instituties. Taal, religieuze overtuiging en sociale normen zullen een grote of kleine afstand tot elkaar creëren (Ghemawat, 2001). Het Verenigd Koninkrijk en Australië liggen geografisch ver van elkaar af, maar door de overeenkomstige taal en

koloniaal verleden is de culturele afstand klein. Bedrijven uit het Verenigd Koninkrijk zullen een grotere culturele afstand ervaren bij zaken doen met Noord Afrikaanse landen. Weliswaar geografisch dichtbij, maar een grote afstand op gebied van taal en religieuze overtuiging. Cultuurverschil kan een bron zijn van interne weerstand tegen offshoring (Lewin & Peeters, 2006). Daarentegen behoeven ondernemingen bij offshoring slechts te produceren voor een andere markt dan waar het gevestigd is. Cultuurverschillen met de lokale markt zal hierbij geen rol van betekenis spelen. De vraag is dan ook in hoeverre de dochteronderneming een cultuur van het vestigingsland dient te hebben of dat een cultuur vanuit het vestigingsland van het moederbedrijf volstaat.

Creëren van een concurrentienadeel

Een product is veelal geproduceerd voor de markt waar het bedrijf het heeft ontwikkeld. Vanuit een klantvraag of inschatting dat er behoefte ontstaat naar een product in de toekomst maken dat een bedrijf een product ontwikkeld. Echter wat in het ene land geldt als waardevol en bruikbaar kan in het andere land een nadelig effect hebben (Cuervo-Cazurra et al., 2007). Bedrijven zullen dit risico verlagen door gradueel te internationaliseren (Johanson & Vahlne, 1977) en zo de onzekerheid te vermijden dat een product onbruikbaar is in het nieuwe land.

Ontbreken van noodzakelijke middelen

Als een bedrijf internationaal actief wordt dan dient de organisatie daarop ingericht te worden. Een internationaal opererend bedrijf dient anders georganiseerd te worden met aangepaste governance. Het liefst met management die ervaring heeft met het aansturen van dochterondernemingen in het buitenland. Als deze ervaring ontbreekt of het bedrijf is niet in staat internationaal te “denken” dan neemt het risico op falen toe. Als het management de aandacht moet gaan delen tussen de productie in het thuisland en het gastland dan moet de capaciteit gedeeld worden met als risico ineffectiviteit (Cuervo-Cazurra et al., 2007). Nieuwkomers in het gastland ervaren ook problemen met het verkrijgen van goed personeel. Werknemers kiezen liever voor gevestigde bedrijven doordat ze dit als minder riskant zien (Acs et al., 1997). Naast organisatorische tekortkomingen kan het ontbreken van een vergelijkbaar netwerk als in het thuisland belemmerend werken. Wanneer een machine defect is dan dient deze binnen afzienbare tijd hersteld te worden door mensen met technische kennis van de machine. In het thuisland zal binnen het netwerk van een bedrijf voldoende technische kennis aanwezig zijn. Echter in het gastland kan dit ontbreken waardoor productie vertraging op kan lopen met doorlopende kosten.

Financieringsproblemen

Bedrijven groeien om innovaties op voldoende schaalgrootte toe te passen in hun productie. Bij groei is de toegang tot kapitaal van groot belang. Bij MKB bedrijven een veel voorkomend probleem (Acs et al., 1997). Grote bedrijven kunnen gebruik maken van interne reserves of geld ophalen op de kapitaalmarkt. Private Equity partijen zijn MKB bedrijven pas sinds kort gaan voorzien van kapitaal. Nadat het monetaire beleid dermate verruimd is dat de rente op spaargeld en staatsobligaties tot een zeer laag niveau is gedaald, en de beurswaarde van grote bedrijven overgewaardeerd lijkt. Daarvoor waren deze bedrijven niet interessant vanwege de hoge risico's. Kleine bedrijven zijn gevoeliger om geraakt te worden door buitenlandse toetreders (Acs et al., 1997) en daarmee een verhoogd risico voor investeerders. Zeker als ze internationaal actief worden met alle risico's van dien (Oviatt & Mcdougall, 1999). Ook banken zijn terughoudend bij het financieren van dochterondernemingen in het buitenland. Alleen als het een sterk moederbedrijf heeft en daarop kan terugvallen zijn banken

bereid tot beperkte kredietverstrekking. Door de moeizame toegang tot kapitaal kan opschaling van productie, administratie, marketing en verkoop maar beperkt plaatsvinden.

2.2.6 Samenvatting offshoring

In het verleden waren het vooral grote bedrijven die internationaliseerden door offshoring. Echter vandaag de dag bedienen ook kleine bedrijven zich van deze strategie om concurrerend te blijven, en maakt het deze bedrijven een mondiale speler ondanks de beperkte omvang (Lewin et al., 2009). Echter, waarom kiest men specifiek voor offshoring? Er dient rekening gehouden te worden met de nadelen ervan (kostbaar en risicovol). Deze zijn te minimaliseren door tijd te nemen voor het offshoringsproces (incrementeel). Welke kennis heeft men van het land en van zaken doen in het buitenland? Men doet er goed aan management aan te stellen die ervaren is met offshoring. Immers het vergt extra capaciteiten van de organisatie en coördinatie van het werk en processen. De infrastructuur binnen een bedrijf dient aangepast te worden om de offshoringsactiviteiten in te bedden in het bedrijf. Echter deze maatregelen zijn tijdrovend en kostbaar. Bedrijven krijgen niet altijd voldoende tijd doordat de concurrentie ook door ontwikkelt. Kenmerkend voor ondernemers in het MKB is dat ze meer ondernemend zijn. Ze zien kansen en uitdagingen waar andere problemen zien. Ze denken in kansen en voeren deze uit. Daarnaast hebben niet alle bedrijven de middelen beschikbaar om kostbaar management aan te stellen voor internationale operaties. Dit maakt het des te meer relevant hoe MKB bedrijven dochterondernemingen in het buitenland aansturen. Dit is vanuit de literatuur niet duidelijk geworden. Worden de bedrijven succesvol aangestuurd met centralisatie door een gebrek aan lokaal gekwalificeerd management? Is een regelmatig bezoek vanuit het hoofdkantoor voldoende? Of is juist decentralisatie effectief?

2.3 Succesvolle offshoring

2.3.1 Inleiding

Centraal in dit onderzoek staat de invloed van de aansturing op het succes van dochterondernemingen bij offshoring. Relevant is daarbij om vast te stellen welke bedrijven al dan niet succesvol zijn binnen het onderzoek. Op welke wijze dit wordt vastgesteld wordt behandeld in hoofdstuk 3. Hieronder wordt een overzicht van de bestaande literatuur behandeld over het meten van prestaties van (buitenlandse) dochterondernemingen.

Of een onderneming al dan niet succesvol is wordt bepaald aan de hand van waarde creatie. Om een onderneming uit te laten voeren wat bijdraagt aan waarde creatie worden prestaties gemeten. Op basis van prestatiemetingen worden strategische beslissingen genomen. Tevens vragen de belangrijkste stakeholders om prestatiemetingen. Prestatiemetingen hebben vier functies (Henri, 2006):

- Monitoringfunctie: toetsen van resultaten en geeft input tot bijsturing;
- Legitimiteit: onderbouwing voor het nemen van besluiten;
- Strategische besluitvorming: het leggen van een relatie tussen processen en strategische beslissingen;
- Aansturing: met behulp van metingen worden signalen afgegeven naar de medewerkers die bijdragen aan de missie van het bedrijf.

De prestatiemetingen worden uitgevoerd met behulp van kritieke prestatie indicatoren (KPI's). Prestatie-indicatoren dienen als meting om inzage te geven in hoeverre een vooraf bepaalde doelstelling gerealiseerd is.

2.3.2 Succesvolle offshoring

Of offshoring succesvol is voor een bedrijf kan op verschillende manieren gemeten worden zoals winst en omzetontwikkeling. Echter bij offshoring waarbij uitsluitend geproduceerd wordt voor het moederbedrijf is winst en omzetontwikkeling niet altijd relevant. Immers dit is afhankelijk wat het moederbedrijf ervoor over heeft. De dochteronderneming is van interne verrekening afhankelijk wat de opbrengsten zullen zijn. Als deze plaatsvinden waarbij een normale prijs berekend wordt die een niet lid van de groep ook zou betalen dan is dit betrouwbaar. Echter indien om bijvoorbeeld fiscale redenen een winst in een bepaald land hoger of lager uit zal vallen dan geeft dit een verstoord beeld. De mate van succes bij offshoring meten aan de hand van winst en omzetontwikkeling is hiermee alleen relevant als naar het totale bedrijf gekeken wordt.

Financieel perspectief is een resultaat van het vertrouwen van ondernemers en managers in het bedrijf over de toekomstige verdien capaciteit. Indien men het bedrijfseconomisch rendement van het eigen bedrijf hoger inschat dan dat van concurrenten dan geeft dat een perceptie van hoge concurrentiekracht. Hoge concurrentiekracht stelt bedrijven en organisaties in staat flexibel om te gaan bij veranderingen van de omgeving (Volberda, 2015). Als kritische noot moet gesteld worden dat prospectieve uitspraken wellicht speculatief zijn

Een derde aanvaardbare indicator voor succesvolle offshoring betreft de Degree Of Internationalization (DOI) (Ramaswamy et al., 1996). Naarmate het bedrijf sterker internationaliseert zal de DOI toenemen. Al moet wel gesteld worden dat een toename van de DOI niet hetzelfde is als een prestatietoename van het bedrijf. Toch is dit een adequate meting voor prestatie toename. Een bedrijf zal immers niet verder investeren in een buitenlandse dochteronderneming indien het niet verwacht (op termijn) rendement op te leveren.

2.4 Aansturing

2.4.1 Inleiding

In de volgende paragrafen wordt de bestaande literatuur beschreven ten aanzien van het tweede kernconstruct: 'aansturing' door het management van dochterondernemingen in het buitenland. De bestaande literatuur over leiding geven aan buitenlandse dochterondernemingen is rijk. Geringer & Hebert (1989) tonen in hun literatuurstudie aan dat er geen twijfels bestaan over dat controle een cruciaal organisatorisch proces is. Het belangrijkste wetenschappelijke onderzoeksgebied omtrent dit onderwerp is (corporate) managementcontrol. Hoe een moedermaatschappij de dochteronderneming in het buitenland controleert zodat deze bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. Na een introductie over de aansturing van organisaties wordt de controle door het management uiteengezet. Managementcontrole kan op twee manieren uitgevoerd worden: 1) formele controle waar met behulp van standaardisatie van processen en regels en een gedetailleerde planning, doelstelling en budget de dochteronderneming nauwgezet wordt aangestuurd en 2) sociale controle waarbij op basis van sociale interactie met direct toezicht door expats of informele communicatie en gezamenlijke trainingen de dochteronderneming gecontroleerd wordt. Als laatste wordt behandeld het centraal dan wel

decentraal aansturen van dochterondernemingen. Feitelijk is dit een vorm van formele bevoegdheid, maar vanwege de prominente rol in dit onderzoek wordt dit apart behandeld.

2.4.2 aansturing van buitenlandse organisaties

Aansturing (management control) verwijst naar het proces waarbij een organisatie zijn eenheden en leden beïnvloedt. Het doel is dat de aansturing leidt tot het bereiken van vooraf gestelde organisatiedoelstellingen (Flamholtz, Das & Tsui, 1985). Aangezien een buitenlandse dochteronderneming op geografische afstand ligt kan dit de aansturing moeilijk maken. Zeker wanneer het geen dochteronderneming in volledige eigendom betreft maar een joint venture. Bij deze vorm zullen twee of meerdere ouders de activiteiten van de onderneming beïnvloeden (Yan & Gray, 2016). Dit bemoeilijkt het managen wat veelal resulteert in matige prestaties (Geringer & Hebert, 1989). Geringer en Hebert (1989) karakteriseerden dat management control in een internationale omgeving is samengesteld uit drie elementen:

1) de *focus* of reikwijdte zijn de activiteiten waarover controle wordt uitgeoefend. Moederbedrijven kiezen ervoor controle uit te oefenen over een relatief breder of smaller bereik van de dochteronderneming. Geringer (1986) toont in een studie aan dat de nadruk van controle moet liggen op de voor de moeder als kritisch ervaren processen, in plaats van een volledige controle na te streven (Geringer, 1986). Overeenkomstig met Geringer (1986) dient volgens Schaan (1983) de controle van het moederbedrijf ook een focus te hebben. De moeder dient te kiezen voor een relatief brede en ondiepe controle, maar in feite controleert over alle processen. Of een smalle maar diepe controle over alleen de cruciale processen. Als kritiek op deze uitkomst kan echter gesteld worden dat het voorspelbaar is dat een onderneming waarbij de kritieke processen niet goed gecontroleerd worden inefficiënt zal worden.

2) De *mate van controle* of omvang die het moederbedrijf uitoefent op de dochteronderneming. Hiermee wordt bedoeld dat de mate van centralisatie bepaalt waar het besluitvormingsproces plaatsvindt. Dochterondernemingen zullen veel of weinig autonomie verkrijgen van het moederbedrijf op bijvoorbeeld pricing policy, product ontwerp, fabricage proces, kwaliteitscontrole, verkoop doelstellingen en kostenbudgetten (Geringer & Hebert, 1989 Killing, 1983). Echter een hoge mate van controle kan de autonomie en flexibiliteit van de dochteronderneming beperken (Geringer & Hebert, 1989). Hiermee wordt het vermogen om te reageren op veranderde lokale marktvraag beperkt.

3) de *controlemechanismen* die worden ingezet waarmee controle uit kan worden geoefend. Naast het controlemiddel om een meerderheidsbelang in een onderneming te nemen en zo stemming af te dwingen, beschikken bedrijven over meerdere mechanismen voor een effectieve controle. Harzing en Sorge classificeerde de controle mechanismen in twee dimensies: 1) direct versus indirect en 2) persoonlijk versus onpersoonlijk (Harzing & Sorge, 2003):

- Persoonlijk/directe controle: is gebaseerd op sociale interactie. Door centraal en direct toezicht zoals de inzet van expats welke een soort mini hoofdkantoor creëren binnen de dochteronderneming
- Persoonlijk/indirecte controle: Gebaseerd op sociale interactie door een sterke corporate culture te ontwikkelen en deze na te laten leven. Informele communicatie en management training door management van zowel het hoofdkantoor als dochterondernemingen gezamenlijke trainingen te laten volgen.

- Onpersoonlijk/directe controle: verregaande standaardisatie door dochterondernemingen op dezelfde wijze te laten werken. Formalisatie door voor alle medewerkers van een bedrijf dezelfde regels op te stellen;
- Onpersoonlijk/indirecte controle: controleert op de output en evolueert deze. Gedetailleerde planning, doelstellingen en budgetten.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat het inzetten van een bepaald controlemechanisme meer gerelateerd is aan het land van herkomst van het moederbedrijf dan bijvoorbeeld type industrie en bedrijfsgrootte. Zelfs in Europa, wat economisch en politiek sterk geïntegreerd is, zijn de verschillen per land aanwezig.

2.4.3 Formele controle

De eerste dimensie uit het onderzoek van Harzing & Sorge (2004) betreft de persoonlijke dan wel onpersoonlijke controle. Onpersoonlijke controle betreft feitelijk een formele manier van controleren. Door standaardisatie worden procedures bedacht en deze dienen opgevolgd te worden (Mintzberg, 1979). De regels en processen zijn in hoge mate gestandaardiseerd binnen het gehele bedrijf. De medewerker wordt opgedragen deze één op één uit te voeren met weinig ruimte voor eigen initiatief. Er wordt vervolgens gecontroleerd met behulp van organisatiesystemen op resultaat. Schaan (1983) leverde een belangrijke bijdrage door een onderscheid te maken tussen positieve en negatieve controlemechanismen (figuur 2). Deze worden door het moederbedrijf gebruikt om gedragingen te bevorderen dan wel tegen te houden binnen een internationale joint venture (Schaan, 1983). Schaan noemt formele controle negatieve overeenkomsten. Een vetorecht is een goed voorbeeld hiervan. Het gehele bedrijf kan instemmen met een specifiek besluit, maar één iemand in de board kan dit tegenhouden als diegene het oneens is met het besluit. Uit onderzoek blijkt namelijk dat het inzetten van formele controlemechanismen positief bijdraagt op de motivatie tot kennisdeling (Turner & Makhija, 2006). Werknemers zijn eerder bereid kennis te gaan delen met externe partners wat de externe samenwerking bevordert (Turner & Makhija, 2006). Voor dit onderzoek is deze constatering relevant. Bij offshoring hoeft slechts voor het productieproces kennis overgedragen te worden van het moederbedrijf naar de buitenlandse dochteronderneming. Het delen van kennis met externe partners behoort hiermee eerder toe aan het moederbedrijf. Echter kan teveel formele controle leiden tot wantrouwen bij medewerkers. Ze gaan zich teveel gecontroleerd voelen. Niet duidelijk is waar de balans moet liggen. Het is de vraag of formele controle effectief is om bij te dragen aan succesvolle offshoring.

2.4.4 Sociale controle

Harzing & Sorge (2004) identificeerde naast onpersoonlijke ook een persoonlijke manier van controleren op een indirecte en directe wijze. Sociale controle is een informele wijze van aansturen. Directe controle kan plaatsvinden door het inzetten van expats. Aangezien het inzetten van expats een prominente plaats heeft in de bestaande literatuur, wordt dit in de volgende paragraaf behandeld. Indirecte controle vindt plaats door onofficiële relaties binnen een organisatie te leggen die niet met de formele overeenkomstig zijn. De communicatie vindt plaats bijvoorbeeld door het vormen van werkgroepen, een sterke organisatiecultuur, sociale omgang met collega's en het volgen van gezamenlijke workshops. Schaan noemt sociale controle een vorm van positieve controle. Bij het voorbeeld van het vetorecht kan de persoon in de board die tegenstemt positieve mechanismen inzetten om zijn standpunt te verdedigen in bijvoorbeeld een pre-board vergadering. Door informele

mechanismen ervaren medewerkers meer vrijheid. Informele controle heeft ook een positief effect op de kennisdeling. Echter waar formele controle een positief effect heeft op kennis delen met externe partners. Daar heeft sociale controle een positief effect op kennis delen binnen de organisatie (Chalos & O'Connor, 1998). Teamsamenstellingen van zowel het moeder- als dochterbedrijf en gezamenlijke managementtraining zorgt voor meer uitwisseling van kennis. Deze constatering is relevant voor dit onderzoek. Immers bij offshoring is het belang van interne communicatie en overdracht van kennis tussen het moeder- en dochterbedrijf groter dan externe kennisoverdracht. Interessant is dan ook om vast te stellen of sociale controle een positief effect heeft op succesvolle offshoring.

Positieve en negatieve controle mechanismen	
<i>Positief</i>	<i>negatief</i>
➤ Ruimte om specifieke beslissingen te nemen ➤ Ruimte om te ontwerpen: • Planningsproces • toewijzingsverzoeken ➤ Eigen beleid en procedures ➤ Ruimte om doelen te stellen voor manager dochteronderneming. ➤ Sluit zelf contracten aangaande: • beheer • overdracht van technologie • marketing • leveranciers ➤ Deelname aan het plannings- of budgetteringsproces ➤ Structuur van de ouderorganisatie ➤ Rapportagestructuur ➤ Personeel aanstelling ➤ Training programma's ➤ Stafdiensten ➤ Bonus van manager dochteronderneming gekoppeld aan bovenliggende resultaten ➤ Mogelijkheid om te stemmen bij toekomstige promotie van manager dochteronderneming ➤ Mogelijkheid om feedback te uiten op budgetten voor het strategisch plan, toe-eigeningsverzoeken ➤ Manager dochteronderneming deelname aan wereldwijde bijeenkomsten van moederbedrijf ➤ Relaties met manager dochteronderneming: telefonisch overleg, bijeenkomsten, bezoeken ➤ In de directie van het moederbedrijf is iemand aanwezig die ervaring heeft met internationale dochterondernemingen.	➤ Interventie door de directie ➤ Aanstelling executive committee ➤ Goedkeuring vereist voor: • specifieke beslissingen • plannen en budgetten • toewijzingsverzoeken • nominatie manager dochteronderneming ➤ Screening op geen bezwaar van ouder voordat ideeën of projecten met andere ouders worden besproken

Figuur 2 Positieve en negatieve controlemechanismen Bron: Schaan, Parent control and joint venture success, 1983

2.4.5 Expats

De HRM literatuur is rijk aan de discussie over personeelsbeleid. Een prominente positie binnen de internationale context is het nationaliteitsbeleid binnen de leiding van een buitenlandse dochteronderneming (Harzing, 2001). Maakt men gebruik van top managers uit het gastland of uit het thuisland (expats)? Het inzetten van expats is een vorm van sociale controle. Op een directe manier vindt controle plaats. De redenen waarom voor expats gekozen wordt zijn over het algemeen 1) invullen van een positie, 2) managementontwikkeling en 3) organisatieontwikkeling waaronder coördinatie en controle valt (Edström & Galbraith, 1977). De redenen om te kiezen voor een lokale manager zijn hoofdzakelijk 1) noodzakelijke aansluiting met de lokale markt, 2) kostenreductie en 3) aanpassingsproblemen. In figuur 3 staan de redenen voor het inzetten van expats of lokale mensen in het management van een buitenlandse dochteronderneming in verschillende omstandigheden. Interessant is of MKB bedrijven hier gebruik van maken. Kostenbesparing pleit voor lokale managers. Echter coördinatie en controle pleit voor het inzetten van expats.

<i>Redenen voor inzet expats</i>	<i>Relevant of belangrijk wanneer:</i>
Overbrengen van technische of management kennis, training van managers van de dochteronderneming, tekort gekwalificeerd personeel	Niveau van opleiding laag in het gastland; Multinational R&D intensiteit is hoog; Dochteronderneming bestaat pas net; Dochteronderneming is nieuw opgezet (Greenfield).
Management ontwikkeling	Multinational is sterk geïnternationaliseerd; Multinational is groot.
Organisatie ontwikkeling: controle en coördinatie van de buitenlandse dochteronderneming.	Onzekerheid mijdend gedrag bij het hoofdkantoor; Culturele afstand tussen thuisland en gastland is groot; Niveau van politiek risico is hoog in het gastland; Dochteronderneming is groot; Meerderheid aandeel in het dochteronderneming; Dochteronderneming bestaat pas net; Dochteronderneming presteert ondermaats.
<i>Redenen voor inzet lokale medewerkers</i>	<i>Relevant of belangrijk wanneer:</i>
Bekendheid met de lokale markt en zakelijke gebruiken.	Lokale kennis is belangrijk voor de management functie;
Hoge kosten voor het inzetten van expats	Levensstandaard in het gastland is hoger dan het thuisland.
Aanpassingsproblemen bij expats	Culturele afstand tussen het gastland en thuisland is groot.

Figuur 3: Redenen voor inzet expats vs lokalen Bron: Harzing, 2001

2.4.6 Centrale en decentrale aansturing

Onderzoek naar de relatie tussen management controle en prestaties laten conflicterende resultaten zien (Chalos & O'Connor, 1998), maar gaat veelal over de relatie tussen de hoeveelheid eigen vermogen en prestaties (Killing, 1983; Lecraw, 1984). De wetenschap is stil gebleven op het gebied van gedragingen bij managementcontrole en prestaties van ondernemingen (Chalos & O'Connor, 1998). Of een onderneming centraal dan wel decentraal wordt aangestuurd is van meerdere factoren afhankelijk. Volgens Garnier (1982) is het te voorspellen dat ondernemingen een lage mate van autonomie zal ervaren als het: 1) deel uitmaakt van een grote multinationale groep, 2) gestandaardiseerde producten maakt, 3) de activiteiten van de groepsleden geïntegreerd zijn, 4) het een markt moet bedienen wat groter is dan het land waar het is gevestigd, 5) het standaard rapportages dient te versturen of 6) het eigen vermogen grotendeels in handen is van het moederbedrijf (Garnier, 1982). Aan de andere kant zullen dochterondernemingen meer autonomie verkrijgen als het: 1) is geacquireerd om de lokale markt te dienen, 2) het tot een kleine multinationale groep behoort, 3) het weinig afhankelijk is van overige groepsleden voor de productie of 4) een belangrijk deel van het vermogen in handen is van lokale investeerders (Garnier, 1982). Echter in dit onderzoek wordt geconcludeerd dat de mate van autonomie wat een dochterbedrijf verkrijgt, deel uit maakt van de algemene strategie die het moederbedrijf hanteert om de risico's te beperken. De risico's bij internationale operaties zijn groter. Zo kan het bedrijf geconfronteerd worden door een soms vijandige en onvoorspelbare omgeving. Als er conflicten ontstaan dan helpt een centrale aansturing om dit op te lossen (Leonard & Howitt, 2010). Echter centrale aansturing waarin de besluitvorming bovenin de organisatie plaatsvindt, beperkt medewerkers om met nieuwe ideeën te komen. Medewerkers worden gedwongen te vertrouwen op de processen en instructies zoals hen is opgedragen. Experimenteren wordt hierbij van ondergeschikt belang. Voor dit onderzoek is het relevant om vast te stellen of de betrokken ondernemingen een centrale of decentrale aansturing hanteren. Aan de ene kant pleit een gestandaardiseerde productie, het niet leveren aan de thuismarkt en het eigen vermogen in handen van het moederbedrijf, voor weinig autonomie. Echter doordat de dochteronderneming onderdeel uitmaakt van een kleine multinationale groep liggen er wel kansen om meer autonomie te verkrijgen.

2.4.7 Samenvatting aansturing

De controle die door het management wordt uitgevoerd op een dochteronderneming in het buitenland bestaat uit drie elementen: focus, mate van controle en controlemechanismen. De focus bepaalt waarop specifiek controle wordt uitgeoefend. Betreft dit het gehele proces of alleen de belangrijkste processen? Uit bestaand onderzoek blijkt namelijk dat de balans hierin vinden van belang is. De mate van controle betreft het centraal of decentraal aansturen van de dochteronderneming. Een hoge mate van controle belemmert dochterondernemingen zich aan te passen bij een veranderende lokale marktvraag (Geringer & Hebert, 1989). Echter in de context van offshoring speelt dit niet en hoeft dit wellicht geen invloed te hebben. Dit is echter niet duidelijk. De mechanismen zijn de sturingselementen die een bedrijf tot zijn beschikking heeft om controle uit te oefenen. Een belangrijk mechanisme betreft het al dan niet inzetten van expats. Zijn expats noodzakelijk voor de communicatie of vertragen ze juist het proces omdat het bedrijf geremd wordt in het lerend vermogen met de aanwezigheid van expats? Aangezien dit onderzoek een focus heeft op MKB bedrijven die door offshoring internationaliseren is het de vraag of ruimte geven aan de dochteronderneming om zelf aan te sturen nuttig werkt. Immers de enige taak van de dochteronderneming betreft het bewerkstelligen van productie. Hiervoor zou wellicht het MKB bij offshoring de voorkeur geven aan centrale aansturing. Daar staat tegenover dat veel valt te zeggen om in eerste instantie kennis over te brengen met strakke

controle, maar nadat het productieproces goed in werking is getreden kan worden overgegaan op een meer autonome rol voor de dochteronderneming met decentrale aansturing. Immers de medewerkers genieten dan de ruimte tot zelfontwikkeling. Gaan zelf nadenken en komen tot verbetervoorstellen die beter aansluiten op de lokale situatie dan orders vanuit het hoofdkantoor.

2.5 Ontwikkeling wijze van aansturing

Als uit het onderzoek vastgesteld wordt welke wijze van aansturing positief bijdraagt aan prestaties van internationale dochterondernemingen, is het vervolgens interessant om inzicht te verkrijgen hoe de aansturing zich ontwikkelt door de tijd heen bij de ondernemingen. De belangrijkste conclusie die uit het onderzoek van Martinez & Jarillo (1991) wordt getrokken is dat er een sterke relatie bestaat tussen de rol die het management van het moederbedrijf toekent aan een dochteronderneming en de mate van coördinatie die daarbij nodig is (Martinez & Jarillo, 1991). Bij een hoge mate van integratie van de activiteiten van de dochteronderneming met de rest van het bedrijf, is een hoge mate van coördinatie met zowel formele als sociale controlemechanismen vereist. Een tweede bevinding is dat sociale controlemechanismen een grotere rol krijgen als de formele mechanismen eenmaal zijn ingevoerd (Martinez & Jarillo, 1991). Er ontwikkelt zich een organisatiecultuur door het proces van socialisatie door medewerkers veelvuldig te laten communiceren hoe zaken aangepakt en besloten worden. De vraag is of kleinschalige MKB bedrijven gebruik maken van sociale controlemechanismen. De span of control van het hoofdkantoor is bij bedrijven met een beperkte omvang groot genoeg om zelfstandig direct aan te sturen.

Om de wijze van aansturing te laten ontwikkelen naar decentrale aansturing (indien men dat wenst) dient de onderneming wel over voldoende sociaal kapitaal te beschikken. De medewerkers dienen over voldoende capaciteiten te beschikken om de verantwoordelijkheid te nemen voor de aansturing van een dochteronderneming. Hoe vindt men geschikt personeel om deze taak op zich te nemen? Immers Lokale werknemers verkiezen gevestigde bedrijven boven nieuwkomers (Acs et al., 1997). Bestaand onderzoek heeft aangetoond dat kleine bedrijven sterker afhankelijk zijn van zakelijke en persoonlijke netwerken. In plaats van markten kiezen op aantrekkelijkheid wordt vaak gekozen voor een land vanwege banden met individuen en bedrijven. Echter uitsluitend afhankelijk zijn van familie en/of vrienden bij de buitenlandse dochteronderneming kan negatief uitpakken (Musteen, Francis, & Datta, 2010). Relevant voor dit onderzoek is wat de belangrijkste bronnen zijn bij het verkrijgen van voldoende gekwalificeerd personeel. Dit om de afhankelijkheid van het Nederlandse management te verlagen.

Als laatste is het niet duidelijk of een bedrijf altijd noodzakelijkerwijs moet leren in het gastland. Als “slechts” geproduceerd wordt waarbij alleen gebruik gemaakt wordt van beschikbare bronnen vindt er geen contact plaats met klanten. Is er een mate van adaptief vermogen noodzakelijk omdat men wellicht minder invloed van de directe omgeving ervaart? Bij offshoring heeft de onderneming weliswaar geen contact met de lokale markt voor de afzet maar men dient wel om te gaan met de lokale overheid, toeleveranciers en werknemers. Gastlanden staan niet zomaar open voor ondernemingen zonder te onderhandelen (Galbraith & Kazanjian, 1986). Eenmaal gevestigd wordt dit spel opnieuw gespeeld bij uitbreidingen van productielijnen.

2.6 Relatie aansturing en succesvolle offshoring

Relevant voor dit onderzoek is of er een relatie is tussen de wijze van aansturing en de prestaties van de buitenlandse dochteronderneming. De relatie tussen aansturing of managementcontrole en

prestatiestudies hebben dubbelzinnige resultaten opgeleverd (Geringer & Hebert, 1989). Hoewel een breed scala aan controlemechanismen is geïdentificeerd, zijn er maar weinig niet tegenstrijdige richtlijnen ontwikkeld welke mechanismen hoe en wanneer te gebruiken zijn. Ghoshal (1989) suggereert dat informele communicatie en coördinatie positief gerelateerd is aan prestaties bij internationale bedrijven (Bartlett & Ghoshal, 1989). Daarnaast stelt hij dat een relatief gedecentraliseerde vorm van netwerken een positief effect heeft op de integratie en innovatie van dochterondernemingen. Echter dit onderzoek heeft betrekking op geacquireerde bedrijven die dus al bestaan. Beamish (1984) meldt dat dominante controle door buitenlandse firma's negatief verband houdt met de prestaties van de dochteronderneming (Beamish, 1984). Echter als lokale partners ondernemingen domineren, wordt een dergelijke relatie niet aangetoond. In dit onderzoek wordt gesteld dat het type economie waarin een bedrijf werkt de relatie tussen controle en prestaties kan matigen. In meerdere onderzoeken is aangetoond dat er een positieve lineaire relatie is tussen controle en prestaties (Killing, 1983; Lecraw, 1984). Onafhankelijke dochterondernemingen laten een superieure mate van prestaties zien t.o.v. afhankelijke dochterondernemingen (Killing, 1983). Echter wordt in dit onderzoek gesteld dat de mate van autonomie meer de oorzaak dan het gevolg is van de prestaties. Toch wordt niet uitgesloten dat autonomie een stimulans is voor hogere prestaties. Lecraw (1984) beweert een positieve ruwweg lineaire associatie tussen controle en prestaties (Lecraw, 1984). Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat de mate van controle niet afhankelijk van de mate van eigendom is maar meer over welke processen wordt gecontroleerd. Hogere controle over de voor het moederbedrijf als kritisch beschouwde processen correleert met de prestaties van bedrijven. Op zich is deze uitkomst niet verrassend. Als dochterondernemingen al niet gecontroleerd worden op de kritische processen ligt het voor de hand dat de prestaties af nemen.

Het feit of een dochteronderneming al dan niet voldoende presteert is in hoge mate afhankelijk van het moederbedrijf verstaat onder succes. De mate waarin aan de verwachtingen van het moederbedrijf of ouders wordt voldaan is afhankelijk van drie factoren: 1) criteria voor succes, 2) activiteiten die worden gecontroleerd en 3) de mechanismen die worden ingezet (Schaan, 1983). Moet het bedrijf uitsluitend produceren en wordt alleen op corporate niveau getoetst? Of dient de dochteronderneming zelfstandig te renderen? Indien dit laatste het geval is dient men bij onderzoek ook te corrigeren op factoren als transfer pricing, royalty's voor het gebruik van intellectueel eigendom en managementvergoedingen. Gezien de grote verscheidenheid aan conclusies uit wetenschappelijk onderzoek naar de relatie tussen managementcontrole en prestaties. Waarin de prestatiemeting op verschillende wijze wordt vastgesteld zoals financiële en niet financiële indicatoren, liquidatie van dochterondernemingen, levensduur, kosten efficiency (Geringer & Hebert, 1989). Mag geconcludeerd worden dat er geen consensus is over de juiste definitie van prestaties van een dochteronderneming. Immers de financiële prestaties mogen onvoldoende zijn, maar worden de doelstellingen die het moederbedrijf stelt wel gerealiseerd. Als bijvoorbeeld de doelstelling is het ontwikkelen van een nieuwe productietechniek. Het vaststellen van de doelstellingen is uitermate belangrijk alvorens prestatiemetingen worden verricht en de daaropvolgende relatie tussen managementcontrole en prestaties. Geconcludeerd wordt dat de relatie controlemechanismen en prestaties van dochterondernemingen nog beperkt is (Geringer & Hebert, 1989). Het belang van deze relatie verdient meer onderzoek evenals welke controlemechanismen gerelateerd zijn aan prestaties.

2.7 Beschouwing kernconstructen

In het literatuuronderzoek zijn de kernconstructen succesvolle offshoring en aansturing besproken. Hier volgt een uiteenzetting van de samenhang tussen deze kernconstructen.

Offshoring biedt ondernemingen mogelijkheden om efficiënter te gaan werken, nieuwe hulpbronnen te verkrijgen en nieuwe markten te betreden. De literatuur over internationalisatie en het toetreden tot nieuwe markten door middel van internationale expansie is rijk. Echter er is ook een vorm waarbij slechts geproduceerd wordt voor de thuismarkt. Voor dit type bedrijven is de rijke bestaande literatuur minder relevant. Deze bedrijven worden geconfronteerd met andere uitdagingen. Ze ervaren een gebrek aan controle over de dochterbedrijven doordat ze niet dagelijks aanwezig zijn. De cultuurverschillen maakt dat men elkaar niet altijd goed begrijpt. Bij gebrek aan informatie ontstaat wantrouwen. Moederbedrijven neigen in dergelijke situaties om de controle aan te scherpen met het opleggen van procedures en het ontnemen van beslissingsbevoegdheid door de dochteronderneming. Medewerkers gaan zich teveel gecontroleerd voelen wat weer leidt tot verder wantrouwen. Onduidelijk is of deze wijze van aansturing positief of negatief bijdraagt aan succesvolle offshoring.

Naast formele controle kiezen ondernemingen voor sociale controle. Medewerkers krijgen meer bevoegdheden en gaan zelf ontdekken, fouten maken en ervan leren. Echter bij slechts produceren van gestandaardiseerde producten voor de thuismarkt waar dit onderzoek zich op richt is het efficiënt laten werken van de fabriek het belangrijkste. Men dient exact uit te voeren wat het moederbedrijf verlangt. Uit de bestaande literatuur komt naar voren dat sociale controle een positief effect heeft op interne kennis deling (Chalos & O'Connor, 1998). Echter het onderzoek van Chalos & O'Conner (1998) is gedaan onder grote multinationale bedrijven die bedrijven overnamen met acquisities. Dit onderzoek richt zich op MKB bedrijven die gekenmerkt worden door platte organisaties waarbij het management van het moederbedrijf in contact staat met vele werknemers. Wellicht is sociale controle met de span of control van het management uit het thuisland wellicht een vanzelfsprekendheid. De bestaande literatuur geeft hier geen antwoord op.

Het centraal of decentraal aansturen van een dochteronderneming is een onderdeel van persoonlijke en directe controle (Harzing & Sorge, 2003). Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat het soort industrie hoog correleert met het al dan niet inzetten van directe en persoonlijke controle. Waar de automobiël industrie relatief met veel expats werkt en centraal toezicht, laat de voedingsindustrie een omgekeerd beeld zien. Wellicht speelt mee dat de acceptatie van voeding in een land in hoge mate afhankelijk is van de eetcultuur. Deze informatie kan het beste verkregen worden met behulp van lokale managers. De bedrijven uit dit onderzoek die uitsluitend produceren voor de thuismarkt, zullen als dit klopt volstaan met de inzet van expats. De bedrijfscultuur is hiermee van ondergeschikt belang. Echter niet duidelijk is of dit zo is en of de mate van succes hier afhankelijk van kan zijn.

Het aansturen van een nieuw opgerichte dochteronderneming vraagt wellicht andere aansturingsmechanismen dan een onderneming die deze fase al doorlopen heeft. Uit onderzoek blijkt namelijk dat binnen grootzakelijke ondernemingen de sociale controle wordt ingevoerd als er een bepaalde mate van routine en formele controle is doorlopen. Echter niet duidelijk is of de ontwikkeling binnen de context van een MKB onderneming ook geldt en of dit al dan niet bijdraagt aan het succes bij offshoring. Als de aansturing evolueert wordt dit dan bewerkstelligd met het opleiden van lokaal personeel? Managementontwikkeling bij het hoofdkantoor? Of speelt het adaptief vermogen van de dochteronderneming een rol? Indien men het lokale kader wil ontwikkelen is het relevant hoe men

aan geschikt personeel komt. Immers kleinschalige buitenlandse MKB bedrijven genieten geen naamsbekendheid om de beste kandidaten uit de arbeidsmarkt te verkrijgen.

3 Methodologie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methodologische onderzoeksopzet beschreven met betrekking tot de uitvoering van het onderzoek en verantwoord. De wijze van onderzoek sluit aan bij het sociaal constructivisme. Met behulp van een case study wordt inductief/theorie vormend onderzoek verricht. De keuze voor deze strategie komt voort uit het feit dat binnen de bestaande literatuur nog relatief weinig beschikbaar is over offshoring binnen het MKB. Aangezien er reeds wel veel onderzoek gedaan is naar offshoring onder grootzakelijke bedrijven betreft het geen theorie vormend onderzoek in de pure vorm maar heeft het onderzoek een integratief karakter. Een aantal uit de literatuur naar voren gekomen elementen die van belang zijn bij grootzakelijke bedrijven, zijn verwerkt in de interviews. Dit met als doel om inzichtelijk te maken hoe MKB bedrijven hiermee omgaan. Daarnaast is de keuze voor niet kwantitatief onderzoek vanuit praktische overweging gekozen. Om een kwantitatief onderzoek te verrichten met een hoog betrouwbaarheidsgehalte dient een grote groep respondenten bereid gevonden te worden om medewerking te verlenen. Aangezien bij dit onderzoek gekozen is voor bedrijven binnen dezelfde sector zal het naar verwachting niet haalbaar zijn een grote groep respondenten bereid te vinden wat voldoet aan de betrouwbaarheidscriteria.

Het hoofdstuk begint met een beschrijving van het type onderzoek met de generieke kenmerken. Daarna volgt een beschrijving over het soort bedrijven en het aantal waaronder het onderzoek is uitgevoerd. Als laatste volgt de wijze van dataverzameling, generaliseerbaarheid, herhaalbaarheid en analyse van de data van het onderzoek.

3.2 Onderzoeksmethode en onderzoeksstrategie

De vraag of de aansturing van het management bijdraagt aan het succes van offshoring is een probabilistische vraag. Vele factoren zullen van invloed zijn. Echter dit onderzoek richt zich uitsluitend op de aansturing. Op basis van de bestaande literatuur zijn een aantal vragen geformuleerd wat het onderzoek exploratief van aard maakt in de hoop nieuwe theorie aan de bestaande toe te voegen. Wat zijn de belangrijkste elementen? Wat zijn de patronen of koppelingen tussen de elementen (Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002). Voor dit onderzoek wordt een kwalitatieve methode toegepast. Specifiek zal het empirische gedeelte van het onderzoek bestaan uit een vergelijkende casestudie bestaande uit interviews met relevante partijen: 1) internationaal actieve MKB-bedrijven en 2) onafhankelijke experts. Deze methode is goed toepasbaar op real-life events (Yin, 2013). Managementonderzoek is een onderzoek naar houding en gedrag en daarom geschikt voor kwalitatief onderzoek (Bell & Bryman, 2007). De gekozen methode staat een onderzoeker toe om de context te zien en te begrijpen waarin beslissingen en acties plaatsvinden (Myers, 2013). Tevens geeft een multiple casestudie de mogelijkheid om patronen in de offshoring strategie van bedrijven te identificeren. In het algemeen is de kritiek op casestudies dat ze: 1) moeilijk generaliseerbaar zijn van de gebruikte cases naar de gehele populatie en 2) wordt er (te) veel data gegenereerd (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015; Yin, 2013). Dit zou de onderzoeker teveel vrijheden geven om naar eigen inzicht conclusies te trekken (Easterby-Smith et al., 2015). Om deze redenen is het evident dat er een duidelijke onderzoeksvraag, ontwerp en link tussen de data en veronderstellingen is (Yin, 2013). Ook is managementresearch gevoelig voor ethische kwesties. Belangenconflicten, voorkeur om bepaalde groepen wel of niet te betrekken, machtsrelaties door financiering van het onderzoek en wangedrag dienen vermeden te worden (Bell & Bryman, 2007). Ter voorkoming hiervan zal anonimiteit gewaarborgd worden voor

zowel individuen als organisaties en wordt een zo hoog mogelijke eerlijkheid en transparantie nagestreefd doordat bij gebruik van informatie wordt gecommuniceerd waarom ervoor gekozen is en op welke wijze het verkregen is.

3.3 Selectie van de cases

- Om de multiple casestudie uit te voeren zijn elf bedrijven geselecteerd. De populatie van de cases dienden te voldoen aan de volgende voorwaarden:
- *MKB bedrijven die met offshoring internationaal actief zijn:* Aangezien dit onderzoek specifiek toegespitst is op MKB bedrijven (volgens titel 9 BW 2) vallen alleen deze binnen de populatie. Echter ter triangulatie zijn ook een drietal grote vennootschappen in het onderzoek betrokken. Twee bedrijven vielen bij de start van offshoring ook binnen de omschrijving van MKB en één betreft al langer een groot bedrijf. Deze toevoeging geeft meer inzage in de vergelijking tussen MKB bedrijven en grootzakelijke.
- *Focus op één industrie: Food en Agri:* Dit onderzoek is op één sector uitgevoerd om te controleren op industriële effecten van internationaliseren (Calof, Beamish & Davis, 1995; Erramilli & Rao, 2018; Reuber & Fischer, 1997). Softwarebedrijven zijn bijvoorbeeld meer internationaal georiënteerd dan cementfabrikanten vanwege de lage kosten voor transport van de producten.
- *Bedrijven van Nederlandse origine:* De binnenlandse markt in Nederland, net als in veel andere, is te klein om een sterke groei te ondersteunen. Een effectieve internationalisering is hiervoor van toegevoegde waarde.

Zoals eerder vermeld betreft het domein van dit onderzoek productiebedrijven in de Food en Agri. Specifiek is voor de glastuinbouw gekozen. De Nederlandse glastuinbouwsector heeft een internationale toppositie. Is wereldwijd koploper op het gebied van duurzaamheid, voeding en gezondheid. Een doelstelling van deze sector is om dit wereldwijd te vermarkten (www.greenportwestholland.nl). Dit vergroot de bereidheid om aan dit onderzoek mee te werken. Om de casesamenstelling mogelijk te maken is gebruik gemaakt van het eigen netwerk door middel van direct contact met respondenten, of via directe collega's die in direct contact staan met de betrokken bedrijven. In totaal doen tien bedrijven mee aan dit onderzoek. Eén geselecteerde onderneming heeft niet gereageerd. Naast het interviewen van de eigenaren of hooggeplaatste managers van de betrokken ondernemingen is het bij twee ondernemingen gelukt ook een lokale manager in het gastland te interviewen. Naast de betrokken bedrijven zijn voorafgaande aan de interviews drie experts geïnterviewd.

3.4 Dataverzameling

Voor kwalitatief onderzoek is interviews afnemen de meest gebruikelijke manier om gegevens te verkrijgen. Aangezien dit onderzoek betrekking heeft op de houding en gedrag van het management binnen bedrijven is data verzamelen met interviewen een passende methode. Bij de interviews is gewerkt volgens de zeven fasen van Kvale (Kvale & Plas, 1996):

- Thematiseren: Doelomschrijving van het onderzoek helder formuleren concept van het onderzochte onderwerp beschrijven (H1 en 2);
- Ontwerpen: Het ontwerp van het onderzoek bepalen (H3);
- Interviewen: Uitvoerende fase van het onderzoek;
- Transcriptie: voorbereiding voor analyse;
- Analyseren: Analysemethode kiezen en toepassen (H4);
- Verifiëren: Generalisatie, betrouwbaarheid en validiteit bepalen;
- Rapporteren: communicatie van de bevindingen volgens de wetenschappelijke criteria.

Bij een casestudie onderzoek is het belangrijk om degenen te interviewen die zo veel mogelijk van het onderwerp afweten. De eenheid van de analyse vindt plaats binnen het hoogste bestuursorgaan binnen de bedrijven. Veelal betreft dit de directeur groot aandeelhouder (DGA) of een lid van het top managementteam van de ondernemingen. De onderzoeker ziet hen als de sleutelfiguren om relevante informatie te verkrijgen. Het doel van dit onderzoek betreft de wijze van aansturing van dochterondernemingen te onderzoeken. Om hier valide uitspraken over te doen is onderzoek binnen deze eenheid noodzakelijk. Primaire en secundaire dataverzameling zoals websites, Kamer van Koophandel gegevens, gegevens van Dun & Bradstreet zijn met deskresearch geanalyseerd. Hiermee is inzicht verkregen in de eigendomsstructuur en mate van internationalisatie. Voorafgaande aan de interviews onder de ondernemingen is gebruik van onafhankelijke adviseurs uit de branche door middel van interviews. Deze gaven extra inzichten voor hoogwaardigere interviewvragen en bevestigde de lacune aan inzicht op het onderzoeksgebied. Tevens diende deze input als triangulatie om de betrouwbaarheid te vergroten. Binnen de voor de case geselecteerde vennootschappen is getracht om de ondernemer, of zo hoog mogelijk geplaatste relevante manager, te interviewen. Bij twee bedrijven is het tevens gelukt om twee personen binnen het bedrijf afzonderlijk te interviewen wat de betrouwbaarheid vergroot. In totaliteit zijn er vijftien interviews afgenomen binnen de deelnemende bedrijven en experts. De respondenten zijn in eerste instantie per telefoon benaderd indien ze zich binnen het netwerk van de onderzoeker bevonden. Met vervolgens een begeleidende E-mail met de uiteenzetting van het onderzoek waaraan gevraagd is deel te nemen. Respondenten van buiten het netwerk van de onderzoeker zijn in eerste instantie per E-mail benaderd. Uit de zestien verzoeken hebben vijftien personen positief gereageerd. Alle geïnterviewden hebben de Nederlandse nationaliteit. De interviews worden in het Nederlands afgenomen op de locatie van de bedrijven of organisaties. Op deze wijze wordt een zo veilig mogelijke situatie gecreëerd. Wat van belang is bij kwalitatief onderzoek door interviews (Kvale & Plas, 1996). Een uitzondering hierop betreffen de twee interviews met de lokale managers. Deze zijn in het Nederlands telefonisch afgenomen.

3.5 Interviews

Interviews worden volledig gestructureerd, semi gestructureerd en ongestructureerd afgenomen (Easterby-Smith et al., 2015). Bij volledige gestructureerd worden alle vragen vooraf uitgeschreven. Als een vragenlijst op een flexibelere manier kan worden ingezet spreekt men van semigestructureerd. Indien vragen uitsluitend worden ingezet om een gesprek op gang te brengen, spreekt men van een

ongestructureerd interview. De eerste methode wordt veelal bij marktonderzoek ingezet. De tweede bij open interviews en de laatste bedient meer een etnografisch onderzoek. Voor de interviews met experts wordt gebruik gemaakt van ongestructureerde interviews. Deze hebben als doel te controleren of de te onderzoeken topics van belang zijn en zich voordoen binnen het fenomeen en niet vanzelfsprekend zijn bij alle bedrijven (trivialiteitstoets). De interviews welke afgenomen onder het management van ondernemingen betreffen semigestructureerde interviews. De interviews worden ingeleid met een korte toelichting over het onderzoek. Vervolgens wordt de vragenlijst doorgenomen. Aan het einde van het interview krijgt de geïnterviewde de ruimte om relevante onderwerpen nog verder toe te lichten welke niet zijn behandeld tijdens het interview. Er wordt gebruik gemaakt van vooraf geformuleerde vragen maar naleving vindt niet strikt plaats. Tijdens de gesprekken worden ook nieuwe vragen ingezet die inspelen op de gegeven antwoorden. De vooraf geformuleerde vragen geven focus en structuur aan de interviews. Bij het onderzoek wordt tijdens de interviews gebruik gemaakt van negen soorten vragen opgesteld volgens de typering van Kvale (Kvale, 2008).

nummer	Hoofdtypen	Voorbeeld
1	Inleidende vraag	Kunt u meer vertellen over een bepaald onderwerp?
2	Vervolg vraag	Directe vraag over eerste antwoord stellen.
3	Vragen ter onderzoeken	Kunt u daar specifiek meer over vertellen?
4	Vragen specificeren	Heeft u dit ook meegemaakt?
5	Gerichte vragen	Nieuw onderwerp. Heeft u ooit meegemaakt?
6	Indirecte vragen	Gelooft u dat dit werkt?
7	Vragen structureren	Ik zou nu willen overgaan op dit onderwerp.
8	Stilte inzetten	Verschil tussen een interview en kruisverhoor.
9	Vragen interpreteren	U bedoelt dit? Klopt dat?

Tabel 1: vragen volgens de typering van Kvale.

Aangezien dit onderzoek niet als doel heeft om hypotheseverbanden tussen variabelen statistisch te valideren, is de omvang van de steekproef minder kritiek dan de kwaliteit van de beschikbare gegevens (Schaan, 1983). De diepgang kan worden gegenereerd door een gedetailleerde beoordeling van de subtiele en onderling gerelateerde processen (Schaan, 1983). Om deze redenen staat of valt de kwaliteit van het onderzoek met de kwaliteit van de vraagstelling.

3.6 Meten van de kernconstructen

3.6.1 inleiding

In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze het onderzoek naar de kernconstructen *succesvolle offshoring*, *aansturing* en het verband ertussen zijn geoperationaliseerd. Om hier vervolgens een uitspraak over te doen. De operationalisatie vindt zoals eerder vermeld plaats met behulp van interviews. Voorafgaande aan de interviews wordt eerst een vragenlijst opgesteld welke in de bijlage is opgenomen.

3.6.2 Succesvolle offshoring

Het vaststellen of een onderneming succesvol is in offshoring is binnen dit onderzoek essentieel om later al dan niet vast te stellen of de manier van aansturing hier invloed op heeft. Om succesvolle offshoring vast te stellen wordt voor dit onderzoek gekozen om respondenten te vragen naar hun eigen oordeel of de prestaties van de internationale dochteronderneming naar tevredenheid verloopt.

Ofwel draagt de dochteronderneming bij aan de strategische doelstelling van het bedrijf. Dit betreft weliswaar een subjectieve meting doordat de eigen prestaties afgezet worden tegen een inschatting van het bedrijf zonder internationalisatie. Uit onderzoek blijkt namelijk dat deze methode objectieve prestatiemetingen kan benaderen (Dess & Robinson, 1984). Aangezien voor dit onderzoek alleen MKB bedrijven binnen het domein vallen en deze niet of slechts minimaal tot publiceren van jaarcijfers verplicht zijn met publicatiecijfers bij de Kamer van Koophandel te deponeren. Is zelden een betrouwbare objectieve uitspraak te doen op basis van deze gegevens over de mate van succes van de organisatie. Daarnaast zegt het vaststellen van winst iets over de verdien capaciteit van een bedrijf op de korte termijn. Om fiscale redenen, extra investeringen en snelle groei kan een bedrijf tijdelijk geen of weinig winst maken. Door respondenten te vragen naar de prestaties wordt dit probleem verkleind. Aangezien in dit onderzoek de prestatiemeting van evident belang is om eventueel verbanden te leggen tussen een wijze van aansturing en succesvolle offshoring, is ervoor gekozen om het subjectief meten van prestaties in het onderzoeksontwerp op te nemen. Voor het bepalen van een positieve ontwikkeling van de dochteronderneming in het buitenland wordt gevraagd naar de omzetontwikkeling en groei in activa. Groei in omzet en/of activa is consistent gerelateerd aan hogere financiële prestaties blijkt uit een metastudie (Capon, Farley & Hoenig, 1990). Vervolgens wordt gevraagd naar het financiële perspectief van het bedrijf. Financieel perspectief is een resultaat van het vertrouwen van ondernemers en managers in het bedrijf over de toekomstige verdien capaciteit. Als kritische noot moet gesteld worden dat prospectieve uitspraken wellicht speculatief zijn. Immers de toekomst staat niet vast. Toch is een inschatting van de toekomst van belang voor dit onderzoek want het zegt iets over het verleden.

3.6.3 Aansturing

Binnen het onderzoek naar de aansturing van buitenlandse dochterondernemingen wordt de nadruk gelegd op de focus, mate van controle en controlemechanismen die het moederbedrijf hiervoor inzet (Geringer & Hebert, 1989).

Focus

De vraagstelling is afgeleid van onderzoek waaruit het belang van focus naar voren komt (Schaan, 1983). De vragen uit Schaan's onderzoek worden in de context van de aansturing van Joint ventures gesteld. Voor dit onderzoek zijn een aantal vragen letterlijk gebruikt en een aantal aangepast om in het perspectief van offshoring te plaatsen. De vragen zijn opgenomen in bijlage C. Schaan identificeert vier kritische processen voor het moederbedrijf: Technologie, Financieel, Marketing en Personeel. Aangezien dit onderzoek zich richt op bedrijven die alleen produceren in het buitenland is de factor marketing niet meegenomen.

Mate van controle

In een eerdere studie van Lecraw (1984) wordt de mate van controle gemeten om de relatie te leggen tussen de onderhandelingspositie van een moederbedrijf en managementcontrole binnen de context van een joint venture (Lecraw, 1984). Hoewel dit onderzoek zich niet specifiek richt op de onderhandelingspositie is de toegepaste methode bruikbaar voor dit onderzoek. Lecraw (1984) heeft het belang gemeten wat een moederbedrijf hecht aan de mate van controle op specifieke variabelen (Lecraw, 1984). De mate en het belang hechten aan controle wordt geschaald van 1 (geen controle) tot 10 (volledige controle) en 1 (niet belangrijk) tot 10 (kritiek). Aangezien niet alle factoren binnen de context van dit onderzoek van belang zijn. Is een selectie gemaakt uit de door Lecraw (1984) gebruikte factoren. De factoren zijn opgenomen in bijlage C.

Controlemechanismen

Harzing & Sorge (2003) leggen een relatie vast tussen de inzet van typen mechanismen en het land van herkomst van het moederbedrijf. Zij classificeren controle mechanismen in twee dimensies: direct versus indirect en persoonlijk versus onpersoonlijk. Aan de hand van stellingen kan met een Likert schaal van 1-7 het belang aangegeven worden. Aangezien dit onderzoek kwalitatief van aard is kan deze methode niet direct gehanteerd worden, maar de gekozen mechanismen zijn goed toepasbaar binnen de onderzoek context. Wordt gekozen voor centraal en direct toezicht of meer gebruik gemaakt van sociale interactie? Worden voor de dochteronderneming dezelfde of aangepaste procedures gehanteerd in vergelijking tot het moederbedrijf? Bestaat er een corporate beleid of kent iedere unit een eigen beleid?

3.6.4 Ontwikkeling wijze van aansturing

Buitenlandse ondernemingen zijn minder populair onder lokale werknemers. Daarom hebben deze bedrijven een nadeel op de arbeidsmarkt (Acs et al., 1997). Men zal gebruik dienen te maken van de netwerken waartoe de ondernemingen toegang hebben om aan hoger gekwalificeerd personeel te komen. Hoger gekwalificeerd personeel is noodzakelijk indien men bepaalde bevoegdheden wenst te delegeren en de dochteronderneming meer autonomie te geven. Relevant voor dit onderzoek is om inzichtelijk te maken uit welke bronnen hoger opgeleid personeel verkregen wordt.

Uit de bestaande literatuur blijkt namelijk dat sociale controlemechanismen in de tijd de formele overnemen (Martinez & Jariollo, 1991). Aangezien sociale controle een positief effect op kennis delen binnen de organisatie heeft kan dit de ontwikkeling in de wijze van aansturing beïnvloeden. Door middel van socialisatie worden lokale managers opgeleid om meer verantwoordelijkheid te dragen. Daarom is het inzichtelijk hebben van de type controlemechanismen welke ingezet worden ook bruikbaar om vast te stellen of en hoe de aansturing zich kan ontwikkelen.

Doordat offshoring ondernemingen niet of nauwelijks met eindklanten in contact staan missen ze een bron van informatievoorziening. Uit eerder onderzoek blijkt namelijk dat maar liefst 88% van de onderzochte bedrijven minimaal éénmaal per maand klanten gebruikte als informatiebron (Kingsley & Edward, 2004). Uit dit onderzoek blijkt verder de belangrijkste bronnen: geschreven materiaal, toeleveranciers, andere bedrijven, nationale handelsassociaties en consultancy bedrijven. Aangezien de bedrijven wel om dienen te gaan met de diverse lokale partijen en dus geconfronteerd worden met onverwachte situaties. Dienen de ondernemingen wellicht over een bepaalde mate van adaptief vermogen te beschikken. Bedrijven met een hoog adaptief vermogen zijn zelfstandig in staat te reageren op onverwachte situaties. Daarom zal navraag gedaan worden of men een bepaalde mate van adaptief vermogen noodzakelijk acht voor offshoring ondernemingen.

3.6.5 Relatie aansturing en succesvolle offshoring

Binnen de bestaande literatuur is geen consensus over de juiste definitie van prestaties en aansturing (Geringer & Hebert, 1989). Aangezien in dit onderzoek getracht wordt inzichtelijk te maken welke bedrijven succesvol zijn bij offshoring en vastgesteld wordt welke wijze van aansturing men hanteert. Kan wellicht uit de analyse van de gegevens een verband worden gelegd tussen succesvolle offshoring en bepaalde vormen van aansturing. Deze eventuele relatie kan vervolgens aanzetten tot vervolgonderzoek tot een betere begripsvorming.

3.6.6 samenvatting meting kenconstructen

De uit de literatuur geselecteerde kern- en subconstructen zijn in tabel 2 gekoppeld aan de interviewvragen ter operationalisatie van het onderzoek. Dit vormt de basis voor de interviews.

Kernconstruct	Subconstruct	literatuur	vragen
Aansturing	ontwikkeling wijze van aansturing	Martinez & Jarillo, 1990; Kingsley & Edward, 2004; Acs et al., 1997	Welke bronnen gebruik u om hoger gekwalificeerd personeel te werven? Welk type controlemechanismen worden ingezet bij de aansturing? Is een adaptief vermogen van belang bij "slechts"produceren in het buitenland?
	management controle	Geringer & Hebert, 1989; Schaan, 1983; Harzing & Sorge, 2003	Waar ligt uw focus bij de aansturing? Vb technische ondersteuning, financieel perspectief, personeelsmanagement? Welke mate van controle oefent u uit aan de hand van 0-10 in het eerste jaar en nu? Welke controlemechanismen gebruikt u? Te denken valt aan centraal/decentraal besluit, eigen beleid en strategie dochter, directe indirecte supervisie, expats, werken op dezelfde wijze of lokale processen en regels
Succesvolle offshoring	Prestatiemeting	Dess & Robinson, 1984; Capon, 1990	Wat is uw mening over de omzetontwikkeling van het dochterbedrijf? Wat zijn uw winstverwachtingen voor de komende drie jaren? Hoe ontwikkeld de activa in het buitenland zich? Wat is naar uw inschatting het rendement van uw bedrijf t.o.v. collegabedrijven die ook offshoring? En branchegenoten die dit niet doen?

Tabel 2: Operationalisatietabel

3.7 Ethische aspecten

De diverse respondenten voor dit onderzoek alsmede Rabobank zijn geïnteresseerd in de resultaten van dit onderzoek. Echter met geen van deze partijen is een overeenkomst aangegaan waarbij faciliterend is opgetreden. Uit ethische overwegingen dient een onderzoek plaats te vinden op basis van wederkerigheid (Bell & Bryman, 2007). Het idee hierachter is dat het onderzoek voor zowel onderzoeker als deelnemers een voordeel dient op te leveren bij actieve participatie. De respondenten verlenen hun medewerking door interviews te verschaffen. Als tegenprestatie worden de uitkomsten van dit onderzoek met hen gedeeld en enkelen zullen op verzoek een persoonlijke toelichting krijgen op de uitkomsten door de onderzoeker. In casestudie gebaseerd onderzoek is het bouwen van

vertrouwen van de geïnterviewde van groot belang (Stuart, Mccutcheon, Handfield, Mclachlin & Samson, 2002). De onderzoeker is op zoek naar causale relaties die naar boven dienen te komen uit de interviews. Anonimiteit, zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid dient te worden nagestreefd. Om deze reden worden alle interviews geanonimiseerd. Dit geldt ook voor de bedrijven waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd. Dit is vooraf toegezegd aan de organisaties en respondenten. In de uitwerking van de interviews wordt gewerkt met responsnummers voor de personen en responsletters voor de organisaties. Op deze wijze wordt vertrouwelijkheid gewaarborgd en is op geen enkele wijze herleidbaarheid naar individuele bedrijven en personen. Ten behoeven van de begeleiding van dit onderzoekstraject is een database aangemaakt in Google Drive met de uitgewerkte interviews welke opvraagbaar is voor de begeleiders vanuit de RSM.

3.8 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de stabiliteit van het onderzoeksresultaat te verhogen is betrouwbaarheid van belang. De betrouwbaarheid is de mate waarin de activiteiten van een onderzoek worden herhaald met dezelfde resultaten. Bij kwalitatief onderzoek is waarborging van betrouwbaarheid door herhaalbaarheid complex. Toch zijn er een aantal mogelijkheden om de betrouwbaarheid te verhogen (Voss et al., 2002). Zo geeft een Multiple Casestudie een hogere externe validiteit dan single cases. Wordt het gebruik van een casestudieprotocol aanbevolen, en dient een casestudie database aangelegd te worden. Als protocol wordt in dit onderzoek aangehouden dat ieder interview wordt opgenomen en transcriptie van een interview zo snel mogelijk na afloop van het betreffende interview dient plaats te vinden. Dit vergemakkelijkt de follow-up in het onderzoeksproces en eventuele lacunes komen sneller naar boven. De casestudie database wordt zoals eerder vermeld aangelegd in Google Drive met daarin de transcripties van de afgenomen interviews. Validiteit is de mate waarin een indicator meet wat deze zou moeten meten en heeft drie dimensies: construct validiteit, interne validiteit en externe validiteit (Voss et al., 2002). Constructvaliditeit is de mate waarin het correcte construct gemeten wordt. Om de constructvaliditeit te verhogen dient gebruik gemaakt te worden van meerdere bewijsbronnen. In dit onderzoek wordt getracht meerdere personen binnen de betrokken bedrijven separaat te interviewen. Daarnaast wordt voorafgaande aan het onderzoek het ontwerp voorgelegd aan een aantal experts. Als laatste is ter vergelijking ook één grootzakelijk bedrijf toegevoegd aan het onderzoek. Interne validiteit betreft de mate waarin een causale relatie kan worden vastgesteld. Met de patroon vergelijkende software *Atlas.ti* is dit nagestreefd. Externe validiteit houdt in of de uitkomst generaliseerbaar is. In dit onderzoek zijn meerdere bedrijven betrokken uit dezelfde branche en daarmee werken de bedrijven in een vergelijkbare omgeving. Dit verhoogt de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van dit onderzoek. Het domein waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd betreft de Nederlandse glastuinbouw. Kenmerkend voor deze sector is de hoge mate van kapitaalintensiteit en op een enkel bedrijf na het allemaal MKB bedrijven betreffen. Naar verwachting zullen de resultaten uit dit onderzoek generaliseerbaar zijn voor andere sectoren en ondernemingen wanneer aan deze criteria wordt voldaan.

3.9 Analyseren van de interviews

Zoals in de vorige paragraaf omschreven wordt voor het analyseren van de gegevens gebruik gemaakt van de patroon vergelijkende software *Atlas.ti*. Voor de analyse is de Gioia-methode gekozen (Gioia, Corley & Hamilton, 2012). In de 1e order analyse zijn alle uitspraken over in totaal zeventien thema's geselecteerd. Na de 2e order analyse bleken vier thema's maar een beperkte of geen rol in dit onderzoek te hebben. De dertien overgebleven thema's zijn uiteindelijk teruggebracht naar twee

hoofdthema's of Aggregate dimensions (Gioia et al., 2012). Voor een overzicht wordt verwezen naar bijlage D. Vanwege de vertrouwelijkheid zijn de uitspraken uit de interviews niet opgenomen in de bijlagen, maar indien gewenst door de begeleiding van de RSM op te vragen bij het onderzoeksteam.

1e analyse

Er is gestart met het interviewen van drie experts welke vervolgens geanalyseerd zijn volgens de hierboven genoemde methode van Gioia (Gioia et al., 2012). Uit de interviews kwamen alle thema's naar voren wat de basis heeft gelegd voor de verdere analyse van de data.

2e analyse

Bij de tweede analyse zijn de tien eigenaren of hooggeplaatste medewerkers van de deelnemende bedrijven geïnterviewd. Na het afnemen van de interviews zijn deze geanalyseerd op de aanwezigheid van de eerder bepaalde hoofd- en subthema's. Daarnaast zijn de overige thema's gesignaleerd.

3e analyse

Om te onderzoeken of het interviewen van lokale managers andere inzichten geeft is getracht bij ieder bedrijf een lokale manager te interviewen. Dit is bij twee bedrijven gelukt. De verkregen data is vergeleken met de beschikbare data van dezelfde bedrijven.

De hoofdthema's en belangrijkste subthema's die uit de analyse naar voren zijn gekomen zijn:

Prestatiemeting: winstverwachtingen, rendement, omzet ontwikkeling en activa ontwikkeling;

Aansturing: controlemechanismen, mate van controle, focus, decentrale aansturing en centrale aansturing.

Omdat dit de belangrijkste thema's zijn die uit de analyse naar boven zijn gekomen. Worden de resultaten in hoofdstuk 4 aan de hand van deze thema's uiteengezet.

4 Resultaten van het onderzoek

4.1 Inleiding

In de volgende paragrafen worden als eerste de bedrijfsprofielen van de verschillende bedrijven omschreven welke binnen het onderzoek betrokken zijn. Als tweede wordt inzichtelijk gemaakt welke bedrijven succesvol en niet succesvol zijn bij offshoring. Als derde worden de resultaten uiteengezet van de belangrijkste componenten uit de analyse van de interviews. Tenslotte vindt een beschrijving van de overige bevindingen plaats.

4.2 Bedrijfsprofielen

De tien bedrijven die deel uitmaken van deze studie opereren allen binnen de glastuinbouw. Om een goed beeld te geven van de overeenkomsten en verschillen tussen de bedrijven geeft tabel 3 een overzicht weer van: 1) het productiesegment waarbinnen het bedrijf opereert, 2) de omzetgroep, 3) het aantal buitenlandse dochterondernemingen, 4) het aantal jaren dat het bedrijf actief is met offshoring, 5) het vestigingsgebied en 6) of gebruik is gemaakt van de samenwerking met een partner in de opstartfase. Om volledige anonimiteit te garanderen zijn de bedrijfsnamen vervangen door de bedrijven een letter te geven: A, B, C enzovoort. De algemene kenmerken zijn niet verwerkt binnen dit rapport. De gegevens zijn indien gewenst door de begeleiding vanuit de RSM op te vragen bij het onderzoeksteam. Een uitgebreide beschrijving van de tien bedrijven is opgenomen in bijlage B.

Bedrijf	Segment	Omzetgroep (*1.000.000)	Aant. buitenlandse dochters	Aantal jaar offshoring	Vestigingsgebied	Samenwerking met partner
A	Voeding	50-100	3	10	Noord Afrika	Ja
B	Sierteelt	15-25	1	5	Zuid Europa	Nee
C	Sierteelt	50-100	3	20	Oost Afrika, Zuid Europa	Ja
D	Voeding	15-25	1	18	Zuid Europa	Nee
E	Sierteelt	100+	7	25	Afrika, Amerika	Ja
F	Voeding	0-15	1	12	Zuid Europa	Ja
G	Sierteelt	0-15	2	30	Zuid Afrika	Nee
H	Sierteelt	0-15	1	13	Oost Afrika	Ja
I	Sierteelt	15-25	1	20	Zuid Europa	Nee
J	Sierteelt	25-50	2	14	Afrika, Azië	Nee

Tabel 3: Kenmerken van de deelnemende bedrijven

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat de populatie bedrijven voldoende variatie heeft in: 1) productiesegment, 2) omzetgroep, 3) aantal bedrijven in het buitenland en 4) het aantal jaren actief met offshoring. De vestigingsgebieden zijn te verdelen in Afrika en Europa. Bedrijf E heeft ook vestigingen in Amerika maar die vestigingen zijn buiten het onderzoek gelaten omdat ze produceren voor de Amerikaanse (lokale) markt. Van de tien bedrijven hebben vijf bedrijven gebruik gemaakt van een lokale partner in de opstartfase. Inmiddels maken alleen nog bedrijven A, E en F gebruik van een lokale partner. De meeste MKB bedrijven ondervinden veel voordeel van het samenwerken met een lokale partner mits geschikt. Omgevingsfactoren, lokale aansturing en kapitaalverschaffing worden aangedragen als argumenten voor samenwerking. Het vinden van een lokale partner geschiedt veelal op toeval of vanuit het netwerk blijkt uit de analyse.

4.3 Succesvolle offshoring

Het onderzoek richt zich op de aansturende rol van het management bij het al dan niet succesvol laten bijdragen aan de strategische doelstelling van een buitenlands dochteronderneming. Het vaststellen

of bedrijven succesvol zijn in offshoring is binnen dit onderzoek essentieel. Om de mate van succes vast te stellen is zoals in hoofdstuk 3 vermeld, gekozen voor een subjectieve methode. De mate van succes wordt naar de mening van de respondenten op de factoren: 1) omzetontwikkeling, 2) winstverwachtingen, 3) groei van activa en 4) inschatting van het rendement t.o.v. branchegenoten vastgesteld. Op basis van analyse uit de data is het volgende overzicht tot stand gekomen waaruit per bedrijf is geconcludeerd of de dochteronderneming al dan niet succesvol bijdraagt aan de strategische doelstelling.

Bedrijf	Omzetontwikkeling	Winstverwachtingen	Groei activa	Vergelijking branchegenoten	Succesvol
A	Groei	Groei	Ja	Beter	Ja
B	Groei	Groei	Ja	Beter	Ja
C	Groei	Groei	Ja	Gelijk	Ja
D	Groei	Groei	Ja	Beter	Ja
E	Groei	Groei	Ja	Gelijk	Ja
F	Stagnatie	Stagnatie	Nee	Gelijk	Nee
G	Stagnatie	Stagnatie	Nee	Beter	Nee
H	Stagnatie	Stagnatie	Nee	Gelijk	Nee
I	Groei	Groei	Nee	Gelijk	Nee
J	Stagnatie	Groei	Nee	Gelijk	Nee

Tabel 4: Indicatoren voor bepaling mate van succes

Uit tabel 4 blijkt dat van de deelnemende bedrijven de helft succesvol is op alle maatstaven en de andere helft niet succesvol. Onder de niet succesvolle ondernemingen zijn twee bedrijven wel succesvol op een aantal maatstaven, maar in totaliteit niet. De andere drie zijn op alle maatstaven niet succesvol. Voor bedrijf I is 'niet succesvol' geconcludeerd na een interview met een lokale manager van de dochteronderneming. Deze gaf aan dat de onderneming zich al een aantal jaar niet verder ontwikkelde. Dit beeld kwam in het interview met de eigenaar niet duidelijk naar voren.

4.4 Wijze van aansturing

De determinanten voor succes zijn talrijk. Binnen dit onderzoek staat de aansturing door het management van het moederbedrijf centraal. Bij de aansturing is het relevant om vast te stellen waarop het moederbedrijf de focus heeft bij de aansturing. Welke controlemechanismen het moederbedrijf toepast en de mate van controle die het moederbedrijf uitoefent. Bij de mate van controle is het tevens interessant om vast te stellen of deze evolueert over de tijd of niet.

Focus

Waar ligt bij de aansturing de focus op? Dit kan een brede focus zijn waarbij op alle activiteiten gecontroleerd wordt, of een smalle focus waarbij alleen de activiteiten die van strategische belang zijn worden gecontroleerd. Bij een smalle focus zijn activiteiten als inkoop, planning, budget en HRM zaken veelal gedelegeerd. Op basis van de resultaten uit de interviews komt naar voren dat alle betrokken bedrijven de vooraf in het onderzoek geselecteerde processen: technologie, financieel en personeel als kritisch beschouwen bij de aansturing. Echter de wijze waarop men hier mee om gaat verschilt. Zo voeren een aantal bedrijven nagenoeg volledige controle uit waar andere alleen in hoofdlijnen controleren. In tabel 5 is inzichtelijk gemaakt welke bedrijven controleren op alle activiteiten. Welke bedrijven een hoge mate van autonomie genieten en waar de focus ligt bij een bezoek door het management vanuit het hoofdkantoor.

Bedrijf	Controle alle activiteiten	Hoge autonomie	Focus bij bezoek MT
A	Nee	ja	Hoofdpijnen: Technisch, financieel, personeel, planning
B	Nee	Nee	Hoofdpijnen: technisch, financieel, personeel. Uitgebreid: teelt
C	Nee	ja	Hoofdpijnen: technisch en planning
D	Nee	Ja	Teelt en bedrijfsvoering.
E	Nee	Ja	Financieel, inkoop, sales, planning
F	Ja	Nee	Teelt en planning
G	Ja	Nee	Uitgebreid: Technisch, financieel, personeel
H	Nee	Ja	Uitgebreid: teelt
I	Ja	Nee	Uitgebreid: volledige proces
J	Ja	Nee	Strategie en teelt

Tabel 5: Wijze van controle en focus

Controlemechanismen

De mechanismen die men inzet ter controle zijn direct of indirect van aard. Stuur men het bedrijf zelf aan of stelt men een middenkader aan met bevoegdheden? Daarnaast kan op persoonlijke of formele wijze controle uitgeoefend worden door mensen. In dit onderzoek is aan de hand van de vier controle mechanismen: 1) Persoonlijk direct, 2) persoonlijk indirect, 3) onpersoonlijk direct en 4) onpersoonlijk indirect (Harzing & Sorge, 2003) inzichtelijk gemaakt waar de bedrijven het meest gebruik van maken. Uit de resultaten komt geen eenduidig beeld naar voren dat de succesvolle bedrijven onpersoonlijk directe en onpersoonlijk indirecte mechanismen gebruiken om de dochteronderneming aan te sturen. Alle ondernemingen zetten zowel formele als sociale controlemechanismen in (zie tabel 6). Voor het inzetten van persoonlijke directe en indirecte controlemechanismen komt wel een duidelijk patroon naar voren. Uit de analyse blijkt namelijk dat alle succesvolle bedrijven internationale managementtraining inzetten door managers van zowel het moederbedrijf als de dochteronderneming elkaar te laten bezoeken en trainen (persoonlijk indirecte controle). Dit beeld wordt eveneens bevestigd in één van de interviews met de experts.

“Expert 2: Er komt toch wel een soort interactie tot stand waarmee je op een hoger niveau gaat acteren”.

Uit de analyse blijkt tevens dat van de ondernemingen die een hogere mate van decentrale aansturing nastreven (persoonlijk directe controle) de groep waarbij de strategie succesvol bijdraagt groter is dan de niet succesvolle groep.

“Bedrijf A: Alles moet centraal, maar door voldoende ruimte in het jaarplan te creëren verkrijgt de dochteronderneming voldoende vrijheid. Omdat ik algemeen en operationeel directeur ben kan ik een hoop zelf beslissen daar”.

“Bedrijf B: De dagelijkse gang van zaken ligt volledig decentraal”.

“Bedrijf C: Ik geloof niet erin dat ik hier vanuit Nederland elke dag in een vliegtuig zit om daar heen te gaan en het daar te regelen. Je hebt ter plekke goede mensen nodig om het daar te kunnen aansturen”.

“Bedrijf D: De leiding heeft een grote mate van zelfstandigheid. De sturing uit Nederland in de eerste jaren is helemaal weggevallen”.

“Bedrijf F: Ik denk zoveel mogelijk centraal. Je hebt één contactpersoon aan allebei de kanten. Als er bijvoorbeeld een conflict ontstaat dan gaat dat altijd via mij”.

“Bedrijf G: Wij houden de planning en administratie bij doordat ik maandelijks een overzicht krijg. De controller doet de bankrekening. Het bedrijf staat onder indirecte supervisie”.

Bedrijf	persoonlijk en direct			persoonlijk en indirect			Onpersoonlijk direct		Onpersoonlijk indirect	
	veelvuldig bezoek HQ	decentraal toezicht	inzet expats	veel contact	corporate culture	internat. MT training	Standaardisatie moeder en dochter	veel regels en processen vanuit HQ	controle hoofdlijnen	dochter heeft eigen planning
A	x	x	x	x		x	x	x	x	
B	x		x	x		x	x	x		
C		x	x			x			x	
D		x	x	x		x			x	x
E	x	x	x	x		x		x	x	
F	x							x	x	x
G			x	x			x	x		
H		x	x							x
I	x		x	x				x	x	x
J			x	x		x			x	

Tabel 6: Controlemechanismen bij aansturing dochteronderneming.

	Personal/Cultural (founded on social interaction)	Impersonal/Bureaucratic/Technocratic (founded on instrumental artefacts)
Direct/Explicit	Centralization A B C D H I	Standardization A B G
Indirect/Implicit	Socialization A B D E	Output Control D F I

Figuur 4: Controlemechanismen waar de ondernemingen gebruik van maken. Bron: Harzing & Sorge, 2003.

Mate van controle

Verkrijgt de dochteronderneming veel of weinig autonomie? Met veel autonomie krijgt de dochteronderneming de ruimte om een eigen beleid te voeren en besluiten te nemen. Om inzichtelijk te maken of de controle van het moederbedrijf over de tijd heen evolueert, is een overzicht gemaakt in welke mate de controle was op bepaalde variabelen in jaar één van offshoring en op dit moment. Daarnaast is het belang gemeten wat men er in het begin aan hechtte en nu.

Op basis van de resultaten blijkt namelijk dat bij één bedrijf (I) de mate van controle is toegenomen op een aantal factoren. Een verklaring hiervoor ligt bij het feit dat het bedrijf recentelijk de aansturing heeft gewijzigd van regelmatige toezicht naar continu toezicht door 365 dagen per jaar aanwezigheid van de eigenaar. Bij vijf bedrijven is de controle op een aantal factoren afgenomen, maar het merendeel is onveranderd gebleven blijkt uit de analyse. Er is ook geen verschil waarneembaar tussen de groep succesvolle en niet succesvolle ondernemingen. Bij het meten van de mate van belang waren slechts twee bedrijven die aangaven dat op enkele factoren de mate van belang die men aan het controleren hecht heeft laten afnemen. Het merendeel ziet geen verandering in het belang die men aan de controle hecht.

	A		B		C		D		E	
	Controle	belangrijk	Controle	belangrijk	Controle	belangrijk	Controle	belangrijk	Controle	belangrijk
Productievolumes	==	==	==	==	↓	↓	==	==	↑	==
Uitvoerkwaliteit	==	==	==	↓	↓	↓	==	==	==	==
Overdracht technologie/kennis	↓	==	==	==	==	==	↓	==	==	==
Controle techniek	↓	==	==	==	==	==	==	==	==	==
Kapitaal uitgaven	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
Financieringsbron	==	==	==	==	==	==	↓	==	==	==
Financieringskosten	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
Dividend uitkering	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
Importprijs	==	==	==	==	==	==	↓	==	↑	==
Toeleveranciers	==	==	==	==	==	==	↓	==	==	==
Algemeen beheer	↓	==	==	==	==	==	==	==	==	==
HRM	==	==	↓	==	==	==	↓	↓	==	==

	F		G		H		I		J	
	Controle	belangrijk	Controle	belangrijk	Controle	belangrijk	Controle	belangrijk	Controle	belangrijk
Productievolumes	==	==	==	==	↓	==	↑	↑	==	==
Uitvoerkwaliteit	↓	==	==	==	↓	==	==	==	↑	==
Overdracht technologie/kennis	↓	==	==	==	↓	==	==	==	↓	==
Controle techniek	==	==	==	==	==	==	↑	↑	↑	==
Kapitaal uitgaven	==	==	==	==	↓	==	==	==	==	==
Financieringsbron	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
Financieringskosten	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
Dividend uitkering	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
Importprijs	==	==	==	==	↓	==	==	==	==	==
Toeleveranciers	==	==	==	==	↓	==	==	==	==	==
Algemeen beheer	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
HRM	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==

Tabel 7: Evolutie van controle en het belang ervan.

4.5 Ontwikkeling van de wijze van aansturing

Zoals in de vorige paragraaf is geconcludeerd, vindt er bij de bedrijven op een aantal factoren een ontwikkeling plaats in de mate van controle. Echter om de mate van controle aan te passen dient het lokale management zich te ontwikkelen. Om taken te delegeren of te voldoen aan hogere productspecificaties dient er wel begrip en beleving te zijn bij de dochteronderneming. Omdat het sturen van goed gekwalificeerd personeel kostbaar is en deze middelen beperkt aanwezig zijn. Zal een managementlaag ingericht dienen te worden voor de dochteronderneming om de aansturing te verzorgen. Daarnaast zal de benadering van de Nederlandse leiding bepalend zijn in de wijze van

aansturing. Hanteert men een hands-on of hands-off methode? In het onderzoek is eerst gekeken naar de bron waaruit management gekozen wordt. Uit de analyse is naar voren gekomen dat lokale universiteiten en het zakelijk netwerk de voornaamste bronnen zijn voor (toekomstig) management. Opvallend is dat van de succesvolle ondernemingen vier aangeven contacten te hebben met universiteiten. Bij de niet succesvolle ondernemingen komen deze contacten niet voor.

“Bedrijf A: De universiteit daar is een bron voor nieuw management voor ons”.

“Bedrijf B: Een deel van het management zat er al toen ik het overnam”.

“Bedrijf C: Ook vanaf de Universiteit. Sommige hebben dan wat ervaring op een kleiner bedrijf. Andere niet”.

“Bedrijf D: We hebben een dame van de universiteit die na een stage is blijven hangen en zich heel goed ontwikkeld heeft”.

“Bedrijf E: Wij zoeken actief mensen vanaf de universiteit welke we stimuleren op de farm te komen werken, dan hoop je dat er een blijvertje tussen zit”.

“Bedrijf F: Hoog gekwalificeerd personeel is via-via binnengekomen. Via zakelijke contacten”.

“Bedrijf G: De manager is via het zakelijke netwerk verkregen”.

“Expert 1: Je ziet mensen die contacten zoeken met de universiteiten”.

Als tweede is onderzocht hoe nieuw geworven personeel wordt ingewerkt. Uit de analyse blijkt dat daar hoofdzakelijk twee manieren voor worden gebruikt. Namelijk met een uitwisselingsprogramma en uitsluitend lokaal daar opleiden. Van de bedrijven waarbij de offshoring strategie succesvol bijdraagt aan de strategische doelstelling geven alle bedrijven aan dat opleiding en interactie op gang is gekomen met een internationaal uitwisselingsprogramma. Dit wordt tevens als positieve factor aangeduid door één van de experts.

“Bedrijf A: Mensen met een sleutelpositie op het bedrijf hebben een behoorlijke interactie met het Nederlandse bedrijf. Technische en teeltmensen worden bij het Nederlandse bedrijf geschoold”.

“Bedrijf B: Een aantal managers zijn hier opgeleid en regelmatig komt het lokale management naar Nederland voor gezamenlijk overleg met het Nederlandse management”.

“Bedrijf C: Medewerkers van dit bedrijf in Nederland gaan daar naartoe. En een wat we een maand geleden georganiseerd hebben. Dat we drie lokale managers hier op bezoek zijn geweest om het bedrijf te leren kennen”.

“Bedrijf D: Voor de verbreding komt de teeltmanager af en toe naar Nederland. Dan bezoeken we collega kwekers”.

“Bedrijf G: Wij werken ze in. We halen ze naar Nederland. We werken ze hier in”.

“Expert 3: Er moet toch wel een soort interactie tot stand komen waarmee je op een hoger niveau gaat acteren”.

Als laatste is gekeken naar het belang van een adaptief vermogen bij de dochterondernemingen. Indien een bedrijf een bepaalde mate van adaptief vermogen heeft is het in staat zich aan te passen bij onvoorziene gebeurtenissen. Kan men zelfstandig ingrijpen of wordt direct gekeken naar het management van het moederbedrijf als zich onverwachte situaties zich voordoen? Op de vraag of adaptief vermogen noodzakelijk is komt een unaniem antwoord: ja. Op de vervolgvraag wat het management eraan doet wordt een rijke hoeveelheid voorbeelden gegeven.

“Bedrijf B: Elk bedrijf moet zich altijd weer aanpassen. Dat kan te maken hebben met milieuregels, personeelszaken en politieke dingen. 100%”.

“Bedrijf C: Als er verkiezingen zijn dan wordt het spannend. Je moet goede contacten hebben met regiobestuurders en ambassades. Die kunnen veel regelen als er onrust is. Het zijn hun leiders. Maar voor wat hoort wat. Wij steunen bijvoorbeeld weer met drinkwatervoorzieningen en een school. Je komt er niet alleen maar om geld te verdienen. Het sociale gezicht is cruciaal. Mensen moeten het daar ook beter krijgen”.

“Bedrijf E: We proberen ons als bedrijf nergens in te mengen. Niet in geloof of stammen. We eisen dat onderling geen verschil wordt gemaakt”.

“Bedrijf G: Veiligheid is in Afrika een belangrijk issue. Mensen moeten zich veilig voelen en beschermd. Daarom hebben wij goede beveiliging dag en nacht”.

“Bedrijf H: Het vorige management had het uit de hand laten lopen met de omgeving. De bevolking kwam iedere keer de farm op om alles kaal te maken bij droogte. Nu staat er een hek omheen en de burens melden zich aan bij de poort als ze willen komen gras snijden”.

4.6 Relatie aansturing en succesvolle offshoring

Centraal in dit onderzoek staat de vraag of de wijze van aansturing van invloed is op het al dan niet succesvol laten bijdragen bij offshoring aan de strategische doelstellingen van bedrijven. Uit de analyse in paragraaf 4.4 komt naar voren dat de belangrijkste verschillen tussen succesvolle en niet succesvolle dochterondernemingen in de aansturing liggen op: 1) decentraal aansturen, 2) de focus in hoofdlijnen, en 3) sociale controle door internationale managementtraining en uitwisselingsprogramma's.

Om tot een decentraal aangestuurde dochteronderneming te komen waarbij alleen in hoofdlijnen hoeft te worden gecontroleerd worden een aantal verschillende mechanismen ingezet. Zo zijn een aantal bedrijven direct medewerkers gaan opleiden toen het bedrijf opgestart werd met uitwisselingprogramma's zoals in paragraaf 4.4. behandeld. Echter een uit de interviews naar voren gekomen factor die nog niet benoemd is betreft de bedrijfscultuur binnen de dochteronderneming. Bij de groep succesvolle ondernemingen wordt door de meeste bedrijven uiteindelijk aangegeven dat het niet een Nederlands bedrijf is in het buitenland, maar een buitenlands bedrijf met Nederlandse invloeden.

Bedrijf /expert	Quotes
A	<i>“Teamwork hebben ze nog nooit van gehoord. Dat willen ze echt niet. Dat wordt alleen maar afschuiven. Ik heb mijzelf directeur gemaakt omdat ze daar alleen maar naar een baas luisteren”.</i>
B	<i>“Het is qua uitstraling een Nederlands bedrijf maar qua mentaliteit een buitenlands bedrijf. Een Hollander wordt eerder een buitenlander dan dat je van de buitenlander een Hollander maakt. Dat ga je niet redden”.</i>
C	<i>“Het zijn wel echt Afrikaanse bedrijven. Er zit wel een Nederlandse filosofie achter de bedrijven”.</i>
D	<i>“Het is een Nederlands opgezet bedrijf maar met een lokale cultuur”.</i>
E	<i>“Het is wel een Westers bedrijf in Afrika”.</i>
F	<i>“Je blijft tegen bepaalde moeilijkheden aanlopen. Je moet echt een buitenlandse tak opzetten”.</i>
G	<i>“Het zijn allemaal lokalen die daar werken dus dat zou dan de cultuur zijn, maar er wordt efficiënt gewerkt op de Nederlandse wijze”.</i>
J	<i>“Het is een Afrikaans bedrijf met een Nederlands management”.</i>
3	<i>“Als je in Spanje zit moet je een Spaans bedrijf maken. In Engeland een Engels bedrijf. Breng een evenwicht aan van eigen vakkennis en deskundigheid, maar ga niet proberen dat je daar volgens de Nederlandse normen en regels gaat produceren”.</i>

Tabel 8: Bedrijfscultuur

4.7 Bespreking resultaten

In dit onderzoek staat de vraag centraal welke wijze van aansturing succesvol bijdraagt aan het behalen van de strategische doelstelling bij offshoring. Hier volgt een bespreking van de resultaten.

Succesvolle offshoring

Aangezien binnen dit onderzoek uitsluitend kwalitatieve data is gebruikt, valt niet objectief vast te stellen of een bedrijf al dan niet succesvol is met offshoring. Het ontbreekt het onderzoeksteam aan kwantitatieve data zoals gepubliceerde jaarrekeningen welke binnen het MKB zelden openbaar gemaakt worden. Daarnaast blijkt uit de interviews dat bedrijven ter fiscale optimalisatie winsten veelal in Nederland laten vallen. Met een, soms niet marktconforme, interne verrekenprijs vindt afrekening met de dochteronderneming plaats. Zodat de dochteronderneming geen of nauwelijks winst maakt. Of in overleg met de fiscus wordt de winst verdeelt over Nederland en het gastland. Om deze legitieme, maar voor dit onderzoek verstorend werkende effecten te elimineren is verder gekeken dan alleen financieel gewin. Er is gekeken of de dochteronderneming al dan niet bijdraagt aan de strategische doelstelling van het totale bedrijf. Door middel van subjectieve vragen over omzetontwikkelingen, winstverwachtingen groei in activa en een vergelijking met branchegenoten is vastgesteld dat de bedrijven A, B, C, D en E de offshoring-strategie succesvol laten bijdragen aan de strategische doelstelling van het bedrijf. Bij de ander bedrijven is de offshoring-strategie op enkele of alle factoren niet succesvol verlopen. Aangezien uit eerder onderzoek is vastgesteld dat deze methode objectieve prestatiemetingen benaderd, wordt deze vaststelling als betrouwbaar beschouwd.

Er is echter ook de bevinding, dat de reden van stagnerende omzetontwikkeling en winstverwachting en niet groeien van activa, een andere kan zijn dan tegenvallende resultaten. Bij bedrijf H is door externe omstandigheden het businessmodel niet meer rendabel te krijgen waardoor een terugtrekkende strategie wordt gehanteerd.

Wijze van aansturing

Bij de wijze van aansturing is de focus van het Nederlandse management divers. De vooraf geselecteerde processen: techniek, financieel en personeel worden als kritisch beschouwd. Echter de verantwoordelijkheid voor de aansturing, is niet bij alle bedrijven bij het Nederlandse management neergelegd. Slechts bij drie bedrijven staat dit standaard op de agenda bij een bedrijfsbezoek. De taken zijn veelal gedelegeerd om verschillende redenen. Zo is de verantwoordelijkheid op financieel gebied meestal gedelegeerd naar een financieel manager op het hoofdkantoor en liggen personeelszaken veelal lokaal voor de essentiële communicatie met medewerkers en vakbonden.

Opvallend is dat in de groep succesvolle ondernemingen geen onderneming controleert op alle activiteiten. Bij de groep niet succesvolle ondernemingen slechts één bedrijf niet controleert op alle activiteiten. De overige bedrijven doen dit wel. Bij de succesvolle bedrijven hebben de dochterondernemingen op één na een hoge mate van autonomie. Bij de niet succesvolle bedrijven is dat precies het omgekeerde waarbij slechts één bedrijf dit heeft. Hier is dus een verschil waarneembaar.

Conclusie: De succesvolle ondernemingen controleren meer op hoofdlijnen en geven meer autonomie aan de dochterondernemingen dan de niet succesvolle ondernemingen.

Bij de controlemechanismen is gekeken naar de volgende mechanismen:

- Persoonlijk directe: veelvuldig bezoek hoofdkantoor, decentraal toezicht, inzet expats;
- Persoonlijk indirect: veel contact, corporate culture, internationale managementtraining;
- Onpersoonlijk direct: standaardisatie moeder- en dochterbedrijf, veel regels en processen vanuit hoofdkantoor;
- Onpersoonlijk indirect: controle op hoofdlijnen, dochteronderneming heeft eigen planning.

Van deze tien controlemechanismen blijkt uit de analyse dat de mechanismen decentraal aansturen en internationale managementtraining een afgetekend verschil opleveren. Daar waar de meeste succesvolle bedrijven decentraal aangestuurd worden, kiezen de niet succesvolle bedrijven hoofdzakelijk voor centrale aansturing. Internationale managementtraining vindt bij de alle succesvolle bedrijven plaats. Bij de niet succesvolle bedrijven vindt dit slechts bij één bedrijf plaats. Echter moet wel vermeld worden dat zowel de succesvolle als niet succesvolle ondernemingen gebruik maken van zowel formele als sociale controlemechanismen. Dit kan erop duiden dat het van belang is om hier een balans in te zoeken. Deze balans vaststellen heeft echter niet plaatsgevonden binnen het onderzoek.

Conclusie: Succesvolle bedrijven worden hoofdzakelijk decentraal aangestuurd in tegenstelling tot niet succesvolle bedrijven. Succesvolle bedrijven hanteren internationale managementtraining in tegenstelling tot niet succesvolle bedrijven waar dit nauwelijks plaatsvindt.

De mate van controle is op twaalf factoren gemeten door de tijd heen met daarnaast de mate van belang die eraan gehecht wordt. Uit de analyse blijkt dat tussen de bedrijven onderling verschillen zitten, maar dat de mate van controle bij het merendeel van de factoren zich niet aanpast door de tijd heen. Ook bij het belang ervan vindt weinig verandering plaats.

Conclusie: In de mate van controle en het belang ervan vindt weinig evolutie plaats.

Ontwikkeling wijze van aansturing

Voor het aantrekken van een nieuw managementteam binnen de dochteronderneming wordt voornamelijk gebruik gemaakt van het zakelijk netwerk en universiteiten als bron. Dat het zakelijk netwerk gebruikt wordt is niet verwonderlijk. Als men hoort dat voldoende gekwalificeerde mensen open staan of beschikbaar zijn dan is toenadering zoeken een logische stap. De tweede bron is een minder voor de hand liggende. Niet in alle landen bestaan universiteiten die affiniteit hebben met de land- en tuinbouwsector. Als die al bestaan dan is het niveau veelal niet toereikend om binnen de hightech omgeving te gaan werken van glastuinbouwbedrijven volgens de Nederlandse opzet. Daarnaast hebben de nieuw gevestigde bedrijven nog geen reputatie en zal dat niet direct universitair opgeleide mensen trekken. Toch weet het merendeel van de bedrijven een link te leggen. Aangegeven wordt dat het weliswaar veel opleiding vergt. Echter de mensen beschikken over voldoende capaciteiten, en op agrarisch gebied hebben de bedrijven iets unieks te bieden in het gastland.

Conclusie: Het zakelijk netwerk en universiteiten vormen de voornaamste bron voor het werven van lokale toekomstige managers.

Nadat het nieuwe management is geworven is vervolgens onderzocht op welke manier deze wordt opgeleid. Uit de resultaten blijkt dat de twee voornaamste opleidingsinstrumenten zijn: 1) het lokaal opleiden en 2) een uitwisselingsprogramma zijn. Uit de analyse blijkt overeenkomstig met de resultaten op de controlemechanismen, dat alle succesvolle bedrijven een actief uitwisselings- en/of trainingsprogramma's voor het management van zowel het hoofdkantoor en de dochteronderneming hanteren. Bij de niet succesvolle bedrijven kwam dit éénmaal voor. Op basis van de uitkomsten is vastgesteld dat bij de aansturing, het inzetten van een internationaal uitwisselings- en/of trainingsprogramma, positief bijdraagt bij succesvolle offshoring.

Conclusie: Internationale uitwisselings- en/of trainingsprogramma's dragen positief bij aan succesvolle aansturing.

Een bepaalde mate van adaptief vermogen om in te spelen op omgevingsfactoren levert een eenduidig antwoord op. Men ziet de noodzaak in om bepaalde flexibiliteit in te bouwen. Dit wordt getracht te bewerkstelligen op diverse gebieden. Onder andere door budget beschikbaar te stellen voor veiligheid rondom het eigen bedrijf. Corporate Social Responsibility (CSR) wordt ingezet in ontwikkelingslanden. Door een bijdrage te leveren voor een lokale school of kerk wordt goodwill en acceptatie gecreëerd onder de lokale bevolking. De noodzaak van een bepaalde mate van adaptief vermogen is hiermee aannemelijk.

Conclusie: Adaptief vermogen is noodzakelijk.

Beïnvloeding wijze van aansturing op succes.

Uit dit onderzoek wordt geconcludeerd dat de wijze waarop het moederbedrijf een buitenlandse dochteronderneming aanstuurt van invloed is op succesvolle offshoring. Decentrale aansturing, focus op hoofdtaken en sociale controle door middel van internationale managementtraining dragen positief bij aan succesvolle offshoring. Om tot een dergelijke aansturing te komen blijkt het van belang te zijn om lokale managers zo snel mogelijk op te gaan leiden wat op zich niet verassend is. Wat echter wel opmerkelijk is betreft de bedrijfscultuur. Alle succesvolle buitenlandse ondernemingen zijn lokale ondernemingen met Nederlandse invloeden. Er heerst een cultuur van het gastland. Kennelijk is deze vorm van socialisatie van hoger belang dan alleen wanneer ook afgezet wordt op de gastmarkt.

Conclusie: Een lokale cultuur draagt positief bij aan het succes bij offshoring.

4.8 Overige bevindingen

In de interviews zijn een aantal opmerkelijke uitspraken gedaan die tot nieuwe bevindingen leiden. Deze zijn niet vooraf ingeschat en vallen niet binnen de geformuleerde onderzoeksvragen. Deze worden in deze paragraaf behandeld.

Een bestaand bedrijf overnemen vs nieuw oprichten

Opvallend bij twee succesvolle bedrijven betrof het gegeven dat ze een bestaand bedrijf hebben overgenomen. Hiermee wordt de opstartfase overgeslagen waarin de voorzieningen nog aangelegd moesten worden en lokaal personeel geworven en opgeleid moest worden. Weliswaar namen deze bedrijven de legacy over van de vorige eigenaar met matig presterende managers, te hoge lonen en achterstallig onderhoud. Echter dit weegt volgens deze bedrijven niet op t.o.v. de investeringen die de oprichter dient te doen. Men dient de ontwikkeltijd niet te onderschatten.

“Bedrijf B: Ik denk bij de oude kweker heeft het heel veel geld gekost vanuit Nederland. Wij hebben de tien jaar leerproces al gehad toen het nog van hem was. We hebben al vijftien jaar ervaring terwijl het pas vijf jaar van ons is. Hij heeft veel energie moeten stoppen in de infrastructuur”.

“Bedrijf G: Meteen na de overname is de dochteronderneming gaan bijdragen aan de strategische doelstelling van ons bedrijf”.

“Expert 1: Mensen denken binnen een half jaar een fabriek te laten produceren. Men denkt dan 60-70% bezettingsgraad de halen. Ik zie dat niet gebeuren”.

Compenseren sociaal kapitaal

Een belangrijke belemmering voor MKB bedrijven bij offshoring is het gebrek aan sociaal kapitaal. Personeel met internationale ervaring van buitenaf aannemen kan te duur zijn. Indien geschikt sociaal kapitaal binnen het bedrijf beschikbaar is (veelal de eigenaar) dan kan deze niet gemist worden op het moederbedrijf. Uit de resultaten blijkt dat MKB ondernemingen hier verschillend mee omgaan. Er zijn bedrijven waarbij de eigenaar of een voornaam lid van het Nederlandse management wordt vrijgemaakt en naar het gastland verhuist of de samenwerking wordt gezocht met een lokale partner.

“Bedrijf A: Ik ben er zelf drie jaar fulltime geweest. Die mensen ken ik nu allemaal als mijn broekzak die daar lopen”.

“Bedrijf D: Belangrijk was dat onze partner meedeed vanwege zijn kennis van de streek en klimaat. We kunnen veel veranderen, maar dat niet”.

“Medewerker bedrijf I: Continu aanwezig zijn is veel beter. Om te overleggen gaat het nu veel makkelijker. Anders kreeg je veel orders via de telefoon”.

Daarnaast zijn er bedrijven waarbij de eigenaar of management van het moederbedrijf regelmatig naar het gastland afreist om de aansturing te verrichten.

“Bedrijf B: Wij gaan er elke week heen om te begeleiden. Iemand vanuit Nederland”.

“Bedrijf F: In principe is er dagelijks contact en één keer per twee weken zit ik in Spanje voor de begeleiding, maar dat blijkt wel erg moeilijk. Eens in de twee weken kun je het zelfde als hier geen teelt doen als je er maar eens in de twee weken bent. Dan zal je hele goede mensen moeten hebben”.

“Bedrijf G: Iedere week is er skype overleg”. “Ik ga er vier keer per jaar heen en loop dan een rondje om te kijken hoe het erbij staat. Meestal binnen een half uur weet ik al genoeg. Wat ik altijd wel moeilijk vond. Dan ging je dingen afspreken. Dan ging je het land uit en ging het weer minder”.

Uit de analyse wordt geconcludeerd dat onder de groep van bedrijven waarbij een voornaam managementteam lid van het moederbedrijf permanent naar het gastland is afgereisd er meer bedrijven succesvol zijn. Uitgezonderd bedrijven C en D. Echter dit betreffen al reeds bestaande ondernemingen die zijn overgenomen. Dit maakt een verschil doordat de opstartfase al voorbij is. Bij het gebruiken van netwerken om sociaal kapitaal te compenseren wordt nagenoeg uitsluitend gebruik gemaakt van professionele netwerken en nauwelijks van sociale netwerken. Deze constatering sluit aan op het onderzoek van Musteen et al., (2010) die stelt dat de afhankelijkheid van familie en/of vrienden bij buitenlandse dochterondernemingen negatief uitpakt.

5 Conclusies, beperkingen en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten samengevat en wordt er een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag van het huidige onderzoek. Daarnaast komen de beperkingen van dit onderzoek en de discussie aan bod. Tot slot zijn er een aantal proposities geformuleerd met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.3 Conclusies

Met dit onderzoek is onderzocht of de wijze van aansturing van invloed is op succesvolle offshoring binnen MKB bedrijven. De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek luidde:

Hoe beïnvloedt de wijze van aansturing van dochterondernemingen het succes bij offshoring?

Uit dit onderzoek blijkt dat de wijze van aansturing van invloed is op het succes van dochterondernemingen bij offshoring. Decentrale aansturing, focus hebben voor de hoofdlijnen en socialisatie door internationale managementtraining blijken effectief te zijn in de wijze van aansturing voor succesvolle offshoring.

Het decentraal aansturen van dochterondernemingen is binnen het MKB de meest effectieve wijze van aansturing. Omdat in de bestaande literatuur hier relatief weinig over bekend is (Chalos & O'Connor, 1998), is dit een waardevolle constatering. Uitsluitend decentraal aansturen blijkt echter niet voldoende. In overeenstemming met Geringer (1986) is bij de succesvolle ondernemingen een duidelijke voorkeur waargenomen bij de moederbedrijven om een focus te hebben voor de hoofdlijnen in plaats van zich op alle activiteiten te richten. Het meest effectieve controlemechanisme dat bijdraagt aan succesvolle offshoring is socialisatie door middel van internationale managementtraining. Deze conclusie komt overeen met Chalos & O'Connor (1998). Alle succesvolle ondernemingen maken hier gebruik van tegenover één niet succesvolle onderneming. Er is geen verschil waarneembaar in de mate van controle tussen de succesvolle en niet succesvolle ondernemingen. Dit beeld is eveneens niet waarneembaar over de tijd heen. Dit lijkt dus niet van invloed te zijn op succesvolle aansturing bij offshoring. Geringer & Hebert (1989) constateren dit verschil wel, maar in de context op het al dan niet kunnen reageren op veranderingen in de lokale markt. Dit is bij offshoring echter niet van toepassing. Om de aansturing te ontwikkelen blijkt het aantrekken van hoog gekwalificeerd lokaal personeel positief bij te dragen aan de contacten die de succesvolle bedrijven onderhouden met universiteiten. Deze werknemers worden volgens internationale managementtraining opgeleid zodat ze capabel worden gemaakt om de aansturing over te kunnen nemen van het moederbedrijf. In tegenstelling tot Acs et al. (1997) zijn buitenlandse bedrijven wel degelijk in staat hooggeschoold en lokaal personeel te werven. De mate van een adaptief vermogen wordt door alle respondenten als belangrijk ervaren. Er is geen verschil waargenomen tussen de succesvolle en niet succesvolle ondernemingen. Hierdoor kan niet de conclusie worden getrokken dat dit effectief bijdraagt bij succesvolle offshoring. Er is eerder sprake van een randvoorwaarde.

5.4 Beperkingen

In hoofdstuk 4 zijn de uitkomsten van het onderzoek beschreven. Hieruit blijkt dat meer factoren van invloed zijn op succesvolle offshoring dan uitsluitend de aansturing. De succesfactor laat zich daarmee

niet alleen verklaren door de aansturing. Hieronder volgt een analyse waar het onderzoek anders is verlopen dan vanuit de theorie werd verwacht.

Steekproefselectie

De bedrijven bevinden zich binnen het persoonlijke netwerk van de onderzoeker. Het onderzoek is afhankelijk van een diversiteit in meer en minder succesvolle, opererende dochterondernemingen in het buitenland. Doordat de benaderde bedrijven al dan niet vrijwillig meededen is hier mogelijk sprake van een bias. Hoewel de steekproef een even groot aantal bedrijven die succesvol zijn bij offshoring als niet succesvol inhoudt, bestaat er een reële kans dat succesvollere bedrijven een bovengemiddelde mate van bereidheid tonen ten opzicht van bedrijven waar de internationalisatie minder succesvol verloopt.

Industrieel effect

Er is bewust gekozen om dit onderzoek te verrichten in één sector. Hiermee wordt de factor industrieel effect geëlimineerd. De bedrijven binnen het onderzoek ondervinden geen voordeel van een andere sector ten opzichte van elkaar. Toch kan dit industrieel effect ook een nadeel opleveren. Uit eerder onderzoek blijkt namelijk dat sommige industrieën bovengemiddeld gebruik maken van expats t.o.v. andere industrieën (Harzing & Sorge, 2003). De voedingsindustrie, die levert aan de lokale markt, is afhankelijk van de lokale eetcultuur en heeft daarmee een voordeel door te werken met lokale managers. In dit onderzoek wordt niet geleverd aan de lokale markt en wordt om deze reden niet geconfronteerd met dergelijke cultuurverschillen. Toch valt een industrieel effect, waarbij het type industrie een boven of onder gemiddelde aantrekkingskracht heeft voor lokalen, niet uit te sluiten.

Generaliseerbaarheid

In het onderzoek werd alleen onderzoek gedaan naar productiebedrijven, hierdoor wordt de generaliseerbaarheid van het onderzoek verkleind.

Managers Bias

De verzamelde empirische gegevens kunnen vooroordelen van managers en eigenaren bevatten. Met name mensen die al langer actief zijn binnen het internationalisatie project hebben een legacy: ze handelen naar datgene wat ze in het verleden geleerd hebben. Hiermee ontstaan vooroordelen.

Reproduceerbaarheid

Dit onderzoek is niet reproduceerbaar. De analyse van de data is verlopen volgens de perceptie en interpretatie van de onderzoeker. De uitkomst van dit onderzoek is een weerspiegeling van de kennis en ervaring die de onderzoeker heeft opgedaan. Hierdoor is er mogelijk sprake van een bias.

Retrospectief onderzoek

Het vaststellen of bedrijven al dan niet succesvol zijn bij offshoring is hoofdzakelijk gebeurt op basis van retrospectieve data. Door de mening te vragen over de omzetontwikkeling, groei activa en de vergelijking met branchegenoten wordt naar het verleden gekeken. Alleen de vraag naar winstverwachtingen is van een prospectief karakter.

5.5 Discussie

Prestatiemeting

In het onderzoek is gebruik gemaakt van een aantal kwalitatieve factoren om vast te stellen of een bedrijf al dan niet bijdraagt aan de strategische doelstelling: omzetontwikkeling, winstverwachting, groei activa en vergelijking met branchegenoten. Deze factoren geven een goed beeld hoe de

dochteronderneming zich heeft ontwikkeld. Echter kunnen deze factoren, om verscheidene redenen een negatieve uitslag geven. De omzetontwikkeling kan stilstaan vanwege het feit dat bijvoorbeeld de markt niet vraagt naar meer producten. Hierdoor wordt in feite het bedrijf behoeft voor achteruitgang in rendement door de productie te limiteren. De winstverwachtingen zijn beantwoord naar het gevoel van de ondernemer. Maar winst is een mening leert de geschiedenis ons. Door boekhoudschandalen bij Imtech werden mooie winsten gerapporteerd, maar door onvoldoende cashflow is het bedrijf toch failliet gegaan. Om te groeien kan het bedrijf uitbreiden in activa maar er zijn meer manieren van groei voor een bedrijf. Zo kan men groeien door bijvoorbeeld het management of de marketing en verkoop te professionaliseren en daarmee met de bestaande productie meer rendement te verkrijgen. De laatste factor: vergelijking met branchegenoten ging niet altijd op. Een aantal bedrijven waren uniek waar geen vergelijkbare concurrent in de markt actief is.

Wijze van aansturing

Of een dochteronderneming veel of weinig onder toezicht staat van het moederbedrijf, is niet uitsluitend van de instelling en benadering door het moederbedrijf afhankelijk. De levensfase en het type productiebedrijf is hier ook van invloed. Als het bedrijf nog jong of recent is uitgebreid, dan moet het bedrijf nog veel leren. Hierbij kan het moederbedrijf helpen. Als het bedrijf dagelijks productie verzendt, onderhoudt het meer contact dan als dit maar wekelijks of seizoensmatig plaatsvindt. Daarnaast bestaan er productiebedrijven die alleen op bestelling van de klant produceren. Dit vergt meer planning en afstemming dan dat er geproduceerd wordt en daarna de verkoop plaatsvindt.

Ontwikkeling van de wijze van aansturing

Ieder bedrijf wenst gekwalificeerd personeel te hebben, als men de keuze heeft. Echter zijn deze ook beschikbaar? Men kan op een aantal manieren personeel aantrekken. Het is een logische keuze dat er gebruik wordt gemaakt van het zakelijke netwerk. Binnen dit netwerk is de kans groot om geschikte kandidaten te vinden. Dat ook dochterondernemingen in het buitenland hier gebruik van maken is niet opzienbarend.

Het opleiden van lokaal personeel kan uitsluitend op de dochteronderneming plaatsvinden met behulp van supervisie door lokale managers en/of managers van het hoofdkantoor. Een hulpmiddel hiervoor is het opstellen van een opleidings- en trainingsprogramma. Deze vorm van sociale controle kan effectief zijn. Of de sociale controle door opleiding een succesvolle bijdrage kan leveren hangt af van de culturele afstand tussen de lokalen en het moederbedrijf. Een lokale manager uit Ethiopië kan wellicht met andere doelstellingen en verwachtingen komen (migratie) bij een bezoek aan Nederland dan bijvoorbeeld iemand uit Zuid Europa. Het inzetten van dit hulpmiddel kan een succesvolle bijdragen opleveren indien de culturele afstand niet te groot is.

Beïnvloeding aansturing op succes

Als vast is gesteld dat bedrijven succesvol zijn bij het laten bijdragen van de buitenlandse dochteronderneming aan de strategische doelstelling, dan is het nog de vraag of dit komt door de aansturing. Zoals eerder vermeld is dit een probabilistische vraag. Het kan zijn dat dit van invloed is, maar uit de interviews blijkt dat de reden dat bedrijven ,al dan niet tijdelijk tegenvallers te incasseren hadden, divers zijn. In dit onderzoek is onderzocht of de factor centraal versus decentraal aansturen van invloed is. Maar is dit altijd een keuze voor het moederbedrijf? Immers bij de productie van agrarische producten komt een hoge mate van technische kennis bij kijken. Als men in staat is een manager met deze vaardigheden aan te trekken dan kan dit gedelegeerd worden. Indien dit niet slaagt of een teeltmanager vertrekt en de vervangbaarheid is niet geregeld, dan wordt het bedrijf

geconfronteerd met het feit dat een essentieel onderdeel van het productieproces: plantaardige kennis, ontbreekt. In de meeste gevallen zal dit resulteren in het verhogen van de bezoekfrequentie door het management van het moederbedrijf waardoor geen sprake meer is van decentrale aansturing. Dit staat los van de vraag of men decentraal dan wel centraal aan wenst te sturen.

Compenseren sociaal kapitaal

Sociaal kapitaal compenseren door veelvuldig gebruik te maken van netwerken kan positief werken. Dit zal echter niet de rol van een ervaren manager kunnen vervangen. Het blijkt dat men nagenoeg uitsluitend gebruik maakt van zakelijke netwerken om aan informatie te komen. Deze relatie is over het algemeen transactie gedreven waarbij zowel de verstrekker van informatie als de ontvanger er op de lange termijn beter van wordt. Een leverancier wil graag informatie verschaffen maar verwacht daar wel een aankoop voor terug. Dit maakt dat deze bron van informatievoorziening nooit alleen in het belang van het bedrijf zal handelen. Hierdoor kan het nooit het gebrek aan managementervaring volledig compenseren.

5.6 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Door de keuze voor kwalitatief onderzoek en de bevindingen van dit onderzoek is verder theoretisch onderzoek aan te bevelen. De in dit onderzoek geselecteerde factoren over de aansturing bij offshoring zijn van invloed op de succesfactor. Echter gaat het in veel gevallen om een combinatie van andere factoren. Verder kwalitatief onderzoek naar succesfactoren is aan te bevelen om hier meer inzicht in te verkrijgen. Aan dit onderzoek hebben tien bedrijven en drie experts meegewerkt. Van de tien bedrijven is het slechts bij twee bedrijven gelukt om ook een lokale manager van de dochteronderneming te interviewen. Omdat één interview een ander beeld schetste over de prestaties van het bedrijf zou in een vervolgonderzoek bij alle betrokken ondernemingen een interview met een lokale manager van een dochteronderneming meegenomen dienen te worden in het onderzoeksontwerp. Doordat het binnen dezelfde sector plaatsvindt, biedt dit een voldoende robuuste weergave hoe het aansturen bij offshoring binnen deze sector verloopt. Dit wil echter niet zeggen dat de uitkomsten ook voor andere sectoren gelden. Hiervoor is vervolgonderzoek noodzakelijk. Met vervolgonderzoek kan de generaliseerbaarheid en reproduceerbaarheid getoetst worden. Ter aanmoediging voor vervolgonderzoek zijn een aantal proposities geformuleerd:

Propositie 1: Decentraal aangestuurde dochterondernemingen zijn bij offshoring succesvoller dan centraal aangestuurde.

Propositie 2: Alleen de focus hebben op kritische processen werkt effectiever dan volledige controle bij offshoring.

Propositie 3: Persoonlijk/indirecte controle doormiddel van managementtraining via sterke interactie en een uitwisselingsprogramma is een effectief controlemechanisme om doelstellingen te realiseren bij offshoring.

Er is kwalitatief onderzoek nodig om de hierboven genoemde proposities te kunnen beoordelen. Voor empirische toetsing is kwantitatief onderzoek noodzakelijk. Als laatste is het aan te bevelen dat er naast retrospectieve dat ook prospectieve data wordt meegenomen voor prestatiemetingen bij vervolgonderzoek. Het vaststellen van de klant- en medewerkerstevredenheid geeft een zinvolle aanvulling. Een hoge tevredenheid leidt tot hogere financiële prestaties (Kaplan & Norton, 1992).

Binnen de steekproef waren een aantal bedrijven die met een partner samenwerken. Uit de resultaten blijkt dat de wijze waarop een partner gevonden wordt, berust op toeval. Bedrijven hechten veel waarde aan partnerschap. Om deze reden dient er een oproep gedaan te worden hoe men zorgvuldig tot een partnerselectie kan komen. Tot slot hoop ik met dit onderzoek een waardevolle bijdrage te leveren aan een betere begripsvorming rondom het aansturen van dochterondernemingen bij offshoring binnen het MKB. Hoewel deze doelgroep door het ontbreken van openbare jaarverslagen moeilijk te onderzoeken is op het gebied van prestaties, moedig ik toekomstige onderzoekers aan om het onderzoek naar dit type bedrijven te continueren. Het groot aantal bedrijven binnen dit segment maakt het onderzoek hiernaar relevant.

Bijlage A Reflectie

Reflectie op het onderzoek

Het doel van deze scriptie was om meer kennis te verkrijgen over de aansturing van buitenlandse dochterondernemingen binnen het MKB. Als er een verband bestaat tussen de wijze van aansturing en de mate van succes dan is dit waardevol voor zowel ondernemingen die al reeds de stap van internationalisatie hebben gezet als bedrijven die dit overwegen. Gezien het feit dat op één na alle voor dit onderzoek uitgenodigde bedrijven instemde met het interview-verzoek en gebruik maken van de tegenprestatie dat de uitkomsten gedeeld worden, geeft de relevantie van dit probleem aan. Met de constatering dat bepaalde controlemechanismen positief bijdragen aan de mate van succes kunnen bedrijven de keuze maken dit in te zetten.

Het onderzoek was kwalitatief van aard. De mate van succes bij offshoring kan door de aansturing beïnvloed worden. Maar in de praktijk zullen meerdere factoren van invloed zijn. Door de ondernemers de verhalen te laten vertellen is dit naar voren gekomen. Toch zijn niet alle gekozen methoden even effectief bevonden of is het voor verdere verbetering vatbaar. Het kwalitatief vaststellen of een bedrijf in meer of minder mate succesvol is blijft in enige mate subjectief. De interpretatie van de onderzoeker kan een verschuiving geven in de mate van succes wat de onderzoeker vast heeft gesteld en de ondernemer heeft bedoeld te zeggen. Om hier uitsluitel in te geven had het opvragen van jaarcijfers effectief geweest. Echter MKB ondernemers hebben geen publicatieplicht en omdat het bedrijfsgevoelige informatie betreft had de kans dat de betrokken bedrijven hadden meegewerkt laag geweest. Maar al had slechts één bedrijf meegewerkt dan had de methode getoetst kunnen worden.

De voor dit onderzoek geselecteerde literatuur heeft inzicht gegeven over het reeds bestaande onderzoek en de methoden die daarbij zijn ingezet hebben inspiratie gegeven voor de methodiek voor dit onderzoek. Omdat na de literatuurstudie nog weinig beschikbaar onderzoek was gevonden over het aansturen van dochterondernemingen binnen het MKB is aangenomen dat hier nog relatief weinig over bekend is. Echter dit kan geenszins uitgesloten worden. Hoewel het onderzoeksteam van mening is geschikte zoektermen en databases te hebben ingezet kan hier geen absolute zekerheid gegeven worden of dit werkelijk een onderzoeksgebied is waar weinig over beschikbaar is.

Vanuit de theorie is verondersteld dat het MKB met bepaalde voorkeursvormen gaat internationaliseren. De praktijk is echter dat ondernemers vanuit kansen redeneren. Ze formuleren doelstellingen en bedenken hier een strategie voor. Offshoring kan een onderdeel hiervan zijn. Het heeft dan weinig te maken met voorkeursvormen. Daarnaast heeft één van de bedrijven aangetoond succesvol te kunnen opereren zonder geschikt management op de locatie. Met de ondersteuning van een wekelijks bezoek wordt het bedrijf centraal vanuit Nederland met succes aangestuurd. Men ervaart wel het gemis van sociaal kapitaal wat niet op de locatie aanwezig is. Maar heeft dit op deze wijze opgelost. Hoewel ter triangulatie bij twee bedrijven ook de lokale manager op de dochteronderneming is geïnterviewd. Is dit bij de ander acht bedrijven niet gebeurd. Hier had het onderzoek nog aan kracht kunnen winnen.

Het onderzoeksproces verliep na een moeizame start voorspoedig. Er is langdurig bij de literatuurstudie stilgestaan om tot de vraagstelling te komen. Wellicht had het in een eerder stadium raadplegen van experts met behulp van expert interviews dit proces kunnen bespoedigen. Het interviewproces liep naar wens. Gaandeweg werden de interviews effectiever en won het in de rijkheid aan bruikbare data.

Persoonlijke reflectie

Het hoofdleerdoel voor mij was het zorgvuldig uitvoeren van een literatuurstudie om tot een centrale probleemstelling te komen en dit probleem op wetenschappelijke wijze te onderzoeken. Met het doorlopen van dit proces is inzicht verkregen voor welke keuzes een onderzoeker staat iedere keer weer. Bij het maken van keuzes wordt richting gegeven aan het onderzoek. Dit heeft grote invloed op de uitkomst van het onderzoek. Met dit proces leerde ik ook kritisch te worden over onderzoek van derden.

Vanuit mijn vooropleiding (HBO) had ik ervaring met het beantwoorden van een vraag door onderzoek. Echter de masterstudie vraagt een niveau van een hogere abstractie. Er moest goed en diep gekeken worden om tot de kern van een probleem te komen. Dit was voor mij een uitdaging. In mijn dagelijkse werk wordt van mij soms snelle reactie gevraagd waarbij ik mijzelf weinig tijd gun voor reflectie. Echter Door hier toch tijd voor te nemen en vooral niet alleen vanuit mijn eigen perspectief te benaderen maar ook vanuit andere kun je tot verrassende inzichten komen. Zeker het onderzoeken van de bestaande literatuur heeft mij keer op keer terug gezet. Dit heb ik niet als prettig maar wel als uiterst leerzaam ervaren.

Bijlage B Beschrijving deelnemende bedrijven

Bedrijf A

Het bedrijf bestaat ruim twintig jaar waarvan de laatste tien jaar met één en vervolgens meerdere productielocaties in het buitenland. Men heeft destijds in de gastlanden een geschikte partner gezocht en heeft vervolgens met een meerderheidsaandeel de locaties ontwikkeld. De strategische doelstelling van het bedrijf was om in de wintermaanden rendabel te kunnen produceren wat in Nederland destijds in gevaar dreigde te komen. Het bedrijf groeit zowel in Nederland als in het buitenland door. Het productieareaal breidt nog steeds uit en naar verwachting zal dit de komende jaren doorzetten. De strategische doelstelling is gerealiseerd.

Wijze van aansturing

Eén van de oprichters en mede eigenaar van het Nederlandse bedrijf is naar het betreffende gastland verhuisd in de opstartfase van de nieuwe locatie. Nadat een geschikt managementteam was samengesteld heeft er een intensieve kennis uitwisseling plaatsgevonden tussen het moederbedrijf en de dochterlocatie. Nederlandse medewerkers reisden af naar het gastland en lokalen reisden af naar Nederland voor kennis uitwisseling. De mensen met een sleutelpositie hebben een hoge mate van interactie met het Nederlandse bedrijf. Inmiddels komt de mede eigenaar nog maandelijks op de buitenlandse locatie. De aansturing vindt nog steeds plaats doordat hij een plaats in het organogram heeft van de dochteronderneming. Maar veel taken zijn gedelegeerd.

“Het is gek om met dure mensen hier alle zaken te doen voor daar. Dat moet andersom worden. Dat lijkt mij logischer”.

Toch heeft de dochterlocatie naar de mening van de mede-eigenaar een bepaalde mate van afhankelijkheid. Hij gelooft niet dat dezelfde opbrengsten worden gegenereerd zonder zijn invloed.

“Ik moet niet denken dat ik ster allures heb, maar een ploeg blijft ook wel voetballen zonder Zidane en van Gaal. Maar komen net minder ver”.

Bedrijf B

Het bedrijf bestaat ca. 30 jaar waarvan de laatste vijftien jaar ook internationaal actief. De laatste vijf jaar heeft het bedrijf meerdere locaties in het buitenland waarvan één in 100% eigendom. De strategische doelstelling betrof het groeiseizoen verlengen om op die manier in het voorjaar eerder op de markt te komen om daarmee extra klantenbinding te genereren. Het bedrijf kreeg vijf jaar geleden de kans om een volledig opgestart productiebedrijf over te nemen waar ze al zeker tien jaar zaken mee deden in de vorm van contractteelt. De opstartfase werd hiermee overgeslagen.

“Ik denk dat het bij de oude kweker heel veel geld gekost heeft vanuit Nederland. Wij hebben de tien jaar leerproces al gehad toen het nog van hem was. We hebben al vijftien jaar ervaring terwijl het pas vijf jaar van ons is. Hij heeft veel energie moeten stoppen in de infrastructuur”.

Het bedrijf groeit zowel in Nederland als in het buitenland jaarlijks. De strategische doelstelling is gerealiseerd.

Wijze van aansturing

Men heeft een bestaand bedrijf overgenomen. Een deel van het toen aanwezige management is nog steeds werkzaam. Het Nederlandse management vliegt wekelijks naar de buitenlandse locatie.

“We doen het met z’n drieën. Eén voor de verkoop, één voor de teelt en ik”.

Het lokale management is in Nederland opgeleid op het moederbedrijf en komt meerdere keren per jaar naar Nederland voor een gezamenlijke meeting met het Nederlandse management.

Bedrijf C

Het bedrijf bestaat ruim 75 jaar waarvan de laatste 20 jaar internationaal actief. Toen is men in Afrika gestart met een productiebedrijf. Eerst op een huurlocatie en later in volledige eigendom. De strategische doelstelling betrof produceren met name in de wintermaanden tegen een acceptabele kostprijs. Het bedrijf groeit zowel in Nederland als in het buitenland waar het inmiddels vier bedrijven heeft verdeeld over drie landen. De strategische doelstelling is gerealiseerd.

“Ik denk als ik internationalisatie niet had gedaan. Die keuze had gemaakt destijds, dan hadden we niet meer bestaan”.

Wijze van aansturing

Men heeft de bedrijven vanaf de grond af aan opgebouwd. Men heeft twee Nederlandse expats aangetrokken om de bedrijven aan te sturen met daaronder per locatie ca. 30 lokale hoogopgeleiden stafmedewerkers. Het bedrijf wordt zoveel mogelijk decentraal aangestuurd.

“Ze moeten hun eigen broek ophouden. Uiteindelijk krijgen ze orders die ze moeten leveren. Dat moeten ze zelf regelen”.

Er vindt interactie plaats door regelmatige uitwisseling waarbij Nederlands personeel naar de dochterlocatie afreist en vice versa

Bedrijf D

Het bedrijf bestaat al 50 jaar waarvan de laatste achttien jaar internationaal actief. Toen is men gestart met een nieuw productiebedrijf in Zuid Europa. Vanaf het begin betrof het een locatie voor 66% in eigendom. Inmiddels is dat 50%. De strategische doelstelling betrof om een betere omzet te genereren door de productie te spreiden naar jaarrond produceren. Dit was in Nederland niet mogelijk. Het bedrijf groeit nog steeds. De strategische doelstelling is gerealiseerd.

“Het bedrijf ontwikkelt zich goed. We produceren daar in een periode dat het extra waarde heeft voor de markt”.

Wijze van aansturing

Men is vanaf het begin de samenwerking aangegaan met een expat. Het Nederlandse management bezoekt de locatie eens per vijf weken. De rest van het management bestaat uitsluitend uit lokalen.

“We maken gebruik van lokalen. Het kader woont in een straal om het bedrijf. Ze kunnen elkaar daardoor goed vervangen”.

De uitwisseling van informatie vindt op diverse wijzen plaats. Er is een uitwisselingsprogramma waardoor medewerkers naar Nederland komen en visa versa. Deze interactie zorgt er ook voor dat het Nederlandse personeel gaat terug leren.

“In het begin deden we veel corrigeren en leren. Maar nu leren we ook van hen”.

Bedrijf E

Het bedrijf betreft een fusie tussen een aantal familiebedrijven enkele jaren geleden. Inmiddels is het bedrijf in het grootzakelijke segment. Maar bij de oprichting van de eerste buitenlandse dochteronderneming was het nog een MKB bedrijf. Eén van de familiebedrijven welke de internationale vestigingen in Afrika heeft opgericht bestaat al ruim 100 jaar. De bedrijven zijn in volledige eigendom. De strategische doelstelling 25 jaar geleden betrof het produceren van stek- en uitgangsmateriaal voor de Europese tuinbouw. De bedrijven zijn volgroeid. De afgelopen jaren is de groei gerealiseerd bij het openen van nieuwe locaties. De strategische doelstelling is gerealiseerd.

“In sommige Afrikaanse landen gaan we nog verder groeien”

Wijze van aansturing

De bedrijven worden minimaal één keer per maand bezocht door het Nederlandse management. Men maakt gebruik van westers hoger management op de bedrijven. De rest van het kader wordt gevormd door lokalen.

“Op één van de vestigingen was jarenlang een lokaal persoon farmmanager. Maar dat is uiteindelijk helemaal mis gelopen. Ze hebben een hele dure les betaald”.

De uitwisseling van informatie vindt plaats door het maandelijks bezoek vanuit Nederland. Maar er is ook een actief uitwisselingsprogramma. Er is een intern opleidingsprogramma van één jaar waarbij lokalen drie keer een week naar Nederland komen voor verschillende opleidingen.

Bedrijf F

Het bedrijf bestaat ca. twintig jaar waarvan de laatste twaalf jaar met verschillende buitenlandse activiteiten met samenwerking, contractteelt en een joint venture. Maar men heeft nooit een meerderheidsbelang gehad in een dochterlocatie in het buitenland. De strategische doelstelling van het bedrijf was om voldoende productie te realiseren in de wintermaanden. Dit bleek na voldoende onderzoek in Nederland niet mogelijk. Men had de filosofie om meerwaarde te creëren voor het betreffende product door dit twaalf maanden per jaar aan te bieden. Het bedrijf groeit zowel in Nederland als in het buitenland niet. De verwachting is dat het bedrijf zal consolideren ondanks dat men potentieel ziet. De strategische doelstelling is maar deels gerealiseerd.

Wijze van aansturing

In eerste instantie is men een samenwerking aangegaan doormiddel van een contractteelt. Men kocht uitsluitend van deze producent het product. Maar vanwege onvoldoende invloed en controle op het product is deze samenwerking na zes jaar beëindigd. Toen is men een joint venture gestart met een andere partner waarin het bedrijf een minderheidsbelang heeft. Omdat men onvoldoende invloed heeft in de joint venture loopt men tegen bepaalde problemen aan waardoor de ontwikkeling nu stil staat.

“Je blijft tegen bepaalde moeilijkheden aanlopen. We zouden het wel willen doorzetten maar dan moet je echt een buitenlandse tak opzetten en continu iemand hebben zitten van ons zelf. Maar door omstandigheden hebben we dit voorlopig op een laag pitje gezet”

Eén van de oprichters en mede-eigenaar reist maandelijks naar het gastland om zo zijn expertise over te brengen. Men ervaart echter het gebrek aan een goed contactpersoon daar om de informatievoorziening te verzorgen. Men tracht zoveel mogelijk centraal aan te sturen.

Bedrijf G

Het bedrijf bestaat bijna 40 jaar waarvan de laatste 30 jaar ook internationaal actief met een dochteronderneming welke voor 100% in eigendom is. Afgelopen jaar is tevens een joint venture gesticht voor verdere internationale expansie. De strategische doelstelling betrof het snel kunnen opschalen van de productie tegen een lage kostprijs. In het buitenland waren de investeringskosten aanzienlijk lager en de arbeidskosten verlaagde de kostprijs. Het bedrijf groeit in Nederland niet maar in het buitenland wel. De verwachting is dat dit de komende jaren door zal zetten. De strategische doelstelling is gerealiseerd.

Wijze van aansturing

Men heeft een bestaand bedrijf overgenomen. Een deel van het toen aanwezige management is nog steeds werkzaam. De manager is vervangen.

“Toen moesten we een nieuwe manager vinden. Dat is iemand met een Nederlandse achtergrond die er al achttien jaar woont. Met die man konden wij het bedrijf echt een beetje op de Nederlandse wijze neerzetten”

Het managementteam heeft een intensief uitwisselingsprogramma gevolgd waarbij meerdere keren vanuit het gastland managers naar Nederland kwamen en managers uit Nederland naar het gastland reisden. De eigenaar van het moederbedrijf bezoekt de dochterlocaties drie maal per jaar voor afstemming. Veel taken zijn gedelegeerd.

Bedrijf H

Het bedrijf bestaat al ruim 40 jaar waarvan de laatste dertien jaar internationaal actief met eerst een joint venture en de afgelopen drie jaar 100% eigendom. De strategische doelstelling betrof het aanvullen van de winterproductie van het Nederlandse bedrijf. In de zomer ligt de productie hoog en is de afzetmarkt moeizaam. In de wintermaanden is dit andersom. Het bedrijf groeit wel in Nederland maar de buitenlandse dochteronderneming willen ze op termijn afstoten omdat het niet meer in het huidige businessmodel past. Toch is men doorgegaan. De strategische doelstelling is niet gerealiseerd.

“Dat is achteraf geen goed besluit geweest. Als ik nu terug kijk dan hadden we moeten zeggen we zijn lelietuinder daar hebben we verstand van. Dat doen we goed”.

Wijze van aansturing

Men heeft het bedrijf vanaf de grond opgebouwd. Na een wisselingen in het management zitten er nu een Nederlandse en Australische manager. De rest zijn lokalen.

“Als je het hebt over een organisatie en goed management aantrekken die ook blijft dat is moeilijk. Dat zien wij om ons heen en dat zien wij bij onszelf. Dat zijn heel vaak avonturiers die gauw het bijltje erbij neergooien of iets anders willen”.

Het Nederlandse management reist maandelijks af naar de dochterlocatie om te ondersteunen op met name technisch gebied. Het management is wel eens naar Nederland geweest om mee te lopen maar er is geen intensief uitwisselingsprogramma.

Bedrijf I

Het bedrijf bestaat al 40 jaar waarvan de laatste 20 jaar internationaal actief. Toen is men gestart met een productiebedrijf in Zuid Europa. Vanaf het begin betrof het een locatie 100% in eigendom. De strategische doelstelling betrof produceren in maanden waarin het in Nederland niet mogelijk is tegen

een concurrerende kostprijs als randvoorwaarde. Het bedrijf groeit wel in omzet maar niet in rendement. De strategische doelstelling is niet gerealiseerd.

“We hebben het lastig gehad de afgelopen jaren. We komen uit een tijd dat het niet makkelijk ging”.

“Medewerker: De afgelopen jaren is er niets meer gebeurd. Al vijf jaar geleden voor het laatst”.

Wijze van aansturing

Men heeft het bedrijf vanaf de grond af aan opgebouwd. Men heeft een aantal expats aangetrokken op locatie maar maandelijks werd het bedrijf bezocht door het Nederlandse management. Inmiddels vindt een reorganisatie plaats waarbij het Nederlandse management continu aanwezig is op de dochteronderneming.

“De planning en aantallen komt centraal. De verkoop loopt centraal maar de aansturing van de mensen is nu decentraal geworden. Dat is gewoon veel beter. Ik ben niet het boze oog maar er loopt een oog rond”.

De uitwisseling van informatie vindt hoofdzakelijk vanuit Nederland naar de dochteronderneming plaats. Een uitwisselingsprogramma waarbij medewerkers van de dochteronderneming naar het hoofdkantoor komen vindt niet plaats.

Bedrijf J

Het bedrijf bestaat 43 jaar en is de laatste veertien jaar internationaal actief met twee dochterlocaties in verschillende landen. Bedrijf één is voor 90% in eigendom. Bedrijf twee voor 50%. De strategische doelstelling bij bedrijf één betrof het produceren tegen een lagere kostprijs vanwege besparing in arbeidskosten. Drie jaar later is een tweede bedrijf in een ander land gestart met als doelstelling produceren voor de lokale markt. Omdat dit onderzoek is toegespitst op offshoring wordt uitsluitend bedrijf één meegenomen in de analyse. De bedrijven groeien op dit moment niet. De strategische doelstelling is maar gedeeltelijk gerealiseerd.

“We hebben een aantal moeilijke jaren gehad door omstandigheden maar de laatste twee jaar gaan gelukkig weer goed. Zonder de stap waren we in Nederland nu verder geweest”.

Wijze van aansturing

De bedrijven worden ca. 10 maal per jaar bezocht. Men maakt gebruik van een Nederlands management op beide locaties. De rest van het kader wordt gevormd door lokalen.

“Dat we met Nederlanders werken in het management is eerder een zwakte dan een sterkte”

De uitwisseling van informatie vindt frequent plaats met bedrijf één doordat dagelijks producten worden verzonden naar Nederland. Met bedrijf twee vindt nauwelijks uitwisseling plaats behalve op managementniveau. Uitwisselingsprogramma's vinden niet plaats vanwege cultuurverschillen

“Als ze hier komen dan denken ze dat het allemaal vanzelf gaat”.

Bijlage C Interviewvragen

Algemene Bedrijfsinformatie:

- Bedrijfsnaam:
- Jaar van oprichting buitenlandse dochteronderneming:

Persoonlijke informatie:

- Functie:

Vragen succesvolle offshoring en voorkeuren:

- Wanneer bent u internationaal actief geworden?
- Wat was het doel van uw bedrijf bij het offshoringsproces van productie?
- Kunt u het proces beschrijven van het vinden van een geschikte locatie en het vinden van een eventuele partner?
- Waarom het betreffende land?
- Wat is uw mening over de omzetontwikkeling van de dochteronderneming?
- Wat zijn uw winstverwachtingen voor de komende drie jaren?
- Hoe ontwikkeld de activa in het buitenland zich?
- Wat is naar uw inschatting het rendement van uw bedrijf t.o.v. collega bedrijven die ook offshoring? En branchegenoten die dit niet doen?
- Is uitsluitend produceren in het buitenland gemakkelijker dan het zoeken naar nieuwe markten? Waarom?
- Is het een Nederlands bedrijf in het buitenland of echt een buitenlands bedrijf? Waarom?
- Moet het bedrijf lokaal inbedden met “slechts” produceren en niet verkopen?
- Heeft het bedrijf een bepaald adaptief vermogen nodig om zich aan te passen aan de omgeving? Zo ja wat doen jullie daarvoor? Vb lokaal personeel, contacten met burens etc.
- Welke formele en informele netwerken gebruikt u voor de buitenlandse dochteronderneming. Te denken valt aan vrienden, familie, zakenpartners, overheid, klanten, leveranciers.
- Op welke wijze komt u aan informatie aangaande: veiligheid en gezondheid op het werk, lokale en nationale voorschriften, arbeid, milieu aspecten, exportregulatie?

Compenseren sociaal en financieel kapitaal.

- Hoe is het bedrijf in gefinancierd de afgelopen jaren (moederbedrijf, subsidie, lokale funding)? Hoe is dit proces verlopen?
- Hoe ziet het management eruit in? (locals, expats)

Vragen aansturing:

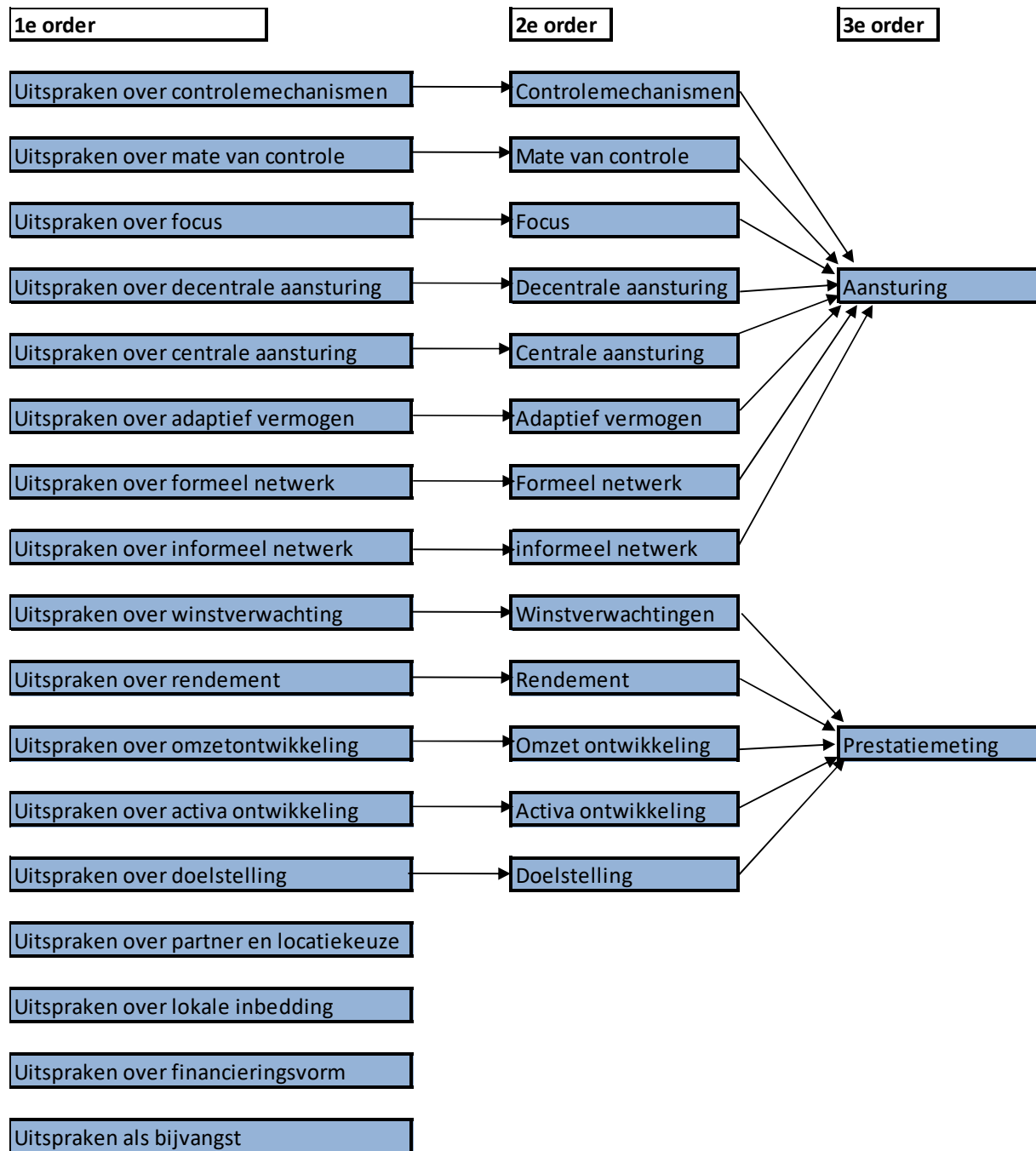
- Hoe vaak bezoekt u het bedrijf in?
- Als u een bezoek brengt waar focust u dan op?
- Wordt het bedrijf centraal of decentraal aangestuurd?
- Heeft het bedrijf een hoge mate van autonomie?

- Waar ligt uw focus bij de aansturing? Vb technische ondersteuning, financieel perspectief, personeelsmanagement?
- Welke mate van controle oefent u uit aan de hand van 0-10 in het eerste jaar en nu en het belang?

Factoren	Controle jaar 1 1(nee)- 10(compleet)	Belangrijk jaar 1 1(nee)-10 (critisch)	Controle nu 1(nee)- 10(compleet)	Belangrijk nu 1(nee)-10 (critisch)
Productievolumes				
uitvoer kwaliteit				
overdracht van technologie en kennis				
controle over techniek				
kapitaaluitgaven				
financieringsbron				
Financieringskosten				
Dividend uitkering				
importprijs				
toeleveranciers				
algemeen beheer				
HRM				

- Heeft het bedrijf in een eigen beleid, processen, regels en strategie of is er een corporate?
- Vindt er uitwisseling plaats en zo ja hoe tussen het MT in en Nederland?
- Hoe wordt het lokale personeel opgeleid verder? Zijn het hoogopgeleide mensen in het MT?

Bijlage D Analyseschema



Literatuurlijst

- Acs, Z., Morck, R., Shaver, J. M., & Yeung, B. (1997). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises : A Policy Perspective. *Small Business Economics*, 7–20.
- Andersson, U., Björkman, I., & Forsgren, M. (2005). Managing subsidiary knowledge creation: The effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness. *International Business Review*, 14(5), 521–538.
- Bals, L., & Orberg Jensen, P. (2013). *The Offshoring Challenge*. Springer Science _ Business media.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. J., & Pennings, J. M. (1997). Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Source: Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166.
- Barkema, H. G., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*.
- Bartlett, C A., & Ghosal, S. (1989). *Managing across borders, the transnational solution*. Harvard Business Review Press.
- Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766–801.
- Beamish, P. W. (1984). *Joint Venture Performance In Developing Countries*. Western University.
- Bell, E., & Bryman, A. (2007). The ethics of management research: An exploratory content analysis. *British Journal of Management*.
- Calof, J. L., Beamish, P. W., & Davis, W. G. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance : A Meta-Analysis. *Management Science*, 36(10), 1143–1159.
- Chalos, P., & O'Connor, N. G. (1998). Management controls in Sino-American joint ventures: A comparative case study. *Managerial Finance*, 24(5), 50–69.
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M., & Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 709–725.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures : The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.
- Doh, J. (2005). Offshore Outsourcing : Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice Jonathan P. *Journal of Management Studies*, 42(3), 695–704.
- Dunning, J. H. (1994). Multinational enterprises and the globalization of innovatory capacity. *Research Policy*, 23(1), 67–88.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management Business Research*. (K. Smy, Ed.) (5th ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248–263.
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms. *International Marketing Review*, 21, 68–101.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26(2), 148–163.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337–360.
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (2018). Service Firms ' International Entry- Mode Choice : A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19–38.
- Fagiolo, G., & Luzzi, A. (2006). Do liquidity constraints matter in explaining firm size and growth? Some evidence from the

- Italian manufacturing industry. *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 1–39.
- Farrell, D. (2005). Offshoring: Value creation through economic change. *Journal of Management Studies*, 42(3), 675–683.
- Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), 219–235.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35–50.
- Galbraith, J. R., & Kazanjian, R. K. (1986). Organizing to implement strategies of diversity and globalization: The role of matrix designs. *Human Resource Management*, 25(1), 37–54.
- Garnier, G. H. (1982). Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations. *Academy of Management Journal*, 25(4), 893–908.
- Geringer, J. M. (1986). *Selecting Joint Venture Partners is Easy ... Almost*. Southern Methodist University.
- Geringer, M., & Hebert, L. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235–254.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 79(September), 137–147.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Harvey, M., Griffith, D., Kiessling, T., & Moeller, M. (2011). A multi-level model of global decision-making : Developing a composite global frame- of-reference. *Journal of World Business*, 46(2), 177–184.
- Harzing & Sorge. (2003). The relative impact of country-of-origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises. *Organisation Studies*, 24(2), 187–214.
- Harzing, A. (2001). WHO ' S IN CHARGE? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries. *Human Resource Management*, 40(July), 139–158.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103.
- Hutzschenreuter, Thomas Pedersen, T., & Volberda, H. W. (2007). The role of path dependency and managerial intentionality : a perspective on international business research. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1055–1068.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internalisation of the firm — Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 305–322.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *The balanced scorecard*. Harvard Business School Publishing.
- Killing, J. P. (1983). *Strategies for joint venture success*. Preager.
- Kingsley, G., & Edward, J. (2004). Networking for Competitiveness. *Small Business Economics*, 23(1), 71–84.
- Kuemmerle, W. (1999). The Drivers of Foreign Direct Investment Development : An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 1–24.
- Kvale, S. (2008). *Doing Interviews*. Sage Publications Ltd.
- Kvale, S., & Plas, J. M. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications Ltd.
- Lecraw, D. J. (1984). Bargaining Power , Ownership , and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries. *Journal of International Business Studies*, 15(1), 27–43.
- Leonard, H. B., & Howitt, A. M. (2010). Organising response to extreme emergencies: The victorian bushfires of 2009.

- Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 372–386.
- Lessard, D., Lucea, R., & Vives, L. (2013). Building your company's capabilities through global expansion. *MIT Sloan Management Review*, (Winter), 61–67.
- Leupen, J. (2018, July 19). Weggestuurde bankmedewerker komt steeds lastiger aan de bak. *Financieel Dagblad*.
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2009). Why Are Companies Offshoring Innovation ? The Emerging Global Race for Talent Why Are Companies Offshoring Innovation ? The Emerging Global Race for Talent. *International Business*, 40, 901–925.
- Lewin, A. Y., & Peeters, C. (2006). Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation? *Long Range Planning*, 39(3), 221–239.
- Martinez, Jon I, Jariollo, J. C. (1991). Coordination Demands Of International Strategies. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 429–444.
- Maskell, P., Pedersen, T., Petersen, B., & Dick-nielsen, J. (2006). *Learning Paths to Offshore Outsourcing - From Cost Reduction to Knowledge Seeking*.
- Matthews, P. (2007). ICT assimilation and SME expansion. *Journal of International Development*, 19, 817–827.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 1, 61–80.
- Michael D Myers. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. Sage Publications Ltd.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs.
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45, 197–205.
- Nachum, L., & Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, 26(8), 747–767.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1999). Research in Global Strategic Management. *Research in Global Strategic Management*, 7, 23–40. [https://doi.org/doi:10.1108/S1064-4857\(2011\)0000015027](https://doi.org/doi:10.1108/S1064-4857(2011)0000015027)
- Ramaswamy, K., Galen Kroeck, K., & Renforth, W. (1996). An Empirical Examination of the Form of the Relationship between Internationalization and Performance. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 173–188.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The Influence of the Management Team ' s International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807–825.
- Schaan, J.-L. F. (1983). *Parent Control and joint venture success: The case of Mexico*. Western University.
- Sharma, A., Iyer, R., & Raajpoot, N. A. (2009). A framework for offshoring marketing processes in business-to-business marketing relationships. *Industrial Marketing Management*, 38, 419–425.
- Stratman, J. K. (2008). Facilitating offshoring with enterprise technologies: Reducing operational friction in the governance and production of services. *Journal of Operations Management*, 26(2), 275–287.
- Stringfellow, A., Teagarden, M. B., & Nie, W. (2007). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26(2), 164–179.
- Stuart, I., Mccutcheon, D., Handfield, R., Mclachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management : a process perspective. *Journal of Operations Management*, 20, 419–433.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26(6), 1157–1177.
- Turner, K. L., & Makhija, M. V. (2006). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CONTROLS IN MANAGING KNOWLEDGE. *Academy of Management Review*, 31(1), 197–217.
- Unctad. (2004). *World Investment Report*.

- Volberda, H. W. (2015). *De flexibele onderneming* (4th ed.). Deventer: Vakmedianet.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Wadhwa, K., & Reddy S, S. (2011). Foreign Direct Investment into Developing Asian Countries: The Role of Market Seeking, Resource Seeking and Efficiency Seeking Factors. *International Journal of Business and Management*.
- Yan, A., & Gray, B. (2016). Bargaining Power , Management Control , and Performance in United States-China Joint Ventures : A Comparative Case Study. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1478–1517.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19, 321/332.

