



Who cares wins

Onderzoek naar de invloed van embeddedness op
een gedeelde sociale visie binnen het netwerk van een
onderneming

Master Thesis

Carolijn van der Grinten



Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde

*Augustus 2021
Carolijn van der Grinten
551049*

*Afstudeercommissie
Coach: Dr. Raymond van Wijk
Co-reader: Prof. Dr. Lucas Meijs*

Rotterdam School of Management Erasmus University Rotterdam

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar verwezen wordt in de tekst welke worden genoemd bij de referenties. De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. Rotterdam School of Management Erasmus University is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Samenvatting

Een duurzame onderneming streeft in haar doel, visie en missie naar het bereiken van zowel economische als maatschappelijke waarde. Het herpositioneren van een onderneming naar het streven van financiële- en maatschappelijke doelen brengt echter aanzienlijke uitdagingen met zich mee. De inbedding van een onderneming in haar externe netwerk is hierbij van belang omdat duurzame transitie te complex en onderling verbonden zijn voor een individuele aanpak. Voor samenwerkingen waarbij het draait om het maken van maatschappelijke impact is meer nodig dan een traditionele businesscase om de samenwerking voor de partners aantrekkelijk te maken. Dit vereist een gedeelde sociale visie waarbij de partners met elkaar verbonden zijn door een gemeenschappelijk hoger doel wat voor hen belangrijk is. Onderzoek naar hoe ondernemingen relaties kunnen opbouwen en benutten voor duurzame transitie is echter beperkt. Dit onderzoek draagt bij aan sociaal netwerktheorie en onderzoek naar transitie voor duurzame bedrijfsbenaderingen door het vergroten van het inzicht in hoe de structurele en relationele inbedding van een onderneming in haar netwerk kan bijdragen aan een gedeelde sociale visie.

De resultaten laten zien dat een gedeelde sociale visie met name wordt opgebouwd door relationele aspecten als goodwill, vertrouwen en interactie tussen partners. Vanuit de structurele dimensie is een belangrijk inzicht dat een onderneming met een prominente, centrale positie deze positie in kan zetten om een gedeelde sociale visie als dominante actor succesvol in het netwerk af te dwingen. Een tweede belangrijk inzicht is dat een onafhankelijke partij -zoals een kennisinstelling- als intermediair kan fungeren door een ethische leiderschapsrol in het netwerk op zich te nemen om het proces naar een gedeelde sociale visie in het netwerk faciliteren. Ondernemingen waarbij samenwerking met concurrenten voor een duurzame systeemverandering nog niet mogelijk is bijvoorbeeld door een hoog competitieve setting kunnen het inzetten van een onafhankelijk intermediair overwegen om het proces naar een gedeelde sociale visie in het netwerk te faciliteren.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Introductie.....	4
Theoretische achtergrond	7
Methodologie	15
Case selectie.....	15
Data verzameling	17
Data analyse.....	17
Resultaten	19
Discussie.....	39
Literatuur	45
Bijlage 1 Interviewguide.....	53

Introductie

Een duurzame onderneming streeft in haar doel, visie en missie naar het bereiken van zowel economische als maatschappelijke waarde. Dit biedt zowel ondernemingen als de samenleving waardecreatie voor de lange termijn en wordt beschouwd als een potentiële bron van kansen, innovatie en concurrentievoordeel (Hart, 1997; Porter en Kramer, 2006; McWilliams, Siegel en Wright, 2006; Baumgartner, 2014). Ondanks de toenemende belangstelling voor duurzame bedrijfsmodellen blijft het aantal ondernemingen dat op succesvolle wijze maatschappelijke doelen heeft geïntegreerd in haar kernactiviteiten achter (Baumgartner, 2014; Slawinski et al. 2017). Dit is reden om de kennis over duurzame strategieën die gedeelde waarde (Porter en Kramer 2011) creëren door het gelijktijdig nastreven van commerciële winst en maatschappelijke impact, te vergroten (Dembek et al. 2016; Tate en Bals 2016). Onderzoek heeft zich veelal gericht op het classificeren van verschillende soorten duurzame strategieën (Baumgartner en Rauter, 2017), het begrijpen waarom organisaties 'voor groen gaan' (Bansal en Roth, 2000; Hillman en Keim, 2001) en inzichten in de correlatie tussen financiële- en maatschappelijke resultaten (Clarkson et al. 2011; Aragon-Correa en Sharma, 2003). Hoewel er in het onderzoeksveld inmiddels een aanzienlijke hoeveelheid literatuur bestaat is de vraag hoe ondernemingen kunnen breken met de gevestigde dominante logica van het streven naar winst naar een combinatie met het streven naar maatschappelijke impact, daarom een belangrijk maar nauwelijks onderzocht onderzoeksonderwerp (Halme et al. 2012; Montabon et al. 2016).

Het herpositioneren van een onderneming naar het streven van financiële- en maatschappelijke doelen brengt aanzienlijke uitdagingen met zich mee en houdt onder meer in dat het doel en de missie van de organisatie moet worden aangepast (Haigh en Hoffman 2012). Duurzame transitieën werden in eerder onderzoek (bijv. Battilana en Dorado 2010) vrijwel alleen gezien als het resultaat van gerichte bestuurlijke acties van een onderneming, echter recent onderzoek van onder andere Bodin en Crona (2009) en Lashitew, Bals en Van Tulder (2020) wijzen op het belang van het conceptualiseren van een onderneming ingebed in haar sociaal netwerk waarbij wederzijdse beïnvloeding plaatsvindt. De inbedding van een onderneming in haar sociaal netwerk is van belang omdat veranderingen in de bestaande structuur van een onderneming nooit volledig geïsoleerd plaatsvinden en met name veranderingen voor duurzame transitieën te complex en onderling verbonden zijn voor een individuele aanpak (Van Tulder en Kolk, 2001; Aragón-Correa et al., 2008, Loorbach et al., 2010; Khanagha, Volberda en Oshri, 2014). Het analyseren van netwerken helpt bij het ontrafelen hoe sociale structuren, gecreëerd door de patronen van relaties, deze maatschappelijke initiatieven versterken of belemmeren (Bodin en Crona, 2009).

Netwerktheorie biedt inzicht in de sociale relaties en banden tussen individuen en organisaties (Tsai en Ghoshal, 1998). Netwerkonderzoek kent verschillende niveaus van analyse (Kilduff en Tsai, 2003) zoals het netwerk als geheel of vanuit het *ego* perspectief waarbij het netwerk wordt bekeken vanuit een focale actor. Het centrale concept binnen netwerktheorie; *embeddedness* kent twee dimensies: structureel en relationeel (Granovetter 1985), waar structureel verwijst naar het aantal en de dichtheid van relaties, beschrijft de relationele dimensie de kwaliteit van deze banden, vaak gebaseerd op de sterkte van de relatie en het vertrouwen (Granovetter, 1992; Zukin en DiMaggio 1990; Burt 1992; Uzzi 1996; Gulati, 1998; Nahapiet en Ghoshal 1998). De sterkte van een relatie – *tie strength*– is het primaire construct binnen de relationele dimensie en stimuleert vertrouwen en coöperatief gedrag waardoor de kennis tussen partners en het

delen van hulpbronnen toeneemt (Reagans & McEvily, 2003; Tiwana, 2008). In interacties tussen organisaties toont onderzoek het belang aan van een gedeelde visie - *shared vision*- als noodzakelijke voorwaarde voor uitwisseling tussen partners, omdat identificatie en combinatie van strategische middelen alleen kan worden gerealiseerd als ondernemingen systemen en culturen hebben die voldoende compatibel zijn om gecoördineerde acties mogelijk te maken (bijv. Dyer & Singh, 1998). Een gedeelde visie omvat vele aspecten van een coöperatieve relatie zoals gedeelde waarden, gedeelde doelen en begrip (Morgan en Hunt, 1994; Parsons, 2002) en draagt op deze wijze bij aan samenwerking en afstemming tussen partners omdat het voor hen mogelijk maakt om de potentiële waarde van de onderlinge uitwisseling van resources en van hun combinaties in te zien (Tsai en Ghoshal, 1998).

Voor samenwerkingen waar het draait om het maken van maatschappelijke impact is meer nodig dan een traditionele businesscase om de samenwerking voor de partners aantrekkelijk te maken. Hiervoor is een gedeelde *sociale* visie nodig waarbij de partners met elkaar verbonden zijn door een gemeenschappelijk hoger doel –ook wel aangeduid als *purpose*- wat voor hen belangrijk is (Bodin en Crona, 2009). Bourdieu (1985) verwoordde dit als "de winst die voortkomt uit het lidmaatschap van een groep de basis is van de solidariteit die ze mogelijk maakt" (Bourdieu, 1985: 249). Onderzoek laat zien dat maatschappelijke waardecreatie een interne drive door transformationeel en verantwoordelijk leiderschap vereist (Maak 2007; Tideman et al. 2013). Om verschillende – en mogelijk met conflicterende belangen- partijen samen te brengen en systeemdenken te faciliteren kan een onafhankelijke partij het proces begeleiden vanuit een ethische leiderschapsrol om een gedeelde sociale visie in het netwerk te faciliteren. Dit kan actoren in een netwerk helpen met het bereiken van overstemming, het verkrijgen van relevante kennis en het uitwisselen van middelen voor het proactief nastreven van maatschappelijke doelen (Senge et al., 2007). Echter een diepgaand inzicht in hoe ondernemingen met succes sociale banden kunnen opbouwen en benutten om maatschappelijke doelen te integreren in hun kernactiviteiten is schaars (Maak 2007).

Eerdere onderzoeken identificeerden het belang van (1) het potentieel van ondernemingen om waarde te creëren voor aandeelhouders op een manier welke ook bijdraagt aan maatschappelijke waardecreatie (Porter en Kramer 2011; Wilburn en Wilburn 2014), (2) de rol die de inbedding van een onderneming in haar sociaal netwerk kan spelen voor het integreren van maatschappelijke doelen in haar kernactiviteiten (Senge, 1990; Li, 2005; Aragon-Correa et al. 2008; Boons en Lüdeke-Freund, 2013) en (3) hoe een gedeelde sociale visie in het netwerk van een onderneming kan bijdragen aan het verenigen van actoren met uiteenlopende belangen en het verminderen van weerstand tegen veranderingen in duurzame transitie (Senge, 1990; Li, 2005; Lashitew, Bals en Van Tulder, 2020). Onderzoek naar hoe een gedeelde sociale visie in een netwerk ontstaat en welke aspecten hieraan bijdragen is echter zeer beperkt (Senge, 2007; Bodin en Crona, 2009). Het doel van dit onderzoek is om bij te dragen aan het inzicht in de mechanismen die commerciële ondernemingen in staat stelt om maatschappelijke doelen te integreren in hun kernactiviteiten. Dit vereist onder meer het vergroten van het inzicht in de rol die de structurele en relationele inbedding -*embeddedness*- van een onderneming heeft en welke aspecten bijdragen aan een gedeelde sociale visie in haar netwerk. Daarom gaat dit onderzoek in op de volgende onderzoeksvraag:

Hoe dragen structurele en relationele inbedding bij aan een gedeelde sociale visie binnen het netwerk van een onderneming?

Dit onderzoek richt zich op een focale onderneming in haar sociaal netwerk; het *ego* perspectief. Door zorgvuldig kwalitatieve gegevens uit interviews met eenentwintig respondenten -veelal bestuurders- van verschillende ondernemingen in verschillende sectoren te analyseren, is getracht om analytisch generaliseerbare resultaten te verkrijgen met een bredere theoretische relevantie (Eisenhardt en Graebner 2007). Dit onderzoek draagt bij aan sociaal netwerktheorie en onderzoek naar transitie voor duurzame bedrijfsbenaderingen. Door meer inzicht te ontwikkelen in invloed van de structurele en relationele aspecten van *embeddedness* en de rol van ethisch leiderschap op het ontstaan en ontwikkelen van een gedeelde sociale visie in het netwerk van een onderneming draagt dit onderzoek bij aan hoe ondernemingen een duurzame transitie kunnen doormaken en zo actief kunnen bijdragen aan oplossingen voor sociale en ecologische wereldwijde issues (Hart, 1997).

Het onderzoek is als volgt ingedeeld; het volgende hoofdstuk geeft de theoretische achtergrond weer van het streven naar maatschappelijke doelen en de rol van *embeddedness*. Vervolgens wordt het proces van gegevensverzameling en -analyse beschreven in hoofdstuk 3, gevolgd door hoofdstuk 4 met de resultaten van de bevindingen. Tot slot worden in hoofdstuk 5 de belangrijkste inzichten in de discussie samengevat, de limitaties van het onderzoek besproken en suggesties voor toekomstige onderzoeksrichtingen gedaan.

Theoretische achtergrond

Herpositioneren naar een duurzame bedrijfsstrategie

Het herpositioneren van een onderneming naar het nastreven van zowel financiële- als maatschappelijke doelen wordt steeds meer gezien als een noodzakelijke voorwaarde, een zogenoemde 'license to operate' en biedt een bron van kansen, concurrentievoordeel en een lange termijnstrategie om het voortbestaan van een onderneming te waarborgen (Hart, 1997; Bansal, 2005; Carroll en Shabana, 2010; Porter en Kramer, 2011; Baumgartner, 2014). Maatschappelijke doelen kunnen een aanzienlijk marktpotentieel voor ondernemingen bieden, echter het benutten van dit potentieel vereist nieuwe duurzame bedrijfsmodellen die maatschappelijke doelen integreren in de kernactiviteiten van een onderneming (Werhane et al. 2010; Prahalad, 2004). Dit kan voor ondernemingen verschillende uitdagingen met zich meebrengen onder andere in de motivatie voor verandering, het verkrijgen van de benodigde resources en capabilities en legitimiteit voor een duurzaam businessmodel (Lashitew, Bals en Van Tulder, 2020).

Het integreren van maatschappelijke doelen in de kernactiviteiten van een onderneming kan worden gehinderd door een gebrek aan motivatie voor verandering. Dit komt veelal deels voort uit het feit dat de traditionele managementpraktijk meestal is gericht op de korte termijn met een waardecreatie voor slechts enkele stakeholders; de aandeelhouders van een onderneming (Slawinski et al., 2017; Halme et al., 2012). Ook wanneer een onderneming de maatschappelijke kosten van het huidige businessmodel erkent beperken vaak inertie en het vermijden van onzekerheden een verandering naar een duurzamer businessmodel (Halme et al., 2012). Het doorbreken van de dominante, economische logica van korte termijn waardecreatie voor enkele stakeholders vereist zowel interne motivatie als transformationeel en verantwoordelijk leiderschap (Maak, 2007; Tideman et al., 2013). Eerder onderzoek naar motieven voor verandering naar een duurzaam bedrijfsmodel laten de relevantie van zowel intrinsieke als extrinsieke motieven zien en een gewenste duurzame verandering is waarschijnlijker wanneer het in overeenstemming is met de belangen van haar stakeholders en het een onderneming kan helpen om (toekomstige) financiële prestaties te verbeteren, strategische middelen te verwerven en legitimiteit te verkrijgen (Muller en Kolk, 2010).

Het creëren van gedeelde waarde voor meerdere stakeholders dan de aandeelhouders alleen verhoogt ook de complexiteit van de organisatie en vereist nieuwe resources en capabilities (Seelos en Mair, 2007; Porter en Kramer, 2011). Onderzoek naar duurzame bedrijfsmodellen laten hierin onder andere de noodzaak van organisationele ambidexteriteit en het aangaan van partnerships zien. Het vermogen van een onderneming om het bestaande businessmodel te exploiteren en gelijktijdig nieuwe businessmodellen te exploreren wordt ambidexteriteit genoemd (Raisch en Birkinshaw, 2008; O'Reilly en Tushman, 2013) en is relevant voor het begrijpen van de processen die ten grondslag liggen aan het creëren van gedeelde waarde wat belangrijke elementen van leren, aanpassen en veranderen van organisaties inhoudt (Battilana en Lee, 2014). Ambidextere ondernemingen die een balans kunnen creëren tussen meerdere, complexe businessmodellen met verschillende doelen en tijdspaden zullen daarom een betere kans maken om succesvol maatschappelijke doelen te integreren in hun kernactiviteiten (Maak, 2007; Slawinski en Bansal, 2012). In de businessmodel literatuur spelen bestaande en nieuwe netwerkpartners een belangrijke rol voor de toegang tot nieuwe ideeën, uiteenlopende resources en specifieke capabilities die nodig zijn voor het

(her)ontwerpen van businessmodellen voor het creëren van maatschappelijke waarde (bijv. Boons en Lüdeke-Freund, 2013).

Het verkrijgen van legitimiteit voor een duurzaam businessmodel wordt veelal bemoeilijkt doordat het afwijkt van bestaande modellen en door trade-offs tussen uiteenlopende waarden en tegenstrijdige belangen van verschillende stakeholders en concurrerende doelen met verschillende tijdslijnen (Van der Byl en Slawinski, 2015; Hahn et al. 2015). Legitimiteit verwijst naar de perceptie van een bepaalde handeling of gedrag dat in een bepaald sociaal systeem wenselijk, gepast of juist is (Suddaby et al. 2017). Innovatieve duurzame businessmodellen dagen bestaande systemen echter uit waardoor weerstand kan ontstaan van meer gevestigde actoren (Mair en Marti, 2009). Dit komt onder meer doordat winsten voortvloeien uit de relatieve positie van een onderneming binnen een netwerk (Podolny 1993) en actoren zodoende uiteenlopende belangen hebben met betrekking tot het in stand houden en/of aanbrengen van veranderingen in de bestaande netwerkstructuren (Beckert, 2010). Het aantonen van de complementariteit tussen financiële- en maatschappelijke doelen door een gedeelde sociale visie kan helpen met het verkrijgen van legitimiteit voor duurzame businessmodellen (Ebrahim et al., 2014).

Verschillende onderzoeken suggereren dat wanneer een onderneming maatschappelijke doelen gaat nastreven dit van invloed is op andere stakeholders in haar sociaal netwerk (Schiller, 2018; Liang en Renneboog, 2020) en een hoge mate van samenwerking en overeenstemming vereist. Succes in elke samenwerking tussen organisaties berust in hoge mate op de kwaliteit van de relaties die de samenwerking vormgeven. Echter het behouden en opbouwen van relaties voor een duurzame waardecreatie is niet gemakkelijk gezien de van oudsher competitieve cultuur en transactiegerichte marktrelaties in het oude paradigma (Senge et al., 2007). Neumeyer en Santos (2018) zijn van mening dat de relationele structuur tussen de verschillende stakeholders in het ecosysteem van een onderneming een kritisch maar onderbelicht aspect is in duurzame transitie en zien sociaal netwerktheorie als een veelbelovende manier om dit complexe systeem van belanghebbenden te analyseren.

Sociale netwerken

Het nastreven van een duurzame strategie en het integreren van maatschappelijke doelen in de kernactiviteiten van een onderneming wordt onder meer beïnvloed door de positie van een onderneming in haar sociaal netwerk en de betrokkenheid bij haar stakeholders (Stubbs en Cocklin, 2008; Boons, 2013). De nadruk op de relaties tussen actoren is het belangrijkste onderscheidende kenmerk van netwerkonderzoek en de kernovertuiging die ten grondslag ligt aan sociaal netwerktheorie is het belang van het begrijpen van de interacties tussen actoren (Freeman, 2004, p.16). Waar vanuit het traditioneel economisch perspectief organisaties veelal werden gezien als atomistische entiteiten opererend in een veelal transactionele markt, verbreedde sociaal netwerkonderzoek dit perspectief door inzicht te geven in de invloed van de inbedding van organisaties in hun netwerk (Granovetter, 1985; 1992, Burt, 1992, Uzzi, 1996). Sociaal netwerkonderzoek gaat dan ook over relationele processen en structuren en kan op verschillende niveaus van analyse worden uitgevoerd (Kilduff en Tsai, 2003) en biedt inzicht in sociale relaties en banden tussen individuen en/of organisaties.

Een sociaal netwerk bestaat uit actoren die door een reeks van banden met elkaar verbonden zijn. Door het analyseren van de banden in een sociaal netwerk kunnen de uitwisselingsrelaties tussen het focale bedrijf en haar partners en hun invloed op businessmodellen worden onderzocht (Oskam, 2018). Banden binnen een netwerk

kunnen zwak of sterk zijn, waarbij zwakke banden belangrijk zijn voor toegang tot nieuwe informatie en vooral nuttig zijn voor exploratie en sterke banden van belang zijn voor het uitwisselen van fijnmazige informatie voor exploitatiedoeleinden (Elfring en Hulsink, 2007; Granovetter, 1973; Rowley et al., 2000). Ondernemingen die zich bezighouden met duurzame businessmodel innovaties hebben baat bij een mix van sterke en zwakke banden voor het gelijktijdig exploiteren en exploreren (Elfring en Hulsink, 2007; Maak, 2007; Slawinski en Bansal, 2012). Sterke banden worden gekenmerkt door een combinatie van de hoeveelheid tijd die in het contact wordt gestoken, de emotionele intensiteit van het contact en de intimiteit en wederzijdse verbintenissen tussen de betrokken partners (Granovetter, 1973). Onderzoek toont aan dat de relatie tussen de partners de effectiviteit van de band kan beïnvloeden. Wanneer partners meer vertrouwen hebben (Sivades & Dwyer, 2000), er meer samenwerking is (Lorange & Roos, 1993), meer communicatie (Larson, 1992; Sivades & Dwyer, 2000) en coördinatie (Mohr & Spekman, 1994; Sivades & Dwyer, 2000) zijn zij beter in staat om samen te werken en de voordelen van de banden te benutten.

Dyer en Singh (1998) leggen de nadruk op het netwerk als geheel waarbij de voor- en nadelen van het netwerk van één onderneming vaak verbonden zijn met de voor- en nadelen van het gehele netwerk van relaties waarin een onderneming is ingebed. Op deze wijze zorgt de verbondenheid van actoren in een sociaal netwerk niet alleen voor het bereiken van hun eigen doelen, maar ook van gemeenschappelijke doelen (Borgatti and Foster, 2003). Sociaal netwerkonderzoek heeft het potentieel om niet voor de hand liggende kansen en belemmeringen in patronen van sociale relaties inzichtelijk te maken (Kilduff en Tsai, 2003). Voor ondernemingen in duurzame transitie kan sociaal netwerkonderzoek waardevolle inzichten bieden door inzichten te verschaffen in de processen die gepaard gaan met interorganisatorische netwerken en bredere maatschappelijke systemen (Boons, 2013) en het een systemische visie vereist waarbij rekening wordt gehouden met een breder perspectief en de verschillende elementen van het systeem en hun onderlinge relaties (Stubbs and Cocklin, 2008).

Ondernemingen die maatschappelijke doelen willen nastreven zoeken veelal partners in hun netwerk om strategische partnerschappen aan te gaan om toegang tot verschillende resources en competenties te verkrijgen welke hen kunnen helpen met het ontwikkelen van duurzame businessmodellen (Webb et al. 2010). In het portfolio of 'Ego netwerk' (Das en Teng, 2000) van een onderneming zijn diverse banden met andere actoren in het netwerk waardevol, omdat ze meerdere informatiebronnen en toegang tot tal van verschillende soorten resources creëren (Ozcan en Eisenhardt, 2009). Onderzoek linkt performance van ondernemingen aan hun banden in het netwerk (Uzzi, 1997) en veel ondernemingen vertrouwen op hun portfolio's van banden om hun performance te verhogen. Dit blijkt ook uit onderzoek van Reuer en Ragozzino (2006) wat liet zien dat een middelgroot bedrijf meer dan 30 banden heeft, welke goed zijn voor 6-15 procent van de bedrijfswaarde. Het portfolio van relaties is dus zeer waardevol en van strategisch belang voor ondernemingen. Voor ondernemingen die een duurzame strategie willen nastreven is dit relevant enerzijds omdat het samenwerking met andere actoren in het netwerk vereist door de onderlinge verbondenheid en anderzijds doordat partners in het netwerk noodzakelijke resources, innovatieve duurzame ideeën en nieuwe informatie kunnen verschaffen (Senge et al., 2007; Loorbach & Wijsman, 2013).

Embeddedness

Een van de kernconcepten in sociaal netwerkonderzoek is *embeddedness* daar acties van actoren in een netwerk worden gevormd en belemmerd door hun positie en inbedding in

het netwerk (Borgatti en Foster, 2003). Granovetter (1985) omschrijft *embeddedness* als de contextualisatie van economische activiteit in bestaande patronen van sociale relaties. Waar het puur economisch perspectief uit gaat van louter transactionele uitwisselingsrelaties tussen ondernemingen laat het concept *embeddedness* zien dat de inbedding van ondernemingen in sociale netwerken zorgt voor een relationeel component in deze transacties (Kilduff en Tsai, 2003). Het *embeddedness* perspectief stelt wetenschappers in staat om het gedrag van een individuele onderneming te interpreteren en analyseren, maar ook van interorganisationele interacties binnen de context van grotere relationele structuren (Kilduff en Tsai, 2003). Vanuit de netwerk-literatuur is bekend dat de inbedding van ondernemingen in netwerken van externe relaties met andere organisaties aanzienlijke implicaties heeft voor de prestaties van ondernemingen (Gulati, Nohria en Zaheer, 2000) en de externe resources waarover ondernemingen via haar netwerken kunnen beschikken (McEvily en Marcus, 2005; Gnyawali en Madhavan, 2001; Gulati, 1999).

Veel onderzoek is gedaan naar de impact van sociale inbedding, zowel structurele als relationele inbedding, op innovatie (Vanhaverbeke et al., 2011; Capaldo, 2007; Schilling & Phelps, 2007). Wanneer ondernemingen samenwerken wordt de aard van het partnership beïnvloed door de netwerken waarin zij beiden zijn ingebed. Dus is het belangrijk om in de keuze van een business partner de inbedding van deze partner in haar netwerk mee te nemen (Kilduff en Tsai, 2003). Voor sociale transitie is samenwerking vanuit gedeelde sociale waarden van belang, *embeddedness* kan hierin faciliteren doordat het van invloed is op het gedrag van actoren, het opportunisme kan remmen en het de ontwikkeling van vertrouwen en wederkerigheid kan bevorderen (Uzzi 1996; Hoang en Antoncic 2003). *Embeddedness* heeft aangetoond een positieve invloed te hebben op de prestaties (Moran, 2009; Goerzen & Beamish, 2005) en het innovatief vermogen (Vanhaverbeke et al., 2009; Zaheer & Bell, 2005) van een organisatie. Lashitew, Bals en Van Tulder (2020) concludeerden dat een sterke inbedding van een onderneming in haar sociaal netwerk de pragmatische en ethische noodzaak versterkt voor het internaliseren van sociale kwesties, maar ook toegang biedt tot diverse middelen voor het implementeren en legitimeren van sociale innovaties.

Naast creërende factoren zijn er ook beperkende factoren van *embeddedness*. Volgens Uzzi (1996) beïnvloeden actoren in een netwerk elkaar doordat mensen veelal de voorkeur geven om zaken te doen met partners waar zij vorm van verwantschap mee voelen. *Embeddedness* kan op drie manieren een liability voor ondernemingen worden: (1) wanneer er sprake is een onvoorziene exit van een kernnetwerkspeler, (2) wanneer institutionele krachten markten rationaliseren, of (3) wanneer een te sterke inbedding het netwerk kenmerkt (Uzzi, 1997). Een te sterke inbedding wordt ook wel de paradox van *embeddedness* genoemd en suggereert dat wanneer een onderneming te sterk is ingebed in haar sociaal netwerk dit haar aanpassingsvermogen negatief kan beïnvloeden omdat netwerkrelaties veelal worden afgestemd op specifieke handelspartners kan isomorfisme de diversiteit binnen het netwerk verminderen en een hoog niveau van uitwisseling met slechts enkele netwerkpartners kan een belangrijke informatiestroom en toegang tot nieuwe kansen uitsluiten (Burt, 1992). Zo kunnen ondernemingen ingesloten raken in onproductieve relaties en het vormen van belangrijke nieuwe relaties verhinderen (Uzzi, 1997; Gulati, Nohria en Zaheer, 2000).

Een sociaal netwerk is dynamisch en onderhevig aan veranderingen. Het aangaan van samenwerkingen met andere organisaties is volgens de literatuur één van de belangrijkste manieren voor een onderneming om te innoveren (Dyer, 1997; Ahuja,

2000) wat voor ondernemingen in een duurzame transitie waarvoor nieuwe ideeën en innovaties nodig zijn belangrijk is (Austin en Seitani, 2012). Toch is 'network change' in de literatuur een niet zo frequent onderzocht onderwerp (Borgatti, 2003). Kilduff en Tsai (2003) dragen bij in het ontwikkelen van theorie over veranderingen in netwerken door netwerktrajecten te analyseren aan de hand van twee processen: doelgerichtheid (*goal-directedness*) en toevalligheid (*serendipity*). Met name doelgerichtheid kan voor ondernemingen die een duurzame transitie doormaken belangrijk zijn daar heldere doelen in het netwerk ervoor zorgt dat andere ondernemingen hierdoor aangetrokken worden en zich ook committeren aan deze doelen (Kilduff en Tsai, 2003). Een belangrijk kenmerk van doelgerichtheid in netwerkverandering is de 'administratieve entiteit' welke als tussenpersoon kan optreden in het netwerk om de activiteiten voor het netwerk als geheel te plannen en coördineren. Deze entiteit kan een actor in het netwerk zijn of geheel separaat van het netwerk opereren. Wanneer verschillende, mogelijk zelfs sector overschrijdende, ondernemingen in een sociaal netwerk samenwerken om sociale doelen te realiseren kan doelgerichtheid niet alleen bijdragen aan een gedeelde sociale visie onder de netwerkleden maar kan een 'administratieve entiteit' helpen om verschillende – en mogelijk met conflicterende belangen- partijen 'in de kamer te krijgen' en hen van het individuele denken naar meer het systeemdenken aan te sporen (Senge et al., 2007). Echter voor veranderingen in netwerken is een beter begrip nodig van de factoren die netwerkstructuren genereren en vormgeven wat kan bijdragen aan het ontdekken van de mechanismen en processen die netwerkresultaten stimuleren (Ahuja, Soda en Zaheer, 2012). Hiervoor is het belangrijk dieper in te gaan op de twee dimensies van *embeddedness*; *structurele*- en *relationele embeddedness* omdat de transitie van ondernemingen naar duurzamere businessmodellen een diep begrip van complexe maatschappelijke issues vereist (Anderson en Billou, 2007; London en Hart, 2004)

Structurele embeddedness

Structurele embeddedness is gericht op de kwaliteit, configuratie of structuur van de directe en indirecte banden tussen actoren (Granovetter 1985; Zukin en DiMaggio 1990; Burt 1992; Uzzi 1996). Meest belangrijk is het -al dan niet- bestaan van directe verbindingen tussen een centrale actor en andere actoren en het patroon en aantal (in)directe banden tussen een focale actor en andere actoren (Burt, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Voor ondernemingen in duurzame transities is dit van belang omdat gezamenlijke acties -welke nodig zijn voor duurzame systeemverandering- moeilijk te bereiken zijn als er maar weinig banden tussen actoren bestaan, echter een te veel aan banden kan het vermogen voor effectieve collectieve acties om met veranderende omstandigheden om te gaan verminderen (Bodin en Crona, 2009). Er is veel onderzoek gedaan naar de structurele dimensie van *embeddedness* waarin de belangrijkste concepten worden besproken; *density* (Krackhardt, 1999; Kilduff en Tsai, 2003), *connectivity* (Krackhardt, 1994; Powell et al., 1996), *hierarchy* (Burt en Ronchi, 1990; Tsai, 2000) en *structural holes* (Burt, 1992). Uiteindelijk worden veel van deze concepten zoals eerder onderzoek heeft uitgewezen bepaald door de mate van centraliteit (Shrader et al., 1989; Kilduff en Tsai, 2003).

Centraliteit beschrijft de positie van een actor ten opzichte van het gehele sociale netwerk. Hoewel centraliteit op verschillende manieren is gedefinieerd in de literatuur over sociale netwerken (zie Freeman, 1979, voor een overzicht) en resultaten uit onderzoek vaak verwarrend en tegenstrijdig bleken is er consensus dat, zo lijkt het, centraliteit een belangrijk structureel kenmerk is van sociale netwerken en het in hoge mate verband houdt met andere belangrijke groepeeigenschappen en processen (Kilduff

en Tsai, 2003; Bodin en Crona, 2009). Een actor met een hoge mate van centraliteit staat in direct contact met vele andere actoren en wordt daardoor erkend als een belangrijk informatiekanaal en is dus zeer zichtbaar en prominent aanwezig (Wasserman & Faust, 1994). Naarmate bedrijven meer centrale netwerkposities ontwikkelen, verwerven ze resources en informatie voordelen wat hun vermogen om de beste partners te identificeren en te verkrijgen vergroot en de implicatie hiervan is dat portfolio's welke ondernemingen in centrale netwerkposities plaatsen, hierdoor goed presteren (Rowley et al., 2000). Zodoende zorgt een centrale en prominente positie ervoor dat de kans voor een onderneming, die al goed verbonden en hoog in status is, wordt vergroot om de voordelen van banden zoals toegang tot superieure resources te realiseren. Minder goed verbonden ondernemingen met een lagere status hebben dat voordeel niet (Ozcan en Eisenhardt, 2009). Dit zou kunnen betekenen dat prominente, centrale ondernemingen die voor duurzame transitie partnerships willen aangaan in het voordeel zijn daar onderzoek van Singh et al. (1999) laat zien dat de meeste ondernemingen nieuwe zakelijke ideeën via hun sociale netwerkrelaties verkrijgen welke zeker nodig zijn in duurzame transitie voor innovaties om het bestaande businessmodel te veranderen.

Relationele embeddedness

De relationele dimensie van *embeddedness* beschrijft welke persoonlijke relaties mensen met elkaar hebben ontwikkeld door een gezamenlijke historie van interacties en bevat de aard en kwaliteit van de inhoud die is ingebed in deze sociale banden (Granovetter, 1992; Gulati, 1998; Nahapiet en Ghoshal 1998). In het verlengde van relationele *embeddedness* ligt het concept *social capital* dat betrekking heeft op "de werkelijke of potentiële middelen die zijn ingebed in, beschikbaar zijn via en afkomstig zijn van het netwerk van relaties waarover een sociale eenheid beschikt" (Nahapiet en Ghoshal, 1998: 243). Het verwijst naar de kenmerken die mensen in staat stellen om gezamenlijke acties te ondernemen (Woolcock en Narayan, 2000) zoals netwerken, relaties, normen, vertrouwen en de goodwill welke inherent is aan sociale relaties (Adler en Kwon, 2002; Putnam, 1993). Er is veel onderzoek gedaan naar de relationele dimensie van *embeddedness* wat wordt gekenmerkt door: vertrouwen (Granovetter, 1985; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Uzzi, 1999), betrouwbaarheid (McEvily et al., 2003), wederkerigheid (Hoang en Antoncic 2003), vriendschap (Coleman, 1988), respect en goodwill (Nahapiet & Ghoshal, 1998) en status en normen (Adler en Kwon, 2002). Deze aspecten beïnvloeden het gedrag van mensen waardoor verschillen in het handelen van actoren duidelijk wordt. Wanneer bijvoorbeeld twee actoren met eenzelfde positie in het netwerk, maar zich met andere persoonlijke en emotionele relaties tot andere netwerkleiden verhouden, is hun positie in het netwerk weliswaar hetzelfde, maar zal hun handelen op belangrijke punten veelal anders zijn (Nahapiet en Ghoshal, 1998).

Relationele *embeddedness* is van belang in duurzame transitie omdat uit onderzoek blijkt dat normen van wederkerigheid, vertrouwen en instituties van belang zijn in de productie van quasi-publieke en pure publieke goederen (Putnam, 1993). De sterkte van banden -*tie strength*- is het primaire construct binnen de relationele dimensie en stimuleert vertrouwen en coöperatief gedrag, en verbetert daardoor de kennis tussen partners en het delen van hulpbronnen (Reagans & McEvily, 2003; Tiwana, 2008). Sterke banden zijn van belang voor duurzame transitie omdat het een diepgaand inzicht in complexe maatschappelijke issues vereist (Anderson en Billou, 2007; London en Hart, 2004) waar relationele kwaliteiten voor nodig zijn zodat relaties zich verdiepen. Dit zorgt onder meer voor resultaatgericht werken, het aanmoedigen van uiteenlopende gesprekken, het vergemakkelijken van het stellen van moeilijke vragen en het in

bedwang houden van disfunctionele praktijken en houdingen in organisaties (Senge et al., (2007). Ook Moran (2005) ziet met name relationele embeddedness als een zeer waardevol middel bij het ondernemen van duurzame transitie wat veelal onzekere en risicovolle activiteiten met zich meebrengt, doordat actoren kunnen terugvallen op vertrouwen in hun loyale en sterke relaties.

Duurzame transitie vereisen een hoge mate van co-creatie en samenwerking om systemische veranderingen mogelijk te maken. In de literatuur komt naar voren dat een gedeelde visie; *shared vision*, hierin erg belangrijk is omdat het van grotere invloed is in interorganisatorische relaties (Li, 2005) en een essentiële voorwaarde is voor uitwisselingen tussen partners, omdat het identificeren en combineren van strategische middelen alleen kan worden gerealiseerd als ondernemingen systemen en culturen hebben die voldoende op elkaar afgestemd zijn om gecoördineerde acties mogelijk te maken (bijv. Dyer & Singh, 1998).

Gedeelde sociale visie

Vanuit de literatuur wordt aangegeven dat het concept *shared vision* vele aspecten van een coöperatieve relatie omvat. Het wordt vaak gebruikt om te verwijzen naar gedeelde waarden en normen (Rudd, 2000), wederzijdse doelen en begrip in een coöperatieve relatie (Morgan & Hunt, 1994; Parsons, 2002). Onderzoek toont aan –met name onderzoek naar sociaal kapitaal- dat vertrouwen en een gedeelde visie waardecreatie en uitwisseling van resources vergemakkelijkt (Tsai & Ghoshal, 1998; Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001) door het verminderen van weerstand en het overwinnen van interpretatieve problemen en het creëren van een gemeenschappelijke taal waardoor een idee correct wordt gecommuniceerd naar andere actoren in het netwerk (Carlile, 2004; Carlile & Rebentisch, 2003). Daarnaast impliceert een hoge mate van een gedeelde visie de bereidheid om gezamenlijk acties te ondernemen (Bolino et al., 2002) en laten een aantal onderzoeken een positief verband zien tussen *shared vision* en het ontwikkelen en proactief nastreven van strategieën op het gebied van sociale doelen (bijv. Senge, 1990; Aragon-Correa et al. 2008; Torugsa et al. 2012; Lashitew, Bals en Van Tulder, 2020). Wanneer actoren uiteenlopende belangen hebben met betrekking tot het in stand houden en/of aanbrengen van veranderingen in een bestaande netwerkstructuur kan een gedeelde visie het begrip en onderlinge communicatie voor het nastreven van gezamenlijke sociale doelen versterken en mogelijke spanningen tussen actoren in het netwerk verlichten (Tsai and Ghoshal, 1998, Aragón-Correa et al., 2008, Lashitew, Bals en Van Tulder, 2020). Daarnaast verhoogt een gedeelde visie het gevoel van eigenaarschap, doel en verantwoordelijkheid (Kardinaal, 2001; Fleming et al., 13 2007; Gilson & Shalley, 2004) en faciliteert het volgens Li (2005) coöperatieve acties zodat zij dezelfde perceptie hebben over hoe strategische middelen te integreren en hoe met elkaar om te gaan.

Voor samenwerkingen waar het draait om het maken van maatschappelijke impact is een gedeelde sociale visie nodig waarbij de partners met elkaar verbonden zijn door een gemeenschappelijk hoger doel –ook wel aangeduid als *purpose*- wat voor hen belangrijk is (Bodin en Crona, 2009). Bourdieu (1985) verwoordde dit als "de winst die voortkomt uit het lidmaatschap van een groep de basis is van de solidariteit die ze mogelijk maakt" (Bourdieu, 1985: 249). In het verlengde van het streven naar een gemeenschappelijk hoger doel en solidariteit ligt innerlijke overtuiging en intrinsieke motivatie voor een sociale visie. Onderzoek laat zien dat maatschappelijke waardecreatie ook een interne drive door transformationeel en verantwoordelijk leiderschap vereist (Maak 2007; Tideman et al. 2013). Wanneer partners uiteenlopende belangen en visies hebben welke

moeilijk met elkaar te verenigen zijn -bijvoorbeeld tussen concurrenten- kan een 'administratieve entiteit' welke als tussenpersoon optreedt in het netwerk om de activiteiten voor het netwerk als geheel te plannen en coördineren, helpen bij het verbinden van de partners in het netwerk. Deze entiteit kan een actor in het netwerk zijn of geheel separaat van het netwerk opereren. Wanneer verschillende (mogelijk zelfs sector overschrijdende) ondernemingen in een sociaal netwerk samenwerken om sociale doelen te realiseren kan een 'administratieve entiteit' de ethische leiderschapsrol overnemen om het proces te dragen en te helpen om de verschillende – en mogelijk met conflicterende belangen- partijen 'in de kamer te krijgen' en hen aan te sporen om van het individuele denken naar meer systeemdenken over te gaan (Senge et al., 2007).

Methodologie

Dit onderzoek is exploratief verklarend van aard (Bryman & Bell, 2011), daar er wordt uitgegaan van bestaande theorieën en literatuur. Aan de hand van de bevindingen uit de literatuurstudie naar de concepten *embeddedness* en *shared social vision* tracht het empirisch onderzoek om mogelijke verbanden en patronen te ontdekken daar de concepten zelf zijn eerder onderzocht, maar in de literatuur minder nog met elkaar in verband gebracht. Om deze reden is voor een kwalitatieve methode gekozen daar kwalitatieve data het vermogen heeft om inzicht te geven in complexe sociale processen (Eisenhardt en Graebner, 2007). Er is getracht door deze wijze van dataverzameling om een diepgaand begrip van de context, de onderlinge relaties en gebeurtenissen te verkrijgen (Eisenhardt, 1989, Yin, 2009) wat typerend is voor onderzoek naar *embeddedness* wat een rijke empirische context en 'hands-on' aanpak kent (Hirsch, Michaels en Friedman, 1990). Het onderzoek is cross-sectioneel uitgevoerd over een periode van zes maanden en er zijn meerde cases onderzocht zodat deze vergeleken kunnen worden op unieke en gemeenschappelijke kenmerken (Bryman en Bell, 2011). Om zoveel mogelijk generaliseerbare resultaten en verschillende perspectieven uit het empirisch onderzoek te verkrijgen is een maximale variatie strategie gebruikt om zoveel mogelijk verschillende sectoren in het onderzoek mee te nemen (Tracy, 2013). De onderzochte cases variëren onder andere van producenten in de Fast Mover Consumer Goods (FMCG), het bankwezen, de olie- en gassector tot zakelijke dienstverlenende bedrijven, de logistieke sector en consultancy.

Case selectie

De cases zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria: (1) de ondernemingen komen uit een verscheidenheid aan sectoren om de dynamiek in de empirische data en de generaliseerbaarheid van de bevindingen te vergroten (2) de ondernemingen vallen in de classificatie van een (middel)grote onderneming of multinational waardoor de kans wordt vergroot dat de onderneming een aanzienlijk sociaal netwerk heeft (3) de ondernemingen zijn gevestigd in Nederland om de vergelijkbaarheid zoveel mogelijk te kunnen verzekeren en om gemakkelijker in korte tijd de empirische data te kunnen verzamelen (4) de ondernemingen streven in meer of mindere mate maatschappelijke doelen na. Hiervoor biedt het model van Tilburg, Van Tulder, Francken en Da Rosa (2012) een leidraad om onderscheid te maken tussen ondernemingen in de mate van maatschappelijke impact welke varieert van reactief; meer compliance gerichte bedrijven tot proactief waarbij bedrijven een meer morele en strategische houding ten aanzien van maatschappelijke doelen aannemen. Belangrijk is hierin te vermelden dat het onderzoeksveld op het gebied van maatschappelijke doelen verschillende benamingen kent zoals: Sustainable Development(SD), Corporate Social responsibility(CSR), Tripple bottom line, Shared Value en de veelgebruikte Nederlandse benaming; Maatschappelijk Verantwoord ondernemen (MVO). Hoewel er kleine verschillen bestaan zijn de overeenkomsten groter (Carroll, 2015). Omwille van de helderheid en leesbaarheid wordt de overkoepelende term 'maatschappelijke doelen' in dit onderzoek gebruikt.

De lijst met ondernemingen en respondenten is geanonimiseerd waarbij voor de leesbaarheid en context de naam zoveel mogelijk naar de sector en grootte van de onderneming verwijst.

	Onderneming	Functie respondent	Branche	Duurzame strategie
1	Industrie-MNE	Chairman, Executive Vice President	Olie- en gassector	Proactief
2	Producent-MNE	<i>Sustainability & Global corporate affairs manager</i>	Producent/FMCG	Proactief
3	FMCG-MNE	Sustainability director	Producent/FMCG	Proactief
4	Vervoer-Groot	Algemeen Directeur	Vervoerssector	Actief/Proactief
5	Energie-Groot	<i>(voormalig) CEO, diverse commissariaten</i>	Energiesector	Proactief
6	Consultancy-MNE	Senior sustainability manager	Consultancy	Proactief
7	Groothandel-Groot	Managing director <i>en</i> Business development manager	Groothandel/FMCG	Reactief
	<i>2 respondenten</i>			
8	Catering-MNE	CFO	Zakelijke dienstverlening	Reactief/Actief
9	Financieel-Groot	Chair of the Management Board <i>en</i> Senior Fund Manager	Financiële dienstverlening	Proactief
	<i>2 respondenten</i>			
10	Financieel-MNE	Community investment manager	Financiële dienstverlening	Proactief
11	Consultancy-CSR	Partner	Consultancy	Proactief
12	Facilitair-MNE	Directeur	Zakelijke dienstverlening	Proactief
13	Zakelijk netwerk	Founder	Zakelijk exclusief netwerk	Inactief
14	Catering/Leisure-Groot	Directeur	Zakelijke dienstverlening	Actief
15	Groothandel-Middel	CEO <i>en</i> COO	Groothandel non-food	Reactief
	<i>2 respondenten</i>			
16	AGF-Groot	CCO	AGF/Producent, Foodservice	Proactief
17	Logistiek-Middel	Directeur	Koel- en vries logistiek	Reactief
18	Groothandel-MNE	European sustainability manager	Groothandel non-food	Reactief
19	Logistiek-Groot	Directeur, voorzitter van belangenorganisatie	Logistiek	Reactief
20	Catering-Middel	Directeur inkoop	Zakelijke dienstverlening	Actief
21	Retail-MNE	MVO Manager	Retail	Reactief/Actief

Tabel 1 Lijst ondernemingen en respondenten

Data verzameling

De primaire data is verzameld door middel van eenentwintig interviews onder individuele respondenten van de cases, echter de analyse-eenheid is op het niveau van een onderneming; het *ego* niveau- in haar netwerk (Zaheer et al. 2010) gebruikt. Het integreren van duurzaamheidsvraagstukken is een strategische taak (Baumgartner, 2009) en behoort toe aan de bestuurders van een onderneming. De respondenten in dit onderzoek behoren daarom tot de directie van de onderneming of staan direct onder- en in nauwe relatie tot- de directie. Hierdoor hebben respondenten allen zoveel mogelijk een brede blik op de organisatie, hebben zij invloed op het beleid en het besluitvormingsproces van de onderneming en hebben zij voldoende kennis en ervaring om inhoudelijke vragen te kunnen beantwoorden welke relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Tijdens de interviews zijn open vragen gesteld om mogelijke sturing in de antwoorden vanuit het stellen van de vraag door onderzoeker te voorkomen en om respondenten aan te moedigen om dieper en breder op het onderwerp in te gaan. Vooraf is een interviewgide (*bijlage 1*) opgesteld aan de hand van de bevindingen uit de literatuurstudie over de concepten *embeddedness* en *shared social vision*. Elk interview heeft ongeveer 1 uur in beslag genomen en was semigestructureerd van aard om ruimte te laten voor respondenten om hun ideeën en meningen te uiten tijdens de gesprekken (Bryman & Bell, 2007). De volgorde waarin de onderwerpen werden besproken is wel opgesteld, maar lag niet vast zodat het kon meebewegen met de stroom van het gesprek (Denscombe, 2010) en respondenten tijdens het interview de vrijheid hadden om belangrijke bevindingen of aspecten te noemen die volgens hen van belang waren voor- of verband hielden met het onderzoeksonderwerp. Om naast de verbale communicatie ook zoveel mogelijk non-verbale communicatie in de gesprekken mee te kunnen nemen zijn vijf interviews persoonlijk op locatie afgenomen en zijn er vijftien interviews online afgenomen waarbij er gebruik is gemaakt van cameraverbinding. Eén interview is telefonisch afgenomen waarbij dit niet mogelijk was.

De interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen om een correct transcriptieproces te kunnen waarborgen en zijn zoveel mogelijk volgens de 24-uurs regel van Eisenhardt (1989) handmatig uitgewerkt tot volledige transcripties waarbij de interviews woordelijk zijn weergegeven. Om de vertrouwelijkheid te waarborgen worden de transcripties niet gepubliceerd en zijn de namen van de ondernemingen, de respondenten en eventuele persoonlijke kenmerken en andere herleidbare gegevens zoveel mogelijk geanonimiseerd (Brinkmann & Kvale, 2018).

Data analyse

Een van de belangrijkste stappen in data-analyse is om de data zo te rangschikken dat er mogelijke verbanden en patronen uit de verkregen data kunnen worden achterhaald en mogelijke sleutelfactoren kunnen worden gecategoriseerd (Coffey en Atkinson, 1996). Gezien de focus van dit onderzoek het begrijpen van een empirisch fenomeen is, is er eerst begonnen met een relatief brede focus om er zeker van te zijn dat theoretische inzichten die uit de empirische data naar voren kwamen, gemakkelijk konden worden ondergebracht (Eisenhardt en Graebner 2007). De technieken voor het analyseren van kwalitatieve data zoals beschreven door Collis en Hussey (2003), Corbin en Strauss (2008), en Miles en Huberman (1994) bestaan in principe uit de volgende stappen welke voor dit onderzoek grotendeels zijn gevolgd: (1) een eerste selectie en daaropvolgende codering i.e. labeling van relevante tekstfragmenten, (2) een groepering van de

gecodeerde fragmenten in thema's, en tot slot (3) een selectie van kerncategorieën welke gekoppeld worden aan andere categorieën.

Na het lezen van alle transcripten zijn in eerste instantie 1052 relevante passages in de tekst geselecteerd. Dit selectieproces werd gedaan met als leidraad de bestaande inzichten uit de literatuur. Vervolgens zijn er drie fases van codering doorlopen:

(1) de eerste codering is gedaan door in-vivo codering met behulp van software Atlas.ti. Door in-vivo codering kunnen specifieke termen en bewoordingen van respondenten worden gebruikt waarbij de codering zo dicht mogelijk bij de verkregen data blijft. Dit resulteerde in 833 in-vivo coderingen. (2) De tweede fase van het coderen was gericht op het scheiden, sorteren en synthetiseren van de grote hoeveelheid gegevens op basis van de meest voorkomende en significante initiële codes (Charmaz, 2006). Hiervoor is de software Excel gebruikt. De focus lag in deze fase op het verminderen van de complexiteit door het identificeren van bredere categorieën. Dit was niet helemaal een lineair proces en vereiste vaak het nogmaals bekijken en analyseren van de coderingen uit de eerste fase en soms het teruggaan naar de originele transcripties om data te identificeren die mogelijk over het hoofd was gezien tijdens het initiële coderingsproces. De coderingen werden uiteindelijk in de tweede fase in 20 categorieën onderverdeeld. (3) In de laatste fase is ten slotte een meer theoretische codering toegepast om mogelijke relaties tussen categorieën uit de tweede fase te specificeren. Ook dit was geen lineair proces maar resulteerde vaak in het herlezen en mogelijk aanpassen van de eerdere stappen in het coderingsproces. Uiteindelijk zijn er 5 theoretische codes geïdentificeerd: (1) Tie strenght, (2) Centrality & prominence, (3) Business in society, (4) Legitimiteit & governance, (5) Partnerships en innovatie.

Aan de hand van deze vijf theoretische codes zijn de resultaten in drie thema's; Business in society, Legitimiteit & governance, Partnerships & innovatie in overeenstemming met de gevonden theoretische inzichten uit hoofdstuk 2 in het volgende hoofdstuk 'Resultaten' verwerkt.

Resultaten

In de volgende paragrafen zijn de drie thema's: *Business in society*, *Legitimiteit & governance* en *Partnerships & innovatie* in overeenstemming met de theoretische achtergrond verwerkt. Elk thema begint met een korte overview in een tabel met de belangrijkste bevindingen.

Business in society

THEMA	SUBTHEMA	VERSUS	TYPERENDE QUOTE
BUSINESS IN SOCIETY	Druk van stakeholders	Hoog	"Het groot zijn trekt ook een hoop kritiek" <u>Industrie-MNE</u> "Benchmarks en lijstjes leggen wel een druk op de organisatie, je staat wel in de schijnwerper" <u>Retail-MNE</u>
		Laag	"We zijn geen producent dus eigenlijk alleen maar wielen als distributeur. U vraagt, wij leveren en niks extra's" <u>Groothandel-MNE</u> "Als logistiek dienstverlener heb je die rol niet zo snel" <u>Logistiek-Groot</u>
	Centrality & prominence	Hoog	"Ik kan me herinneren dat we dat bij een fabrikant hebben gedaan een paar jaar geleden. We zeiden we gaan echt serieus stappen maken en jullie moeten daar ook actief over gaan meedenken. Ze bewonderden wel dat we daar progressief in waren, maar zeiden ook afhankelijk van andere klanten te zijn en die waren nog niet zover. Dat is voor hen complex dat snap ik ook best wel, maar ja, daar moet je soms ook even doorheen. Soms wil ik gewoon stappen zetten, want zoveel tijd hebben we ook niet meer om daarover te gaan nadenken" <u>Producent-MNE</u> "Wat we daar hebben gedaan is bijv. met andere investeerders de krachten bundelen en naar die bedrijven toestappen en zo in samenwerkingsverband afdwingen dat daar een fatsoenlijk loon wordt betaald en dat er fatsoenlijke werkomstandigheden in lagelonenlanden komen" <u>Financieel-Groot</u> "Kijk ik zie het als multinational heb je zo'n omvang en heb je dus een zekere macht, dat is niet zo'n lekker woord, in de markt en de kunst is om die op een positieve manier te gebruiken om de milieu impact zo klein mogelijk te

		<i>maken en de sociale positieve impact zo groot mogelijk" <u>FMCG-MNE</u></i>
	<i>Laag</i>	<p><i>"We zijn 'maar' een groothandel. Die veranderingen kunnen wij niet afdwingen, maar we kunnen wel helpen bij het stimuleren" <u>Groothandel-Groot</u></i></p> <p><i>"We moeten de last delen, want als ik het alleen maar zelf doe en ik kan het niet in mijn prijs doorvoeren dan is dat voor mij onmogelijk, dan kan ik het gewoon niet betalen" <u>Logistiek-Middel</u></i></p>

Tabel 2 resultaten thema 1 business in society

Onderzoek naar motieven van ondernemingen voor het nastreven van duurzame strategieën laten zowel intrinsieke als extrinsieke motieven zien (Muller en Kolk, 2010). De motieven en de mate van integratie van een duurzame strategie in de kernactiviteiten van een onderneming worden ondermeer beïnvloed door de positie van een onderneming in haar netwerk en de betrokkenheid bij haar stakeholders (Stubbs en Cocklin, 2008; Boons, 2013;). Wanneer een onderneming een prominente, centrale positie (Wasserman en Faust, 1994) in haar sociaal netwerk heeft kan zij deze positie gebruiken om haar sociale visie in het netwerk op te leggen, maar door haar positie kan zij ook een hogere morele druk ervaren vanuit haar stakeholders om maatschappelijke doelen na te streven (Van Tilburg, Van Tulder, Francken en Da Rosa, 2012; Battilana en Lee 2014; Lashitew, Bals en Van Tulder, 2020).

Een prominente, centrale positie creëert een morele druk voor het proactief nastreven en integreren van een duurzame strategie ervaren alle respondenten van multinationals in dit onderzoek. Zij formuleren hun maatschappelijke doelen onder andere in het aantal mensen waarop zij impact willen maken; *10 miljoen Facilitair-MN*, koppelen hun financiële resultaten aan maatschappelijke impact; 1% van het operationeel resultaat *Financieel-MNE* en onderhouden nauwe relaties met hun stakeholders: de sustainability director van *FMCG-MNE*: *We deden al heel veel en waren al koploper die tijd maar wat daar heel belangrijk in is geweest was echt kijken wat onze impact is door de hele keten en dat meten, dan weet je waar je staat en kan je ook heel gericht commitments gaan ontwikkelen. Dat zijn dan de belangrijke thema's en daarnaast hebben wij jarenlang jaarlijkse stakehouderssessie gehouden. Die feedback is heel belangrijk".* Respondenten geven aan dat de morele druk die zij ervaren enerzijds voortkomt vanuit een verantwoordelijkheidsgevoel om als grote onderneming 'de juiste dingen te doen' en anderzijds vanuit kritiek door het maatschappelijk krachtenveld wat een prominente positie onvermijdelijk met zich meebrengt en de vele benchmarks en ratings zoals een MVO-manager van *Retail-MNE* het verwoordde: *"benchmarks en lijstjes leggen wel een druk op de organisatie, je staat wel in de schijnwerper"* en Executive Vice President van *Industrie-MNE* aangaf: *"het groot zijn trekt ook een hoop kritiek"*.

Een aantal grote en middelgrote ondernemingen met een minder prominente en centrale positie in hun netwerk ervaren minder druk vanuit stakeholders en de maatschappij. Zij geven aan een meer reactieve duurzame strategie te hanteren en gaven hiervoor onder andere twee redenen: 1) zij wachten op wet- en regelgeving vanuit de (lokale) overheid zoals de Managing director van *Groothandel-Groot*: *"Het wordt opgelost, absoluut, geen twijfel mogelijk. Als het maar urgent genoeg is. Het makkelijkste is als je wetgeving*

*aangepast krijgt want dan wordt het zo geregeld zoals in het voorbeeld van de plastic rietjes". 2) zij gaven aan dat hun positie in het netwerk en hun rol in de keten het nastreven en integreren van een duurzame strategie bemoeilijkt doordat zij slechts een schakel in het proces zijn en geen beslisser zoals se European sustainability manager van Groothandel-MNE aangaf: "We zijn geen producent dus eigenlijk alleen maar wielen, wij zijn distributeur, u vraagt wij leveren en niks extra's". Opvallend is dat alle respondenten in de sectoren: *logistiek* en *groothandel* dit aangeven ongeacht hun grootte en in welke specifieke tak van logistiek of groothandel zij opereren. Interessant is dat deze sectoren letterlijk de verbindende schakel in de keten zijn en zij een belangrijk onderdeel van de duurzame strategie van hun klanten moeten zijn wanneer zij bijvoorbeeld hun totale carbon footprint willen reduceren. Vanuit die optiek zouden zij een meer verbindende en faciliterende rol kunnen spelen voor een gedeelde sociale visie in het netwerk, maar in praktijk blijkt dit volgens respondenten niet zo te werken.*

In tegenstelling tot de geringe invloed welke ondernemingen uit de sectoren logistiek en groothandel aangeven te hebben, blijkt uit de empirische data dat ondernemingen met een prominente, centrale positie veel invloed kunnen uitoefenen op het ontstaan van een gedeelde sociale visie in het netwerk. Dit ontstaat wanneer een actor in het netwerk door haar dominante en centrale positie haar sociale visie door het netwerk heen 'duwt'. Dit is consistent met literatuur over structurele inbedding in een sociaal netwerk waarin een prominente, centrale positie zorgt voor een hogere status en diverse voordelen biedt in het netwerk (Freeman, 1979; Knoke en Burt, 1983; Kilduff en Tsai, 2003) Volgens een partner bij Consultancy-CSR is voor echte systeemverandering een dominante actor nodig. Meerdere respondenten van ondernemingen met een prominente en centrale positie in het netwerk gaven aan dat zij op verschillende manieren hun sociale visie door het netwerk heen 'duwen' naar andere actoren. Zij doen dit onder andere door harde commitments op het hanteren van een duurzame standaard of code voor leveranciers of door eisen met betrekking tot duurzaamheid te kunnen stellen door het afnemen van een groot volume, maar ook door bijvoorbeeld als investeerder af te dwingen dat klanten de leefomstandigheden van hun medewerkers in lagelonenlanden verbeteren of door leveranciers van verpakkingsmaterialen te dwingen over te stappen op een duurzaam alternatief zoals de Sustainability & global corporate affairs manager van Producent-MNE aangaf:

"Ik kan me herinneren dat we dat bij een fabrikant hebben gedaan een paar jaar geleden. We zeiden we gaan echt serieus stappen maken en jullie moeten daar ook actief over gaan meedenken. Ze bewonderden wel dat we daar progressief in waren, maar zeiden ook afhankelijk van andere klanten te zijn en die waren nog niet zover. Dat is voor hen complex dat snap ik ook best wel, maar ja, daar moet je soms ook even doorheen. Soms wil ik gewoon stappen zetten, want zoveel tijd hebben we ook niet meer om daarover te gaan nadenken".

Twee respondenten in dit onderzoek gaven een voorbeeld hoe dit bij hen in de praktijk is gegaan. Producent-MNE is klant van Logistiek-Groot en heeft een prominente, centrale positie in het netwerk, Logistiek-Groot heeft die positie niet.

Directeur Logistiek-Groot: *"Met Producent-MNE hebben we een terminal gebouwd. Zij gaven aan: we hebben de visie dat we op lange termijn dat (...) van de weg willen hebben en op de binnenvaart, dat scheelt veel uitstoot en we zijn bereid te investeren. Ze hebben hun nek uitgestoken en op verschillende manieren; door ten eerste meer te*

betalen en ten tweede door een commitment aan te gaan voor 10 jaar. Ze hebben ons voor 10 jaar beloofd en ook een minimum hoeveelheid en stel dat zij zouden besluiten om alles weer niet via de binnenvaart te doen dat ze dan toch de huur van €1,5 mln per jaar te betalen”.

Hoewel het gebruiken van een prominente, centrale positie bijdraagt aan een gedeelde sociale visie in het netwerk geven vrijwel alle respondenten aan hun positie in hun netwerk liever niet te gebruiken om hun sociale visie af te dwingen c.q. op die wijze door het netwerk heen te ‘duwen’ zoals Directeur Vervoer-Groot aangaf: “*Ja, dat heb ik wel eens gedaan, maar ik doe het niet met liefde. Het is niet mijn voorkeursstijl*”. Alle respondenten gaven aan dat zij in interactie met actoren in hun netwerken de relationele dimensie; het opbouwen van meer vriendschappelijke banden met onder andere respect, vertrouwen en wederkerigheid (Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Hoang en Antoncic 2003) verkiezen boven de structurele dimensie; het gebruiken van hun positie (Kilduff en Tsai, 2003; Bodin en Crona, 2009). Zij gaven allen aan relaties in hun netwerk erg belangrijk te vinden en minder te geloven in zaken afdwingen door middel van hun positie wat volgens hen ook de relatie minder krachtig maakt.

Naast de structurele dimensie is er ook een relationeel aspect waargenomen waardoor er een meer gedeelde sociale visie in het netwerk kan ontstaan. Een aantal respondenten gaf aan dat bij hen onderlinge beïnvloeding in het netwerk een rol speelt. Volgens de literatuur beïnvloeden actoren in een netwerk elkaar doordat mensen veelal de voorkeur geven om zaken te doen met partners waar zij vorm van verwantschap mee voelen (Uzzi, 1996). Een partner bij Consultancy-CSR gaf aan dit vaak in zijn netwerk te zien onder meer bij familiebedrijven die naar elkaar kijken en vervolgens doen wat de ander doet, ondernemingen die hun concurrenten nadoen op het gebied van maatschappelijke doelen of ondernemingen in dezelfde bedrijfstak die elkaar veel spreken op netwerkbijeenkomsten gaan vaak hetzelfde doen. Ook de community investment manager van Financieel-MNE herkende dat: “*Wat ik ook veel zie is hoe wij worden beïnvloed door ons netwerk. Als concurrenten iets introduceren dat de neiging van Financieel-MNE is om het ook te gaan doen*”.

Samenvattend laten de empirische bevindingen uit dit onderzoek zien dat de motivatie voor verandering naar een duurzame strategie veelal extrinsiek is gedreven en wordt bepaald door de mate van morele druk vanuit stakeholders, de rol en positie van een onderneming in haar netwerk en onderlinge beïnvloeding in het netwerk. Multinationals en grote ondernemingen ervaren een hogere morele druk om duurzame strategieën na te streven door hun prominente positie in het netwerk en sterke relationele inbedding met continue dialogen en afstemming met diverse stakeholders. Daarnaast kunnen zij - hoewel respondenten aangeven dit het liefst niet te gebruiken- hun dominante, centrale positie in het netwerk gebruiken om hun sociale visie door het netwerk heen te ‘duwen’ zodat er een gedeelde sociale visie ontstaat. Tot slot liet de empirische data zien dat een aantal ondernemingen elkaar onderling beïnvloeden door duurzame strategieën en initiatieven van elkaar over te nemen waardoor er een hogere mate van een gedeelde sociale visie in het sociaal netwerk ontstond.

Legitimiteit, businessmodel innovatie & governance

THEMA	SUBTHEMA	VERSUS	TYPERENDE QUOTE
LEGITIMITEIT, BMI & GOVERNANCE	Centrality & prominence	Voordeel	<p>"Ze komen naar ons vanwege onze omvang en positie in de markt en omdat wij een groot netwerk hebben, we hebben een groot afzetkanaal, ze komen uit opportunisme" <u>Catering-MNE</u></p> <p>"Wij zijn zo groot, zo zichtbaar en koploper op het gebied van duurzaamheid wat in de praktijk betekent dat we niet snel bang hoeven te zijn dat we iets missen" <u>FMCG-MNE</u></p>
		Nadeel	<p>"Soms ook wel eens een beetje te veel, dat je in een woud terechtkomt waarvan je denkt: oké, wie wel, wie niet en dan maar hopen dat je de juiste kiest" <u>Catering-Middel</u></p> <p>"Ik heb de luxe en de nachtmerrie dat mijn inbox overstroomt. Het komt vanzelf want mensen willen ook graag ons erbij betrekken" <u>FMCG-MNE</u></p>
	Complementariteit Financiële- en maatschappelijke doelen		<p>"Gedeeld ownership, de interactie, uiteindelijk zijn partnerships persoonlijke relaties en dat je weet met wie je te maken hebt en vertrouwen en korte lijntjes creëren is heel belangrijk" <u>FMCG-MNE</u></p> <p>"Samen af en toe een beetje lef hebben. Is ook een aspect. Dat je moet kunnen zeggen van: nou, we gaan eens een keer wat uitproberen en soms kan dat ook betekenen dat je niet succesvol bent. Dat kan ook. Het vertrouwen helpt bij het nemen van risico's" <u>Catering-Middel</u></p> <p>"Commitment is je gaat met elkaar een lange termijn relatie aan dus niet iedere keer voor het goedkoopste gaan maar uiteindelijk elkaar wat gunnen en elkaars doelen weet en soms</p>

			<p>het mee en soms zit het even tegen en dan niet meteen de stekker eruit trekken" <u>Logistiek-Middel</u></p> <p>"Dan ga je op de koffie en dan zeg je: 'dit wil ik, wat vind je ervan?' Dat is heel veel rondreizen en babbelen" <u>Industrie-MNE</u></p> <p>"Nou, heel letterlijk krijg ik dan een mailtje van een van mijn medewerkers met de vraag; ken jij iemand bij..? en dan bel ik daar met de Chief investment officer en dan zeg ik; zouden jullie geïnteresseerd zijn om met ons op te trekken?" <u>Financieel-Groot</u></p>
	Businessmodel innovatie	Radicaal Sociaal gedreven	<p>"Niet vanuit de gedachte van ik kan alleen maar winnen als jij verliest. Winstmaximalisatie, zo'n oud MBA-model, jij mag winst maken ten koste van de ander, recht van de sterkste dat model moet je een beetje loslaten. Iedereen wint en iedereen kan winnen, maar dan moet je het uiteindelijk kunnen verdelen zodat een veel meer solidair model krijgt uiteindelijk en dan moet er een zekere mate van gedeelde zingeving zijn" <u>Catering/Leisure-Groot</u></p>
		Behoudend Winst gedreven	<p>"Belangrijk die win-win? Ja voor ons in de retail waarin alles zo snel gaat en de marges heel klein zijn. Daar is het wel belangrijk om ja dat het gewoon optelt tot uiteindelijk onze hoofd ambitie" <u>Retail-MNE</u></p>
	Governance	Support CEO	<p>"Dit duurzame initiatief ging heel makkelijk, want onze CEO wilde dat en die zei: 'dat gaan we gewoon regelen'. Dus dat dat helpt natuurlijk wel als je het ambassadeurschap hebt in de top om ook dit soort projecten te versnellen en op te kunnen pakken" <u>Retail-MNE</u></p>
		Innerlijke overtuiging	<p>"Je hebt innerlijke overtuiging hard nodig want wat je ziet is</p>

	<p><i>dat je heel veel weerstand krijgt, mensen begrijpen niet wat je aan het doen bent, dus je moet dat overwinnen en daar heb je overtuiging voor nodig die persoonlijk is anders red je het gewoon niet als CEO. Die innerlijke transitie moet gebeuren en niet alleen bij de CEO, maar de CEO is wel heel belangrijk” <u>Energie-Groot</u></i></p>
Positie gebruiken	<p><i>“In het kader van gebruik je je functie wel eens omdat ik op deze functie zit? Ja het geeft me een podium. Dan gaat het om hoe gebruik je dat podium? Dat kan je op meerdere manieren gebruiken en ik gebruik het in samenwerken, dus in clubjes opzoeken en daarbij gaan zitten, en mijn mensen daar naartoe sturen die dan mee gaan denken” <u>Vervoer-Groot</u></i></p>

Tabel 3 resultaten thema 2 legitimiteit, businessmodel innovatie & Governance

Reële of vermeende onverenigbaarheden in het nastreven van financiële- en maatschappelijke doelen kan leiden tot frictie tussen de verschillende aanhangers van deze doelen. Daarnaast kan het afleggen van verantwoording aan een groter aantal stakeholders -dan alleen aan de aandeelhouders- leiden tot uitdagingen op het gebied van governance en legitimiteit van duurzame businessmodellen (Battilana en Lee 2014; Lashitew, Bals en Van Tulder, 2020). Legitimiteit kan onder meer worden verkregen door relationele aspecten zoals vertrouwen, wederkerigheid, status en normen (Adler en Kwon 2002) en kan helpen met het verminderen van weerstand, zorgen voor buy-in van belangrijke stakeholders en het nemen van risico's (Aldrich en Fiol 1994; Suddaby en Greenwood 2005). Ook structurele aspecten zoals centrality en prominence kunnen zorgen voor legitimiteit door prestige en vele banden van een actor in het netwerk wat andere actoren aantrekt. Dit kan toegang geven tot kansen, nieuwe informatie en het verkrijgen van kapitaal voor duurzame strategieën en initiatieven (Knoke en Burt, 1983; Tsai en Ghoshal 1998).

De twee vormen van een prominente actor in een netwerk: centraliteit en prestige (Knoke en Burt,1983) komen naar voren in de empirische data van dit onderzoek. Respondenten van multinationals en grote ondernemingen gaven aan dat hun prominente positie in het netwerk hen helpt in samenwerkingen voor duurzame initiatieven zoals de CFO van Catering-MNE aangaf: “Ze komen naar ons vanwege onze omvang en positie in de markt en omdat wij een groot netwerk hebben, we hebben een groot afzetkanaal, ze komen uit opportunisme”, de directeur van Vervoer-Groot: “dan zie je dat wij natuurlijk omdat we in deze regio groot zijn en een aantrekkelijke partij zijn om mee samen te werken” en de Executive Vice President van Industrie-MNE: “dat is het handige van bij ons werken, als je belt ‘ik werk voor Industrie-MNE’ dan weten mensen dat er een enorm bedrijf achter je staat”. Zij noemden echter de aantrekkingskracht van hun positie ook als nadeel door de grote hoeveelheid aan ondernemingen en initiatieven

die door hun centrale en prestigieuze positie op hen afkomen. Zij gaven aan dat dit het maken van de juiste keuze voor een partner bemoeilijkt, ze bang zijn iets waardevols over het hoofd te zien door een te rigoureuze selectie onder invloed van tijdsgebrek en dat het een hoge mate van prioriteiten stellen vereist. Dit is bekend vanuit de literatuur waar onder meer Podolny en Baron (1997) aangeven dat te veel centraliteit beperkend kan zijn doordat het je in te veel richtingen kan trekken met mogelijk tegenstrijdige standpunten wat resulteert in stress en conflicten en het invloedrijke werk van Burt (1992) laat zien dat het voortdurend uitbreiden van een netwerk niet mogelijk is, omdat actoren beperkt zijn in het ontwikkelen van nieuwe banden en het onderhouden van bestaande door de beperkingen van middelen en tijd.

Voor het verkrijgen van legitimiteit voor- en governance van duurzame businessmodellen gaven respondenten met name relationele aspecten aan zoals vertrouwen, betrouwbaar zijn, wederkerigheid en commitment (Granovetter, 1985; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Uzzi, 1999). Alle respondenten gaven aan met name vertrouwen erg belangrijk te vinden in samenwerkingen in het algemeen en in het bijzonder in samenwerkingen met financiële- en maatschappelijk impact welke als risicovoller werden beschouwd. Partners kunnen terugvallen op hun loyale en sterke relaties bij het ondernemen van onzekere en risicovolle activiteiten (Moran, 2005). Enkele voorbeelden van respondenten hierin zijn: Directeur bij Catering-Middel: *"samen af en toe een beetje lef hebben. Is ook een aspect. Dat je moet kunnen zeggen van: nou, we gaan eens een keer wat uitproberen en soms kan dat ook betekenen dat je niet succesvol bent. Dat kan ook. Het vertrouwen helpt bij het nemen van risico's"*.

Directeur van Vervoer-Groot: *"wie zit er aan de andere kant van de tafel? Wat voor agenda heeft die en matcht die agenda met die van mij of zitten daar tegenstrijdige dingen in? Daar moet je eerst een beetje achter komen. Dus investeren in vertrouwen en betrouwbaar zijn, zelf betrouwbaar zijn, beginnen met vertrouwen naar de ander en dan kijken of dat werkt en dat begint klein en wordt steeds groter, maar met name dat we elkaar persoonlijk kennen". En put your money where your mouth is, dus laten zien dat je er dan ook in wil investeren. Dus wij zijn begonnen met die app aanpassen zonder dat we al een klant hadden, maar we dachten het is er niet, het moet er komen en dan kun je laten zien, kijk, wij laten het bouwen. Het is in het najaar klaar, doe je mee?"*.

Sustainability director van FMCG-MNE: *"gedeeld ownership, de interactie, uiteindelijk zijn partnerships persoonlijke relaties en dat je weet met wie je te maken hebt en vertrouwen en korte lijntjes creëren is heel belangrijk"*. Ook wederkerigheid en commitment in samenwerkingen werden vaker genoemd zoals de Directeur van Catering-Middel aangaf: *"Een partnership is waarbij je het ook echt samen doet. Dus op het moment dat het wel meer geld kost, dat er ook geld beschikbaar komt. Want zo is het ook, hè, het is niet alleen een eenzijdig iets. Het is bouwen en vertrouwen"* en de Directeur van Logistiek-Middel: *"Commitment is je gaat met elkaar een lange termijn relatie aan dus niet iedere keer voor het goedkoopste gaan maar uiteindelijk elkaar wat gunnen en elkaars doelen weet en soms het mee en soms zit het even tegen en dan niet meteen de stekker eruit trekken"*. De manier waarop netwerkpartners elkaar benaderen en bouwen aan sterke relaties voor duurzame businessmodellen en initiatieven was vrijwel unaniem onder respondenten via korte, persoonlijke lijnen waarbij zij aangeven bij voorkeur de telefoon te pakken of langs te gedaan bij een partner om een mogelijke samenwerking te bespreken zoals de Executive Vice President van Industrie-MNE aangeeft: *"Dan ga je op de koffie en dan zeg je: 'dit wil ik, wat vind je ervan?' Dat is heel veel rondreizen en babbelen"* en de Chairman van Financieel-Groot legde uit hoe dat in zijn branche werkt:

“Je weet elkaar echt wel te vinden op dit niveau en dat komt doordat je een gezamenlijke missie hebt. We moeten dit doen in het belang van de sector niet alleen in het belang van het individuele bedrijf. Hoe dat dan gaat? Nou, heel letterlijk krijg ik dan een mailtje van een van mijn medewerkers met de vraag; ken jij iemand bij..? en dan bel ik daar met de Chief investment officer en dan zeg ik; zouden jullie geïnteresseerd zijn om met ons op te trekken? Want jullie moeten toch hetzelfde probleem hebben en het is logischer als we het samen doen, dan verdelen het werk en kunnen we ook beter naar de sector straks met een initiatief komen en zo ontstaan die dingen”.

De integratie van financiële- en maatschappelijk doelen in de kernactiviteiten van een onderneming vereist nieuwe bedrijfsmodellen waarin commerciële winst en maatschappelijke impact op elkaar zijn afgestemd (Werhane et al. 2010; Prahalad e.a. 2004). Hoewel businessmodel innovatie; een veel onderzocht onderwerp (Zott et al., 2011) in principe buiten de scope van dit onderzoek valt is het van belang omdat ondernemingen hiermee te maken krijgen en ondanks de toenemende belangstelling voor duurzame bedrijfsmodellen de bijdrage van het bedrijfsleven in de aanpak van maatschappelijk impact op zijn best marginaal blijft (Slawinski et al., 2017).

De empirische bevindingen uit dit onderzoek tonen een verschil in gradaties van businessmodel innovatie onder de respondenten. Een aantal ondernemingen voert een meer radicale businessmodel innovatie door op basis van hun sociale visie en sterke sociale banden met hun communities en diverse stakeholders in vergelijking met andere ondernemingen die duurzaamheid en maatschappelijk impact benaderen vanuit commercieel oogpunt en hun businessmodel minder radicaal veranderen. Dit verschil is zichtbaar ongeacht sector of grootte van de onderneming. De sterke relationele inbedding en daarmee samenhangende gedeelde sociale visie zou hiervoor een mogelijke verklaring kunnen zijn zoals onderzoek van Lashitew, Bals en Van Tulder (2020) wat wijst op de interactie tussen de bestuurlijke acties van een onderneming en haar contextuele factoren en de principes voor duurzame businessmodellen van Stubbs en Cocklin (2008) welke de organisatorische en culturele kenmerken van de onderneming omvatten zoals onder meer de gemeenschapszin, het bevorderen van het vertrouwen van medewerkers en loyaliteit.

Van de in totaal eenentwintig respondenten in dit onderzoek zijn er drie werkzaam bij ondernemingen die met een sociale visie in de kern van de onderneming zijn opgericht en waarbij zij vanaf de oprichting tot heden commerciële winst en maatschappelijke impact in afstemming nastreven. Dit zijn: Financieel-groot, Consultancy-CSR en Facilitair-MNE. Zij hebben van alle respondenten in dit onderzoek de meest duurzame en geïntegreerde strategie welke zij proactief nastreven en volledig hebben geïntegreerd in hun kernactiviteiten. Respondenten van vier andere grote ondernemingen hebben allen van oudsher een sterke verbondenheid met de regio, community en/of de maatschappij in bredere zin zoals onder andere: Catering/Leisure-Groot: “voor ons is duurzaamheid belangrijk. Dat zit in ons DNA. Dat doen we al meer dan 100 jaar”, Vervoer-Groot: “wij hebben impact in de stad en de stad heeft impact op ons. Wij zijn die sociale verbinder in de stad. Dat maakt onderdeel uit van onze identiteit en dus ook van het beleid” en AGF-Groot: “Wij zijn een familiebedrijf hè, geboren en getogen in deze regio, daar doen we veel voor”. Zij tonen een hogere mate van een gedeelde sociale visie en proberen actief meer radicale businessmodel innovaties uit waarbij in het businessmodel delen, samen winnen, samen groeien en innoveren centraal staat. Directeur van Vervoer-groot vertelde hierover: “er was ook weerstand op het nieuwe businessmodel, bijv. de ondernemingsraad die zeiden dat snoept reizigerskilometers van ons af, dus dat moeten

we niet willen. Ik zei; nou wacht effe en als er nou meer mensen hierdoor in het OV komen want we maken het makkelijker, dan is de businesscase hierachter dat je de groei aanzwengelt en dat je niet minder mensen krijgt, maar meer mensen. Misschien wel andere want sommigen gaan inderdaad even met de fiets of met de scooter, maar uiteindelijk levert het meer op, want het wordt makkelijker om met het ov te reizen”.

De CCO van AGF-Groot en directeurs van Catering/Leisure-Groot en Catering-Middel gaan uit van het businessmodel waarbij iedereen wint:

Catering/Leisure-Groot: *“niet vanuit de gedachte van ik kan alleen maar winnen als jij verliest. Winstmaximalisatie, zo’n oud MBA-model, jij mag winst maken ten koste van de ander, recht van de sterkste dat model moet je een beetje loslaten. Iedereen wint en iedereen kan winnen, maar dan moet je het uiteindelijk kunnen verdelen zodat een veel meer solidair model krijgt uiteindelijk en dan moet er een zekere mate van gedeelde zingeving zijn”.*

AGF-Groot: *“Samen winnen dat is het toch wel ja. Je moet ook mensen wat gunnen en laten zien dat duurzamer ook wel beter is”. Als iemand zeg een kostprijs heeft van 30 cent, dan mag die man toch wel 35 cent verdienen, want hij moet ook innoveren om uiteindelijk wat te kunnen verdienen en ook om door te groeien. Ja, daar hou ik wel rekening mee. Wij doen alles voor de lange duur en zijn heel trouw als het product maar goed is. Dat is best een hechte relatie. Wij stappen niet elke week over, zeker niet”.*

Inzichten in hoe organisaties met succes sociale relaties kunnen opbouwen en benutten om sociale doelen te implementeren is schaars (Maak, 2007). Twee respondenten in dit onderzoek gaven voorbeeld van een radicale businessmodel innovatie voor maatschappelijke impact. Het initiatief kwam van respondent Catering/Leisure-Groot die dit met een paar grote partijen in Nederland heeft opgezet en waarin ook respondent van Groothandel-Middel heeft deelgenomen. Dit voorbeeld geeft weer hoe structurele inbedding; door het inzetten van de prominente positie van Catering/Leisure-Groot en de relationele inbedding; door de sterke onderlinge relaties die werden gekenmerkt door veel interactie en vertrouwen bijdroegen aan een gedeelde visie in het netwerk waardoor een volledig circulair businessmodel tot stand kwam:

Directeur Catering/Leisure-Groot: *“Het (initiatief) is interessant omdat we daar niet volgens de traditionele modellen zijn gaan verwerven. We zijn daar vanuit een soort purpose de markt in gegaan, we hebben gezegd dit is wat we willen bereiken. Dit is onze duurzame visie en wat vind je daarvan? En vervolgens kwamen daar allerlei bedrijven op af die zich konden vereenzelvigen met die purpose. Het circulaire businessmodel wat we hebben toegepast gaat uit van de gedachte dat op het moment dat jij gaat betalen voor het gebruik in plaats van het bezit dat fabrikanten duurzamer gaan produceren en er een belang bij hebben dat de duurzame productie-middelen langer meegaan. Als je dat nou eens onderdeel maakt, zeg maar van de deal die je met elkaar gaat maken, dan ontstaat uiteindelijk een heel ander netwerk, omdat dit soort partijen voor de veel langere termijn aan jou verbonden zijn. Dus is het uitgangspunt is niet langer meer; ik maak een deal met jou en daarna zie je mij nooit meer. Nee, ik maak een deal met jou op de lange termijn want ik moet uiteindelijk mijn geld kunnen verdienen over de lange termijn. Alle organisaties hebben maar één ultiem vraagstuk en dat is continuïteit”. Dus als je vanuit een traditionele samenwerking gaat denken, hoe kun je dat nou innoveren? Dat is in het (initiatief) gedaan met een aantal partijen afspraken maken over: “hé, ik ga zakendoen met jou over de lange termijn. We maken*

volledig transparant waarin wij samenwerken dus wat heeft het jou gekost als verstrekker als verkoper om dit product ter beschikking te stellen? En wat moet dan zeg maar de prestatie kosten, dus wat moet dan een branduur kosten want ik betaal niet meer voor het armatuur. Wat moet dan het gebruik van bestek kosten? Dan maak je eigenlijk voor iedereen heel transparant wat het je gekost heeft en dan maak je afspraken met elkaar over het tarief wat iemand moet krijgen om uiteindelijk uit de kosten te kunnen komen en wat hij zelf vindt dat hij nodig heeft als vergoeding, zeg maar voor zijn ondernemerschap. Als je al die brokken transparant hebt dan ontstaat dus een nieuw businessmodel en dan kantel je feitelijk de traditionele verticale samenwerking en die wordt horizontaal want er ontstaat zeg maar een netwerk van partijen die vooral een enorme fit hebben op de purpose en die met elkaar ook bereid zijn, zeg maar om Samen de business groter en dikker te maken op lange termijn. En, dat zag je dus ook gebeuren. Dat zie je nog steeds gebeuren. Er zit wel een enorme kwetsbaarheid in dit soort modellen, want als we gaan 'cherry pikken' en we halen de vruchten van dit soort modellen op maar we zijn uiteindelijk niet bereid om ook echt 'skin in the game' te hebben op het moment dat het moet wanneer het tegenzit dan gaat het niet werken".

Directeur van Groothandel-Middel vertelde over deze samenwerking: "Bij het concept voor (...) is dat wel gelukt met directeur van Catering/Leisure-Groot en met (de andere grote partners) daar zijn we er wel uitgekomen dat we echt allemaal hetzelfde doel hadden, van joh wij willen hier gewoon een pilot neerzetten en wij willen dit gewoon als testcase neerzetten en toen zijn we er wel met elkaar uitgekomen" en "Met een van de grootste glasfabrikanten na 3 à 4 keer uitnodigen en duwen is het toch op een gegeven moment gelukt dat ze zeiden hier willen we in mee. Glasproducenten zijn allemaal enorme bedrijven die alleen maar denken in hoe kan het zo goedkoop mogelijk geproduceerd worden en die zitten helemaal niet te wachten op circulaire retourstromen en die zijn er wel uiteindelijk wel in meegegaan puur vanuit toch dat alle vier de partijen waarmee we mee aan tafel zaten heel graag het wilden proberen dus het kan wel lukken".

Van de respondenten in het onderzoek ervaart ongeveer de helft dat het 'vastzitten' in een bestaand businessmodel niet makkelijk te doorbreken is om een gedeelde sociale visie in het netwerk te bevorderen. Ondanks dat een aantal van hen wel duidelijke maatschappelijke doelen in hun strategie hebben opgenomen is dat nog niet dermate in hun kernactiviteiten verweven waardoor er van echt duurzame businessmodel innovatie nog geen sprake is. Zij benaderen het maken van maatschappelijke impact veelal minder vanuit een sociale visie maar meer als kans voor commerciële doeleinden of als risicobeperking. Het verkrijgen van legitimiteit gaat voor hen met name via het creëren van een 'win-win' voor partijen; een MVO-Manger van Retail-MNE: "belangrijk die win-win? Ja voor ons in de retail waarin alles zo snel gaat en de marges heel klein zijn. Daar is het wel belangrijk om ja dat het gewoon optelt tot uiteindelijk onze hoofd ambitie",

Het zoeken naar commerciële opportunity's; Executive Vice President van Industrie-MNE: "Het is heel belangrijk dat beide partners in hun samenwerking iets terugkrijgen voor wat ze erin stoppen. Eigenlijk zijn we continue bezig met -iedere onderneming doet dat- waar zitten de opportunity's om iets te doen en je bent dus continu met z'n allen aan het kijken naar wat kan ik optuigen waar we geld mee kunnen verdienen anders is het niet levensvatbaar".

De European sustainability manager van Groothandel-MNE: *"Dat is toch de 'what's in it for me' erin zien te vinden want voor iedereen zit er natuurlijk een ander haakje in. Dus dan moet je wel kunnen laten zien wat is dan jouw voordeel hierin en waarom moet je daar tijd en energie in steken en misschien wel zelfs in investeren"*

en het aantrekken van klanten: CFO van Catering-MNE: *"het komt terug in aanbestedingen in de kwalitatieve gunningscriteria. Sustainable is op korte termijn kostprijsverhogend tenzij je dingen neerzet en de gast ook bereid is te betalen maar dan moet je het anders vermarkten op locatie"*.

Hoewel leiderschap niet de focus is van dit onderzoek is kwam bij respondenten veelvuldig naar voren dat support vanuit het topmanagement en met name vanuit de CEO van invloed was en word dit bevestigd door onderzoek wat laat zien dat het doorbreken van de gevestigde dominante logica van korte termijn waardecreatie voor enkele stakeholders naar lange termijn waardecreatie met maatschappelijke waardecreatie een interne drive door transformationeel en verantwoordelijk leiderschap vereist (Maak 2007; Tideman et al. 2013). Voormalig CEO van Energie-Groot gaf aan:

"Een CEO; die moet weg van z'n functionele rol en die moet naar zichzelf als mens gaan kijken in allerlei hoedanigheden, dus als vader of moeder van kinderen, buurtbewoner van een wijk of als burger van een land, elk mens heeft heel veel hoedanigheden. Maar zo leiden wij mensen niet op; je staat hier als CEO of hoofd van een afdeling en dat is op zich ook niet slecht want daar zitten je competenties maar het is te weinig. Heel veel CEO's zijn technisch, financieel geschoold en verstaan hun vak, maar innerlijke overtuiging is voor verduurzaming heel erg belangrijk, maar waar wij pas aan het begin staan van scholing. Innerlijke overtuiging, wat is dat voor een vak? Dan kijkt iedereen me aan van houdt eens op zeg, dat is een niet zakelijk ding. Maar je hebt het hard nodig want wat je ziet is dat je heel veel weerstand krijgt, mensen begrijpen niet wat je aan het doen bent, dus je moet dat overwinnen en daar heb je overtuiging voor nodig die persoonlijk is anders red je het gewoon niet als CEO. Die innerlijke transitie moet gebeuren en niet alleen bij de CEO, maar de CEO is wel heel belangrijk"

Wanneer er overtuiging aan de top is gaat de realisatie van duurzame initiatieven makkelijker en sneller volgens verschillende respondenten. Een voorbeeld hiervan is: Financieel-MNE: *"De CEO van (..) die vond dit heel erg belangrijk, die werd echt geraakt door schuldproblematiek en die zei: 'daar moeten we wat mee'. Dat is heel belangrijk, die commitment vanuit de top"* en Retail-MNE: *"Dit duurzame initiatief ging heel makkelijk, want onze CEO wilde dat en die zei: 'dat gaan we gewoon regelen'. Dus dat dat helpt natuurlijk wel als je het ambassadeurschap hebt in de top om ook dit soort projecten te versnellen en op te kunnen pakken"*

Governance van duurzame strategieën moet in de top van een onderneming zoals Partner bij Consultancy-CSR aangaf: *"Bij bedrijven ging het lang zo van: 'nou we hebben een sustainability manager, check groene vink, maar dat zie je nu terug doordat duurzaamheid niet is verankerd in de strategie. Het profiel van veel sustainability managers is ook te zwak om zo'n harde verandering door te kunnen maken"*.

en Directeur Vervoer-Groot: *"Er was helemaal geen duurzaamheidsagenda. Ik zeg, 'hoe kan dat nou?'. Nou ja, zo doen we dat hier werd er toen gezegd. Ik zeg nou, zo doen we dat vanaf nu niet meer. We zijn toen met een heel duidelijke strategie gekomen van zo doen we dat hier. Maar er zijn nog steeds mensen die zeggen: 'ja, we hebben dat nog"*

maar niet meegenomen in een of ander plan'. Ik zeg dat snap ik niet, want het staat gewoon in de strategie, dus dan weet je dat je bij mij wordt teruggestuurd als je het niet meeneemt"

Daarnaast heeft het topmanagement van een onderneming veelal een persoonlijk sterk netwerk vanwege hun positie en zichtbaarheid wat volgens Neumeyer en Santos (2018) één van de individuele factoren voor duurzame bedrijfsmodellen en een belangrijk 'trickle effect' (Kolk et al. 2010) kan hebben waardoor deze duurzame visie zich verspreidt in zowel de interne organisatie als naar externe actoren (Kolk et al. 2010). De 'overtuiging in de top' en de invloed daarvan op de transitie naar duurzame businessmodellen kwam bij diverse respondenten naar voren door 'het podium te pakken' om hun sociale visie te delen: Voormalig CEO van Energie-Groot: *"Ik werd op een congres ooit aangekondigd als een soort marketing topman, dat ben ik helemaal niet, wat ze bedoelden; ik had een bepaald verhaal wat aansloeg en mensen vertaalden dat naar marketing dat is het ook wel, dan heb je het wel over fundamentele marketing, marketing vanuit je eigen waardepatroon als mens en dat vinden mensen fantastisch dat vonden mensen in Paul Polman en Peter Bakker fantastisch het is niet allemaal gelukt en bij mij ook niet, maar een mens die gewoon zichzelf is en vanuit eigen overtuigingen spreekt is een aantrekkelijk mens daar wil je bij horen. Je moet het wel integer doen, het begint met die overtuiging. Dus het is heel simpel als je wil dat je wordt gerespecteerd en je als mens wilt verbinden -dat is best moeilijk dat heb ik ook ervaren en mezelf op betrapt; daar zit 'ie weer de CEO uit te hangen', dan zie je meteen mensen luisteren niet meer en je voelt het in de zaal; niet interessant; hij houdt nu een verhaal dat 'ie moet zeggen anders gaat de beurs omlaag"*.

Directeur Vervoer-Groot: *"In het kader van gebruik je je functie wel eens omdat ik op deze functie zit? Ja het geeft me een podium. Dan gaat het om hoe gebruik je dat podium? Dat kan je op meerdere manieren gebruiken en ik gebruik het in samenwerken, dus in clubjes opzoeken en daarbij gaan zitten, en mijn mensen daar naartoe sturen die dan mee gaan denken"*.

Samenvattend hebben ondernemingen met een sterke relationele inbedding een groter bewustzijn van (lokale) maatschappelijke behoeften wat bijdraagt aan een hogere mate van een gedeelde sociale visie in hun netwerk waardoor de integratie van maatschappelijke doelen in hun kernactiviteiten toeneemt door middel van radicale businessmodel innovatie. Dit bevordert het verkrijgen van legitimiteit en verhoogt de complementariteit tussen financiële- en maatschappelijk doelen. Ondernemingen die een mindere mate van relationele inbedding hebben in hun maatschappelijke omgeving zien een duurzame strategie meer als een commerciële kans en benaderen het in mindere mate vanuit een sociale visie. Dit is van invloed op hun mate van integratie van maatschappelijke doelen in hun kernactiviteiten waardoor zij meer vast blijven zitten in een 'social responsibility'-mentaliteit waarin maatschappelijke problemen in de periferie blijven en niet doordringen tot de kern (Porter en Kramer, 2011). Tot slot is de innerlijke overtuiging en support vanuit het topmanagement -met name de CEO- van belang voor een gedeelde sociale visie in het netwerk en governance van duurzame strategieën en initiatieven.

Partnerships & innovatie

THEMA	SUBTHEMA	TYPERENDE QUOTE
<p>PARTNERSHIPS & INNOVATIE</p>	<p>Toegang tot kennis en vaardigheden</p>	<p><i>Prominente centrale positie</i></p> <p>"Een samenwerking met een retail partner komt via een externe relatie. Hij is business developer geweest dus hij heeft een heel groot netwerk" <u>Catering-MNE</u></p> <p>"Ik koppel ze ook vaak weer onderling van; Ja, jullie zijn met hetzelfde bezig. Wij zijn hierbij aangesloten dus als zij onderlinge connecties maken profiteren wij daar ook weer van" <u>Retail-MNE</u></p> <p>"Wij zijn aantrekkelijk voor anderen; we hebben natuurlijk normaal gesproken zeshonderdvijftigduizend mensen per dag in het systeem zitten. Ja, als je zegt, nou, jongens, als je met ons samenwerkt, kom je in onze app, die wordt veel gebruikt. Ja dan gaan er wel lampjes aan. Toen kwam de eerste en toen liep het. Dat klets zich rond en nu sluiten er meer zich aan" <u>Vervoer-Groot</u></p>
	<p>Strategische fit op basis van sterke relaties</p>	<p>"Echte solide netwerken zijn netwerken die niet alleen nu toegevoegde waarde hebben, maar die zichzelf ook iedere keer weer aanpassen, zodat ze op de lange termijn ook toegevoegde waarde blijven generen. Degene die morgen wint, is degene die de beste samenwerkingsverbanden heeft en die zijn gesmeed op basis van dezelfde strategische fit" <u>Catering/Leisure-Groot</u></p> <p>"Toen zijn we hier met deze visie gekomen van we moeten eigenlijk gewoon alle mobiliteit, behalve je eigen auto, moet er op een of andere manier in. En hoe gaan we dat dan doen? Wat is er dan voor nodig? Nou, toen zijn we gaan leuren, "Mensen</p>

			<i>kom eens praten, we hebben ideeën" <u>Vervoer-Groot</u></i>
	Kennis delen in het netwerk		<i>"Vroeger zou ik gezegd hebben, ja, maar alles wat jij uitvindt wat mijn idee was behoord exclusief toe aan mij. Maar ik stop mijn tijd eigenlijk veel liever in het ontwikkelen van nieuwe dingen dan in het beschermen van het oude" <u>Catering/Leisure-Groot</u></i>
	Gedeelde sociale visie	Hoog	<i>"Er is eenzelfde visie op de samenleving. We hebben dezelfde visie en willen dezelfde richting op, dus wij willen veranderen, zij willen veranderen en we willen naar hetzelfde gaan veranderen" <u>Financieel-MNE</u></i> <i>"We zitten nu heel erg op dat B Corp verhaal. Daar hebben we onderzoek naar gedaan. Daar zitten ondernemingen die heel goed bij ons zouden passen en vice versa. Zo kunnen wij onze doelen realiseren en onze maatschappelijke impact vergroten en ook die van hen" <u>Facilitair-MNE</u></i>
		Laag	<i>"Wat ik graag zou willen is alle charters bij elkaar brengen om met hen naar de toekomst te kijken. Maar er zitten nog wel eens korte termijn denkers in die branche en als je het dan hebt over een gedeelde sociale visie; die hebben we nog niet bereikt" <u>Logistiek-Middel</u></i>

Tabel 4 resultaten thema 3 Partnerships & innovatie

Ondernemingen die maatschappelijke doelen willen nastreven hebben de neiging om nieuwe strategische partnerships aan te gaan of bestaande partnerships uit te breiden om informatie, resources en competenties te kunnen mobiliseren van verschillende partners (Webb et al. 2010). In het portfolio of 'Ego netwerk' (Das en Teng, 2000) van een onderneming zijn diverse banden met andere actoren in het netwerk waardevol, omdat ze meerdere informatiebronnen en toegang tot tal van soorten resources creëren. Ondernemingen passen hun portfolio van relaties aan waardoor zij de netwerken waarin zij actief zijn veranderen (Ozcan en Eisenhardt, 2009). Het is echter de vraag hoe ondernemingen hun sociaal netwerk in kunnen zetten voor duurzame transitie gezien dit feitelijk buiten de zeggenschap van de eigen onderneming valt en daarom grotendeels afhankelijk is van een hoge mate van samenwerking en overeenstemming (Maak, 2007; Senge et al., 2007; Farla et al., 2012; Loorbach & Wijsman, 2013).

Respondenten gaven aan het belangrijk te vinden om via hun netwerken kennis op te doen, van elkaars ervaringen te leren en op de hoogte te blijven van innovaties op het gebied van duurzame transitie en maatschappelijke impact zoals de community investment manager van Financieel-MNE aangaf: *"Ik leer wel heel veel van de koplopers die heel professioneel bezig zijn als ik naar die netwerkorganisaties ga en daar deel je, je ervaringen in ook dingen die misgaan. Daar leer je heel veel van"*.

Een belangrijke bron van netwerkvoordelen is het overbruggen van banden (bijv. McEvily en Zaheer 1999), *bridging* koppelt losse segmenten van een netwerk aan elkaar (Granovetter 1973, p. 1364) en biedt 'brokerage' voordelen zoals tijdige toegang tot nieuwe en diverse informatie (Burt 1992). Vanuit de literatuur is bekend dat een centrale en prominente positie de kans voor een onderneming, die al goed verbonden en hoog in status is, vergroot om de voordelen van banden zoals toegang tot superieure resources te realiseren. Minder goed verbonden ondernemingen met een lagere status hebben dat voordeel niet (Ozcan en Eisenhardt, 2009). Onder de respondenten komt dit -consistent met de literatuur- specifiek naar voren bij de multinationals en grote ondernemingen. Zij geven aan dat zij niet zelf op zoek hoeven te gaan naar partners maar dat het op hen afkomt door hun positie en via andere netwerkpartners zoals de CFO van Catering-MNE aangaf: *"Een samenwerking met een retail partner komt via een externe relatie. Hij is business developer geweest dus hij heeft een heel groot netwerk"* en directeur Vervoer-Groot herkent dat: *"Wij zijn aantrekkelijk voor anderen; we hebben natuurlijk normaal gesproken zeshonderdvijftigduizend mensen per dag in het systeem zitten. Ja, als je zegt, nou, jongens, als je met ons samenwerkt, kom je in onze app, die wordt veel gebruikt. Ja dan gaan er wel lampjes aan. Toen kwam de eerste en toen liep het. Dat klets zich rond en nu sluiten er meer zich aan"*.

In het aangaan van strategische partnerships noemden de meeste respondenten het hebben van een 'strategische fit' en complementariteit van partners als belangrijkste aspecten zoals de Executive Vice President van Industrie-MNE aangaf: *Voor sommige projecten heb je wel 10 van die stukjes nodig en dan moet je 10 spelers bij elkaar vinden en dan is het wel handig als je weet hoe de hazen lopen in NL en wie, wie is. Als je een bepaald project wil dan ga je die mensen gewoon in een kamer zetten. Joint ventures hebben wij goede ervaringen mee. Voordeel daarvan is dat het je behoedt voor idiote dingen, soms als bedrijf kun je denken dit wil ik en als je zo'n partner hebt die zegt; nou ik dacht het even niet want dit en dit kan er misgaan is dat wel heel nuttig om controle te hebben op het systeem. Dat geeft je een bredere kijk. Je moet ook complementair zijn als je drie spelers hebben die hetzelfde doen dat gaat 'm vaak niet worden. Dus het zijn relaties, maar die relaties worden ook mede geïnspireerd door wie heeft elkaar nodig en wie heeft hulp nodig"*.

Dit zorgt voor continuïteit en lange termijn *waardecreatie* zoals een directeur van Catering/Leisure-Groot het verwoordde: *"Echte solide netwerken zijn netwerken die niet alleen nu toegevoegde waarde hebben, maar die zichzelf ook iedere keer weer aanpassen, zodat ze op de lange termijn ook toegevoegde waarde blijven genereren. Degene die morgen wint, is degene die de beste samenwerkingsverbanden heeft en die zijn gesmeed op basis van dezelfde strategische fit"*.

Een goed voorbeeld uit de managementpraktijk van het inzetten van een netwerkpartner om toegang tot nieuwe ideeën, uiteenlopende resources en specifieke capabilities die nodig zijn voor het (her)ontwerpen van businessmodellen voor het creëren van maatschappelijke waarde (Boons en Lüdeke-Freund, 2013, Boons et al., 2013) kwam van

respondent Catering/Leisure-Groot: "We doen zaken met (...). Zij hebben een enorme commitment om dierlijk eiwit om te zetten naar plantaardig eiwit. Ik heb met hen een strategische match. Zij zijn echt een heel groot bedrijf met heel veel geld, dat zijn wij niet. Wij zijn geen klein bedrijf, maar op hun schaal zijn we vrij klein. En toch zijn zij bereid om hun resources in te zetten om te kijken of wij samen in deze transitie kunnen voor gaan, waarbij we elkaar dus belangrijk maken naar de markt toe en helpen, zeg maar de markt in transitie te brengen en dat gebeurt ook, dus ik help hen om professionals te overtuigen dat het helemaal niet zo moeilijk is om dit te doen. Waarom zou ik dat nou doen? Omdat door samen te werken met (...) er uiteindelijk een mogelijkheid ontstaat om mijn positie in de markt als autoriteit op het gebied van eiwittransitie te prolongeren. Als ik terugkijk op alle dingen die we gedaan hebben, gaat het uiteindelijk over bedrijven die met elkaar een strategische fit hebben. Dat is essentieel, anders kom je nooit tot zaken".

Respondenten gaven aan dat sterke sociale relaties met korte communicatie lijnen en veel interactie deze strategische partnerships tot stand bracht zoals de directeur van Vervoer-Groot het verwoordde: "Toen zijn we hier met deze visie gekomen van we moeten eigenlijk gewoon alle mobiliteit, behalve je eigen auto, moet er op een of andere manier in. En hoe gaan we dat dan doen? Wat is er dan voor nodig? Nou, toen zijn we gaan leuren, "Mensen kom eens praten, we hebben ideeën".

Het delen van kennis en ervaring in duurzame transitie en maatschappelijke impact was voor de meeste respondenten –ook die in een hoog competitieve markt- geen probleem, ook als zij wisten dat het via netwerkpartners bij hun concurrenten terecht zou komen zoals voor Catering/Leisure-Groot: "Vroeger zou ik gezegd hebben, ja, maar alles wat jij uitvindt wat mijn idee was behoort exclusief toe aan mij. Maar ik stop mijn tijd eigenlijk veel liever in het ontwikkelen van nieuwe dingen dan in het beschermen van het oude".

En de Chairman van Financieel-Groot deelde een voorbeeld van hoe delen in het netwerk uiteindelijk leidde tot een gedeelde sociale visie: "Ons doel is feitelijk om als frontrunner het zelf te doen, maar het echte succes komt als anderen het ook gaan doen. Ooit in de jaren tachtig zijn wij met het (...) begonnen inclusief de lobby bij het ministerie om daar de fiscale regeling voor te krijgen die tot op de dag van vandaag bestaat. En tien jaar later waren wij heel succesvol met (...) maar was datzelfde (...) van (...)bank 5x zo groot en dan zegt de buitenwereld – soms letterlijk ook tegen mij- "dat is toch jammer dat een ander ermee vandoor gaat" en zo voelt dat soms ook zo maar tegelijkertijd is dát het doel. De (...)bank heeft een enorme distributievermogen dus het is volstrekt logisch dat zij als iets goed is op een gegeven moment het ook kunnen en doen en het is eigenlijk een bewijs dat we de juiste dingen hebben gedaan".

Voor een systeemverandering is vaak een samenwerking met concurrenten nodig gaven de meeste respondenten aan. Echter is dat voor velen nog een brug te ver, veelal door een hoog competitieve setting zoals bij Catering-MNE: "Nadeel daarvan is wel er komen dan ook concurrenten dat je daar toch en zeker in onze hoog competitieve markt, low margin, dat is wel een wat scherpe setting" en Groothandel-Groot: "Niet via ons, dat gaat niet lukken want wij vinden elkaar heel leuk maar wij hebben nauwelijks overleg over dit onderwerp. En nogmaals ik verwacht niet dat de producten van onze concurrent ooit bij ons in de vrachtwagen zitten of andersom.

Een van de respondenten gaf aan dat een onafhankelijke partij hierin mogelijk zou kunnen faciliteren, managing director van Groothandel-Groot: "Wij zullen dat samen ook

niet kunnen regelen. Een neutrale partij kan dat wel". Een onafhankelijk intermediair kan bijdragen aan een gedeelde sociale visie in een netwerk met concurrenten. Onderzoek van Schneider et al. (2003) heeft aangetoond dat het faciliteren van de ontwikkeling van effectieve *boundary-spanning* netwerken tussen verschillende soorten actoren mogelijk is. In de literatuur ook wel aangeduid als *'administratieve entiteit'*; een tussenpersoon die optreedt in het netwerk om de activiteiten voor het netwerk als geheel te plannen en te coördineren om de verschillende – en mogelijk met conflicterende belangen- partijen 'in de kamer te krijgen' en systeemdenken te faciliteren (Senge, 2007). Deze onafhankelijke partij kan de governance van gezamenlijke strategieën en initiatieven overnemen waarbij innerlijke overtuiging en intrinsieke motivatie voor transformationeel en verantwoordelijk leiderschap van belang is voor een gemeenschappelijk hoger doel en solidariteit binnen een sociaal netwerk (Maak 2007; Tideman et al. 2013).

Deze rol als onafhankelijk intermediair zou mogelijk vervuld kunnen worden door een kennisinstelling. Verschillende respondenten gaven aan voor duurzame initiatieven samen te werken met kennisinstellingen en dit als zeer positief te ervaren zoals Catering-Middel aangaf: *"kennisorganisaties eraan vast koppelen is ook een heel mooi greium waarmee je dingen kunt realiseren"* en Groothandel-Groot: *"ten aanzien van CO2 reductie daar hebben we de meeste steun aan de Universiteit van Groningen en de HvA"* en AGF-Groot: *"Wij hebben diverse samenwerkingen met hogescholen"*.

Een gedeelde visie omvat volgens de literatuur vele aspecten van een coöperatieve relatie zoals gedeelde waarden, gedeelde doelen en begrip (Morgan en Hunt, 1994; Parsons, 2002) en is belangrijk in duurzame transitie omdat deze te complex en onderling verbonden zijn om door individuele ondernemingen alleen te worden opgelost (Loorbach et al.; 2010; Khanagha, Volberda en Oshri, 2014). Voor samenwerkingen waar het draait om het maken van maatschappelijke impact is meer nodig dan een traditionele businesscase om de samenwerking voor de partners aantrekkelijk te maken, hiervoor is een gedeelde sociale visie nodig waarbij de partners met elkaar verbonden zijn door een gemeenschappelijk hoger doel –ook wel aangeduid als *purpose*- wat voor hen belangrijk is (Bodin en Crona, 2009). Alle respondenten aan dat zij -een vorm van c.q. een bepaalde mate van- een gedeelde sociale visie in hun netwerk belangrijk vinden en dat het hen helpt in de samenwerking om hun maatschappelijke doelen te bereiken zoals Community investment manager van Financieel-MNE aangaf: *"Er is eenzelfde visie op de samenleving. We hebben dezelfde visie en willen dezelfde richting op, dus wij willen veranderen, zij willen veranderen en we willen naar hetzelfde gaan veranderen"*.

Op de vraag wat een gedeelde sociale visie 'bouwt' in het netwerk gaven respondenten allen relationele aspecten aan als goodwill; elkaar iets gunnen, veel interactie; het is vooral veel praten en vertrouwen; dan kom je er samen wel uit doordat je hetzelfde belang hebt. Voormalig CEO van Energie-Groot noemde ook nabijheid en alignment: *"Als je niet die gedeelde sociale visie hebt dan heb je niks om elkaar vast te houden. Dan zegt de een ja, maar wij definiëren dat zo en de ander zegt ja, maar wij zo, dan neem je afstand tot elkaar". Ik ben overtuigd, uiteindelijk heb ik daar bij Energie-Groot heel grote zakelijke successen mee gehad, dat als je eenmaal dat alignment hebt dan gaan je klanten niet meer weg, dan gaan leveranciers meehelpen om jouw doel te bereiken dus dan krijg je ook een gedeelde innovatie dan hoef je niet alleen maar je eigen innovaties te doen maar je leveranciers komen ook met allerlei dingen als ze echt align zijn om dat doel dus je sluit ineens hele lange contracten omdat ze erbij willen horen.*

Wat niet bijdraagt aan een gedeelde sociale visie in het netwerk zijn volgens respondenten onder andere: uiteenlopende belangen en een korte termijn visie zoals Logistiek-Middel aangaf: *"Wat ik graag zou willen is alle charters bij elkaar brengen om met hen naar de toekomst te kijken. Maar er zitten nog wel eens korte termijn denkers in die branche en als je het dan hebt over een gedeelde sociale visie; die hebben we nog niet bereikt. Het is wel een mooi onderwerp wat je hebt gekozen want niemand kan dit alleen. Dit is iets wat je veel breder moet doen"* en Catering/Leisure-Groot: *"als de een er een andere visie op heeft dan de ander of een ander belang heeft dan de ander ga je er niet komen, dus het moet echt in het verlengde liggen van elkaar"*.

Wat in de literatuur minder helder is, is tot op welke hoogte een gedeelde (sociale) visie in een netwerk effectief is of in welke mate een gedeelde (sociale) visie optimaal is voor hetgeen actoren willen bereiken. Wat wel bekend is vanuit de literatuur is dat een te sterke inbedding in het sociaal netwerk het aanpassingsvermogen negatief kan beïnvloeden en dat isomorfisme de diversiteit binnen het netwerk kan verminderen en een hoog niveau van uitwisseling met slechts enkele netwerkpartners een belangrijke informatiestroom en toegang tot nieuwe kansen kan afsluiten (Burt, 1992). Een aantal respondenten gaven aan dat een gedeelde sociale visie een remmend effect zou kunnen hebben op het leren van ondernemingen en op hun innovatievermogen. Sommigen van hen zoeken bewust 'tegenkrachten', 'disruptors en andersdenkenden op omdat zij zich bewust zijn van een mogelijk negatief 'bubbel-effect' wat een gedeelde sociale visie kan creëren zoals de Senior sustainability consultant van Consultancy-MNE aangaf: *"Het is een gevaar denk ik dat ik vaak mensen spreek die denken zoals ik. Ik denk wel dat ik in een bubbel zit"* en Financieel-MNE: *"Shared vision dat kan heel makkelijk met usual suspects maar waar je glans van krijgt is van wrijving, van buiten je industrie geïnspireerd raken en buiten die directe stakeholders geïnspireerd raken. Ik pleit voor werk je aan tegenkracht, organiseer dat en geef het formeel een 'seat at the table'. Het is misschien een zwaar woord maar dat helpt om een breder perspectief te krijgen en echt het verschil te maken"*.

Volgens voormalig CEO van Energie-Groot is een gedeelde sociale visie in het netwerk op hoofdlijnen belangrijk waarbij ruimte blijft voor frictie: *"In de uitvoering, in het 'hoe' moet je frictie houden, maar daarboven heb je die gedeelde sociale visie nodig anders ga je er als netwerk gewoon aan"* en voor Catering/Leisure-Groot gaat het om een gedeelde sociale visie als vertrekpunt in de samenwerking: *"Een gedeelde sociale visie is in basis nodig om samen te werken naar een bepaald doel en wat je nodig hebt is de overtuiging dat het een noodzakelijk doel is en dan vind je elkaar wel en komen die modellen en de uitwerking ook vanzelf wel tot stand"*.

Samenvattend zijn ondernemingen met een centrale, prominente positie in het voordeel doordat het hen toegang geeft tot superieure resources via netwerkpartners. Minder goed verbonden ondernemingen met een lagere status hebben dat voordeel niet (Ozcan en Eisenhardt, 2009). De belangrijkste aspecten in een strategische samenwerking zijn een 'strategische fit' en complementariteit van partners door sterke sociale relaties met korte communicatie lijnen en veel interactie wat leidt tot het delen van kennis, vaardigheden en een gedeelde sociale visie. Een gedeelde sociale visie wordt in het netwerk met name opgebouwd door relationele aspecten als goodwill, vertrouwen en veel interactie tussen de partners. Uiteenlopende belangen en een korte termijn visie dragen niet bij aan een gedeelde sociale visie in het netwerk. Veelal is het samenwerken met concurrenten nog niet mogelijk, een onafhankelijke partij -zoals een kennisinstelling- zou als intermediair kunnen fungeren door een ethische leiderschapsrol op zich te nemen om

het proces naar een gedeelde sociale visie te dragen en de partners hierin te begeleiden (Senge, 2007). Wanneer partners in een sociaal netwerk een gedeelde sociale visie hebben is het van belang om ruimte te laten om te leren, ontwikkelen en innoveren zodat er geen sterke inbedding ontstaat waardoor partners ingesloten raken en zij niet of onvoldoende over nieuwe informatiestromen kunnen beschikken.

Discussie

Dit onderzoek draagt bij aan sociaal netwerktheorie en onderzoek naar duurzame bedrijfsbenaderingen. De inbedding van een onderneming in haar sociaal netwerk is hierbij van belang daar duurzame transitie te complex en onderling verbonden zijn voor een individuele aanpak (*Van Tulder en Kolk, 2001; Aragón-Correa et al., 2008, Loorbach et al., 2010; Khanagha, Volberda en Oshri, 2014*). Het analyseren van het netwerk helpt bij het ontrafelen hoe sociale structuren, gecreëerd door de patronen van relaties, deze maatschappelijke initiatieven versterken of belemmeren (*Bodin en Crona, 2009*). De resultaten bieden meerdere inzichten in hoe de structurele en relationele inbedding van een onderneming in haar netwerk kan bijdragen aan een gedeelde sociale visie voor het nastreven van maatschappelijke doelen.

Vanuit de structurele dimensie is een belangrijk inzicht dat een onderneming met een prominente, centrale positie deze positie kan inzetten om een gedeelde sociale visie in het netwerk af te dwingen. Daarnaast zorgt een prominente, centrale positie voor een morele druk op een onderneming om proactief maatschappelijke doelen na te streven. Een gedeelde sociale visie wordt in het netwerk met name opgebouwd door relationele aspecten als goodwill, vertrouwen en veel interactie tussen de partners. Uiteenlopende belangen en een korte termijn visie dragen niet bij aan een gedeelde sociale visie in het netwerk. Een belangrijk inzicht is dat een onafhankelijke partij -zoals een kennisinstelling- als intermediair kan fungeren door een ethische leiderschapsrol op zich te nemen om het proces naar een gedeelde sociale visie in het netwerk te dragen en de partners hierin te begeleiden (*Senge, 2007*). Wanneer partners in een sociaal netwerk een gedeelde sociale visie hebben is het van belang om ruimte te laten om te leren, ontwikkelen en innoveren zodat er geen sterke inbedding ontstaat waardoor partners ingesloten raken en zij niet of onvoldoende over nieuwe informatiestromen kunnen beschikken.

Business in society

De motieven en de mate van integratie van een duurzame strategie in de kernactiviteiten van een onderneming worden ondermeer beïnvloed door de positie van een onderneming in haar netwerk en de betrokkenheid bij haar stakeholders (*Stubbs en Cocklin, 2008; Boons, 2013*). De empirische bevindingen uit dit onderzoek laten zien dat de motivatie voor verandering naar een duurzame strategie veelal extrinsiek is gedreven en wordt bepaald door de mate van morele druk vanuit stakeholders en de rol en positie van een onderneming in haar netwerk. Een prominente, centrale actor in het netwerk heeft door haar status en prestige een invloedrijke positie en een uitgebreid portfolio met een groot aantal directe banden met andere actoren (*Gulati en Gargiulo, 1999; Gulati, 1998*) waarmee zij grote invloed kan uitoefenen op de keuzes en procedures van een andere afzonderlijke onderneming (*Gulati, 1998*). De resultaten laten zien dat multinationals en grote ondernemingen hun dominante, centrale positie in het netwerk kunnen gebruiken -hoewel respondenten aangeven dit het liefst niet te doen- om hun sociale visie door het netwerk heen te 'duwen' zodat er een gedeelde sociale visie ontstaat. De (middel)grote ondernemingen met een minder prominente en centrale positie hebben deze mogelijkheid niet en ervaren hun positie in het netwerk en rol in de keten als beperkend voor het bereiken van een gedeelde sociale visie. Dit impliceert dat op deze wijze de structurele dimensie van embeddedness bijdraagt aan een gedeelde sociale visie in het netwerk van een onderneming, maar dit slechts voorbehouden lijkt te zijn aan (zeer) grote ondernemingen. Op basis van de verkregen inzichten is de volgende propositie opgesteld:

Propositie 1: Een dominante, centrale positie van een grote onderneming draagt bij aan een gedeelde sociale visie in het netwerk van een onderneming.

Een tweede inzicht is dat een prominente, centrale positie van een onderneming en sterke relationele inbedding in haar sociaal netwerk kan zorgen voor een hogere morele druk vanuit haar stakeholders om duurzame strategieën na te streven. Onderzoek toont aan dat een onderneming als 'embedded social agent' wederkerig wordt beïnvloed door de interacties met haar omgeving (Werhane et al. 2010; Calton et al. 2013) en de betrokkenheid bij haar stakeholders (Stubbs en Cocklin, 2008; Boons, 2013). De empirische bevindingen uit dit onderzoek sluiten hierop aan. Respondenten van multinationals en grote ondernemingen gaven aan in continue dialoog met diverse stakeholders te zijn en door de diverse benchmarks, ratings en de kritiek vanuit het brede maatschappelijk krachtenveld een morele druk te ervaren om een sociale visie aan te nemen welke een gemeenschappelijk hoger doel nastreeft waarmee zij haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt en op deze wijze haar solidariteit uit naar de gemeenschap waartoe zij behoort (Bourdieu, 1985; Bodin en Crona, 2009). In contrast gaven de (middel)grote ondernemingen met een mindere zichtbare positie en minder sterke relationele inbedding aan minder morele druk te ervaren vanuit hun stakeholders en de maatschappij in het algemeen. Zij gaven aan een meer reactieve, compliance gedreven houding aan te nemen en te wachten op wet- en regelgeving vanuit de (lokale) overheid waarbij zij zich wel gedeeltelijk inzetten voor maatschappelijke impact, maar zonder deze te integreren in hun kernactiviteiten (Besharov and Smith 2014; Battilana and Lee 2014). Op basis hiervan is de volgende propositie opgesteld:

Propositie 2: Sterke relationele inbedding zorgt voor een morele druk op ondernemingen om de belangen van alle stakeholders centraal te stellen en een duurzame strategie na te streven.

Legitimiteit, businessmodel innovatie en governance

Breken met de dominante logica van korte termijn waardecreatie voor enkele stakeholders naar een waardecreatie op de lange termijn voor alle stakeholders vereist meerdere nieuwe perspectieven op waarde, stakeholders (bijv. Lüdeke-Freund en Dembek, 2017, Schaltegger et al., 2016) en een fundamenteel herontwerp van het businessmodel (bijv. Boons en Lüdeke-Freund, 2013; Schaltegger et al., 2012). De empirische bevindingen uit dit onderzoek tonen een verschil, ongeacht sector of grootte, in de mate waarin ondernemingen innoveren voor een duurzaam businessmodel.

Ondernemingen met een sterkere sociale visie door hun achtergrond, verbondenheid met hun omgeving of innerlijke overtuiging hebben een sterkere relationele inbedding in hun sociaal netwerk en delen deze sociale visie door hun sterke relationele banden met andere actoren wat hen hielp bij het verkrijgen van legitimiteit voor een duurzaam businessmodel en de complementariteit tussen financiële- en maatschappelijk doelen. Zij gaven aan een meer solidair businessmodel na te streven waarin iedereen wint en waarin samen groeien en innoveren centraal staat in plaats van winstmaximalisatie ten koste van de ander. Deze samenwerkingen werden gekenmerkt door sterke onderlinge relaties met veel interactie en relationele aspecten als vertrouwen, betrouwbaarheid, wederkerigheid en commitment wat ervoor zorgde dat partijen risico's durfden te nemen en diverse uitdagingen tijdens het traject het hoofd konden bieden.

In contract lieten ondernemingen met een minder sterke relationele inbedding in hun maatschappelijke omgeving zien dat zij een duurzame strategie meer vanuit een

commerciële kans benaderden en in mindere mate vanuit een sociale visie. Dit was van invloed op hun mate van integratie van maatschappelijke doelen in hun kernactiviteiten waardoor zij meer vast bleven zitten in een 'social responsibility'-mentaliteit waarin maatschappelijke problemen in de periferie blijven en niet doordringen tot de kern van de onderneming (Porter en Kramer, 2011). Zij gaven aan dat in een duurzame strategie voor hen de 'win-win' creëren, commerciële opportunity's en het aantrekken van klanten van belang is. Dit toont nog veel overeenkomsten met de dominante logica van korte termijn waardecreatie voor enkele stakeholders daar bij het nastreven van lange termijn waardecreatie voor maatschappelijke impact een grotere betrokkenheid van stakeholders samen met meer vertrouwen en innovaties in businessmodellen tot de grote veranderingen die ondernemingen moeten doorvoeren behoren (Krantz, 2010; Bolton en Landells, 2015). Hierop is de volgende propositie opgesteld:

Propositie 3: Sterke relationele inbedding in de maatschappelijk omgeving van een onderneming verhoogt een gedeelde sociale visie in haar het netwerk wat bijdraagt aan het verkrijgen van legitimiteit en verhoogt de afstemming van financiële- en maatschappelijke doelen voor duurzame businessmodel innovatie.

Hoewel leiderschap niet de focus heeft van dit onderzoek kwam bij de respondenten veelvuldig naar voren dat support vanuit het topmanagement en met name vanuit de CEO van invloed was op een gedeelde sociale visie in het netwerk van een onderneming. Dit komt overeen met onderzoek naar transitie management dat bij lange termijn waardecreatie voor maatschappelijke impact een interne drive door transformationeel en verantwoordelijk leiderschap noodzakelijk acht (Maak 2007; Tideman et al. 2013). Naast overtuiging en support van het topmanagement heeft ook hun veelal sterke persoonlijke netwerk en zichtbaarheid vanwege hun positie een positief effect op een gedeelde sociale visie in het netwerk wat volgens Neumeyer en Santos (2018) één van de individuele factoren is in duurzame bedrijfsmodellen en een belangrijk 'trickle effect' (Kolk et al. 2010) kan hebben waardoor deze sociale visie zich verspreidt in zowel de interne organisatie als naar externe actoren. Op basis van de gevonden data is de volgende propositie opgesteld:

Propositie 4: Een sociale overtuiging in de top van een onderneming draagt bij aan een gedeelde sociale visie in haar netwerk en faciliteert een duurzame transitie

Partnerships & innovatie

In de businessmodel literatuur spelen bestaande en nieuwe netwerkpartners een belangrijke rol voor om ondernemingen om toegang te verkrijgen tot nieuwe ideeën, uiteenlopende resources en specifieke capabilities die nodig zijn voor het (her)ontwerpen van businessmodellen voor het creëren van maatschappelijke waarde (bijv. Boons en Lüdeke-Freund, 2013; Boons et al., 2013; Zott en Amit, 2010). Alle respondenten gaven aan het belangrijk te vinden om via hun netwerken kennis op te doen, van elkaars ervaringen te leren en op de hoogte te blijven van innovaties op het gebied van duurzame transitie en maatschappelijke impact. Kennisinstellingen werden vaak genoemd als belangrijke (kennis)partner voor duurzame initiatieven. In het aangaan van strategische partnerships werden als belangrijkste aspecten in de samenwerking een 'strategische fit' en complementariteit van partners genoemd waarbij de samenwerking wordt gekenmerkt door sterke onderlinge relaties met korte communicatielijnen en veel interactie. De resultaten laten zien dat een gedeelde sociale visie voor een gemeenschappelijk hoger maatschappelijk doel (Bodin en Crona, 2009) in het netwerk

met name wordt opgebouwd door relationele aspecten als goodwill, vertrouwen en veel interactie tussen partners.

Een aantal respondenten gaf echter aan slechts een beperkte mate van een gedeelde sociale visie in hun netwerk te willen bereiken, omdat een gedeelde sociale visie hen mogelijk beperkt in het leren van anderen en in hun innovatievermogen. Om dit te voorkomen gaven zij aan bewust 'tegenkrachten' en andersdenkenden op te zoeken om een 'bubbel-effect' door een te nauw perspectief en onderlinge beïnvloeding te voorkomen. Een mogelijke (gedeeltelijke) verklaring hiervoor zou de '*paradox van embeddedness*' kunnen zijn wat suggereert dat wanneer een onderneming te sterk is ingebed in haar sociaal netwerk dit haar aanpassingsvermogen negatief kan beïnvloeden omdat netwerkrelaties worden afgestemd op specifieke handelspartners, isomorfisme de diversiteit binnen het netwerk vermindert en een hoog niveau van uitwisseling met slechts enkele netwerkpartners een belangrijke informatiestroom en toegang tot nieuwe kansen kan afsluiten (Burt, 1992). Een aantal respondenten gaf aan dat een gedeelde sociale visie op hoofdlijnen in het netwerk van belang is waarbij ruimte wordt gelaten voor frictie in de uitvoering om te kunnen blijven leren, ontwikkelen en innoveren. Vanuit de literatuur komt niet naar voren tot op welke hoogte een gedeelde (*sociale*) visie in een netwerk effectief is of in welke mate een gedeelde (sociale) visie optimaal is voor hetgeen actoren willen bereiken. Dit zou een belangrijk inzicht kunnen betekenen voor duurzame transitie in specifieke zin, maar mogelijk ook in bredere wetenschappelijke context. Hierbij is de volgende propositie opgesteld:

Propositie 5: Een gedeelde sociale visie op hoofdlijnen faciliteert de samenwerking voor duurzame transitie zonder het netwerk af te sluiten voor nieuwe invloeden.

Het delen van kennis en ervaring in duurzame transitie en maatschappelijke impact was voor de meeste respondenten –ook die in een hoog competitieve markt- geen probleem, ook als zij wisten dat het via netwerkpartners bij hun concurrenten terecht zou komen. Echter was het samenwerken met concurrenten, wat veelal nodig is voor echte systeemverandering, voor de meeste respondenten nog niet mogelijk met name bij ondernemingen in een hoog competitieve setting. Ook gaven respondenten aan dat uiteenlopende belangen en een korte termijn visie niet bijdroegen aan een gedeelde sociale visie in het netwerk. Een van de respondenten gaf aan dat een neutrale partij hierin zou kunnen faciliteren. Om verschillende – en mogelijk met conflicterende belangen- partijen samen te brengen en systeemdenken te faciliteren kan een onafhankelijke partij –zoals een kennisinstelling- het proces begeleiden vanuit een ethische leiderschapsrol om een gedeelde sociale visie in het netwerk te faciliteren (Senge et al., 2007; Maak 2007; Tideman et al. 2013). Op basis van de gevonden data is de volgende propositie opgesteld:

Propositie 6: Een onafhankelijk intermediair kan een ethische leiderschapsrol op zich nemen om het proces naar een gedeelde sociale visie in het netwerk te faciliteren

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de structurele en relationele inbedding van een onderneming een aanzienlijke bijdrage kan leveren aan een gedeelde sociale visie in het netwerk. Echter geldt dit niet voor alle ondernemingen in dit onderzoek in dezelfde mate en op dezelfde manier. Multinationals en grote ondernemingen lijken bijvoorbeeld meer voordelen uit hun centrale, prominente positie te kunnen halen wat bijdraagt aan een gedeelde sociale visie in hun netwerk. (Middel)grote ondernemingen met een minder prominente en centrale positie hebben dit voordeel niet. Toekomstig onderzoek kan

voortbouwen op dit onderzoek door deze propositie breder te testen om de robuustheid van de verkregen inzichten – al dan niet – aan te tonen. Propositie 3 laat zien dat een sterke relationele inbedding in de maatschappelijke omgeving van een onderneming bijdraagt aan het verkrijgen van legitimiteit en verhogen van de afstemming van financiële- en maatschappelijke doelen. Vanuit de literatuur is bekend dat een gewenste verandering waarschijnlijker is wanneer het bedrijven kan helpen hun (toekomstige) financiële prestaties te verbeteren, legitimiteit te verkrijgen en strategische middelen te verwerven (Brønn en Vidaver-Cohen 2009; Muller en Kolk, 2010). Toekomstig onderzoek zou kunnen exploreren in hoeverre het verhogen van afstemming van financiële- en maatschappelijke doelen door een gedeelde sociale visie ook de intrinsieke motivatie voor duurzame verandering verhoogt wat bijdraagt aan een gedeelde sociale visie.

Om inzicht te krijgen in het effect van de mate van een gedeelde sociale visie op een sociaal netwerk of om de optimale mate van een gedeelde sociale visie in een netwerk vast te stellen kan toekomstig onderzoek voortbouwen op deze bijdrage door kwantitatief onderzoek te doen hier inzicht in te geven. Daarnaast is verder onderzoek aan te bevelen naar de wijze waarop een onafhankelijk intermediair een ethische leiderschapsrol op zich kan nemen om het proces naar een gedeelde sociale visie in het netwerk te faciliteren. Dit zou een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan onderzoek naar duurzame transitieën maar zeker ook aan de managementpraktijk gezien het aantal ondernemingen dat aangaf nog niet met concurrenten samen te kunnen werken voor systeemverandering.

Limitaties

Hoewel in dit onderzoek de rol van embeddedness; een sociaal netwerkconcept, centraal staat is dit onderzoek geen netwerkstudie. Dat zou het bestuderen van het netwerk van elke deelnemende respondent en onderneming hebben betekend wat voor dit onderzoek door de beperkte periode niet mogelijk was. Dit betekent echter wel een beperking voor de verkregen inzichten daar zij niet zijn verkregen in de volledige context van het netwerk van een onderneming. Zo wijst onderzoek bijvoorbeeld uit dat analyse van de waarde stromen binnen een netwerk laat zien hoe verschillende keuzes de wederzijdse tevredenheid van stakeholders en daarmee de duurzaamheid van het netwerk beïnvloeden (Shaw, 2010). Dit zou de verkregen inzichten meer in context van het netwerk plaatsen en mogelijk meer inzichten geven factoren die bijdragen aan een gedeelde sociale visie in het netwerk.

Voor dit onderzoek zijn bij eenentwintig respondenten uit verschillende sectoren interviews afgenomen om zoveel mogelijk generaliseerbare resultaten af te kunnen leiden. Echter was het niet mogelijk om alle sectoren in dit onderzoek mee te nemen wat een beperking vormt omdat het kan leiden tot contextafhankelijke resultaten daarnaast wijst Boons (2013) op het belang van het meenemen van andere belanghebbenden dan alleen bedrijven in onderzoek naar duurzame transitieën, omdat het eerder een proces is wat gepaard gaat met interorganisatienetwerken en nog bredere maatschappelijke systemen.

Management implicaties

Ondernemingen waarbij samenwerking met concurrenten voor een duurzame systeemverandering nog niet mogelijk is bijvoorbeeld door een hoog competitieve setting kunnen het inzetten van een onafhankelijk intermediair overwegen om het proces naar een gedeelde sociale visie in het netwerk te faciliteren. Mogelijk is deze rol bij uitstek weggelegd voor kennisinstellingen waar de meeste respondenten aangaven graag mee samen te werken voor duurzame initiatieven. Hoewel dit onderzoek is gericht op het

externe netwerk van een onderneming en derhalve het interne netwerk buiten de scope van dit onderzoek valt gaven een aantal respondenten aan dat de motivatie van medewerkers een belangrijke doorslaggevende factor was in het nastreven van een duurzame strategie. Deze motivatie kan worden bevorderd door het inzetten van interne ambassadeurs om de kennis, houding en het gedrag van medewerkers ten opzichte van duurzaamheid te beïnvloeden. Dit komt ook naar voren uit onderzoek van Maon et al. (2009) waarin zij stellen dat werknemers kunnen worden gevraagd om op te treden als ambassadeurs of voorstanders van een duurzaam programma wat een gunstige invloed kan hebben op het eigenaarschap van werknemers. Daarnaast werden meerdere organisatorische aspecten door respondenten genoemd welke mogelijk waardevolle praktische implicaties voor ondernemingen die een duurzame strategie willen nastreven bevatten. Zoals het creëren van intern draagvlak om interne weerstand tegen veranderingen te verminderen, het cross-functioneel neerleggen van de taken en verantwoordelijkheden om een duurzame strategie te verankeren in de kernactiviteiten van de onderneming en de noodzaak van een 'kartrekker' met een sterk intern en extern netwerk naar voren voor de implementatie en uitvoering van duurzame initiatieven.

Literatuur

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1): 17–40.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932–968.
- Ahuja G. 2000. Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly* 45: 425–455.
- Ahuja, G., Soda, G., Zaheer, A. (2012) The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. *Organization Science* 23(2):434-448.
- Anderson, J., & Billou, N. (2007). Serving the world's poor: Innovation at the base of the economic pyramid. *Journal of Business Strategy*, 28(2), 14–21.
- Aragón-Correa, J., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., García-Morales, V. (2008) Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management* 86 P. 88–103.
- Aragón-Correa, J., Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *The Academy of Management Review*, Jan., 2003, Vol. 28, No. 1 (Jan., 2003), pp.71-88
- Ashby, A., Leat, M., Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*. 17/5 (2012) 497–516
- Baas, L. (2008). Industrial symbiosis in the Rotterdam Harbour and Industry Complex: reflections on the interconnection of the techno-sphere with the social system. *Business Strategy and the Environment* 17(5): 330–340.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*. 26: 197–218
- Bansal, P., Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*, Aug., 2000, Vol. 43, No. 4.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing— insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Baumgartner, R.J., (2014). Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 21 (No. 5), 258e271.
- Baumgartner, J., Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production* 140 (2017) 81e92.
- Beckert, J. (2010). How Do Fields Change? The Interrelations of Institutions, Networks, and Cognition in the Dynamics of Markets. *Organization Studies*. 31(05) 605–627
- Blau, P. M. 1964. Exchange and Power in Social Life. John Wiley & Sons, New York.

- Bodin, O., Crona, B. (2009). The role of social networks in natural resource governance: What relational patterns make a difference?. *Global Environmental Change* 19. 366–374
- Boons, F., Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production* 45: 9–19.
- Borgatti, S., Foster, P. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management* 2003 29(6) 991–1013
- Bossink, B. (2007). The interorganizational innovation processes of sustainable building: a Dutch case of joint building innovation insustainability. *Building and Environment* 42(12): 4086–4092.
- Bourdieu, P.: 1985, 'The Forms of Capital', In J. G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (Greenwood, New York).
- Bryman, A. & Bell, E., 2011. Business Research Methods. In., ed. Business Research Methods. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press. p.808.
- Burt, R.S. (1992) *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brinkman, S., Kvale, S., (2018), *Doing Interviews*, Sage
- Carroll, A.B., Shabana, K.M. (2010). The business case for Corporate Social Responsibility: a Rieview of Concepts, Research and Practice. *Int. Journal of Management Reviews*.
- Clarkson, P., Li, Y., Richardson, G., Vasvari, F. (2011). *Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies*. *J. Account. Public Policy* 30 (2011) 122–144.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Cook, K.S. and J.M. Whitmeyer. "Two Approaches to Social Structure: Exchange Theory and Network Analysis," *Annual Review of Sociology*, (18), 1992, pp. 109-127.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3.
- Dacin, T., Ventresca, M. Beal, B. (1999). The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions. *Journal of Management*. Vol. 25, No. 3, 317–356.
- Das, T. K., & Teng, B. 2002. Alliance constellations: A social exchange perspective. *Academy of Management Review*, 27: 445–456.
- Denscombe, M. 2010. *The Good Research Guide for small-scale social research project* (4th ed.). Glasgow: Open University Press.
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword?. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231–267.
- Doz, Y.I. en Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dyer, J. H., & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660–679.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P.R., Jaspersen, L.J. (2018) *Management & Business Research*. Sage.

- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 34, 81–100.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Elfring, T., Hulsink, W., 2007. Networking by entrepreneurs: patterns of tie formation in emerging organizations. *Organ. Stud.* 28 (12), 1849e1872.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E.A., Barlow, C.Y., 2017. Business model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Bus. Strat. Environ.* 26 (5), 597e608.
- Expósito-Langa, M., Molina-Morales, F.X., Tomás-Miquel, J-V, (2015). How shared vision moderates the effects of absorptive capacity and networking on clustered firms' innovation. *Scandinavian Journal of Management* 31 (2015) 293–302.
- Farla, J., Markard, J., Raven, R., & Coenen, L. (2012). Sustainability transitions in the making: A closer look at actors, strategies and resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 991–998.
- Floyd, S. W., Lane, P.J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*. 25 154–177.
- Freeman, L.C., 2004. The Development of Social Network Analysis—A Study in the Sociology of Science. Empirical Press, Vancouver.
- 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.
- Gnyawali, D.R. and Madhavan R. (2001) Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(2): 431-445.
- Goerzen, A., Beamish, A. (2005). The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*. (26), Issue 4. April 2005. Pages 333-354
- Granovetter, M.S., 1973. The strength of weak ties. *Am. J. Soc* 1360e1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: A theory of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481–510.
- Granovetter, M. (1992) Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta Sociologica* 35, 3–11.
- Gulati R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Special Issue 19(4): 293–317.
- Gulati R, Nohria N, Zaheer A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal* 21(3): 203–215.
- Haigh, N., Hoffman, A. (2018). The New Heretics: Hybrid Organizations and The Changing Face of Corporate Sustainability. *Academy of Management Proceedings*.(1).
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743–784.

- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316.
- Hart, S. (1997). Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard business review*. (January – february 1997).
- Hillman, A.J., Keim, G.D. (2001) Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?. *Strategic Management Journal*, (22), No. 2 (Feb., 2001), pp. 125-139.
- Hippel, E. 1988. *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Hirsch, P. M., Michaels, S., & Friedman, R. 1990. Clean models vs. dirty hands: Why economics is different from sociology. In S. Zukin & P. DiMaggio (Eds.), *Structures of capital: The social organization of the economy*: 39–56. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187.
- Khanagha, S., Volberda, H., Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R & D Management*. (44). 3. P. 322 – 340.
- Kilduf, M., Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. London: Sage.
- King, A., (2000). *Managing Without Institutions: The Role of Communication Networks in Governing Resource Access and Control*. Department of Biological Sciences, University of Warwick, Coventry.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 840, 243–275.
- Kok, A., de Bakker, F., Groenewegen, P. (2017). Sustainability Struggles: Conflicting Cultures and Incompatible Logics. *Business & Society*. 58 (8). pp. 1483–1495.
- Kolk, A., Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2014). Reviewing a decade of research on the “Base/Bottom of the pyramid” (BOP) concept. *Business & Society*, 53(3), 338–377.
- Krackhardt, D. 1992. The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form and action*: 216–239. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Lashitew, A.A., Bals, L., van Tulder, R. (2020). Inclusive Business at the Base of the Pyramid: The Role of Embeddedness for Enabling Social Innovations. *Journal of Business Ethics*. 162:421–448
- Loorbach, D., van Bakel, J. C., Whiteman, G., & Rotmans, J. (2010). Business strategies for transitions towards sustainable systems. *Business Strategy and the Environment*, 19(2), 133–146.
- Loorbach, D., & Wijsman, K. (2013). Business transition management: Exploring a new role for business in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, 45, 20–28.
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 350–370.
- Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries’ intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review* 14 (2005) 77–95.
- Liang, H., Renneboog, L. (2020). Corporate Social Responsibility and Sustainable Finance: A Review of the Literature. Finance Working Paper N° 701/2020 Sept. 2020
- Lorange, P., & Roos, J. 1993. *Strategic alliances: Formation, implementation, and evolution*. Cambridge, MA: Blackwell.

- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329–343.
- Mair, J., Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419–435.
- Markard, Jochen, Raven, Rob, Truffer, Bernhard, 2012. Sustainability transitions. An emerging field of research and its prospects. *Res. Policy* 41 (6), 955–967.
- McEvily, B. and Marcus, A. (2005) Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26(11): 1033-1055.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.
- Meppem, T., Gill, R., 1998. Planning for sustainability as a learning concept. *Ecol. Econ.* 26, 121–137.
- Mohr, J., & Spekman, R. 1994. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15: 135–152.
- Montabon, F., Pagell, M., & Wu, Z. (2016). Making sustainability sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11–27.
- Moran, P. (2005). Structural vs. Relational embeddedness: social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*. 26: 1129–1151 (2005)
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Muller, A., & Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management Studies*, 47(1), 1–26.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Neumeayer, X., Santos, S. (2018). Sustainable business models, venture typologies, and entrepreneurial ecosystems: A social network perspective. *Journal of Cleaner Production* 172 (2018) 4565e4579.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Oskam, I, Bossink, B, de Man, A.P. (2018). The interaction between network ties and business modeling: Case studies of sustainability-oriented innovations. *Journal of Cleaner Production* 177 (2018) 555e566.
- Ozcan, P., Eisenhardt, K. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, Network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal* 2009, Vol. 52, No. 2, 246–279.
- Parsons, A. L. (2002). What determines buyer–seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective. *The Journal of Supply Chain Management*, 38(2), 4–12.
- Phelps, C. C., Heidl, R., & Wadhwa, A. 2010. *Networks, knowledge, and knowledge networks: A literature review*. Working paper, HEC Paris, Jouy-en-Josas, France.
- Pinkse, J., kolk, A. (2012). Multinational enterprises and climate change: Exploring institutional failures and embeddedness. *Journal of International Business Studies*. 43, 332–341

- Podolny, J. (1993). 'A status based model of market competition', *American Journal of Sociology*, 98, pp. 829–872.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M.E., Kramer, M.R., (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*. 89 (1), 2.
- Powell, W.W., Koput, K.W., & Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 116–145.
- Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Putnam, R.D., 1993. *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409
- Reagans, R. and McEvily, B. (2003) Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 240–267
- Reuer, J. J., & Ragozzino, R. 2006. Agency hazards and alliance portfolios. *Strategic Management Journal*, 27: 27–43.
- Rivera-Santos, M., Rufin, C., & Kolk, A. (2012). Bridging the institutional divide: Partnerships in subsistence markets. *Journal of Business Research*, 65(12), 1721–1727.
- Rotmans, Jan, René Kemp, Marjolein van Asselt, Frank Geels, Geert Verbong en Kirsten Molendijk. 2000. *Transities & transitie management: De Casus van een emissiearme energievoorziening* [Transitions and transition management: The case of a sustainable energy supply]. Maastricht: ICIS/MERIT.
- Rowley, T., Behrens, D., Krackhardt, D., 2000. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strat. Manag. J.* 21 (3), 369e386.
- Rudd, M. (2000). Live long and prosper: collective action, social capital and social vision. *Ecological Economics* 34 (234) 131–144
- Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, 21, 49–63.
- Senge, P., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday, New York.
- Senge, P., Lichtenstein, B., Kaeufer, K., Bradbury, H., Carroll, J. (2007). Collaborating For Systemic Change. *MIT Sloan Management Review*. Winter 2007. VOL.48 NO. 2
- Sivades, E., & Dwyer, F. R. 2000. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance based processes. *Journal of Marketing*, 64(1): 31–49.
- Slawinski, N., Pinkse, J., Busch, T., & Banerjee, S. B. (2017). The role of short-termism and uncertainty avoidance in organizational inaction on climate change: A multi-level framework. *Business & Society*, 56, 253–282.

Singh, Robert P., Hills, Gerald E., Lumpkin, G.T., Hybels, Ralph C., 1999. The entrepreneurial opportunity recognition process: examining the role of selfperceived alertness and social networks. In: *Academy of Management Proceedings*, 1999:G1eG6. Academy of Management.

Stubbs, Wendy, Cocklin, Chris, 2008. Conceptualizing a 'sustainability business model.'. *Organ. Environ.* 21 (2), 103e127.

Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451–478.

Tate, W. L., & Bals, L. (2016). Achieving shared triple bottom line (TBL) value creation: Toward a social resource-based view (SRBV) of the firm. *Journal of Business Ethics*.

Tideman, S. G., Arts, M. C., & Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership. *Journal of Corporate Citizenship*, 49(6), 17–33.

Tilburg, R. van Tulder, R.J.M, Francken, M., & Da Rosa, A. (2012). *Duurzaam ondernemen waarmaken*. Assen, Nederland: Van Gorcum.

Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29(3), 251–272.

Tracey, S.J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Tsai, W., Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*. 41 464–476.

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*. 42 35–67.

Vanhaverbeke, W., Gilsing, V., Beerkens, B., Duysters, G. (2009). The Role of Alliance Network Redundancy in the Creation of Core and Non-core Technologies. *Journal of management Studies*. 46. 2. P. 215–244.

Waddell, S. (2005). *Societal Learning and Change: How Governments, Business and Civil Society Are Creating Solutions to Complex Multi-Stakeholder Problems*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

Wasserman, S., & Faust, K. 1994. *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Wellman, B. "Network Analysis: Some Basic Principles," *Sociological Theory*, (1), 1983, pp. 155-200.

Wellman, Barry. 1988. "Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance." Pp. 19–61 in *Social Structures: A Network Approach*, edited by B. Wellman and D. Berkowitz. Cambridge: Cambridge University Press.

Werhane, P., Hartman, L., Moberg, D., & Kelley, S. (2010). *Alleviating Poverty through Profitable Partnerships: Globalization, Markets, and Economic Well-Being*. New York: Routledge.

Wilburn, K., & Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social benefit. *Business Horizons*, 57(1), 11–20.

Vanhaverbeke L, Macharis C. 2011. An agent-based model of consumer mobility in a retail environment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 20: 186–196.

- Van den Belt, M., Deutsch, L., Jansson, A. ., 1998. A consensusbased simulation model for management in the Patagonia coastal zone. *Ecol. Model.* 110, 79–103.
- Van Tilburg, R, van Tulder, R, Francken, M, & Da Rosa, A. (2012). *Duurzaam ondernemen waarmaken*. The Partnerships Resource Centre
- Van Tulder, R., Kolk, A., (2001). Multinationality and Corporate Ethics: Codes of Conduct in the Sporting Goods Industry. *Journal of International Business Studies* (32) P.267–283.
- van Wijk, R.A.J.L. (2003). *Organizing Knowledge in Internal Networks. A Multilevel Study*. Erasmus University Rotterdam (248 pag.) (Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (PhD Serie 021)) Prom./coprom.: Prof. dr. ing. Frans, A.J. Van Den Bosch.
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., & Ketchen, D. J. Jr. (2010). The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 555–581
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zaheer, A., Bell, G. G. (2005). 'Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance'. *Strategic Management Journal*, 26, 809–25.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., Milanov, H. (2010). *Academy of Management Perspectives* , February 2010, Vol. 24, No. 1. pp. 62-77.
- Zukin, S., DiMaggio, P. (1990). 'Introduction', in *Structures of capital. The social organization of the economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bijlage 1 Interviewguide

Vraag 1 Wat is voor jullie een sociale visie? Welke ambities hebben jullie hierin?

Vraag 2 Wat zijn in jullie netwerk belangrijke samenwerkingen?

- Persoonlijk*
- Bedrijfsmatig*
- Contractueel*

Vraag 3 Kenmerken netwerk:

- veel actoren dichtbij of juist op 'armslengte'?*
- zie je de actoren in het netwerk vaak of zelden?*
- hoe zijn de verbindingen? Ook via via?*
- is er sprake van een leer effect in het netwerk?*
- is er een mate van afhankelijkheid?*
- een dominante actor?*

Vraag 4 Wat zien jullie in die samenwerkingen wat van invloed is op maatschappelijke waarde/sociale doelen?

Vraag 5 is er een gedeelde visie binnen het netwerk? In welke mate?

Vraag 6 hoe verschilt/verschillen deze visie(s)?

Vraag 7 Indien andere visies in netwerk: hebben jullie daar iets aan gedaan?

Vraag 8 Zie je hierin verschil met nieuwkomers in het netwerk en lang zittende partijen?

Vraag 9 Heeft dat consequenties (positief of negatief) voor jullie gehad?

Vraag 10 Hoe betrekken jullie je, je partners in je netwerk?

Vraag 11 Neem je deel aan netwerkactiviteiten?

Vraag 12 Refereer naar succesvolle initiatieven; 'hoe heeft het netwerk ertoe bijgedragen dat het zo succesvol was?

- Zie je daar een relatie tussen? Netwerk en shared social vision*
- Ja; hoe werkt die relatie? Nee: waarom niet?*
- Hoe is dat effect gerealiseerd?*