



# Stakeholderintegratie

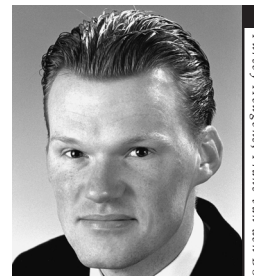
## WERKEN AAN WEDERZIJDIG VERSTERKENDE RELATIES

Dit onderzoek gaat in op de centrale stelling van de instrumentele stakeholdertheorie. Deze houdt in dat bedrijven die een hechte band ontwikkelen met hun belangengroepen, een concurrentievoordeel hebben ten opzichte van bedrijven die een dergelijke band niet hebben ontwikkeld. Een casestudy van de introductie van genetisch gemodificeerde voedingsmiddelen in Nederland vormt de basis van onze empirische analyse. De resultaten onderbouwen de stelling waarop instrumenteel stakeholdermanagement gebaseerd is. Ze laten zien dat de integratie van belangengroepen via wederzijds versterkende relaties zowel kan resulteren in leerresultaten voor het bedrijf zelf als in maatschappelijke legitimiteit.<sup>1</sup>

## Inleiding

Ondanks de huidige nadruk in vele op Noord-Amerika georiënteerde ondernemingen op het scheppen van *shareholder value*, vindt de opvatting dat stakeholdermanagement en een goed bedrijfsresultaat hand in hand kunnen gaan, steeds meer ondersteuning in de literatuur (Donaldson en Preston, 1995). Zo stelt Freeman (1999): 'Om effectief te zijn dienen bedrijven aandacht te besteden aan uitsluitend die relaties die invloed kunnen hebben op, of beïnvloed kunnen worden door het bereiken van het doel van de onderneming' (p. 234). De specifieke tak van stakeholderliteratuur die erop gericht is theoretische verbindingen aan te tonen tussen een dergelijke bedrijfsaanpak en de prestaties van de organisatie, is van een label voorzien door Donaldson en Preston (1995). Zij spreken over de 'instrumentele stakeholdertheorie'. De laatste tien jaar is deze theorie onlosmakelijk verbonden geraakt aan het werk van Jones en zijn collega's (Hill en Jones, 1992; Jones, 1995; Jones en Wicks, 1999; Quinn en Jones, 1995).

Onlangs is een aantal empirische bijdragen in de vakliteratuur verschenen waarin de hypothese wordt getoetst dat bedrijven met managers die stakeholder-oftewel belangengroepenprincipes overnemen, betere financiële prestaties leveren dan bedrijven waarbij dat niet het geval is (Berman, Wicks, Kotha en Jones, 1999; Ogden en Watson, 1999). Op deze empirische bijdragen kwam echter kritisch commentaar avant la lettre van Donaldson en Preston (1995): 'Welke



P.P.M.A.R. Heugens, Frans van den Bosch, Cees van Riel



Drs. P.P.M.A.R. Heugens en prof. dr. ing. F.A.J. van den Bosch zijn beiden verbonden aan de vakgroep Strategie & Omgeving van de Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Prof. dr. C.B.M. van Riel is verbonden aan de Vakgroep Business-Society Management van de Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

waarde de [studies die de link tussen stakeholdermanagement en marktprestaties onderzoeken] op zichzelf ook mogen hebben, de meeste bevatten geen betrouwbare indicatoren van de stakeholdermanagementkant van de relatie (met andere woorden, de onafhankelijke variabele)' (p. 78, cursivering door auteurs). In dit artikel nemen we deze kritiek ter harte. We rapporteren over een diepte-onderzoek – gericht op de verdere ontwikkeling van de stakeholdertheorie – dat juist de indicatoren van instrumenteel (of strategisch) stakeholdermanagement onderzoekt (vergelijk Berman et al., 1999). We hebben deze indicatoren in kaart gebracht met behulp van twee onderzoeksvragen:

*Welke specifieke soorten stakeholdermanagement gebruiken bedrijven om hun marktprestaties te verbeteren?*

*Welke specifieke soorten concurrentievoordeel kunnen bedrijven verwachten wanneer zij deze stakeholdermanagementtechnieken toepassen?*

De empirische basis van onze analyse bestaat uit een gedetailleerde casestudy waarin we nagaan hoe bedrijven in de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie strategisch stakeholdermanagement hebben toegepast tijdens de recente introductie van genetisch gemodificeerde ingrediënten in de periode 1992-2000. Dit artikel is opgebouwd uit vijf paragrafen. Allereerst stellen we deductief een typologie op van stakeholderintegratiemechanismen. Deze typologie is gebaseerd op twee onderliggende theoretische dimensies, namelijk de *locus* en de *modus* van integratie. Vervolgens bespreken we kort de methoden die wij hebben gebruikt bij onze empirische studie. In de derde paragraaf beschrijven we de casus met gegevens over de pogingen die de bedrijven in onze steekproef hebben ondernomen om belangengroepen te integreren. In de vierde paragraaf analyseren we deze gegevens. Ook ontwikkelen we vier proposities waarbinnen de verschillende typen stakeholderintegratie worden verbonden aan specifieke soorten concurrentievoordeel. Ten slotte vatten we de resultaten samen in de slotparagraaf.

## 1. Theorieontwikkeling: een typologie van de soorten stakeholderintegratie

In algemene zin stellen instrumentele theorieën dat bepaalde resultaten volgen uit de adoptie van bepaalde gedragingen (Jones en Wicks, 1999). De instrumentele stakeholdertheorie stelt met name dat 'bedrijven die (via hun managers) met hun belangengroepen omgaan op basis van wederzijds vertrouwen en wederzijdse samenwerking, een concurrentievoordeel hebben ten opzichte van bedrijven die dat niet doen' (Jones, 1995, p. 422). In de literatuur spreekt men over 'stakeholderintegratie', oftewel de integratie van belangengroepen (Hart, 1995; Sharma en Vredenburg, 1998). Daarmee wordt de specifieke strategie bedoeld waarmee door het leggen van nauwe contacten met een reeks van uiteenlopende interne en externe groeperingen een concurrentievoordeel wordt behaald. Empirisch gezien

kan men aspecten van dit fenomeen in vele gedaanten aantreffen. Voorbeelden variëren van plannen om aandelenbezit onder medewerkers te stimuleren (Marens, Wicks en Huber, 1999) tot de vertegenwoordiging van belangengroepen in het ondernemingsbestuur (Luoma en Goodstein, 1999). Om onderscheid te kunnen maken tussen deze verschillende soorten stellen we hier twee conceptuele dimensies voor: de locus ('waar') en de modus ('hoe') van stakeholderintegratie.

### LOCUS VAN STAKEHOLDERINTEGRATIE

In hun taakomgeving (Dill, 1958) worden bedrijven geconfronteerd met een verscheidenheid aan oorzaken die onzekerheid en onderlinge afhankelijkheid tweebrengen (Bazerman en Schoorman, 1983; Pfeffer en Salancik, 1978; Thompson, 1967). Om effectief met deze problemen om te gaan moeten bedrijven banden smeden met de kritische achterban in hun omgeving (Bresser en Harl, 1986; Selznick, 1949; Pfeffer, 1972). Schoorman, Bazerman en Atkin (1981) stellen dat 'het management van de banden die een organisatie heeft met financiële instellingen, leveranciers en klanten, wel eens even cruciaal kan zijn voor de effectiviteit van de organisatie als geheel als het interne management van de organisatie zelf' (p. 244).

Dergelijke banden kunnen de vorm aannemen van een dyadische relatie tussen het bedrijf en zijn voornaamste belangengroepen. In het vroege werk van Freeman (1984) wordt het stakeholdermodel bijvoorbeeld gepresenteerd als een figuur waarin het bedrijf het middelpunt vormt van een wiel, terwijl de belangengroepen aan het eind van de spaken zijn gepositioneerd (cf. Freeman, 1999). Dit concept voldoet zolang een bedrijf zijn belangrijkste belangengroepen kan isoleren. Maar Freeman gaf ook toe dat de omgeving van belangengroepen vaak bestaat uit 'een reeks multilaterale contracten tussen belangengroepen' (Freeman en Evan, 1990, p. 354, cursivering door auteurs). Aangezien de relaties met belangengroepen vaak optreden binnen een netwerk van invloeden (Rowley, 1997), reageren bedrijven dus niet altijd op de individuele stakeholder maar meer op de interactie tussen verschillende invloeden uit de stakeholderomgeving. We stellen dan ook voor dat de locus van stakeholderintegratie kan bestaan uit een *paarsgewijze één-op-één*-relatie tussen een bedrijf en zijn belangengroepen ofwel uit een *netwerk* van multilaterale verbintenissen tussen een bedrijf en zijn belangengroepen.

### MODUS VAN STAKEHOLDERINTEGRATIE

Edelman (1992) merkt op dat topmanagers vaak hun eigen autonomie willen waarborgen wanneer ze moeten omgaan met pressie uit externe bronnen. Een effectieve manier om met druk van buitenaf om te gaan is het instellen van grensomvattende *structuren*. Daarmee kan betrokkenheid worden getoond bij geïnstitutionaliseerde opvattingen, terwijl het bedrijf zich op een gunstige wijze aan belangengroepen presenteert (Aldrich, 1979; Edelman, 1992; Rao en Sivakumar, 1999; Thompson, 1967). Meyer en Rowan (1991) merken op dat het aanhangen

van dergelijke institutioneel voorgeschreven structuren de boodschap uitdraagt dat een organisatie 'zich op een juiste en adequate wijze richt op collectief gewaardeerde doelstellingen' (p. 50). Externe belangengroepen die deze structuren waarnemen, kunnen als gevolg daarvan het bedrijf inschatten als waardevol en hun steun waardig (Suchman, 1995).

Maar niet alle strategieën voor het managen van de afhankelijkheid van de buitenwereld zijn gebaseerd op structurele aanpassingen (Pfeffer, 1972; Oliver, 1991). Organisaties kunnen ook meer informeel (Selznick, 1949) reageren op de druk die wordt uitgeoefend door specifieke machtscentra binnen een gemeenschap. Een bedrijf kan bijvoorbeeld zijn externe stakeholders de gelegenheid bieden om het bedrijfsbeleid op informele wijze te beïnvloeden, als erkenning van de macht die deze stakeholders in potentie kunnen uitoefenen (Frooman, 1999; Pfeffer en Salancik, 1978). Vooral samenwerking wordt vaak genoemd als een effectief proces om externe afhankelijkheidsrelaties te managen. Samenwerking levert ook de oplossing voor grensomvattende problemen die geen van de betrokken partijen in haar eentje het hoofd zou kunnen bieden (Gray, 1989). In deze modus van stakeholderintegratie ligt de nadruk niet op een bepaalde structurele aanpassing, maar op de interactieprocessen met externe belangengroepen. In navolging van Pettigrew en Whipp (1991) noemen we deze laatste aanpak 'procesmatig'.

Samengevat kan de *modus* oftewel de *modus operandi* van stakeholderintegratie bestaan uit twee mogelijkheden. De eerste is een *structurele* aanpak waarmee grensomvattende structuren worden gecreëerd. De tweede is een *procesmatige* aanpak waarbij informele mogelijkheden worden ontwikkeld om de druk van buitenaf te beheersen. Met gebruik van de locus- en modusdimensies kan een overzichtelijke typologie van soorten stakeholderintegratie worden opgesteld (zie Figuur 1). In wezen verschaft deze typologie een tentatief antwoord op onze eerste onderzoeksvraag. Hierna bespreken we beknopt elk van de vier typen van stakeholderintegratiemechanismen

Figuur 1.  
Typologie van de stakeholderintegratiemechanismen

<i>modusdimensie</i>	<i>locusdimensie</i>	
	dyade	netwerk
structureel	coöptatie	bufferen
procesmatig	wederzijds leren	metaprobleem oplossen

## VIER TYPEN STAKEHOLDERINTEGRATIE

### Bufferen

Bedrijven zijn in het algemeen gemotiveerd om voldoende externe stabiliteit en zekerheid veilig te stellen om de efficiëntie en effectiviteit van hun primaire transformatieprocessen te behouden (Scott, 1998; Van den Bosch en Van Riel, 1998). De behoefte aan zekerheid brengt veel organisaties ertoe *bufferstrategieën* toe te passen (zie Figuur 1). Deze zijn erop gericht hun kernactiviteiten af te scherm van omgevingsinvloeden (Thompson, 1967). Bufferen als mechanisme om belangengroepen te integreren bestaat uit het smeden van nauwe banden met representatieve organisaties. Daarmee voorkomt het bedrijf dat het met een groot aantal verspreide, anonieme en daarom minder controleerbare individuele stakeholders moet omgaan. Rowley (1997) toont aan dat bedrijven die te maken hebben met veel van deze zogenaemde *indirecte* stakeholders, zich in een kwetsbare positie bevinden. Dit komt omdat zij niet in staat zijn de informatie-uitwisselingsprocessen in het netwerk van belangengroepen te beïnvloeden. Door nu grensomvattende *structuren* te ontwikkelen met vertegenwoordigers van deze indirecte belangengroepen kunnen zij een buffer rond zich vormen tegen deze invloeden op *netwerkniveau*. Via deze structuren kunnen zij enige autonomie bewaren over hun operationele structuur (Meyer en Rowan, 1991).

### Coöptatie

Organisaties krijgen ook te maken met *directe* stakeholders (Rowley, 1997). Deze kunnen verschillen in de mate waarin zij voor de organisatie van direct belang zijn (Agle, Mitchell en Sonnenfeld, 1999; Mitchell, Agle en Wood, 1997). De bufferstrategie is geen optie wanneer het de meest belangrijke stakeholders van een bedrijf betreft. Sommige stakeholders dragen immers direct bij aan de kernactiviteiten van een bedrijf door investeringen in specifieke activa (Dyer en Singh, 1998; Teece, 1987). Het gevolg van een dergelijke onderlinge afhankelijkheid is ook weer onzekerheid. Bedrijven kunnen deze onzekerheid beheersen via *coöptatie* (zie Figuur 1). Selznick (1949) definieert dit als 'het proces waarmee nieuwe elementen worden geabsorbeerd in de leiderschaps- of beleidsbepalingsstructuur van een organisatie als een manier om bedreigingen van haar stabiliteit of bestaan af te wenden' (p. 13). Volgens Pfeffer (1972) is coöptatie een gedeeltelijke absorptietechniek die meestal wordt gebruikt wanneer totale absorptie ofwel wettelijk verboden is, ofwel onmogelijk is door beperkte resources, of wanneer gedeeltelijke insluiting voldoet om de problemen van de organisatie op te lossen. Coöptatie is dan ook een *paarsgewijze* techniek van stakeholderintegratie. Deze heeft de vorm van aanpassingen aan de *structuur* van het leiderschap van een bedrijf. Zo wordt de toestemming van externe belangengroepen verkregen of worden zij ingezet als boodschappers die informatie doorgeven die voor beide partijen van belang is (Galaskiewicz, 1985; Pennings, 1981).

### Wederzijds leren

Niet elke onderlinge afhankelijkheid tussen bedrijven en hun belangengroepen hoeft via de modusdimensie te leiden tot structurele aanpassingen als buffering of

coöptatie (Pfeffer en Nowak, 1976). Bedrijven worden vaak geconfronteerd met *symbiotische*, wederzijdse afhankelijkheid met andere organisaties. Hawley (1950) definieert symbiose als 'een wederzijdse afhankelijkheid tussen ongelijke organisaties' (p. 36). Deze symbiotische, wederzijdse afhankelijkheid kan het beste via procesmatige aanpassingen worden beheerst. Hierbij wordt in het geval van de dyade voornamelijk *wederzijds leren* genoemd als een geschikte strategie (March en Simon, 1958; Powell, Koput en Smith-Doerr, 1996). Centraal binnen dit proces van wederzijds leren staat de opvatting dat de symbiotische, wederzijdse afhankelijkheid tussen organisatie en belangengroep wordt geherdefinieerd (Gray, 1989). Individuele organisaties brengen meestal hun eigen haalbaarheidsvooroordelen mee naar de onderhandelingstafel. Hierdoor wordt het bereik van de coöperatieve opties onnodig beperkt tot een limitatief aantal alternatieven. Via *dyadische samenwerkingsprocessen* kunnen symbiotisch en wederzijds afhankelijke partijen echter elkaars haalbaarheidsvooroordelen ontdekken. Zo kunnen ze een oplossing vinden die ten minste een aantal van de belangen van iedere betrokken belangengroep dient (Wood en Gray, 1991).

### Metaprobleem oplossen

Symbiotische, wederzijdse afhankelijkheid blijft niet noodzakelijkerwijs beperkt tot het dyadische niveau. Deze kan zich ook uitstrekken tot het netwerkniveau als locus van stakeholderintegratie (Westley en Vredenburg, 1991, 1997). Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer meerdere bedrijven geconfronteerd worden met een moeilijk te definiëren probleemveld, een probleemveld waarbinnen relevante stakeholders niet a priori zijn gedefinieerd, of een probleemveld waarbinnen de betrokken partijen sterk verschillen in macht of expertise (Gray, 1989; Van den Bosch 1996a, 1996b). Dergelijke probleemvelden worden in de literatuur 'metaproblemen' genoemd (Chevalier, 1966). Aangezien metaproblemen de grenzen van veel individuele organisaties overstijgen, dienen ze gezamenlijk te worden aangepakt door diverse perspectieven en bronnen voor de oplossing ervan te combineren (Emery en Trist, 1965). Alternatieven, zoals individuele pogingen om met grensomvattende problemen om te gaan, resulteren gewoonlijk in weinig bevredigende oplossingen (Gray, 1989). Een effectieve manier om metaprobleemoplossend te werken bestaat dan ook uit *samenwerkingsprocessen* op *netwerkniveau* (zie Figuur 1) die de integratie stimuleren van organisaties 'die zeer ongelijkwaardig kunnen zijn wat vermogen, macht, cultuur, taal, waarden, belangen en structurele kenmerken betreft' (Westley en Vredenburg, 1991, p. 67).

## 2. Methodes

Om te komen tot een testbare instrumentele stakeholderintegratietheorie, hebben we een diepteonderzoek verricht naar de gebeurtenissen in de Nederlandse voedingsindustrie tijdens de recente introductie van genetisch gemodificeerde ingrediënten. We hebben dit onderwerp gekozen vanwege de groeiende maatschappelijke relevantie en actualiteit. De mate van controversie die kleeft aan een bepaalde kwestie (Jardine, 1999; Scott, 1998), bepaalt dat deze voldoet aan de criteria

voor een 'extreme casus' (Eisenhardt, 1989). Dit is een casus waarin het proces van de integratie van belangengroepen dringender en ook transparanter is dan in de meeste andere gevallen.

Nadat de keuze voor ons onderzoek was gevallen op genetische modificatie, bleven we met een belangrijke vraag zitten: 'wat is dan onze casus?' (Miles en Huberman, 1994). We gebruikten vier cumulatieve demarcatiecriteria om een grens te trekken tussen wat we wel en niet wilden onderzoeken. Ten eerste richtten we ons op de *sociale eenheid* die wordt gevormd door de Nederlandse voedingsindustrie en haar belangengroepen. Ten tweede werd het *fenomeen van onze belangstelling* binnen deze eenheid gevormd door de pogingen tot stakeholderintegratie door de bedrijven in deze bedrijfstak. Ten derde gebruikten we als *ruimtelijke begrenzing* voor deze studie de geografische grenzen van Nederland. We richtten ons, met andere woorden, alleen maar op de lokale activiteiten van de vele multinationale ondernemingen in dit gebied. Ten vierde kozen we de jaren 1992 en 2000 als respectievelijk de onderste en bovenste *tijds grens*.

## HET VERZAMELEN VAN GEGEVENS

Om informatie uit de eerste hand te verzamelen over toepassingen van stakeholdermanagement binnen de Nederlandse voedingssector hebben we zogenoemde 'gerichte interviews' (Merton, Fiske en Kendall, 1956) gehouden met een uiteenlopende reeks deelnemers binnen de genetische voedingskwestie (Van den Bosch, Heugens en Van Riel, 1998). Om gegevens te verkrijgen die de grootst mogelijke variatie in ervaringen met stakeholdermanagement weergeven, hebben we een groep van 23 deelnemers geselecteerd die een sleutelrol vervullen binnen de kwestie. Hiermee volgen we de opvatting van Glaser en Strauss (1967) over theoretische steekproeven in termen van theoretische relevantie. Meer specifiek hebben we ons gericht op variatie in de rol die de verschillende deelnemers speelden in deze kwestie. Dit wordt weergegeven door zowel de aard van de organisaties waarbij deze personen zijn aangesloten, als door hun functie. Een volledige lijst van geïnterviewden is opgenomen in Tabel 1.

De interviews duurden gemiddeld anderhalf uur. Hierbij stelden de onderzoekers de vragen, terwijl ze tegelijkertijd notities maakten. De meeste van de door ons ondervraagde personen wilden liever niet dat we het gesprek opnamen. We besloten daarom de interviews niet uit te schrijven. In plaats daarvan maakten we uitgebreide verslagen van de gesprekken, meestal binnen twee dagen nadat de gegevens waren verzameld. In totaal beslaan de gespreksverslagen zo'n 150 pagina's tekst met dubbele interlinie.

Ook gebruikten we drie extra gegevensbronnen om de resultaten van onze interviews te 'triangleren' (Jick, 1979; Patton, 1987; Denzin, 1989). Ten eerste mochten we de archieven van het Productschap voor Margarine, Vetten en Oliën gebruiken. Deze archieven bevatten persoonlijke correspondentie, zoals brieven en faxen tussen leden van het Productschap en vertegenwoordigers uit de bedrijfstak, maar ook brochures, wetenschappelijke rapporten en verslagen van vergaderingen. Ten tweede konden we drie rondetafeldiscussies met hooggeplaatste func-

Tabel 1.  
Lijst van geïnterviewden

Nummer	Organisatie	Functie
1.	Productschap voor Margarine, Vetten, en Oliën	Secretaris
2.	Productschap voor Margarine, Vetten, en Oliën	Hoofd beleidszaken
3.	Productschap voor Margarine, Vetten, en Oliën	Hoofd communicatie
4.	Productschap voor Margarine, Vetten, en Oliën	Redacteur Nieuwsbrief Biotechnologie
5.	Productschap voor Granen, Zaden en Peulvruchten	Hoofd beleidszaken
6.	Productschap voor Diervoeders	Hoofd beleidszaken
7.	Ministerie van Economische Zaken	Coördinator biotechnologie
8.	Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij	Coördinator biotechnologie
9.	Nederlands Normalisatie Instituut	Normalisatieadviseur voor landbouw en voeding
10.	Consument & Biotechnologie	Beleidsmedewerker
11.	Consumentenbond	Beleidsmedewerker
12.	Unilever	Issues manager
13.	Unilever	Hoofd inkoop
14.	Unilever	Public Affairs manager
15.	Numico	Directeur Corporate Affairs
16.	Shell	Public Affairs manager
17.	Gist-brocades	Directeur Public Affairs
18.	Gist-brocades	Hoofd externe communicatie
19.	Ahold	Public Affairs manager
20.	Het Financieele Dagblad	Redacteur
21.	De Volkskrant	Redacteur
22.	Schuttelaar & Partners	Communicatieadviseur
23.	Landbouwwuniversiteit Wageningen	Hoogleraar Massacommunicatie

tionarissen uit de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie organiseren en daaraan deelnemen. Ten derde hebben we gegevens gebruikt uit verschillende publiekelijk verkrijgbare bronnen, zoals kranten- en weekbladartikelen. Ook hadden we een aantal geluids- en videobanden tot onze beschikking van interviews met leden van het Productschap en vertegenwoordigers uit de bedrijfstak.

## BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

### Betrouwbaarheid

In dit onderzoek hebben we geprobeerd om een bevredigende mate van betrouwbaarheid te garanderen door de procedures voor het verzamelen van gegevens en de analyseprocedures zorgvuldig vast te leggen (Kidder en Judd, 1986; Yin, 1994). Tevens hebben we een interviewprotocol gebruikt waarin een aantal theoretisch relevante vragen is opgenomen (analoog aan Dutton en Dukerich, 1991). Dit ondanks het feit dat de door ons gehouden interviews een open einde hadden en leken op een gewone conversatie. Het gebruik van dit protocol maakt dat de verschillende interviewverslagen onderling vergelijkbaar zijn. Een verkorte versie van dit protocol wordt weergegeven in Tabel 2.

### Communicatieve validiteit

We hebben geprobeerd om 'communicatieve validiteit' tot stand te brengen – een overeenkomst tussen de door de respondent beleefde ervaring van de wereld en



Tabel 2.  
Interviewprotocol

<b>Voorbeeldvragen</b>	
Standpunt ten aanzien van biotechnologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw standpunt ten aanzien van biotechnologie?</li> <li>• Onder welke voorwaarden keurt u het gebruik van moderne biotechnologie goed?</li> </ul>
Betrokkenheid bij biotechnologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer bent u betrokken geraakt bij biotechnologie?</li> <li>• Op welke wijze bent u betrokken bij biotechnologie?</li> </ul>
Corporate communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe communiceert u met uw stakeholders over deze kwestie?</li> <li>• Bent u tevreden met de uitkomsten van uw corporate communication strategie?</li> </ul>
Stakeholderrelaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welke formele of informele samenwerkingsverbanden bent u actief?</li> <li>• Wat is uw rol in deze samenwerkingsverbanden?</li> </ul>
Houding van stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn uw stakeholders coöperatief?</li> <li>• Kunt u ieder onderwerp bespreekbaar maken met uw stakeholders?</li> </ul>
Internationale verhoudingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke factoren bepalen het niveau van de politieke aandacht voor deze kwestie in Nederland?</li> <li>• Wat zijn de meest invloedrijke instituties in andere Europese landen met betrekking tot dit onderwerp?</li> </ul>

de interpretatie van die ervaring door de onderzoeker (Kvale, 1996; Sandberg, 2000) – door een interpretatiegemeenschap te creëren (Apel, 1972). Apel benadrukt dat de productie van geldige kennis een onderling begrip vooronderstelt tussen de onderzoekers en hun respondenten met betrekking tot wat deze laatsten nu eigenlijk doen. Wij probeerden een interpretatiegemeenschap te creëren door middel van de rondetafelgesprekken. Deze stelden ons herhaaldelijk in de gelegenheid een discussie aan te gaan met een panel van experts uit de bedrijfstak over de betekenis en implicaties van onze onderzoeksresultaten.

### Constructvaliditeit

We hebben twee tactieken toegepast om constructvaliditeit te bereiken. Constructvaliditeit is het formuleren van correcte, operationele maatstaven voor de concepten die worden bestudeerd (Kidder en Judd, 1986). De eerste tactiek was, zoals hierboven al aangegeven, gericht op het vastleggen van convergerende onderzoekslijnen door meerdere bronnen van bewijs te gebruiken (Yin, 1994). Ten tweede hebben we verscheidene versies van het verslag van onze casestudy laten beoordelen door een aantal belangrijke informanten ( $N = 5$ ). De gedachte hierachter is dat informanten en deelnemers het oneens mogen zijn met de conclusies en interpretaties van de onderzoekers, maar dat zij het over het algemeen niet oneens mogen zijn met de daadwerkelijke feiten van de casus (Yin, 1994). De deelnemers die onze resultaten hebben beoordeeld, zijn in Tabel 1 opgenomen onder de nummers 1, 2, 5, 13 en 22.

### 3. De casus: stakeholderintegratie in de voedingsindustrie

Tijdens de door ons onderzochte periode (1992-2000) probeerde de Nederlandse voedingsindustrie collectief te leren omgaan met de kwestie van genetische modificatie. Dit deed de bedrijfstak door drie achtereenvolgende en interorganisatorische platforms op te richten die bedoeld waren om nauwe relaties aan te gaan met de meest belangrijke stakeholders. In volgorde van ontstaan zijn dit de platforms Informeel Overleg Biotechnologie (1992-1995), Task Force van het Productschap voor Margarine, Vetten en Oliën (1995-1998), en Projectteam Biotechnologie Productschappen (1998-2000). In navolging van het voorbeeld van Dutton en Dukerich (1991) stellen we een geschiedenis samen die beschrijft hoe deze drie platforms zich ontwikkelden. Ze worden beschreven in termen van belangrijke gebeurtenissen, kenmerken van de regeling en de voornaamste respons die is overgenomen door de deelnemende organisaties.

#### FASE 1: INFORMEEL OVERLEG OVER BIOTECHNOLOGIE

##### Belangrijkste gebeurtenissen

In antwoord op de snelle wetenschappelijke vorderingen in de biotechnologie aanvaardde de Europese Unie in 1990 twee belangrijke richtlijnen (90/220/EEC en 90/221/EEC). De eerste hiervan is gericht op het uitzetten van transgenen in de natuurlijke omgeving. De tweede richt zich op het gebruik van transgenen in een gecontroleerde omgeving zoals laboratoria en fabrieken. Deze twee richtlijnen stelden extra beperkingen aan Europese bedrijven die werkzaam zijn in de biotechnologie. Daartegenover stond dat in de Verenigde Staten gevestigde bedrijven, zoals Monsanto en DuPont, minder werden belemmerd door deze richtlijnen, aangezien de US Food and Drug Administration (FDA) in 1992 besloot dat gewijzigde voedingsproducten moesten beantwoorden aan dezelfde normen als alle andere voeding, maar niet aan nieuwe.

##### Kenmerken van de regeling

In antwoord op de nieuwe Europese bepalingen nam een aantal van de belangrijkste voeding- en ingrediëntenproducerende bedrijven in Nederland, zoals Gist-Brocades, Numico, Unilever en Sara Lee, in 1992 het initiatief een samenwerkend platform op te richten onder de naam 'Informeel Overleg Biotechnologie'. Deze collectieve inspanning kwam voort uit het inzicht dat deze specifieke kwestie doordrong tot iedere individuele organisatie binnen de industrie. Een citaat uit een toespraak over de impact van biotechnologie door Morris Tabaksblat, destijds voorzitter van Unilever, illustreert dit inzicht:

*'Of u nu kopers, handelaars, crushers, of wetgevers bent, of [werkzaam] in een andere sector van de voedingsmiddelenindustrie, u vertegenwoordigt een enorme reeks producten en sectoren. Het is indrukwekkend te zien hoe uiteenlopend en tegelijkertijd nauw onderling afhankelijk deze verschillende gebieden zijn. Maar uiteindelijk hebben we allemaal hetzelfde einddoel – de consu-*

*ment beter van dienst zijn' (Bron: Archief van het Productschap voor Margarine, Vetten en Oliën).*

Het lidmaatschap van dit informele platform was niet beperkt tot commerciële organisaties. De initiatiefnemers nodigden een aantal belangengroepen uit om deel te nemen aan het overleg. Organisaties als de Consumentenbond en Natuur en Milieu aanvaardden de uitnodiging.

### **Belangrijke respons**

Het doel van het overleg was tweeledig. Ten eerste wilden de deelnemers informatie die van wederzijds belang was, verzamelen en delen. Ten tweede waren de bijeenkomsten bedoeld om een open dialoog tussen de vertegenwoordigers uit de bedrijfstak en leden van belangengroepen in gang te zetten. Omdat de bijeenkomsten ruim vier jaar voor de daadwerkelijke introductie van genetisch gemodificeerde ingrediënten in Nederland van start gingen, konden er communicatieve relaties tussen de partijen ontstaan lang voordat het publieke debat over biotechnologie in intensiteit toenam.

## **FASE 2: TASK FORCE VAN HET PRODUCTSCHAP VOOR MARGARINE, VETTEN EN OLIËN**

### **Belangrijkste gebeurtenissen**

De *Roundup Ready* sojabonen van Monsanto (het eerste genetisch gemodificeerde ingrediënt dat naar Europa werd geëxporteerd) verkregen in 1994 van het FDA en USDA (United States Department of Agriculture) een niet-reglementaire status. Dit hield in dat de nieuwe variant net als iedere andere boon kon worden gekweekt en verkocht. Monsanto besteedde heel 1995 aan het produceren van zaden voor de commercie, en in 1996 kwamen de eerste zaden terecht bij Amerikaanse boeren. Ongeveer 2 procent van de soja oogst van dat jaar bestond uit de nieuwe bonen.

### **Kenmerken van de regeling**

Leden van de bedrijfstak realiseerden zich dat het informele overleg niet langer het juiste middel was om deze kwestie te beheersen. Het platform ontbrak het hiervoor aan staf, budget en een duidelijk mandaat. Om het hiaat op te vullen werd in het najaar van 1995 het Productschap voor Margarine, Vetten en Oliën aangewezen als officiële woordvoerder. Dit Productschap is een semi-publieke organisatie die de belangen van de voedingsindustrie behartigt. Het Productschap heeft een permanente staf van zo'n dertig personen en krijgt voldoende budget, dat voornamelijk bestaat uit de verplichte contributies van leden uit de industrie. Er werd besloten dat het Productschap een task force zou opzetten om zo nauwe banden te onderhouden met zichtbare belangengroepen tijdens de introductieperiode.

Wij vroegen een manager van Unilever waarom het bedrijf een deel van zijn autonomie in biotechnologische zaken uitbesteedde aan het Productschap:

*Waarom stelde de industrie het Productschap aan als de centrale figuur in deze kwestie?*

‘Wanneer je klantenservice serieus neemt, heb je een centraal informatiepunt nodig. Een bezorgde moeder wil niet twintig verschillende telefoonnummers draaien. Vanuit het standpunt van de consument is de centralisatie van verantwoordelijkheden het beste alternatief’ (Respondent 12 uit Tabel 1).

### **Belangrijke respons**

De Task Force gebruikte een strategie die uit drie elementen bestond. Ten eerste erkende ze het belang van de media in deze kwestie en ging ze workshops voor de pers organiseren. Daarmee kon men journalisten die over dit onderwerp rapporteerden, feitelijk correcte informatie verschaffen. Ten tweede zette de Task Force een nationale informatiecampagne op, gericht op het algemene publiek. Onderdeel hiervan waren kosteloze telefoonnummers en brochures met achtergrondinformatie. Ten derde werd een aantal informele bijeenkomsten georganiseerd voor vertegenwoordigers uit de industrie en de belangengroepen. Daarmee konden de partijen de relaties onderhouden die zij hadden opgebouwd tijdens het informele overleg.

## **FASE 3: PROJECTTEAM BIOTECHNOLOGIE PRODUCTSCHAPPEN**

### **Belangrijkste gebeurtenissen**

In 1998 wordt Novartis Bt-mais, een tweede gemodificeerd landbouwproduct na soja, op de Nederlandse markt geïntroduceerd.

### **Kenmerken van de regeling**

Mais valt niet onder de bevoegdheid van het Productschap voor Margarine, Vetten en Oliën, omdat het product voornamelijk wordt gebruikt voor diervoeder en voor de productie van zetmeel, en niet voor het produceren van maïsolie, dat slechts een bijproduct is. We hebben de secretaris van het Productschap gevraagd welke impact deze nieuwe introductie zou hebben op het Productschap zelf:

*Wat impliceert [de introductie van Bt-mais] voor deze organisatie?*

‘Op dit moment overstijgen de pas geïntroduceerde producten de verantwoordelijkheid van de individuele Productschappen. Tegelijkertijd maken consumenten geen onderscheid tussen de verschillende introducties. Daarom willen we onze inspanningen meer gaan coördineren met de andere Productschappen’ (Respondent 01).

Vlak daarna vormde het Productschap formelere banden met de Productschappen die verantwoordelijk zijn voor de introductie van Bt-mais, namelijk het Productschap voor Diervoeder en het Productschap voor Granen, Zaden en Groenten. Samen richtten zij het Projectteam Biotechnologie Productschappen op.

### **Belangrijke respons**

Dit Projectteam ‘absorbeerde’ alle vaardigheden, bronnen en contacten van de

Task Force en voegde extra fondsen en staf toe. Het zal daarom geen verbazing wekken dat de methoden van het projectteam om met de kwestie om te gaan, een weerspiegeling zijn van de methoden van de Task Force. Het Projectteam stelt *fact packs* samen van iedere nieuwe introductie. Deze pakketten worden onder de betrokken belangengroepen verspreid. Hierdoor wordt een open dialoog tussen wetenschappers, de regering en belangengroepen bevorderd. Ook wordt het initiatief van de workshops voor de pers voortgezet. Verder is het Projectteam gestart met een publieke campagne over Bt-mais, waarbij gratis telefoonnummers en gratis brochures een rol spelen.

#### 4. Analyse van de casus: stakeholderintegratie en concurrentievoordeel

De drie platforms die we hierboven hebben beschreven, kunnen worden beschouwd als pogingen belangengroepen te integreren, variërend van zeer procesmatig georiënteerde initiatieven als het Informele Overleg Biotechnologie tot zeer formele structurele oplossingen als het Projectteam Biotechnologie Productschappen. Daarnaast waren sommige van deze pogingen tot integratie gericht op specifieke groepen, zoals de pogingen om de Consumentenbond te betrekken bij het Informele Overleg. Andere initiatieven waren gericht op een netwerk van invloeden, zoals de pogingen van de bedrijfstak om consumenten rechtstreeks te informeren via de organisatie Consument & Biotechnologie. In deze paragraaf zullen we deze verschillende vormen verbinden aan concurrentievoordelen die bedrijven in de Nederlandse voedingsindustrie hebben ervaren als een gevolg van hun pogingen belangengroepen te integreren.

#### COGNITIEVE LEGITIMITEIT

We gaven al eerder aan dat ‘bufferen’ bestaat uit het leggen van nauwe banden met representatieve organisaties om zo te vermijden dat men met zeer uiteenlopende individuele belangengroepen te maken krijgt. De gegevens van onze casus bevatten enkele voorbeelden van dergelijke bufferpogingen. Zo benadrukte een aantal functionarissen uit de bedrijfstak de centrale rol die consumentenorganisaties hierin spelen. Daarom waren veel van de pogingen tot integratie van stakeholders gericht op het leggen van verbintenissen met consumentenorganisaties waarbij enkele zelfs succesvol bleken. Consument en Biotechnologie, een dochter van de Consumentenbond, besloot op een gegeven moment om toe te treden tot het informele overleg. We hebben een van de beleidsdirecteuren gevraagd waarom:

*Door zitting te nemen in het informele overleg geeft Consument en Biotechnologie een sterk signaal naar het algemene publiek dat ze een supporter zou zijn van biotechnologie. Waarom heeft uw organisatie besloten toe te treden tot dit platform?*

‘Omdat we niet vinden dat het een taak is van de landelijke overheid om het publiek te informeren. En ook omdat we vinden dat de partijen in de particuliere sector iets te gretig zijn om slechts die informatie te verschaffen die hun belangen het best te pas komt. Daarom hebben we, samen met de voedingsmiddelenindustrie, besloten het algemene publiek namens hen te informeren. In ruil krijgen wij vroeg toegang tot nieuwe informatie.’ (Respondent 10)

De goedkeuring van dergelijke derde partijen is van groot belang, omdat bevestigende steun de positie van de organisatie kan transformeren tot een intersubjectief ‘gegeven’ dat niet langer ter discussie staat (Suchman, 1995). De organisatie verkrijgt dan een soort staat van ‘vanzelfsprekendheid’ (Jepperson, 1991; Zucker, 1983). Dit omschrijven Aldrich en Fiol (1994) als *cognitieve legitimiteit*. Aldrich (1999, p. 230) legt dit als volgt uit: ‘De hoogste vorm van cognitieve legitimiteit wordt bereikt wanneer een product, een proces of een dienst wordt geaccepteerd als onderdeel van het sociaal-culturele en organisatorische landschap.’ Wij willen daarom de volgende propositie voorstellen:

*Propositie 1: Het creëren van structuren op netwerkniveau voor de integratie van belangengroepen (‘bufferen’) leidt ertoe dat de organisatie door haar belangengroepen cognitief legitiem wordt ervaren.*

## SOCIAAL-POLITIEKE LEGITIMITEIT

Aan de andere kant kunnen organisaties ook proberen om directe banden te onderhouden met belangengroepen met wie ze geen buffer kunnen of mogen vormen. Zo probeerde de Nederlandse voedingsindustrie proactief structurele verbanden te leggen met de landelijke overheid om zo haar autonomie met betrekking tot de bio-industrie veilig te stellen. We vroegen een hoge ambtenaar bij het Ministerie van Economische Zaken naar zijn mening omtrent deze kwestie:

*De industrie heeft in deze kwestie duidelijk gekozen voor zelfregulatie. Waarom heeft de overheid geen grotere inspraak opgeëist?*

‘We hebben besloten niet in te grijpen in dit proces omdat de industrie ons goed informeert. We ontmoeten elkaar vaak in verschillende omstandigheden, zoals in het Communicatieve Overleg over Biotechnologie en het Regulier Overleg voor Voedings- en Geneesmiddelenbeleid. Zo houden we een vinger aan de pols.’ (Respondent 07)

Door overheidsambtenaren de mogelijkheid te bieden om (enige) informele invloed uit te oefenen op hun biotechnologisch beleid, toonden de Nederlandse voedingsmiddelenproducerende bedrijven hun ‘bereidwilligheid om een bepaalde mate van gezag over te laten aan de betrokken toeschouwers’ (Suchman, 1995, p. 578). Door dergelijke coöptatietechnieken toe te passen veranderen de toeschouwers in een achterban (Wood, 1991). Hierdoor verkrijgen de coöpterende bedrijven de door Aldrich en Fiol (1994) genoemde *sociaal-politieke legitimiteit*.

Aldrich (1999, p. 230) definieert deze vorm van legitimiteit als 'de acceptatie door de voornaamste belangengroepen van een product als toepasselijk en juist.' Daarom poneren we een tweede propositie:

*Propositie 2: Het creëren van structuren voor de integratie van belangengroepen op dyadisch niveau ('coöptatie') leidt ertoe dat de organisatie door haar belangengroepen als sociaal-politiek legitiem wordt ervaren.*

## SYMBIOTISCHE LEEREFFECTEN

Structurele vormen van stakeholderintegratie zijn echter niet de enige die kunnen leiden tot een concurrentievoordeel. Meer informele samenwerkingsprocessen leiden tot andere, maar in potentie even waardevolle resultaten. Zo was Unilever een van de bedrijven die al vroeg in het introductieproces van de moderne biotechnologie tot het besef kwamen dat de pers een belangrijke achterban zou gaan vormen. Het bedrijf bleek in staat te zijn relaties met de pers te verbeteren door goed te luisteren naar kritische journalisten en zijn mediabeleid daarop aan te passen. Een journalist van een toonaangevend Nederlands dagblad bracht dat als volgt onder woorden:

*Waarom heeft u zo'n hoge pet op van de mensen bij Unilever?*

'Ze [hebben geleerd om] mijn beroep te doorgronden. Voor mij is het belangrijk om een persoonlijke contactpersoon binnen een bedrijf te hebben. Ik wil niet praten met een of andere pr-functionaris omdat zo iemand alleen maar een belasting vormt. Unilever stelt mij in staat om te spreken met degenen die voor mij interessant zijn.' (Respondent 21)

Dit voorbeeld laat een belangrijk kenmerk van een samenwerkingsrelatie zien. Tijdens het verloop van een dergelijke relatie kunnen groepen die aan het begin van de samenwerkverbintenis nog uiteenlopende belangen hebben, hun belangen herdefiniëren en misschien zelfs op één lijn krijgen (Gray, 1989; Wood en Gray, 1991). Dit effect kan worden toegeschreven aan *symbiotisch leren*, het ontdekken van wederzijdse haalbaarheidspreoccupaties door onderling afhankelijke maar ongelijke organisaties (vergelijk Hawley, 1950). Dit suggereert de volgende propositie:

*Propositie 3: Processen ter integratie van belangengroepen op het dyadische niveau ('wederzijds leren') resulteren in symbiotische leereffecten tussen bedrijven en hun belangengroepen.*

## COLLECTIEVE LEEREFFECTEN

Verder laat de onderhavige studie zien dat bedrijven kunnen kapitaliseren op onderlinge afhankelijkheid op netwerkniveau door meerdere perspectieven te bundelen die meestal niet onder één dak worden gevonden (Powell, 1998). We vroegen de secretaris van het Productschap voor Margarine, Vetten en Oliën wat

de bedrijven die door zijn organisatie worden vertegenwoordigd, nu eigenlijk hebben gewonnen door hun betrokkenheid bij de kwestie:

*Wat heeft de industrie als geheel nu geleerd van de introductie van de moderne biotechnologie?*

‘Dat we deze kwestie slechts beheersbaar kunnen houden als we onze goede relaties met wat wij onze ‘overbrugbare’ partners noemen, blijven handhaven. Aan de andere kant moeten we de ‘onoverbrugbaren’, de belangengroepen die tegen biotechnologie zijn en die geen compromissen willen sluiten, blijven informeren. Het is van cruciaal belang dat we onze dialoog met hen blijven voortzetten en ze informatie blijven verschaffen.’ (Respondent 01)

Dergelijke inzichten zijn het gevolg van wat soms wel omschreven wordt als ‘het constructief managen van verschillen’ (Gray, 1989; Pasquero, 1991; Van den Bosch, 1996a; 1996b; Van den Bosch en Van Riel, 1997). Gray (1989) merkt op dat er geen positieve symbiose tussen partijen kan groeien wanneer verschillen in belangen en inzicht tussen de partijen ontbreken. Juist het *collectieve leren* is het gevolg van het onderzoeken van verschillende standpunten, waardoor samenwerkende ondernemingen ‘gewenste resultaten behalen die een organisatie in haar eentje, unilateraal te werk gaand, niet kan bereiken’ (Wood en Gray, 1991, p. 140). Daarom poneren we de volgende stelling:

*Propositie 4: Processen ter integratie van belangengroepen op netwerkniveau (‘metaprobleem oplossen’) leiden tot collectieve leereffecten tussen organisaties en hun belangengroepen.*

## 5. Samenvatting en conclusies

In dit artikel hebben we de centrale stelling van de instrumentele stakeholdertheorie onderzocht. Deze stelling luidt dat bedrijven die nauwe banden met hun belangengroepen ontwikkelen, een concurrentievoordeel hebben ten opzichte van bedrijven die dat niet doen (Donaldson en Preston, 1995; Freeman, 1984, 1999; Hill en Jones, 1992; Jones, 1995, Jones en Wicks, 1999). Dit standpunt is onderzocht met behulp van twee meer gedetailleerde onderzoeksvragen. De eerste luidt: Welke specifieke soorten stakeholdermanagement gebruiken bedrijven om hun marktprestaties te verbeteren? De tweede luidt: Welke specifieke soorten concurrentievoordeel kunnen bedrijven verwachten wanneer zij deze stakeholdermanagementtechnieken toepassen?

De eerste vraag hebben we in drie stappen benaderd. Allereerst konden we na een kort onderzoek van de stakeholderliteratuur concluderen dat het ontwikkelen van nauwe relaties met een externe achterban wordt beschouwd als de belangrijkste weg naar uitstekende marktprestaties (Freeman, 1984, 1999; Hart, 1995; Jones, 1995; Sharma en Vredenburg, 1998). Ten tweede stelden we een typologie van stakeholderintegratie voor die gebaseerd is op twee dimensies. Dit zijn locus (dyade versus netwerk) en modus (structureel versus procesmatig).



Hiermee kunnen we onderscheid maken tussen de verschillende empirische verschijningen van het fenomeen stakeholderintegratie (zie Figuur 1). Deze empirische vormen hebben we als volgt benoemd: bufferen (netwerk/structureel), coöptatie (dyadisch/structureel), wederzijds leren (dyadisch/procesmatig) en metaprobleem oplossen (netwerk/procesmatig). In de derde stap hebben we deze typologie geplaatst naast empirische observaties uit een gedetailleerde casestudy van de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie. In deze casestudy zijn de stakeholdermanagement-activiteiten onderzocht die tijdens de introductie van genetisch gemodificeerde ingrediënten door de Nederlandse voedingsindustrie zijn ondernomen.

De tweede vraag – naar het concurrentievoordeel – hebben we beantwoord in de paragraaf die onze analyse van deze casus behandelt. Hiervoor hebben we onze data bestudeerd om inzicht te krijgen in de specifieke concurrentievoordelen die bedrijven ondervinden als gevolg van de integratie van belangengroepen. We vonden er vier en alle vier kwamen ze nauw overeen met een specifiek type van stakeholderintegratie.

- Ten eerste: via bufferen kunnen bedrijven zeer uiteenlopende belangengroepen bereiken via hun vertegenwoordigende organisaties. Het goedkeurend ondersteunen van deze vertegenwoordigers geeft de bufferende organisatie een aura van cognitieve legitimiteit, oftewel ‘vanzelfsprekendheid’ (Jepperson, 1991; Zucker, 1983).
- Ten tweede zorgt coöptatie voor de neutralisatie van belangrijke externe groeperingen door deze te betrekken bij beleidsbepalende structuren (Emerson, 1962; Selznick, 1949; Zald, 1969). Hierdoor verkrijgt de coöpterende organisatie sociaal-politieke legitimiteit (Aldrich en Fiol, 1994).
- Ten derde kunnen partijen via samenwerkingsprocessen op paarsgewijs niveau hun wederzijdse haalbaarheidspreoccupaties ontdekken (Gray, 1989; Turcotte, 1997; Wood en Gray, 1991). Onder verwijzing naar Hawley’s concept van symbiose (1950) noemden we dit effect symbiotisch leren.
- Als laatste kunnen bedrijven hun wederzijdse afhankelijkheid op netwerkniveau kapitaliseren door perspectieven te combineren die meestal niet onder één dak gevonden worden (Powell, 1998; Powell, Koput en Smith-Doerr, 1996). De resultaten van dit constructieve management van verschillen (Gray, 1989; Pasquero, 1991) hebben we collectief leren genoemd.

Het huidige onderzoek heeft vier typen stakeholderintegratiemechanismen blootgelegd die belangrijke ‘indicatoren van stakeholdermanagement’ zouden kunnen worden (Donaldson en Preston, 1995, p. 78). Tevens is voor elk type aangegeven op welke wijze het concurrentievoordeel wordt beïnvloed. Wij zijn van mening dat een verdere theoretische ontwikkeling van instrumenteel stakeholdermanagement ten minste gedeeltelijk dient te stelen op de identificatie van dit soort indicatoren. Voorts moeten deze indicatoren in empirisch onderzoek worden getoetst. Organisaties die effectief en maatschappelijk gelegitimeerd willen optreden, moeten aandacht besteden aan dergelijke mechanismen en voordelen. Dit lijkt op gespannen voet te staan met het huidige streven van veel op Noord-Amerika georiënteerde ondernemingen naar het scheppen van shareholder value. Dit

artikel maakt evenwel aannemelijk dat stakeholderintegratie eveneens belangrijk is voor het behoud van een duurzame concurrentiepositie. Daarom luidt de boodschap die managers uit dit artikel kunnen opmaken, dat hun bedrijf duurzame concurrentievoordelen kan behalen door wederzijds versterkende relaties op te bouwen met externe belangengroepen.

## Noten

1. Wij zijn het Productschap voor Margarine, Vetten en Oliën zeer erkentelijk voor zijn medewerking aan dit onderzoek. Tevens willen wij in het bijzonder dr. Gijs Bressers, drs. Ewald Wermuth en ir. Ronald Hiel bedanken voor hun steun. Dit onderzoek is mede gefinancierd door ERIM, Erasmus Research Institute of Management.

## Literatuur

- Agle, B.R., Mitchell, R.K. en Sonnenfeld, J.A. (1999), 'Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values'. – In: *Academy of Management Journal*, 42, p. 507-525
- Aldrich, H.E. (1979), *Organizations and environments*. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall
- Aldrich, H.E. (1999), *Organizations evolving*. – Londen : Sage
- Aldrich, H.E. en Fiol, C.M. (1994), 'Fools rush in? The institutional context of industry creation'. – In: *Academy of Management Review*, 19, p. 645-670
- Apel, K-O. (1972), 'The a priori of communication and the foundation of the humanities'. – In: *Man and World*, 51, p. 3-37
- Bazerman, M.H. en Schoorman, F.D. (1983), 'A limited rationality model of interlocking directorates'. – In: *Academy of Management Review*, 8, 206-217
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. en Jones, T.M. (1999), 'Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance'. – In: *Academy of Management Journal*, 42, p. 488-506
- Bosch, F.A.J. van den (1996a), 'Stakeholders en management : Een casestudie'. – In: *Holland Management Review*, 47, p. 24-31
- Bosch, F.A.J. van den (1996b), 'Stakeholdermanagement bij besluitvorming over strategische investeringsprojecten'. – In: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* (Maart), p. 133-137
- Bosch, F.A.J. van den, Heugens, P.P.M.A.R. en Van Riel, C.B.M. (1998), *De introductie van GMO-Soja in Nederland : Beschrijving en analyse van de communicatie en de strategie van het margarine, vetten, en oliën-cluster in de periode 1992-1998*. -Rotterdam : Corporate Communication Centre
- Bosch, F.A.J. van den en Van Riel, C.B.M. (1997), 'Het PER+ project van Shell: Strategische besluitvorming en communicatie'. – In: *Tijdschrift voor Strategische Bedrijfscommunicatie*, 3, 4, p. 80-98

- Bosch, F.A.J. van den en Van Riel, C.B.M. (1998), 'Buffering and bridging as Environmental strategies of firms'. – In: *Business Strategy and the Environment*, 7, p. 24-31
- Bresser, R.K. en Harl, J.E. (1986), 'Collective strategy: Vice or virtue?' – In: *Academy of Management Review*, 11, p. 408-427
- Chevalier, M. (1966), *A wider range of perspectives in the bureaucratic structure*. – Ottawa : Commission on Bilingualism and Biculturalism
- Denzin, N.K. (1989), *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. – New York : McGraw-Hill
- Dill, W.R. (1958), 'Environment as an influence on managerial autonomy'. – In: *Administrative Science Quarterly*, 2, p. 409-443
- Donaldson, T. en Preston, L.E. (1995), 'The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications'. – In: *Academy of Management Review*, 20, p. 65-91
- Dutton, J.E. en Dukerich, J.M. (1991), 'Keeping an eye in the mirror: Image and identity in organizational adaptation'. – In: *Academy of Management Journal*, 34, p. 517-554
- Dyer, J.H. en Singh, H. (1998), 'The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage'. – In: *Academy of Management Review*, 23, p. 660-679
- Edelman, L. (1992), 'Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law'. – In: *American Journal of Sociology*, 97, p. 1531-1576
- Eisenhardt, K.M. (1989), 'Building theories from case study research'. – In: *Academy of Management Review*, 14, p. 532-550
- Emerson, R.M. (1962), 'Power-dependence relations'. – In: *American Sociological Review* 27, p. 31-40
- Emery, F. en Trist, E. (1965), 'The causal texture of organizational environments'. – In: *Human Relations*, 18, p. 21-35
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*. – Boston : Pitman
- Freeman, R.E. (1999), 'Divergent stakeholder theory'. – In: *Academy of Management Review*, 24, p. 233-236.
- Freeman, R.E. en Evan, W.M. (1990), 'Corporate governance: A stakeholder interpretation'. – In: *Journal of Behavioral Economics*, 19, 337-259
- Frooman, J. (1999), 'Stakeholder influence strategies'. – In: *Academy of Management Review*, 24, p.191-205
- Galaskiewicz, J. (1985), 'Interorganizational relationships'. – In: *Annual Review of Sociology*, 11, p. 281-304
- Glaser, B. en Strauss, A. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. – Londen : Wiedenfeld and Nicholson
- Gray, B. (1989), *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. – San Francisco : Jossey-Bass
- Hart, S.L. (1995), 'A natural-resource-based view of the firm'. – In: *Academy of Management Review*, 20, p. 986-1014
- Hawley, A. (1950), *Human ecology*. – New York : Ronald Press

- Hill, C.W.L. en Jones, T.M. (1992), 'Stakeholder-agency theory'. – In: *Journal of Management Studies*, 29, p. 131-154
- Jardine, A. (1999), 'Retailers in retreat on Frankenstein foods'. – In: *Marketing*, p. 17
- Jepperson, R.L. (1991), 'Institutions, institutional effects, and institutionalism'. – In: W.W. Powell en P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. – Chicago : University of Chicago Press, p. 143-163
- Jick, T. (1979), 'Mixing qualitative and quantitative methods : Triangulation in action'. – In: *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 602-611
- Jones, T.M. (1995), 'Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics'. – In: *Academy of Management Review*, 20, p. 404-437
- Jones, T.M. en Wicks, A.C. (1999), 'Convergent stakeholder theory'. – In: *Academy of Management Review*, 24, p. 206-221
- Kidder, L. en Judd, C. M. (1986), *Research methods in social relations*. – New York : Holt, Rhinehart & Winston
- Kvale, S. (1996), *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. – Thousand Oaks, CA : Sage
- Luoma, P. en Goodstein, J. (1999), 'Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure'. – In: *Academy of Management Journal*, 42, p. 553-563
- March, J.G. en Simon, H. A. (1958), *Organizations*. – New York : Wiley
- Marens, R.S., Wicks, A.C. en Huber, V.L. (1999), 'Cooperating with the disempowered : Using ESOPs to forge a stakeholder relationship by anchoring employee trust in workplace participation programs'. – In: *Business & Society*, 38, p. 51-82
- Merton, R.K., Fiske, M. en Kendall, P.L. (1956), *The focused interview*. – Glen-coe, IL : Free Press
- Meyer, J. en Rowan, B. (1991), 'Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony'. – In: W.W. Powell and P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. - Chicago: University of Chicago Press, p. 41-62
- Miles, M.B. en Huberman, A.M. (1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. – Thousand Oaks : Sage
- Ogden, S. en Watson, R. (1999), 'Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry'. – In: *Academy of Management Journal*, 42, p. 526-538
- Oliver, C. (1991), 'Strategic responses to institutional processes'. – In: *Academy of Management Review*, 16, p. 145-179
- Pasquero, J. (1991), 'Supraorganizational collaboration: The Canadian environmental experiment'. – In: *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, p. 38-65
- Patton, M.Q. (1987), *How to use qualitative methods in evaluation*. – Newbury Park, CA : Sage
- Pennings, J. (1981), 'Strategically interdependent organizations'. – In: P.C. Nystrom en W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design 1*. – Oxford : Oxford University Press, p. 433-55

- Pettigrew, A. en Whipp, R. (1991), *Managing change for competitive success*. – Oxford : Blackwell
- Pfeffer, J. (1972), 'Size and composition of corporate boards of directors : The organization and its environment'. – In: *Administrative Science Quarterly*, 17, p. 218-228
- Pfeffer, J. en Nowak, P. (1976), 'Joint ventures and interorganizational interdependence'. - In: *Administrative Science Quarterly*, 21, p. 398-418
- Pfeffer, J. en Salancik, G. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. – New York : Harper and Row
- Powell, W.W., Koput, K. en Smith-Doerr, L. (1996), 'Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology'. – In: *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 116-145
- Powell, W.W. (1998), 'Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries'. - In: *California Management Review*, 40, p. 228-240
- Quinn, D. en Jones, T.M. (1995), 'An agent morality view of business policy'. – In: *Academy of Management Review*, 20, p. 22-42
- Rao, H. en Sivakumar, K. (1999), 'Institutional sources of boundary-spanning structures : The establishment of investor relations departments in the Fortune 500 industrials'. – In: *Organization Science*, 10, p. 27-42
- Rowley, T.J. (1997), 'Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences'. – In: *Academy of Management Review*, 22, p. 887-910
- Sandberg, J. (2000), 'Understanding human competence at work: An interpretative approach'. – In: *Academy of Management Journal*, 43, p. 9-25
- Schoorman, F.D., Bazerman, M.H. en Schoorman, F.D. (1981), 'Interlocking directorates: A strategy for reducing environmental uncertainty'. – In: *Academy of Management Review*, 6, p. 243-251
- Scott, A. (1998), 'Europe spells relief L-A-B-E-L-I-N-G'. – In: *Chemical Week*, 160, p. 29
- Scott, W.R. (1998), *Organizations: Rational, natural, and open systems*. – New York : Prentice Hall
- Selznick, P. (1949), *TVA and the grass roots*. – Berkeley : University of California Press
- Sharma, S. en Vredenburg, H. (1998), 'Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities'. – In: *Strategic Management Journal*, 19, p. 729-753
- Suchman, M.C. (1995), 'Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches'. – In: *Academy of Management Review*, 20, p. 571-610
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. – New York : McGraw-Hill
- Turcotte, M-F. (1997), 'Case analysis of a multistakeholder collaborative process in the environmental domain: Consensus, learnings, and innovations as outcomes of the '3R' roundtable'. – In: *Business and Society*, 38, p. 430-434
- Westley, F. en Vredenburg, H. (1991), 'Strategic bridging: The collaboration between environmentalists and businesses in the making of green products'. – In: *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, p. 65-90

- Westley, F. en Vredenburg, H. (1997), 'Interorganizational collaboration and the preservation of global biodiversity'. – In: *Organization Science*, 8, p. 381-403
- Wood, D.J. (1991), 'Corporate social performance revisited'. – In: *Academy of Management Review*, 16, p. 691-718
- Wood, D.J. en Gray, B. (1991), 'Toward a comprehensive theory of collaboration'. – In: *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, p. 139-162
- Yin, R.K. (1994), *Case study research: Design and methods*. – Thousand Oaks : Sage
- Zald, M.N. (1969), 'The power and function of boards of directors: A theoretical synthesis'. – In: *American Journal of Sociology*, 75, p. 97-111
- Zucker, L.G. (1983), 'Organizations as institutions'. – In: S.B. Bacharach (Ed.) *Research in the Sociology of Organizations 2*. – Greenwich, CT : JAI Press, p. 1-47