



rijksuniversiteit  
groningen

**Prof. dr. H.J. Drogendijk**

# Varifocus gevraagd: multinationals en internationale duurzaamheidsstrategieën



Oratie

14 oktober 2022



Varifocus gevraagd: multinationals en internationale duurzaamheidsstrategieën



# Varifocus gevraagd: multinationals en internationale duurzaamheidsstrategieën

Oratie uitgesproken door

**Rian Drogendijk**

op 14 oktober 2022

bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar

**Internationale Bedrijfskunde**

aan de

**Faculteit Economie en Bedrijfskunde**

Rijksuniversiteit Groningen



rijksuniversiteit  
groningen

Uitgegeven door University of Groningen Press  
Broerstraat 4  
9712 CP Groningen  
<https://ugp.rug.nl/>

Voor het eerst gepubliceerd in Nederland © Rian Drogendijk

Omslagontwerp en opmaak: LINE UP boek en media bv | Riëtte van Zwol  
Foto voorkant: Rian Drogendijk  
Auteursfoto: Reyer Boxem

DOI: <https://doi.org/10.21827/631aeaabb486>



Dit werk is verschenen onder de Creative Commons-licentie: NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken 4.0 Internationaal (CC BY-NC-ND 4.0). De volledige licentievoorwaarden zijn beschikbaar op [creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode)

Leden van het College van Bestuur,  
zeer geachte aanwezigen,

Ik kon net lezen, en wandelde met mijn moeder door het centrum toen ze me vroeg voor te lezen wat er op het spandoek stond achter dat vliegtuigje in de lucht. Tot mijn grote frustratie zag ik wel iets vliegen, maar het was te ver weg om de letters te kunnen lezen. Toen kreeg ik een bril. Ik herinner me nog hoe ik gefascineerd naar de bomen keek en ontdekte dat je al die blaadjes echt kon zien! Sinds een jaar of tien draag ik een varifocus bril met een leesgedeelte: nu kan ik door mijn bril niet alleen in de verte beter zien, maar ook dichtbij. Tegenwoordig is dat nauwelijks meer te zien; maar ik herinner me dat mijn oma een bril had waarin van die intrigerende halve rondjes waren geslepen in de onderkant van de glazen. Niet lang geleden is daar voor mij ook nog een schermbril bij gekomen om beter op mijn computer te kunnen zien, zeg maar voor de middellange afstandsfocus. Het is een heel gedoe, ik wissel telkens van bril om op de juiste afstand te focussen; maar het helpt en zonder de juiste focus mis ik dus veel. In het komende half uurtje ga ik proberen uit te leggen wat afstand betekent voor multinationale ondernemingen, hoe afstand het moeilijk maakt voor een hoofdkantoor om alle vestigingen “te zien”, en hoe dit van invloed kan zijn op het doorvoeren van gekozen strategieën overal in het bedrijf. Ik verklap vast mijn conclusie: bedrijven zouden misschien ook wel baat hebben bij een varifocus bril die ze helpt om te focussen op verschillende afstanden.



## **Afstand en international business**

Het concept “afstand” speelt een belangrijke rol in mijn vakgebied internationaal ondernemen, of international business. Afstand helpt ons te begrijpen welke strategische keuzes multinationale ondernemingen maken als ze naar het buitenland gaan. Afstand helpt ook bij het verklaren van het succes van internationale activiteiten. Kort gezegd: hoe verder weg, hoe ingewikkelder, en hoe moeilijker om succesvol te ondernemen.

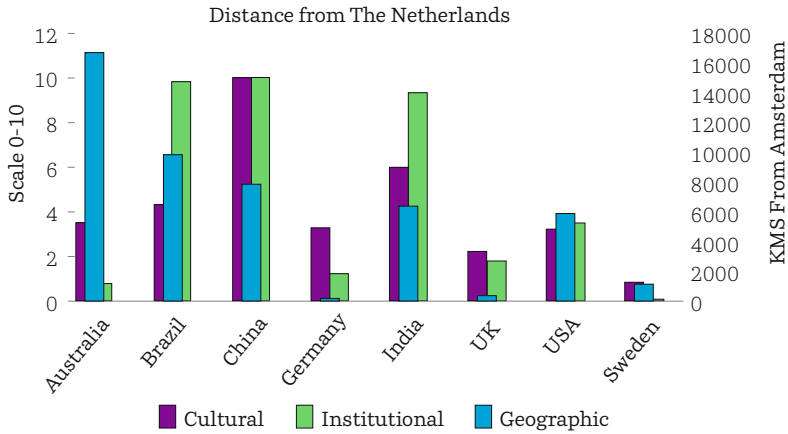
In ons onderzoek kan afstand te maken hebben met daadwerkelijke fysieke of geografische afstand tussen het thuisland van een bedrijf en andere landen. Hoe meer afstand, des te groter bijvoorbeeld de kosten voor transport. Maar geografische afstand maakt het ook lastiger om direct, fysiek contact te hebben. En dat heeft gevolgen voor communicatie en kennisoverdracht binnen multinationals. Natuurlijk hebben we allerlei oplossingen voor communicatie op afstand, bijvoorbeeld de telefoon en het internet -we hebben allemaal de laatste jaren veel ervaring opgedaan met videobellen-, maar voor sommige gesprekken is het nodig om elkaar fysiek te ontmoeten en in de ogen te kunnen kijken.

Goed, dat is dus de daadwerkelijke fysieke of geografische dimensie van afstand. In ons vakgebied gebruiken we het concept ook voor andere, minder concrete zaken, zoals culturele of

institutionele afstand. Daarmee drukken we vaak de verschillen tussen landen uit. Culturele afstand staat voor hoe groot de verschillen tussen twee landen zijn met betrekking tot waarden, normen en voorkeuren. Er is bijvoorbeeld een grotere culturele afstand tussen Nederland en China, en een kleinere tussen Nederland en Zweden. Cultuurverschillen zijn van invloed op hoe we met elkaar omgaan, ook in het bedrijfsleven. Ze beïnvloeden ook hoe we informatie en gedrag van anderen interpreteren. Grote verschillen kunnen leiden tot verwarring en verkeerde beslissingen. Dit is niet altijd bevorderlijk voor het succes van bedrijven die actief zijn in landen op grotere culturele afstand.

Naast culturele afstand kennen we ook het begrip institutionele afstand. Dat geeft verschillen aan tussen landen met betrekking tot wetten en regelgeving die van invloed zijn op bedrijfsactiviteiten, inclusief ongeschreven regels. We kijken dan bijvoorbeeld naar de invloed van de staat in het bedrijfsleven of de kwaliteit van de wetshandhaving. Maar ook naar minder concrete dingen als het uitwisselen van giften om relaties te onderhouden. Het kan voor bedrijven moeilijk zijn om de regels te doorgronden of zich aan te passen in een andere institutionele omgeving. Nederland is een relatief stabiel land, met duidelijke regels (al denk ik dat we daar ook discussie over zouden kunnen hebben...). Maar voor een Nederlands bedrijf is het dus wennen om te opereren in landen met grotere politieke

onzekerheid. En het is ook de vraag of aanpassen altijd de juiste strategie is, bijvoorbeeld in landen met meer corruptie. Verschillende vormen van afstand -geografisch, cultureel en institutioneel- hangen vaak met elkaar samen, maar niet altijd.



Data: Geographic distance in kilometers tussen hoofdsteden, van CEPII ([http://www.cepii.fr/cepii/en/bdd\\_modele/bdd\\_modele\\_item.asp?id=6](http://www.cepii.fr/cepii/en/bdd_modele/bdd_modele_item.asp?id=6)); Cultural distance op een schaal van 0-10, berekend met data van Hofstede insights (<https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>); Institutional distance op een schaal van 0-10, berekend met de World Governance Indicators van de Worldbank (<https://info.worldbank.org/governance/wgi/>)

Voor multinationals is het belangrijk om rekening te houden met de verschillende vormen van afstand. Vele studies hebben laten zien dat expansie naar een land dat verder weg is van thuis ingewikkelder kan zijn: het is lastiger voor managers om lokale gebruiken en regels in één keer te doorgronden. Eén manier om daarmee om te gaan is stapsgewijs ervaring opbouwen. Het

Uppsala model, bijvoorbeeld, verklaart dat bedrijven om risico's te beperken hun expansie vaak beginnen in landen die dichterbij zijn (in verschillende vormen van afstand). Door de ervaring die zo wordt opgedaan met internationaal ondernemen kunnen zij steeds verder weg gaan met hun expansies. Zelf vond ik (lang geleden) steun voor dit model bij mijn onderzoek naar Nederlandse bedrijven die in de jaren negentig naar Centraal en Oost Europa gingen uitbreiden. Zeg maar een expansie op middellange afstand. Ik zag dat ervaring met vergelijkbare culturen en institutionele omgevingen hielp bij expansie in die regio. Bedrijven met ervaring konden grotere stappen zetten, terwijl bedrijven zonder ervaring beter af waren als ze met kleinere stappen hun activiteiten opbouwden in Oost Europa. Afstand, in al zijn vormen, bepaalt dus de internationaliseringsstrategie van bedrijven.

### **Afstand en aandacht**

Afstand beïnvloedt niet alleen wat multinationals doen, maar ook hoe ze werken en gemanaged worden. Laten we het even lokaal houden: het Groningse Avebe verkoopt haar producten in meer dan 100 landen, en heeft eigen vestigingen in acht landen, verspreid over Europa, Noord Amerika, en Azië. Dat betekent dat deze Groningse multinational te maken heeft met lokale voorkeuren en smaak en met wetgeving en regels ten aanzien van hun producten overal waar ze die willen verkopen. Maar ook met wetten en regels met betrekking tot het gebruik van

land en onroerend goed, en hoeveel uren mensen werken en wat ze betaald krijgen in de landen waar ze vestigingen hebben. Het bedrijf moet op de hoogte zijn van belangrijke politieke en economische ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn. Verder moeten managers leren omgaan met de manier van communiceren, socializen, en onderhandelen met partners en klanten in het buitenland. Maar ook moeten ze weten hoe ze hun eigen managers in die landen moeten aansturen. Want die verschillende manieren van communiceren bestaan ook binnen het eigen bedrijf. Dat zijn al heel veel zaken om in de gaten te houden, zelfs voor een Avebe met eigen vestigingen in maar acht landen.



(Beeld: iStock/VLADGRIN)

Waarom is dat nou zo moeilijk? Mensen, en dus ook managers, hebben te maken met wat we “bounded rationality” noemen. Het is onmogelijk om volledig rationeel te zijn; we zijn beperkt rationeel. Dat betekent dat we geen volledige, en objectieve informatie hebben wanneer we keuzes maken. En we hebben ook geen volledig overzicht over de consequenties van onze keuzes en ons gedrag. Je kunt niet alles overzien. Dus als we opties afwegen gaan we af op ons eigen subjectieve oordeel, en daar speelt afstand beslist een rol in. Voor managers in de top van multinationals betekent dit dat het lastig is om aandacht te houden voor alle internationale vestigingen en wat er in hun lokale omgeving speelt.

Maar dat zit hem niet alleen in die cognitieve beperkende factor; ook de structuur van het bedrijf kan helpen om aandacht te sturen, of juist niet. Iets meer dan tien jaar geleden deed ik onderzoek in een Zweeds bedrijf. Dit bedrijf, ik noem het even Gamma omdat we hebben afgesproken het anoniem te houden, had vestigingen in verschillende delen van de wereld. De oudste lagen in Europa, maar het bedrijf was destijds flink uitgebreid naar Zuid-Amerika en Azië en wilde vooral in die regio's groeien. Gamma was net bezig met het herzien van het interne communicatiesysteem en het management wilde graag weten hoe ze de vestigingen in de verder weggelegen groeiregio's het beste konden bereiken. Wij wilden graag weten hoe buitenlandse vestigingen, met name die op afstand, de aandacht van

het hoofdkantoor konden trekken. Bijvoorbeeld voor interessante groeimogelijkheden. Het hoofdkantoor legde ons enthousiast uit hoe belangrijk de communicatie met alle vestigingen was. Gamma had een open systeem ontwikkeld: alle vestigingen konden te allen tijde het hoofdkantoor en de rest van het bedrijf bereiken. Dat klonk veelbelovend. Daarna bezochten we vier buitenlandse vestigingen: twee in Europa en twee in de groei-markten India en Brazilië; die vier vestigingen waren allemaal ongeveer tien jaar eerder door Gamma aangekocht, en ze werden allemaal geleid door lokale managers. We waren benieuwd of deze vier vestigingen daadwerkelijk gemakkelijk konden communiceren met het hoofdkantoor. Het volgende bleek. De managers in Europa hadden inderdaad geen enkel probleem om in contact te komen. Er waren vele ontmoetingsmogelijkheden in die regio; ze bespraken bijvoorbeeld mogelijke uitbreidingen bij een biertje na afloop van een van de vele meetings. Het hoofdkantoor vroeg dan niet om uitgebreide informatie of cijfers; het onderlinge vertrouwen was genoeg. Dit was heel anders voor de managers in Brazilië en India. Daar was men gefrustreerd over het gebrek aan directe communicatie met het hoofdkantoor. Veel of zelfs alle communicatie verliep via email. Er was grote vertraging in de reactie op voorstellen en als de reactie kwam stond die vaak vol met vragen voor meer informatie. En dat terwijl het bedrijf als doelstelling had te groeien in die landen, en niet in Europa! De oorzaken? Ten eerste een gebrek aan inzicht en informatie, dus de cognitieve beperkingen van



(Beeld: iStock/ nuranvectorgirl)

het top management. In India en Brazilië vonden ze dat het hoofdkantoor niet voldoende op de hoogte was van lokale omgangsregels en dat er te weinig vertrouwen was. De manager in India stuurde zelfs een boek op over de lokale business cultuur, maar kreeg daar vanuit Zweden geen reactie op. Ten tweede hielpen ook de bestaande structuren niet om de aandacht de juiste kant op te sturen. Communicatiestructuren, meetings en ook sociale netwerken in het bedrijf waren veel sterker in Europa; dit moest allemaal nog opgebouwd worden in die landen verder weg. Managers van het hoofdkantoor kwamen daar bovendien weinig of nooit op bezoek. Kortom: afstand zorgde hier voor een gebrek aan aandacht voor die



groeimarkten. Wij noemden dit “aandachts-dissonantie” (attention dissonance): het hoofdkantoor zei wel vaak dat het de aandacht ging verschuiven naar de nieuwe groeimarkten in allerlei interne en externe communicatie, maar dat lukte niet echt in de praktijk.

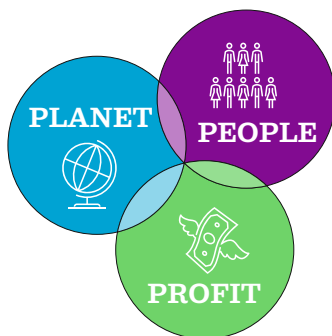
### **Afstand, diversiteit en duurzaamheid**

Goed. Afstand bepaalt dus strategische keuzes voor internationaliseringsstappen, en het maakt het moeilijker om te communiceren en aandacht te hebben voor wat er overal in het bedrijf gebeurt. Maar er zijn nog meer redenen waarom afstand binnen het bedrijf van invloed is op het succes van gekozen strategieën. Door alle verschillen in lokale culturen, normen en regels gaan er ook allerlei verschillende opvattingen en doelstellingen rond in een multinational. Dat maakt het moeilijk om iedereen op één lijn te krijgen, vooral bij strategische verandering. Het wordt helemaal complex als je niet een gewoon strategisch plan wil doorvoeren, één gericht op groei, winst of innovatie, maar een plan met doelstellingen die niet overal op dezelfde manier gewaardeerd worden. Ik denk hierbij aan een belangrijke strategische uitdaging voor het bedrijfsleven vandaag de dag: het vormen en implementeren van duurzaamheidsstrategieën.

Het belang van een duurzame bedrijfsvoering is groter dan ooit. Bedrijven ervaren een steeds grotere druk, van binnen en bui-

ten, om hier serieus aan te werken. De meeste bedrijven zijn daarom druk bezig met het ontwikkelen van een strategie die niet alleen goed is voor ‘profit’, maar ook voor ‘people’ en ‘planet’. Multinationals zijn bijzondere spelers in dit verband, omdat ze een groot bereik en ook een grote verantwoordelijkheid hebben. Er is daarom al best wat onderzoek gedaan naar multinationals en hun duurzaamheidsstrategieën. Zo weten we bijvoorbeeld dat de lokale omgeving van de multinational van invloed is op de duurzaamheidsstrategie. Hoe strenger de wetten en regels, maar ook sociale normen in het thuisland, hoe beter bedrijven scoren op het gebied van duurzaamheid. Multinationals kunnen verder gebruik maken van de internationale spreiding van hun organisatie. De verschillende stakeholders en hun eisen in allerlei landen confronteren multinationals met meerdere aspecten van duurzaamheid. Doordat ze zijn blootgesteld aan een grotere variatie van ideeën, en ook problemen, ook binnen de organisatie, zouden ze betere duurzaamheidsstrategieën moeten kunnen opstellen. Aan de andere kant weten we ook dat het voor multinationals moeilijk is om één universele duurzaamheidsstrategie te hebben voor alle internationale activiteiten. Er is bovendien onderzoek dat laat zien dat sommige multinationals op een negatieve manier gebruik maken van verschillen in normen en regelgeving: zij verplaatsen bijvoorbeeld meer vervuilende productie naar landen met minder strenge regels. Tenslotte zijn er ook studies gedaan die laten zien hoe complex het is om een duurzame strategie in te

voeren naast één die gericht is op winst maken. Dit kan zelfs tot grote spanningen leiden, met name lager in de organisatie. Daar worden de daadwerkelijke keuzes gemaakt voor bijvoorbeeld duurzame maar duurdere materialen.



Jeroen Smit legt in zijn boek “Het grote gevecht en het eenzame gelijk van Paul Polman” bloot, hoe Unilever’s CEO te weinig oog had voor de spanningen die hij veroorzaakte. Aan de ene kant nam hij vergaande initiatieven voor verduurzaming, maar aan de andere kant eiste hij ook betere verkoopcijfers en lagere kosten. Polman had niet altijd oog voor de realiteit van gewone managers. Het boek noemt bijvoorbeeld een papierinkoper die vooral werd afgerekend op goedkoop inkopen; bovendien werkte deze in landen waar niet eens een woord voor recycling was. Ook in een gesprek dat ik zelf had met de duurzaamheids-manager van een grote Nederlandse multinational bleek dat de acceptatie van duurzaamheidsstrategieën niet vanzelf gaat. De top van de organisatie is weliswaar erg gericht op duurzaamheid, en er zijn ook allerlei goede bottom-up initiatie-

ven binnen het bedrijf, maar de ondoordringbare, “lemen” tussenlaag blijkt erg moeilijk te bewegen.

Dit beeld wordt bevestigd in een enquête onder de leden van de ‘World Business Council for Sustainable Development’, een club van multinationals die zich hard maken voor duurzaamheid. Volgens die enquête gaf één op de vijf leden aan dat het probleem hem zit in het leiderschap (vier op de vijf is wat dit betreft dus wel tevreden). Bijna 40 procent zegt dat het allemaal erg complex is om een duurzame agenda te voeren: en inderdaad, de sustainable development goals van de Verenigde Naties hebben bijvoorbeeld 17 hoofddoelen met 169 concretere doelstellingen die erg uiteenlopen en soms met elkaar in tegenspraak zijn. En tenslotte zegt bijna 50% van de leden dat het moeilijk is om een duurzame agenda te integreren in het hele internationale bedrijf.

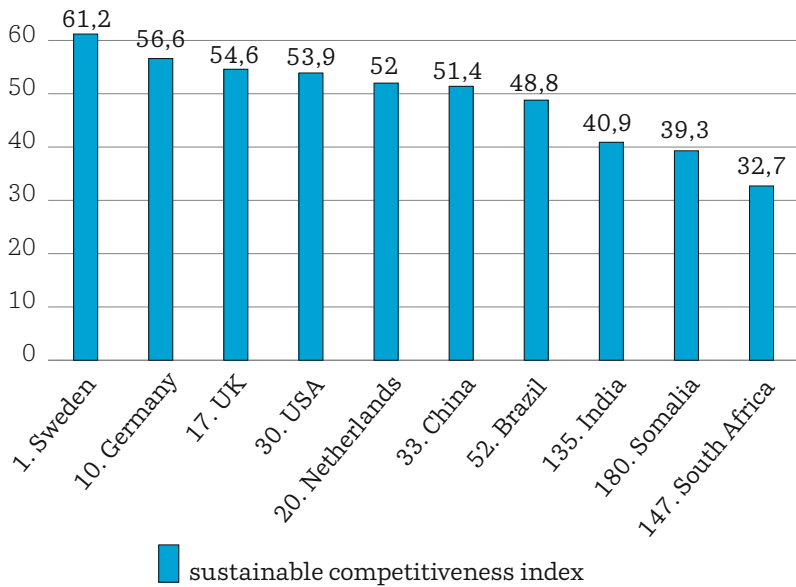
## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



<https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

Laten we als voorbeeld even inzoomen op een specifiek aspect van duurzaamheid: mensenrechten. Het Fins-Zweedse bedrijf Stora Enso loopt voorop met haar universele strategie op het gebied van mensenrechten in al haar buitenlandse vestigingen. Het stelde een uitgebreide gedragscode op en verspreidde die in alle 93 vestigingen over de hele wereld. Het bedrijf vroeg een Deense mensenrechtenorganisatie om uit te zoeken of het inderdaad lukt om die mensenrechtenstrategie overal door te voeren. Een rapport uit 2015 meldt dat er al erg veel goede dingen gebeuren, maar dat niet alles goed gaat, en niet overal. Soms werd de gedragscode anders geïnterpreteerd dan bedoeld. Soms vroegen lokale omstandigheden eenvoudigweg om een focus op andere zaken. Per vestiging werden adviezen gegeven. In Laos moest het bedrijf beter toezien op het voorkomen van kinderarbeid; lokale wetten staan toe dat kinderen vanaf twaalf jaar werken maar de normen van het bedrijf (met haar Scandinavische achtergrond) zijn scherper dan die in Laos. In China ging het om het verbeteren van de leefomstandigheden van mensen in kampementen bij het werk in de bossen. In Europa, ook in Nederland, wees het rapport op de verbetering van de positie van vrouwen en minderheden. De adviezen richtten de aandacht dus op erg verschillende zaken, afhankelijk van de lokale omgeving. Kan dat allemaal tegelijkertijd, of moet het bedrijf zich vooral richten op die fundamentele zaken als veiligheid en welzijn in Laos en China? En hoe zit het eigenlijk met de positie van vrouwen en minderheden in die landen? En wat

als men het lokaal niet eens is met principes als vrijheid van meningsuiting en gelijkheid? Het jaarverslag van 2020 verzoekt dan ook dat het mensenrechtenbeleid een ingewikkelde uitdaging is omdat deze “diep geworteld [is] in de lokale samenleving en daar kan alleen aan gewerkt worden met een langetermijn visie en door samen te werken met wereldwijde maar ook lokale stakeholders”.



Data: Solability Global Sustainability Rankings 2021 (<https://www.solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index>)

## **Varifocus gevraagd**

Het wordt er niet gemakkelijker op: afstand heeft invloed op internationale strategische keuzes, op structuren en communicatie binnen het bedrijf, én het zorgt voor tegenstellingen en spanningen die het moeilijk maken strategische veranderingen door te voeren. Vooral als er over die veranderingen diverse opvattingen bestaan. En dat maakt het dus interessant voor mij als onderzoeker! De komende jaren ga ik me bezighouden met het onderzoeken van de varifocus die van bedrijven gevraagd wordt voor het doorvoeren van die zo belangrijke strategische verandering: verduurzaming. Ik onderzoek dan met name de rol van afstand, en de daaraan gerelateerde verschillen, binnen multinationals en in hun omgeving.

Met varifocus bedoel ik dat bedrijven aandacht hebben voor meerdere doelstellingen die verschillen en zelfs in conflict met elkaar kunnen zijn. Er wordt een soort van ambidexteriteit (ambidexterity, of multi-vaardigheid) van bedrijven gevraagd. Onderzoek op het gebied van innovatie heeft uitgewezen dat bedrijven die tegengestelde taken opsplitsen. Soms hebben ze er verschillende afdelingen voor: de ene afdeling doet exploratief, vernieuwend onderzoek, de andere onderzoekt hoe bestaande producten het beste verder geëxploiteerd kunnen worden. Een andere oplossing is om exploratie en exploitatie af te wisselen in de tijd: eerst een tijdje aandacht voor het één, dan een tijdje voor het ander.

Unilever hanteerde ook dergelijke oplossingen voor het omgaan met de soms tegengestelde doelstellingen van winst en duurzaamheid, volgens de beschrijving van Smit. Vanaf 2016 maakte het bedrijf bijvoorbeeld onderscheid tussen duurzame merken en de rest; dus verschillende afdelingen met verschillende doelstellingen. Maar ook toen bleef het moeilijk om managers overal mee te krijgen, ook in de duurzame afdelingen. Unilever gebruikte ook de andere methode en wisselde naar een grotere focus op winst ten koste van duurzaamheid nadat het bedrijf ternauwernood een vijandige overname had weten af te houden. Maar als je het mij vraagt, zijn dat eigenlijk geen goede oplossingen als het om duurzaamheid gaat, zeker niet op de lange termijn. Er moeten dus oplossingen komen om de diverse doelstellingen te integreren binnen de bestaande internationale organisatie.

Daarvoor moet er in de gehele organisatie structurele aandacht komen voor doelstellingen van duurzaamheid naast andere doelstellingen. In de literatuur over het sturen van aandacht in organisaties is recent het begrip 'kwaliteit van aandacht' geïntroduceerd. Kwaliteit wordt afgemeten aan drie kenmerken. Eén: hoe langdurend ze is (sustained). Twee: hoe groot de verscheidenheid is van de aspecten waar die aandacht zich op richt (vividness). En drie: in hoeverre die aandacht gedeeld wordt in de hele organisatie (coherence). Tot dusver is het onderzoek naar kwaliteit van aandacht beperkt, en gericht op aandacht



voor één enkele doelstelling, en niet op duurzaamheid. Het is dus interessant om te onderzoeken hoe varifocus aandacht, voor meerdere doelstellingen dus, gepaard kan gaan met kwaliteit van die aandacht. Multinationals met varifocus aandacht voor doelstellingen gerelateerd aan profit, people en planet zouden aandacht voor alle drie die zaken vast moeten houden en oog moeten hebben voor de verscheidenheid van alle drie. Bovendien zou deze aandacht gedeeld moeten worden door alle lagen en locaties heen. In drie gerelateerde projecten wil ik dit onderzoeken.

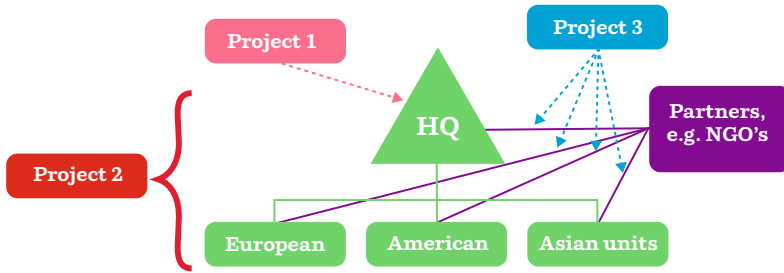
Ten eerste: hoe ontwikkelt een multinational zo'n varifocus doelstelling? Hiervoor bestudeer ik het eerder genoemde bedrijf Stora Enso. Ik wil onderzoeken hoe deze multinational over een periode van twintig jaar de aandacht voor sociale en groene duurzaamheid toevoegde aan haar groeistrategie. Ik maak gebruik van schriftelijke bronnen om te zien in hoeverre de aandacht voor profit, people en planet overeenkomt met de drie kenmerken voor kwaliteit van aandacht. Over de tijd wordt de aandacht voor sociale en milieuvraagstukken naast groeidoelstellingen steeds groter, dat is al duidelijk. Maar hoe groot is de verscheidenheid waarin over deze drie gesproken wordt en hoe is dit veranderd in die twintig jaar? En hoe speelt de internationale dimensie een rol hierin; hoe worden de drie doelstellingen benoemd in samenhang met vestigingen in verschillende landen, en op verschillende afstand van het

hoofdkantoor? Mijn voorstudie naar mensenrechten geeft alvast aan dat afstand en culturele en institutionele verschillen van groot belang zijn voor de internationale integratie van een duurzame strategie.

Ten tweede: welke structuur-oplossingen kunnen helpen bij de integratie van duurzaamheidsstrategieën in multinationals? Er zijn recentelijk studies verschenen over de rol van duurzaamheidsmanagers in de top van bedrijven. Zulke duurzaamheidsmanagers (of csos, chief sustainability officers) staan in contact met stakeholders binnen en buiten het bedrijf. Ze zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van duurzame strategie en voor de communicatie hierover. Sommige studies laten zien dat het hebben van zo'n cso leidt tot betere duurzaamheidsresultaten. Andere wijzen erop dat csos meer gerelateerd zijn aan het voorkomen van negatief gedrag in plaats van het stimuleren van positief gedrag. Of dat deze rol vooral bestaat als signaal naar de buitenwereld. In een lopende studie onder meer dan 1300 bedrijven in zo'n 50 landen onderzoek ik in welke situaties csos bijdragen aan positieve resultaten. Ik vergelijk dit met andere structuur-oplossingen die de aandacht richten op duurzaamheid, zoals bestuurscommissies. De eerste bevindingen laten zien dat zulke bestuurscommissies de specifieke rol van csos minder doorslaggevend maken: die commissies nemen de taak van csos blijkbaar deels over. Ook zien we dat de sterke lokale

regelgeving in het thuisland van bedrijven de rol van een cso minder belangrijk maakt. Dit geeft al aan dat we goed moeten kijken naar hoe structuur-oplossingen gecombineerd worden voor goede varifocus aandacht. Wordt vervolgd dus.

Tenslotte: vaak wordt samenwerking met NGOs, of non-governmental organizations, genoemd als een belangrijke manier om duurzaamheidsstrategieën te implementeren. Vooral in de context van internationale bedrijven kan een lokale NGO helpen om projecten te organiseren in het buitenland. Zij begrijpen de omgeving beter en kunnen helpen om de afstand naar het buitenland te overbruggen. Hier is echter relatief weinig onderzoek naar gedaan; er zijn dus nog veel vragen. Bijvoorbeeld, hoe komt dergelijke samenwerking met NGOs tot stand en hoe werkt dat vertalen van de duurzaamheidsstrategie naar lokale normen en waarden? En met wat voor NGOs zouden multinationals specifiek kunnen samenwerken? Is het beter om te werken met internationale organisaties (denk Amnesty International of the Rainforest Alliance) of komt er meer van de grond als er met kleinere, lokale NGOs wordt samengewerkt? Voor deze vragen stel ik een case studie benadering voor, bij voorkeur bij een Nederlandse multinational en partners in lokale duurzaamheidsprojecten in het buitenland. In september is een nieuwe PhD student gestart om met deze vragen aan de slag te gaan.



Met de drie projecten kijk ik dus naar de top en de structuur van multinationals, en de samenwerking met partners en hoe deze de duurzaamheidsstrategie beïnvloeden. In alle projecten is de internationale dimensie van belang. Hoe hangt afstand samen met het vormen van een varifocus strategie? Hoe beïnvloedt de structuur de duurzaamheidsstrategie van multinationals? En hoe werken multinationals samen met partners om hun duurzaamheidsdoelstellingen te integreren in activiteiten in het buitenland?

Met deze drie projecten hoop ik bij te dragen aan een groter begrip van de uitdagingen voor multinationals, en wellicht een begin van oplossingen, voor het integreren van een duurzaamheidsstrategie in het hele internationale bedrijf. Daarbij is het van belang om te kunnen focussen op dichtbij en veraf, en op de verscheidenheid van de multinationale organisatie en haar omgevingen.

Een varifocus bril dus, maar dan anders.

Ik heb gezegd.





**Rian Drogendijk** (Amsterdam, 1971) doet onderzoek naar de rol van culturele en andere verschillen tussen landen in de internationaliseringsprocessen van bedrijven. Ook onderzoekt ze de invloed van internationale diversiteit binnen multinationale ondernemingen. Na aanstellingen in Tilburg en Uppsala, Zweden, kwam Rian in 2014 naar de Rijksuniversiteit Groningen waar zij sinds het voorjaar van 2020 de leerstoel Internationaliseringsstrategieën bekleedt. Rian's huidige onderzoek concentreert zich op uitdagingen voor multinationals om duurzaamheidsstrategieën te ontwerpen en door te voeren in het hele internationale bedrijf.

