

**RSM**



ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT  
ERASMUS UNIVERSITY

# CSR STRATEGIE 2.0

## Beloning voor weloverwogen duurzaam gedrag

Afstudeerscriptie als onderdeel van de parttime masteropleiding Bedrijfskunde  
(lichting 2013-2015)

Rotterdam School of Management  
Erasmus University

Coach: Dr. René Olie  
Meelezers: Prof. Dr. Lucas Meijjs  
Eva van Baren Msc

25 september 2015

Auteur (afstudeerder): Jaco Kom

## Voorwoord

Er zijn veel mensen die mij hebben geholpen en hebben meegedacht over de inhoud van deze afstudeerscriptie, zodat ik hen veel dank verschuldigd ben. In de eerste plaats dank aan dr. René Olie voor zijn rol als coach; hij heeft mij veel nieuwe mogelijkheden onder de aandacht gebracht en mij goed begeleid – zowel emotioneel als inhoudelijk – om tot dit resultaat te komen. Zonder zijn regelmatige en constructieve feedback was deze scriptie niet tot deze afronding gekomen. Daarnaast prof dr. Lucas Meijs en Eva van Baren voor hun nuttige ‘tips en tricks’ vanuit hun rol als tweede lezer. Dank aan Giorgi Chelidze voor de inhoudelijke discussie over de onmogelijkheden van kwantitatieve analyse bij deze sociale wetenschap scriptie; en dank aan dr. Magdalena Cholakova voor haar uitleg over de werking van de fuzzy set analyse. Ook dank aan de medewerkers van de RSM en Erasmus Universiteit voor de faciliteiten die mij geholpen hebben bij de opzet van deze scriptie: de toegang tot de wetenschappelijke artikelen en netwerken, de informatie uit de databanken en niet te vergeten het goede restaurant.

Ook dank aan mijn collega's voor hun begrip dat mijn gedachten en mijn tijdsbesteding (buiten kantooruren om) wat minder gericht was op de veeleisende bancaire-commerciële werkzaamheden. Tot slot dank aan mijn vrouw Mari en mijn zoon Luka voor hun geduld voor al die keren dat ik mijn tijd en aandacht niet aan hun kon besteden – vanaf nu gaat dat weer ten goede veranderen, jullie verzuchtingen heb ik wel degelijk opgemerkt.

*Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur en is niet overdraagbaar. Het in deze afstudeerscriptie gepresenteerde werk is eigen werk; er zijn geen andere bronnen gebruikt dan die waarnaar in de tekst wordt verwezen en/of zoals in de referentielijst is gespecificeerd. De inhoud van dit document is geheel voor verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.*

## Samenvatting

In dit onderzoek wordt stilgestaan bij de vraag wat CSR kan betekenen voor een Nederlandse onderneming in de bouwsector en in de voedingssector. Onderzocht wordt de relatie tussen CSR en de invloed daarvan op de financiële resultaten van een onderneming. Daarvoor zijn de duurzaamheidsverslagen van de grootste bedrijven in beide sectoren bestudeerd en vergeleken met ieders financiële ontwikkeling over een langere periode. Het blijkt dat ondernemingen in de voedingssector die CSR serieus nemen, daadwerkelijk betere prestaties laten zien dan ondernemingen die dat niet, of in mindere mate doen. In de bouwsector blijkt echter dat het juist loont om een low-cost strategie te volgen en geen zwaartepunt bij CSR te beleggen. In relatie tot de verklaring van de context wordt vermoed dat in de onderzochte periode de ongunstige macro economische ontwikkeling in deze sector een buitengewoon effect hebben gehad op de cijfers van de onderzochte bedrijven en daarmee ook op de – algemeen positief geachte – samenhang met CSR.

## Inhoudsopgave

1. Introductie.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen.....	5
1.3 Opbouw onderzoek.....	6
2. Theoretisch kader.....	7
2.1 Het begrip CSR.....	7
2.2 Hoe kan CSR concurrentievoordeel opleveren?.....	8
2.2.1 Hoe ontstaat concurrentievoordeel? .....	8
2.2.2 Welke rol speelt CSR daarin?.....	9
2.3 In hoeverre is CSR noodzakelijk voor een betere financiële prestaties? .....	10
2.4 In hoeverre varieert CSR en haar effecten op performance per sector?.....	12
2.5 Hypothesen .....	14
3. Methodologie .....	16
3.1 Type onderzoek .....	16
3.3 Dataverzameling.....	16
3.4 Operationalisatie van CSR .....	16
3.4 Data verwerking .....	18
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid .....	18
4. Data analyse .....	19
4.1 Beschrijving bouwsector .....	20
4.2 Beschrijving voedingssector .....	21
4.3 Analyse van sectorscores .....	22
4.4 Inhoudelijke vergelijkende analyse .....	23
4.5 Fuzzy set analyse .....	26
4.6 Resultaten.....	27
5. Conclusies en aanbevelingen .....	29
5.1 Discussie .....	29
5.2 Conclusie .....	29
5.3 Beperkingen.....	31
5.4 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek .....	31
Literatuurlijst .....	32
Bijlage 1: kalibratietabellen.....	34
Bijlage 2: CSR score per onderneming .....	37



# 1. Introductie

## 1.1 Aanleiding

De 21e eeuw is een tijdperk van snel voortgaande veranderingen en groeiende uitdagingen. Zo ligt er het vraagstuk over de groeiende wereldbevolking die gevoed moet worden en daarmee een groeiende claim legt op de natuurlijke hulpbronnen. Daarnaast neemt de welvaart toe en groeit de hoeveelheid afval. Tegelijkertijd hecht iedereen belang aan een bewoonbare aarde, zodat er veel initiatieven worden genomen en wetten en regels worden opgesteld om mens en milieu te beschermen (Porter & Vanderlinde, 1995). Bedrijven zien zich geconfronteerd met strenge regels en zoeken oplossingen om toch concurrerend en winstgevend te zijn; men probeert zich te onderscheiden door meer dan andere bedrijven aandacht te hebben voor het welzijn van mens en milieu middels een weloverwogen MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) beleid. Het bedrijfsmanagement stelt zich daarvoor de vraag hoe een bedrijf toekomstbestendig kan zijn op basis van een duurzaam strategiemodel welke in lijn is met de eisen die vanuit maatschappelijk perspectief bestaan of kunnen ontstaan.

Inmiddels is er veel onderzoek gedaan naar MVO (Aguinis, 2012), in de literatuur bekend als CSR (Corporate Social Responsibility) en hebben vele ondernemingen zich de elementen daarvan eigen gemaakt. Ook in Nederland is het hebben van een CSR beleid al jaren gemeengoed, niet in de laatste plaats vanwege gerichte wet- en regelgeving. De gedachte achter CSR is dat het waarde toevoegt voor de onderneming en het een bijdrage levert aan de maatschappij en het milieu (Porter & Kramer, 2006). CSR wordt daarom gezien als een dragend element van concurrentievoordeel en wordt daarom door elk zichzelf respecterend bedrijf overgenomen in de bedrijfsstrategie. Het bijzondere is echter dat CSR als concurrentievoordeel haar onderscheidende karakter verliest als elk bedrijf hetzelfde doet. Gegeven het in Nederland wijdverbreide gebruik van CSR (denk bijv. aan de verantwoording van CSR in de maatschappelijke jaarverslagen van vele bekende ondernemingen), kan de vraag gesteld worden of anno 2015 niet inmiddels sprake is van een 'level playing field' op het gebied van CSR. Anderzijds kunnen er bedrijven zijn die wel presenteren dat ze duurzaam en maatschappelijk gedrag belangrijk vinden, maar in werkelijkheid meer het eigenbelang voorop stellen en daardoor CSR niet effectief inzetten. De vraag is kortom, wanneer CSR werkelijk leidt tot concurrentievoordeel en daarmee tot (extra) financiële prestaties.

Verder is gebleken (Matten & Moon, 2008) dat CSR op zichzelf ook kan variëren afhankelijk van de bedrijfstak: de issues die in een bepaalde bedrijfstak spelen, behoeven niet of niet even sterk terug te komen in een andere bedrijfstak. Bijvoorbeeld de levensmiddelenindustrie heeft in Nederland al tientallen jaren de belangstelling van de wetgever op het gebied van regels voor voedselveiligheid (bijv. traceerbaarheid productie), afvalbeheersing (bijv. statiegeldregeling, gescheiden afvalinzameling) en diergezondheid; dit zijn belangrijke elementen van CSR. Heel verschillend van de levensmiddelenindustrie is bijvoorbeeld de bouwsector: hoewel ook in die sector regels gelden, is de diepgang daarvan veel minder verregaand dan in de eerstgenoemde sector. Om die reden heeft de bouwsector ook haar eigen (niet verplichte) gedragscodes en procedures opgesteld door het instellen van keurmerken. Om de relatie met de context vast te houden, zal het onderzoek zich mede richten op de verschillen per sector.

## 1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

Het onderzoek in deze scriptie richt zijn op het hierboven geschetste probleem, namelijk hoe CSR effectief kan worden ingezet zodat het een concurrentievoordeel oplevert en daarmee een bijdrage levert aan het resultaat van de onderneming. Bovendien zal het onderzoek in deze scriptie gaan over

de mogelijke verschillen van CSR tussen twee verschillende sectoren, namelijk de bouw en de voedingsindustrie. De keuze voor deze twee sectoren is ingegeven door het feit dat beide sectoren intensief natuurlijke hulpbronnen verwerken – wat een verhoogde milieu impact heeft – en deze sectoren ruim in Nederland vertegenwoordigd zijn qua economisch belang en betrokkenheid bij consumenten.

De relevantie van het onderzoek zit ook in het actualiseren van de effecten van het CSR thema. Hiermee wordt geactualiseerd inzicht verkregen op welk vlak nog toegevoegde waarde is te realiseren. Tevens geeft het structuur aan voor het management van een onderneming om te komen tot een juist gebruik van CSR in de bedrijfsstrategie en in het business model. Daardoor kan het een bijdrage leveren aan de performance van een bedrijf. De theoretische relevantie zit in de toetsing in hoeverre de eerder vastgestelde correlatie tussen CSR en performance (Orsato, 2009); (Gossling, 2011) ook in de onderzochte specifieke context van toepassing is.

Het nieuwe inzicht dat ik met dit onderzoek wil aanbrengen is duidelijkheid over wat in twee Nederlandse sectoren een effectieve inzet van CSR is. Vanuit de literatuur lijkt het er op dat dit voor wat betreft de Nederlandse context een niet of nog (te) beperkt onderzocht onderwerp is, zodat deze scriptie kan bijdragen in de kennis daarover.

De onderzoeksvraag heb ik dan als volgt geformuleerd:

*“Hoe levert CSR een concurrentievoordeel op ten opzichte van concurrenten in de voedingsindustrie en in de bouw?”*

Om deze vraag goed te kunnen onderzoeken, kunnen nog de volgende drie subvragen worden toegevoegd:

1. Hoe kan CSR concurrentievoordeel opleveren?
2. In hoeverre is CSR noodzakelijk voor een betere financiële prestaties?
3. In hoeverre varieert CSR per sector?

### 1.3 Opbouw onderzoek

Dit onderzoek is uitgewerkt in verschillende hoofdstukken. In het navolgende hoofdstuk 2 zal vanuit de literatuur een hypothetisch antwoord op de onderzoeksvraag en subvragen worden gezocht. In hoofdstuk 3 wordt nader stilgestaan bij de onderzoeksopzet en –methode. Hoofdstuk 4 geeft een beschrijving van de analyse en resultaten van het onderzoek en in hoofdstuk 5 zal bediscussieerd worden in hoeverre de onderzoeksresultaten aansluiten bij de literatuur en wordt de eindconclusie geformuleerd.

## 2. Theoretisch kader

De literatuur die betrekking heeft op dit onderwerp bestaat voor een groot deel uit CSR gerelateerde artikelen; daarnaast heb ik mij voor bedrijfsstrategie en -positionering gebaseerd op de literatuur over concurrentiepositie. Achtergrond hiervan is dat de literatuur over CSR in belangrijke mate is gebaseerd op de theorieën over concurrentiepositie. Dat laatste dateert veelal uit de jaren '80 en '90 van de afgelopen eeuw en heeft bijvoorbeeld Porter als belangrijke bron met diens positioneringsschool. CSR is een meer recent fenomeen met literatuur die vooral vanaf het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw verschenen is. In de navolgende paragrafen zal ik het thema nader beschrijven.

### 2.1 Het begrip CSR

CSR staat voor 'Corporate Social Responsibility' wat gemakshalve vaak wordt vertaald met Maatschappelijk Verantwoord ondernemen (MVO). Gezien de omschrijvingen in de literatuur, wil ik vasthouden aan het gebruik van de afkorting CSR en het gebruik van de term MVO achterwege laten. Omdat CSR een vrij breed begrip is, is het van belang om dit begrip goed te duiden.



(figuur 1: CSR thema's)

In de bovenstaande illustratie staat kort uitgedrukt wat belangrijke thema's binnen CSR zijn, namelijk mensen, milieu en economie. Uit een onderzoek (Dahlsrud, 2008) blijkt dat er tientallen verschillende definities zijn van CSR waarvan de strekking varieert. Wel wordt daaruit duidelijk dat er twee groepen elementen of thema's voortdurend terugkomen, namelijk 'economy' ten opzichte van 'social' en 'environment'. In lijn met Porter (Porter & Kramer, 2006) komt de tegenstelling tussen (c.q. verbinding met) bedrijfsbelangen en omgevingsbelangen terug in de meeste definities. Een definitie die goed aansluit bij deze onderdelen is als volgt:

*"At the core of CSR is the idea that it reflects the social imperatives and the social consequences of business success. Thus, CSR empirically consists of clearly articulated and communicated policies and practices of corporations that reflect business responsibility for some wider societal good."* (Matten & Moon, 2008).

Uit deze definitie blijkt dat het gaat om een duidelijk omschreven bedrijfsbeleid dat wordt uitgevoerd en gecommuniceerd. Dit beleid houdt in dat het zakelijk succes mede moet worden aangewend voor maatschappelijke doeleinden. In de basis staat CSR dan voor de verantwoordelijkheid van een onderneming naar de maatschappij. Deze verantwoordelijkheid bestaat (niet limitatief) op meerdere vlakken zoals de omgang met personeel, klanten en leveranciers. Maar ook over de omgang met de overheid, data, financiële middelen, maatschappelijke vraagstukken en bedrijfsprocessen. Nog een stap verder: de keuze voor een type leverancier wegens diens CSR invulling, de keuze voor een type bedrijfsrelatie of klant die aansluit bij de CSR visie; de keuze voor het gebruik van een type grondstof



dat minder schadelijk is voor het milieu – en daarmee niet noodzakelijk de goedkoopste grondstof, de keuze voor investeringen of relaties die energiegebruik beperken; ofwel het realiseren van maatschappelijke voordelen en het behalen van bedrijfswinsten. Samengevat: die keuzes maken in de bedrijfsopzet en bedrijfsstrategie die leiden tot een zo positief mogelijke impact van de onderneming op de omgeving onder handhaving of verbetering van de concurrentiepositie. De som en de uitvoering van deze weloverwogen keuzes, is dan het CSR beleid.

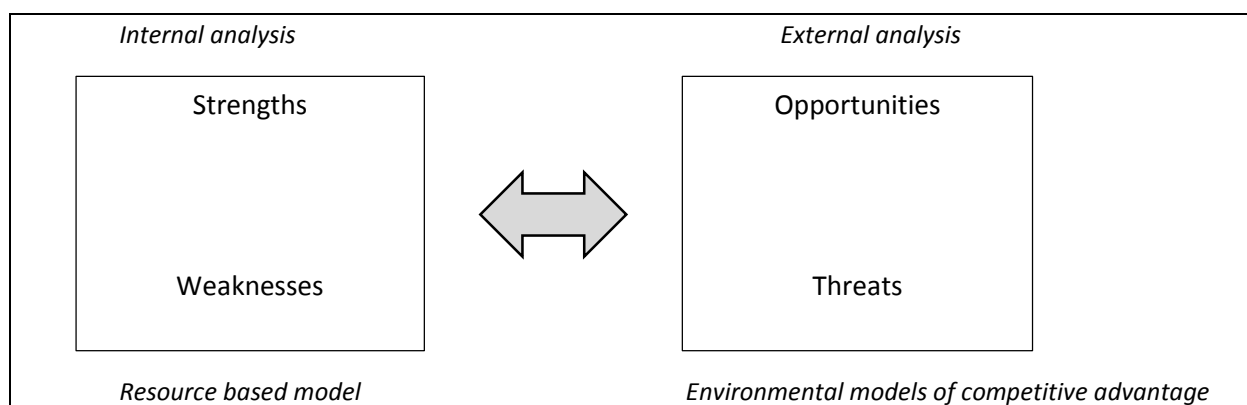
Verder moet bij CSR bedacht worden dat het geen doel op zich is om te komen tot voordelen voor mens, milieu of maatschappij. CSR moet gebaseerd zijn op en voortvloeien uit het economische fundament van de onderneming, namelijk een rendabel business model (Porter & Kramer, 2006). De keuze hiervoor zal doorgaans gebaseerd zijn op een weloverwogen strategie, waarvan CSR integraal onderdeel behoort te zijn.

## 2.2 Hoe kan CSR concurrentievoordeel opleveren?

Hoe CSR concurrentievoordeel, en daarmee een (relatief) betere performance kan opleveren is een vraag die in de literatuur vanuit verschillende invalshoeken wordt benaderd en door vele onderzoekers is bestudeerd. In deze paragraaf zal ik daarom stilstaan bij verschillende relevante onderzoeken, boeken en artikelen, deze met elkaar verbinden en aansluitend de eerste hypothese opstellen.

### 2.2.1 Hoe ontstaat concurrentievoordeel?

Hoe een onderneming concurrentievoordeel behaalt, is een veel onderzocht en onderwezen onderwerp. Vanuit de managementliteratuur is Porter daarin een prominente naam. Diens vijfkrachtenmodel (Porter, 1980) vormt voor velen de basis voor het bepalen van hoe concurrerend een onderneming is. Niettemin staat dit model vooral voor de positionering van een onderneming ten opzichte van anderen, maar de positionering zelf levert strikt genomen geen concurrentievoordeel op. Wat wel invloed heeft op de concurrentiepositie en daarmee op de performance is de bedrijfsstrategie in combinatie met de beschikbare resources. Resources zijn alle bezittingen, capaciteiten, processen en kennis die een onderneming gebruikt om aan de hand van haar bedrijfsstrategie te komen tot een effectieve en rendabele omzet. Dit concurrentievoordeel vloeit dan voort uit weloverwogen keuzes die de onderneming maakt voor haar organisatie inrichting en externe oriëntatie, ofwel de inrichting van de value chain (Porter M. , 1985). Barney maakt voor wat betreft concurrentievoordeel nog een verdiepingsslag en geeft hij een definitie van een duurzaam concurrentievoordeel (Barney, 1991) waarbij onder 'duurzaam' moet worden verstaan: 'niet of nauwelijks te kopiëren'. Hij beschrijft welke elementen van strategische planning leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel.



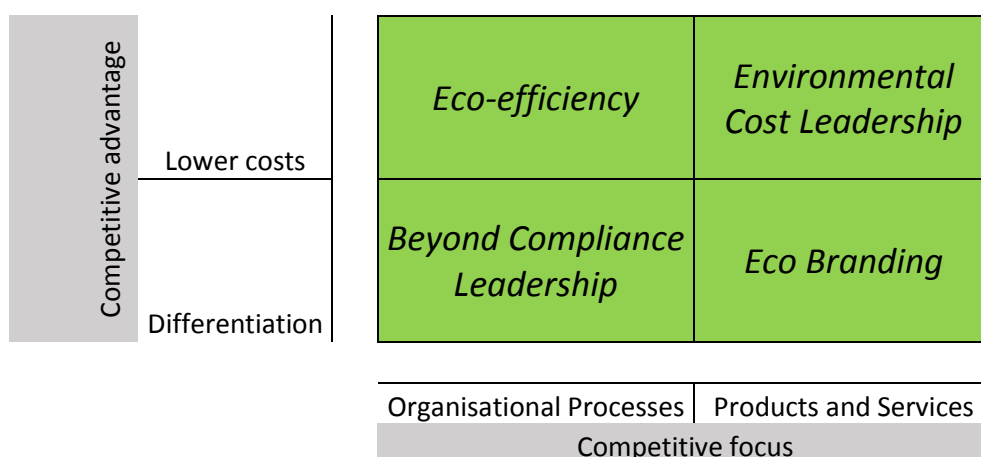
figuur 2: model van Barney

Uitgaande van het bovenstaande SWOT-model komt Barney tot een meer geavanceerd model waarin hij middels een combinatie van bedrijfsresources met enkele waarden komt tot een duurzaam concurrentievoordeel. Saillant is ook dat hij de reputatie van een bedrijf bij haar klanten en leveranciers benoemt als bron van concurrentievoordeel. Opvallend in dit artikel is verder dat hierin voor het eerst een verbinding wordt gelegd tussen strategische resources en issues op het gebied van sociaal welzijn. Dit is in mijn beleving een eerste voorzet om te komen tot een bedrijfsmatige interesse in CSR. Benoemd is dat indien een bedrijf efficiënt omgaat met diens resources, het tevens het sociale welzijn maximaliseert middels zogenaamde ‘efficiency rents’.

### 2.2.2 Welke rol speelt CSR daarin?

Vijftien jaar na het artikel van Barney noteren Porter en Kramer (Porter & Kramer, 2006) dat een bedrijf in de basis een belangrijke positieve invloed heeft op de maatschappij door het bijdragen aan de algemene economische welvaart middels het voorzien in werkgelegenheid, door kapitaal te investeren, door goederen te kopen en gewoon alledaagse handel te drijven. Op een wat hoger niveau kunnen bedrijven bovendien veel bereiken om de negatieve maatschappelijke effecten van hun activiteiten te beïnvloeden, maar dat levert nog maar wisselend succes op. Er zijn twee redenen op voor dit gebrekkige succes: ten eerste omdat het bedrijf wordt afgezet tegen de maatschappij terwijl ze wederzijds afhankelijk zijn en ten tweede omdat bedrijven vaak in algemene termen denken over CSR terwijl het juist in lijn moet worden gebracht met de bedrijfsstrategie.

Er zijn voorbeelden van een aantal succesvolle bedrijven die op basis van hun specifieke CSR gerichte bedrijfsstrategie zijn gegroeid van kleinbedrijf tot substantiële multinational. Op basis van het onderzoek bij die bedrijven, komt Orsato (Orsato, 2009) tot de conclusie dat CSR zelf een concurrentievoordeel kan opleveren. Om dit als onderneming goed te kunnen doen, is het van belang om een scherp onderscheid te maken over de omstandigheden waarbij dus zowel het publiek belang wordt gediend alsook het bedrijfsbelang. Het onderstaande (figuur 1), door Orsato ontwikkelde raamwerk is vooral bedoeld om maatschappelijke investeringen te classificeren in vier typen strategieën. Deze zijn onderverdeeld op basis van type concurrentievoordeel en het type concurrentiefocus. Het vormt in feite een combinatie van Porter’s positioneringsschool (Porter, 1980) en de Resource Based View van Wernerfelt (Wernerfelt, 1984). De resulterende vier strategieën geven dan een benaderingswijze van maatschappelijke investeringen aan.



figuur 3: Model van Orsato

Aantekening bij dit model, net als bij de meeste bedrijfskundige modellen, is dat het een theoretische benadering van de werkelijkheid vormt – in de praktijk zal het voorkomen dat bij bepaalde maatschappelijke investeringen enige overlapping van de kaders zal voorkomen. De keuze om te komen tot de juiste strategie is evenwel niet makkelijk. De vraag hierbij is hoe de

maatschappelijke investeringen passen in de algemene strategie van de onderneming zodat de gemaakte keuzes en investeringen leiden tot concurrentievoordeel.

Uit de literatuur blijkt ook dat de wederzijdse afhankelijkheid van een onderneming ten opzichte van de maatschappij – waaronder wordt verstaan: klanten en afnemers, directe stakeholders zoals personeel, leveranciers en aandeelhouders, het milieu en de samenleving als geheel – groot is, namelijk dat daarin een sterke wisselwerking zit (Porter & Kramer, 2006); ook is een bedrijf een natuurlijk onderdeel van de maatschappij. De eisen die de maatschappij stelt aan een onderneming komen de laatste jaren op een steeds hoger niveau te liggen als het gaat om de verantwoordelijkheid die het bedrijf heeft over de gevolgen van haar activiteiten. Voorbeeld hiervan in negatieve zin is bijvoorbeeld olielekage bij een groot olieconcern; in positieve zin is dat het afdragen van een percentage omzet aan een goed doel, of het focussen op milieu bevorderende producten. Dit leidt in de maatschappij tot reactie: bijvoorbeeld een boycot van consumenten, boetes van de overheid dan wel fiscale stimuleringsmaatregelen voor gewenst gedrag of toename van koopgedrag van de afnemers van een onderneming. Daar waar vroeger, in de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw de bedrijfsstrategie middels positionering op basis van het model van Porter leidde tot de keuze van de concurrentiepositie en de bedrijfsstrategie, is heden ten dage de sleutel tot succes ook gelegen in het positief positioneren op het vlak van maatschappijbewust handelen (Balkenende & Van Ommen, 2014). En deze positionering moet niet preventief genomen worden, maar actief: indien het CSR beleid is ingesteld als reactie op wensen vanuit de maatschappij, dan is de kans groot dat het geen meerwaarde heeft. Pas indien het actief en strategisch is ingericht, is spin-off te verwachten.

Generic Social Impacts	Value Chain Social Impacts	Social Dimensions of Competitive context
good citizenship	Mitigate harm from value chain activities	Strategic philanthropy that leverages capabilities to improve salient areas of competitive context
<b>Responsive CSR</b>	transform value chain activities to benefit society while reinforcing strategy	<b>Strategic CSR</b>

Figuur 4: Corporate involvement in society: a strategic approach (Porter & Kramer, 2006)

Om het verschil tussen preventief en actief duidelijk te maken, geef ik een voorbeeld: Apple Inc. is – gemeten naar beurswaarde – één van de grootste bedrijven ter wereld. Het bedrijf had een goed geformuleerd CSR beleid. Evenwel gebeurde het dat bij een belangrijke leverancier uit China op grote schaal misbruik werd vastgesteld van de arbeidsomstandigheden, waaronder kinderarbeid. Het bekend worden hiervan had destijds grote impact op de reputatie en op de financials van het bedrijf. De CSR strategie van destijds werd passief ingezet: het doel van het Apple Inc. CSR beleid was meer PR gericht dan bedoeld om wederzijdse waarde te creëren. Het zat dus verre van de bovengenoemde Strategic CSR.

### 2.3 In hoeverre is CSR noodzakelijk voor een betere financiële prestaties?

Een van de oudere onderzoeken naar de relatie tussen CSR en performance is van McWilliams en Siegel die de relatie tussen CSR strategie en financiële prestaties onderzochten. Hun conclusie was dat er geen empirisch bewijsbare correlatie zit tussen het hebben van een CSR strategie en het

realiseren van een hogere winst vanwege zo'n strategie (McWilliams & Siegel, 2000). Een jaar later publiceerden zij opnieuw een artikel (McWilliams & Siegel, 2001) over o.a. de samenhang van CSR met bedrijfswinst. Ook hierin vinden ze geen statistisch verband met een positief of negatief effect op bedrijfswinst, maar voeren ze wel aan dat bedrijven met CSR een hogere kostenstructuur hebben die wel worden goedge maakt met even hogere opbrengsten. De afweging van kosten en opbrengsten vergt ook een visie op de toekomst: een onderneming kan na ontvangen kritiek of regelgeving vanuit de maatschappij daartegen in verzet gaan en kosten maken om regelgeving tegen te gaan, maar ze kan ook investeren in innovatieve oplossingen (Porter & Vanderlinde, 1995) en daarmee toekomstig succes boeken en bovendien de concurrentie voor zijn ('early mover advantage'). De relatie tussen concurrentiekracht en milieu is geen tegenstelling meer, maar zal in de toekomst steeds meer in elkaars verlengde liggen. CSR brengt ook een aantal (im)materiële voordelen met zich mee die invloed hebben op de bedrijfsoperaties en daarmee op het zakelijk succes (Jenkins, 2006): het kan leiden tot een betere reputatie, hogere mate van vertrouwen en begrip, duidelijker bedrijfsprofiel, betere marktpositie, meer gemotiveerd personeel, een aantrekkelijker beeld als potentiële werkgever, verbeterde efficiëntie, beter risicomanagement en een algemeen verbeterde bedrijfscultuur. Kortom, allemaal factoren die op positieve wijze bijdrage leveren aan de perceptie van (potentiële) klanten over het bedrijf en haar producten of diensten. Carroll (Carroll, 2010) gaat een stap verder en benoemt het als business case door het rationale voor CSR te categoriseren in vier argumenten: (1) het vermindert kosten en risico's, (2) het versterkt legitimiteit en reputatie, (3) het bouwt concurrentievoordeel verder op, en (4) het levert een win-win situatie op door synergetische waarde creatie. Nog actueler is de publicatie van Golob et al die stellen dat naarmate de druk op de natuurlijke hulpbronnen toeneemt, het voor een onderneming steeds meer noodzakelijk is om CSR te gebruiken in haar relatie met de maatschappij (Golob, Johansen, Nielsen, & Podnar, 2014). Visser et al gaan zelfs zo ver door te stellen dat het CSR programma van een bedrijf in lijn moet liggen met de feitelijke operaties, omdat het anders de levensvatbaarheid van een bedrijf ondermijnt. Zij stellen dat CSR dermate essentieel is dat het noodzakelijk is om in de toekomst onderdeel te zijn van *"the solution to our global challenges, rather than part of the problem"* (Visser & Kymal, 2014). In feite geven zij aan dat zonder CSR een onderneming niet bij de groep winnaars zit, dus dat de performance achter blijft zonder CSR.

## The SUSTAINABLE VALUE Framework



(figuur 5: framework van Visser et al)

Minder verregaand is het onderzoek van Klewitz en Hansen (Klewitz & Hansen, 2014) die de op duurzaamheid gerichte innovaties onderscheiden in drie maatschappelijke dimensies: proces innovatie, organisatorische innovatie en productinnovatie. Hoewel deze drie categorieën sterke overeenkomsten met de concurrentiefocus uit Orsato's model lijken te hebben, bestaat er wel een

belangrijk verschil. Waar Orsato de combinatie van maatschappelijk voordeel met het behalen van bedrijfswinst benadrukt, gebruiken Klewitz en Hansen duurzame innovatie als vertrekpunt van hun model, maar zonder direct acht te slaan op bedrijfswinsten; de gedachte daarachter is dat innovatief gedrag de basis is voor versterking van de bedrijfstoekomst; dit is dan weer in lijn met Visser et al.

Gossling geeft in zijn boek (Gossling, 2011) aan dat er een duidelijke correlatie ligt tussen het juist toepassen van CSR en de financials performance: bedrijven die duurzaam en verantwoord handelen verdienen meer dan bedrijven die dat in mindere mate doen. Ook de Europese Commissie heeft in haar documentatie (EU, 2011) opgenomen dat “Corporate social responsibility is in the interests of enterprises *and* in the interests of society as a whole” waarmee zij aangeeft dat de relatie en het belang wederzijds is en voor beide kanten telt in de belangen (die ook in geld zijn uit te drukken). Pivato et al hebben in hun onderzoek soortgelijk geconcludeerd door te bevestigen dat het vertrouwen van klanten in CSR positieve invloed heeft op hun koopgedrag (Pivato, Misani, & Tencati, 2008) en daarmee op de financial performance.

Als kleine zijstap noem ik nog twee artikelen van Prahalad (Prahalad & Hammond, 2002); (Prahalad C., 2012) waarin beschreven wordt dat het bedienen van het overgrote, armere deel van de wereldbevolking bijdraagt aan het oplossen van sociale vraagstukken aldaar; dat het een bron is van innovatie en dat het voor de onderneming winstgevend kan zijn. Deze artikelen zijn, hoewel ze iets afwijken van de gemiddelde literatuur, een sterke oproep om CSR serieus te nemen en het als kans te kunnen benutten: het potentieel staat feitelijk al garant voor een goede performance.

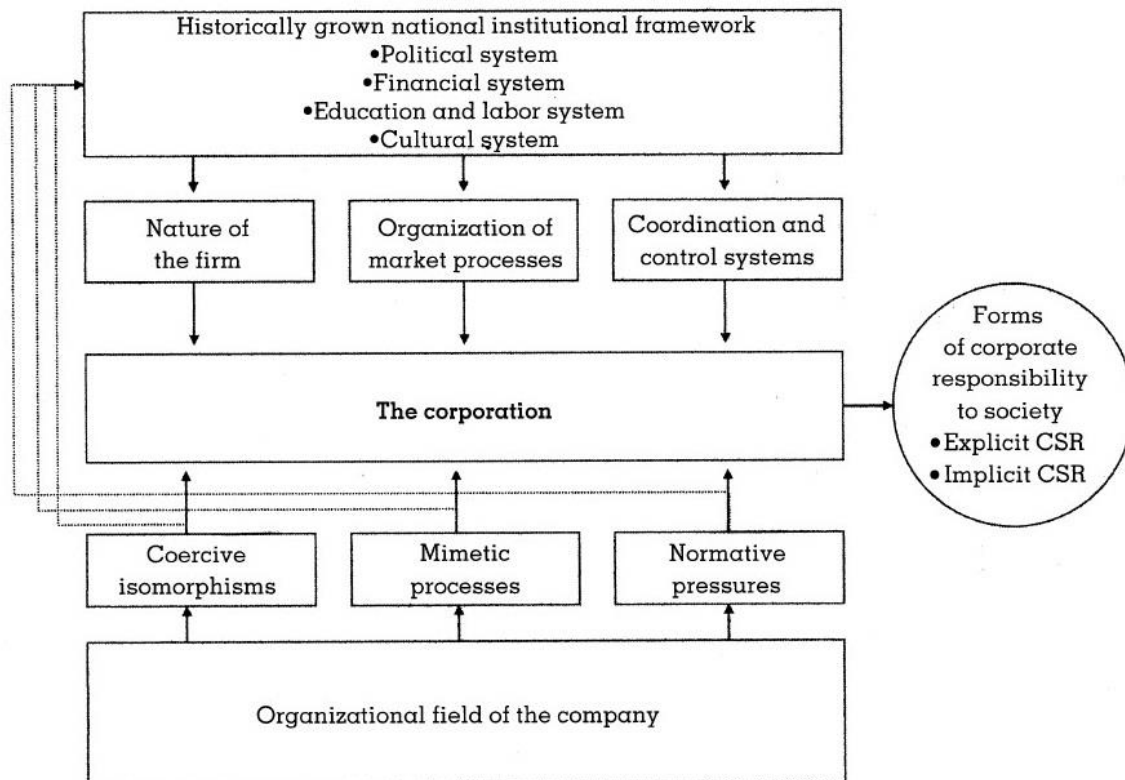
Resumé: In de voorgaande paragrafen staat de uitwerking van de literatuur over CSR en concurrentievoordeel weergegeven. Hieruit blijkt dat er sterke verbanden liggen waarin de wederzijdse afhankelijkheid van bedrijf en maatschappij een belangrijk element is. Dat leidt tot de voorlopige indicatie dat CSR hoegenaamd geen negatieve effecten heeft, mits het juist wordt gebruikt. In de meest recente literatuur wordt al aangevoerd dat indien een bedrijf te weinig rekening houdt met de effecten van haar handelen op de maatschappij, dit negatieve en soms zelfs verstrekkende gevolgen kan hebben vanuit de maatschappij op het bedrijf. De conclusie vanuit de literatuur is dat CSR een versterkend effect heeft op de concurrentiepositie en daarmee dus op de performance. Hierbij moet bedacht worden dat CSR een integraal onderdeel is van de bedrijfsstrategie – er zijn ook andere voorwaarden nodig (bijv. beschikking over resources, toegang tot markten, het hebben van een bedrijfsorganisatie) om CSR bij te laten dragen aan het concurrentievoordeel. Gesteld kan worden dat CSR een belangrijke beïnvloedende factor is die een verhoogd concurrentievoordeel kan opleveren en daarmee dus kan leiden tot betere prestaties.

## 2.4 In hoeverre varieert CSR en haar effecten op performance per sector?

De vraag *of* CSR en haar effecten varieert per sector is vanuit de literatuur snel positief te beantwoorden: Matten et al geven duidelijk aan dat de institutionele context waarin een onderneming zich bevindt, invloed heeft op het CSR niveau (Matten & Moon, 2008). Zij voeren aan dat het politieke systeem duidelijke invloed heeft, maar ook het financiële systeem, het onderwijs, de inrichting van de arbeidsmarkt en de plaatselijke cultuur waarin grote verschillen kunnen zitten in de kijk op maatschappij, ondernemingen en de rol van de overheid. Dit leidt tot een bepaalde inrichting van de onderneming, diens organisatie en van de marktprocessen, alsmede van de controle systemen. Deze invloeden worden door ondernemingen vertaald in hun CSR beleid en is dus aangepast aan de omstandigheden. De doorvertaling van dit artikel naar de twee onderzochte sectoren kan ook gemaakt worden: hoewel de institutionele context voor deze twee Nederlandse sectoren in belangrijke mate gelijk is, zijn er toch wel sterke verschillen aan te wijzen. Zo heeft elke

sector zijn eigen branche organisatie, gelden per sector andere wetten en regels en hebben ze te maken met hele verschillende klantgroepen. De invloed hiervan maakt dat de sectoren onderling wel moeten verschillen.

### CSR and Institutional Context of the Corporation



Note: Solid arrow indicates direct, immediate influence; dotted arrow indicates indirect, long-term influence.

(figuur 6: model van Matten & Moon)

Het bovenstaande model geeft interne en externe invloeden weer van en op de onderneming. De resultante van deze invloeden levert de mate van oriëntatie op het thema CSR op. De bijzonderheid van het onderzoek van Matten en Moon is dat zij signaleren dat de zakelijke verantwoordelijkheid van de onderneming naar de maatschappij verschilt per land en per bedrijfstak. Met andere woorden: er bestaat een wisselwerking tussen de institutionele context en de onderneming welke invloed heeft op de beleids- en strategieformulering van de onderneming aangaande CSR. De conclusie van hun onderzoek is onder andere dat CSR meer expliciet benoemd wordt in liberale, gedereguleerde markten en meer impliciet voorkomt in gecoördineerde en gereguleerde economieën.

De vraag *in hoeverre* CSR en haar effecten variëren per sector, blijkt niet goed vanuit de literatuur te antwoorden te zijn. Een indicatie daarover betref een onderzoek in Libië (Bayoud, Kavanagh, & Slaughter, 2012) dat wel wijst op verschillen per sector, maar die niet kwantificeert. Er zijn vele onderzoeken met betrekking tot CSR die gericht zijn op één sector, maar onderlinge vergelijking tussen sectoren is – mogelijk vanwege beperkingen in vergelijkbaarheid – niet gevonden. Hier zit een kleine gap in de literatuur, maar afgeleid uit de eerdergenoemde artikelen, kan wel gesteld worden dat verschil in context leidt tot verschil in CSR hantering.

## 2.5 Hypothesen

Omdat het onderzoek toetsend wordt opgezet, kunnen aan de subvragen een aantal hypothesen worden toegevoegd. Deze hypothesen hebben het karakter van een stelling die aan de hand van het onderzoek wel of niet bevestigd zal worden.

### *Hypothese 1*

De eerste hypothese sluit aan bij de eerste subvraag “hoe kan CSR concurrentievoordeel opleveren”. Vanuit de literatuur volgen daarover verschillende beelden, maar over het algemeen blijkt uit de literatuur dat CSR een bron van concurrentievoordeel kan zijn. De vraag hierbij is hoe concurrentievoordeel ontstaat en hoe het te meten is. In essentie: als bedrijf A en bedrijf B de mogelijkheid hebben om de (koop)behoefte van een klant in te vullen en de klant kiest bewust voor bedrijf B, dan heeft dat bedrijf een concurrentievoordeel behaald boven bedrijf A. Het concurrentievoordeel uit zich dus in een financieel effect, in eerste instantie via omzet, maar door de opzet en inrichting van het bedrijf moet het uiteindelijk resulteren in een winst (hierbij hanteer ik het uitgangspunt dat bedrijven continuïteitsgedrag hebben). In de perceptie en in de koopbeslissing van de klant kan CSR een rol hebben gespeeld. Indien dan uit het onderzoek blijkt dat er een samenhang is tussen het (juist) voeren van een CSR beleid en blijkt dat (daarom) de financiële prestaties beter zijn, dan kan beargumenteerd worden dat CSR leidt tot concurrentievoordeel. De hierbij horende hypothese luidt als volgt:

- H1: CSR leidt tot betere financiële prestaties

Hiervoor geldt dat indien elementen worden gevonden waaruit blijkt dat CSR financieel voordeel oplevert, hypothese 1a positief bevonden kan worden. Tevens is dan een antwoord op de bijbehorende subvraag gegeven. Vanuit de literatuur heeft CSR een positief effect op de positie van de onderneming in de markt. Het kan namelijk zorgen voor kostenvoordelen en betere beheersing van risico's, het kan gunstig voor identiteit en reputatie, het kan als diversificatiestrategie de concurrentiepositie versterken en de samenhang tussen activiteiten versterken. De resultante hiervan is dat de performance verbeterd. Dit kan zich uiten in een toename van omzet, en/of betere marges en/of lagere kosten, dus veelal in betere winst.

### *Hypothese 2*

De tweede hypothese is gekoppeld aan de tweede subvraag, die luidt: “In hoeverre is CSR noodzakelijk voor een betere financiële prestatie”. Vanuit de literatuur bleek al – zie ook de tekst bij hypothese 1 – dat niet alle literatuur op dezelfde lijn zit. Over het algemeen is evenwel consensus dat sprake is van een positieve correlatie tussen CSR en financiële prestaties. De tweede subvraag en tweede hypothese beogen om de noodzaak tot CSR in het extreme te toetsen: is het zo dat als een bedrijf niet aan CSR doet, het dan ook geen toename van financiële prestaties meer laat zien? En omgekeerd: als een bedrijf wel CSR heeft, is het dan een garantie voor betere prestaties? De hypothese toets of er per definitie een noodzaak is tot het hebben van CSR en of er misschien redenen zijn die een andere invalshoek rechtvaardigen. In feite vormt dit de tegendiscussie of anti-toets of het niet hebben van een CSR beleid leidt tot lagere performance. Visser et al (Visser & Kymal, 2014) stellen dat non-compliance met CSR uitgangspunten op termijn per definitie gaat leiden tot verlies aan concurrentiekracht en daarmee ook aan performance. Op basis van deze redenatie, is de tweede hypothese als volgt geformuleerd:

- H2: CSR is een noodzakelijke voorwaarde voor het handhaven van de financial performance

Deze hypothese zal, net als de andere hypothesen, in beide onderzochte sectoren worden getoetst.

### *Hypothese 3*

De derde subvraag luidt “In hoeverre varieert CSR per sector”. De onderzochte sectoren zitten beide in de Nederlandse context, zodat een aantal parallellen te verwachten zijn. Niettemin bestaan er ook verschillen: iedere sector heeft zijn eigen branche organisatie en beiden hebben hun eigen specifieke regels en wetgeving. Ook kunnen de partijen waarmee ze zaken doen verschillen. Wat in de literatuur ook opvalt is dat vrijwel alle onderzoeken over CSR betrekking hebben op één bedrijf of één sector, waarmee impliciet al gesteld wordt dat bedrijven en sectoren onderling verschillen qua CSR. Daarom verwacht ik ook een verschillend effect van CSR op performance in de beide sectoren. De bijbehorende hypothese is:

- H3: CSR heeft in de bouw een ander effect op performance dan in de voedingsindustrie

Doel van deze hypothese is om vast te stellen in hoeverre er verschil in concurrentievoordeel kan optreden per sector. De keuze om de ene of de andere sector voor te laten gaan in deze hypothese is overigens arbitrair. Bij deze hypothese zal rekening worden gehouden met branche typische verschillen in de financiële data.



## 3. Methodologie

### 3.1 Type onderzoek

De onderzoekopzet zal een longitudinaal onderzoek in retrospectief zijn over de periode 2010 tot en met 2014. Het analyseniveau betreft de onderneming.

### 3.3 Dataverzameling

Het sample bestaat uit de grootste Nederlandse ondernemingen in de voedingsindustrie en in de bouw. De keuze voor deze sectoren is ingegeven het feit dat deze sectoren intensief natuurlijke hulpbronnen verwerken en daarmee een verhoogde milieu impact hebben; verder zijn deze sectoren ruim in Nederland vertegenwoordigd en goed onderzoekbaar. Bovendien is de keuze ingegeven door het onderling sterk verschillende karakter van de sectoren. De data is opgehaald uit de databank 'Orbis' voor kengetallen van organisaties. Voor de voedingsindustrie en voor de bouw zijn ieder de vijftien grootste bedrijven genomen worden, gemeten naar omzet. Daarbij is aan de hand van het maatschappelijk jaarverslag, dan wel – bij gebrek daaraan – aan de hand van de website van de onderneming het CSR beleid in kaart gebracht.

Uit de Orbis database heeft de selectie in enkele stappen plaatsgevonden, te weten de selectie van alle actieve bedrijven, selectie van de regio Nederland, selectie van de branche codes met betrekking tot de voedingsindustrie en de bouw (zie volgende alinea voor specificatie van de codes) en selectie van bedrijven met een omzet groter dan 100 miljoen euro, uitgezonderd overheidsbedrijven en bedrijven zonder publicatiecijfers. Dit resulteerde in 237 mogelijke bedrijven. De data is vervolgens gevormd door het selecteren van deze bedrijven met hun financiële gegevens over de periode 2010 tot en met 2014. Dit databestand is vervolgens handmatig opgeschoond voor dubbeltellingen (dat is bijvoorbeeld het geval indien zowel de holding als de werkmaatschappij van een onderneming beide bijna dezelfde cijfers publiceren), voor niet Nederlandse bedrijven (bijv. Mitsubishi Electric heeft via Nederland een Europese tak lopen) en voor bedrijven met ontbrekende financiële data. Dit bestand is vervolgens gesorteerd op omzetgrootte van groot naar klein en daaruit zijn voor beide branches de eerste vijftien grootste ondernemingen genomen.

Voor de voedingsindustrie is de nadere selectie beperkt geweest tot de branche/activiteitencodes beginnend met: 10 – productie van levensmiddelen, 11 – productie van dranken en 472 – detailhandel in levensmiddelen en dranken. Voor de bouw zijn dit de codes 41 – constructie van gebouwen, 42 – civiele techniek en 43 – gespecialiseerde bouwactiviteiten. Kenmerkend voor de keuze van deze codes is dat ze zowel de productiekant bevatten als de verkoop aan de eindgebruiker zodat in beide sectoren de gehele keten wordt meegenomen.

De op deze wijze verkregen data vormt de basis. Om het praktisch uitvoerbaar te houden is de eindselectie beperkt tot 15 bedrijven per sector en wel de 15 grootste per sector (gemeten naar omzet). Dit aantal geeft ook voldoende basis voor het onderzoek omdat de som van de omzet van deze bedrijven gelijk staat aan > 80% van de omzet van de gehele sector (o.b.v. CBS gegevens, maar met de kanttekening dat CBS alleen de Nederlandse omzet meet) zodat sprake is van een voldoende representatieve onderzoeksgroep.

### 3.4 Operationalisatie van CSR

Een wat complexer deel van een sociaal onderzoek zoals deze is de vertaalslag van open begrippen zoals CSR naar onderling vergelijkbare termen. De te onderzoeken bedrijven hebben in hun duurzaamheidsverslagen verschillende uitgangspunten, zoals bijvoorbeeld het drieluik 'People, Planet, Profit' of het drieluik 'economy, environment, social' of uitgangspunten die niet bij algemene

theorieën of trends aansluiten. Om ze onderling toch te kunnen vergelijken, is een index of een standaard nodig die kan worden toegepast op alle verslagen. Omdat het niet mogelijk was om op basis van de selectie van ondernemingen een koppeling te leggen met een CSR index, moest de data – middels een gekozen standaard – handmatig worden aangevuld op basis van de kwalificaties uit het maatschappelijk jaarverslag van de gekozen bedrijven. Dit is gedaan door in de twee onderzochte periodes, dus uit 2014 en uit 2010, de CSR scores als ‘waar’, ‘half waar’ of ‘niet waar’ te kwalificeren op vier CSR argumenten, namelijk op de argumenten:

- Reducing cost and risk
- Strengthening legitimacy and reputation
- Building competitive advantage
- Creating win-win situations through synergistic value creation

Deze vier argumenten zijn gebaseerd op het onderzoek van Carroll (Carroll, 2010) die ik als standaard voor dit onderzoek heb gekozen. Dit onderzoek heeft de businesscase argumenten vastgesteld aan de hand van eerdere onderzoeken. De vier genoemde argumenten vormen zowel individueel maar vooral als gezamenlijk economische dan wel strategische redenen om CSR te implementeren. Ook laat ieder van de vier argumenten de wisselwerking tussen onderneming en omgeving zien, waardoor er goede aansluiting bestaat op de andere literatuur. Bovendien leiden elk van deze vier argumenten tot een positief financieel effect voor de onderneming, zodat deze terecht als business case te benoemen zijn. Hiermee is dan – als businesscase – een duidelijke verbinding gelegd tussen CSR en financiële prestaties, wat ook de basis is van de onderzoeksvraag.

Om een aantal voorbeelden te geven hoe de scores zijn toegekend, hierbij enkele teksten uit de duurzaamheidsverslagen van de onderzochte ondernemingen plus de toegekende scores:

Reducing cost and risk:	‘Het Plan helpt winstgevende groei te bevorderen, kosten te verminderen en innovatie een impuls te geven’ en ‘minder verspilling, minder risico’ (Unilever 2014, pag 5 en 6)	Score: ‘waar’
Strengthening legitimacy and reputation	‘wij stimuleren de consument om op een verantwoorde wijze te genieten van onze producten’ (Heineken 2014, pag 3)	Score: ‘waar’
Building competitive advantage	‘We create economic, social and environmental value through delivering integrated technical solutions.’ (Imtech 2014, pag 8)	Score: ‘niet waar’ (reden: niet afgezet tegen concurrentie)
Creation synergistic win-win situations through synergistic value creation	We kijken door de bril van de keten naar onze producten, in plaats van alleen als organisatie. We overleggen met de gehele betonketen, van grondstofleverancier tot sloper, over het verduurzamen van het product beton. (VolkerWessels 2014, p 16)	Score: ‘waar’

Tabel 1: voorbeelden van CSR teksten met toegekende score

Tot slot de operationalisatie van ‘performance’: in het databestand zijn meerdere financiële kengetallen opgenomen, te weten omzet, bruto winstmarge, winstmarge percentage (ebitda in relatie tot omzet) en rendement eigen vermogen. De meest eerlijke manier van vergelijken is door de effecten van de vermogens- en financieringsstructuur te minimaliseren, zodat een vergelijking van de

operationele prestaties voor de hand ligt. In dit geval is het winstmarge percentage de meest passende basis voor de vergelijking.

### 3.4 Data verwerking

De data is gebaseerd op de financiële gegevens per onderneming, te weten: de omzet, de brutowinst, de winstmarge en de ROE (return on equity). Hieraan is de score op CSR toegevoegd door het toekennen van een score (0 bij 'niet waar', 0,5 bij 'half waar' en 1 bij 'waar') op de vier bovengenoemde CSR argumenten en hiervan het gemiddelde per onderneming te nemen. De scorering loopt dan uiteen van minimaal '0' tot maximaal '1' score op CSR. Deze werkwijze is gehanteerd om aan te sluiten bij de uitgangspunten van de fuzzy set analyse die bij dit type onderzoek passen (Crilly, Zollo, & Hansen, 2012) en heeft als doel om de 'zachte' term CSR te vertalen in meetbare getallen.

Bij de dataverzameling is ook gebleken dat niet bij alle ondernemingen de oudere CSR verslagen meer beschikbaar waren, zodat er een gebrek in de data zit op de CSR score over 2010. Om toch een redelijke vergelijking over de jaren te maken, heb ik er voor gekozen om toch een score over 2010 toe te kennen, namelijk door die dezelfde score te geven als over 2014. Dit geeft als resultaat dat er geen toename is in CSR score over die periode. Dit vind ik verantwoord omdat uit alle data blijkt dat de Nederlandse ondernemingen over die periode alle een verbetering van hun geschreven CSR verslag laten zien en de vermelde handelswijze een voorzichtige benaderingswijze voorstelt.

### 3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Op basis van de bovenbeschreven stappen en beslissingen is het uitgevoerde onderzoek voldoende reproduceerbaar. Gezien de som van de omzet van de bedrijven in het sample, is op sectorniveau sprake van een goede representativiteit. Op ondernemingsniveau is geen sprake van een representatief onderzoek buiten de betrokken ondernemingen om, omdat sprake is van generalistische uitspraken over het sectorgemiddelde dan wel van uitspraken over de betrokken individuele onderneming.

De externe validiteit van het onderzoek is beperkt gegeven de relatief kleine N van 30. Omdat sprake is van contextafhankelijkheid is de kans groot dat een soortgelijk onderzoek in een ander land dan Nederland andere resultaten oplevert. De interne validiteit is daarentegen wel hoog omdat de causale relatie tussen de twee onderzochte variabelen in meerdere onderzoeken is aangetoond; het gaat hier om herhaling van eerder onderzoek, maar dan wel in een specifieke context.

## 4. Data analyse

In dit hoofdstuk wordt de analyse van de data nader uitgewerkt. Eerst volgt een korte beschrijving van de wijze van analyseren en een lijst van de onderzochte bedrijven. Vervolgens geeft ik, om de analyse en de uitkomsten daarvan goed te kunnen interpreteren, een beschrijving van de twee onderzochte sectoren, daarna volgen de respectievelijke analyses en afgesloten wordt met de uitkomsten en de beantwoording van de hypothesen.

De analyse van de data en de onderlinge verbanden vindt op de volgende wijze plaats:

- Analyse van de sectorscores op financiële data
- Inhoudelijk vergelijkende analyse
- Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) van C. Ragin.

Omdat het zwaartepunt van het onderzoek ligt in de hoek van kwalitatieve analyse, is een passende wetenschappelijke methode nodig die enerzijds een sociaal fenomeen zoals CSR kan vertalen naar meetbare termen en anderzijds logische verbanden kan kwantificeren tussen de termen met de – in dit geval – financiële kentallen. De hierbij het best passende methode is gevonden in de vorm van de fuzzy set Qualitative Comparative Analyses zoals beschreven door C. Ragin. Deze methode voorziet in een vergelijkende analyse van voorwaarden door te zoeken naar logische verbanden. Het voordeel van deze methode is dat het mogelijk maakt om een groter aantal kwalitatieve cases op efficiënte en gestructureerde wijze logisch te analyseren. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van Boolean algebra om op logische wijze verbanden aan te tonen. Met deze wijzen van analyseren kunnen resultaten worden verkregen die passen bij de verschillende subvragen en in lijn zijn met de beschreven literatuur.

Voor de beeldvorming staat onderstaand de totaalijst van onderzochte bedrijven; in de navolgende paragrafen worden dan de verschillende analyses nader uitgewerkt.

<b>Bouwsector</b>	<b>Voedingsindustrie</b>
BRIHOLD B.V.	UNILEVER GROUP
KONINKLIJKE BOSKALIS WESTMINSTER NV	HEINEKEN N.V.
VAN OORD N.V.	D.E MASTER BLENDEERS 1753 N.V.
A. HAK WEST B.V.	MARS NEDERLAND B.V.
ARCHIRODON GROUP N.V.	PERFETTI VAN MELLE GROUP B.V.
MAMMOET HOLDING B.V.	ZUIVELCOOPERATIE FRIESLANDCAMPINA U.A.
AAN DE STEGGE HOLDING B.V.	NUTRECO N.V.
JOH. MOURIK & CO. HOLDING B.V.	KONINKLIJKE AHOLD NV
KONINKLIJKE VOLKER WESSELS STEVIN N.V.	HOOGVLIET SUPER B.V.
TBI BOUW B.V.	HOOGWEGT GROEP B.V.
KONINKLIJKE BAM GROEP NV	COOP NEDERLAND U.A.
HEIJMANS N.V.	PLUS HOLDING B.V.
DURA VERMEER GROEP N.V.	JUMBO GROEP HOLDING B.V.
BALLAST NEDAM N.V.	REFRESCO GERBER N.V.
ROYAL IMTECH N.V.	DRENTS OVERIJSSELSE COOPERATIE KAAS B.A.

Tabel 2: namen van onderzochte bedrijven

## 4.1 Beschrijving bouwsector

De bouwsector bestaat uit verschillende typen bedrijven die als volgt gegroepeerd worden:

- Aannemers in burgerlijke- en utiliteitsbouw
- Aannemers in grond-, weg- en waterbouw
- Installatiebedrijven
- Afbouwbedrijven

De Nederlandse bouwsector heeft ongeveer 140.000 bedrijven waarvan het merendeel behoort tot het kleinbedrijf. Het middenbedrijf (10 tot 100 man personeel) bestaat uit ongeveer 5.000 bedrijven en het grootbedrijf (> 100 man personeel) telt 320 bedrijven (bron: CBS, Bouwend Nederland). Ter illustratie: de 15 ondernemingen die betrokken zijn in dit onderzoek tellen van 2.000 tot 25.000 man (vrouw) personeel.

De belangrijkste trends in de sector:

- Van overheidswege prioriteit bij vermindering van regeldruk en bureaucratie
- Aandacht voor duurzaamheid
- Verschuiving van nieuwbouw naar renovatie van bestaande bouw
- Individualisering van de klantvraag
- Samenwerking tussen bedrijven door integratie in het bouwproces
- Standaardisering door gebruik van modules en prefabricage

Actualiteiten:

- Het jaar 2014 wordt gezien als een overgangsjaar waarin voor het eerst na het uitbreken van de crisis sprake is van stabilisatie in de bouwsector.
- In de woningmarkt is een positief sentiment waar te nemen. In 2014 vertaalt zich dit nog niet in groei van het aantal opgeleverde woningen. De regionale verschillen zijn groot en de dynamiek in de woningmarkt neemt toe.
- Het verlaagde BTW-tarief van 6% liep af per 1-7-2015.
- De concurrentie in de sector blijft groot evenals de gretigheid voor bouwproductie. In de aanbestedingsmarkt wordt zeer concurrerend ingeschreven. Het sentiment in de sector is wel aan het verbeteren.
- Vanaf de tweede helft van 2015 wordt een gezond herstel verwacht met structureel groeiend volume, met name gedragen door de woningbouw.
- De totale waarde van de verleende bouwvergunningen voor woningen is in 2014 met circa 35% gestegen. Dit leidt tot vertraging van een jaar tot hogere bouwproductie.
- De werkgelegenheid groeit weer, na zeven jaren van krimp.

De bouwsector heeft te maken met diverse wetten en regels zoals: Bouwbesluit / Wet ruimtelijke ordening / Insolventieverzekering en afbouwgarantie / Wet Ketenaansprakelijkheid / Veiligheidschecklist aannemers / Grondexploitatiewet / EG richtlijn Werken / Crisis en herstelwet / Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo).

Duurzaamheid is een belangrijke en uitdagende issue in de sector. De volgende onderwerpen spelen:

- In de sector bestaat een verhoogde aandacht voor transparantie en MVO, mede gedreven door wetgeving. Ook conformeren bedrijven zich steeds vaker aan binnen de branche opgestelde gedragscode.
- De bouwsector heeft behoefte aan goed personeel. Door het inzetten van nieuwe, minder arbeidsintensieve technieken kunnen oudere werknemers langer aan het werk blijven. Ook is

er veel aan gelegen om langdurige uitval door ziekteverzuim of ongelukken te voorkomen. Er worden veel werknemers uit Oost-Europa ingehuurd. Deze hebben echter wel een discrepantie met de Nederlandse opleidingsnormen.

- Activiteiten in de bouwsector belasten het milieu door grondstoffenverbruik, energieverbruik, het genereren van bouwafval en uit hoofde van materiaaltransport. Energiebesparende installaties en de energiezuinigheid (EPA label) van een gebouw zijn belangrijk, evenals het gebruik van meer duurzame materialen.
- De consument wordt kritischer als het gaat om bouwprojecten of herstructurering van wijken. Belangrijk is om af te stemmen op de vraag van klanten en omwonenden. Bouwbedrijven kunnen zich onderscheiden door projecten op tijd op te leveren en te werken volgens van tevoren gemaakte kosten- en kwaliteitsafspraken.

## 4.2 Beschrijving voedingssector

De voedingssector bestaat uit productie en handelsondernemingen, algemene levensmiddelenbedrijven en foodspeciaalzaken. De belangrijkste aanbieder in de algemene levensmiddelendetailhandel is de supermarkt.

Het retail-deel van de voedingssector bestaat uit ongeveer 13.000 bedrijven met circa 24.000 winkels. Er zijn 7.000 aanbieders van algemene levensmiddelen waaruit 4.300 supermarkten de belangrijkste subgroep vormen. In de sector werken ongeveer 300.000 mensen. (bron: CBS, CBL)

Ter illustratie van de onderzochte groep bedrijven: Ahold alleen al heeft 227.000 medewerkers, maar slechts 97.000 daarvan zijn in Nederland werkzaam. Unilever heeft 172.000 medewerkers, is actief in 190 landen, maar slecht 3.600 van de medewerkers komt uit de Benelux. Andere bedrijven zoals Plus en Jumbo zijn daarentegen vrijwel geheel op Nederland gericht. De mate van internationalisatie verschilt sterk.

De belangrijkste trends in de sector:

- Groeiende belangstelling voor gezondheid, duurzaamheid (productiewijze, dierenwelzijn) en milieu. De consument eist veilige, gecertificeerde producten.
- Veranderend eet- en koopgedrag als gevolg van demografische ontwikkelingen. Zo komen er meer ouderen, meer en kleinere huishoudens en is de diversiteit toegenomen.
- Door behoefte van de consument aan one-stop-shopping, hebben vooral de supermarkten de afgelopen jaren weten te profiteren. De vers speciaalzaken hebben marktaandeel ingeleverd, ten gunste van de supermarkten.
- De afgelopen jaren is door schaalvergroting en sanering het aantal ondernemingen en vestigingen afgenomen.
- Over boekjaar 2014 was sprake van een stabilisatie van het volume met een omzetstijging van ongeveer 1%. Voor 2015 en verder wordt een identieke ontwikkeling voorspeld.

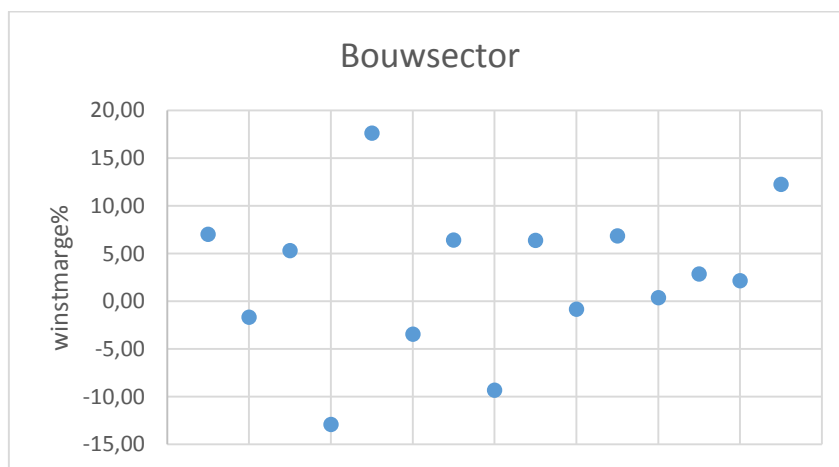
Op het vlak van duurzaamheid kunnen de volgende zaken benoemd worden:

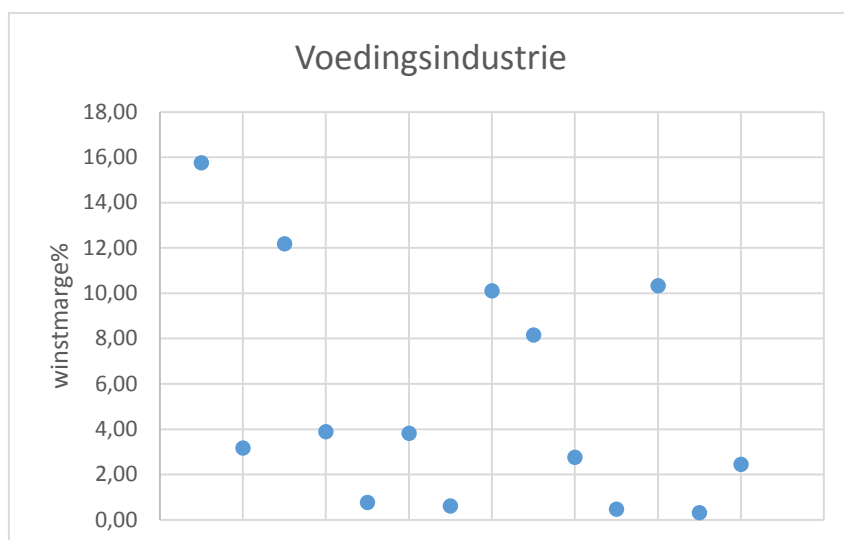
- De sector heeft sinds jaar en dag te maken met diverse wet- en regelgeving, onder andere op het vlak van milieu en personeel. Voor het personeel zijn Cao-afspraken van belang; milieuwetgeving betreft regelingen met betrekking tot afvalstromen, over voedselveiligheid en over dierenwelzijn.

- Verantwoorde leveringsbronnen, ofwel het kunnen traceren en verantwoorden van de productiewijze en productie omstandigheden. Keurmerken en externe kwalificaties kunnen hieraan bijdragen in transparantie naar de consument.
- Aandacht voor milieu bij de inkoop en productie van artikelen. Binnen de keten is aandacht voor verantwoord omgaan met energie, water, afval, verpakking en bestrijdingsmiddelen. Wetgeving dwingt bedrijven om hun afvalstromen te monitoren en de hoeveelheid afval te verminderen.
- Dierenwelzijn: dieren krijgen een goede behandeling (geen verwaarlozing, mishandeling), borging van dierenwelzijn is hierbij het uitgangspunt.
- Gezonde en verantwoorde voeding is een belangrijk onderwerp in de sector. De media besteedt veel aandacht aan de problematiek rond overgewicht en ongezonde leefgewoontes (ongezond eten en onvoldoende beweging). Overheid en maatschappelijke organisaties stimuleren de sector om actief in te spelen op de vraag naar gezonde, verantwoorde voeding. Verder moet voedsel voldoen aan de wettelijke veiligheids- en hygiëne eisen omdat het gaat om de gezondheid van consumenten.

### 4.3 Analyse van sectorscores

Om bedrijven onderling goed te kunnen vergelijken is gekozen om niet op basis van absolute getallen zoals omzet te vergelijken, maar op basis van relatieve prestaties. In dit geval is gekozen voor de netto winstmarge omdat die het meest duidelijk de operationele (relatieve) prestatie weergeeft. In de twee onderstaande grafieken (scatter plot) staat de spreiding van deze netto winstmarges per sector (uit 2014) weergegeven:





Figuur 7 en 8: spreiding in winstmargepercentage in twee sectoren in 2014

Als we de data achter deze grafieken alsmede de data uit 2010 samenvoegen, dan levert dat de onderstaande gegevens op over de gemiddelden per sector.

sector	Gem winstmarge 2010	Gem winstmarge 2014	Branche gemiddelde <sup>1</sup>	Standaard deviatie winstmarges in 2014
<b>Bouw</b>	6,0%	3,3%	3,1% (bron: EIB.nl)	6,6
<b>Voeding</b>	6,4%	9,0%	8,0% (bron: Rabobank)	4,7

Tabel 3: winstgevendheid per sector

Zichtbaar is dat de gemiddelde winstmarge in de bouwsector onderuit is gegaan in 2014 ten opzichte van 2010, terwijl die in de voedingsindustrie in die periode is gestegen. Op individueel niveau zijn wel duidelijke verschillen ten opzichte van het gemiddelde aan te wijzen: in de bouw varieert de winstmarge bij de onderzochte bedrijven tussen +/-13% en +12%; bij de voedingsindustrie is dat tussen de 0% en +14% (een uitbijter van 76% daargelaten). Het bedrijf uit de bouwsector welke die 13% negatief scoorde is overigens in augustus 2015 failliet gegaan, o.a. met een twijfelachtige reputatie door fraude geruchten.

#### 4.4 Inhoudelijke vergelijkende analyse

De CSR scores uit de onderstaande tabel zijn gebaseerd op het rekenkundig gemiddelde van de scores van de vier argumenten onder de business case van CSR. De tabel is bedoeld voor vergelijkingsdoeleinden en is niet bedoeld als wiskundig voorspellende trend. In bijlage 2 staat de lijst met individuele scores per bedrijf opgenomen.

sector	Gemiddelde CSR score in 2014	Gemiddelde CSR score in 2010	Relatieve groei in CSR score
<b>Bouw</b>	0,51	0,43	20%
<b>Voeding</b>	0,53	0,43	24%

Tabel 4: ontwikkeling van CSR score per branche over de periode 2010-2014

<sup>1</sup> ten tijde van het schrijven van dit onderzoek, waren de branche gemiddelden over 2014 nog niet bekend, zodat de laatst bekende gegevens uit 2013 zijn opgenomen ter vergelijking.



Zoals uit de tabel blijkt is het gemiddelde CSR beleid in de twee sectoren verbeterd; er zijn geen individuele gevallen die verslechtering van hun CSR beleid laten zien. In de navolgende tekstdelen wordt ingegaan op individueel of collectief te vergelijken gevallen.

Er zijn in beide onderzochte sectoren ieder twee bedrijven die volledig scoren op de vier CSR argumenten. Deze ‘voorbeeldige’ bedrijven hebben ieder hun unieke financiële ontwikkeling met omzetsijging of –daling, winststijging of –daling en dezelfde variatie in ontwikkeling van de winstmarge. Het betreft: Boskalis Westminster NV, Heijmans NV, Unilever NV en Friesland Campina NV. Omdat deze hoog scoren op CSR, wordt onderstaan ingegaan op hun individuele verslagen.

Het CSR programma van Friesland Campina ziet er goed uit: het is concreet, meetbaar, aansluitend op alle CSR fronten en volledig geïntegreerd in de organisatie en strategie. En dat in één van de meest complexe branches van Nederland. Uit de achterliggende cijfers en de inhoud van het CSR verslag blijkt dat sprake is een jaarlijkse structurele groei van de omzet bij een min of meer gelijkblijvende winstmarge. Daarbij is vermeld dat de onderneming jaarlijks fors investeert in haar duurzaamheidsprogramma.

Unilever NV opent haar verslag heel duidelijk: *“We zien hoe duurzaamheid groei kan genereren, kosten onder controle kan houden en risico’s kan beheersen. Vanuit economisch oogpunt is het duidelijk”* en: *“Ons doel is duurzaam leven tot gemeengoed te maken”*. Uit het verslag blijkt dat Unilever vooral inzet op samenwerking en programma’s die ook voldoende concreet zijn. De inbedding in de bedrijfsstrategie is concreet te noemen. De achterliggende cijfers zijn in lijn met het verslag: gestage en gematigde groei en toename van de winstmarge bevestigen het succes.

Boskalis Westminster zet in op innovatie en gedeelde waarde creatie met partners om actief duurzaam te zijn. Daarbij stelt zij zich actief op naar de ketenpartners om te zorgen dat iedereen hieraan bijdraagt en er resultaat van kan hebben. De programma’s en voorbeelden zijn concreet en ook hier is sprake van een geïntegreerde CSR strategie. Ook hier laten de cijfers een gestage groei van omzet en winstmarge zien.

Voor Heijmans is ook innovatie en ketensamenwerking de bron voor ontwikkeling van duurzaamheid. De doelstellingen zijn concreet en meetbaar en leveren resultaat. De cijfers zijn echter niet in lijn met de verwachtingen door een omzet en resultaatdaling en afname van de winstmarge. Een deel van de verklaring hiervoor ligt mogelijk in de marktfocus van het bedrijf: het heeft last van de gekrompen activiteiten op de woningmarkt.

Aan de andere kant van het spectrum zijn er ook vier bedrijven die in het geheel niet scoren op de vier CSR argumenten omdat ze geen (openbaar) duurzaamheidsverslag hebben. Het saillante is dat deze vier alle groei in omzet laten zien, maar ook een daling van de winstmarge.

Tussen de twee uitersten is een grote groep bedrijven die gedeeltelijk scoort op CSR. Het meest interessant daarvan is de ‘controlegroep’, namelijk die bedrijven die in 2010 al een CSR beleid hebben en die met de tijd hebben verbeterd. Van deze controlegroep valt te verwachten dat als zij hun CSR score verbeteren, dat ook moet zijn te zien in de financial performance. In een tabel ziet dat er als volgt uit:

<b>Bedrijfsnaam</b>	<b>sector</b>	<b>omzet stijging (2010-2014) in procenten</b>	<b>mutatie winstmarge (2010-2014) absoluut</b>
KONINKLIJKE BOSKALIS WESTMINSTER NV	bouw	17,16	3,24

JOH. MOURIK & CO. HOLDING B.V.	bouw	5,14	-1,32
TBI BOUW B.V.	bouw	-19,52	-3,02
KONINKLIJKE BAM GROEP NV	bouw	-3,90	-2,02
BALLAST NEDAM N.V.	bouw	-60,66	-10,12
UNILEVER GROUP	Voeding	9,36	1,94
NUTRECO N.V.	Voeding	4,68	0,79
KONINKLIJKE AHOLD NV	Voeding	10,99	-0,67
COOP NEDERLAND U.A.	Voeding	28,01	-0,12

Tabel 5: kengetallen van bedrijven met groei in CSR score

Uit deze tabel blijkt voor de bouwsector geen verband dat toename van CSR leidt tot verbetering van de omzet of winstmarge, maar voor de voedingssector geldt dat mogelijk wel; dat wordt in de fuzzy set analyse bij hoofdstuk 4.2 nader vastgesteld.

De omgekeerde toetsing kan ook gedaan worden, namelijk voor bedrijven die in de onderzochte periode geen verbetering van hun CSR beleid hebben laten zien. Dan is de tabel als volgt:

Bedrijfsnaam	sector	omzet stijging (2010-2014) in procenten	mutatie winstmarge (2010-2014) absoluut	CSR rapport publiek
BRIHOLD B.V.	bouw	34,23	-2,00	Nee
VAN OORD N.V.	bouw	33,27	-3,92	Ja
A. HAK WEST B.V.	bouw	<sup>2</sup> 222,48	9,25	Ja
ARCHIRODON GROUP N.V.	bouw	28,47	-6,24	Nee
MAMMOET HOLDING B.V.	bouw	38,95	-12,97	Nee
AAN DE STEGGE HOLDING B.V.	bouw	1,94	-3,59	Ja
KONINKLIJKE VOLKER WESSELS STEVIN N.V.	bouw	6,02	3,86	Ja
HEIJMANS N.V.	bouw	-30,30	-4,27	Ja
DURA VERMEER GROEP N.V.	bouw	-8,83	-1,11	Ja
ROYAL IMTECH N.V.	bouw	-12,47	-17,17	Ja
<b>gemiddelde bouwsector (van bovenstaande bedrijven)</b>		<b>10,14</b>	<b>-3,81</b>	
HEINEKEN N.V.	voeding	19,36	1,46	Ja
D.E MASTER BLENDEERS 1753 N.V.	voeding	15,86	-7,82	Ja
MARS NEDERLAND B.V.	voeding	14,26	-0,33	Ja
PERFETTI VAN MELLE GROUP B.V.	voeding	7,48	-1,60	Ja
ZUIVELCOOPERATIE FRIESLANDCAMPINA U.A.	voeding	26,92	-0,31	Ja
HOOGVLIET SUPER B.V.	voeding	13,13	-1,01	Ja
HOOGWEGT GROEP B.V.	voeding	63,92	-1,89	Ja
PLUS HOLDING B.V.	voeding	7,66	-1,46	Ja
JUMBO GROEP HOLDING B.V.	voeding	85,81	0,18	Ja
REFRESCO GERBER N.V.	voeding	35,25	0,00	Nee
DRENTS OVERIJSSELSE COOPERATIE KAAS B.A.	voeding	19,83	0,00	Ja

<sup>2</sup> De extreme omzetsijging van A. Hak West B.V. is niet meegenomen in het gemiddelde

<b><i>gemiddelde voedingsindustrie (van bovenstaande bedrijven)</i></b>	<b>28,13</b>	<b>-1,16</b>	
---	--------------	--------------	--

Tabel 6: kengetallen van bedrijven zonder zichtbare verbetering van CSR score

Uit deze cijfers blijkt dat in beide sectoren sprake is van structurele groei van de omzet bij min of meer gelijkblijvende maar veelal (licht) dalende relatieve winstmarges.

#### 4.5 Fuzzy set analyse

De fuzzy set analyse voor kwalitatieve data is mede door C. Ragin verder ontwikkeld. Deze methode is nuttig in geval de data van het onderzoek niet ingedeeld kan worden op een schaal van waar of niet waar. In veel gevallen zullen de onafhankelijke variabelen namelijk in soort en in gradatie variëren; dit is met name het geval bij sociale fenomenen zoals in dit onderzoek ook het geval is. De fsQCA combineert een set-theoretische analyse met gradaties in het set lidmaatschap. Een fuzzy set wordt opgezet door het coderen van de data naar gradatie van het lidmaatschap aan een bepaalde factor. Het bereik hiervan zit tussen 0 en 1 wat respectievelijk overeenkomt met geen lidmaatschap tot volledig lidmaatschap. Alles tussen deze twee getallen is dan een gedeeltelijk lidmaatschap waarbij een score van 0,5 dus staat voor half lidmaatschap, dus 'noch er in, noch er uit'. Dit punt wordt in deze theorie ook het omslagpunt genoemd. Zo zal een score van bijvoorbeeld 0,2 benoemd kunnen worden als 'grotendeels (maar niet volledig) uit'. En omgekeerd: 0,8 als 'grotendeels (maar niet volledig) in'.

Om de analyse juist te kunnen uitvoeren is vereist dat de 'score' op de afhankelijke en op de onafhankelijke variabele worden gecodeerd naar een getal tussen nul en één (omdat dit type analyse is gebaseerd op Boolean algebra). Hiervoor is dan voor beide variabelen een kalibratietabel opgesteld om de vertaling te maken van de begrippen CSR en financial performance in een relatief getal die uitdrukking geeft aan de mate van score op de beide variabelen.

Om de kalibratie van CSR te maken, ga ik in dit onderzoek uit van de vier argumenten in de business case voor CSR conform de theorie van Carroll. Daarvoor heb ik per onderneming de verslagen aangaande CSR onderzocht op die tekstfragmenten die aansluiten op de vier argumenten en heb die vervolgens een score gegeven van 0 of 0,5 of 1 afhankelijk van de mate van voorkomen van de relevante tekstfragmenten. De genoemde scorering van drie mogelijke scores heb ik afgeleid van het onderzoek van Crilly et al (Crilly, Zollo, & Hansen, 2012) – die een vergelijkbaar type onderzoek als dit hebben uitgevoerd – en waarbij zij voornamelijk uitgaan van een scorering van deze drie scores. Voor wat betreft de financial performance bleek het niet mogelijk om te rekenen met negatieve getallen zodat ook daar een kalibratie nodig was. Omdat in beide sectoren sprake is van spreiding in de financial performance, is een relatieve scoretabel opgesteld met een grotere spreiding om meer precies uitdrukking te geven aan de bedrijfsresultaten; deze tabel is in stappen van 0,2 vertaald in een waarde tussen 0 en 1. In bijlage 1 staan de vier tabellen voor de kalibratie van de variabelen nader uitgewerkt.

De volgende stap van de fuzzy set analyse is het opstellen van een tabel waarin de mogelijke samenstellingen binnen de onafhankelijke variabele leiden tot een resultaat. Die samenstellingen die niet voorkwamen bij de onderzochte ondernemingen, zijn verwijderd omdat ze niet relevant zijn voor het onderzoek. Vervolgens is een drempelwaarde vastgesteld om een betrouwbare consistentie te kunnen meten; deze drempelwaarde is vastgesteld op minimaal 0,75 omdat de lagere waarden onvoldoende grond hebben om een onderlinge relatie te kunnen bewijzen, zie C. Ragin p.46 (Ragin, 2008). De laatste stap betreft het toepassen van een algoritme die aangeeft wat plausibele

uitkomsten zijn van de logisch mogelijke combinaties. De beste oplossingen hierin hebben dan de sterkste verbinding met het resultaat.

#### 4.6 Resultaten

De uitkomsten van de fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) worden onderstaand vermeld. De uitkomst van de analyse laat hier de aanwezige combinaties in de vier argumenten van CSR zien, in combinatie met de consistentie voor de resultaten.

Voor de bouwsector gelden de volgende uitkomsten:

reducing cost and risk	legitimacy and reputation	building competitive advantage	creating win-win situations	consistency
1	1	0	0	0,450
1	1	1	0	0,400
0	0	0	0	0,866
1	1	1	1	0,680
1	0	0	0	0,000
0	1	0	0	0,600

Tabel 7: consistentie in causale relaties voor de bouw

En voor de voedingsindustrie zijn de uitkomsten als volgt:

reducing cost and risk	legitimacy and reputation	building competitive advantage	creating win-win situations	consistency
0	1	0	0	0,440
1	1	1	1	0,766
1	1	1	0	0,400
1	1	0	1	0,600
1	0	0	1	0,933
0	0	0	1	0,000

Tabel 8: consistentie in causale relaties voor de voedingsindustrie

De in tabellen 7 en 8 geel gemarkeerde waarden hebben een consistentie > 0,75 zodat die combinatie van waarden een causale relatie oplevert met financial performance. Voor wat betreft de voedingsindustrie is dat in één geval de combinatie van al de vier mogelijke argumenten en in het andere geval de combinatie van 'reducing cost and risk' met 'creating win-win situations'. In relatie tot de bevindingen vanuit de literatuur in hoofdstuk 2 is het eerste sowieso een te verwachten uitkomst, de tweede combinatie is een bijkomende waarin wel enige logica zit. In de bouwsector daarentegen is de enige consistente score die waarbij helemaal niet aan de vier argumenten CSR wordt gedaan. Dit levert een duidelijke tegenstrijdigheid op met de recente literatuur en is een niet verwachte waarde. Een mogelijke verklaring daarvoor is de economisch-financiële crisis die in 2008 begonnen is en die zich in 2013 en in 2014 opnieuw stevig heeft gemanifesteerd in de bouwsector. Daarom heb ik dezelfde analyse toegepast op de cijfers van de bouwsector in 2010, met onderstaand resultaat.

reducing cost and risk	legitimacy and reputation	building competitive advantage	creating win-win situations	consistency
0	0	0	0	0,550
1	1	1	1	0,266
1	1	1	0	0,933
1	1	0	0	0,000
0	1	0	0	0,200

Tabel 9: consistentie in causale relaties voor de bouw in 2010

Uit tabel 13 blijkt dat in 2010 nog wel een verband was tussen het – in belangrijke mate – toepassen van CSR: 3 van de vier argumenten leiden tot een logisch verband met de financiële prestaties. Wel valt op dat er een ‘runner-up’ tussen de resultaten staat, namelijk de situatie dat helemaal geen nadruk op CSR wordt gelegd. In 2014 is dat de enig overgebleven score.

#### *Voorlopige conclusies hypotheses*

Hypothese 1 ‘CSR leidt tot betere financiële prestaties’ kan op basis van dit onderzoek als waar worden beschouwd voor de voedingssector, maar als onwaar voor de bouwsector. Aangaande deze laatste is de voorlopige conclusie dat in de bouwsector twee strategieën leiden tot resultaat, namelijk (a) een rücksichtsloze focus op eigen belangen, dus geen CSR maar puur kostenfocus (geldig in 2014) of (b) een sterke CSR focus die, hoewel niet perfect consistent, een hogere samenhang laat zien met resultaten dan een beperkte CSR focus (geldig in 2010).

Hypothese 2 ‘CSR is een noodzakelijke voorwaarde voor het handhaven van de financial performance’ heeft onvoldoende steun vanuit de resultaten van dit onderzoek. In beide sectoren zijn bedrijven aan te wijzen die zonder CSR de prestaties verbeteren, maar ook bedrijven met CSR die dat niet doen.

Hypothese 3 ‘CSR heeft in de bouw een ander effect op performance dan in de voedingsindustrie’ lijkt waar te zijn. Voor de voedingsindustrie geldt dat een goed gebruik van CSR leidt tot betere prestaties, maar in de bouw blijkt dat tegengesteld te werken.

In het hierna volgende hoofdstuk zal nader worden stilgestaan bij de definitieve interpretatie van de resultaten waarin tevens context factoren worden betrokken.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

De conclusies van het uitgevoerde onderzoek worden in dit hoofdstuk besproken. Daarbij zal een koppeling gemaakt worden naar de uitkomsten vanuit de literatuur en zullen de onderzoeksvragen en hypothesen beantwoord worden. Ook zal worden stilgestaan bij de interpretatie van de feitelijke conclusies uit de data analyse (wordt er gemeten wat er werd onderzocht en wat betekent het dan) en zullen mogelijke beperkingen en mogelijkheden voor toekomstig onderzoek worden besproken.

### 5.1 Conclusie

Aan het begin van dit onderzoek zijn in hoofdstuk 1 de onderzoeksvraag en deelvragen gesteld en in hoofdstuk 2 zijn aan de hand van de literatuur de hypothesen behorende bij de deelvragen geformuleerd. Nu het onderzoek is verwerkt, kunnen de hypothesen en vragen worden beantwoordt.

Hypothese H1 is als volgt: 'CSR leidt tot betere financiële prestaties'. Deze hypothese wordt op basis van het onderzoek bevestigd, met de kanttekening dat dit alleen geldt in geval van volledige integratie in de bedrijfsstrategie en ten minste de factoren 'reducing cost and risk' en 'creating win-win situations through synergistic value creation' afdoende zijn georganiseerd. De gekoppelde deelvraag 1 'Hoe kan CSR concurrentievoordeel opleveren' is daarmee ook beantwoord.

Hypothese H2 'CSR is een noodzakelijke voorwaarde voor het handhaven van de financial performance' moet op basis van het onderzoek worden verworpen. Het blijkt dat zonder CSR het mogelijk is om – met een andersoortige bedrijfsstrategie – goede financiële prestaties te halen. De deze hypothese gekoppelde deelvraag 'Leidt CSR onder alle omstandigheden tot betere performance' leidt dus tot een ontkennend antwoord: er zijn omstandigheden denkbaar waarin het beter is om de focus te beleggen bij kostprijnsbeheersing en CSR minder aandacht te geven.

Hypothese H3 luidt als volgt: 'CSR heeft in de bouw een ander effect op performance dan in de voedingsindustrie'. Vanuit de data moet deze hypothese worden bevestigd, maar de vraag daarbij is of er geen andere beïnvloedende factoren zijn geweest die een verschil opleveren tussen de bouw en de voedingsindustrie. Met andere woorden: er is sprake van context afhankelijkheid waardoor de onderlinge vergelijkbaarheid wordt bemoeilijkt. Daarom wordt er in het kader van dit onderzoek voor gekozen om hypothese 3 indicatief te houden en onder voorbehoud te laten zijn van vervolgonderzoek. De gekoppelde deelvraag 'In hoeverre varieert CSR en haar effecten op performance per sector?' kan op positieve wijze worden beantwoord, zonder een meetbaarheid van de grootte van het effect te hebben.

De onderzoeksvraag luidt als volgt: 'Hoe levert CSR een concurrentievoordeel op ten opzichte van concurrenten in de voedingsindustrie en in de bouw?' CSR levert een concurrentievoordeel op ten opzichte van concurrenten in de voedingsindustrie, door ten minste twee (conclusie Hypothese 1) of anders vier van de vier componenten van CSR te hebben geïntegreerd in de bedrijfsstrategie en integraal te hebben verwerkt in alle activiteiten van de onderneming. Voor de bouwsector geldt het antwoord dat het ten tijde van crisis loont om een kostenfocus te hebben en minder aandacht te besteden aan CSR. Voor de bouwsector is op basis van dit onderzoek geen antwoord beschikbaar hoe CSR concurrentievoordeel kan opleveren buiten een crisis om, dan het algemene antwoord uit de literatuur dat er een positief verband tussen deze twee grootheden bestaat.

### 5.2 Discussie

Uit de literatuur is al gebleken dat CSR pas financieel bijdraagt indien het volledig is geïntegreerd in de bedrijfsstrategie en in de bedrijfsoperaties: pas dan is sprake van een win-win situatie voor de onderneming en voor de maatschappij. Dit blijkt ook uit het onderzoek, maar slechts in de

voedingsindustrie, niet in de bouwsector. Die afwijkende en tegenstrijdige uitkomsten voor de bouwsector zijn onverwacht, maar er bestaat wel een mogelijke verklaring voor in de vorm van het negatieve effect op de performance als gevolg van de financieel-economische crisis die na 2008 plaats vond en hoge impact had op de vraag naar bouwactiviteiten. Eliminatie van dat effect is niet mogelijk in dit onderzoek. Uit ander onderzoek blijkt wel dat de bouw, in tegenstelling tot andere sectoren, bij toenemende concurrentie de winst juist zoekt in kostenbeheersing en niet in innovatie (Olie & Glunk, 2008). Daarmee is te verwachten dat de krimp van de vraag in de bouwsector leidt tot geringe belangstelling voor CSR en er meer belang wordt gehecht aan beheersing van de kostprijs. Dit effect blijkt inderdaad ook uit mijn onderzoek. In de omgekeerde situatie, dus bij groei van de markt, zou dan bij toename van de winstgevendheid verwacht mogen worden dat meer geïnvesteerd wordt in innovatie en in CSR. Dat zou dan eventueel kunnen leiden tot een omgekeerde causaliteit tussen de in dit onderzoek gehanteerde afhankelijke en onafhankelijke variabele.

Voor de voedingsindustrie geldt dat die ook dezelfde economische omstandigheden heeft meegemaakt, maar is daardoor veel minder geraakt: mensen moeten eten en blijven kopen, terwijl (woning)bouw een luxe is waarvan kan worden afgezien. Wat dat betreft is het logisch om de conclusies uit het onderzoek te baseren op de representativiteit van de voedingssector en daarbij een aantekening te maken over het mogelijke effect van negatieve marktomstandigheden.

Op individueel niveau blijven de verschillen groot. Er zijn ondernemingen aan te wijzen die een toename van de performance laten zien terwijl ze ogenschijnlijk niets of nauwelijks doen met CSR (Heineken, Mammoet). Over deze bedrijven kan gezegd worden dat zij een sterke internationalisatie strategie volgen en daarmee succes behalen. De vraag blijft staan of ze op termijn dit kunnen volhouden zonder een geïntegreerde CSR strategie. Anderzijds kan het ook zo zijn dat (deze of andere) bedrijven onbewust bekwaam zijn aangaande CSR. Daarmee bedoel ik dat een onderneming geen geschreven duurzaamheidsbeleid heeft, maar ondertussen wel op duurzame wijze actief is met stakeholders en milieu puur omdat het op bedrijfseconomische gronden rationeel handelen is. Gezien de grootte van de onderzochte ondernemingen acht ik het overigens voor een gebrek aan managementcompetenties indien dit in de top van het Nederlandse bedrijfsleven het geval zou zijn. Voor kleinere bedrijven kan ik mij deze situatie wel voorstellen.

In essentie zit onder het onderzoek tevens de vraag of CSR een kostenpost is. Naar nu blijkt wordt dit in de bouwsector ten tijde van een crisis wel als zodanig gezien. Maar is die visie terecht? Ik merk in mijn omgeving, maar ook na wat verdere online raadpleging, dat er kleinere bouwbedrijven zijn die zich juist nu profileren: zij zijn op kleinere schaal succesvol met de verkoop door te bouwen boven de toekomstige voorschriften (bouwmilieunorm voor 2020) of door een vooruitstrevende klantbediening zoals online een huis samenstellen, of bijvoorbeeld door bij de klant thuis een huis te ontwerpen. En dit soort bedrijven groeien tegen de crisis in. Er zijn derhalve sterke aanwijzingen dat een differentiatie of focus strategie met aandacht voor CSR leidt tot betere prestaties, zodat ik uiteindelijk de conclusie niet steun dat CSR in de bouw ten tijde van crisis geen of minder aandacht behoeft – het is geen kostenpost. Terwijl ik dit schrijf is net het ‘Dieselgate’ van Volkswagen bekend geworden met zware negatieve consequenties voor dat bedrijf. Een onderneming kan het echt niet maken om haar resultaat- of markt doelstellingen te willen halen ten koste van alles en haar verantwoordelijkheid op duurzaamheidsgebied niet serieus te nemen. Daarmee wordt een onderneming onderdeel van het probleem, in plaats van (toekomstig) participant aan de oplossing.

### 5.3 Beperkingen

Dit onderzoek heeft een aantal beperkingen. Het onderzoek is uitgevoerd in de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Daarmee rijst de vraag in hoeverre het onderzoek geldig is buiten Nederland en in hoeverre het kopiëerbaar is naar het Nederlandse MKB. Ook zijn in dit onderzoek slechts twee sectoren betrokken waarbij bekend is dat in elke sector sprake kan zijn van context afhankelijkheid; vermoedelijk is dat het geval voor de bouwsector binnen de Nederlandse grenzen.

### 5.4 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Er is geen toekomstig onderzoek meer nodig naar de vraag of er een positieve relatie is tussen een goed en strategisch CSR beleid en de extra financiële spin-off daarvan – deze vraag is inmiddels vaak genoeg en afdoende beantwoord. Wel onderzoekbaar is welke andere factoren invloed hebben op de relatie tussen CSR en performance. Gedacht kan worden aan het interveniërende of versterkende effect van de mate van internationalisatie van een onderneming. Of het effect van marktgroei of -krimp op de performance en op de aandacht voor CSR en innovatie. Ook kan onderzocht worden of er een omgekeerde relatie bestaat, namelijk of toename van winstgevendheid invloed heeft op de mate van gebruik van CSR. Verder verdient het aanbeveling om een verdiepend onderzoek naar het effect van context afhankelijkheid in meerdere en andere sectoren uit te voeren.



## Literatuurlijst

- Aguinis, H. (2012). What we know and don't know about Corporate Social Responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, p 932-968.
- Balkenende, J., & Van Ommen, P. (2014). *Sustainable Innovation. Game-changing solutions for the world's grand challenges*. Dutch Sustainable Growth Coalition.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, vol 17, no 1, p99-120.
- Bayoud, N., Kavanagh, M., & Slaughter, G. (2012). Factors Influencing Levels of Corporate Social Responsibility Disclosure by Libyan Firms: A Mixed Study. *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 4, No. 4, p.13-29.
- Caroll, A. (2010). The business case for Corporate Social Responsibility: a review of concepts, research and practise. *International Journal of Management Reviews*, p 85-105.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in reponse to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 6. p1429-1448.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol 15, p1-13.
- EU. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: European Commission.
- Golob, U., Johansen, T., Nielsen, A., & Podnar, K. (2014). Corporate Social Responsibility as a Messy Problem: Linking Systems and Sensemaking Perspectives. *Systems Practice and Action Research*, vol.27, p. 363 - 376.
- Gossling, T. (2011). *Corporate Social Responsibility and Business Performance*. Tilburg: Edward Elgar Publishing.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, no 67, p. 241-256.
- Klewitz, J., & Hansen, E. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of cleaner production*, no. 65, p. 57-75.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, p. 404-424.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, vol 2, p. 603-609.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of management*, vol 26, no 1, p 117-127.
- Olie, R., & Glunk, U. (2008). *De sleutel tot succes - Cultuur, samenwerking en innovatie in de bouw*. Gouda.
- Orsato, R. (2009). *Sustainability Strategies. When does in pay to be green?* London: Palgrave Macmillan.

- Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 Nr. 1 p3-12.
- Porter. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1991). America's Green Strategy. *Scientific American*, no. 4.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society; the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, p78-92.
- Porter, M., & Vanderlinde, C. (1995). Green and competitive - ending the stalemate. *Harvard Business Review*, p. 120-134, vol sept-oct 1995.
- Prahalad, C. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Production, Innovation and Management*, no. 29, p. 6-12.
- Prahalad, C., & Hammond, A. (2002). Serving the worlds poor, profitably. *Harvard Business Review*, vol. sept, p. 48-57.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning Social Inquiry - Fuzzy sets and Beyond*. Chicago: University of Chicago press.
- Visser, W. (2010). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, p 7-22.
- Visser, W., & Kymal, C. (2014). Creating Integrated Value: Beyond CSR and CSV to CIV. *Kaleidoscope Futures Paper Series*, no. 3, p. 1-6.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol 5, no 2, p171-180.

## Bijlage 1: kalibratietabellen

Bedrijfsnaam	relatieve performance (1=gem.)	performance voor fuzzy set
BRIHOLD B.V.	4,71	1,00
KONINKLIJKE BOSKALIS WESTMINSTER NV	4,39	1,00
VAN OORD N.V.	3,60	1,00
A. HAK WEST B.V.	2,70	0,80
ARCHIRODON GROUP N.V.	2,64	0,80
MAMMOET HOLDING B.V.	2,46	0,80
AAN DE STEGGE HOLDING B.V.	1,94	0,60
JOH. MOURIK & CO. HOLDING B.V.	1,68	0,60
KONINKLIJKE VOLKER WESSELS STEVIN N.V.	1,40	0,60
TBI BOUW B.V.	0,57	0,40
KONINKLIJKE BAM GROEP NV	0,24	0,20
HEIJMANS N.V.	0,09	0,20
DURA VERMEER GROEP N.V.	-0,28	0,00
BALLAST NEDAM N.V.	-1,12	0,00
ROYAL IMTECH N.V.	-6,09	0,00

Tabel 10: kalibratie financial performance in de bouwsector

Bedrijfsnaam	relatieve performance (1=gemid.)	performance voor fuzzy set
DRENTS OVERIJSSELSE COOPERATIE KAAS B.A. <sup>3</sup>	6,74	1,00
UNILEVER GROUP	2,67	1,00
HEINEKEN N.V.	2,03	1,00
D.E MASTER BLENDERS 1753 N.V.	1,89	0,80
MARS NEDERLAND B.V.	1,71	0,80
PERFETTI VAN MELLE GROUP B.V.	1,67	0,80
ZUIVELCOOPERATIE FRIESLANDCAMPINA U.A.	0,76	0,40
NUTRECO N.V.	0,72	0,40
KONINKLIJKE AHOLD NV	0,55	0,40
HOOGVLIET SUPER B.V.	0,46	0,20
HOOGWEGT GROEP B.V.	0,21	0,20
COOP NEDERLAND U.A.	0,11	0,00
PLUS HOLDING B.V.	0,11	0,00
JUMBO GROEP HOLDING B.V.	0,11	0,00

<sup>3</sup> D.O.C. Kaas BA telt qua financials als uitbijter en is in de berekening van het gemiddelde niet meegenomen; wel heeft deze na vaststelling van het gemiddelde een score in deze ranglijst gekregen.

REFRESCO GERBER N.V.	-0,25	0,00
----------------------	-------	------

Tabel 11: kalibratie financial performance in de voedingsindustrie

Bedrijfsnaam	CSR 2014: reducing cost and risk	CSR 2014: legitimacy and reputation	CSR 2014: building competitive advantage	CSR 2014: creating win-win situations
BRIHOLD B.V.	0	0	0	0
KONINKLIJKE BOSKALIS WESTMINSTER NV	1	1	1	1
VAN OORD N.V.	1	1	0	0
A. HAK WEST B.V.	1	1	0	0
ARCHIRODON GROUP N.V.	0	0	0	0
MAMMOET HOLDING B.V.	0	0	0	0
AAN DE STEGGE HOLDING B.V.	0	1	0	0
JOH. MOURIK & CO. HOLDING B.V.	1	1	1	0
KONINKLIJKE VOLKER WESSELS STEVIN N.V.	1	0,5	1	1
TBI BOUW B.V.	1	1	1	0
KONINKLIJKE BAM GROEP NV	1	1	1	0
HEIJMANS N.V.	1	1	1	1
DURA VERMEER GROEP N.V.	1	0	0	0
BALLAST NEDAM N.V.	1	1	0	0
ROYAL IMTECH N.V.	1	1	0	0

Tabel 12: kalibratie van CSR in de bouwsector

Bedrijfsnaam	CSR 2014: reducing cost and risk	CSR 2014: legitimacy and reputation	CSR 2014: building competitive advantage	CSR 2014: creating win-win situations
UNILEVER GROUP	1	1	1	1
HEINEKEN N.V.	0	1	0	0
D.E MASTER BLENDEERS 1753 N.V.	0	0,5	0	1
MARS NEDERLAND B.V.	1	1	0,5	1
PERFETTI VAN MELLE GROUP B.V.	0	1	0	0
ZUIVELCOOPERATIE FRIESLANDCAMPINA U.A.	1	1	1	1
NUTRECO N.V.	1	0,5	0,5	1
KONINKLIJKE AHOLD NV	1	1	1	0
HOOGVLIET SUPER B.V.	0	1	0	0
HOOGWEGT GROEP B.V.	0	1	0	0
COOP NEDERLAND U.A.	1	1	0	1
PLUS HOLDING B.V.	0	1	0	0
JUMBO GROEP HOLDING B.V.	0,5	1	0	1
REFRESCO GERBER N.V.	0	0	0	0

DRENTS OVERIJSESE COOPERATIE KAAS B.A.	1	0	0	1
--	---	---	---	---

*Tabel 13: kalibratie van CSR in de voedingsindustrie*

## Bijlage 2: CSR score per onderneming

Tabel score CSR per onderneming in 2014	CSR 2014: reducing cost and risk	CSR 2014: legitimacy and reputation	CSR 2014: building competitiv e advantage	CSR 2014: creating win-win situations	Score op CSR 2014
A. HAK WEST B.V.	1	1	0	0	0,5
KONINKLIJKE BAM GROEP NV	1	1	1	0	0,75
KONINKLIJKE VOLKER WESSELS STEVIN N.V.	1	0,5	1	1	0,875
ROYAL IMTECH N.V.	1	1	0	0	0,5
KONINKLIJKE BOSKALIS WESTMINSTER NV	1	1	1	1	1
HEIJMANS N.V.	1	1	1	1	1
VAN OORD N.V.	1	1	0	0	0,5
BALLAST NEDAM N.V.	1	1	0	0	0,5
MAMMOET HOLDING B.V.	0	0	0	0	0
DURA VERMEER GROEP N.V.	1	0	0	0	0,25
ARCHIRODON GROUP N.V.	0	0	0	0	0
TBI BOUW B.V.	1	1	1	0	0,75
JOH. MOURIK & CO. HOLDING B.V.	1	1	1	0	0,75
AAN DE STEGGE HOLDING B.V.	0	1	0	0	0,25
BRIHOLD B.V.	0	0	0	0	0
UNILEVER GROUP	1	1	1	1	1
KONINKLIJKE AHOLD NV	1	1	1	0	0,75
HEINEKEN N.V.	0	1	0	0	0,25
ZUIVELCOOPERATIE FRIESLANDCAMPINA U.A.	1	1	1	1	1
JUMBO GROEP HOLDING B.V.	0,5	1	0	1	0,625
NUTRECO N.V.	1	0,5	0,5	1	0,75
HOOGWEGT GROEP B.V.	0	1	0	0	0,25
D.E MASTER BLENDERS 1753 N.V.	0	0,5	0	1	0,375
PERFETTI VAN MELLE GROUP B.V.	0	1	0	0	0,25
REFRESCO GERBER N.V.	0	0	0	0	0
PLUS HOLDING B.V.	0	1	0	0	0,25
MARS NEDERLAND B.V.	1	1	0,5	1	0,875
COOP NEDERLAND U.A.	1	1	0	1	0,75
HOOGVLIET SUPER B.V.	0	1	0	0	0,25
DRENTS OVERIJSSELSE COOPERATIE KAAS B.A.	1	0	0	1	0,5

Tabel score CSR per onderneming in 2010. <i>NB: de ondernemingen die in 2010 geen rapport beschikbaar hadden maar in 2014 wel, hebben de score van 2014 gekregen</i>	CSR 2010: reducing cost and risk	CSR 2010: legitimacy and reputation	CSR 2010: building competitiv e advantage	CSR 2010: creating win-win situations	Score op CSR 2010
A. HAK WEST B.V.	0	0	0	0	0,5
KONINKLIJKE BAM GROEP NV	1	1	0	0	0,5
KONINKLIJKE VOLKER WESSELS STEVIN N.V.	1	0,5	1	1	0,875
ROYAL IMTECH N.V.	0	0	0	0	0,5
KONINKLIJKE BOSKALIS WESTMINSTER NV	1	1	1	0	0,75
HEIJMANS N.V.	1	1	1	1	1
VAN OORD N.V.	0	0	0	0	0,5
BALLAST NEDAM N.V.	0	1	0	0	0,25
MAMMOET HOLDING B.V.	0	0	0	0	0
DURA VERMEER GROEP N.V.	0	0	0	0	0,25
ARCHIRODON GROUP N.V.	0	0	0	0	0
TBI BOUW B.V.	1	0,5	1	0	0,625
JOH. MOURIK & CO. HOLDING B.V.	1	0	0,5	0	0,375
AAN DE STEGGE HOLDING B.V.	0	0	0	0	0,25
BRIHOLD B.V.	0	0	0	0	0
UNILEVER GROUP	1	0,5	0,5	0,5	0,625
KONINKLIJKE AHOLD NV	1	1	0	0	0,5
HEINEKEN N.V.	0	1	0	0	0,25
ZUIVELCOOPERATIE FRIESLANDCAMPINA U.A.	1	1	1	1	1
JUMBO GROEP HOLDING B.V.	0	0	0	0	0,625
NUTRECO N.V.	0,5	0,5	0	0	0,25
HOOGWEGT GROEP B.V.	0	0	0	0	0,25
D.E MASTER BLENDERS 1753 N.V.	0	0	0	0	0,375
PERFETTI VAN MELLE GROUP B.V.	0	0	0	0	0,25
REFRESCO GERBER N.V.	0	0	0	0	0
PLUS HOLDING B.V.	0	0	0	0	0,25
MARS NEDERLAND B.V.	0	0	0	0	0,875
COOP NEDERLAND U.A.	1	0,5	0	0,5	0,5
HOOGVLIET SUPER B.V.	0	0	0	0	0,25
DRENTS OVERIJSSELSE COOPERATIE KAAS B.A.	0	0	0	0	0,5