

14-6-2016

Institutionele krachten en het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van leveranciers

RSM
ERASMUS
UNIVERSITY



M. Bouzid

VERSIE: DEFINITIEF

COACH DR. M. STEVENS
TECHNOLOGY & OPERATIONS MANAGEMENT

CO-READER PROF. DR. L.C.P.M. MEIJS
BUSINESS-SOCIETY MANAGEMENT

MASTER THESIS INSTITUTIONELE FACTOREN EN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

ING. M. BOUZID
ROTTERDAM, JUNI 2016

BEGELEIDERS

DR. M. STEVENS
PROF. DR. L.C.P.M. MEIJS

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
MASTER BEDRIJFSKUNDE (2014-2016)
SPECIALISATIE: OPERATIONAL EXCELLENCE

Voorwoord

Dit document is de thesis waarmee ik de parttime opleiding Bedrijfskunde afrond en is het resultaat van een intensieve studieperiode van bijna twee jaar. Naast het feit dat het een drukke studieperiode was, heb ik ook genoten van deze periode. Het was een periode waarin ik veel nieuwe mensen heb leren kennen. Mensen van wie ik veel heb geleerd en op wie ik heb kunnen rekenen. Met het afronden van deze thesis heb ik mijn vaardigheden op het gebied van het verrichten van academisch onderzoek verbeterd.

Ik wil een aantal personen danken die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze thesis. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn coach dr. M. Stevens en meezeer prof. dr. L.C.P.M. Meijs. Ik wil hen hartelijk danken voor de professionele begeleiding vanuit hun vakgebied, de feedback en het vertrouwen, maar ook voor hun flexibiliteit gedurende het traject. Verder wil ik alle respondenten danken voor de tijd die zij gestoken hebben in het leveren van een bijdrage aan de benodigde data. Tenslotte dank ik mijn vrouw en kinderen voor hun steun en met name voor hun geduld die zijn in de afgelopen studietijd hebben getoond.

Mohamed Bouzid

Rotterdam, juni 2016

Samenvatting

In Nederland staat duurzaamheid hoog op de politieke agenda. Nederland heeft in vergelijking met andere landen in Europa een voorsprong op het gebied van duurzaam inkopen. Het doel van de overheid is om hiermee een bijdrage te leveren aan onder andere het tegengaan van klimaatveranderingen, hergebruik van grondstoffen, verminderen van milieudruk en het stimuleren van innovatie. Dit doet zij door zelf duurzaam in te kopen. Hierdoor worden leveranciers gedwongen zelf duurzaam te ondernemen omdat voor het leveren aan de overheid zij dienen te voldoen aan de gestelde inkoop-eisen. De Nederlandse overheid koopt per 2015 100% duurzaam in en stimuleert hiermee de private sector mee te gaan in (verdere) verduurzaming van de onderneming. Dit doet zij door specifieke eisen te stellen in de inkoopdocumenten. Duurzaam inkopen valt uiteen in economisch-, sociaal- en groen inkopen. Dit onderzoek richt zich op de laatstgenoemde en betreft het opnemen van milieubesparende maatregelen in de onderneming om de ecologische impact van geproduceerde goederen te minimaliseren door deze te vervangen door milieuvriendelijkere alternatieven. Door strengere (milieu)eisen te stellen aan leveranciers wil de overheid de private sector meebewegen om duurzamer te ondernemen.

Bedrijven hebben naast het duurzaam inkopen ook te maken met andere vormen van druk. De institutionele theorie stelt dat bedrijven in omgevingen opereren met verschillende vormen van druk. Deze bestaat uit wet- en regelgeving (regulatieve druk), normen en waarden (normatieve druk) en mimetische druk. De laatstgenoemde gaat uit van bedrijven die andere bedrijven nadoen om te overleven. In alle gevallen moeten bedrijven omgaan met deze institutionele druk om hun legitimiteit te waarborgen. Op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dit dat er allerlei krachten spelen die invloed uitoefenen op de wijze waarop bedrijven invloed geven aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er zijn zes categorieën waar de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven aan gekoppeld is, waaronder het milieu. Bedrijven houden in deze categorie rekening met het milieu in hun bedrijfsvoering. De mate van druk bepaalt de mate waarin bedrijven actief zijn op het gebied van het milieu. Naast het toegeven aan de institutionele druk, de zogenaamde conformeringsstrategie hanteren bedrijven ook andere responsstrategieën om deze krachten te weerstaan. Deze bestaan uit de compromissenstrategie, ontwijkingsstrategie, uitdagingstrategie en de manipulatiestrategie.

Om te onderzoeken welke type institutionele druk de meeste invloed uitoefent op het gedrag van bedrijven zijn op basis van een model bestaande uit een combinatie van de institutionele theorie en de theorie op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen, verschillende hypothesen getoetst onder ICT bedrijven in Nederland. Hiervoor is een steekproef vastgesteld bestaande uit 224 bedrijven die via een digitale vragenlijst op internet bestaande uit 20 vragen zijn gevraagd mee te werken aan het onderzoek. Gedurende de enquêteperiode is de respons geborgd door respondenten in totaal drie maal te benaderen om mee te werken aan het onderzoek. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een respons van bijna 31% (69 bedrijven). De ontvangen data is na controle gecodeerd en geanalyseerd met SPSS.

Uit de data analyse, bestaande uit een Pearson's correlatie analyse en een regressieanalyse komt naar voren dat er een sterke significant positief verband zichtbaar is tussen de intrinsieke motivatie (vrijwillig) van bedrijven en hun gedrag op het gebied van milieuaspecten als onderdeel van het

maatschappelijk verantwoord ondernemen. Verder blijkt ook de druk van het duurzaam inkopen (eisen van afnemers) een significant positieve rol te spelen in het gedrag van de onderzochte bedrijven op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tenslotte lijkt ook concurrentie, waarbij bedrijven andere bedrijven gaan imiteren om te overleven, een belangrijke aanwijzing te zijn die het gedrag bepaalt van de onderzochte bedrijven op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Van de onderzochte controlevariabelen blijkt op basis van de regressieanalyse dat alleen de omzet een significant positieve rol speelt in het voorspellen van het onderzochte gedrag. Dit betekent dat bedrijven met een jaaronzet van meer dan 1 miljoen vaker geneigd zijn actief te zijn op het gebied van het milieu dan bedrijven met een lagere omzet. De overige controlevariabelen, bestaande uit de omvang van bedrijven in het aantal fulltime equivalenten en de bestaansduur, hebben geen significant effect. De resultaten geven aan dat drie van de vier hypothesen zijn bevestigd en dat vooral de intrinsieke motivatie (normen en waarden) bijdraagt aan het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemingsgedrag van de onderzochte bedrijven.

Sleutelwoorden

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, milieu, instituties, duurzaam inkopen, concurrentie, intrinsieke motivatie, regulatieve druk, cognitieve druk, mimetische druk, wetgeving, duurzaam ondernemen, MVO, CSR, overheid.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	11
1.1. Aanleiding	11
1.2. Theoretische verkenning	12
1.2.1. Factoren die leiden tot duurzaam ondernemen	13
1.3. Relevantie	15
1.4. Opbouw document	15
2. Onderzoeksvraag	16
3. Theoretisch onderzoek	17
3.1. Opbouw	17
3.2. Institutionele theorie	17
3.2.1. Vormen van druk	17
3.2.2. Regulatieve normatieve en cultuur cognitieve pilaren	19
3.2.3. Legitimiteit	20
3.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	22
3.4. Instituties en legitimiteit van maatschappelijk verantwoord ondernemen	24
3.4.1. Responsstrategieën op institutionele krachten	27
3.5. Hypotheses	30
4. Onderzoeksmethodologie	35
4.1. Meten van de variabelen	35
4.2. Pilot vragenlijst	36
4.3. Dataverzameling	36
4.4. Data codering	38
4.5. Data-analyse	38
4.6. Betrouwbaarheid en validiteit	38

5. Onderzoekresultaten	39
5.1. Descriptieve analyse	39
5.1.1. Respons	39
5.1.2. Datacodering	40
5.1.3. Verdeling variabelen	40
5.2. Verklarende statistische analyse	42
5.2.1. Betrouwbaarheidsanalyse	42
5.2.2. Bivariate correlatie analyse	42
5.2.3. Correlatie met controlevariabelen	43
5.2.4. Multicollineariteit	45
5.2.5. Regressieanalyse	46
5.2.6. Interactie effect controlevariabelen	48
5.2.7. Endogeniteitsprobleem	48
5.2.8. Samenvatting	49
6. Conclusie	50
7. Discussie	53
8. Beperkingen en toekomstig onderzoek	55
8.1. Beperkingen	55
8.2. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	55
9. Aanbevelingen voor de praktijk	57
Literatuurlijst	58
Bijlage 1: Enquête: ondernemen en het milieu	65
Bijlage 2: Figuren	70
Bijlage 3: Tabellen	74

Tabellen

Tabel 1: drie pilaren van instituties (Scott, 2013)	20
Tabel 2: overzicht variabelen	35
Tabel 3: dataverdeling o.b.v. controlevariabelen	40
Tabel 4: samenvatting data variabelen.....	41
Tabel 5: correlatiematrix Pearson	43
Tabel 6: samenvatting partiële correlatie voor onafhankelijke variabele ‘eisen van de klant’	44
Tabel 7: samenvatting partiële correlatie voor onafhankelijke variabele ‘concurrentie’	44
Tabel 8: samenvatting partiële correlatie voor onafhankelijke variabele ‘intrinsieke motivatie’	45
Tabel 9: samenvatting partiële correlatie voor onafhankelijke variabele ‘wetgeving’	45
Tabel 10: samenvatting partiële correlatie met controlevariabele ‘omvang bedrijf’	46
Tabel 11: samenvatting modellen	46
Tabel 12: ANOVA met MVO als afhankelijke variabele.....	47
Tabel 13: coëfficiënten	48
Tabel 14: hypothesen.....	52
Tabel 15: Cronbach’s alpha analyse afhankelijke variabele	74
Tabel 16: partiële correlatie met controlevariabele omvang bedrijf	75
Tabel 17: partiële correlatie met controle omzet bedrijf	76
Tabel 18: partiele correlatie met controle leeftijd bedrijf.....	77
Tabel 19: interactie analyse o.b.v. Hayes.....	78
Tabel 20: interactie analyse o.b.v. Hayes.....	79
Tabel 21: interactie analyse o.b.v. Hayes.....	80
Tabel 22: interactie analyse o.b.v. Hayes.....	81

Figuren

Figuur 1: Focus en sociale waarde matrix (Furneaux & Barraket, 2014)	14
Figuur 2: Opbouw theoretisch onderzoek.....	17
Figuur 3: framework Institutional Isomorphism (DiMaggio & Powell, 1983)	18
Figuur 4: clusters van motivatieredenen (Masurel, 2007; Maignan & Ralston, 2002).....	27
Figuur 5: categorisering motivatieredenen	27
Figuur 6: conceptueel model.....	30
Figuur 7: toetsingsmodel (incl. controlevariabelen) met hypothesen	34
Figuur 8: resultaten in het conceptueel model.....	49
Figuur 9: boxplot verdeling data MVO obv omzet bedrijf.....	70
Figuur 10: boxplot verdeling data MVO obv bestaansduur bedrijf.....	70
Figuur 11: boxplot verdeling data MVO obv omvang bedrijf	71
Figuur 12: Scatterplot klanteisen vs MVO	71
Figuur 13: Scatterplot wetgeving vs MVO	72
Figuur 14: Scatterplot concurrentie vs MVO	72
Figuur 15: Scatterplot intrinsieke motivatie vs MVO	73

1. Inleiding

Duurzaam inkopen, ook wel maatschappelijk verantwoord inkopen, is het inkopen van producten diensten en/of werken, waarbij rekening gehouden wordt met mensen, het milieu en de economie (Ministerie van infrastructuur en milieu, 2015). Naast de private sector houdt ook de overheid zich steeds meer bezig met duurzaamheid. Wereldwijd zijn de overheidsuitgaven ongeveer 8% tot 25% van het bruto nationaal product (Walker & Brammer, 2009). Binnen de Nederlandse overheid wordt jaarlijks voor circa 60 miljard euro ingekocht aan diensten, producten en werken. Een klein deel hiervan (10 miljard euro) centraal door de Rijksoverheid en de rest door lokale overheden (Ministerie van infrastructuur en milieu, 2015). Overheidsinkopen is het aanschaffen van goederen en diensten door overheden of organisaties in de publieke sector (Uyarra & Flanagan, 2010). De Nederlandse overheid heeft zichzelf in november 2007 als onderdeel van het klimaatakkoord de doelstelling gesteld om in 2015 voor 100% duurzaam in te kopen (SenterNovem, 2010). Dit betekent dat zij voor het inkopen van goederen en diensten buiten de overheid duurzaamheidseisen stellen in het inkooptraject en dit ook meenemen in de selectiecriteria van leveranciers. Voor de provincies en waterschappen gelden andere doelstellingen.

1.1. Aanleiding

Het doel van de Nederlandse overheid om duurzaamheid onderdeel uit te laten maken van het inkoopbeleid zal moeten leiden tot het stimuleren van de private sector mee te gaan in de verduurzaming. De achterliggende gedachte hiervan is dat zij haar leveranciers dwingt duurzaam te ondernemen door strengere milieueisen te stellen in inkoopdocumenten. De financiële omvang van het inkoopvolume geeft de overheid de macht om deze invloed uit te oefenen. Deze invloed, gericht op de verduurzaming, is gelijk aan haar externe uitgaven (Preuss, 2009). Dit betekent dat de financiële omvang van het inkoopvolume bepalend is voor de macht van de inkopende instantie om invloed uit te oefenen op haar leveranciers; hoe hoger het volume des te hoger de invloed die uitgeoefend kan worden. De overheid kan met deze kracht nieuwe (vormen van) markten ontwikkelen of bestaande aanpassen. Voornamelijk bedrijven die afhankelijk zijn van inkomsten uit deze publieke sector zullen zich hierdoor 'gedwongen' voelen aanpassingen door te voeren in het eigen duurzaamheidsbeleid om te kunnen blijven voldoen aan de inkoopseisen van overheidsinstellingen en deze bron van inkomsten te borgen.

In Nederland staat duurzaamheid hoog op de politieke agenda. Nederland heeft in Europa een voorsprong op het gebied van duurzaam inkopen in vergelijking met andere landen (Melissen & Reinders, 2012). Het doel van de overheid is om met deze verduurzaming een bijdrage te leveren aan onder andere het tegengaan van klimaatveranderingen, hergebruik van grondstoffen, verminderen van milieudruk en het stimuleren van innovatie (Ministerie van infrastructuur en milieu, 2015). Om deze veranderingen teweeg te brengen is het ten eerste noodzakelijk dat de overheid de gestelde doelstelling voor 100% duurzaam inkopen volledig implementeert. Daarna zal het beoogde effect op de private sector zichtbaar moeten zijn. Dit werkt als een sneeuwbaaleffect, waarbij leveranciers die leveren aan overheidsinstellingen zich aanpassen, en hiermee ook eventuele toeleveranciers.

De doelstelling om 100% duurzaam in te kopen per 2015 is niet gecontroleerd. Een quick scan uitgevoerd in januari 2015 toont aan dat Nederlandse gemeentes gemiddeld op 94,2% zitten en de provincies op 93,5% (Remmers, 2015). De overheid is dus aardig op weg naar het halen van haar

doelstelling. Het duurzame inkoopbeleid van de overheid wordt verder ondersteund door het plan 2015-2020 dat in 2015 is vastgesteld en waarin de overheid duurzaam inkopen zal gebruiken om beleidsdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid te realiseren (Ministerie van infrastructuur en milieu, 2015).

1.2. Theoretische verkenning

Het aandachtsgebied van duurzaam inkopen is relatief jong. Voor de 21^{ste} eeuw is niet veel literatuur beschikbaar en richt deze zich voornamelijk op kwesties als omkoping, corruptie en algemeen ethisch gedrag van inkooppersoneel (Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012). De meeste onderzoeken op het vlak van duurzaam inkopen zijn uitgevoerd in en hebben betrekking op de private sector. Onderzoek in de publieke sector richt zich vooral op de toepassing van duurzaam inkopen (Walker & Brammer, 2009); de rol van duurzaam inkopen in verduurzaming (Preuss, 2009); implementatie van duurzaam inkopen en de betrokkenheid op internationaal vlak (Brammer & Walker, 2011) en het gebruik van overheidsinkopen voor het reguleren van maatschappelijk verantwoorde resultaten (McCrudden, 2004). Onderzoek naar duurzaam inkopen binnen de publieke sector is niet veelvuldig aanwezig en is vooral toegespitst op het Verenigd Koninkrijk (Walker & Brammer, 2009; Preuss, 2007; Rimmington, Smith, & Hawkins, 2006; Hall & Purchase, 2006; Thomson & Jackson, 2007).

Onderzoek op het gebied van duurzaam inkopen richt zich aan de ene kant op factoren die duurzaam inkopen bevorderen of remmen (Meehan & Bryde, 2011; Michelsen & de Boer, 2009; Walker & Brammer, 2009). Andere hechten juist waarde aan de rol die inkopers spelen in duurzaam inkopen en richten zich op het gedrag van inkooppersoneel op duurzaam inkopen (Grandia, Steijn, & Kuipers, 2015). Het effect van duurzaam inkopen op verduurzaming van leveranciers is nauwelijks te vinden en biedt een interessante invalshoek om te onderzoeken of duurzaamheidsontwikkelingen daadwerkelijk volgen op een verduurzaamd inkoopbeleid. Deze vorm van beïnvloeding van duurzaamheidsgedrag is onderzocht in een studie naar de toepassing van duurzaam inkopen door de overheid als regulering voor stimulering van duurzaamheidsontwikkeling. Dit onderzoek toont aan dat de duurzaamheidseisen binnen het duurzaam inkoopbeleid van de Nederlandse overheid niet zo streng zijn als ze lijken (Melissen & Reinders, 2012), maar focust zich echter alleen op de overheid en het gebruik van duurzaamheidseisen en laat de leveranciers en hiermee het effect op hen buiten beschouwing. Het onderzoek is wel waardevol in die zin dat het niet alleen kijkt naar de milieuaspecten van duurzaam inkopen, maar dat het zich ook in tegenstelling tot de meeste onderzoeken focust op de sociale aspecten.

Duurzaam inkopen is in te delen in verschillende categorieën. In de literatuur blijkt duurzaam inkopen uiteen te vallen in economisch-, sociaal- en groen inkopen. De laatstgenoemde, ook wel 'green procurement' genoemd heeft betrekking op het opnemen van milieubesparende maatregelen om de ecologische impact van geproduceerde goederen te minimaliseren door deze te vervangen door milieuvriendelijkere alternatieven (Preuss, 2009). De economische kant van duurzaam inkopen refereert naar de rol die inkoop heeft in de ontwikkeling van bedrijven. Door kleinere bedrijven kansen te bieden in inkooptrajecten kunnen ze groeien en zorgen voor werkgelegenheid en stimulering van de economie. In een onderzoek naar het gebruik van duurzaam inkopen binnen de Engelse overheid is naar voren gekomen dat lokale overheden tools gebruiken als portals om deze kleine lokale bedrijven mogelijkheden te bieden te reageren op overheidsaanbestedingen (Preuss, 2007). De derde en laatste

kant van duurzaam inkopen is de sociale kant en heeft betrekking op het inzetten van vrijwilligersorganisaties en sociaal maatschappelijke ondernemingen, maar ook het ondersteunen van zogenaamde Fairtrade initiatieven. Van de genoemde drie varianten van duurzaam inkopen blijkt voornamelijk de groene kant van duurzaam inkopen grote aandacht te hebben in de literatuur. Uit een theoretische verkenning van artikelen over dit onderwerp door Walker et al (2012) blijkt dat ruim 69% van de 115 onderzochte artikelen tussen 2000 en 2010 zich richten op milieuaspecten en slechts 31% op sociale factoren. Een soortgelijk literatuuronderzoek uitgevoerd in 2012 bevestigt het grote verschil en toont aan dat 51% van de onderzochte 188 artikelen zich richten op milieuaspecten, 26% op sociale aspecten en 23% op beide (Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012).

1.2.1. Factoren die leiden tot duurzaam ondernemen

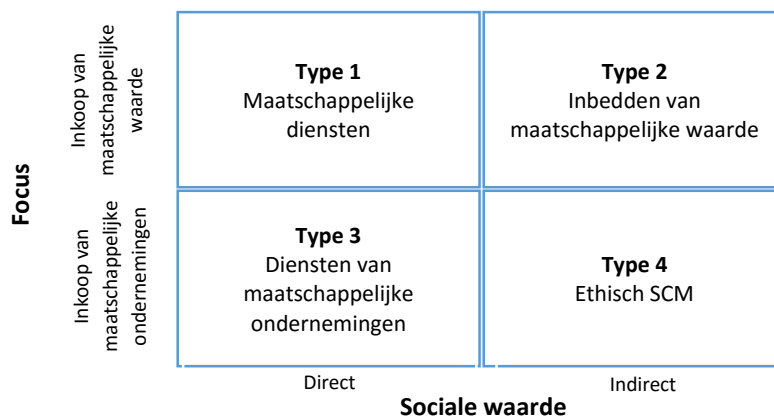
Onderzoek naar de verduurzaming van leveranciers is veelvuldig aanwezig en richt zich naast het effect op de performance van organisaties ook op regulering. Onderzoek naar verduurzaming als gevolg van regulering van buitenaf en de wijze waarop leveranciers dit ervaren als druk om te innoveren op het gebied van duurzaamheid is niet veelvuldig beschikbaar. Baden et al (2009) hebben dit onderzocht, maar hebben zich alleen gefocust op bedrijven in de MKB-sector. In 1998 heeft onderzoek aangetoond dat onder andere marktdruk weinig invloed heeft op het gedrag van bedrijven (Merritt, 1998). Tien jaar later wordt dit bevestigd door Fassin (2008) in een onderzoek waaruit blijkt dat maatschappelijke verantwoordelijkheid geworteld zit in de bedrijfscultuur en niet gebonden is aan formalisatie via processen. Dit zou betekenen dat duurzaamheid meer gekoppeld is aan intrinsieke motivatie dan aan regulering. Andere onderzoeken tonen echter aan dat verduurzaming door regulering juist effectiever is dan verduurzaming op basis van eigen (vrijwillige) initiatieven (Williamson, Lynch-Wood, & Ramsay, 2006; Winter & May, 2001). Wet -en regelgeving speelt ook een rol in de verduurzaming van leveranciers. Dangelico en Pujari (2010) tonen aan dat het voldoen aan regelgeving één van de motiverende redenen is voor MKB bedrijven om meer milieuvriendelijke ('groene') producten te produceren. Hoewel het merendeel van de literatuur zich richt op de private sector zijn er ook onderzoeken te vinden over de reguleringseffecten van duurzaam inkopen door de overheid op leveranciers. Oruezabala et al (2012) hebben zich hierin gericht op duurzaam inkopen van ziekenhuizen en hun verwachtingen in relatie tot de contractuele overeenkomsten met leveranciers. De onderzochte reguleringseffecten belichten echter voornamelijk de relationele implicaties van duurzaam inkopen.

In de literatuur worden verschillende definities gebruikt voor duurzaam inkopen: Een inbedding van milieubewuste overwegingen in het inkoopbeleid (Nagel, 2003) of een combinatie van inkoopbeleid, activiteiten en relaties die zijn ontstaan uit zorgen voor het milieu. De Inkoopafdeling en het inkoopbeleid spelen hier dus een belangrijke rol in. Het implementeren van green procurement wordt positief beïnvloed door verschillende interne -en externe factoren. Interne factoren als betrokkenheid van het management en financiële voordelen zijn stimulansen voor de implementatie van 'groen' inkopen (Giunipero, Hooker, & Denslow, 2012). De betrokkenheid van het management als interne factor wordt door zowel door Hoejmose et al (2012) als Blome et al (2014) onderkend. De externe factoren hebben voornamelijk betrekking op regulering, druk van de afnemers en concurrentie. Naast factoren die het 'groen' inkopen stimuleren zijn er ook aspecten die een goede inbedding remmen.

Ook hier wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe factoren. Hiervan zijn kosten de voornaamste (Walker & Brammer, 2009), gevolgd door betrokkenheid van leveranciers.

Sociaal inkopen wordt gezien als het gebruiken van het inkoopproces voor het behalen van maatschappelijke beleidsdoelen (Barraket & Weissman, 2009) of de aanschaf van een reeks assets of diensten met het doel (in)direct maatschappelijke waarde te creëren (Furneaux & Barraket, 2014). In tegenstelling tot het groen inkopen dat gericht is op het milieu ontstaat sociaal inkopen wanneer er een maatschappelijk doel behaald moet worden. Het is niet alleen gericht op het realiseren van maatschappelijke doelen door deze direct in te kopen. Furneaux & Barraket (2014) definiëren op basis van literatuuronderzoek vier vormen van sociaal inkopen die de verschillende vormen van het behalen van maatschappelijke doelstellingen beschrijven:

- 1- Inkopen van ‘maatschappelijke diensten’: het direct behalen van maatschappelijke waarde door het inkopen van diensten van sociale organisaties.
- 2- Inkopen van eindproducten: het indirect behalen van maatschappelijke waarde door het inkopen van eindproducten met additionele maatschappelijke contractuele voorwaarden. De maatschappelijke waarde is dus een secundair doel. Het verschil met punt 1 is de directe aanschaf van producten, de producten worden geleverd door zowel non-profit als private partijen en de maatschappelijke waarde wordt indirect behaald.
- 3- Inkopen waarbij een deel van het werk wordt toegewezen aan Maatschappelijke ondernemingen: hierin worden delen van werkzaamheden voor het op te leveren product toegewezen aan maatschappelijke ondernemingen. Het verschil met punt 1 is het feit dat hier maar een deel van de werkzaamheden wordt toegewezen en in punt 1 de gehele opdracht.
- 4- Maatschappelijk verantwoord ondernemen: dit type stimuleert het maatschappelijk verantwoord ondernemen en richt zich onder andere op arbeidsomstandigheden en mensenrechten in supply chains.



Figuur 1: Focus en sociale waarde matrix (Furneaux & Barraket, 2014)

Het derde deel van duurzaam inkopen, economisch inkopen, richt zich op het stimuleren van economische kansen van bedrijven in termen van geografie, historische nadelen in economische kansen of onevenredige economische behoefte (Kaye Nijaki & Worrel, 2012). In de literatuur is deze specifieke variant beduidend minder aanwezig dan het milieubewust -en sociaal inkopen. Economisch

inkopen biedt inkopers de mogelijkheid specifieke eisen te stellen aan de opdrachtnemer m.b.t. het betrekken van bijvoorbeeld bedrijven die in eigendom zijn van vrouwen of minderheden als onderaannemers (McCrudden, 2004; Kaye Nijaki & Worrel, 2012). Verder wordt hiermee de lokale economie bevorderd door (kleine) opdrachten te verstrekken aan lokale bedrijven (Preuss, 2009).

Op basis van deze korte literatuurverkenning kan worden geconcludeerd dat er veel literatuur beschikbaar is over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Veel onderzoeken gaan over de relatie tussen de financiële en sociale performance, maar op het gebied van factoren die bepalen waarom bedrijven zich maatschappelijk verantwoord inzetten is nog relatief weinig empirisch onderzoek beschikbaar. Deze studie zal op het vlak van empirisch onderzoek bijdragen aan de bestaande literatuur op het gebied van factoren die het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van bedrijven beïnvloeden en richt zich voornamelijk op de milieuaspecten ervan. Het onderzoek is theoriegericht van aard en heeft als doel het toetsen van hypothesen met betrekking tot de mate waarin leveranciers verduurzamen als gevolg van het duurzaam inkoopbeleid van de overheid.

1.3. Relevantie

De Nederlandse overheid is per 2015 duurzaam gaan inkopen met het doel de private sector op basis van strengere eisen in het inkooptraject te 'dwingen' actiever te worden op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. De vraag is of deze institutionele druk bedrijven in de gewenste richting beweegt en of dit de beste manier is om het gewenste doel van de overheid te realiseren. Hiervoor wordt onderzocht wat de invloed is van bepaalde institutionele krachten op het gedrag van bedrijven om zich (meer) in te zetten voor de milieuaspecten binnen het maatschappelijk verantwoord ondernemen.

1.4. Opbouw document

In hoofdstuk 2 worden de onderzoeksvragen toegelicht, waarna in hoofdstuk 3 het theoretisch onderzoek worden weergegeven. Hierin wordt de naast de algemene theorie over het maatschappelijk verantwoord ondernemen ook de institutionele theorie onderzocht. De methode van onderzoek, waarin wordt ingezoomd op de steekproef, dataverzameling en -analyse wordt toegelicht in hoofdstuk 4 en in hoofdstuk 5 worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Het document wordt afgesloten met de conclusies van het onderzoek gevolgd door de discussie, beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Tenslotte worden de implicaties voor de praktijk beschreven.

2. Onderzoeksvraag

De vraag is of de effecten van de overheidsdoelstellingen om meer duurzaam in te kopen ook zichtbaar zijn aan de leverancierskant. Met andere woorden: is het stellen van strengere inkoop-eisen een trigger voor leveranciers om zich bezig te houden met maatschappelijk verantwoord ondernemen of spelen andere factoren een belangrijkere rol? Dit onderzoek richt zich op deze leverancierskant en gaat in op hun beweegredenen om duurzaam te ondernemen, waarbij specifiek onderzocht wordt of het duurzaam inkopen door overheidsinstellingen het gewenste effect teweeg brengt. De onderzoeksvraag luidt:

In hoeverre leidt duurzaam inkopen tot maatschappelijk verantwoordelijk ondernemingsgedrag van bedrijven op het gebied van het milieu?

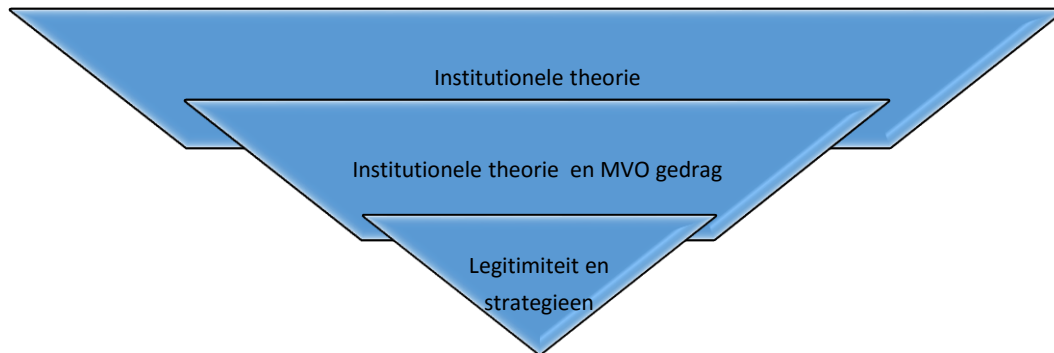
De volgende sub-vragen zijn gedefinieerd om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

- Wat zijn de motiverende redenen van bedrijven om duurzaam te ondernemen?
- Welke andere factoren leiden tot het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag van bedrijven?
- Welke institutionele kracht heeft de meeste invloed op het gedrag van bedrijven op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen?

3. Theoretisch onderzoek

3.1. Opbouw

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch onderzoek weergegeven. Hiervoor wordt in eerste instantie begonnen met de algemene institutionele theorie. Deze wordt daarna toegespitst op het maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij specifiek wordt onderzocht welke institutionele factoren een rol spelen in het gedrag van bedrijven op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarna wordt ingegaan op de redenen waarom bedrijven zich confirmeren aan de druk en welke strategieën zij hiervoor toepassen.



Figuur 2: Opbouw theoretisch onderzoek

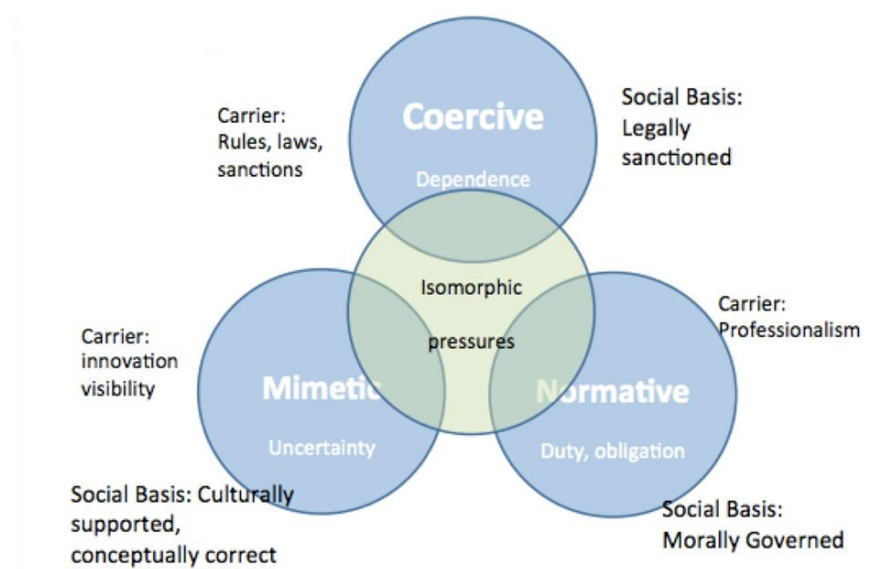
3.2. Institutionele theorie

3.2.1. Vormen van druk

Organisaties worden beïnvloed door allerlei vormen van druk, ook wel instituties genoemd. Deze kennen zowel interne als externe bronnen. Vanuit de wetenschappelijke theorie worden instituties gedefinieerd als *"a rule-like, social fact quality of an organized pattern of action, and an embedding in formal structures, such as formal aspects of organizations that are not tied to particular actors or situations"* (Zucker, 1987, p. 444). Institutionele regels zijn classificaties ingebouwd in de samenleving als wederzijdse typeringen of interpretaties (Berger & Luckmann, 1967). Meyer & Rowan (1977) stellen dat instituties normatieve verplichtingen zijn die in eerste instantie de samenleving betreden als feiten waar rekening mee moet worden gehouden. Het proces van institutionalisering leidt ertoe dat deze feiten een meer regelachtige status aannemen als gevolg van het feit dat ze steeds breder gedragen worden en hiermee een geaccepteerde status krijgen. Om een beter beeld te schetsen van wat dit feitelijk betekent, wordt dit geïllustreerd in de vorm van een voorbeeld. Instituties zijn in deze context feitelijk wetten en regels die het gedrag bepalen van organisaties. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de hiërarchische structuur in een organisatie die de governance of stuurlijnen bepaalt of het rode stoplicht dat leidt tot het gedrag dat mensen stoppen. DiMaggio & Powell (1991) stellen dat veel dynamiek in de omgeving van organisaties niet voortkomt uit technologische of materiële eisen, maar van culturele normen, symbolen, overtuigingen en rituelen. Deze institutionele krachten spelen daarom een belangrijke rol in dit onderzoek.

De institutionele theorie dateert van de jaren '70 en '80 (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1987). In de literatuur wordt hiernaar gerefereerd als het nieuwe institutionalisme. Dit suggereert dat er ook een oude institutionalisme bestaat. Deze vindt zijn grondslag in de jaren '40 en '50 (Selznick, 1949). Voor dit onderzoek zal het oude institutionalisme niet verder in detail behandeld worden gezien de relevantie. Het oude institutionalisme is meer gericht op de lokale omgeving van organisaties en kijkt niet verder, terwijl het nieuwe institutionalisme zich juist niet richt op de lokale omgeving, maar juist daarbuiten.

Organisaties worden gedreven om nieuwe toepassingen en procedures in te bedden als gevolg van gerationaliseerde concepten en maatschappelijke instituties. Hiermee waarborgen zij hun bestaansrecht (legitimiteit) en vergroten zij hun overlevingskansen. Dit is onafhankelijk van de effectiviteit van eventueel geadopteerde toepassingen en procedures (Meyer & Rowan, 1977). Deze instituties, die vaak verankerd zitten in een omgeving (o.a. overheid) hebben dus dermate invloed op de aanpassing dat organisaties geneigd zijn zich te houden aan deze regels, normen en waarden ook al leidt dit tot minder efficiëntie (verplichting). In de literatuur wordt dit het institutionalisme genoemd. Het institutionalisme of het institutional isomorphism zoals DiMaggio & Powell (1983) dit noemen, beschrijft de factoren die organisaties beïnvloeden, waardoor zij steeds meer op elkaar gaan lijken, zie figuur 3.



Figuur 3: framework Institutional Isomorphism (DiMaggio & Powell, 1983)

Dit isomorfisme ontstaat doordat zij zich aanpassen aan deze regels om hun bestaansrecht te behouden, omdat dit noodzakelijk is om op de langere termijn te overleven (Scott, 2008). De theorie van het institutional isomorphism kent drie vormen van processen: dwang (coercive), normatief (normative) en nabootsend (mimetic) (DiMaggio & Powell, 1983). De eerstgenoemde richt zich op druk vanuit overheden en andere stakeholders. Zij leggen op basis van bijvoorbeeld wetgeving en regels druk op om specifiek gedrag af te dwingen. Zij doen dit dus op basis van dwang, waardoor er een verplichting ontstaat. De normatieve processen zijn meer gebaseerd op normen en waarden en worden gestart op basis van andere motieven. Het gewenste gedrag wordt hierin meer uitgelokt door een eigen drang om te voldoen aan bepaalde verplichtingen en verschilt op dit vlak van de eerder

genoemde dwang. Het proces van het nabootsen wordt voornamelijk beïnvloed door onzekerheid als factor. In situaties waarin de onzekerheid groot is en organisaties niet goed weten hoe ze daarop moeten reageren, zullen zij vaak kiezen voor het overnemen van het gedrag van andere organisaties die dergelijke onzekerheden kunnen beheersen.

DiMaggio & Powell (1983) stellen dat structurele veranderingen in organisaties minder gedreven worden door concurrentie of door de behoefte aan efficiency, maar dat dit dus het gevolg is van de hierboven genoemde processen die organisaties meer en meer vergelijkbaar maakt, zonder ze noodzakelijkerwijs efficiënter te maken. Dit is een belangrijk uitgangspunt, omdat dit feitelijk aangeeft dat bepaalde veranderingen in organisaties worden geïnitieerd op basis van 'verplichtingen' (veiligstellen bestaansrecht), andere veranderingen door normen en waarden of doordat bedrijven meer op elkaar willen lijken.

Een latere kijk op de institutionele theorie die gebaseerd is op DiMaggio & Powell identificeert drie type ingrediënten die onderliggend zijn aan institutionele orde en die hiermee het gedrag van organisaties beïnvloeden. Dit zijn regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve elementen (Scott, 2008; 2013). De elementen zorgen samen met aanverwante activiteiten en middelen voor stabiliteit en betekenis voor sociaal leven. Scott stelt daarnaast dat de regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve elementen de bouwblokken vormen voor een institutionele structuur die het gedrag leiden en bestand zijn tegen verandering. Dit komt ook terug in zijn definitie van instituties: *"Institutions are comprised of regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning of social life"* (Scott, 2013, p. 48). In de volgende paragraaf worden de drie elementen nader toegelicht

3.2.2. Regulatieve normatieve en cultuur cognitieve pilaren

Alle onderzoekers onderschrijven de regulatieve aspecten van instituties, lees het beperken of reguleren van gedrag. Hoewel dit bij velen het gevoel van onderdrukking en beperking oproept, zorgen regulatieve instituties ook voor sociaal gedrag. Het werkt dus zowel beperkend als stimulerend. Belangrijke eigenschappen van de regulatieve elementen zijn dwang en sancties. Zoals blijkt uit tabel 1 is het regulatieve systeem gericht op doeltreffendheid op basis van het stellen van duidelijke regels (zowel formeel als informeel), vastgelegd in wetten en regels. Het niet navolgen van de regels leidt tot sancties. Deze wetten en regels komen zowel vanuit de staat als vanuit de stakeholders. Scott (2013) stelt dat andere theoretici instituties zien als iets wat meer gebaseerd is op de normatieve pilaar. In deze pilaar ligt de nadruk op normatieve regels. Deze zijn in tegenstelling tot de regulatieve meer gebaseerd op normen en waarden. Een ander verschil is dat normatieve regels niet worden opgelegd, maar feitelijk worden bepaald en gedeeld door de maatschappij. Het afdwingen van het opvolgen hiervan is gebaseerd op het feit dat men ze 'gewoon' uitvoert omdat het verwacht wordt. Schaamte of eer bij het niet uitvoeren ervan speelt een belangrijke rol in de beïnvloeding van het gewenste gedrag. De cultuur-cognitieve pilaar richt zich op gedeelde concepten die bestaan uit de aard van de sociale realiteit en de vormen van interpretatie waarmee hieraan betekenis wordt gegeven (Scott, 2013). Dit komt erop neer dat deze pilaar gebaseerd is op opvattingen, die vastgelegd zijn in cognitieve symbolen (woorden, tekens en gebaren) en onderling worden gedeeld (Busenitz, Gomez, & Spencer, 2000; Scott, 2013). Het voldoen aan deze externe culturele frameworks leidt vaak tot imitatiegedrag. Bedrijven zijn hierin geneigd andere bedrijven te imiteren die dergelijke structuren al

geïmplementeerd hebben of gebruiken. Dit isomorfisme versterkt de legitimiteit van de organisaties (DiMaggio & Powell, 1983).

	Regulatief	Normatief	Cultureel-cognitief
Basis voor nakoming	Doeltreffendheid	Sociale verplichting	Vanzelfsprekendheid Gedeeld begrip
Basis voor orde	Regulatieve regels	Bindende verwachtingen	Constitutieve schema
Mechanisme	Dwang	Normatief	Nabootsen
Logica	Instrumenteel	Geschiktheid	Orthodox
Indicatoren	Regels wetten sancties	Certificaten Accreditatie	Gemeenschappelijke overtuigingen Gedeelde logica
Invloed	Angst, schuld/onschuld	Schaamte Eer	Zekerheid Verwarring
Basis voor legitimiteit	Wettelijk vastgelegd	Moreel beheerst	Begrijpelijk Herkenbaar Cultureel onderbouwd

Tabel 1: drie pilaren van instituties (Scott, 2013)

3.2.3. Legitimiteit

Legitimiteit kent zijn oorsprong in onderzoeken uit de jaren 60 en 70 (Parsons & Jones, 1960; Weber, 1978). Veel onderzoekers gebruiken de term legitimiteit, maar slechts een deel van hen definieert de feitelijke betekenis. Suchman (1995) beschouwt legitimiteit als de algemene beleving of aanname dat bepaalde acties van een entiteit wenselijk, juist of passend zijn binnen een systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities. Vrij vertaald betekent dit dus dat gedragingen van entiteiten moeten passen binnen algemeen beschouwde systemen als normen, waarden, overtuigingen en definities. In de context van dit onderzoek is legitimiteit dus de manier waarop men tegen bedrijven aankijkt. Bedrijven zoeken continu naar legitimiteit en doen dit om verschillende redenen (Suchman, 1995). Aan de ene kant in verband met het zekerstellen van de continuïteit, maar ook het nastreven van geloofwaardigheid. Dit heeft te maken met de wijze waarop men naar organisaties kijkt en de manier waarop ze de organisaties begrijpen. Om met het laatste te beginnen; legitieme organisaties worden niet alleen beschouwd als waardevoller, maar ook betrouwbaarder en voorspelbaarder. Organisaties met een gebrek aan legitimiteit zijn kwetsbaarder, doordat zij meer geneigd zijn uitgemaakt te worden voor nalatig, irrationeel of onnodig (Meyer & Rowan, 1977; Powell & DiMaggio, 1991). Door het volgen van deze redenering is het aannemelijk te maken dat legitieme organisaties dus meer kans van slagen hebben op de lange termijn (continuïteit) dan niet-legitieme. Continuïteit en geloofwaardigheid versterken elkaar dus in deze context.

De literatuur maakt onderscheid in twee benaderingswijzen van legitimiteit: de strategische en institutionele benadering. Gezien de relevantie voor dit onderzoek wordt de eerstgenoemde, die legitimiteit ziet als operationele resource, alleen aangehaald daar waar deze de institutionele benadering kruist. Institutionele onderzoekers (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008; Zucker, 1987) bestempelen legitimiteit niet als een resource, maar zien (externe) instituties als krachten die organisaties doordringen en vormgeven. Het zijn instituties die de

organisatie bouwen, bepalen hoe deze wordt bestuurd en hoe deze wordt begrepen en geëvalueerd. Het grote verschil tussen de strategische en institutionele benadering is het feit dat legitimiteit door de strategische benadering van binnen naar buiten wordt gezien, terwijl de institutionele juist van buiten naar binnen kijkt. Voor dit onderzoek zijn beide benaderingen belangrijk. De institutionele benadering beschrijft de wijze waarop de institutionele krachten invloed uitoefenen op de bedrijven en de strategische benadering de wijze waarop bedrijven hierop reageren.

Op basis van de literatuur zijn verschillende vormen van legitimiteit te onderscheiden; pragmatische, morele en cognitieve legitimiteit (Suchman, 1995). Deze sluiten aan bij de eerder genoemde vormen van institutionele druk (regulatief, normatief en cultuur cognitief). De pragmatische legitimiteit richt zich op het belang van stakeholders die betrokken zijn bij een organisatie. Betrokkenheid heeft hierin betrekking op een directe onderlinge uitwisselingen (of afhankelijkheden) tussen de organisatie en stakeholders op politiek, economisch of sociaal vlak. De pragmatische legitimiteit wordt dus bepaald op basis van de mate waarin de organisatieactiviteiten aansluiten bij de belangen van de stakeholders. In tegenstelling tot de pragmatische legitimiteit wordt de morele legitimiteit niet gekenmerkt door onderlinge afhankelijkheden of uitwisselingen en de belangen van stakeholders, maar om de juistheid van de activiteiten (het 'goede' doen). Morele legitimiteit is over het algemeen beter bestand tegen manipulatie (anders voordoen dan werkelijk het geval is) dan pragmatische legitimiteit. De pragmatische en morele vorm van legitimiteit wordt in de literatuur ook wel gezien als de sociaal-politieke legitimiteit (Aldrich & Fiol, 1994). De cognitieve legitimiteit is van toepassing als organisaties activiteiten uitvoeren die door de maatschappij begrepen en beschouwd worden als wenselijk. De activiteiten worden op een gegeven moment beschouwd als vanzelfsprekend. Hierdoor bestaat er geen andere mogelijkheid dan dat de betreffende organisatie de activiteiten uitvoert alsof het onderdeel is van de organisatie zelf.

Organisaties zoeken dus continu naar een balans tussen de sociale waarde van hun activiteiten en de geaccepteerde gedragsnormen die onderdeel zijn van een groter maatschappelijk systeem waar zij binnen vallen (Dowling & Pfeffer, 1975). Dowling & Pfeffer (1975) stellen dat een onbalans in deze twee een bedreiging is voor de legitimiteit van een organisatie. Organisaties passen zich in die gevallen aan om hun legitimiteit te waarborgen en doen dat op drie manieren: 1) de organisatie kan haar producten/diensten, doelen en werkwijze aanpassen om te voldoen aan de geldende norm voor legitimiteit, 2) de organisatie kan door communicatie proberen de geldende norm voor legitimiteit aan te passen, zodat deze voldoet aan haar producten/diensten, doelen en werkwijze. Hier moet direct bij opgemerkt worden dat een aanpassing van de geldende normen en waarden niet zondermeer te realiseren is. De laatste wijze van aanpassing is dat organisaties door communicatie kunnen proberen geïdentificeerd te raken met symbolen, waarden of instituties die een sterke basis hebben voor maatschappelijke legitimiteit. Samengevat komen de drie punten neer op een aanpassing van de organisatie aan de geldende normen en waarden, aanpassen van de normen en waarden of de buitenwereld laten zien dat de organisatie voldoet aan de geldende normen en waarden. De laatstgenoemde is interessant, omdat organisaties hierin geaccepteerd willen worden door te laten zien dat zij raakvlakken hebben met aspecten uit de geldende normen en waarden. Dit hoeft dus niet per definitie te betekenen dat zij ook daadwerkelijk de geldende normen en waarden respecteren. Een sprekend voorbeeld hiervan is de kledingindustrie in Azië. Door de toegenomen institutionele druk uit

het Westen hebben veel organisaties zich aangepast aan de geldende normen voor kinderarbeid en werktijden. Onafhankelijke onderzoeken naar deze praktijken toonden echter in bepaald gevallen dat 'op papier' de normen netjes werden nageleefd (urenbriefjes), maar dat controle aan de poort aantoonde dat de werkdagen even lang waren als voorheen (War on Want, 2009). Haski-Leventhal et al (2015) stellen dat er verschillende vormen van maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn. De verantwoordelijkheid die gebaseerd is op identiteit. Bij deze vorm identificeert het bedrijf zich als maatschappelijk verantwoordelijk door dit te communiceren naar haar stakeholders, maar onderneemt feitelijk weinig activiteiten op het gebied van de maatschappelijke verantwoordelijkheid (gedrag). Het tegenovergestelde is de verantwoordelijkheid die gebaseerd is op het gedrag. In dit geval zijn entiteiten binnen het bedrijf actief op het gebied van de maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar heeft de organisatie zich niet geïdentificeerd met de bijbehorende waarden en normen. Deze verantwoordelijkheid, ook wel greenwashing genoemd kan ook ontstaan door regulering, waarbij bedrijven wordt opgelegd zich in te zetten voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid (Haski-Leventhal, Roza, & Meijs, 2015).

3.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Een belangrijk onderdeel in de legitimiteit van bedrijven is het maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de afgelopen jaren is het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen wetenschappelijk gezien gegroeid in belang en betekenis (Carroll & Shabana, 2010). Het maatschappelijk verantwoord ondernemen kent zijn oorsprong in de jaren '50, waarin een verandering in sociale omgevingen en druk (voornamelijk activisten) ervoor zorgde dat het onderwerp betekenis kreeg in de vorm van perspectieven, attitudes, praktijk en beleid (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010). Maatschappelijk verantwoord ondernemen werd in deze tijd meer gezien als maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties of eigenlijk managers. Hoewel er ook theorie van voor die periode is, waarin bedrijven rekening houden met de maatschappij (Clark, 1939; Parsons, 1939), wordt in dit onderzoek niet verder terug gekeken dan de jaren '50. Bowen (1953) wordt gezien als een van de eersten die de relatie tussen bedrijven en de maatschappij onderzocht heeft (Carroll, 1999; Lee, 2008). Bowen (1953) stelt dat de invloedspositie van bedrijven en de scope en gevolgen van hun beslissingen hen verplichten om sociale gevolgen en verantwoordelijkheden te overwegen. Hij neemt een normatief standpunt in de uitleg waarom steeds meer managers zich bekommeren om maatschappelijke verantwoordelijkheden. Zijn belangrijkste stelling in relatie tot dit onderzoek is dat institutionele veranderingen in het begin van de 20^e eeuw managers 'dwong', 'overtuigde' en 'bevorderde' om zich meer te bekommeren om de maatschappelijke verantwoordelijkheid. In relatie tot de eerder besproken institutionele theorie past dit precies in de regulatieve, normatieve en cognitieve pilaren (Scott, 2013). Brammer et al (2012) stellen ook dat de institutionele theorie een belangrijke rol speelt en dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet kan worden uitgelegd zonder uitleg van de institutionele grondslag waarop deze is gebaseerd. De eerstvolgende doorbraak op het gebied van dit onderwerp kwam in de jaren '70 en richtte zich op de combinatie van de economische en maatschappelijke kwesties als interessegebieden voor bedrijven (Johnson, 1971). Lee (2008) stelt dat dit vooral komt doordat stakeholders destijds aandelen in meerdere bedrijven tegelijk bezaten en zij hierdoor niet meer geïnteresseerd waren in de winstmaximalisatie binnen één bedrijf ten koste van overige bedrijven (Wallich & McGowan, 1970), maar dat bedrijven elkaar niet wegconcurrerden en rekening hielden met elkaar. Een verslechtering van de maatschappij waartoe

bedrijven behoren zou namelijk automatisch een verslechtering betekenen voor de bedrijven zelf. Het was dus in het belang van de stakeholders om rekening te houden met de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de bedrijven.

Daar waar tot de jaren '70 nog de vraag speelde of bedrijven zich moesten bezighouden met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en wat dit precies betekende was de vraag in de jaren erna hoe deze maatschappelijke verantwoordelijkheid het beste geïmplementeerd kon worden (Carroll, 1999). De jaren 80 stonden in het teken van het driedimensionaal corporate social performance model (Carroll, 1979; Wartick & Cochran, 1985). Dit model beschrijft vanuit drie aspecten de onderdelen van corporate social performance, te beginnen met de algemene definitie van maatschappelijke verantwoordelijkheid en de vraag of de verantwoordelijkheid van bedrijven verder gaat dan wetgeving en economische motieven. Carroll (1979) definieert naast de genoemde verantwoordelijkheden ook de ethische en discretionaire verantwoordelijkheid. De economische verantwoordelijkheid richt zich op de primaire verantwoordelijkheid van bedrijven om omzet te genereren en is een vereiste voor het voortbestaan ervan. De wettelijke verantwoordelijkheid vindt zijn grondslag in het voldoen aan de geldende wet- en regelgeving. Bij de ethische verantwoordelijkheid begint de verantwoordelijkheid die bedrijven uit eigen wil invullen en wordt onder andere beïnvloed door verwachtingen die de maatschappij heeft van bedrijven bovenop de wettelijke. De discretionaire verantwoordelijkheid van bedrijven zijn verantwoordelijkheden die het bedrijf puur uit eigen wil neemt en los staan van beïnvloeding van buitenaf door wetgeving of sociale druk. Voorbeelden van laatstgenoemde verantwoordelijkheid zijn het verrichten van donaties of het oprichten van een organisatie ten behoeve van de maatschappij (zoals de Ronald McDonalds huizen). In latere wetenschappelijke studies krijgt de laatstgenoemde vorm van verantwoordelijkheid een prominente rol. Vogel (2006) beschrijft dit als verantwoordelijkheid voor bedrijven die verder gaat dan de wettelijke verantwoordelijkheid. Naast het definiëren van de verantwoordelijkheid stelt Carroll (1979) dat er ook aandachtgebieden gedefinieerd dienen te worden waar deze verantwoordelijkheden aan gekoppeld zijn. Ondanks het feit dat een brede onderbouwing ontbreekt onderkent hij zes categorieën waaraan de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven aan gekoppeld is: de consumptiemaatschappij, milieu, discriminatie (onderscheid), productveiligheid, arbeidsveiligheid en aandeelhouders. Naast de maatschappelijke verantwoordelijkheden en de verantwoordelijkheidsgebieden bestaat het model uit de responsiviteit van bedrijven op het gebied van de maatschappelijke verantwoordelijkheid (maatschappelijke responsiviteit). Deze beschrijven de strategieën die bedrijven toepassen onder de verschillende omstandigheden en bestaan uit reactief, verdedigend, faciliterend en proactief. Het corporate social performance model is daarna verder bijgewerkt (Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991; Carroll, 1991). Ondanks het feit dat winstmaximalisatie voor de aandeelhouders in de 20^e eeuw een belangrijke rol speelde in de verantwoordelijkheid van bedrijven en de maatschappelijke verantwoordelijkheid hierin onderliggend was, zijn beide onderwerpen pas aan het begin van de 21^e eeuw in relatie tot elkaar gebracht in wetenschappelijk onderzoek (Brammer, Brooks, & Pavelin, 2006; Nelling & Webb, 2009; Wood, 2010).

In de literatuur zijn uiteenlopende definities te vinden van maatschappelijk verantwoord ondernemen (CSR). Dahlsrud (2008) heeft in zijn literatuuronderzoek naar definities van maatschappelijk verantwoord ondernemen 37 verschillende definities kunnen onderscheiden. In dit onderzoek wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen gezien als het concept waarin bedrijven op vrijwillige basis sociale en milieubesparende aspecten integreren in hun bedrijfsvoering en in hun interactie met hun stakeholders (Commission of the European Communities, 2001). Maatschappelijke verantwoordelijkheid eist een bepaalde verantwoordelijkheid, die verder gaat dan activiteiten binnen eigen bedrijf (Gimenez & Tachizawa, 2012). Gimenez en Tachizawa (2012) beschrijven twee voorbeelden die dit beschrijven. Het eerste voorbeeld gaat over Mattel en de recall actie in 2007 van 20 miljoen stuks kinderspeelgoed als gevolg van loodverf die door een toeleverancier is verwerkt. Een tweede sprekend voorbeeld is die van het bedrijf Nike, dat in 1996 werd belast met het gebruik van kinderarbeid door een van de toeleveranciers. Een bedrijf kan dus maatschappelijk verantwoordelijk zijn, maar dit kan teniet worden gedaan door het tegenovergestelde gedrag van haar leveranciers. Het verleggen van deze verantwoordelijkheid naar leveranciers kan op verschillende manieren, maar gebeurt vaak door middel van beoordeling of samenwerking (Gimenez & Tachizawa, 2012). Beoordeling is in deze situatie gericht op activiteiten op het gebied van het toetsen van leveranciers, terwijl samenwerking zich richt op directe betrokkenheid bij leveranciers door training en ondersteuning, waarbij in samenwerking wordt gewerkt aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid.

3.4. Instituties en legitimiteit van maatschappelijk verantwoord ondernemen

De institutionalisering van het maatschappelijk verantwoord ondernemen is zichtbaar doordat specifieke organisaties op dit gebied verdwijnen en terug te vinden zijn in afdelingen in bedrijven. Dit betekent dat bedrijven dit steeds meer gaan zien als onderdeel van het ondernemen in plaats van een aparte organisatie. Andere tekenen van de institutionalisering van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn het ontstaan van allerlei aan dit onderwerp gerelateerde indexen op de aandelenmarkt en de opkomst van best-practices en ISO standaarden (Brammer, Jackson, & Matten, 2012). Organisaties als de UNGC (United Nations Global Compact) en de ISO (International Standards Organization) zijn hier voorbeelden van. Zij creëren de normen, regels en gestandaardiseerde procedures (Brammer, Jackson, & Matten, 2012). Brammer et al (2012) stellen echter terecht dat dergelijke organisaties geen invloed kunnen oefenen op de wetgeving. Dit interpreteer ik als organisaties die een doel nastreven, maar bedrijven niet kunnen opleggen de standaarden te volgen. Het vrijwillig volgen van de gestelde normen en waarden speelt dus nog steeds een belangrijker rol. Naarmate echter meer bedrijven de standaarden accepteren en overnemen, zullen meer bedrijven het eerder genoemde isomorfisme (nabootsgedrag) vertonen en het maatschappelijk verantwoord ondernemen (zichtbaar) overnemen om hun legitimiteit of imago zeker te stellen.

De druk die bedrijven ervaren om zich bezig te houden met maatschappelijk verantwoord ondernemen kent verschillende niveaus van zowel interne als externe aspecten (Matten & Crane, 2005). Aguilera et al (2007) stellen dat de drie voornaamste redenen voor het uitvoeren van druk op bedrijven om zich in te zetten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen bestaan uit zelfinteresse, relationele druk en moraal.

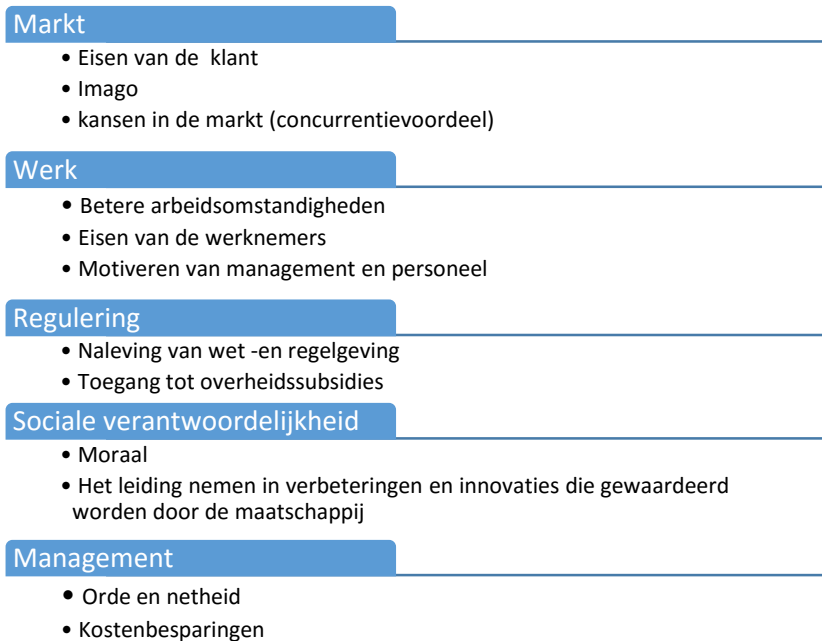
Druk vanuit de zelfinteresse wordt gevoed door het doel van bedrijven om maximale tevredenheid van aandeelhouders na te streven op de korte termijn. Indien het maatschappelijk verantwoord ondernemen een betere concurrentiepositie oplevert zal dat vanuit eerder genoemde doelstellingen niet nagelaten worden. Michael (2003) stelt dat er drie praktijkscholen zijn met betrekking tot initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen: de neoliberale, de 'state-centered' en de 'third sector' school. De neoliberale school is gericht op marktprikkels, de 'state-centered' school die zich meer focust op de rol van de overheid en de 'third sector' school die sociale doelstellingen zekerstelt in de vorm van NGO's en public-private samenwerking. De achterliggende gedachte van maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit de neoliberale school is gericht op de aanname dat dit gedrag leidt tot een verhoging van de winst en wordt gezien als een investering die zichzelf terugverdient. Deze winst dient voornamelijk gezien te worden in de vorm van een toenemende vraag naar producten en het aantrekken van arbeiders en kapitaal. Maatschappelijk verantwoord ondernemen levert bedrijven dus een concurrentievoordeel op. De neoliberale school (Michael, 2003) lijkt identiek te zijn aan de druk vanuit de zelfinteresse zoals gesteld door Aguilera et al (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007).

De relationele druk richt zich meer op partijen waar bedrijven mee samenwerken. Naast voordelen hiervan op de lange termijn zoeken bedrijven ook naar legitimiteit. Legitimiteit wordt gezien als een kernfactor in het bepalen van de winstgevendheid en bestaansrecht van een bedrijf op de lange termijn (DiMaggio & Powell, 1983). Legitimiteit wordt in deze context gezien als een relationeel aspect, omdat het weergeeft hoe de activiteiten van een bedrijf worden gezien door anderen (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007). Het investeren in research en development bij leveranciers of het lenen bij lokale banken zijn hier voorbeelden van. Ook het inwilligen van eisen van afnemers of consumenten valt hieronder. Michael (2003) noemt deze de 'state centred' school en beschrijft dat hierin de nadruk ligt op regulering vanuit beleid of wetgeving. Vanuit dit principe worden bedrijven dus gedwongen op basis van bijvoorbeeld wetgeving. Daar waar de zelfinteresse en de relationele druk externe factoren zijn, is het moraal een vorm van druk die intern de organisatie speelt. Motieven als het creëren van een eerlijke of schone wereld, oplossen van onbalans in welvaart, discriminatie op geslacht, ras en geloof zijn factoren die deze vorm van druk op het maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen een bedrijf beïnvloeden bij de stakeholders. aspecten hiervan zijn in deze gevallen vaak terug te vinden in de strategie van het bedrijf. Ook vanuit de externe kant kunnen deze ethische motieven het beleid op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen in een bedrijf beïnvloeden. Wanneer bijvoorbeeld een georganiseerde groep consumenten een bepaald beeld delen en de macht hebben om invloed uit te oefenen op bedrijven, zullen hun acties leiden tot beïnvloeding van het beleid van bedrijven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Harrison, 2003). De schandalen in de kledingindustrie is hier een sprekend voorbeeld van. De derde en laatste school van Michael (2003) sluit hierop aan en richt zich op de onafhankelijke rol van NGO's en de burgermaatschappij (niet afhankelijk van overheid of bedrijven) in het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag van bedrijven. Het stimuleren gebeurt in de vorm van het beïnvloeden van beleid en wetgeving, voorlichting (consumenten, overheid en beleidsmakers) en samenwerking met de overheid of bedrijven.

Williamson et al (2006) stellen dat maatschappelijk verantwoordelijk gedrag op het gebied van het milieu gedreven wordt door business performance en regulering. Deze passen binnen de hierboven

genoemde theorie (resp. neoliberale/zelfinteresse en 'state centred'/relationele druk). In soortgelijke studies naar factoren die het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van bedrijven beïnvloeden komen ook de volgende aspecten terug: marktfactoren, maatschappelijke druk, wet -en regelgeving en ethische motieven (Fassin, 2008; Baden, Harwood, & Woodward, 2009; Zhang, et al., 2008; Dangelico & Pujari, 2010; Masurel, 2007).

De institutionele factoren die het gedrag van bedrijven kunnen beïnvloeden, zijn deze uit te splitsen in activiteiten die een bedrijf onderneemt omdat het 'moet'. Deze verplichting kan uit financiële overwegingen zijn, maar ook uit motieven om legitimiteit na te streven. Het zijn de verschillende stakeholders die coercieve, normatieve en mimetische druk uitoefenen en bedrijven bewegen in de richting van isomorfisme gedrag en de adoptie van bepaalde praktijken. Consumenten, overheid, media, brancheorganisaties en milieugroepen zijn de stakeholders die doorgaans degene die de meeste invloed op dit gebied uitoefenen (Rivera, 2004). Sinds 1971 wordt er onderzoek gedaan naar de factoren die het maatschappelijk verantwoord gedrag beïnvloeden en zijn gericht op het identificeren van deze factoren, het bepalen van de mate waarin deze factoren invloed hebben op het milieuverantwoordelijke gedrag en het ontwikkelen van een model voor milieuverantwoordelijk gedrag (Hines, Hungerford, & Tomera, 1987). Initiatieven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen zijn onder te verdelen in twee delen. Enerzijds kunnen bedrijven zich op vrijwillige basis inzetten op het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hier tegenover staat de verplichting, waarbij bedrijven op basis van bijvoorbeeld wetgeving worden gedwongen. Michael (2003) stelt dat van deze twee de vrijwillige variant, waarbij bedrijven zelf invloed hebben op het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag productiever en efficiënter is voor het bedrijf dan de verplichting. Eén van de belangrijkste argumenten die hiervoor wordt opgegeven is dat bedrijven die al maatschappelijk verantwoord ondernemen geen prikkels meer hebben als ze al voldoen aan de gestelde verplichtingen. Gebrek aan capaciteit en vaardigheden is vaak een reden voor kleine bedrijven om geen proactieve houding in te nemen als het gaat om milieuverantwoordelijk gedrag. Het niet kunnen rechtvaardigheden vanuit een economisch standpunt versterkt dit reactieve gedrag (Masurel, 2007). Proactief gedrag op dit gebied kan in deze context worden gezien als het verder gaan dan de wetgeving eist op het gebied van het milieu. Maignan & Ralston (2002) definiëren drie vormen van motivaties voor bedrijven voor maatschappelijk verantwoordelijk gedrag: 1) managers die het gedrag in hun voordeel zien (eigenbelang), 2) de verhoging van de financiële prestaties van het bedrijf en 3) stakeholderdruk (maatschappij, consumenten en regelgeving). Masurel (2007) onderscheidt verschillende motivatieredenen waarom bedrijven zich inzetten voor het milieu. Deze zijn grotendeels in lijn met de hiervoor genoemde motivatieredenen en zijn in te delen in vijf hoofdcategorieën: Markt, Werk, Regulering, Sociale verantwoordelijkheid en Management, zie figuur 4.



Figuur 4: clusters van motivatieredenen (Masurel, 2007; Maignan & Ralston, 2002)

De items uit bovenstaande figuur kunnen worden ingedeeld in twee hoofdcategorieën, die de voornaamste oorzaken weergeven van de behoefte van bedrijven om activiteiten te ontplooiën op het gebied van het milieu. Deze categorieën variëren van druk aan de ene kant als gevolg van wetgeving, klanten of medewerkers tot de vorm waarin op vrijwillige basis invulling wordt gegeven aan milieuaspecten. In het geval van generieke druk (wetgeving of eisen van klanten), staat het laatstgenoemde aspect voor het leveren van een hogere prestatie dan de vanuit de druk vereiste norm.



Figuur 5: categorisering motivatieredenen

3.4.1. Responsstrategieën op institutionele krachten

Organisaties gebruiken verschillende strategieën om institutionele krachten met betrekking tot de maatschappelijke verantwoordelijkheid te managen en stabiliteit en legitimiteit te waarborgen (DiMaggio & Powell, 1983). Deze strategieën zijn er voornamelijk op gericht om aan de eisen en wensen te voldoen of om in ieder geval deze indruk te wekken. Oliver (1991) stelt dat aanpassing van gedrag tegen institutionele druk een strategie is en definieert vijf verschillende vormen waarop organisaties hiermee omgaan. Elke vorm bestaat uit twee uitersten. De vormen bestaan uit: 'conformereren en verzetten', 'passief en actief', 'voorbewust en gecontroleerd', 'machteloos en invloedrijk' en als laatste 'gewoon en opportunistisch'. De vijf strategieën bestaan van passief tot actief

uit conformeren, compromissen, ontwijken, uitdagen en manipuleren (Oliver, 1991; Vermeulen, 2011). De strategieën worden hieronder in het kort toegelicht.

Conformeringsstrategie

Met betrekking tot de conformeringsstrategie geldt dat het zich conformeren aan instituties door organisaties gekenmerkt wordt door verschillende gedragspatronen; meegaan imiteren en naleven. In het eerste geval (**meegaan**) gaan organisaties onbewust mee met de geldende, voor lief genomen, normen en waarden door het reproduceren van algemeen aanvaarde activiteiten en werkwijzen. **Imitatie** lijkt in deze context erg op het nabootsend isomorfisme, waarbij organisaties (on)bewust succesvolle organisaties imiteren. Bij het **naleven** geldt dat dit een bewuste actie van de organisatie is. Dit betekent dat een organisatie er bewust voor kiest de geldende normen en waarden te borgen in de organisatie.

Compromissenstrategie

De compromissenstrategie en tweede vorm is door Oliver gedefinieerd als een strategie waarin organisaties zich gedeeltelijk aanpassen aan de geldende aan de institutionele krachten uit de omgeving. Organisaties kiezen in deze situatie voor het balanceren van de verwachtingen, het tevreden stellen van de omgeving of voor onderhandeling met de stakeholders. Deze situatie doet zich voor als de institutionele krachten niet in lijn zijn met andere doelstellingen van de organisatie, waardoor tegenstrijdige verwachtingen ontstaan. Het grootste verschil met de conformeringsstrategie is dat organisaties hier ook rekening houden met de eigen interne doelstellingen als deze tegenstrijdig zijn met de institutionele krachten. Organisaties kiezen er in deze situaties voor het balanceren van verwachtingen, de verwachtingen te accepteren en hieraan te voldoen, of te onderhandelen met de stakeholders over de verwachtingen.

Het balanceren van de verwachtingen omvat het (gedeeltelijk) voldoen aan de institutionele verwachtingen, zonder de interne verwachtingen teniet te doen. Bij het voldoen aan de institutionele verwachtingen zoekt een organisatie, rekening houdend met de eigen interne doelstellingen naar het voldoen aan de minimaal gestelde eisen. Oliver (1991) stelt dat onderhandelen een meer actieve vorm binnen de compromissenstrategie is. Hierin onderhandelen organisaties met stakeholders om concessies te doen in de gewenste verwachtingen. In de conformeringsstrategie ligt de nadruk dus meer maatregelen die de eigen interne doelstellingen zekerstellen.

Ontwijkingsstrategie

Ontwijking wordt hier gezien als pogingen van een organisatie om niet te hoeven voldoen aan de institutionele normen en waarden (Oliver, 1991). Dit doen zij door acties als het ontwijken, het verborgen houden of actieve pogingen om te ontsnappen aan regelgeving. Ontwijkingsgedrag kenmerkt zich door pogingen van organisaties om stakeholders te laten zien dat zij actief zijn (propaganda, plannen en rapportages), terwijl zij feitelijk niets of weinig doen om aan de institutionele regels te voldoen (window dressing). Deze lijkt erg op de eerder beschreven 'green washing' (Haski-Leventhal, Roza, & Meijs, 2015; Suchman, 1995). Het verbergen van incomppliance is een andere manier waarop organisaties zich onttrekken aan eventuele institutionele druk. Organisaties proberen in deze situatie zoveel mogelijk externe controles te vermijden met het doel niet op te vallen. Indien een organisatie rigoureuze maatregelen neemt om de institutionele krachten te ontwijken, ontsnappen ze

hieraan door naar een omgeving te verhuizen waar de effecten minder hevig zijn. Een voorbeeld van laatstgenoemde is het outsourcen van delen van de bedrijfsvoering naar derdewereld landen (Oliver, 1991).

Uitdagingstrategie

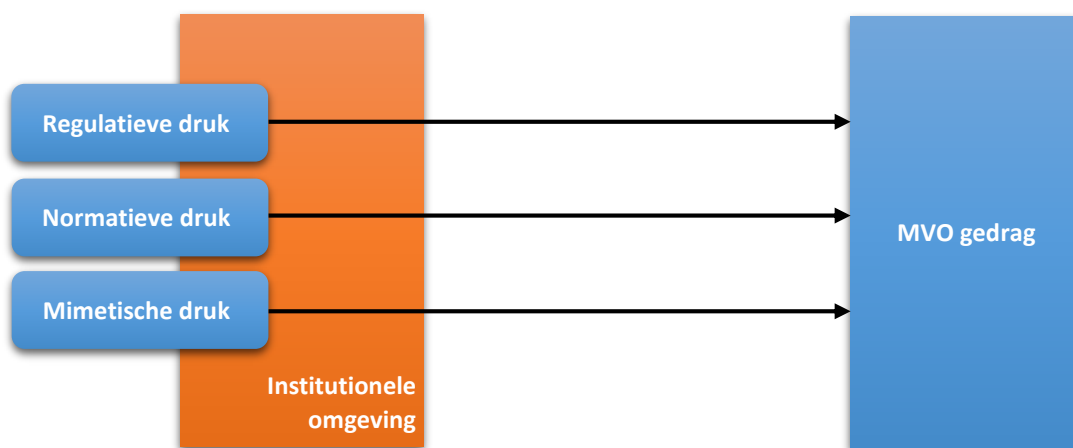
Een meer actieve houding tegen de institutionele krachten is te vinden in de strategie van het uitdagen. Deze valt uiteen in het expliciet negeren van de normen en waarden, het bestrijden van de hierbij behorende vereisten of een aanval tegen de bron van de institutionele krachten. In het negeren van de normen en waarden kiest een organisatie er bewust voor om de geldende normen en waarden niet over te nemen. Oliver (1991) stelt dat dit vaak komt doordat organisaties de achterliggende gedachte van de instituties niet kennen of doordat organisaties de kans klein achten dat ze hierop betrappt worden. Een meer actieve houding van organisaties is het bestrijden of aanvallen van de vereisten die nodig zijn om te voldoen aan de institutionele normen en waarden. zij keren zich hierin tegen de regels of bronnen van de institutionele krachten. Dit geldt vooral voor organisatie specifieke institutionele regels.

Manipulatiestrategie

De meest actieve strategische reactie op institutionele krachten is die van de manipulatie. Organisaties kiezen er hierin niet voor het accepteren en gehoorzamen van de normen en waarden, maar voor het bewust gebruiken van de institutionele processen of relaties voor het beïnvloeden van de normen en waarden. Zij doen dit door samen te werken met de bronnen van de institutionele krachten, hen te beïnvloeden of de institutionele krachten te gebruiken voor controle. Het samenwerken met de bronnen van de institutionele krachten gebeurt doordat organisaties er strategisch voor kiezen om critici werkzaam te stellen binnen de eigen organisatie, waardoor zij geneigd zijn minder kritisch te zijn naar de organisatie. Het lobbyen bij de bronnen van de institutionele krachten om deze te beïnvloeden is een andere stap die organisaties ondernemen als onderdeel van de manipulatiestrategie. Het uitvoeren van controle doen organisaties door bijvoorbeeld zitting te nemen in besturen met het doel de institutionele krachten af te zwakken voor de eigen organisatie.

Organisaties zijn continu op zoek naar legitimiteit en ondernemen allerlei acties om de verschillende vormen van institutionele druk te weerstaan (DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995). De eerder beschreven vormen van legitimiteit kunnen geplot worden op de verschillende vormen van institutionele druk (Haveman & David, 2008). Pragmatische legitimiteit is geassocieerd met het nastreven van de belangen van de stakeholders en gaat over beïnvloeding en uitwisseling tussen beiden. Pragmatische legitimiteit sluit aan op de coersieve druk (DiMaggio & Powell, 1983) en de regulatieve pilaar (Scott, 2008), die beiden institutionele krachten bevatten op het gebied van wet- en regelgeving en beïnvloeding. De morele legitimiteit is in tegenstelling tot de pragmatische vorm meer gericht op de organisatie zelf en niet zozeer op het tevreden stellen van stakeholders. In het geval van de morele legitimiteit vragen organisaties zich af of de activiteiten de juiste dingen zijn om te doen. Het gaat hier dus meer om de morele verplichting. De morele legitimiteit wordt gekoppeld aan de normatieve druk uit de institutionele theorie, die gerelateerd is aan de normen en waarden. Bij normatieve druk wordt geen verplichtingen gesteld, maar is feitelijk gebaseerd op verwachtingen van de maatschappij. Het opvolgen van deze normen en waarden (normatieve legitimiteit is gebaseerd op

het feit dat men ze ‘gewoon’ uitvoert omdat het hoort. Haveman & David (2008) relateren de cognitieve legitimiteit aan de cultuur-cognitieve druk uit de institutionele theorie. De cognitieve legitimiteit is gebaseerd op het uitvoeren van activiteiten die door de maatschappij als begrepen en wenselijk worden beschouwd (vanzelfsprekend). De activiteiten krijgen op een gegeven moment een vorm waarbij ze bij de organisatie horen. Vanuit de institutionele theorie richt de mimetische druk zich in tijden van onzekerheid op het nabootsend gedrag van organisaties, waarbij activiteiten van beter presterende organisaties blindelings worden overgenomen. De hierboven beschreven aspecten zijn opgenomen in een conceptueel model die de basis vormt voor dit onderzoek.



Figuur 6: conceptueel model

3.5. Hypotheses

Samengevat zijn er allerlei redenen waarom bedrijven zich inzetten voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze vallen uiteen van economische redenen (winstmaximalisatie) tot redenen die gekoppeld zijn aan eigen morele motivaties. Regulatieve druk of de regulatieve pilaar kent binnen de context van dit onderzoek verschillende vormen. Enerzijds zijn economische redenen één van de belangrijkste die organisaties ervan weerhouden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen (Campbell, 2007). Dit geldt vooral voor bedrijven met zwakke financiële posities, omdat zij minder resources beschikbaar hebben. In tijden van schaarse resources zullen zij geen middelen reserveren voor doelstellingen op het gebied van de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Grotere bedrijven hebben hier minder last van. Aan de andere kant dwingt de druk vanuit de stakeholders bedrijven in de richting van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij zien dit als een investering die zich op termijn terugverdient. Omdat steeds meer bedrijven eisen stellen aan producten die zij afnemen van toeleveranciers zullen steeds meer leveranciers zich gaan richten op het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Doordat ook de overheid meegaat in het duurzaam inkopen ligt het in de lijn der verwachtingen dat deze trend alleen maar groter wordt. De overheid gebruikt deze vorm van invloed of ‘inkoopkracht’ vaak voor het uitoefenen van druk op sociale- en milieuaspecten van bedrijven (Brammer & Walker, 2011)

Op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen leven wij nu in een tijdsperk waarin de maatschappij verwacht dat bedrijven rekening houden met hen en de omgeving. Een van de voorbeelden hiervan is dat bedrijven acteren op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen omdat zij vinden dat dit van hen wordt verwacht. Het gedrag wordt hierin uitgelokt door een eigen drang om te voldoen aan 'verplichtingen'. Bedrijven veranderen door veranderende normen en waarden. In de maatschappij is zichtbaar dat steeds meer entiteiten actief zijn op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het wordt steeds meer gezien als een sociale verplichting naar de maatschappij (Scott, 1995). Dit komt omdat zij vinden dat het onderdeel is van de geldende normen en waarden.

Hypothese 1

Intrinsieke motivatie heeft een positieve invloed op het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag gedrag van bedrijven op het gebied van het milieu

Het bestaansrecht van bedrijven vindt zijn oorsprong in hun primaire verantwoordelijkheid om omzet te genereren om de aandeelhouders tevreden te stellen (Brammer, Brooks, & Pavelin, 2006). Interne druk vanuit het bedrijf zelf, maar ook druk vanuit de overheid zal bedrijven vanuit economische motieven dwingen op basis van het isomorfisme maatschappelijk verantwoord gedrag te vertonen om concurrerend te blijven. Een vorm waarin dit gebeurt, is het toenemende aantal duurzaamheidseisen die gesteld worden door inkoopafdelingen van bedrijven, maar tegenwoordig ook de overheid. Dit houdt in dat klanten eisen stellen aan bedrijven in inkooptrajecten. De term duurzaam inkopen komt in verschillende synoniemen voor in de literatuur. De meest gebruikte varianten zijn: milieuverantwoord inkopen, 'eco-inkopen' en 'green procurement'.

In dit onderzoek wordt de term duurzaam inkopen gebruikt. Duurzaam inkopen richt zich voornamelijk op het direct of indirect behalen van maatschappelijke -en milieudoelen. De directe invloed valt uiteen in drie categorieën: de product-, proces- en service-gebaseerde invloed (Preuss, 2009). Voorbeelden hiervan zijn respectievelijk het opnemen van eisen met betrekking tot het gebruik van gerecyclede goederen als papier en overige kantoorartikelen (product gebaseerd), eisen met betrekking tot de mate van gebruik van pesticides in aanbestedingen voor schoonmaak (service-gebaseerd) en het verplichten van leveranciers om een deel van hun energieverbruik te baseren op milieuvriendelijke bronnen (proces gebaseerd). Het indirect behalen van duurzaamheids-doelstellingen gebeurt vaak via regulering. De rol van de overheid hierin gaat terug in de geschiedenis. McCrudden (2004) heeft hier in verschillende landen onderzoek naar gedaan, waaronder het gebruik van inkoop om de gelijkheid op basis van etniciteit en geslacht af te dwingen. Binnen de overheid wordt deze invloed of 'inkoopkracht' vaak gebruikt voor het uitoefenen van invloed op sociale- en milieuaspecten (Brammer & Walker, 2011). Vaak wordt gepretendeerd dat instellingen duurzaam inkopen. De intentie waarmee dit gebeurt, verschilt echter sterk per land en sector. In tegenstelling tot de verwachtingen zijn het vaak niet de milieubesparende maatregelen die leidend zijn in het duurzaam inkopen ondanks het feit dat deze in de meeste procedures hieromtrent prominent aanwezig zijn. In plaats hiervan zijn het inkopen bij kleine en lokale bedrijven, arbeidsomstandigheden en veiligheid het meest voorkomend (Brammer & Walker, 2011). Dit is - merkwaardig, gezien het feit dat een doelstelling van duurzaam

inkopen het uitoefenen van invloed is om mee te gaan in de verduurzaming (Faith-Ell, Balfors, & Folkeson, 2006). Hoewel het verduurzamen van de inkoopactiviteiten bij kunnen dragen aan verdere verduurzaming van de keten zijn er barrières die een goede implementatie of toepassing van duurzaam inkopen bemoeilijkt. De voornaamste hierin is het kostenaspect (Walker & Brammer, 2009). De belangrijkste reden hiervoor is dat 'groene' producten financieel minder voordelig zijn dan alternatieven. Inkopers zijn door een doelmatig inkoopbeleid meer geneigd te kiezen voor deze goedkopere varianten. Dit fenomeen wordt versterkt door toenemende financiële druk waar overheidsinstellingen mee te maken hebben. Inkopen waarin rekening wordt gehouden met milieubesparende maatregelen wordt ook wel 'green procurement' genoemd. Inkoopafdelingen hebben een enorme invloed op de impact van leveranciers op het milieu (Blome, Hollos, & Paulraj, 2014). Deze invloed manifesteert zich op verschillende vlakken als logistiek, materiaal, energieverbruik en het in te kopen product en is gericht op een intensieve samenwerking met leveranciers om ontwikkelingen op het gebied van duurzaam leveren te stimuleren. Bome et al (2014) benoemen drie categorieën van aanpassingen die leveranciers doen als gevolg van 'green procurement':

1. Het bedrijf past de producten die zij leveren zelf aan;
2. Het bedrijf zorgt voor aanpassingen door zelf milieuvriendelijke leveranciers te selecteren;
3. Het bedrijf werkt samen met de leverancier voor het gezamenlijk verbeteren van de milieuvriendelijkheid.

Enarsson (1998) stelt dat bedrijven met een inkoopafdeling een voordeelpositie hebben omdat deze hen de mogelijkheid biedt om op basis van eisen leveranciers in de richting van meer milieubewuste activiteiten te bewegen. Dit suggereert dat leveranciers zich aanpassen op het gebied van duurzaamheid om te kunnen voldoen aan de gestelde eisen van hun klanten. Het feit dat de overheid per 2015 duurzaam inkoopt betekent dat zij meegaan in de reeds bestaande trend van bedrijven om duurzaam in te kopen. Het effect van dit type regulering is dat bedrijven standaard gaan voldoen aan de gestelde eisen en hun duurzaamheid aanpassen.

Hypothese 2

Duurzaam inkopen heeft een positieve invloed op het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag gedrag van bedrijven op het gebied van het milieu

De institutionele theorie beschrijft de factoren die organisaties beïnvloeden, waardoor zij steeds meer op elkaar gaan lijken. Dit fenomeen, isomorfisme, ontstaat doordat zij zich door deze factoren aanpassen om hun bestaansrecht te behouden, omdat dit noodzakelijk is om op de langere termijn te overleven (Scott, 2008). De factoren die betrekking hebben op de mimetische druk. Dit proces van nabootsen wordt voornamelijk beïnvloed door onzekerheid als factor. In situaties waarin deze onzekerheid groot is en organisaties niet goed weten hoe ze daarop moeten reageren, zullen zij vaak kiezen voor het overnemen van het gedrag van andere organisaties die dergelijke onzekerheden kunnen beheersen. Imitatiegedrag is alom bekend. In de commerciële wereld is dit goed te zien; daar waar een bedrijf succesvol is, zullen andere bedrijven proberen de succesfactoren overnemen om zelf ook te profiteren of simpelweg om te overleven. Binnen het maatschappelijk verantwoord

ondernemen geldt hetzelfde. Bedrijven die succesvol zijn of minder effort nodig hebben om te overleven dankzij aspecten van het maatschappelijk verantwoord ondernemen die zij ingebed hebben (waardoor zij als legitiem worden gezien) zullen op basis van de institutionele theorie andere bedrijven aansporen ditzelfde te doen. Andere bedrijven zullen de gedragingen overnemen om hun concurrentiepositie te verdedigen en bij te blijven. Verder stelt Masurel (2007) dat concurrentie een van de marktfactoren is die bedrijven beïnvloedt in het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag.

Hypothese 3

Concurrentie heeft een positieve invloed op het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag van bedrijven op het gebied van het milieu

Wet- en regelgeving is een manier waarop regulering van vereist gedrag kan plaatsvinden. Met behulp van deze vorm van regulatieve druk kunnen bedrijven worden gedwongen actief te worden op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dergelijke druk bestaat veelal uit wet- en regelgeving vanuit de overheid, maar kan ook worden vormgegeven door interne druk vanuit de organisatie (policy). Op dit moment is het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag in Nederland niet wettelijk vastgelegd. Wel worden er op het gebied van het milieu allerlei eisen gesteld aan bedrijven met betrekking tot aspecten die onder het duurzaam ondernemen vallen (uitstoot, stroom- en waterverbruik, afval, recycling, etc.). Bedrijven kunnen aan de andere kant door interne druk worden gedwongen zich met aspecten van het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen bezig te houden (Haigh & Jones, 2006; Masurel, 2007).

Hypothese 4

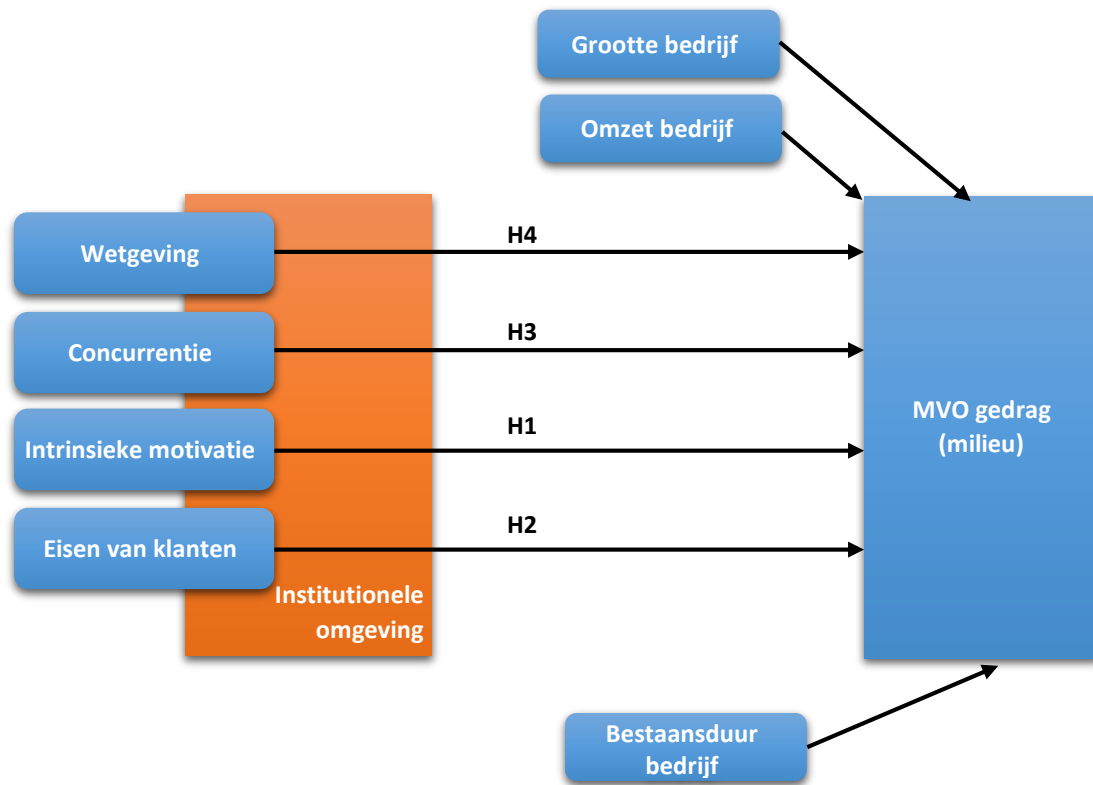
Wettelijke verplichting heeft een positieve invloed op het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag van bedrijven op het gebied van het milieu

Controlevariabelen

Er zijn verschillende factoren die naast de hierboven genoemde die invloed kunnen hebben op het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van bedrijven. Deze controlevariabelen worden meegenomen in het model om het effect van de onafhankelijke variabelen nauwkeuriger te kunnen weergeven. Bedrijven die een hogere omzet hebben en hiermee meer financiële bewegingsvrijheid zijn gemakkelijk geneigd actief te zijn op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen dan bedrijven met een lagere omzet. Om dit effect te corrigeren in het model wordt de jaaromzet van de te onderzoeken bedrijven meegenomen in het onderzoek. Verder hebben grotere bedrijven betere toegangsmogelijkheden tot het maatschappelijk verantwoord ondernemen door gemakkelijkere toegang tot personele capaciteit. Om dit effect te corrigeren wordt de omvang van de te onderzoeken bedrijven meegenomen in de vorm van het aantal beschikbare fulltime equivalenten (FTE). Tenslotte is de bestaansduur van bedrijven een belangrijke factor voor het actief zijn op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bedrijven die net opgestart zijn richten zich vooral op de

bedrijfsvoering en het overleven van de eerste paar jaren. Bedrijven die langer bestaan en deze stappen reeds hebben doorlopen hebben meer kans om actief te zijn op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Om ook dit effect te corrigeren, wordt de bestaansduur van het bedrijf meegenomen in de vorm van het aantal jaren.

Het totale toetsingsmodel is in onderstaande figuur weergegeven. Op basis dit model worden de verschillende hypothesen getoetst.



Figuur 7: toetsingsmodel (incl. controlevariabelen) met hypothesen

4. Onderzoeksmethodologie

Voor het aantonen in hoeverre duurzaamheidseisen in inkooptrajecten leidt tot maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag bij leveranciers is een dataset nodig. Deze dataset is verkregen met behulp van een survey. In een survey wordt een populatie in een real-life situatie geselecteerd en onderzocht, waarbij de gevonden data kwantitatief worden geanalyseerd (Dul & Hak, 2007). De survey is uitgevoerd in de vorm van een enquête. Een enquête levert in vergelijking met een observatiemethode of experiment meer informatie en is uitermate geschikt voor het verzamelen van informatie op het gebied van gedrag en motivatie en is beduidend goedkoper en sneller (Bhattacharyya, 2006). De methode kent ook een aantal beperkingen. De belangrijkste voor dit onderzoek is de respons. Dit wordt in de paragraaf dataverzameling nader toegelicht. Verder is het vinden van de juiste persoon voor het invullen van de enquête een nadeel van deze methode. Dit risico zal in dit onderzoek worden beperkt door naast het gebruiken van de algemene gegevens voor het benaderen van de bedrijven ook de persoonlijke gegevens van een MT lid te gebruiken. Hierdoor wordt het risico verlaagd naar alleen die gevallen waarin geen persoonlijke gegevens van een MT lid gevonden kunnen worden. De laatste belangrijke beperking van de survey met enquête als methode is het risico op sociaal wenselijke antwoorden. Hiervoor zal uitgebreid aandacht worden besteed aan het ontwerp van de enquête. Voor bepaalde vragen zullen controlevragen worden opgenomen om de consistentie in antwoorden zeker te stellen en het risico op sociaal wenselijke antwoorden te minimaliseren. De belangrijkste doelen van de enquête zijn het vertalen van de onderzoeksdoelstelling en het motiveren van de respondenten om mee te werken aan het onderzoek (Bhattacharyya, 2006).

4.1. Meten van de variabelen

Voor het meten van de variabelen worden verschillende indicatoren gebruikt. In bijlage 1 is de vragenlijst opgenomen. Deze bestaat uit 20 vragen, waarvan het grootste deel gesloten is. Bij een aantal vragen kan de respondent zelf een afwijkend antwoord opgeven indien zijn antwoord op de vraag niet voorkomt in de lijst. Dit om respondenten maximaal de mogelijkheid te geven hun antwoord te geven op de gestelde vragen. In onderstaande tabel zijn de onafhankelijke –en afhankelijke variabelen opgenomen en per variabele opgegeven uit welke vragen in de enquête deze bestaat. Op basis hiervan wordt de codering van de data vormgegeven alvorens deze geanalyseerd wordt.

Type variabele	Variabele		Enquête vragen
Onafhankelijke	Regulatieve druk	Wetgeving	8b, 8e, 10, 11, 12, 14, 15, 18
		Eisen van klanten	8d, 11, 12, 14, 15
	Normatieve druk	Intrinsieke motivatie	8f, 12, 14, 15, 18
	Mimetische druk	concurrentie	11, 12, 14, 15
Afhankelijke	Maatschappelijk verantwoord ondernemersgedrag		6, 7, 13, 17a, 17b, 17c, 17d, 17e

Tabel 2: overzicht variabelen

Naast de onafhankelijke en afhankelijke variabelen worden drie controlevariabelen meegenomen. De grootte van het bedrijf, de omzet van het bedrijf en de bestaansduur. De grootte van het bedrijf wordt gemeten aan de hand van het aantal beschikbare fulltime equivalenten. Voor de omzet wordt uitgegaan van de jaaronzet over het jaar 2015. De bestaansduur wordt bepaald aan de hand van het aantal jaren dat een bepaald bedrijf actief is (na oprichting). De vragen voor deze variabelen zijn opgenomen aan het begin van de enquête.

4.2. Pilot vragenlijst

Voordat de vragenlijst aangeboden is aan de respondenten heeft een pilot plaatsgevonden. Hierin is de vragenlijst aangeboden aan twee willekeurige personen met het verzoek de vragenlijst in te vullen en feedback te leveren. Daarnaast is MVO Nederland vanuit hun expertise op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen gevraagd naar de vragenlijst te kijken en eventuele opmerkingen aan te geven. Het doel van de pilot was het verkrijgen van inzicht in de gemiddelde tijdsduur, duidelijkheid van de vragen, volledigheid van de vragen en antwoordcategorieën. Op basis van de terugkoppeling is de vragenlijst aangepast waarna deze via een internetlink in een e-mail aangeboden is aan de respondenten.

4.3. Dataverzameling

Het onderzoek is deductief van aard, waarbij een conceptueel model is ontwikkeld op basis van bestaande literatuur. Het verband tussen de afzonderlijke concepten zijn op basis van hypothesen empirisch onderzocht. De belangrijkste concepten van dit onderzoek zijn het duurzaam inkoopbeleid en het maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen bedrijven. Daarnaast zijn er ook andere institutionele factoren meegenomen om het specifieke effect van het duurzaam inkoopbeleid te kunnen meten. Om het verband te kunnen meten is bij bedrijven in Nederland getoetst of er sprake is van maatschappelijk verantwoord ondernemen op het gebied van het milieu en welke druk zij hierin ervaren vanuit de verschillende instituties.

Het domein heeft betrekking op bedrijven in het algemeen. De populatie is vastgesteld op Nederlandse bedrijven. De reden hiervoor is dat dit onderzoek primair gericht is op de invloed van duurzaam inkopen en niet-Nederlandse bedrijven afhankelijk kunnen zijn van invloeden van buitenaf, die niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Multinationale ondernemingen hebben de neiging om maatschappelijk verantwoord ondernemen te institutionaliseren binnen hun transnationale organisatiestructuur (Brammer, Jackson, & Matten, 2012). Dit doen zij door invloed vanuit de moederonderneming uit te oefenen in de vorm van bijvoorbeeld gedragscodes.

Binnen de hierboven gedefinieerde populatie waartoe de leveranciers behoren, is specifiek gekozen voor ICT leveranciers. Enerzijds is dit een doelgroep waarin duurzaam ondernemen aannemelijk aanwezig is. Aan de andere kant biedt het opgebouwde netwerk in deze branche een hogere kans op respons. Voor de selectie van de instanties (sample) is gebruik gemaakt van een lijst van leveranciers. Deze lijst is verkregen van de website www.marqit.nl. De totale lijst bestond uit 1.023 bedrijven. Alleen bedrijven die economisch actief waren ten tijde van de selectie zijn binnen de scope meegenomen (1.010 bedrijven). Voor het verkrijgen van de sample is gebruik gemaakt van de random sample techniek. In deze techniek is de lijst van leveranciers alfabetisch gesorteerd en zijn er in totaal 250 willekeurige nummers gekozen tussen 1 en 1.010. De nummers zijn gekozen met behulp van een

random generator op <https://www.random.org/integers/>. Hiermee is gegarandeerd dat alle instanties evenveel kans hebben om onderdeel uit te maken van de sample. Na het verwijderen van nummers die meerdere keren voorkomen in de lijst bleven er uiteindelijk 224 unieke over. De nummers corresponderen met de regelnummers uit de alfabetisch gesorteerde lijst. Door de regels te extraheren uit de totale lijst is uiteindelijk een lijst van 224 bedrijven samengesteld. De omvang van de sample is zo gekozen dat geborgd is dat er voldoende meetresultaten worden verkregen voor de data analyse.

Van elk van de 224 bedrijven zijn de algemene contact gegevens verzameld (adres, telefoonnummer en algemeen e-mail adres). Naast deze gegevens is op basis van verschillende bronnen gezocht naar de contactgegevens van een management lid (Google, LinkedIn, bedrijfswebsite). De reden hiervoor is om aan de ene kant de respons te verhogen, maar ook om zeker te stellen dat de enquête door dezelfde doelgroep wordt ingevuld. Van de 160 bedrijven (72%) is naast het algemeen adres ook het mailadres van een MT lid gevonden. Van de overige 64 bedrijven is voor 22 bedrijven wel de naam van een MT lid gevonden. Dit om de uitnodiging voor het invullen van de enquête te richten aan een persoon. Dit verhoogt de respons. Uiteindelijk betekent dit dat van de in totaal 224 bedrijven uiteindelijk voor 182 bedrijven (81%) een contactpersoon is gevonden.

De dataverzameling heeft plaatsgevonden door middel van een enquête en is via het web (www.survio.com) beschikbaar gesteld. Enerzijds versnelt dit de dataverzameling. Daarnaast zorgt dit voor een lagere drempel voor de respondent om mee te werken aan het onderzoek, doordat de enquête in delen in te vullen is en het aantal handelingen dat nodig is kleiner is dan een enquête op papier. Dit effect wordt versterkt doordat de enquête ook op mobiele apparaten (tablets en smartphones) beschikbaar is.

Met behulp van de online enquête is data verzameld over de variabelen. Omdat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet alleen wordt beïnvloed door de opgenomen institutionele factoren zijn verschillende controlevariabelen meegenomen in de meting. Hierdoor kan het specifieke effect van de institutionele factor worden benaderd. Naast de variabelen zijn ook demografische gegevens verzameld om eventuele verschillen tussen de respondenten zichtbaar te maken.

Alle geselecteerde bedrijven zijn via de e-mail benaderd. Hiervoor is het algemene e-mailadres gebruikt van het bedrijf. Indien het specifieke e-mailadres van een MT lid beschikbaar was, is ook deze gebruikt. 81% van de respondenten (182 bedrijven) hebben een persoonlijke e-mail ontvangen (aanhef). De overige bedrijven aangeschreven met een algemene aanhef. Alle respondenten zijn in de e-mail geïnformeerd over het onderzoek en hebben een link ontvangen naar de website waarop de enquête beschikbaar was. De eerste e-mail is verstuurd op een werkdag aan het einde van de avond. De reden voor dit specifieke tijdstip heeft te maken met het feit dat hierdoor de e-mail 's ochtend vroeg in de mailbox van de respondent zichtbaar is en zij vroeg in de ochtend veelal achter hun bureau zitten. Hiermee wordt de kans op een reactie vergroot. De eerste follow-up vond vijf kalenderdagen later plaats op zaterdagochtend. Ook dit moment is bewust gekozen, omdat potentiële respondenten wellicht mailberichten ontvangen op hun smartphone of tablet en ze op zaterdag doorgaans meer 'rustmomenten' hebben dan op werkdagen (in de voorbereiding van de dataverzameling is op basis van de gevonden gegevens geconstateerd dat veel potentiële respondenten in een leeftijdscategorie

zaten waarin men doorgaans jonge kinderen heeft. Deze doelgroep sport vaak op de zaterdagochtend). De tweede follow-up vond zeven kalenderdagen na de eerste follow-up plaats (12 kalenderdagen na de initiële e-mail). De dataverzameling is uiteindelijk 17 kalenderdagen na de initiële uitnodiging afgesloten. Hierna waren respondenten niet meer in staat de vragenlijst te benaderen en eventueel data toe te voegen. Na het afsluiten zijn ook geen berichten meer ontvangen van respondenten die de enquête wilden invullen, maar deze niet konden benaderen.

4.4. Data codering

Alle ontvangen data werd op basis van een geautomatiseerde export vanuit de enquête tool verzameld, gecontroleerd en waar nodig geschoond. Hiervoor werd de data geïmporteerd in Microsoft Excel. Het totale bestand aan data werd gecontroleerd op volledig ingevulde vragenlijsten. Verder werd gecontroleerd op logisch ingevulde vragenlijsten. De data voor de variabelen werd gesorteerd op basis van de ontvangen antwoorden op de verschillende vragen. Hiervoor werden alle antwoorden voorzien van een weging. Hierin gold voor alle vragen eenzelfde weging, behalve vraag 11 en 12. Deze werden zwaarder gewogen (1,5x), omdat respondenten hierin specifiek kunnen aankruisen welke druk zij ervaren van buitenaf. De waarden van de variabelen werden bepaald door de antwoorden op de verschillende vragen per variabelen te middelen en om te vormen tot één index.

4.5. Data-analyse

Op basis van de verzamelde data werd de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen statistisch getoetst. Voor het analyseren van de relatie tussen de verschillende variabelen indexen werd gebruik gemaakt van het programma IBM SPSS Statistics 23. Voor het toetsen van de hypothesen werd gebruik gemaakt van een bivariate correlatie analyse. Hierin werd het verband tussen de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabele getoetst. De controlevariabelen zijn gecontroleerd op in de correlatie analyse door het uitvoeren van een partiële correlatie analyse. Verder werd het effect tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen getoetst op basis van een multiple regressie analyse. Hierin zijn in verschillende modellen de controlevariabelen en onafhankelijk variabelen meegenomen om het afzonderlijke effect van de onafhankelijke variabele zichtbaar te maken.

4.6. Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van de afhankelijke variabele wordt getoetst door het uitvoeren van een Cronbach's alpha. Cronbach's alpha bepaalt de mate waarin de verschillende aspecten hetzelfde construct meten. De betrouwbaarheid is verder verbeterd door het uitvoeren een multicollineariteitsanalyse om te controleren of de onafhankelijke variabelen elkaar beïnvloeden.

5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de empirische resultaten vanuit een statistisch oogpunt gepresenteerd. Hiervoor wordt begonnen met de beschrijvende statistiek gevolgd door de verklarende.

5.1. Descriptieve analyse

5.1.1. Respons

Van de in totaal 224 geselecteerde ICT bedrijven hebben 69 bedrijven de survey compleet doorlopen en de vragen beantwoord. Dit komt neer op een respons van 30,8%. Na de initiële uitnodiging werd de vragenlijst 82 keer bezocht en reageerden in totaal 38 respondenten. De 1^e follow up vond vijf kalenderdagen later plaats. Deze leverde een totaal aantal bezoekers op van 49, waarvan 23 respondenten de vragenlijst volledig invulden. De laatste follow up vond zeven kalenderdagen na de eerste follow up plaats en leverde 23 bezoekers op, waarvan 8 respondenten de vragenlijst hebben ingevuld. Van het totaal aantal bedrijven (224) hebben er 155 niet gereageerd. Hiervan bleken er zes (2,7%) na het versturen van de initiële uitnodiging niet meer economisch actief te zijn. Verder hebben in totaal 18 bedrijven (8,0%) te kennen gegeven niet mee te willen werken aan het onderzoek. Van de overige 131 bedrijven (58,4) is niet bekend waarom zij de vragenlijst niet hebben ingevuld. Van de respondenten geeft 68,1% (47) aan actief te zijn op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en 31,9% (22) niet (inclusief 'nog niet').

De vragenlijst bestond uit 21 vragen. Doordat voor elke vraag een antwoord is afgedwongen is de vragenlijst door elke respondent volledig ingevuld en is er geen sprake van onvolledig ontvangen enquêtes. In totaal is de link naar de vragenlijst 154 keer gebruikt. Hiervan heeft 29% (45) de vragenlijst alleen bekeken, 26% (40) heeft de vragenlijst slechts gedeeltelijk ingevuld en niet opgestuurd en 45% (69) de vragenlijst compleet doorgelopen en opgestuurd.

De vragenlijst is door 55 respondenten (79,9%) in minder dan tien minuten doorlopen. Zeven respondenten (10,0%) hebben tussen de 10 en 30 minuten gebruikt, 3 respondenten (3,0%) tussen de 30 en 60 minuten en 4 respondenten (4,0%) langer dan 60 minuten. 68,1% van de respondenten (47) komt uit de IT & Telecommunicatie branche en 26,1% uit de zakelijke dienstverlening (18). De overige 5,6% (4) komen uit andere branches. Van de respondenten hebben 36 de functie van directeur of eigenaar (52,2%), 9 zijn werkzaam als salesmanager (13,0%), 2 als kwaliteitsmanager (2,9%) en 1 als beleidsmedewerker duurzaamheid (1,4%). De overige 21 (30,4%) bestaan uit onder andere managers operations, accountdirecteuren, business analisten en adviseurs. Van de 69 onderzochte bedrijven bestaan er 65 langer dan vijf jaar (94,2%) en 4 korter (5,8%). De omvang van de onderzochte bedrijven in het aantal werkzame personen is als volgt verdeeld: 26 bedrijven (37,7%) heeft minder dan 25 personen in dienst, 34 bedrijven (49,3%) tussen de 25 en 500 personen en 9 bedrijven (13,0%) meer dan 500, waarvan 6 (8,7%) meer dan 1.000.

Van de onderzochte bedrijven hebben 52 (75,4%) een jaarlijkse omzet van meer dan 1 miljoen Euro, 8 bedrijven (11,6%) een jaaromzet tussen de 500k€ en 1 miljoen, 7 bedrijven (10,1%) tussen de 100k€ en 500k€ en de overige 2 bedrijven (2,9%) op minder dan 100k€ per jaar.

Bestaansduur bedrijf		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5j	4	5.8	5.8	5.8
	>=5j	65	94.2	94.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	
Omvang bedrijf		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<500 man	60	87.0	87.0	87.0
	>500 man	9	13.0	13.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	
Omzet bedrijf		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1M€	17	24.6	24.6	24.6
	>1M€	52	75.4	75.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Tabel 3: dataverdeling o.b.v. controlevariabelen

5.1.2. Datacodering

De ontvangen data van de 69 ICT bedrijven is per variabele gecodeerd. Hiervoor zijn de betreffende vragen die van toepassing zijn op de variabele verzameld en zijn de antwoorden voorzien van een weging. De codering van de data vond plaats in Excel. Na het wegen van alle antwoorden zijn de punten toegekend aan de verschillende variabele en is per variabele een index bepaald die gebaseerd is op het gemiddelde van het aantal verzamelde punten. De data van de controlevariabelen zijn niet gecodeerd, maar gegroepeerd in twee groepen. De omvang van het bedrijf is gegroepeerd in groepen van bedrijven met meer en minder dan 500 medewerkers. De omzet van bedrijven is gegroepeerd in bedrijven met een jaaronzet van meer en minder dan 1 miljoen euro. De bestaansduur van bedrijven is gesplitst in twee groepen, bestaande uit bedrijven die langer en korter dan vijf jaar bestaan.

5.1.3. Verdeling variabelen

In tabel 4 is de samenvatting opgenomen van de data. De verdeling van de data is te bepalen aan de hand van de skewness en kurtosis. De skewness (scheefheid) en kurtosis (welling) is een waarde waarmee bepaald kan worden of de data normaal verdeeld is (Vocht, 2012). In het geval van een waarde van kleiner dan 1,96 voor beide wordt de verdeling van de data als symmetrisch beschouwd (Vocht, 2012). De verdeling van de data van de afhankelijke variabele is met een skewness en kurtosis van respectievelijk -0.152 en -0.723 dus normaal verdeeld. Van de onafhankelijke variabelen is de data ook normaal verdeeld (skewness voor de eisen van de klant, wetgeving, concurrentie en intrinsieke motivatie is respectievelijk 0.743, 0.541, 1.222 en 0.404 en een kurtosis van respectievelijk 0.388, -1.001, 0.532 en -0.241.

De gemiddelde waardes van de onafhankelijke variabelen eisen van klanten, wetgeving, concurrentie en intrinsieke motivatie zijn respectievelijk 1.4319, 1.0116, 0.5806 en 2.63623 met een standaarddeviatie van respectievelijk 0.69335, 0.80578, 0.89687 en 1.13073. De gemiddelde waarde van de afhankelijke variabele is 2.1799 met een standaarddeviatie van 2.25.

	Bestaans duur bedrijf	omvang bedrijf	omzet bedrijf	eisen van klanten	Wet geving	Con- currentie	Instrinsieke motivatie	MVO
N Valid	69	69	69	69	69	69	69	69
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean				1.4319	1.0116	.5806	2.3623	2.1799
Median				1.4000	1.0000	.0000	2.0000	2.2500
Std. Deviation				.69335	.80578	.89687	1.13073	.84044
Skewness				.743	.541	1.222	.404	-.152
Std. Error of Skewness				.289	.289	.289	.289	.289
Kurtosis				.388	-1.001	.532	-.241	-.723
Std. Error of Kurtosis				.570	.570	.570	.570	.570

Tabel 4: samenvatting data variabelen

In bijlage 2 zijn de figuren opgenomen met betrekking tot de spreiding van de variabelen op basis van de mediaan. De data met betrekking tot het maatschappelijk verantwoord ondernemen is hierin in een boxplot afgezet tegen de controlevariabelen omzet, omvang en bestaansduur van de bedrijven om de verdeling van de data zichtbaar te maken tussen de twee groepen. In de boxplots is te zien dat het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag bij bedrijven met een omzet van meer dan 1 miljoen euro hoger ligt dan bij bedrijven met een lagere omzet (<1M€). Ook is zichtbaar dat de spreiding van de data hoger is bij bedrijven met een omzet van meer dan 1 miljoen euro. De boxplot vertoont in beide gevallen geen outliers. De verdeling van data bij bedrijven met een omzet lager dan 1 miljoen euro is positief scheef. Dit geldt ook voor bedrijven met een omzet van meer dan 1 miljoen euro, echter in mindere mate.

De verdeling van de data op basis van de omvang van het bedrijf vertoont een soortgelijk patroon. Ook hier hebben relatief grote bedrijven (>500 personen in dienst) gemiddeld gezien een hogere waarde voor het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag (mediaan) dan bedrijven met minder personeel (<500 personen). De data voor bedrijven met minder dan 500 personen in dienst kent wel een hogere spreiding dan de data voor bedrijven met meer dan 500 personen in dienst. De verdeling van de MVO data is in dit geval minder scheef. Voor bedrijven met minder dan 500 personen in dienst is de verdeling normaal, terwijl de data voor bedrijven met meer dan 500 personen in dienst negatief scheef is. ook hier zijn geen outliers zichtbaar.

De data bekeken vanuit de bestaansduur van bedrijven laat zien dat de mediaan voor bedrijven die langer dan vijf jaar bestaan hoger is dan de MVO data voor bedrijven die korter dan vijf jaar bestaan. De spreiding van de MVO data voor de eerstgenoemde bedrijven is ook hoger bij een normale verdeling, terwijl de verdeling van de MVO data van bedrijven die korter dan vijf jaar bestaan lichtelijk scheef is. In beide gevallen zijn geen outliers te zien.

5.2. Verklarende statistische analyse

5.2.1. Betrouwbaarheidsanalyse

De betrouwbaarheid van de variabele wordt gemeten door het uitvoeren van een betrouwbaarheidsanalyse (cronbach's alpha) op de aspecten die de constructen meten. Hiermee wordt gecontroleerd of alle aspecten hetzelfde construct meten. Een Cronbach's alpha dient minimaal 0.7 te bedragen om te stellen dat het construct op de juiste wijze is gemeten. Uit de analyse blijkt dat de acht vragen die het construct meten een Cronbach's alpha hebben van in totaal 0.796, zie tabel 15. Het verwijderen van bepaalde items leidt niet tot een verhoging van de Cronbach's alpha waarde. Er kan ervan worden uitgegaan dat de opgenomen vragen voor de afhankelijke variabele allemaal hetzelfde construct meten. Voor de overige variabelen is geen Cronbach's alpha analyse uitgevoerd, omdat deze bestaan uit formatieve indicatoren waar een cronbach's alpha niet op kan worden toegepast.

5.2.2. Bivariate correlatie analyse

Om de relatie te testen tussen de variabelen is gebruik gemaakt van een correlatiematrix. Hierin wordt op basis van de correlatiecoëfficiënt de sterkte en richting van de relatie weergegeven (Vocht, 2012). Voordat is begonnen met de correlatie analyse is een scatterplot gemaakt van de verschillende te testen combinatie van variabelen. Omdat hieruit in bepaalde gevallen een duidelijk lineair verband blijkt en bij de overige (wetgeving en concurrentie) geen duidelijk patroon als een parabool of exponentiele functie, mag het verband als lineair worden beschouwd (Vocht, 2012). Omdat tevens gebruik gemaakt wordt van ratio variabelen wordt voor de analyse gebruik gemaakt van de Pearson's correlatiecoëfficiënt. De Pearson's correlatiecoëfficiënt geeft voor elke relatie tussen de variabelen een waarde tussen de -1 en 1, waarbij 0 duidt op geen correlatie, -1 een perfecte negatieve correlatie en 1 een perfecte positieve correlatie (Vocht, 2012).

Uit de ingevulde vragenlijsten blijkt dat 76.8% van de respondenten aangeeft geen druk van buitenaf te ervaren op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. In tabel 5 wordt het resultaat weergegeven van de correlatie analyse. Uit deze tabel blijkt dat de eisen van klanten significant positief correleert met het MVO gedrag van bedrijven ($r = 0.391$, $p < 0.01$). Verder blijkt ook een significant positieve correlatie tussen concurrentie als institutie en het MVO gedrag van bedrijven ($r = 0.297$, $p < 0.05$). Ook de intrinsieke motivatie heeft een significant positieve correlatie met het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven ($r = 0.292$, $p < 0.05$). Wetgeving lijkt geen significant correlatie te hebben.

Van de controlevariabelen blijkt de omzet van het bedrijf een significant positieve correlatie te hebben met het MVO gedrag van bedrijven ($r = 0.429$, $p < 0.01$). Ook de omvang van het bedrijf heeft een significant positieve correlatie met het MVO gedrag van bedrijven ($r = 0.260$, $p < 0.05$). De bestaansduur heeft geen significante correlatie met het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven. Het effect van de controlevariabelen op het verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen wordt in de volgende paragraaf weergegeven.

Variabelen	eisen van klanten	Wetgeving	concurrentie	intrinsieke motivatie	MVO	bestaansduur bedrijf	omvang bedrijf	omzet bedrijf
Eisen van klanten	1	.274*	-.188	-.262*	.391**	.210	.282*	.251*
Wetgeving	.274*	1	-.166	-.613**	-.142	-.151	-.135	-.025
Concurrentie	-.188	-.166	1	-.077	.297*	.045	-.253*	.058
Intrinsieke motivatie	-.262*	-.613**	-.077	1	.292*	.080	.115	.050
MVO	.391**	-.142	.297*	.292*	1	.155	.260*	.429**
Bestaansduur bedrijf	.210	-.151	.045	.080	.155	1	.096	.290*
Omvang bedrijf	.282*	-.135	-.253*	.115	.260*	.096	1	.221
Omzet bedrijf	.251*	-.025	.058	.050	.429**	.290*	.221	1

Tabel 5: correlatiematrix Pearson

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Op basis van de determinatiecoëfficiënt kan de mate van sterkte van het verband tussen twee variabelen worden weergegeven en bestaat uit een percentage die wordt bepaald door de R-waarde te kwadrateren (Vocht, 2012). Voor de eisen van de klant geldt dat deze 15.3% ($r^2 = 0.153$) van de variantie verklaart in het MVO gedrag van bedrijven. De concurrentie en intrinsieke motivatie verklaren respectievelijk 8.8% en 8.5% van de variantie ($r^2 = 0.088$ en 0.085).

5.2.3. Correlatie met controlevariabelen

Met een partiële correlatie analyse wordt de hierboven gevonden relatie getoetst op beïnvloeding door andere variabelen in het model en het verband gecorrigeerd (Vocht, 2012). Dit om het zuivere effect van de onafhankelijke op de afhankelijke variabele te toetsen. Hiervoor zijn drie partiële correlatieanalyses uitgevoerd met alle onafhankelijke en afhankelijke variabelen en telkens één controlevariabele. Het model bestaat uit twee delen. Het eerste deel geeft de correlatie aan tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen zonder de controlevariabele. In deel twee is de correlatie tussen dezelfde variabelen inclusief de controlevariabele opgenomen. In bijlage 3 zijn de resultaten opgenomen van de volledige analyse. Hieronder wordt per tabel de samenvatting weergegeven in een tabel.

De correlatie tussen de eisen van de klant en het MVO gedrag is, zonder de controlevariabelen, in alle modellen hetzelfde ($r = 0.391$, $P < 0.01$). Indien gecorrigeerd wordt met de controlevariabele 'omvang van het bedrijf' blijft de correlatie tussen de regulatieve druk en het MVO gedrag significant positief, maar daalt ($r = 0.344$, $p < 0.01$). De correlatie tussen eisen van de klant en het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven verandert bij de partiële correlatie met controlevariabele 'omzet van het bedrijf' (tabel 6) en daalt ook hier, maar blijft significant positief ($r = 0.324$, $p < 0.01$). De laatste partiële correlatie met als controlevariabele 'bestaansduur van het bedrijf' leidt nauwelijks tot verandering in de correlatie tussen de regulatieve druk en het MVO gedrag van bedrijven ($r = 0.372$, $p < 0.01$). Uit deze analyse blijkt dat van de controlevariabelen voornamelijk de omzet en omvang van het bedrijf invloed

hebben op het vastgestelde verband tussen de eisen van de klant en het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven. De bestaansduur van een bedrijf heeft nauwelijks invloed op het verband.

Variabele		Zero-order	Controle	Controle	Controle
		MVO	Omvang bedrijf	Omzet bedrijf	Bestaansduur
Eisen van de klant	Correlation	.391	.344	.324	.372
	Significance (2-tailed)	.001	.004	.007	.002
	df	67	66	66	66

Tabel 6: samenvatting partiële correlatie voor onafhankelijke variabele 'eisen van de klant'

De correlatie tussen concurrentie en het MVO gedrag van bedrijven is zonder controlevariabelen significant positief ($r = 0.297$, $P < 0.05$). Indien gecorrigeerd wordt met de controlevariabele 'omvang van het bedrijf' blijft de correlatie nog steeds positief en neemt de significantie toe ($r = 0.388$, $p < 0.01$). De correlatie tussen concurrentie en het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven verandert bij de partiële correlatie met controlevariabele 'omzet van het bedrijf', maar blijft ook hier significant positief ($r = 0.302$, $p < 0.05$). De laatste partiële correlatie met als controlevariabele 'bestaansduur van het bedrijf' leidt hier nauwelijks tot verandering in de correlatie tussen concurrentie en het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven ($r = 0.294$, $p < 0.05$). Ook hieruit blijkt dat de zowel de omzet van bedrijven als de omvang invloed heeft op het aangetoond verband tussen de normatieve druk en het MVO gedrag van leveranciers.

Variabele		Zero-order	Controle	Controle	Controle
		MVO	Omvang bedrijf	Omzet bedrijf	Bestaansduur
Concurrentie	Correlation	.297	.388	.302	.294
	Significance (2-tailed)	.013	.001	.012	.015
	df	67	66	66	66

Tabel 7: samenvatting partiële correlatie voor onafhankelijke variabele 'concurrentie'

Voor het verband tussen de intrinsieke motivatie van bedrijven en het MVO gedrag is zichtbaar dat deze zonder controlevariabele significant positief is ($r = 0.292$, $p < 0.05$). In het geval gecorrigeerd wordt voor de omvang van het bedrijf daalt de correlatie licht, maar blijft significant ($r = 0.274$, $p < 0.05$). Indien wordt gecorrigeerd voor de omzet van bedrijven is zichtbaar dat de correlatie toeneemt ($r = 0.300$, $p < 0.05$). Ook hier geldt dat de bestaansduur van bedrijven nauwelijks invloed heeft op het verband en dat dit net als voor de overige onafhankelijke variabelen significant positief blijft ($r = 0.284$, $p < 0.05$).

Variabele		Zero-order	Controle Omvang bedrijf	Controle Omzet bedrijf	Controle Bestaansduur
		MVO	MVO	MVO	MVO
Intrinsieke motivatie	Correlation	.292	.274	.300	.284
	Significance (2-tailed)	.015	.024	.013	.019
	df	67	66	66	66

Tabel 8: samenvatting partiële correlatie voor onafhankelijke variabele 'intrinsieke motivatie'

Tussen de wettelijke verplichting en het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven was geen significant verband te vinden ($r = -0.142$, $p > 0.05$). De correctie met de controlevariabelen toont aan dat deze situatie ongewijzigd blijft voor deze onafhankelijke variabele. Dit betekent dat de controlevariabelen geen invloed hebben op het niet significante verband.

Variabele		Zero-order	Controle Omvang bedrijf	Controle Omzet bedrijf	Controle Bestaansduur
		MVO	MVO	MVO	MVO
Wetgeving	Correlation	-.142	-.112	-.145	-.122
	Significance (2-tailed)	.244	.363	.237	.323
	df	67	66	66	66

Tabel 9: samenvatting partiële correlatie voor onafhankelijke variabele 'wetgeving'

5.2.4. Multicollineariteit

Omdat er in het model gebruik gemaakt wordt van meerdere onafhankelijke variabelen bestaat er een kans dat deze elkaar beïnvloeden. Om dit uit te sluiten is de multicollineariteit tussen de variabelen getoetst. In het geval van multicollineariteit zijn twee of meer onafhankelijke variabelen in een regressiemodel sterk gecorreleerd en beïnvloeden hiermee de berekening. In tabel 10 zijn alle onafhankelijke variabelen opgenomen met daarbij de variance inflation factor (VIF). Een VIF waarde van kleiner dan 10 wordt gezien als acceptabel. Multicollineariteit vormt dan geen probleem en alle onafhankelijke variabelen kunnen in het model worden gebruikt (Burns, 2006). De uitgevoerde analyse toont een VIF waarde voor de onafhankelijke variabelen (eisen van klanten, wetgeving, concurrentie en intrinsieke motivatie) van kleiner dan 10 (respectievelijk 1.137, 1.745, 1.124 en 1.738). Dit betekent dat de onafhankelijke variabelen elkaar niet beïnvloeden in dit model. Naast de VIF is ook gekeken naar de tolerantiewaardes. Deze geven aan dat een groot deel van de variantie in elke onafhankelijke variabele niet wordt verklaard door de andere variabelen in het model (respectievelijk 0.880, 0.573, 0.890 en 0.575). Op basis hiervan kunnen alle variabelen gebruikt worden in de vervolganalyses naar de effecten van de onafhankelijke- en controlevariabelen op het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.193	.369		-.523	.603		
eisen van klanten	.720	.112	.594	6.411	.000	.880	1.137
wetgeving	.116	.120	.111	.971	.335	.573	1.745
concurrentie	.440	.086	.470	5.099	.000	.890	1.124
intrinsieke motivatie	.410	.085	.552	4.821	.000	.575	1.738

Tabel 10: samenvatting partiële correlatie met controlevariabele 'omvang bedrijf'

a. Dependent Variable: MVO

5.2.5. Regressieanalyse

Met een regressieanalyse wordt getoetst in hoeverre verandering van het MVO gedrag wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. De resultaten van deze analyse worden weergegeven in deze paragraaf. Voor de analyse is gebruik gemaakt van twee modellen. In het eerste model zijn alleen de controlevariabelen (bestaansduur, omzet en omvang van het bedrijf) getoetst op het MVO gedrag van bedrijven. In het tweede model zijn hier de onafhankelijke variabelen aan toegevoegd (intrinsieke motivatie, concurrentie, eisen van klanten en wetgeving). In tabel 11 blijkt uit model 1 dat de controlevariabelen significant voor 21.3% bijdragen aan de variantie in het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven ($r^2 = 0.213$, $p < 0.05$). In model twee blijkt na het toevoegen van de onafhankelijke variabelen dat dit percentage (r^2) toeneemt met 38.6%. Dit houdt voor de variantie in het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven in dat deze voor 59.9% ($r^2 = 0.559$, $p < 0.01$) wordt verklaard door de variabelen in het model (onafhankelijke- en controlevariabelen).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.462 ^a	.213	.177	.76258	.213	5.865	3	65	.001
2	.774 ^b	.599	.553	.56177	.386	14.694	4	61	.000

Tabel 11: samenvatting modellen

a. Predictors: (Constant), omzet bedrijf, omvang bedrijf, bestaansduur bedrijf

b. Predictors: (Constant), omzet bedrijf, omvang bedrijf, bestaansduur bedrijf, intrinsieke motivatie, concurrentie, eisen van klanten, wetgeving

In onderstaande tabel 12 wordt de analysis of variance weergegeven (ANOVA). Deze test (F-test) bepaalt of de onafhankelijke variabelen een significant deel van de afhankelijke variabele voorspellen. In het eerste model zijn de controlevariabelen opgenomen. Het tweede model bestaat uit de onafhankelijke variabelen in combinatie met de controlevariabelen. Uit de tabel kan worden opgemaakt dat de variabelen in dit onderzoek een significante voorspeller zijn ($p < 0.001$) van het gemeten maatschappelijk verantwoordelijk ondernemingsgedrag van de bedrijven. De verklaarde variantie (regression) is in deze tabel hoger dan de niet verklaarde (residual).

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.232	3	3.411	5.865	.001 ^b
	Residual	37.799	65	.582		
	Total	48.031	68			
2	Regression	28.780	7	4.111	13.028	.000 ^c
	Residual	19.251	61	.316		
	Total	48.031	68			

Tabel 12: ANOVA met MVO als afhankelijke variabele

a. Dependent Variable: MVO

b. Predictors: (Constant), omzet bedrijf, omvang bedrijf, bestaansduur bedrijf

c. Predictors: (Constant), omzet bedrijf, omvang bedrijf, bestaansduur bedrijf, intrinsieke motivatie, concurrentie, eisen van klanten, wetgeving

In de analyse van de afzonderlijke bijdrage van de variabelen is in tabel 13 te zien dat van de controlevariabelen de omzet van het bedrijf als enige significant bijdraagt aan de variantie in het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag van de bedrijven ($\beta = 0.383$, $p < 0.01$). Hiervoor zijn de controlevariabelen opgenomen in model 1 en afgezet tegen het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemingsgedrag van de onderzochte bedrijven. De overige controlevariabelen (bestaansduur en omvang (aantal FTE) van bedrijven) dragen niet significant bij aan de verandering in het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven. In het tweede model zijn de onafhankelijke variabelen toegevoegd aan de variabelen in model 1. Hieruit blijkt dat de intrinsieke motivatie van bedrijven het meeste bijdraagt aan de variantie in het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven ($\beta = 0.517$, $p < 0.001$). Eisen van klanten blijkt ook significant gerelateerd te zijn aan het MVO gedrag en verklaart als tweede een deel van de variantie van de afhankelijke variabele ($\beta = 0.491$, $p < 0.001$). Ten derde draagt ook concurrentie bij aan de variantie in het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven ($\beta = 0.480$, $p < 0.001$). Tenslotte is te zien dat wetgeving geen significantie invloed op de variantie in het MVO gedrag van de onderzochte bedrijven. Ook blijkt uit model 2 dat de eerder genoemde significantie van de controlevariabelen onveranderd blijft.

Variantie in het MVO gedrag van bedrijven wordt in dit model voor 26.7% verklaard door intrinsieke motivatie ($r^2 = 0.267$, $p < 0.001$), voor 24.1% door eisen van klanten ($r^2 = 0.241$, $p < 0.001$) en voor 23.0% speelt concurrentie een rol ($r^2 = 0.230$, $p < 0.001$). Daarnaast geldt dat de omvang van bedrijven (jaaromzet van meer dan 1 miljoen euro) voor 5.9% de variantie verklaart in het MVO gedrag. Zowel wetgeving, de grootte van het bedrijf als de bestaansduur lijken geen invloed te hebben op het onderzochte maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag van de bedrijven.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.475	.386		3.825	.000
	Bestaansduur bedrijf	.096	.411	.027	.235	.815
	Omvang bedrijf	.426	.280	.172	1.525	.132
	Omzet bedrijf	.741	.227	.383	3.261	.002
2	(Constant)	-.131	.427		-.308	.759
	Bestaansduur bedrijf	-.274	.313	-.077	-.874	.385
	Omvang bedrijf	.383	.226	.154	1.696	.095
	Omzet bedrijf	.471	.172	.243	2.740	.008
	Eisen van klanten	.596	.116	.491	5.140	.000
	Wetgeving	.141	.115	.135	1.220	.227
	Concurrentie	.450	.084	.480	5.354	.000
	Intrinsieke motivatie	.384	.080	.517	4.807	.000

Tabel 13: coëfficiënten

a. Dependent Variable: MVO

5.2.6. Interactie effect controlevariabelen

Om te toetsen of de controlevariabelen de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen beïnvloeden en dus fungeren als moderator is per onafhankelijke variabele het interactie effect getoetst per controlevariabelen. Hiervoor is gebruik gemaakt van de 'Process' macro in SPSS van Hayes. Voor de uitgevoerde analyse is uitgegaan van het toetsingsmodel 1 uit de Hayes modellen (Hayes, 2013). Dit model bestaat naast een onafhankelijke en afhankelijke variabele uit een moderator die het effect van de onafhankelijk op de afhankelijke variabele beïnvloedt. De resultaten van deze analyse zijn in de bijlage opgenomen en te vinden in tabel 19 tot en met 22. Hierin is de tabel met het interactie effect opgenomen, waarbij de verandering in r^2 als gevolg van de toevoeging van de 'controlevariabele' is weergegeven. In geen van de gevallen is een significante verandering van de r^2 zichtbaar. Dit houdt in dat geen van de controlevariabelen een modererend effect hebben op de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele in het initiële model.

5.2.7. Endogeniteitsprobleem

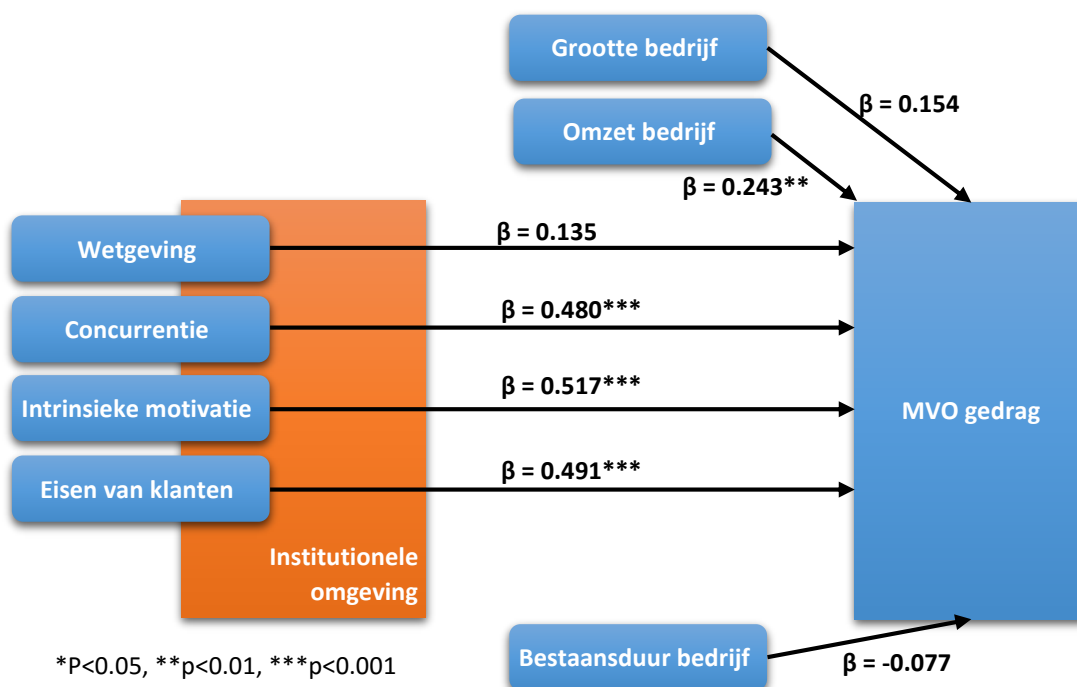
Op basis van de statistische analyses is het grootste effect gevonden tussen de intrinsieke motivatie en het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemingsgedrag. Dit roept een mogelijk endogeniteitsvraagstuk op. Oftewel het gevonden effect kan verklaard worden door de onderlinge causale relatie tussen de variabelen die beide kanten op werkt of door niet meegenomen aspecten die de waarde van de intrinsieke motivatie veroorzaakt. In de operationalisering van de variabelen is bij het ontwikkelen van de vragen rekening gehouden met het feit dat deze alleen het construct meten en niet de andere variabelen. Voor de onafhankelijke en afhankelijke variabelen zijn afzonderlijke vragen gebruikt. Dit betekent dat er in de survey geen vragen zijn gebruikt waarvan het antwoord

zowel van toepassing is op de onafhankelijke als afhankelijke variabele. Verder zijn in het geval van het meten van het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag de vragen (zie bijlage 1) gericht op de mate waarin een bedrijf actief is op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bijbehorende activiteiten en gaan dus niet in op de beweegredenen met betrekking tot dit onderwerp. De vragen met betrekking tot de onafhankelijke variabelen richten zich juist wel op de beweegredenen van een bedrijf met betrekking tot het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is daarom aannemelijk te maken dat er geen sprake is van een endogeniteitsprobleem. Wel dient opgemerkt te worden dat volledige uitsluiting van het endogeniteitsprobleem niet mogelijk is. Hier wordt verder op ingegaan in de conclusie. Voor de onafhankelijke variabelen is in een aantal gevallen één en dezelfde vraag gebruikt voor het bepalen van de score van de variabele. Op basis van de eerder beschreven multicollineariteitsanalyse en partiële correlatie is echter al uitgesloten dat de onafhankelijke variabelen met elkaar correleren.

5.2.8. Samenvatting

Uit de resultaten blijkt dat de intrinsieke motivatie de belangrijkste factor is voor de verklaring van het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemingsgedrag van bedrijven. Deze wordt gevolgd door de eisen van de klant en de concurrentie. Wet- en regelgeving lijkt geen effect te hebben op het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemingsgedrag van de onderzochte bedrijven.

Van de controlevariabelen blijkt alleen de omzet van het bedrijf een significante relatie te hebben. In de conclusie en discussie wordt nader ingegaan op dit resultaat en wordt verder ingezoomd op de betekenis hiervan in relatie tot de bestaande theorie en wordt bediscussieerd of en wat deze resultaten betekenen voor de praktijk.



Figuur 8: resultaten in het conceptueel model

6. Conclusie

In dit onderzoek is de invloed van institutionele krachten op het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van ICT bedrijven op het gebied van het milieu empirisch onderzocht. Hierin is getracht antwoord te geven op de vraag of duurzaam inkopen een rol speelt in het gedrag van ICT bedrijven om zich in te zetten voor het milieu als onderdeel van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit omdat de Nederlandse overheid per 2015 duurzaam inkoopt en hiermee het bedrijfsleven wil laten meebewegen in de trend om de levering te verduurzamen. Voor het beantwoorden van deze vraag is een toetsingsmodel ontwikkeld op basis van de theorie die in de context van het milieuverantwoordelijk ondernemen is getoetst bij verschillende ICT bedrijven in Nederland. Uit de resultaten die in het vorige hoofdstuk zijn gepresenteerd blijkt dat bepaalde institutionele factoren een deel van het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van ICT bedrijven verklaren. Hieronder zullen deze factoren op basis van de eerder gestelde hypothesen één voor één worden behandeld.

In de eerste hypothese is gesteld dat intrinsieke motivatie een positieve invloed heeft op het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemingsgedrag van ICT bedrijven. Uit de resultaten blijkt dat deze factor de grootste bijdrage levert aan het onderzochte gedrag van de leveranciers op het gebied van het milieu. Hiermee is deze hypothese bevestigd. Dit betekent dat ICT bedrijven eerder geneigd zijn de milieuaspecten van het maatschappelijk verantwoord ondernemen te respecteren op grond van het feit dat zij vinden dat het zo hoort (intrinsieke motivatie). Dit is een bevestiging van eerder onderzoek waaruit blijkt dat maatschappelijke verantwoordelijkheid geworteld zit in de bedrijfscultuur en niet gebonden is aan formalisatie via processen (Fassin, 2008; Merritt, 1998). Uit de enquête is ook naar voren gekomen dat een groot deel van de onderzochte ICT bedrijven (76.8%) aangeeft geen druk te ervaren van buitenaf om te voldoen aan eisen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij voelen zich dus niet gedwongen om zich hiervoor in te zetten. Verder geeft een deel van de onderzochte ICT bedrijven aan zich in te zetten voor het milieu om bij te dragen aan een betere leefomgeving of om hun verantwoordelijkheid te nemen op dat gebied en omdat ze het zelf belangrijk vinden. Tenslotte vindt het overgrote deel van de ICT bedrijven dat zij als bedrijf zelf het meest bij kunnen dragen aan een beter milieu in plaats van de overheid (wetgeving) of de burger.

Het effect van duurzaam inkopen en hiermee de druk van klanten die eisen stellen aan ICT bedrijven via het inkooptraject heeft ook invloed op het gedrag van ICT bedrijven om zich meer te bewegen in de richting van het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen. De invloed hiervan is iets kleiner dan de intrinsieke motivatie. Hypothese 2 waarin werd gesteld dat klanteisen een positieve invloed hebben op het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van ICT bedrijven is ook bevestigd. ICT bedrijven passen zich dus aan als hierom wordt gevraagd door de afnemers van hun producten. Eén van de grondslagen van dit onderzoek is het feit dat de Nederlandse overheid sinds 2015 duurzaam inkoopt en hiermee de private sector wil bewegen zich meer in te zetten op dit gebied. Dit onderzoek toont aan dat duurzaam inkopen een factor is die bedrijven beweegt om zich (meer) in te zetten voor het milieu en dus het maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de discussie wordt nader ingegaan op de betekenis van deze conclusie en de precieze implicaties voor de praktijk.

Uit de resultaten blijkt verder dat hypothese 3 wordt bevestigd. Hierin is gesteld dat concurrentie invloed heeft op het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van ICT bedrijven. Van de tot nu toe

beschreven factoren heeft concurrentie de laagste invloed op het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemingsgedrag van ICT bedrijven. ICT bedrijven zijn op basis hiervan dus geneigd andere bedrijven na te bootsen en aspecten van het maatschappelijk verantwoord ondernemen over te nemen daar waar dit nodig is om te overleven of om hetzelfde concurrentievoordeel te behalen. Wet- en regelgeving lijkt als enige onafhankelijke variabele geen significante invloed te hebben op het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van ICT bedrijven. Hypothese 4 waarin werd gesteld dat er een positieve relatie is tussen deze vorm van regulatieve druk en het gedrag van ICT bedrijven is hiermee verworpen. Ook hier zal betekenis ervan binnen het kader van dit onderzoek nader worden beschreven in de discussie, inclusief de praktische implicaties.

Van de onderzochte controlevariabelen blijkt alleen de omzet van het bedrijf een rol te spelen. Dit suggereert dat ICT bedrijven met een hogere omzet vaker actief zijn op het gebied van de milieuaspecten van het maatschappelijk verantwoord ondernemen dan ICT bedrijven met een jaarlijks lagere omzet. Ondanks het feit dat er in de correlatie analyse een significant verband is aangetoond tussen de omvang van ICT bedrijven in het aantal fulltime equivalenten en het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag is een significant effect hierop in de regressieanalyse niet aangetoond. Dit bevestigt eerder onderzoek naar de effecten van bedrijfsomvang en het ambitieniveau van bedrijven om actief met het milieu bezig te zijn (Carter & Jennings, 2004; Klassen & Angell, 1998). Tenslotte lijkt er geen significant verschil te zijn tussen ICT bedrijven die korter of langer dan vijf jaar actief zijn. De bestaansduur van bedrijven heeft dus geen effect op de mate waarin een bedrijf actief is op het gebied van het milieu. Op basis van een moderatie analyse is bevestigd dat de gekozen controlevariabelen fungeren als losstaande variabelen en niet als moderator op het effect van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele. Ook de onderlinge causaliteit (endogeniteit) tussen de variabelen is uitgesloten doordat in de gebruikte vragenlijst expliciet rekening gehouden is met het feit dat alleen die constructen worden gemeten die relevant zijn voor de betreffende variabele. Een volledige uitsluiting van dit probleem is niet mogelijk omdat niet-bekende of niet-meetbare factoren die invloed hebben op de onafhankelijke variabelen niet voorhanden zijn om hier een uitspraak over te doen. Dit betekent dat het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemingsgedrag van bedrijven wellicht niet wordt beïnvloedt door de intrinsieke motivatie, maar door factoren die de intrinsieke motivatie veroorzaken en hiermee het effect teweeg brengen.

Samengevat toont dit onderzoek aan dat enkele onderzochte institutionele krachten invloed hebben op het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van ICT bedrijven in Nederland. Dit is in lijn met de theorie van Meyer en Rowan (1977) die stellen dat organisaties worden gedreven om nieuwe toepassingen en procedures in te bedden als gevolg van gerationaliseerde concepten en maatschappelijke instituties om hun bestaansrecht (legitimiteit) te borgen en hun overlevingskansen te vergroten. Bedrijven passen zich dus aan hun omgeving aan om gezien te worden als legitiem en om hiermee hun bestaansrecht te beschermen.

ICT bedrijven opereren dus in omgevingen waarin verschillende krachten hun activiteiten beïnvloeden. Met name de normatieve druk, die vooral gevoed wordt door de intrinsieke motivatie lijkt een belangrijke factor te zijn. Dit onderzoek bevestigt resultaten uit eerder onderzoek waarin aangetoond is dat intrinsieke motivatie een belangrijker rol speelt voor ICT bedrijven om zich in te zetten voor het milieu dan regulering door middel van wet- en regelgeving (Merritt, 1998; Fassin, 2008). Ook duurzaam

inkopen, waarin afnemers eisen stellen aan leveranciers, lijkt in dit onderzoek een belangrijke rol te spelen. Dit betekent dat duurzaam inkopen een effectief middel is die afnemers weliswaar niet per direct dwingt om duurzamer te ondernemen. Het beweegt afnemers wel in die richting. Dit blijkt uit het effect ervan, die net iets kleiner is dan de intrinsieke motivatie om duurzaam te ondernemen. De omgeving lijkt dus duurzaamheidseisen te stellen in inkoopdocumenten ondanks de hogere kosten van 'groenere' producten die hierdoor ontstaan (Walker & Brammer, 2009). Duurzaam inkopen geeft een bedrijf dus macht om invloed uit te oefenen op haar leveranciers (Preuss, 2009). De overheid is met deze macht dus in staat om de markt in beweging te brengen op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen!

Hypothese	Bevestigd (✓) Verworpen (✗)
<i>Intrinsieke motivatie heeft een positieve invloed op het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag gedrag van bedrijven op het gebied van het milieu</i>	✓
<i>Duurzaam inkopen (eisen van klanten) heeft een positieve invloed op het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag gedrag van bedrijven op het gebied van het milieu</i>	✓
<i>Concurrentie heeft een positieve invloed op het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag gedrag van bedrijven op het gebied van het milieu</i>	✓
<i>Wettelijke verplichting heeft een positieve invloed op het maatschappelijk verantwoord ondernemingsgedrag van bedrijven op het gebied van het milieu</i>	✗

Tabel 14: hypothesen

7. Discussie

Dit onderzoek is uitgevoerd om inzicht te krijgen in de effecten van institutionele krachten op het gedrag van bedrijven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Primair om de effectiviteit van het overheidsbeleid op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen te toetsen. De Nederlandse overheid koopt per 2015 voor 100% duurzaam in en pretendeert hiermee bedrijven te bewegen naar duurzamer ondernemen. Bedrijven zijn over het algemeen geneigd om in lijn met hun algemene bestaansrecht (winst) allerlei aanpassingen te doen die dit bestaansrecht borgen en alle aanpassingen die hiervoor nodig zijn door te voeren. In dit onderzoek is specifiek ingezoomd op de milieuaspecten van het maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij onderzocht is welke factoren zorgen voor een actieve(re) rol van bedrijven op het gebied van het milieu. De institutionele theorie is hiervoor in combinatie met de theorie over het maatschappelijk verantwoord ondernemen gebruikt om een theoretisch model te ontwikkelen om de effecten van instituties op het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemingsgedrag van ICT bedrijven in Nederlands te toetsen.

Uit het onderzoek blijkt dat de gekozen variabelen een groot deel (55%) van de variantie in het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemingsgedrag van de onderzochte bedrijven verklaren. Dit betekent dat de juiste variabelen zijn gekozen voor de uitvoering van het onderzoek. Vooral de intrinsieke motivatie speelt een belangrijke rol in het huidige gedrag van leveranciers. Dit lijkt vreemd, omdat bedrijven juist geneigd zijn aanpassingen te doen als dit hun algemene doelstelling ondersteunt om winst te maken. Intrinsieke motivatie betekent in deze context bedrijven die vinden dat zij bij moeten dragen aan een betere leefomgeving en om deze reden allerlei activiteiten opzetten om deze doelstelling na te streven.

Het gepresenteerde resultaat geeft verder aan dat bijna alle andere onderzochte factoren die gekoppeld zijn aan de institutionele druk (regulatieve, normatieve en mimetische druk) een significante rol spelen in het beïnvloeden van het gedrag van de onderzochte bedrijven. De wettelijke verplichting blijkt in dit onderzoek geen rol te spelen. Dit is vreemd aangezien dit één van de meest efficiënte manieren is om bedrijven in de gewenste richting te bewegen (Williamson, Lynch-Wood, & Ramsay, 2006; Winter & May, 2001). Omdat de onderzochte bedrijven in Nederland op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en specifiek de milieuaspecten nog maar weinig te maken hebben met regulering op basis van wet- en regelgeving bestaat de kans dat het gevonden resultaat hier het gevolg van is. In Nederland is voor zover bekend geen wet- en regelgeving die het gedrag van bedrijven reguleert op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen in het algemeen en de milieuaspecten hierbinnen in het bijzonder. Het resultaat uit het onderzoek kan ook worden geïnterpreteerd als zijnde geen aanwezige druk op dit gebied. Met andere woorden ervaren bedrijven geen druk op het gebied van wet- en regelgeving om te voldoen aan specifieke eisen.

In tegenstelling tot de intrinsieke motivatie als belangrijke factor voor het onderzochte gedrag zijn er ook mechanismen die een meer dwingend karakter kennen. Het beleid van de overheid om duurzaam in te kopen is een lichte vorm van dwang. De nadruk op licht wordt bepaald doordat bedrijven nog steeds een keuze hebben of ze hierin meegaan of niet. Uit het onderzoek is gebleken dat deze vorm van lichtelijke dwang leidt tot aanpassing van het gedrag van bedrijven op het gebied van het milieu. Het lijkt er dus op dat een duurzaam inkoopbeleid zorgt voor het effect dat bedrijven zich gaan

bewegen in de richting van het verantwoord ondernemen. De vraag is of dit de meest effectieve manier is als het gaat om middelen die de overheid voorhanden heeft. Wet –en regelgeving blijkt op basis van de literatuur een effectieve manier te zijn voor regulering die ervoor zorgt dat bedrijven zich aanpassen (Dangelico & Pujari, 2010). De verwachting was dat deze vorm van regulatieve druk de meeste invloed zou hebben op bedrijven gezien het dwingende karakter. De achterblijvende significantie op dit gebied kan te maken hebben met het feit dat er op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen nog geen wet- en regelgeving is in Nederland en bedrijven dus geen druk voelen vanuit deze hoek. Het op basis van wet- en regelgeving afdwingen van het maatschappelijk verantwoord ondernemen is naast een effectieve manier van reguleren ook een manier die het ‘green washing’ verder stimuleert. Dit risico, dat zich kenmerkt door verschillende responsstrategieën op druk van buitenaf neemt toe naarmate bedrijven zich steeds meer in het nauw gedreven voelen.

Uit dit onderzoek blijkt dat de meeste bedrijven proberen zo goed mogelijk om te gaan met het milieu. De data pretendeert dus dat deze bedrijven actief zijn op dit gebied. In de dataverzameling is ook informatie ontvangen van bedrijven die aangegeven hebben niet actief te zijn op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierin geven ze expliciet aan dat hun primaire doel het maken van winst is daar waar mogelijk ze het milieu proberen te sparen. Dit brengt een interessante discussie met zich mee: wat zegt dit over de bedrijven die aangeven wel actief te zijn op het gebied van het milieu. Bedrijven kunnen verschillende responsstrategieën hanteren voor de onderzochte institutionele krachten (Oliver, 1991). ‘Green washing’ of ‘window dressing’ (Haski-Leventhal, Roza, & Meijs, 2015; Suchman, 1995; Oliver, 1991) kan een van de redenen zijn waarom blijkt dat veel bedrijven actief zijn op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij pretenderen hierin actief te zijn om te profiteren van de daarbij behorende voordelen, terwijl er praktisch in het bedrijf niets gebeurt op dat vlak. Het is aan te bevelen nader onderzoek te verrichten naar de mate waarin een bedrijf actief is op het gebied van het milieu en met name de wijze waarop zij hier invulling aan geven. Een kwalitatief onderzoek waarin een onderzoeker de mogelijkheid heeft om verder in te gaan op de ontvangen antwoorden zal een kwalitatieve bijdrage leveren aan dit onderzoek. Dit laat zien dat het onderzoek naar motieven van bedrijven om zich bezig te houden met het milieu complex is.

8. Beperkingen en toekomstig onderzoek

In dit hoofdstuk worden de beperkingen van dit onderzoek beschreven. Daarnaast richt dit hoofdstuk zich ook op aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

8.1. Beperkingen

Ondanks het feit dat de doelstellingen zijn behaald van dit onderzoek kent deze ook een aantal niet te voorkomen beperkingen. De gepresenteerde resultaten zeggen iets over de onderzochte ICT bedrijven in Nederland. Gezien de tijdslimiet van het onderzoek is slechts een klein deel van de beoogde populatie onderzocht. Om deze reden kunnen de onderzoeksresultaten niet zondermeer getrokken worden voor alle ICT bedrijven in Nederland of breder. Het is wel te verwachten dat de gepresenteerde resultaten van dit onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden en hiermee breder geldig zijn. Echter is hier aanvullend (replicatie)onderzoek voor nodig om de waarnemingen in dit breder verband te bevestigen. Verder hebben verschillende bedrijven binnen dit onderzoek via de e-mail en via de vragenlijst aangegeven niet actief te zijn op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Met name de bedrijven die te kennen hebben gegeven als gevolg hiervan niet mee te willen werken aan het onderzoek zijn interessante gevallen om nader te onderzoeken. Men dient er rekening mee te houden dat als gevolg van praktische beperkingen dit aspect niet nader is onderzocht in dit onderzoek.

De ontvangen data van de onderzochte bedrijven is in de meeste gevallen ingevuld door één persoon. De reactie van individuele medewerkers over het bedrijf waarin ze werkzaam zijn wordt niet alleen beïnvloed door de eigen normen en waarden op het gebied van milieu, maar ook door bepaalde kenmerken van de betrokken onderneming waarin de respondent werkzaam is. Om een dergelijke bias te voorkomen is het aan te bevelen om hier in eventueel vervolgonderzoek rekening mee te houden door meerdere personen binnen een bedrijf te benaderen of de respondent te vragen de vragenlijst intern door te sturen naar collega's. De kans op sociaal wenselijke antwoorden in kwantitatief onderzoek is groot. Ondanks het feit dat binnen de dataverzamelingsfase van dit onderzoek de anonimiteit van de respons gegarandeerd is aan de respondenten en hiermee de kans op sociaal wenselijke antwoorden verlaagd is, blijft, gezien het onderzochte onderwerp, de kans bestaan op sociaal wenselijke antwoorden.

8.2. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het uitgevoerde onderzoek heeft zich beperkt tot ICT bedrijven in Nederland. Om de generaliseerbaarheid van de resultaten te verhogen is vervolgonderzoek nodig. Zowel breder onder ICT bedrijven in Nederland, maar ook daarbuiten. De verwachting is dat de resultaten ook gelden voor bedrijven uit andere branches. Nader replicatieonderzoek onder andere branches zal moeten leiden tot verdere generalisatie van het resultaat. Verder heeft dit onderzoek zich gericht op de milieuaspecten binnen het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Of bedrijven ook op dezelfde wijze reageren op het gebied van de overige twee aspecten van het maatschappelijk verantwoord ondernemen zal nader onderzoek moeten uitwijzen. Dit onderzoek zal zich moeten richten op de sociale en economische aspecten. In het aangetoonde gedrag van de onderzochte bedrijven dient in nader onderzoek het effect van 'green washing' en andere responsstrategieën meegenomen te worden om het zuivere effect van het beleid te kunnen onderzoeken. Naast kwantitatief onderzoek

kan met aanvullend kwalitatief onderzoek nader ingegaan worden op de antwoorden van de respondenten en gericht worden gezocht naar de achterliggende redenen hiervan.

De wet- en regelgeving is in dit onderzoek niet naar voren gekomen als effectieve maatregel waarmee het gedrag van bedrijven kan worden gereguleerd. Vervolgonderzoek zal zich moeten richten op de wet- en regelgeving en de wijze waarop hiermee invulling gegeven wordt aan regulering op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

9. Aanbevelingen voor de praktijk

De Nederlandse overheid wil met haar 100% duurzaam inkoopbeleid bedrijven in de private sector stimuleren duurzamer te ondernemen. Dit beleid suggereert dat leveranciers die leveren aan de overheid zich aanpassen aan de strengere inkoop-eisen die de overheid stelt in inkooptrajecten. Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat ICT bedrijven geneigd zijn zich te conformeren aan de eisen van de klant. De effectiviteit hiervan is niet verder onderzocht maar kan door de verschillende responsstrategieën die bedrijven hanteren enorm tegenvallen. Met name in het geval waarin bedrijven aangeven te voldoen aan de gestelde eisen, maar hiervoor niet de benodigde activiteiten uitvoeren kan leiden tot veel administratieve last zonder toegevoegde waarde. Uit het theoretisch onderzoek blijkt dat regulering op basis van wet- en regelgeving één van de meest effectieve manieren is om bedrijven te stimuleren bepaalde doelstellingen te behalen. Om deze reden wordt naast de bestaande maatregelen om de private sector in Nederland verder te verduurzamen geadviseerd aanvullende maatregelen te nemen op het gebied van wet- en regelgeving. Het is aan te bevelen dit niet te breed in te steken, maar te beginnen met algemene aspecten van de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een voorbeeld hierbij is het opleggen van jaarlijkse rapportages over het beleid op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen en de resultaten ervan. Een uitgebreide scope werkt andere responsstrategieën in de hand, waarbij bedrijven op zoek zullen gaan naar manieren om onder de wet- en regelgeving uit te komen. De institutionele druk zal bedrijven op den duur vanzelf in de richting van de maatschappelijke verantwoordelijkheid drukken. Hiervoor is de eerste stap al gezet, waarbij losstaande instanties op het gebied van het maatschappelijk verantwoord ondernemen langzamerhand verdwijnen en onderdeel worden van het bedrijf zelf.

Literatuurlijst

Acock, A. C. (2008). *A gentle introduction to Stata*. Stata press.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the 'S' back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, *32*(3), 836-863.

Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, *19*(4), 645-670.

Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate social responsibility and environmental management*, *18*(1), 11-24.

Baden, D. A., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counter productive? *European Management Journal*, *27*(6), 429-441.

Barraket, J., & Weissman, J. (2009). *Social procurement and its implications for social enterprise: a literature review*. The Australian Centre for Philanthropy and Nonprofit Studies.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor books.

Bhattacharyya, D. K. (2006). *Research methodology*. India: Excel Books.

Blome, C., Hollos, D., & Paulraj, A. (2014). Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. *International Journal of Production Research*, *52*(1), 32-49.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper.

Brammer, S., & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, *31*(4), 452-476.

Brammer, S., Brooks, C., & Pavelin, S. (2006). Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financial management*, *35*(3), 97-116.

Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, *10*(1), 3-28.

Burns, A. C. (2006). *Principes van marktonderzoek*. Pearson Education.

Busenitz, L. W., Gomez, C., & Spencer, J. W. (2000). Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management journal*, *43*(5), 994-1003.

- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of business Logistics*, 25(1), 145-186.
- Clark, J. M. (1939). *Social control of business*. New York: McGraw-Hill.
- Commission of the European Communities. (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities. Green Paper*. Brussels: Office for Official Publications of the European Communities.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 471-486.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-60.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 122-136.
- Dul, J., & Hak, T. (2007). *Case study methodology in business research*. New York: Routledge.
- Enarsson, L. (1998). Evaluation of suppliers: how to consider the environment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(1), 5-17.
- Faith-Ell, C., Balfors, B., & Folkesson, L. (2006). The application of environmental requirements in Swedish road maintenance contracts. *Journal of cleaner production* 14(2), 163-71.
- Fassin, Y. (2008). SME's and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 364-378.

- Furneaux, C., & Barraket, J. (2014). Purchasing social good (s): a definition and typology of social procurement. *Public Money & Management*, 34(4), 265-272.
- Gimenez, C., & Tachizawa, E. M. (2012). Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 531-543.
- Giunipero, L. C., Hooker, R. E., & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 258-269.
- Grandia, J., Steijn, B., & Kuipers, B. (2015). It is not easy being green: increasing sustainable public procurement behaviour. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 1-18.
- Haigh, M., & Jones, M. T. (2006). The drivers of corporate social responsibility: a critical review.
- Hall, M., & Purchase, D. (2006). Building or bodging? Attitudes to sustainability in UK public sector housing construction development. *Sustainable Development*, 14(3), 205-218.
- Harinck, F. J., Harinck, F., & Vos, P. (2010). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Maklu.
- Harrison, R. (2003). Corporate social responsibility and the consumer movement. *Consumer Policy Review*, 13(4), 127-131.
- Haski-Leventhal, D., Roza, L., & Meijs, L. C. (2015). Congruence in Corporate Social Responsibility: Connecting the Identity and Behavior of Employers and Employees. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Haveman, H. A., & David, R. J. (2008). Ecologists and institutionalists: Friends or foes. *The sage handbook of organizational institutionalism*, 573-595.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hines, J. M., Hungerford, H. R., & Tomera, A. N. (1987). Analysis and synthesis of research on responsible environmental behavior: A meta-analysis. *The Journal of environmental education*, 18(2), 1-8.
- Hoejmose, S. U., & Adrien-Kirby, A. J. (2012). Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 232-242.
- Hoejmose, S., Brammer, S., & Millington, A. (2012). "Green" supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 609-620.
- Johnson, H. L. (1971). *business in contemporary society: frameworks and issues*. Belmont CA: Wadsworth.

Kaye Nijaki, L., & Worrel, G. (2012). Procurement for sustainable local economic development. *International Journal of Public Sector Management*, 25(2), 133-153.

Klassen, R. D., & Angell, L. C. (1998). An international comparison of environmental management in operations: the impact of manufacturing flexibility in the US and Germany. *Journal of Operations Management*, 16(2), 177-194.

Lee, M. D. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management reviews*, 10(1), 53-73.

Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.

Masurel, E. (2007). Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms. *Business Strategy and the Environment*, 16(3), 190-201.

Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.

McCrudden, C. (2004). Using public procurement to achieve social outcomes. *Natural resources forum* 28(4), 257-267.

Meehan, J., & Bryde, D. (2011). Sustainable procurement practice. *Business Strategy and the Environment*, 20(2), 94-106.

Melissen, F., & Reinders, H. (2012). A reflection on the Dutch sustainable public procurement programme. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 9(1), 27-36.

Merritt, J. Q. (1998). EM into SME won't go? Attitudes, awareness and practices in the London Borough of Croydon. *Business Strategy and the Environment*, 7(2), 90-100.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.

Michael, B. (2003). Corporate social responsibility in international development: an overview and critique. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), 115-128.

Michelsen, O., & de Boer, L. (2009). Green procurement in Norway; a survey of practices at the municipal and county level. *Journal of Environmental Management*, 91(1), 160-167.

Ministerie van infrastructuur en milieu. (2015). *Plan van aanpak maatschappelijk verantwoord inkopen overheden 2015-2020*. Den Haag: Ministerie van infrastructuur en milieu.

Nagel, M. H. (2003). Managing the environmental performance of production facilities in the electronics industry: more than application of the concept of cleaner production. *Journal of Cleaner Production*, 11(1), 11-26.

- Nelling, E., & Webb, E. (2009). Corporate social responsibility and financial performance: the “virtuous circle” revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32(2), 197-209.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Oruezabala, G., & Rico, J. C. (2012). The impact of sustainable public procurement on supplier management—The case of French public hospitals. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 573-580.
- Parsons, T. (1939). The professions and social structure. *Social forces*, 17(4), 457-467.
- Parsons, T., & Jones, I. (1960). *Structure and process in modern societies (Vol. 3)*. New York: Free Press.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Preuss, L. (2007). Buying into our Future: Sustainability Initiatives in Local Government Procurement. *Business Strategy and the Environment* 16 (5), 354-365.
- Preuss, L. (2009). Addressing sustainable development through public procurement: the case of local government. . *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3), 213-223.
- Remmers, H. (2015). *Quick scan: duurzaam inkopen bij provincies en gemeenten*. Den Haag: De groene zaak.
- Rimington, M., Smith, J., & Hawkins, R. (2006). Corporate social responsibility and sustainable food procurement. *British Food Journal*, 108(10/11), 824-837.
- Rivera, J. (2004). Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: Evidence from the Costa Rican hotel industry. *Society and Natural Resources*, 17(9), 779-797.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427-442.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. California: Sage Publications.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization (Vol. 1230)*. Univ of California Press.
- SenterNovem. (2010). *Duurzaam inkopen versie 2.0*. Utrecht: SenterNovem.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 20(4), 571-610.

Thomson, J., & Jackson, T. (2007). Sustainable procurement in practice: lessons from local government. *Journal of Environmental Planning & Management* 50(3), 421-44.

Uyarra, E., & Flanagan, K. (2010). Understanding the innovation impacts of public procurement. *European Planning Studies*, 18(1), 123-143.

Vermeulen, P. A. (2011). *De verankerde organisatie*. Amsterdam: Boom Lemma.

Vermeulen, P. A. (2012). *Omgaan met institutionele complexiteit*. Nijmegen: Radboud Universiteit.

Vocht, d. A. (2012). *Basishandboek SPSS 20*. Utrecht: Bijleveld press.

Vogel, D. (2006). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington : Brookings Institution Press.

Walker, H., & Brammer, S. (2009). Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. . *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 128-137.

Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T., & Spencer, R. (2012). Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 201-206.

Walley, E. E., & Taylor, D. W. (2002). Opportunists, Champions, Mavericks...? *Greener Management International*, 2002(38), 31-43.

Wallich, H. C., & McGowan, J. J. (1970). Stockholder interest and the corporation's role in social policy. *A new rationale for corporate social policy*, 39-59.

War on Want. (2009). *Ignoring the Law: Labour rights violations in the garment industry in Bangladesh*. London: War on Want.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. California: Univ of California Press.

Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317-330.

Winter, S. C., & May, P. J. (2001). Motivation for compliance with environmental regulations. *Journal of Policy Analysis and Management*, 20(4), 675-698.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.

Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.

Zhang, B., Bi, J., Yuan, Z., Ge, J., Liu, B., & Bu, M. (2008). Why do firms engage in environmental management? An empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 16(10), 1036-1045.

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13, 443-464.

Bijlage 1: Enquête: ondernemen en het milieu

Geachte heer/mevrouw,

Hartelijk dank voor uw interesse om deel te nemen aan dit onderzoek naar het maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Nederlandse bedrijven. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 5-10 minuten in beslag. Uw antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt. Indien u dit wenst kunnen de resultaten van het onderzoek met u worden gedeeld.

Ing. M. Bouzid

Erasmus Universiteit Rotterdam

1. In welke branche is uw onderneming actief?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Zakelijke dienstverlening | <input type="checkbox"/> Voedings- en genotmiddelen |
| <input type="checkbox"/> Bouwnijverheid | <input type="checkbox"/> Elektrotechniek |
| <input type="checkbox"/> Horeca & Recreatie | <input type="checkbox"/> Textiel |
| <input type="checkbox"/> Overheidsinstellingen & Semi overheid | <input type="checkbox"/> Metaal |
| <input type="checkbox"/> Land-, tuin- en bosbouw en visserij | <input type="checkbox"/> Hout en Meubelen |
| <input type="checkbox"/> Transport | <input type="checkbox"/> Chemie en Farmacie |
| <input type="checkbox"/> Financiële instellingen en verzekeringswezen | <input type="checkbox"/> Grafische Sector en Papier |
| <input type="checkbox"/> IT en telecommunicatie | <input type="checkbox"/> Anders: |

2. Wat is uw functie binnen de onderneming?

- Directeur / eigenaar
- Kwaliteitsmanager
- Inkoopmanager
- Salesmanager
- Manager duurzaamheid
- Anders.....

3. Is uw onderneming korter of langer dan vijf jaar actief?

- < vijf jaar
- > vijf jaar

4. Hoeveel personen zijn er werkzaam in uw onderneming?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> 0 – 10 medewerkers | <input type="checkbox"/> 50 – 100 medewerkers | <input type="checkbox"/> 500 – 1000 medewerkers |
| <input type="checkbox"/> 10 – 50 medewerkers | <input type="checkbox"/> 100 – 500 medewerkers | <input type="checkbox"/> > 1000 medewerkers |

5. Wat was de jaaromzet van uw onderneming over 2015?

- | | | |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 50k€ | <input type="checkbox"/> 100 - 500k€ | <input type="checkbox"/> > 1.000k€ |
| <input type="checkbox"/> 50 – 100k€ | <input type="checkbox"/> 500 - 1.000k€ | |

6. Is uw onderneming actief op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?

- Ja
- Nee
- Nog niet

7. In hoeverre is uw onderneming bekend met maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Meerdere antwoorden mogelijk. Meerdere antwoorden mogelijk

- Uw onderneming doet (nog) niet aan Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Uw onderneming is bekend met de term maatschappelijk verantwoord ondernemen
- In onderneming heeft beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Uw onderneming is al meer dan vijf jaar actief op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Uw onderneming levert duurzame producten, waarin rekening gehouden wordt met het milieu
- Uw onderneming stelt eisen aan toeleveranciers op het gebied van het milieu
- In uw onderneming wordt jaarlijks budget beschikbaar gesteld voor het verbeteren van activiteiten op het gebied van de milieuvriendelijkheid
- Uw onderneming rapporteert minimaal één keer per jaar over de resultaten van het beleid aangaande het milieu

8. Hieronder vindt u zes korte stellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Geef voor elke stelling uw mening, variërend van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'.

Stelling	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
a. Uw onderneming levert alleen milieuvriendelijke producten als daarom wordt gevraagd door klanten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Uw onderneming heeft in de afgelopen 5 jaar verschillende aanpassingen gedaan aan het duurzaamheidsbeleid op het gebied van het milieu om te voldoen aan eisen van klanten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Continue aanpassing van het duurzaamheidsbeleid op het gebied van het milieu is belangrijk om de concurrenten voor te blijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Duurzaam ondernemen op het gebied van het milieu is meer dan alleen het voldoen aan wet –en regelgeving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Indien uw klanten (strengere) milieueisen zullen hanteren komt de omzet van uw onderneming in gevaar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Ik kan als ondernemer een bijdrage leveren aan een beter milieu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Is uw onderneming in het bezit van een certificaat op het gebied van duurzaam ondernemen?

- Nee
- Weet ik niet
- Ja, welke.....

10. Ervaart uw onderneming druk van buitenaf op het gebied van het voldoen aan milieueisen?

- Ja, ga naar 11
- Nee, ga naar 12

11. Waar komt deze druk met name vandaan?

- Overheid (wet- en regelgeving)
- Klanten (inkoopeisen)
- Concurrenten
- Anders.....

12. Hieronder vindt u zeven motivatieredenen voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen op het gebied van het milieu. Sorteert de lijst en zet de voor u belangrijkste reden boven en minst belangrijke onder.

- Wettelijke verplichting
- Eisen van klanten
- Concurrentie
- Maatschappij druk
- Imago
- Onderdeel van de missie en visie van het bedrijf
- Kostenbesparing
- Anders:.....

13. Gaat uw onderneming zich binnen 1 jaar meer bezig houden met duurzaam ondernemen op het gebied van het milieu?

- Nee, ga naar 14
- Ja, ga naar 15

14. Wat is de voornaamste reden voor uw antwoord op de vorige vraag?

- Maatschappelijke verantwoordelijkheid ondernemen is reeds onderdeel van het beleid in onze onderneming
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt in onze onderneming als lange termijn strategie gezien
- Hoge investeringskosten
- Benodigde tijdsinvestering
- Onvoldoende kennis in de organisatie
- Andere reden.....

15. Wat is de voornaamste reden voor uw antwoord op de vorige vraag?

- Betere concurrentiepositie
- Inkoopkosten vanuit de overheid
- Verbeteren van onze prestaties
- Kostenbesparing
- De klant verwacht dit
- Andere reden.....

16. Is uw onderneming bereid financieel meer uit te geven aan duurzamer ondernemen op het gebied van het milieu?

- Ja
- Nee

17. Hieronder vindt u vijf stellingen over activiteiten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Geef voor elke stelling uw mening, variërend van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'.

Stelling	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
a. Uw onderneming heeft (externe) adviseurs in dienst op het gebied van duurzaam ondernemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Uw onderneming investeert in milieumaatregelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Uw onderneming biedt medewerkers opleiding en training aan op het gebied van duurzaam ondernemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Uw onderneming stelt duurzaamheidseisen aan toeleveranciers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Uw onderneming bespaart op kosten als transport, energie en/of water	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Wie kan volgens u de meeste bijdrage leveren aan een beter milieu

- Het bedrijfsleven (meer duurzaam ondernemen)
- De overheid (wet- en regelgeving)
- De burger
- Anders.....

19. Welke van de onderstaande stellingen is op u van toepassing? Meerdere antwoorden mogelijk

- Ik rijd elektrisch
- Ik gebruik groene stroom
- Ik scheid mijn afval
- Ik koop geen plastic zakjes
- Ik koop alleen energiezuinige apparaten

20. Wenst u te worden geïnformeerd over de resultaten van dit onderzoek? Hiervoor ontvangt u een overzicht van uw eigen resultaten en de vergelijking met andere ondernemingen.

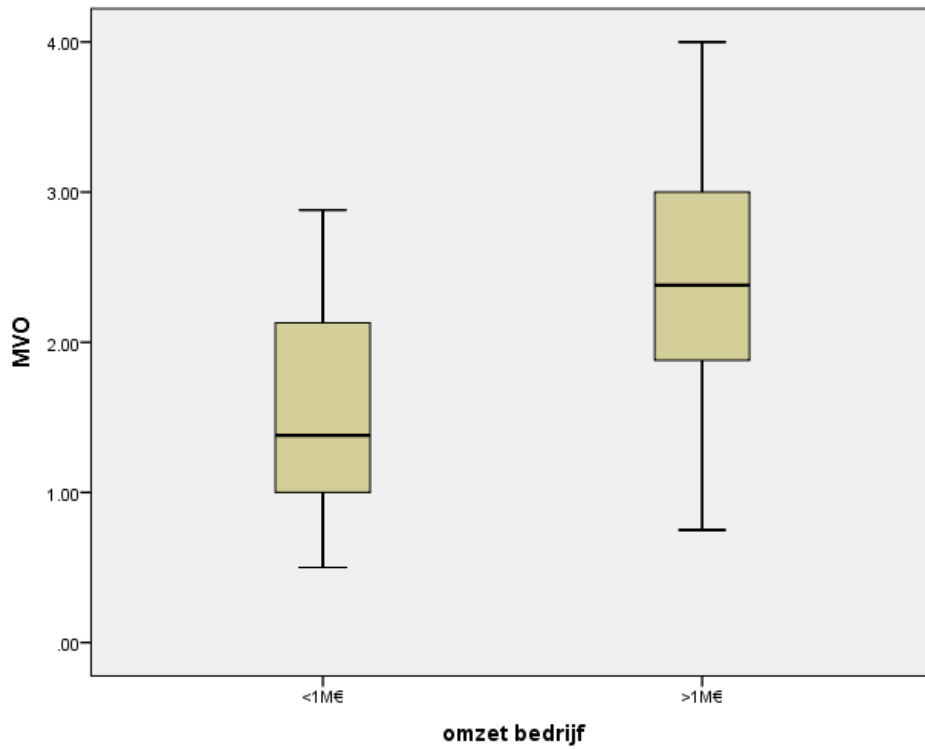
21. Heeft u nog opmerkingen of aanvullingen?

.....

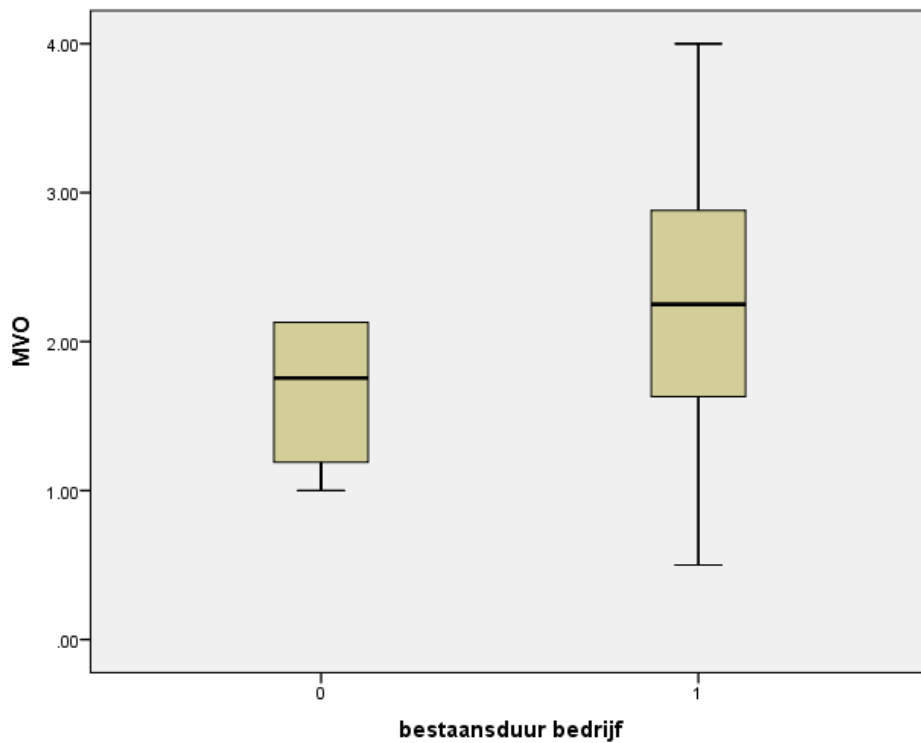
Hartelijk dank voor uw tijd.

Klik op 'enquête versturen'.

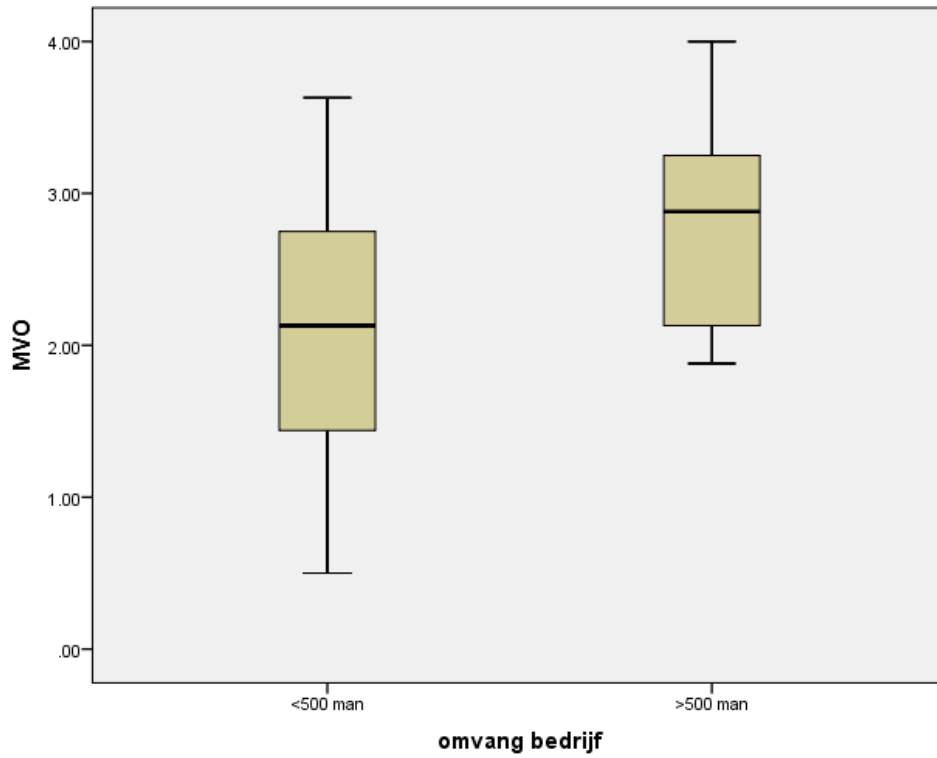
Bijlage 2: Figuren



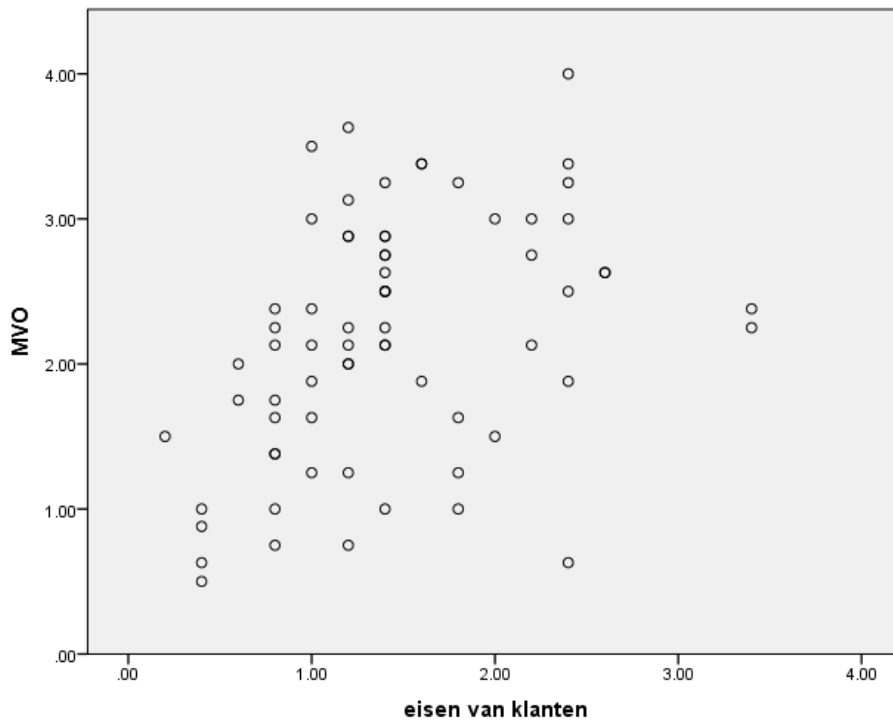
Figuur 9: boxplot verdeling data MVO obv omzet bedrijf



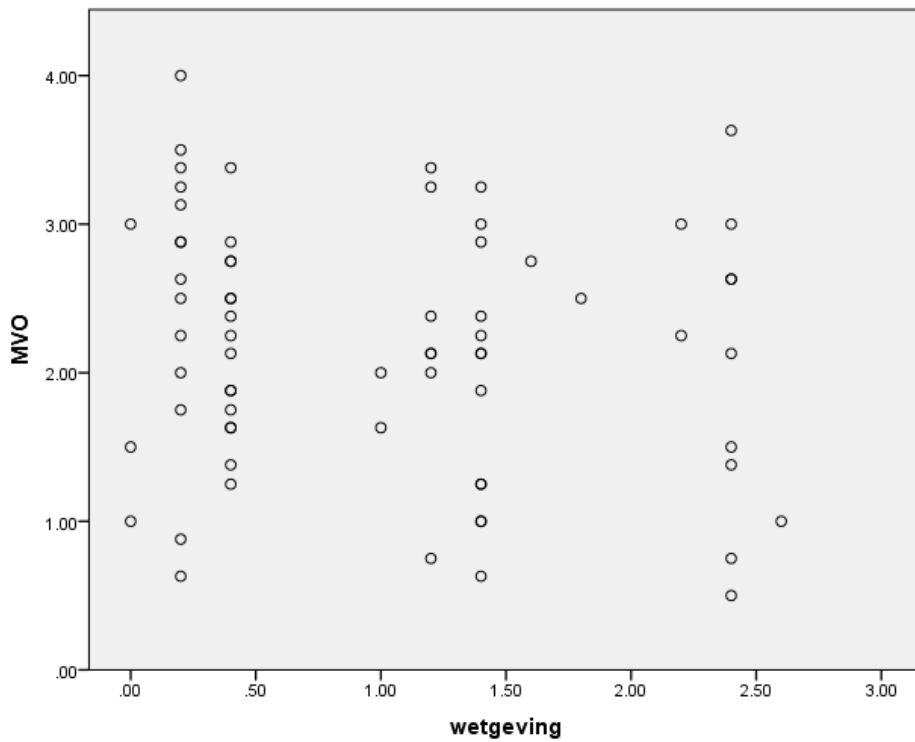
Figuur 10: boxplot verdeling data MVO obv bestaansduur bedrijf



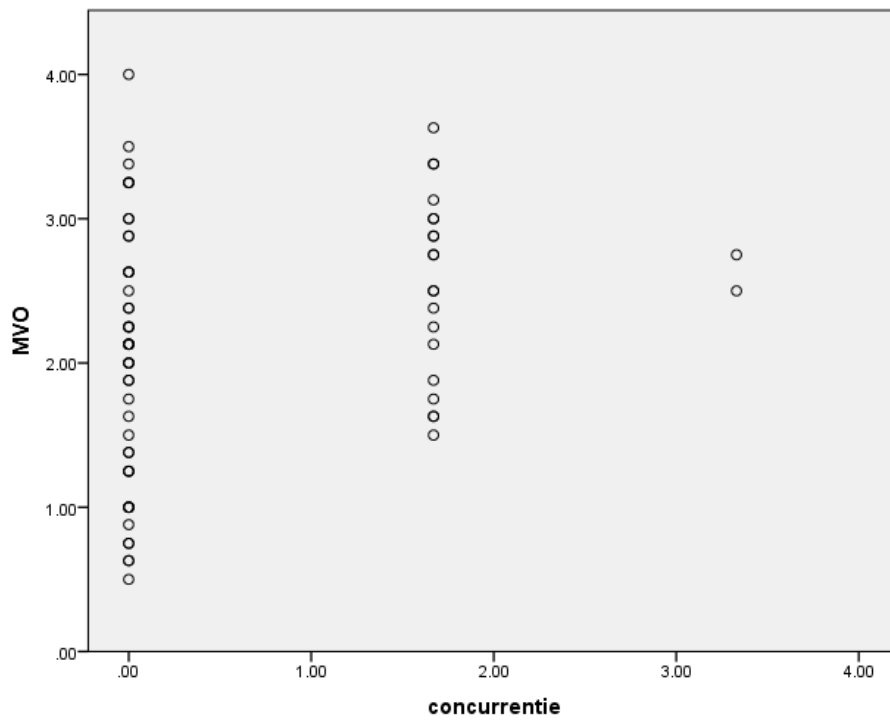
Figuur 12: boxplot verdeling data MVO obv omvang bedrijf



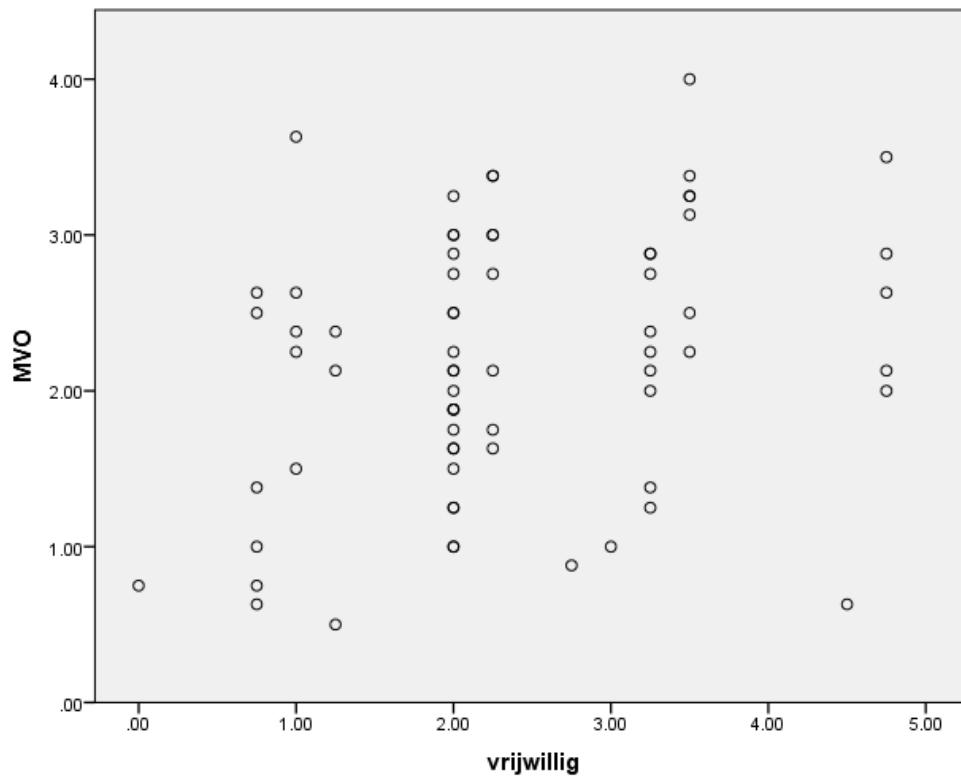
Figuur 11: Scatterplot klanteisen vs MVO



Figuur 13: Scatterplot wetgeving vs MVO



Figuur 14: Scatterplot concurrentie vs MVO



Figuur 15: Scatterplot intrinsieke motivatie vs MVO

Bijlage 3: Tabellen

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.796	.797	8

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	13.7246	27.085	.676	.501	.748
2	15.0145	31.220	.606	.427	.756
3	16.4348	37.985	.499	.279	.776
4	15.8261	38.705	.438	.252	.783
5	15.1739	36.175	.514	.319	.772
6	15.7536	39.688	.360	.191	.792
7	15.4493	36.192	.563	.385	.766
8	14.5652	37.808	.463	.322	.780

Tabel 15: Cronbach's alpha analyse afhankelijke variabele

Control Variables			eisen van klanten	Wetgeving	Concurrentie	Vrijwillig	MVO	omvang bedrijf
-none- ^a	eisen van klanten	Correlation	1.000	.274	-.188	-.262	.391	.282
		Significance (2-tailed)	.	.023	.122	.030	.001	.019
		df	0	67	67	67	67	67
	wetgeving	Correlation	.274	1.000	-.166	-.613	-.142	-.135
		Significance (2-tailed)	.023	.	.173	.000	.244	.270
		df	67	0	67	67	67	67
	concurrentie	Correlation	-.188	-.166	1.000	-.077	.297	-.253
		Significance (2-tailed)	.122	.173	.	.529	.013	.036
		df	67	67	0	67	67	67
	intrinsieke motivatie	Correlation	-.262	-.613	-.077	1.000	.292	.115
		Significance (2-tailed)	.030	.000	.529	.	.015	.348
		df	67	67	67	0	67	67
	MVO	Correlation	.391	-.142	.297	.292	1.000	.260
		Significance (2-tailed)	.001	.244	.013	.015	.	.031
		df	67	67	67	67	0	67
	omvang bedrijf	Correlation	.282	-.135	-.253	.115	.260	1.000
		Significance (2-tailed)	.019	.270	.036	.348	.031	.
		df	67	67	67	67	67	0
omvang bedrijf	eisen van klanten	Correlation	1.000	.328	-.126	-.308	.344	
		Significance (2-tailed)	.	.006	.306	.010	.004	
		df	0	66	66	66	66	
	wetgeving	Correlation	.328	1.000	-.208	-.607	-.112	
		Significance (2-tailed)	.006	.	.088	.000	.363	
		df	66	0	66	66	66	
	concurrentie	Correlation	-.126	-.208	1.000	-.050	.388	
		Significance (2-tailed)	.306	.088	.	.685	.001	
		df	66	66	0	66	66	
	intrinsieke motivatie	Correlation	-.308	-.607	-.050	1.000	.274	
		Significance (2-tailed)	.010	.000	.685	.	.024	
		df	66	66	66	0	66	
	MVO	Correlation	.344	-.112	.388	.274	1.000	
		Significance (2-tailed)	.004	.363	.001	.024	.	
		df	66	66	66	66	0	

Tabel 16: partiële correlatie met controlevariabele omvang bedrijf

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Control Variables			eisen van klanten	Wetgeving	Concurrentie	Vrijwillig	MVO	omzet bedrijf
-none ^a	eisen van klanten	Correlation	1.000	.274	-.188	-.262	.391	.251
		Significance (2-tailed)	.	.023	.122	.030	.001	.037
		df	0	67	67	67	67	67
wetgeving		Correlation	.274	1.000	-.166	-.613	-.142	-.025
		Significance (2-tailed)	.023	.	.173	.000	.244	.836
		df	67	0	67	67	67	67
concurrentie		Correlation	-.188	-.166	1.000	-.077	.297	.058
		Significance (2-tailed)	.122	.173	.	.529	.013	.637
		df	67	67	0	67	67	67
intrinsieke motivatie		Correlation	-.262	-.613	-.077	1.000	.292	.050
		Significance (2-tailed)	.030	.000	.529	.	.015	.685
		df	67	67	67	0	67	67
MVO		Correlation	.391	-.142	.297	.292	1.000	.429
		Significance (2-tailed)	.001	.244	.013	.015	.	.000
		df	67	67	67	67	0	67
omzet bedrijf		Correlation	.251	-.025	.058	.050	.429	1.000
		Significance (2-tailed)	.037	.836	.637	.685	.000	.
		df	67	67	67	67	67	0
omzet bedrijf	eisen van klanten	Correlation	1.000	.290	-.210	-.284	.324	
		Significance (2-tailed)	.	.016	.086	.019	.007	
		df	0	66	66	66	66	
wetgeving		Correlation	.290	1.000	-.165	-.613	-.145	
		Significance (2-tailed)	.016	.	.180	.000	.237	
		df	66	0	66	66	66	
concurrentie		Correlation	-.210	-.165	1.000	-.080	.302	
		Significance (2-tailed)	.086	.180	.	.516	.012	
		df	66	66	0	66	66	
intrinsieke motivatie		Correlation	-.284	-.613	-.080	1.000	.300	
		Significance (2-tailed)	.019	.000	.516	.	.013	
		df	66	66	66	0	66	
MVO		Correlation	.324	-.145	.302	.300	1.000	
		Significance (2-tailed)	.007	.237	.012	.013	.	
		df	66	66	66	66	0	

Tabel 17: partiële correlatie met controle omzet bedrijf

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Control Variables			eisen van klanten	Wetgeving	Concurrentie	Vrijwillig	MVO	bestaansduur bedrijf
-none ^a	eisen van klanten	Correlation	1.000	.274	-.188	-.262	.391	.210
		Significance (2-tailed)	.	.023	.122	.030	.001	.084
		df	0	67	67	67	67	67
wetgeving		Correlation	.274	1.000	-.166	-.613	-.142	-.151
		Significance (2-tailed)	.023	.	.173	.000	.244	.214
		df	67	0	67	67	67	67
concurrentie		Correlation	-.188	-.166	1.000	-.077	.297	.045
		Significance (2-tailed)	.122	.173	.	.529	.013	.711
		df	67	67	0	67	67	67
intrinsieke motivatie		Correlation	-.262	-.613	-.077	1.000	.292	.080
		Significance (2-tailed)	.030	.000	.529	.	.015	.513
		df	67	67	67	0	67	67
MVO		Correlation	.391	-.142	.297	.292	1.000	.155
		Significance (2-tailed)	.001	.244	.013	.015	.	.205
		df	67	67	67	67	0	67
bestaansduur bedrijf		Correlation	.210	-.151	.045	.080	.155	1.000
		Significance (2-tailed)	.084	.214	.711	.513	.205	.
		df	67	67	67	67	67	0
bestaan sduur bedrijf	eisen van klanten	Correlation	1.000	.317	-.202	-.286	.372	
		Significance (2-tailed)	.	.009	.098	.018	.002	
		df	0	66	66	66	66	
wetgeving		Correlation	.317	1.000	-.161	-.610	-.122	
		Significance (2-tailed)	.009	.	.190	.000	.323	
		df	66	0	66	66	66	
concurrentie		Correlation	-.202	-.161	1.000	-.081	.294	
		Significance (2-tailed)	.098	.190	.	.511	.015	
		df	66	66	0	66	66	
intrinsieke motivatie		Correlation	-.286	-.610	-.081	1.000	.284	
		Significance (2-tailed)	.018	.000	.511	.	.019	
		df	66	66	66	0	66	
MVO		Correlation	.372	-.122	.294	.284	1.000	
		Significance (2-tailed)	.002	.323	.015	.019	.	
		df	66	66	66	66	0	

Tabel 18: partiele correlatie met controle leeftijd bedrijf

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Analyse Interactie effect op onafhankelijke variabele Intrinsieke motivatie

Onafhankelijke variabele intrinsieke motivatie moderator omzet

Model Summary

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
vrijwillig en omzet	0.5188	0.2692	0.540	7.981	3.000	65.000	0.0001

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
vrijwill X omzetbed	0.0117	1.0441	1.000	65.000	0.3107

Conditional effect of X on Y at values of the moderator

omzetbed	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
<1M€	0.0758	0.1464	0.5176	0.6065	-0.217	0.368
>1M€	0.2534	0.0937	2.706	0.009	0.066	0.441

Onafhankelijke variabele intrinsieke motivatie moderator bestaansduur

Model Summary

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
vrijwillig en bestaansduur	0.3274	0.1072	0.660	2.602	3.000	65.000	0.0595

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
vrijwill X bestaans	0.0045	0.3279	1.000	65.000	0.5689

Conditional effect of X on Y at values of the moderator

Bestaansduur	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
<5 jaar	-0.0733	0.5013	-0.1463	0.8842	-1.075	0.928
>5jaar	0.2182	0.0887	2.459	0.017	0.041	0.395

Onafhankelijke variabele intrinsieke motivatie moderator omvang bedrijf

Model Summary

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
vrijwillig en omvang	0.3866	0.1494	0.6285	3.8066	3.000	65.000	0.0141

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
vrijwill X omvangbe	0.0123	0.9384	1.000	65.000	0.3363

Conditional effect of X on Y at values of the moderator

Omvang bedrijf	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
<500	0.1791	0.0877	2.0423	0.0452	0.004	0.354
>500	0.5679	0.3917	1.450	0.152	-0.214	1.350

Tabel 19: interactie analyse o.b.v. Hayes
onafhankelijke variabele: intrinsieke motivatie

Analyse interactie effect op onafhankelijke variabele eisen van klanten

Onafhankelijke variabele eisen van klant moderator omzet

Model Summary

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
klanteis en omzet	0.5200	0.2704	0.5392	8.0289	3.0000	65.0000	0.0001

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
klanteis X omzetbed	0.0006	0.0495	1.000	65.000	0.8246

Conditional effect of X on Y at values of the moderator

omzetbed	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
<1M€	0.4265	0.2979	1.4316	0.1571	-0.1685	1.0214
>1M€	0.3524	0.1482	2.3781	0.0204	0.0564	0.6484

Onafhankelijke variabele eisen van klant moderator bestaansduur

Model Summary

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
klanteis en bestaansduur	0.4096	0.1677	0.6150	4.3670	3.0000	65.0000	0.0073

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
klanteis X bestaand	0.0090	0.7024	1.000	65.000	0.4050

Conditional effect of X on Y at values of the moderator

omzetbed	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
<5 jaar	1.5600	1.3256	1.1769	0.2435	-1.0873	4.2073
>5jaar	0.4427	0.1411	3.1385	0.0026	0.1610	0.7245

Onafhankelijke variabele eisen van klant moderator omvang bedrijf

Model Summary

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
klanteis en omvang	0.4287	0.1838	0.6031	4.8783	3.0000	65.0000	0.0040

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
klanteis X omvangbe	0.0064	0.5083	1.000	65.000	0.4784

Conditional effect of X on Y at values of the moderator

omzetbed	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
<500	0.3911	0.147	2.6611	0.0098	0.098	0.685
>500	0.7821	0.5284	1.480	0.144	-0.273	1.837

Tabel 20: interactie analyse o.b.v. Hayes
onafhankelijke variabele: eisen van klant

Analyse Interactie effect op onafhankelijke variabele concurrentie

Onafhankelijke variabele concurrentie moderator omzet

Model Summary

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
concurrentie en omzet	0.5239	0.2744	0.5362	8.1948	3.0000	65.0000	0.0001

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
concurr X omzetbed	0.0163	1.4622	1.000	65.000	0.231

Conditional effect of X on Y at values of the moderator

omzetbed	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
<1M€	0.4471	0.1868	2.3936	0.0196	0.0741	0.8202
>1M€	0.1806	0.1170	1.5432	0.1276	-0.0531	0.4143

Onafhankelijke variabele concurrentie moderator bestaansduur

Model Summary

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
concurrentie en bestaansduur	0.3294	0.1085	0.6588	2.6367	3.0000	65.0000	0.0570

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
concurr X bestaand	0.0005	0.0352	1.000	65.000	0.8519

Conditional effect of X on Y at values of the moderator

omzetbed	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
<5 jaar	0.3752	0.5612	0.6687	0.5061	-0.7456	1.4961
>5jaar	0.2680	0.1120	2.3919	0.0197	0.0442	0.4917

Onafhankelijke variabele concurrentie moderator omvang bedrijf

Model Summary

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
n/a							

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
n/a					

Conditional effect of X on Y at values of the moderator

omzetbed	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
<500	n/a					
>500						

Tabel 21: interactie analyse o.b.v. Hayes onafhankelijke variabele: concurrentie

Analyse Interactie effect op onafhankelijke variabele wetgeving

Onafhankelijke variabele wetgeving moderator omzet

Model Summary

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
wetgeving en omzet	0.4587	0.2104	0.5835	5.774	3.0000	65.0000	0.0015

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
wetgevin X omzetbed	0.0093	0.7633	1.000	65.000	0.3855

Conditional effect of X on Y at values of the moderator

omzetbed	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
<1M€	-0.3072	0.2262	-1.3582	0.1791	-0.759	0.1445
>1M€	-0.0778	0.1335	-0.5822	0.5624	-0.3444	0.1889

Onafhankelijke variabele wetgeving moderator bestaansduur

Model Summary

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
wetgeving en bestaansduur	0.2275	0.0517	0.7007	1.1823	3.0000	65.0000	0.3234

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
wetgevin X bestaand	0.0134	0.9194	1.000	65.000	0.3412

Conditional effect of X on Y at values of the moderator

omzetbed	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
<5 jaar	0.2576	0.4207	0.6123	0.5425	-0.5825	1.0977
>5jaar	-0.1656	0.1337	-1.2386	0.2199	-0.4327	0.1014

Onafhankelijke variabele wetgeving moderator omvang bedrijf

Model Summary

Model	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
wetgeving en omvang	0.2883	0.0831	0.6775	1.9648	3.0000	65.0000	0.1280

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
wetgevin X omvangbe	0.0041	0.2901	1.000	65.000	0.592

Conditional effect of X on Y at values of the moderator

omzetbed	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
<500	-0.0913	0.1319	-0.6921	0.4914	-0.3547	0.1721
>500	-0.3142	0.3924	-0.8008	0.4262	-1.0979	0.4694

Tabel 22: interactie analyse o.b.v. Hayes
onafhankelijke variabele: concurrentie