
In hoeverre wordt MVO strategisch geïmplementeerd door MKB en grootbedrijf?

van Buijten

26-7-2016

Begeleider: M.C. Oosterling – Vermeulen

Bachelorscriptie Accountingsectie

Abstract

In dit onderzoek wordt via een literatuuronderzoek getracht te ontdekken of een MVO beleid strategisch geïmplementeerd wordt bij zowel het MKB als bij het grootbedrijf. Hierbij wordt gevonden dat het grootbedrijf op een verder niveau is bij implementatie van een MVO beleid, ten opzichte van het MKB bedrijf. Het grootbedrijf implementeert meer op een strategische basis, terwijl het MKB niet op een strategische basis implementeert. Dit wordt onder andere verbonden aan de motivaties die beide soorten bedrijven hebben. Waar het grootbedrijf zowel extrinsieke – als intrinsieke motivatie belangrijk vindt, voelen MKB bedrijven geen externe druk en voelen zij zelf in mindere mate een intrinsieke motivatie om een MVO beleid te implementeren.

Sleutelwoorden

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), stakeholder theorie, Carroll's CSR Pyramid, Agency theorie, legitimacy theorie, stewardship theorie, resource-based-view-of-the-firm theory (RBV).

Inhoudsopgave

1: Inleiding	4
2: Methodologie en data	8
3: Theoretisch kader	10
3.1: Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	10
3.2: Theorieën ten grondslag aan MVO	11
3.3: Stakeholder theorie	11
3.4: Carroll's CSR Pyramid	13
3.5: Agency theorie.....	14
3.6: Legitimacy theorie.....	16
3.7: Stewardship theorie.....	17
3.8: Resource-based-view-of-the-firm theory (RBV).....	18
3.9: Conclusie	19
4: Motivaties voor MVO	20
4.1: Reputatie van ondernemingen	21
4.2: De druk van stakeholders	23
4.3: Financiële prestatie	25
4.4: Intrinsieke motivatie	26
4.5: Algehele balans	28
4.6: Conclusie	29
5: MVO in MKB en grootbedrijf	32
5.1: verschillen tussen MKB en grootbedrijf	33
5.2: MVO bij MKB	34
5.3: MVO bij grootbedrijf.....	38
5.4: Conclusie	41
6: Ontwikkelingen en effecten op MKB en groot bedrijf	43
6.1: Geschiedenis van MVO	43
6.2: Huidige trends	46
6.3: Toekomstig perspectief	48
6.4: Conclusie.....	51
7: Conclusie	52
7.1: Limitaties en suggesties	56
8: Bibliografie	57

1: Inleiding

In de huidige tijd wordt er door bedrijven steeds meer aandacht geschonken aan de werknemers en de maatschappij waarin het bedrijf opereert. Dit verschijnsel wordt Corporate Social Responsibility (CSR) genoemd. Jorna (2008) stelt dat duurzaamheid meer is, dan slechts de koppeling aan ecologie. Een organisatie kan duurzaam zijn binnenin een samenleving. Dit betekent dat in de bedrijfsuitvoering niet alleen gedacht wordt aan de winst die zij zullen behalen. Organisaties zullen tevens aandacht schenken aan de gevolgen voor de mensen en de samenleving. Hij noemt dit verschijnsel de sociale duurzaamheid (Jorna, 2008).

In Nederland is sociale duurzaamheid verbonden met de term: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). MVO is een integrale visie op duurzame bedrijfsvoering. Bij iedere bedrijfsbeslissing wordt een afweging gemaakt tussen de verschillende maatschappelijke – en economische effecten hiervan: het houdt rekening met stakeholderbelangen (MVO Nederland, 2014).

Onderzoek naar MVO is al een lange tijd gaande. Veel onderzoekers vinden dit belangrijk, omdat zij denken dat het veel voordelen voor de samenleving biedt. Een groot voordeel dat Margolis en Walsh (2003) noemen is dat werknemers op zoek zijn naar werkgevers die meer dan alleen aandacht besteden aan puur economische winst. Bovendien stellen de onderzoekers dat een veiligere en gezondere werkplek bijdraagt aan efficiënter, en dus kostenbesparend, werken. (Margolis & Walsh, 2003). Gezien het feit dat er veel onderzoek is gedaan naar MVO, is er geen eenduidige begripsomschrijving voor het begrip MVO. Van Marrewijk (2003) stelt juist dat dit goed is voor het begrip MVO. Het heeft een bepaalde betekenis, maar deze betekenis is voor elke organisatie anders. Dat er geen eenduidige begripsomschrijving is, is in zijn ogen dus juist een voordeel (van Marrewijk, 2003).

Overheden stimuleren het MVO in Nederland, waarbij elk jaar de Transparantiebenchmark wordt uitgevoerd. Elk jaar laat het ministerie van Economische Zaken 500 verslagen van bedrijven over de MVO-activiteiten onderzoeken. Het bedrijf dat als beste eindigt, ontvangt de Kristal prijs (Rijksoverheid, 2013). Hierbij is tevens de vereniging MVO Nederland opgericht, waarbij bedrijven zich kunnen melden wanneer zij op een duurzamere manier willen ondernemen. Financieel wordt een bedrijf ook gesteund door de overheid. Door gebruik te maken van de Energie Investerings Aftrek (EIA) en de Milieu Investerings Aftrek (MIA) wordt geprobeerd om MVO te stimuleren (Rijksoverheid, 2013)

Naast het uitkeren van prijzen, bemoeit de overheid zich ook met MVO door middel van debatteren. De ChristenUnie (CU) heeft een Kamervraag gesteld over een

belastingverlaging op duurzame goederen. Voordewind (2013) pleit voor een verlaging tot het 6%-tarief, om de verkoop van deze duurzame goederen te stimuleren. Daarnaast is bekend dat 49% van de bedrijven in Nederland die minder dan tien werknemers hebben aan MVO doen. Voor middelgrote bedrijven betreft dit 74%, en voor grote bedrijven 82%. (Rijksoverheid, 2013).

Daarentegen zijn er ook sceptici tegenover MVO. Baker (2010) stelt hierbij dat MVO en CSR slechts verzonnen zijn om geld te verdienen over het hoofd van het milieu en de samenleving. Hij vindt dat deze hype afgeschaft moet worden en dat de politiek zich bezig moet houden met de sociale duurzaamheid. De politiek moet wetten, belastingen en andere belangen bedenken om ervoor te zorgen dat bedrijven zich niet meer bezig hoeven te houden met CSR en MVO (Baker, 2010). De verantwoordelijkheid betreffende sociale aspecten zal geheel door de politiek gewaarborgd moeten worden, zodat de bedrijven hier geen aandacht meer aan hoeven te besteden. Hoewel dit wel al wordt gedaan, is Baker (2010) van mening dat ondernemingen zich vrijwel nooit bezig moeten houden met milieuaspecten. Ondernemingen zijn ervoor gemaakt winst te maken en niet om rekening te houden met het milieu: de politiek moet dit doen.

De maatschappelijke relevantie voor het onderwerp MVO is zeer groot. Hedendaags bestaat er een toename in focus op MVO. Deze trend wordt vooral veroorzaakt door andere bedrijven, de politiek en de stakeholders van het bedrijf. De grote vraag hierbij is alleen of bedrijven een positief resultaat zien, uit de implementatie van een MVO beleid. Een negatief resultaat zal slechts tot verspilde tijd, en daarmee tot onnodig opgelopen kosten, leiden. Wanneer het wel positief is, zullen bedrijven positiever in het nieuws komen en zal de vraag naar de informatie vervuld zijn. Het grote punt is dus of bedrijven door hebben dat er kansen bestaan die positief kunnen uitvallen voor het bedrijf. De vraag is dus of bedrijven het beseffen dat deze kansen benut moeten worden.

Het bestaande MVO beleid kan dus een goede buur of een verre vriend van de ondernemingen zijn, zoals de titel van dit onderzoek al stelt. Vinden bedrijven het daadwerkelijk nodig om MVO te implementeren? Zien zij echt de toegevoegde waarde van een MVO beleid en omarmen zij dit beleid zoals een goede buur? Het kan ook zijn dat bedrijven het meer als iets zien dat af en toe geïmplementeerd wordt, zoals men de verre vriend ziet.

In deze trend zal de hoofdvraag worden opgesteld:

➔ In hoeverre wordt MVO strategisch geïmplementeerd in het MKB en grootbedrijf?

Deze hoofdvraag zal beantwoord worden door middel van het gebruik van verschillende deelvragen.

1) Waarom richten organisaties zich op MVO?

In deelvraag 1 zal besproken worden wat MVO op dit moment voor waarde heeft bij bedrijven. Hierbij wordt tevens gepresenteerd hoe deze organisaties het MVO beleid implementeren. Bij het beantwoorden van deze deelvraag zal gevonden worden dat er verschillende redenen zijn waarom bedrijven voor een zekere manier van MVO kiezen.

Vervolgens zal in het onderzoek duidelijk worden dat er een verschil bestaat tussen de implementatie bij het MKB en het grootbedrijf. In deze trend zal de tweede deelvraag gevormd worden.

2) In hoeverre speelt MVO voor zowel bedrijven in het MKB, als grote bedrijven een rol?

Hier zal onderzocht worden hoe bedrijven MVO implementeren en waarvoor het gebruikt wordt. Bedrijven worden vergeleken om vervolgens te concluderen waarom bedrijven op een bepaalde manier MVO implementeren of waarom niet. Zoals te lezen was in de introductie, doen veel bedrijven aan MVO omdat er vraag naar is door overheid, andere bedrijven en stakeholders. Wanneer gekeken wordt naar de grootte van het bedrijf, wordt duidelijk dat een MKB een ander soort stakeholders kan hebben dan de grote bedrijven. Zeker grote bedrijven, zoals multinationals, zullen vaker en meer aandeelhouders hebben dan MKB bedrijven die wellicht geen aandeelhouders hebben. In deze deelvraag is het dus van groot belang om een splitsing te maken tussen bedrijven die van midden - en klein niveau zijn en voor grote bedrijven.

Na onderzocht te hebben waarom het verschil tussen MKB en grote bedrijven bestaat, zal onderzocht worden wat het perspectief in de toekomst zal zijn voor deze bedrijven. In deze trend wordt deelvraag 3 opgesteld.

3) Welke ontwikkelingen maakt MVO door en welk effect hebben deze ontwikkelingen op MKB - en grote bedrijven?

In deze laatste deelvraag zal onderzocht worden wat voor invloed MVO zal hebben in de toekomst op het MKB en het grootbedrijf. Daarnaast wordt onderzocht op welk gebied bedrijven nog kansen zien met betrekking tot MVO en welke bedrijven het al goed doen. Hierbij is het van belang om te kijken wat de geschiedenis van MVO was, en dit zal worden vergeleken met de hedendaagse – en toekomstige implementatie van MVO.

De opbouw van deze scriptie zal bestaan uit verschillende hoofdstukken, waarbij in hoofdstuk 2 de methodologie zal worden besproken. In hoofdstuk 3 zal het theoretisch kader besproken worden, waarin er dieper zal worden ingegaan op MVO. Tevens zullen verschillende theorieën worden besproken die het bestaan van MVO zullen verklaren. Onder andere de stakeholder theorie, legitimacy theorie en Carroll's CSR Pyramid zullen hier besproken worden. In hoofdstuk 4 zal deelvraag één, door middel van een literatuuronderzoek worden beantwoord. In hoofdstuk 5 zal de tweede deelvraag door middel van een literatuuronderzoek worden beantwoord. Vervolgens zal in hoofdstuk 6 de derde deelvraag worden beantwoord, waarbij onderzoek volgens een literatuuronderzoek gedaan wordt. Bovendien zal hier een eigen mening over gevormd worden, via de verkregen informatie in de vorige hoofdstukken en de mening van andere onderzoekers. Deze mening zal voornamelijk bestaan uit het vergelijken van MKB bedrijven en grotere bedrijven. Gemiste kansen, mogelijkheden en voor- en nadelen zullen besproken worden. Vervolgens zal in hoofdstuk 7 een conclusie worden gegeven, waarin de hoofdvraag zal worden beantwoord. Daarnaast zullen eventuele verbeteringen in het onderzoek worden aangehaald. Bovendien zullen aanbevelingen voor toekomstig onderzoek gedaan worden.

In deze scriptie zal getracht worden duidelijkheid te geven over het gebruik van MVO. Gezien de maatschappelijke relevantie en het steeds meer opkomen van het gebruik van MVO zal getracht worden om een duidelijke voorspelling weer te geven over het toekomstperspectief van MVO. Ten slotte zal na onderzoek bekend worden waarom bedrijven daadwerkelijk MVO gebruiken en biedt dit duidelijkheid of de term MVO wel op een correcte manier gebruikt wordt.

2: Methodologie en data

Zoals vermeld, wordt in deze scriptie gebruikt gemaakt van een literatuuronderzoek. Dit betreft dus een kwalitatief aspect: er wordt kennis vergaard uit bestaande kennis of wetenschappelijke methodes. Daarbij is het van belang dat twee begrippen niet door elkaar gehaald worden, om de kwaliteit van het onderzoek te optimaliseren: associatie en causale verbanden. Een associatie wordt gebruikt wanneer naar de beschrijving van de feiten verlangd wordt. Door gebruik te maken van een associatie kan er gekeken worden of er een probleem ontstaat. Een causaal verband daarentegen onderzoekt of de ene variabele de andere beïnvloedt. Wanneer dit zo is, kan er onderzocht worden of er een oplossing is voor het onderzochte probleem in de associatie. Van groot belang in het onderzoek is dat men geen conclusies trekt voor een bepaalde kwestie, als er alleen een associatie is gevonden. Men mag pas een conclusie trekken als deze informatie empirisch getest is en het een causaal verband betreft. Een voorbeeld hiervan is onderzoek naar hoe MVO geïmplementeerd zal worden voor bedrijven in de MKB sector. Onderzocht wordt dat bedrijf A gebruikt maakt van MVO. Er ontstaat dus een associatie dat bedrijven in het MKB gebruik zouden maken van MVO, maar om een correcte conclusie te trekken zal er onderzocht moeten worden of dit ook geldt voor de rest van de bedrijven in de MKB sector. Dit zou alleen kunnen door gebruik te maken van het causale verband. Voor de kwaliteit van het onderzoek is het van belang dat deze begrippen niet op een verkeerde manier gebruikt worden (Stock & Watson, 2011).

Bij het onderwerp MVO is het van belang dat ‘ecological fallacy’ tegengegaan wordt. Ecological fallacy betreft het verschijnsel dat er resultaten gevonden worden voor één bepaalde eenheid, maar er een conclusie wordt getrokken voor de gehele groep/sector waarin de eenheid zich bevindt. Van belang is dus dat tijdens deze scriptie ecological fallacy vermeden wordt: Wanneer KLM een zeker niveau van MVO heeft, hoeft dit niet te gelden dat Lufthansa in dezelfde sector dat ook op dit niveau doet. In het onderzoek zal dit getest worden door beantwoording van de tweede deelvraag, welke in hoofdstuk 5 beantwoord zal worden (Stock & Watson, 2011).

Daarnaast is het van groot belang dat de literatuur een academische waarde heeft. De hoofdvraag (en deelvragen) zullen beantwoord moeten worden aan de hand van bestaande theorieën die van voldoende waarde zijn. Academische literatuur is van betere kwaliteit voor je onderzoek en biedt betere kwaliteit theorieën dan non-academische literatuur. De academische literatuur waarvan gebruik wordt gemaakt in het onderzoek wordt vergaard aan de hand van de snowballing methode. Het snowballing effect betreft het feit dat bestaande

literatuur gebruikt wordt en vervolgens wordt daarop voortgeborduurd. Er zal een nieuwe reden tot onderzoek komen, omdat bepaalde aspecten foutief of missend zijn in de bestaande literatuur. Bovendien kan de bestaande literatuur een nieuwe vraag over het onderwerp doen opspelen, die een nieuwe reden tot onderzoek geven. Van groot belang bij dit effect is dat er geen vicieuze cirkel ontstaat met foutief geschreven feiten (Murray, 2001).

Daarnaast kan gesteld worden dat bronnen betreffende MVO zowel van primair – als secundair niveau kunnen zijn. Een primaire bron is een bron die direct afkomstig is van personen die te maken hebben met een bepaalde gebeurtenis, persoon of tijd. In dit onderzoek zouden dit jaarrekeningen of MVO rapportages van bedrijven kunnen zijn. De bron komt dus uit de tijd waarop de informatie is tentoongespreid en is niet later samengesteld of uit een tweede hand genomen. Dit is wel het geval bij secundaire bronnen. Een voorbeeld van een secundaire bron is een artikel waarin de stakeholder theorie aangevallen wordt. Gesteld kan worden dat bronnen over MVO zowel van primair – als secundair niveau kunnen zijn. Uiteraard worden jaarrekeningen geproduceerd die als informatie kunnen dienen, maar geschreven artikelen zijn ook van groot belang voor het onderzoek. Daarentegen moet wel gesteld worden dat een primaire bron niet altijd superieur is aan een secundaire bron: een primaire bron kan ‘gekleurd’ zijn door persoonlijke betrokkenheid, waardoor feiten die in strijd zijn met de mening van de schrijver weggelaten kunnen worden (Stock & Watson, 2011).

De bronnen die verkregen zijn in deze scriptie zijn door middel van de EUR bibliotheek verkregen. Hierbij is het vooral van belang dat deze bronnen van academische waarde zijn. Een geschreven theorie van Freeman dient ook gelezen te worden vanuit zijn boek en niet door een bron van iemand anders. Hierbij is het vooral van belang te kijken naar de verdiensten van de economen. Bovendien dient te worden opgelet welk tijdschrift/krant/uitgever het artikel gepubliceerd heeft: als deze uitgever een goede naam heeft, kan er eerder van worden uitgegaan dat het artikel ook een goede waarde heeft.

3: Theoretisch kader

In het theoretisch kader zal het begrip MVO nader omschreven worden. Tevens wordt er aandacht gegeven aan de mogelijke theorieën achter MVO. Dit zal opgesplitst worden in verschillende paragrafen, waarbij verschillende theorieën de revue passeren.

3.1: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Jackson (2003) stelt dat MVO is ontstaan door een reeks van gebeurtenissen, die het besef van MVO deed aanwakkeren. Ondernemingen hadden niet alleen het doel om winst te maken, zij moesten meer aandacht schenken aan andere aspecten dan winst. Gebeurtenissen zoals de val van Enron, WorldCom en Parmalat, de druk van klimaatveranderingen, milieurampen, globalisatie van de economie en verschaffen van informatie waren voor de managers een reden om verder te kijken dan het maken van winst (Jackson, 2003).

De triple p's werden vervolgens gedefinieerd om besef te creëren dat ondernemingen meer moesten doen dan aandacht schenken aan slechts de winst. 'Profit', 'planet' en 'people' (winst, aarde en mens) werden geïntroduceerd als de triple p's. De triple p's werden bedacht door Elkington (1998). In deze term is harmonisatie van groot belang, het kan gezien worden als een stoel met drie poten. Als een poot niet goed is, zal de totale stoel in elkaar zakken. Wanneer er bijvoorbeeld veel geproduceerd wordt zal de 'profit' stijgen, maar kan dit ten koste gaan van de 'planet', door hogere CO₂-uitstoot. Elkington (1998) had zijn eigen definitie van elk deel van de triple p's. Met 'profit' bedoelde Elkington wat als nettowinst aan de onderkant van de winst- en verliesrekening stond. Met 'people' werd een zekere maatstaf bedoeld waarin te zien was hoe verantwoordelijk een onderneming was voor de samenleving tijdens bedrijfsuitvoering. Ten slotte stond 'planet' voor de maatstaf ten opzichte van milieu: een bedrijf houdt bij productie rekening met de gevolgen op het milieu. Elkington (1998) noemde samenwerking van deze triple p's een triple bottom line (TBL). Alleen een bedrijf dat produceert door middel van een TBL is in staat om de volledige kosten hiervan te dekken (Elkington, 1998).

Savitz en Weber (2013) bouwen verder voort op het idee van TBL. Zij vergeleken het idee met de Balanced Scorecard (BSC). Weber en Savitz (2013) vinden dat er een consistentie is met de principes: wat je meet is wat je krijgt, omdat je aan het gemeten aspect meer aandacht schenkt. Volgens Weber en Savitz (2013) is het dan ook alleen mogelijk om

verantwoordelijkheid bij bedrijven te creëren op gebied van ‘people’ en ‘planet’, wanneer dit daadwerkelijk gemeten is in de onderneming (Savitz & Weber, 2013).

Daarentegen stelt Willard (2002) dat er ook veel moeilijkheden zijn met het gebruik van TBL. De drie lagen van de TBL zijn moeilijk met elkaar te vergelijken, omdat ze niet alle drie geschat kunnen worden op een monetaire waarde. De kosten van het produceren van een CO2 vrije machine is monetair en heeft invloed op de ‘profit’, maar de invloed die dat heeft op ‘planet’ en het genot dat de ‘people’ daarvan hebben, is niet op monetaire basis vast te stellen. Hierdoor is het lastig om te bepalen wat de hoogte van de invloed is wanneer een bepaald MVO beleid geïmplementeerd wordt (Willard, 2002).

3.2: Theorieën ten grondslag aan MVO

In deze paragraaf zullen theorieën tentoongesteld worden, die ten grondslag zouden kunnen liggen aan implementatie van MVO door organisaties. Vervolgens zal getest worden of deze theorieën in lijn kunnen liggen met de bevindingen die gevonden zijn in de deel- en hoofdvragen. Hierbij worden de theorieën geschaald in de vier verschillende groepen, die door Garriga en Melé (2004) zijn ontwikkeld.

Garriga en Melé (2004) stellen dat MVO is verbonden aan theorieën en schalen deze theorieën in vier verschillende groepen. Hierbij betreft de eerste groep de instrumentele groep (1). Volgens deze theorieën worden organisaties gezien als een instrument om waarde te creëren. Zij gebruiken MVO slechts om economische resultaten te behalen en te verbeteren. De tweede groep bevat de politieke theorieën (2). Volgens deze theorieën worden bedrijven door de politiek ‘verplicht’ om gebruik te maken van MVO. In de derde groep bevinden zich de integratieve groepen (3), die het belangrijk vinden om de vraag van de samenleving betreffende MVO op te vullen. Ten slotte wordt de vierde groep gedefinieerd als de groep die ethische theorieën (4) bevatten. Deze groep probeert niet de vraag van de samenleving op te vullen, zoals de derde groep doet. Onder ethische theorieën bestaat het gevoel dat de organisatie echt verantwoordelijk is om een MVO-beleid te voeren (Garriga & Melé, 2004). De theorieën waar het om gaat zullen in het vervolg van dit hoofdstuk besproken worden.

3.3: Stakeholder theorie

De stakeholder theorie is misschien wel de theorie die het meeste gebruikt wordt bij het verklaren van MVO (Harrison & Wicks, 2013). Bij deze theorie is een bedrijf ‘genoodzaakt’

om iets te doen, omdat de stakeholders daar naar verlangen. Een stakeholder wordt gedefinieerd als een groep of individu die effect heeft op, of beïnvloed wordt door, een prestatie van een onderneming. Dit moet niet verward worden met een shareholder, wat een aandeelhouder in een bedrijf is. Een shareholder is in feite dus een deel van de stakeholders van een onderneming. Andere voorbeelden van stakeholders zouden banken, werknemers, managers, klanten of leveranciers kunnen zijn (Freeman, 1984).

Donaldson en Preston (1995) stellen dat er verschillende interpretaties zijn betreffende de implementatie van de stakeholder theorie. Uiteindelijk zeggen ze allemaal hetzelfde: het kan gebruikt worden om de structuur en de operaties in de onderneming uit te leggen. Gesteld wordt dat ondernemingen niet alleen de ideeën van de stakeholders volgen, om onder de druk uit te komen. Deze theorie werd ook gebruikt om achter de verlangens te komen van de 'people' en de 'planet' (Donaldson & Preston, 1995).

Jones (1980) stelt dat hij MVO vooral ziet als een proces. MVO is geen finaal resultaat van een proces: door onder andere de verlangens van alle stakeholders is het een aspect dat zelf constant onderhevig is aan een proces. Er moet rekening gehouden worden met MVO wanneer een bedrijf beslissingen maakt en wanneer deze geëvalueerd worden (Jones, 1980).

In de theorie wordt geconcludeerd dat MVO een strategische oriëntatie heeft bij organisaties, welke in staat zijn om sociaal verantwoordelijk gedrag om te buigen in een activiteit die van voordeel is voor haar 'profit'. Morele - en ethische waarden worden geprobeerd waar te borgen in een niet-financiële jaarrekening. Gesteld wordt dat de stakeholder theorie een goede toevoeging is aan de managers – en instrumentele gesteldheid van een bedrijf (Rossi & Perrini, 2010).

Hedendaags is de focus van de stakeholder theorie veranderd. De theorie is bij meer ondernemingen geaccepteerd. De definities van de stakeholders zijn ietwat gewijzigd. Het perspectief stakeholder krijgt een andere dementie: waar vroeger geen onderscheid werd gemaakt in de stakeholder, wordt tegenwoordig belangrijk gevonden welke rol de stakeholder kan vervullen. Banken zouden andere informatie verlangen dan de consumenten of werknemers in het bedrijf (Dunfee, 1991). Tevens wordt hedendaags duidelijk dat er steeds een groter verschil komt tussen MVO bij grote bedrijven en MVO bij het MKB. Tilley (2000) stelt dat dit komt door een andere waarde van stakeholders. Er kan bij grotere bedrijven sprake zijn van politieke invloeden, waar het MKB minder last van heeft (Tilley, 2000). In hoofdstuk 5 is verdere informatie opgenomen tussen het verschil van MKB en groter bedrijf.

Wanneer de groepen van Garriga en Melé (2004) erbij gehaald worden, kan de stakeholder theorie geschaald worden in de integratieve groep (3). Deze groep werd gemaakt

voor de bedrijven die MVO geïmplementeerd hebben om aan de vraag van de samenleving te voldoen. De stakeholder theorie bestaat om te voorzien aan de informatie, die de mensen uit de samenleving verlangen. Wellicht zou zonder de vraag van de stakeholders, het bedrijf niet aan een MVO beleid hebben gedaan.

3.4: Carroll's CSR pyramid

Onder de CSR Pyramid, worden vele gelijkenissen vertoond ten opzichte van het TBL model wat beschreven is. Wanneer gekeken wordt naar de definitie van MVO van Carroll (1991), is de volgende definitie te zien: het gedrag van een organisatie dat economisch profiteerbaar is, in een gegeven grens waarbij het sociaal, ethisch en politiek te accepteren valt. In feite voegt Carroll (1991) dus een extra aspect toe aan het TBL model: politiek. Carroll (1991) vindt dat een mix van deze vier aspecten leidt tot het beste evenwicht wat voor 'people', 'planet', 'profit' en 'politiek' het meest optimaal is. Carroll creëert dus eigenlijk vier p's (Carroll, 1991).

In zijn boek, schetst Carroll tevens een afbeelding, dat er inderdaad ook uitziet als een trap van vier verschillende treden. Dit is op Afbeelding 1 te zien.



Afbeelding 1: Carroll's CSR pyramid (Carroll, 1991)

Wanneer geconcentreerd wordt op Afbeelding 1, is de CSR Pyramid van Carroll te zien. Duidelijk wordt dat de onderste laag van de piramide, de basis, uit het behalen van winst bestaat. De bedoeling van de piramide is dat de basis van de piramide goed moet zijn: anders valt de gehele piramide om. Pas als de winst stabiel en van een voldoende niveau is, kunnen bedrijven zich focussen op het volgen van de wetten. Als de wetten in voldoende mate gevolgd worden, kan men gaan denken aan het ethische aspect. Bij het ethische aspect wordt gedacht aan het verbeteren en onderhouden van het aspect 'planet'. Wanneer het ethische

aspect van voldoende waarde geacht is, kan men aan de volgende steen bouwen. Deze steen betreft het gedeelte waarin de ‘people’ op een goede manier worden behandeld: het verbeteren van de kwaliteit van het leven (Carroll, 1991).

Vergeleken met het TBL model, voegt Carroll (1991) het vierde aspect politiek door. Gezien de bemoeienis van de politiek in Nederland, lijkt het zo te zijn dat de overheid een rol speelt in de beslissing tot een MVO beleid. Het MVO platform heeft een overzicht van de MVO-standpunten van de politieke partijen vrijgegeven. Hierin wordt dus ook duidelijk dat bijvoorbeeld de PVV geen CO2 belasting wenst (MVOplatform, n.b.). Politieke keuzes lijken dus gevolgen te hebben voor de bedrijfsuitvoering van organisaties. Carroll (1991) lijkt dus een goede zet gedaan te hebben met het toevoegen van de vierde P, politiek. In hoofdstuk 6 zal er meer aandacht worden besteed aan de invloed van politiek op MVO.

Daarentegen geeft Carroll (1991) geen aandacht aan het verschil in bedrijfsgrootte. De stakeholder theorie is een theorie die hier wel aandacht aan geeft. Logischerwijs worden multinationals die meer in het nieuws zijn, meer gevolgd door ‘people’, ‘planet’ en ‘politiek’ dan een MKB dat zich in een kleine stad gevestigd heeft. Dit is dus een aspect dat zou verbeterd kunnen worden aan Carroll’s CSR pyramid.

Wanneer deze theorie ingeschaald wordt in de lijst van Garriga en Melé (2004), kan gesteld worden dat deze theorie anders wordt ingeschaald dan de stakeholder theorie. Aan de ene kant neemt de stakeholder theorie een positie in, waarin men ervan uitgaat dat het bedrijf MVO gebruikt omdat ze er zelf een voordeel bij zouden kunnen behalen. Aan de andere kant neemt Carroll’s CSR Pyramid de positie in waarin zij informatie zou willen geven aan ‘people’ en ‘planet’, puur omdat het bedrijf zelf een evenwicht wil vinden. Carroll’s CSR Pyramid zou dus geschaald worden in de politieke - (2) en de ethische theorieën (4). De theorie is een politieke omdat Carroll (1991) aandacht schenkt aan de vierde P: politiek. Bovendien houdt Carroll (1991) rekening met de regelgeving die door overheid verplicht zou kunnen worden. Daarnaast is de theorie een ethische theorie omdat onder Carroll’s CSR Pyramid ervan uitgegaan wordt dat de onderneming zelf een evenwicht wil creëren tussen de gedefinieerde vier p’s.

3.5: Agency theorie

De agency theorie is een theorie die gedefinieerd is als een theorie waarbij beslissingen een grote rol spelen. Één of meerdere personen (de principaal) wijst een ander persoon (de agent) aan om bepaalde beslissingsbevoegdheden over te dragen. Het grote punt in deze theorie is

dat de principes van de principaal en de agent niet overeen kunnen komen. Wanneer dit het geval is, gaat het gehele nut van de samenleving naar beneden, wat een *residual loss* genoemd wordt (Jensen & Meckling, 1976).

Volgens de agency theorie, kan de principaal de beslissingen van de agent stimuleren zodat deze beslissingen in eigen voordeel zijn. Door toezichtkosten en het creëren van redenen tot handelen, wordt getracht het voordeel van de principaal zo hoog mogelijk te krijgen. Bovendien kunnen er betalingen verricht worden zodat er gegarandeerd wordt dat de agent geen verrichtingen zal doen, die negatief voor de principaal uit kunnen vallen. Daarnaast zal een compensatie betaald kunnen worden indien de agent toch een verrichting doet, die ten nadele van de principaal zijn. De kosten voor de principaal, de kosten voor de agent en het overgebleven residual loss worden agency kosten genoemd (Ross, 1973).

Gezien de relatie tussen de agent en de principaal, kan de agency theorie in tegenstrijd zijn met de stakeholder theorie. In de agency theorie is de onderneming ervoor verantwoordelijk een management (de agenten) op te stellen, die in het belang van de aandeelhouders (de principalen) opereert. Zoals al gesteld is, kan het zo zijn dat de optiek over MVO onder de aandeelhouders, van een andere waarde kan zijn dan voor het management. Aan de ene kant zouden de managers een andere toepassing van MVO kunnen implementeren, dan de wil is van de aandeelhouders. Hierdoor zullen de aandeelhouders minder tevreden zijn en dit zal minder financiering voor de onderneming betekenen. Daarnaast zouden de aandeelhouders een ander MVO beleid willen implementeren, wat zou betekenen dat de managers tegen hun zin een MVO beleid dienen te volgen. Dit zou betekenen dat managers hun taken wellicht niet voor honderd procent zouden willen uitvoeren. Hierdoor zou de optiek van implementatie van MVO kunnen veranderen, waardoor er een residual loss ontstaat (van der Veen & Moratis, 2010).

Friedman (1970) concludeert dan ook dat het implementeren van MVO onder de agency theory niet zo slim is. In de organisatie kan men beter met de financiële middelen omgaan en het investeren in projecten of het als dividend uitkeren aan de aandeelhouders. Friedman (1970) stelt dat MVO van een dergelijk strategische waarde is, dat managers het gebruiken om de eigen carrière mee te stimuleren en er niet voor zorgen dat de reputatie van de onderneming positief uitvalt (Friedman, 1970).

Vergeleken met Carroll's CSR Pyramid is het een theorie die er minder mee te vergelijken is, omdat de theorieën beiden op een ander aspect ingaan. De agency theorie kan aan de ene kant gezien worden als een grondlegger voor de stakeholder theorie, waarin het besef ontstaat dat stakeholders voor een bedrijf belangrijk zijn (Hill & Jones, 1992).

Daarentegen is de theorie ook anders, aangezien de agency theorie ervan uitgaat dat de meningen van de principaal en de agent kunnen verschillen. De stakeholder theorie gaat hier in mindere mate op in.

Ten slotte wordt de theorie vergeleken met het model van Garriga en Melé (2004). De agency theorie, zoals gesteld door Hill & Jones (1992) is de voorloper van de stakeholder theorie en op dezelfde principes gebaseerd. Wanneer de stakeholder theorie werd geschaald in de integratieve groep (3), zal dit ook voor de agency theorie moeten gebeuren. De agency theorie heeft ook als bedoeling om informatie te verschaffen aan de buitenwereld, alleen wordt er gediscussieerd over de implementatie van de manier van het MVO beleid. Over de bedoeling van het MVO beleid is geen discussie mogelijk, iedereen heeft dezelfde bedoelingen: het geven van informatie aan stakeholders die dit nodig vinden.

3.6: Legitimacy theorie

De legitimacy (wettigheid/geldigheids) theorie is een theorie die in 1995 is geschreven door Suchman (1995). De theorie houdt in dat een bedrijf beseft dat de acties die zij ondernemen wenselijk en geschikt zijn ten opzichte van de normen, waarden, geloof en definities in een samenleving. Suchman (1995) beschrijft dat er vervolgens drie verschillende waarden zijn voor organisatorische legitimacy: pragmatisch, moreel en cognitief. Daarnaast stelt hij dat er ook drie verschillende waarden voor legitimacy zijn op management gebied: verkrijgen, onderhouden en herstellen van legitimacy (Suchman, 1995).

Van groot belang bij deze theorie is dat het bedrijf dat volgens deze theorie handelt stakeholders heeft die hetzelfde verlangen. De stakeholders willen ook dat er een manier van ondernemen geïmplementeerd wordt die wenselijk en geschikt is en volgens goede normen en waarden. Wanneer een bedrijf de wensen van de stakeholders niet in acht nemen, zullen deze stakeholders besluiten om af te haken bij de ondersteuning van het bedrijf. Dit kan zeer schadelijk zijn voor het bedrijf (Suchman, 1995).

Suchman (1995) stelt dat communicatie heel belangrijk is in de legitimacy theorie. Als een bedrijf bepaalde communicatie op een goede manier doet, geloven stakeholders eerder dat een bedrijf op een zorgvuldige manier MVO toepast. Milieuvriendelijk gedrag bij de bedrijven zelf is van groot belang voor deze theorie. Wellicht is het nog belangrijker dat dit gedrag op een goede manier gepubliceerd wordt. Lindblom (1994) stelt dan ook dat de theorie gebruikt kan worden om een bepaalde manier van MVO te creëren en dat dit overgebracht

moet worden naar de mensen zodat het bedrijf in de publiciteit terecht komt of zodat het gedrag van de 'people' beïnvloed wordt (Lindblom, 1994).

Gesteld kan dus worden dat de theorie de bedoeling heeft om milieuvriendelijk gedrag aan de mensen te brengen, mits het bedrijf daar zelf wel beter van wordt. Van belang is dat de onderneming wel genoeg aandacht geeft aan zijn stakeholders: als de onderneming niet dezelfde wil heeft als de stakeholders zullen de stakeholders stoppen met de financiering van de onderneming.

In vergelijking met de theorie van Garriga en Melé (2004), kan de legitimacy theorie geplaatst worden in de ethische (4) groep. Onder de legitimacy theorie is het de grootste bedoeling om ervoor te zorgen dat de onderneming in een dergelijke manier opereert, dat het niet schadelijk is voor 'people' en 'planet'. De onderneming voelt zich verantwoordelijk voor de consequenties op het milieu.

3.7: Stewardship theorie

De stewardship theorie is een theorie die is gecreëerd door Donaldson in 1990. Donaldson (1990) gebruikte de stakeholder theorie van Freeman (1984) en gaf daar zijn eigen draai aan. Donaldson (1990) kreeg het gevoel dat de managers moesten doen "wat het goede aspect was", zonder na te gaan wat voor (financiële) gevolgen dat had voor het bedrijf. Als een manager vond dat er veel in MVO geïnvesteerd moest worden, dan gebeurde dat. Als hij dat niet wilde, dan gebeurde dat niet. De manager is dus de grote besluitnemer in de onderneming (Donaldson & Preston, 1995).

De stewardship theorie is een tegenstelling van de agency theorie. Managers onder deze theorie denken aan de verantwoordelijkheid die zij hebben: onder agency theorie wordt er vooral gedacht aan de eigen waarde die de managers bij een aspect behalen. Vanwege het besef van verantwoordelijkheid, lijkt deze theorie sterk op de legitimacy theorie. Echter, in de legitimacy theorie wordt geen aandacht geschonken aan de relatie binnen een onderneming, terwijl de stewardship theorie dit wel doet. Zoals al gesteld is de stewardship theorie dus een aanval op de agency theorie. Donaldson (1991) vond de stewardship theorie een oplossing voor de residual loss en de kosten, die ontstonden onder de agency theorie (Donaldson & Davis, 1991).

Garriga en Melé (2004) stellen dat de stewardship theorie, net als de legitimacy theorie, geplaatst kunnen worden in de ethische (4) groep. Hoewel de managers zelf de keuze maken, wordt gesteld dat deze keuzes wel op een manier gemaakt zijn zonder 'people' en

‘planet’ te beschadigen. Managers zijn dus bewust van het feit dat zij invloed hebben op ‘people’ en ‘planet’ en willen dit ook kwalitatief verbeteren.

3.8: resource-based-view-of-the-firm theory (RBV)

Deze theorie, die geïntroduceerd is door Wernerfelt in 1984, baseert zich vooral op de ondernemingen zelf. In deze theorie wordt het erg belangrijk wat de gevolgen zijn voor het bedrijf zelf, en niet zozeer voor de samenleving. Gesteld wordt dat door gebruik te maken van ‘people’ en ‘planet’, de ‘profit’ gestimuleerd kan worden (Wernerfelt, 1984).

Het eerste theoretische artikel over RBV kwam van Hart in 1995. Hart (1995) stelde dat bedrijven vooral moesten kijken naar ‘planet’ als het om MVO gaat. Er wordt gesteld dat het volgen van een productie die als milieuvriendelijk kan worden gezien kan bijdragen aan het verkrijgen van een competitief voordeel, wat als gevolg heeft dat de ‘profit’ van een onderneming kan stijgen (Hart, 1995). Russo en Fouts (1997) hebben dit vervolgens empirisch getest en vonden dat ondernemingen die met hogere niveaus van milieubewustzijn produceerden een betere financiële performance hadden als bedrijven die minder om ‘planet’ gaven. Zij concludeerden dat de RBV-theorie bij deze geaccepteerd was: bedrijven die ‘planet’ positief beïnvloeden zullen een positief effect hebben op de ‘profit’ (Russo & Fouts, 1997).

McWilliams en Siegel (2001) probeerden vervolgens te onderzoeken of bedrijven dit strategisch in gingen zetten. Deze auteurs creëerden een model waarin twee ondernemingen met identieke producten geobserveerd werden. Het ene bedrijf deed de bedrijfsuitvoering op de ‘normale’ manier, het andere bedrijf maakte veel reclame voor het sociale aspect. Hoewel de kosten van het sociale bedrijf hoger waren, konden zij uiteindelijk toch een hogere winst boeken dan het ‘normale’ bedrijf. Met dit kleine onderzoekje probeerde McWilliams en Siegel (2001) aan te tonen dat MVO van strategische waarde was (McWilliams & Siegel, 2001).

In vergelijking met de schaling van Garriga en Melé (2004), kan gesteld worden dat de RBV-theorie zich als enige in de instrumentele (1) groep bevindt. Onder de RBV-theorie zijn bedrijven echt bezig ‘people’ en ‘planet’ te gebruiken om de ‘profit’ een positief effect te geven. Het bedrijf spreekt niet van gevolgen op ‘people’ en ‘planet’, maar denkt slechts in het uiteindelijke gevolg op de ‘profit’.

3.9: Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat er verschillende theorieën zijn die de implementatie van MVO zouden kunnen verklaren. Onder de stakeholder theorie wordt verklaard dat bedrijven MVO wel moeten implementeren, omdat dit het verlangen van de stakeholders is. Bij de theorie van Carroll's CSR Pyramid worden de drie p's van het genoemde TBL model gebruikt en daar wordt een vierde P (politiek) aan toegevoegd. Hierbij is Carroll's Pyramid dus een uitbreiding van het eerdere TBL model. Vervolgens wordt in de agency theorie gesteld dat MVO van zulke waarde is, dat het meer strategisch geïmplementeerd wordt. Bovendien kan de agency theorie als voor- en tegenstander van de stakeholder theorie gezien worden. De legitimacy theorie betreft een theorie waarin juist meer in de samenleving gekeken werd. Bedrijven vonden het belangrijk dat op dit gebied aan een juiste manier aan bedrijfsuitvoering gedaan werd. Vervolgens is de stewardship theorie een theorie waar de stakeholder theorie ten grondslag aan zou kunnen liggen. De stewardship theorie stond voor een theorie waarin de managers zelf in zouden schatten wat 'het beste is', zonder te kijken naar de financiële gevolgen voor het bedrijf. Het is bovendien een tegenstander van de agency theorie. Ten slotte bestaat de resource-based-view-of-the-firm theorie (RBV), waarin de focus vooral gelegd wordt op de bedrijven zelf. Via 'people' en 'planet', proberen zij de 'profit' te maximaliseren.

4: Motivaties voor MVO

In de hedendaagse economie is er sprake van steeds meer implementatie van MVO in de bedrijfsuitvoering van bedrijven (MVO Nederland, 2014). Bovendien wordt er van bedrijven ook steeds meer verwacht, aangezien o.a. stakeholders veel naar MVO gerelateerde informatie vragen (Idowu & Pappasolomou, 2007). Op de beurs in Frankrijk is het bijvoorbeeld verplicht informatie over de sociale – en milieuvriendelijke activiteiten op te nemen in de financiële jaarrekening. Daarnaast moet in Zuid-Afrika elk beursgenoteerd bedrijf minimaal één product hebben, wat een MVO gebaseerd product is. Deze verschillen worden volgens Idowu en Pappasolomou (2007) veroorzaakt door de verschillende stakeholders, die in deze landen aanwezig zouden kunnen zijn (Idowu & Pappasolomou, 2007). In paragraaf 5.1 zal hier meer over vermeld worden.

Harrison (1997) ontwikkelde het drop-process model waarbij hij de verantwoordelijkheid met betrekking tot MVO vergelijkt met het gooien van een steen in een vijver: de steen gaat door verschillende lagen (niveaus) heen. Het eerste niveau betreft een basisniveau, waarin bedrijven belasting betalen, de wet volgen en op een eerlijke manier handel drijven. Vervolgens bestaat er een tweede niveau, wat het organisatorisch ('planet') niveau is. Hier wordt gekeken of bedrijven op een milieuvriendelijke manier produceren en of deze bedrijven de milieugerelateerde wetten volgen. Ten slotte bestaat er het derde niveau, wat gericht is op het sociale aspect ('people'). Hierbij dient een bedrijf zich verantwoordelijk te voelen voor de gezondheid van de samenleving. Bovendien dient het dan ook te helpen met het bestrijden van ziektes in de samenleving, zoals in de derde wereld (Harrison, 1997). Het organisatorische – en sociale aspect kunnen hierbij vergeleken worden met 'people' en 'planet' van de genoemde triple p's uit het TBL-model. Hierbij is het van belang dat in veel landen het eerste niveau niet kan worden gezien als het voeren van MVO. Het is vanzelfsprekend dat in de meeste landen belasting wordt betaald, de wet wordt gevolgd en op een eerlijke manier handel gedreven wordt.

De lange – of korte termijn is een aspect wat erg belangrijk is bij de implementatie van MVO in een onderneming. Wanneer de implementatie op de korte termijn gebeurt, dus op een ad hoc basis, lijkt een MVO beleid vooral veel geld te kosten en weinig positieve invloed te hebben op de bedrijven (McElhaney, 2009). De bedoeling van een MVO beleid is dat het op de lange termijn een normale zaak van de onderneming wordt. Er moet een gedachte gecreëerd worden waarbij mensen bij dat bedrijf gelijk aan het MVO beleid denken. Hierbij is het van belang dat het MVO beleid dan ook strategisch geïmplementeerd dient te worden.

Slechts op de lange termijn zal het MVO beleid een positieve uitkomst bieden voor de bedrijven die het beleid geïmplementeerd hebben en zal het beleid niet alleen als een kostenpost gezien worden (McElhaney, 2009).

In dit hoofdstuk wordt getracht te onderzoeken welke redenen ondernemingen hebben, waardoor zij MVO willen volgen. Deze bevindingen zullen gekoppeld worden aan de theorieën die werden genoemd in het derde hoofdstuk. De eerste deelvraag zal in dit hoofdstuk tevens beantwoord worden.

➔ Waarom richten organisaties zich op MVO?

Idowu en Papasolomou (2007) noemen verschillende redenen waarom bedrijven MVO invoeren. Deze zullen nu kort genoemd worden, alvorens zij in verschillende paragrafen apart besproken zullen worden. Ten eerste stellen de onderzoekers dat de reputatie van ondernemingen zeer belangrijk is. Daarnaast stellen Idowu en Papasolomou (2001) dat de druk van stakeholders van groot belang is. Bovendien stellen de onderzoekers dat economische performance van invloed is op het implementeren van MVO. Daarnaast is het begrip intrinsieke motivatie van groot belang voor bedrijven. Ten slotte is de algehele balans belangrijk voor bedrijven (Idowu & Papasolomou, 2007).

Zoals in hoofdstuk 3 al gesteld werd, zijn er verschillende theorieën die de implementatie van MVO zouden kunnen verklaren. De motivaties die in dit hoofdstuk gevonden zullen worden werden onderzocht door middel van een literatuuronderzoek. Vervolgens zal getracht worden de theorieën uit hoofdstuk 3 te koppelen aan de gevonden motivaties. Duidelijk wordt dat er verschillende theorieën toegepast kunnen worden op verschillende motivaties. Waar de intrinsieke motivatie erg neigt naar de legitimacy theorie, doet de druk van stakeholders heel erg neigen naar de stakeholder theorie.

4.1: Reputatie van ondernemingen.

Mohr, Webb en Harris (2001) onderzochten via empirisch onderzoek dat consumenten nog minder vertrouwen hebben in ondernemingen dan in het leger, politie, scholen en kranten (Mohr, Webb, & Harris, 2001). Volgens hen ondervinden ondernemingen steeds meer druk van de markt waarin zij opereren. Door stakeholders wordt steeds meer verlangd dat bedrijven goede doelen steunen, milieuvervuiling tegengaan, sociale problemen oplossen of, in andere woorden, sociaal verantwoordelijk gedrag vertonen. Hoewel er in veel onderzoeken al

duidelijk is geworden dat managers graag mee willen werken aan de manier van milieubestrijding, is de bevrediging van het publiek redelijk onderbelicht gebleven. Dit komt omdat bedrijven in de onderzoeken normaliter het meest centraal staan: informatie is makkelijker te verkrijgen en bedrijven komen hierdoor in het nieuws, wat de reputatie kan verbeteren. Informatie over het publiek is moeilijker te verkrijgen en een conclusie trekken over het gehele publiek is daardoor vrijwel onmogelijk. Mohr et al. (2001) stellen dat de reputatie van de ondernemingen een goede weergave zou zijn van de opinie van het publiek. Het is dus belangrijk dat stakeholders meegaan in de bedrijfsvoering van de onderneming dat verder zal worden behandeld in paragraaf 5.2 (Mohr et al., 2001).

Belangrijk bij dit aspect is dat bedrijven zich niet alleen focussen op de 'profit', maar ook op de 'people', 'planet' en 'politiek'. Als het publiek tevreden is met hoe de onderneming produceert zonder 'people' en 'planet' schade aan te brengen, gaat de reputatie omhoog, en de onderneming hoopt daarmee ook de winst. Bhattacharya, Du en Sen (2010) delen deze optiek en geven twee voorbeelden van bedrijven die dit ook doen. Het bedrijf Target spendeerde 5% van haar nettowinst (150 miljoen in 2007) aan duurzaamheidsprogramma's. Deze programma's stimuleerden scholing, toegang tot artsen en veiligheid. Ook General Electric is gaan investeren in technologieën die gezondheid testen, om medische fouten en leven van patiënten te verbeteren. De onderzoekers stellen dat ze dit slechts doen zodat het bedrijf verder in de toekomst een verbetering zien in de reputatie, wat hopelijk voor een stijging in de 'profits' zal zorgen (Bhattacharya, Du, & Sen, 2010).

Volgens onderzoek in Amerika zullen 87% van de consumenten van merk wisselen, als het andere merk meer positief in het nieuws komt. Sinds 1993 betreft dit een verschil van 66%. Wanneer het huidige bedrijf negatief in het nieuws komt, is 85% van de consumenten in Amerika geneigd over te stappen naar een ander merk. In dit onderzoek wordt dus wederom gesteld dat reputatie van een bedrijf van groot belang is voor winstoptimalisatie (Bhattacharya et al., 2010).

Bhattacharya et al. (2010) stellen dat het bericht over MVO, dat bedrijven uitzenden, het meest belangrijk is. Als de berichtgeving van goede waarde is, zullen consumenten zich hiermee aangetrokken voelen en zal de reputatie van het bedrijf stijgen. Zij geven als voorbeeld een bedrijf dat shampoo creëert, waarvan zij 10 cent per fles schenken aan het Wereld Natuur Fonds (WNF). Het WNF heeft tot doel dat dierproeven verboden worden, terwijl het bedrijf 'slechts' 10 cent per fles doneert. Het bedrijf zou nog steeds dierenproeven kunnen uitvoeren, waardoor het bedrijf nog steeds 'people' en 'planet' zou kunnen beschadigen. Voor het bericht maakt het alleen niets uit: Consumenten zullen denken dat het

bedrijf een goede prestatie verricht en de consumenten zullen automatisch denken dat de shampoo dierproefvrij is (Bhattacharya et al., 2010).

Wanneer het theoretisch kader gekoppeld wordt aan de reputatie van ondernemingen, zullen we zien dat deze het best geschaald kunnen worden in de RBV-theorie en Carroll's CSR Pyramid. Gezien het feit dat bedrijven zelf denken aan hun reputatie, is de reputatie het beste te schalen tot de RBV-theorie. Het grote punt bij de RBV-theorie was dat bedrijven er zelf beter van worden. Uiteraard wordt er aandacht aan de reputatie van de ondernemingen geschonken, omdat ondernemingen er zelf daadwerkelijk beter van worden. 'People' en 'planet' kunnen gebruikt worden om ten koste van deze aspecten de 'profit' te laten stijgen. Bovendien kan de reputatie van de ondernemingen geschaald worden onder Carroll's CSR Pyramid, omdat er toch geprobeerd wordt een evenwicht te vinden tussen 'profit', 'people', 'planet' en 'politiek'. De reputatie van de ondernemingen kan er daadwerkelijk voor zorgen dat er een evenwicht zou kunnen bestaan tussen deze vier aspecten. Het wordt door bedrijven wel belangrijk gevonden dat zij zelf een voordeel behalen bij implementatie van het MVO beleid.

4.2: De druk van stakeholders.

Paragraaf 4.1 richtte zich op de ondernemingen en de reputatie die hierbij van groot belang is. Daarbij is het ook belangrijk wat de stakeholders van een eventuele implementatie vinden. Zoals gesteld in de stakeholder theorie, kunnen stakeholders geschaald worden onder degenen die effect hebben op, of beïnvloed worden door, de onderneming. Deze mensen zijn dus de drijfveer van de onderneming en daar dient goed naar geluisterd te worden (Freeman, 1984).

Idowu en Papasolomou (2007) hebben onderzocht wie als stakeholders gezien zouden kunnen worden. De aanvraag voor informatie werd vooral gevraagd door: private – en institutionele beleggers, consumenten, werknemers, leveranciers, overheidsdepartementen, de media, niet-overheidsgerelateerde organisaties en het algemene publiek. Uiteraard hebben al deze stakeholders andere bedoelingen met de informatie van het MVO rapport. Overheidsdepartementen zullen bijvoorbeeld meer aandacht schenken aan de milieuregelgeving, terwijl consumenten geïnteresseerd kunnen zijn naar de daadwerkelijke reden dat een bedrijf daadwerkelijk lagere milieuvervuiling heeft gerealiseerd. De tendens ontstaat dat bedrijven voelen dat zij verplicht zijn om de informatie die gevraagd wordt door de stakeholders te verschaffen (Idowu & Papasolomou, 2007).

Idowu en Papasolomou (2007) zijn het eens met de theorie van Freeman (1984), maar stellen dat het wel afhangt van de sector waar het bedrijf opereert en wat de bedrijfsstructuur is. Hierbij geven deze onderzoekers een voorbeeld van een familiebedrijf, waarbij het vooral bedoeld was dat MVO op eenzelfde manier geïmplementeerd bleef, als de manier hoe dat hedendaags gedaan werd in het bedrijf. Hier zijn de stakeholders dus de oud-familieleden die in dit bedrijf opereerden. Daarnaast geven ze een voorbeeld van een ander bedrijf: bij dit bedrijf hadden managers de leiding die het ‘normaal’ vonden dat het bedrijf een bepaalde manier van MVO aanhield. Hier betreft het dus dat de managers als stakeholders gezien kunnen worden, en daardoor een bepaalde manier van MVO uitvoeren verlangen. De omvang van het bedrijf heeft dus invloed op het soort stakeholders dat op het bedrijf afkomt. Het verschil in stakeholders zal in paragraaf 5.1 verder besproken worden (Idowu & Papasolomou, 2007).

Idowu en Papasolomou (2007) deden empirisch onderzoek naar de druk van de stakeholders in een organisatie. Hierbij onderzochten zij bij veertig bedrijven waarom en hoe een MVO rapport geschreven werd. Bovendien werd onderzocht wat het voordeel hiervan was voor deze bedrijven. In het onderzoek werd duidelijk dat elk bedrijf de MVO rapporten aanbiedt om transparant te zijn tegenover de stakeholders. Al jaren achter elkaar bestaat er ook meer vraag naar deze MVO rapporten door de stakeholders (MVO Nederland, 2014). Hierbij stellen de onderzoekers dat het MVO beleid verandert van een ad hoc wijze naar een meer structurele manier. De stakeholders vinden het dan ook steeds ‘normaler’ worden dat zij de MVO rapporten verkrijgen (Idowu & Papasolomou, 2007).

Tien procent van de bedrijven die hebben meegedaan in het onderzoek van Idowu en Papasolomou (2007) stellen dat zij MVO implementeren omdat zij druk voelen door een bepaalde sector die ‘gevoelig’ is voor milieuvervuiling. De bedrijven die in deze sector opereerden verkozen MVO te implementeren omdat zij vonden dat zij werden verplicht MVO te implementeren. De bedrijven beseften wel dat deze implementatie eventuele voordelen zouden kunnen opleveren. Stakeholders geloven dat de aanwezigheid van een MVO beleid de milieuvervuiling kan verminderen (Idowu & Papasolomou, 2007). Met de rapportage van een MVO rapport zal de aandacht rondom de milieuvervuiling verminderd worden, aangezien zij zelf rapporteren dat zij minder bijdragen aan de milieuvervuiling die er heerst. Hoewel dit toepasselijk is bij de reputatie van de onderneming (hoofdstuk 4.1), is dit aspect eveneens toepasselijk op de stakeholders van de onderneming. Zij willen immers informatie over hoe ‘hun’ bedrijf het doet, in een sector waar milieuvervuiling meer aan de orde is (Idowu & Papasolomou, 2007).

Gezien het feit dat stakeholders een grote rol spelen in de implementatie van een MVO beleid, kan de druk van stakeholders gezien worden als een koppeling naar de stakeholder theorie uit paragraaf 3.3. Zonder externe druk van de stakeholders voelt een bedrijf zich wellicht minder geneigd om een MVO beleid te moeten implementeren. Het bedrijf voelt zich ‘genoodzaakt’ om MVO te implementeren, omdat de stakeholders dit graag willen. Het is maar de vraag of het bedrijf een MVO beleid had ingevoerd als er geen externe druk was gevoeld. Het werd dus duidelijk dat een bedrijf de externe druk echt nodig heeft, om een MVO beleid te implementeren. Zonder deze externe druk, is het niet zeker of het MVO beleid geïmplementeerd had geweest.

4.3: Financiële prestatie.

Zoals duidelijk werd in de RBV-theorie, is het mogelijk dat bedrijven de ‘profit’ willen stimuleren, aan de hand van ‘people’ en ‘planet’. Bedrijven willen niet achter lopen met de hype van MVO en MVO rapportage. Door uit te blinken in de implementatie van MVO, zullen zij proberen een voordeel uit winstoogpunt te behalen, ten opzichte van de concurrenten. Hiermee zullen zij hopen op een hogere ‘profit’, waardoor ze een hogere financiële prestatie kunnen rapporteren.

Rasinski (1992) is het eens met de opvattingen van de RBV-theorie en vraagt zich af waarom ondernemingen zoveel aandacht aan MVO beleid zouden besteden. Hij concludeert vervolgens dat dit wordt gedaan vanuit zelfbelang. Hij stelt dat elk bedrijf gewoon winst wil maken en ziet MVO als een gebruiksmiddel om dat te bewerkstelligen. Als een bedrijf niet volgt in de huidige vorm van MVO beleid, zullen zij volgens Rasinski een achterstand hebben op deze bedrijven, wat kan leiden tot een daling in de ‘profit’ (Rasinski, 1992).

Idowu en Papasolomou (2007) onderzochten vijf aspecten die te maken hadden met de financiële prestatie. Zij stelden dat bedrijven de financiële prestatie verbeteren door MVO rapportages te maken die beter zijn dan die van hun concurrenten. Daarnaast proberen bedrijven de financiële prestatie te laten stijgen door een positieve relatie met het publiek en het MVO beleid te ontwikkelen. Bovendien wordt de financiële prestatie verbeterd als de bedrijven de wil van de stakeholders kunnen volgen. Wanneer de stakeholders (zoals banken) tevreden zijn, kunnen zij sneller een lening verkrijgen waardoor sneller winsten gegenereerd kunnen worden (Idowu & Papasolomou, 2007). Bovendien wordt de financiële prestatie verbeterd als de doelen van de werknemers in eenzelfde lijn liggen met de doelen die het bedrijf zou kunnen hebben. Dit zou kunnen komen doordat de werknemers meer het gevoel

krijgen dat zij invloed kunnen uitoefenen op het MVO beleid en dit ook daadwerkelijk belangrijk vinden. De doelen van de ondernemingen zullen worden tentoongespreid in een MVO rapportage. Als werknemers het hiermee eens zijn, zijn ze tevreden en zouden ze wellicht sneller kunnen produceren (Donaldson & Davis, 1991). Hierdoor stijgen de winsten wederom. Ten slotte zou de financiële prestatie kunnen stijgen indien de verplichtingen van overheidsdepartementen vervuld worden: zodra dit niet gedaan wordt kunnen ze (milieu)heffingen krijgen, waardoor de winsten weer zullen dalen (Idowu & Pappasolomou, 2007).

Een goed voorbeeld van het luisteren naar de stakeholders is het bedrijf Carrefour. Carrefour heeft iemand in dienst die gespecialiseerd is op het gebied van MVO. Deze werknemer concludeerde dat consumenten overgevoelig zijn voor schade op gebied van veiligheid en milieu. Deze persoon heeft dus gezorgd dat hier veel aandacht aan werd besteed in het MVO beleid en de rapportage. Hierdoor denkt Carrefour een hogere winst te kunnen rapporteren (Bhattacharya, Du, & Sen, 2010).

In deze paragraaf werd duidelijk dat de financiële prestatie van de ondernemingen het belangrijkste was. Deze financiële prestatie wordt gemaximaliseerd door te aandacht te schenken aan de winsten die de onderneming genereert. Omdat de financiële prestatie centraal stond in het MVO beleid bij deze bedrijven, is de RBV-theorie een theorie die de implementatie van een MVO beleid kan verklaren. Door effectief gebruik te maken van 'people' en 'planet', hoopt men de winsten, en daarmee de financiële prestatie ten opzichte van concurrenten te verbeteren. Volgens de theorie wordt dus geconcentreerd op het effect op de winst. Wat hierbij de gevolgen zijn voor 'people' en 'planet', maakt voor deze bedrijven niet zoveel uit.

4.4: Intrinsieke motivatie.

In de voorgaande paragrafen werd gesteld dat bedrijven een MVO beleid voeren omdat het moet, of omdat het een voordeel voor het bedrijf had. In deze paragraaf wordt het begrip intrinsieke motivatie beschreven. Met intrinsieke motivatie wordt bedoeld dat een onderneming bewust is van het feit dat de onderneming verantwoordelijk wordt geacht voor een goede omgang met 'people' en 'planet' (Masaka, 2008). Hierbij is het dus belangrijk te stellen dat het bedrijf niet zozeer meer kijkt naar de 'profit' tijdens het MVO beleid, maar meer naar wat de uitkomsten zijn van dit beleid voor 'planet' en 'people' (Masaka, 2008).

Masaka (2008) stelt echter in zijn artikel dat bedrijven dit vrijwel nooit zullen doen: het zijn veelal geen bedrijven die intrinsiek gemotiveerd zijn, maar stichtingen of verenigingen die niet het doel hebben om winst te maken. Een voorbeeld zou WNF of Greenpeace zijn. Deze bedrijven zetten zich in om vooral 'planet' en 'people' zoveel mogelijk tevreden te stellen. Hierbij zijn zij wel een stichting, waardoor de 'profit' een minder belangrijke plaats verkrijgt ten opzichte van de 'people' en 'planet' (Masaka, 2008).

Masaka (2008) stelt echter ook dat bedrijven met het doel om winst te maken aan intrinsieke motivatie kunnen doen. Hierbij wordt geschetst dat bedrijven een periode van bewustzijn kunnen creëren, waarin wel veel aandacht wordt besteed aan 'people' en 'planet'. Deze bedrijven zullen in deze periode minder aandacht schenken aan de 'profit', om reputatie voor de onderneming te winnen. Na deze periode zijn stakeholders bekend met het feit dat het bedrijf aandacht heeft geschonken aan 'people' en 'planet'. De focus kan nu dus weer liggen op de 'profit' (Masaka, 2008).

Wederom stellen Idowu en Papasolomou (2007) verschillende aspecten samen waarom intrinsieke motivatie voor ondernemingen van grote waarde kunnen zijn. Ten eerste stellen zij dat werknemers invloed kunnen hebben op de ideeën van de onderneming. Hierdoor wordt de intrinsieke motivatie van de onderneming versterkt. Dit kan als gevolg hebben dat de onderneming wil uitstralen dat zij 'people' en 'planet' belangrijker vinden dan de 'profit'. Ten tweede noemen zij een manager die openstaat voor implementatie van een MVO beleid. Wanneer een manager openstaat voor implementatie van het MVO beleid, en dezelfde intrinsieke motivatie deelt, zou dit kunnen leiden tot het effectief uitbrengen van een goed MVO beleid waarin duidelijk wordt dat het bedrijf zelf een intrinsieke motivatie heeft om een MVO beleid te implementeren. Ten slotte kan gesteld worden dat een bedrijf zelf graag wil laten zien dat zij een intrinsieke motivatie hebben om wat te doen aan de schade die kan ontstaan bij de 'people' en 'planet'. Het genoemde voorbeeld van Greenpeace en WNF is hierbij een goed voorbeeld, omdat in de reclames echt duidelijk wordt dat zij invloed willen uitoefenen op de huidige mate van schade die aangebracht wordt aan 'planet' (Masaka, 2008). Tevens kunnen zij door aandacht te geven aan niet-financiële aspecten stakeholders verkrijgen. Ten slotte wordt de intrinsieke motivatie gebruikt om een impuls te geven aan de huidige manier van implementeren van MVO. Wanneer de huidige implementatie niet van voldoende waarde is, en een intrinsieke motivatie gecreëerd wordt, kan een beleid gecreëerd worden wat er wel echt toe doet. Dit kan ervoor zorgen dat er weer nieuwe stakeholders worden gestrikt (Idowu & Papasolomou, 2007).

Geconcludeerd wordt dat in dit hoofdstuk ‘people’ en ‘planet’ centraal stonden. Hoewel in paragraaf 4.1 t/m 4.3 veel aandacht werd besteed aan externe motivatie, stond in deze paragraaf intrinsieke motivatie centraal. Door gebruik te maken van deze intrinsieke motivatie, wordt getracht zo weinig schade mogelijk schade aan ‘people’ en ‘planet’ te brengen. Dat dit een negatieve invloed zou kunnen hebben op de winsten voor het bedrijf, dat moet een bedrijf dan maar voor lief nemen. Echter, er werd aangetoond dat bedrijven het ook als soort reclame stunt zouden kunnen gebruiken. In de toekomst zal er dan weer een ‘normale’ bedrijfsvoering uitgevoerd worden. Omdat ondernemingen een intrinsieke motivatie zouden kunnen hebben om ‘people’ en ‘planet’ zo weinig mogelijk schade toe te brengen, zou de intrinsieke motivatie geplaatst kunnen worden onder de legitimacy theorie. Bedrijven zouden het belangrijk kunnen vinden om de schade op ‘people’ en ‘planet’ te minimaliseren. De legitimacy theorie werd precies zo gedefinieerd: de kwaliteit van ‘people’ en ‘planet’ dient koste wat het kost te worden verbeterd, zonder aandacht te geven aan ‘profit’. Voor een onderneming kan dit aspect erg belangrijk zijn. Er ontstaat hedendaags een trend waarin mensen de effecten op ‘people’ en ‘planet’ erg belangrijk vinden, waardoor bedrijven steeds meer verantwoordelijkheid voelen voor de negatieve effecten die tot stand kunnen komen tijdens de bedrijfsuitvoering. Meer over deze trend zal te lezen zijn in hoofdstuk 6.

4.5: Algehele balans.

In vergelijking met vorige paragraaf, dient van deze paragraaf gezegd te worden dat bedrijven een balans moeten zoeken tussen ‘people’, ‘planet’ en ‘profit’. In paragraaf 4.4 werd gesteld dat bedrijven koste wat het kost ‘people’ en ‘planet’ willen verbeteren, zonder prioriteit te geven aan de ‘profit’. Dat is in deze paragraaf niet het geval: ‘people’, ‘planet’ en ‘profit’ dienen allemaal gemaximaliseerd te worden zonder dat één van de drie aspecten negatief wordt beïnvloed (Idowu & Papasolomou, 2007).

Met de algehele balans wordt bedoeld dat bedrijven een balans proberen te creëren van de triple p’s: ‘profit’, ‘planet’ en ‘people’. Dit is ook de oorzaak waarvoor MVO in eerste instantie bedoeld was: een balans proberen te brengen tussen deze drie aspecten, zonder eentje van de drie een negatieve invloed te laten hebben. In de praktijk is dit moeilijk te bewerkstelligen en zoals Willard (2002) al terecht stelde, is dit moeilijk om te meten. Dit komt omdat de gevolgen van een MVO beleid geen monetaire waarden hebben, maar vooral

waarden die met welzijn te maken hebben. Deze zijn niet of nauwelijks te meten (Willard, 2002).

Idowu en Papasolomou (2007) stellen dat het sociale en culturele aspect op verschillende punten gestimuleerd kunnen worden. Ten eerste is het van belang een open manier van managen tentoon te stellen, zodat stakeholders geloven dat het bedrijf een manier wil vinden waardoor de triple p's niet beschadigd zullen worden. Daarnaast zal het bedrijf ook ervoor moeten zorgen dat er veel aandacht wordt besteed aan het MVO beleid. Dit zou gedaan kunnen worden door een periode in te lassen, waardoor er gefocust wordt op 'people' en 'planet' en niet op de winsten (Harrison S. , 1997). Op deze manier zullen stakeholders dan ook zien dat het bedrijf de wil heeft om een balans te vinden tussen de triple p's. Deze triple p's zijn de kernwaarden van het MVO beleid van het bedrijf. Als de stakeholders zien dat de onderneming veel waarde hecht aan 'profit' en 'planet', zal geconcludeerd worden dat de onderneming ook daadwerkelijk daarmee bezig is (Idowu & Papasolomou, 2007).

Gezien het feit dat de algehele balans een evenwicht verlangt tussen de triple p's, kan gesteld worden dat zowel het TBL-model als Carroll's CSR Pyramid ten grondslag zouden kunnen liggen aan de verklaring van een algehele balans. Het verschil tussen deze theorieën ligt in een vierde aspect: politiek. Als de politiek zich zou bemoeien met de implementatie van een MVO beleid, lijkt Carroll's CSR Pyramid de meest correcte theorie die de algehele balans zou kunnen verklaren. De algehele balans zal dus opgebouwd moeten worden, waar het financiële aspect als basis zou moeten dienen. Vervolgens zal hier verder gebouwd moeten worden, zodat de piramide van een stevig niveau is.

4.6: Conclusie

In dit hoofdstuk werd getracht de eerste deelvraag te beantwoorden.

➔ **Waarom richten organisaties zich op MVO?**

De bevindingen in het hoofdstuk waren verschillend maar hadden wel eenzelfde wending: Ze hadden allemaal een perceptie die op de bedrijven gericht was. Hierbij was het belangrijk dat er een scheiding gemaakt werd tussen de extrinsieke - en de intrinsieke motivatie. Duidelijk werd dat organisaties zich richten op de implementatie van MVO vanuit vijf beweegredenen. Deze redenen betroffen de reputatie van de onderneming, de druk van de stakeholders, financiële prestatie, intrinsieke motivatie en de algehele balans. Voor elk van deze aspecten

was een andere theorie toepasbaar. MVO kan dus vanuit verschillende beweegredenen geïmplementeerd worden en voor ieder bedrijf anders zijn. De motivatie is echter van groot belang: deze kon extrinsiek of intrinsiek zijn. Duidelijk werd dat een bedrijf dat extern gemotiveerd is vooral MVO implementeert, omdat het de externe druk van o.a. stakeholders voelt. Intrinsieke motivatie maakte duidelijk dat bedrijven zelf gekozen hebben om MVO te implementeren.

Gevonden werd dat de algehele balans voor iedereen de beste oplossing zou zijn. De algehele balans zou ingeschaald kunnen worden bij Carroll's CSR Pyramid, omdat zijn oplossing ook was om een algehele balans te creëren. Hoewel dit een fantastisch plan is, is het moeilijk om te definiëren wat de balans is en daarom moeilijk om te bewerkstelligen. Zoals Willard in 2002 ook al terecht stelde: het is moeilijk om deze balans dan ook precies te meten.

Naast Carroll's CSR Pyramid, waren er verschillende theorieën die ook als verklarend beschouwd konden worden. Deze theorieën werden onderzocht in hoofdstuk 3. Gevonden werd dat de reputatie van ondernemingen verklaard konden worden aan de hand van de RBV theorie en Carroll's CSR Pyramid. Via de reputatie wilden de ondernemingen ervoor zorgen dat zij zelf het beste resultaat zouden verkrijgen. Echter, een geheel evenwicht volgens Carroll's CSR Pyramid is tevens gewenst. De druk van stakeholders kon verklaard worden door de stakeholder theorie. Bedrijven voelden een externe druk voor de implementatie van een MVO beleid. Wellicht had een MVO beleid niet worden toegepast, als de externe druk afwezig zou zijn geweest. De financiële prestatie kon verklaard worden aan de hand van de RBV theorie. Bedrijven wilden de implementatie van een MVO beleid gebruiken om de 'profit' te stimuleren, wat ten koste zou kunnen gaan van de kwaliteit van 'people' en 'planet'. Ten slotte kon de intrinsieke motivatie verklaard worden aan de hand van de legitimacy theorie. Hierbij is het belangrijk te beseffen dat ondernemingen zelf het belang van MVO inzien en dat zij zelf een positieve invloed wilden hebben op 'people' en 'planet'.

Duidelijk werd dat Carroll's CSR Pyramid, de stakeholder theorie, de RBV theorie en de legitimacy theorie de boventoon voeren in de verklaring van de motivaties van MVO. In deze theorieën is echter een grote scheiding aan te brengen die van groot belang is: die van intrinsieke – en extrinsieke motivatie. Waar de legitimacy theorie en in mindere mate Carroll's CSR Pyramid een verband hebben met de intrinsieke motivatie, hebben de stakeholder theorie, de RBV theorie en Carroll's CSR Pyramid vooral verband met de extrinsieke motivatie. Bovendien lijken er ook grote verschillen te ontstaan in de geaardheid van de theorieën. Alle vier de theorieën verschillen van aspect, maar ze zouden wel allemaal toegepast kunnen worden. Carroll's CSR Pyramid wenst bijvoorbeeld een algehele balans

tussen 'people', 'profit', 'planet' en 'politiek'. Echter, de stakeholder theorie kijkt alleen naar de externe druk en vergeet aandacht te geven aan de gevolgen op de 'profit'. De tegenhanger: de RBV-theorie, geeft juist wel aandacht aan de 'profit', maar verwaarloost de effecten op 'people' en 'planet'. Ten slotte is de legitimacy theorie een theorie die op zichzelf staat, omdat deze theorie puur kijkt naar het intrinsieke effect bij bedrijven. Deze vergeet het effect op 'profit' op te nemen in de theorie, omdat de 'profit' een secundaire positie verkrijgt.

5: MVO in MKB en grootbedrijf

In dit hoofdstuk zal getracht worden het verschil tussen MKB en grootbedrijf betreffende implementatie van MVO uit te leggen. Zoals al duidelijk werd in hoofdstuk 3, zijn er op het gebied van MVO veel verschillen te herkennen tussen MKB en het grootbedrijf. Het MKB, zal gedefinieerd worden als SME's (Small to Medium Enterprises). De term SME wordt gebruikt omdat in de Nederlandse wet tevens gesproken wordt van een SME (MVO Nederland, 2014). Internationaal wordt geprobeerd om één gehanteerd begrip te integreren. In Nederland zijn 99% van de bedrijven onderdeel van het MKB. Dit betekent dat deze bedrijven minder dan 250 werknemers in dienst hebben en een jaaromzet van maximaal 50 miljoen euro (MKB servicedesk, 2016). Het grootbedrijf zal worden gedefinieerd als een MNE (Multinational Enterprise). Het gebruik van de term MNE kan uitgelegd worden aan de hand van de literatuur. In de literatuur wordt alleen de definitie van een MNE gebruikt. Hierbij wordt gesteld dat een MNE altijd een huisvesting heeft in twee verschillende landen, overeenkomend met de definitie van een multinational. Daarbij wordt vermeld dat een MNE meer dan 250 werknemers in dienst heeft (Muller, 2006).

Muller (2006) stelt dat het verschil kan bestaan door de aanwezigheid van globalisatie (Muller, 2006). Tilley (2000) stelt daarentegen dat bedrijven een andere reden hebben om aan MVO te doen: multinationals (MNE's) hebben vaker te maken met armoede etc. omdat zij kunnen opereren in de Derde Wereld, terwijl SME's vaker tegen de wetten van lokale landen aanlopen. In Nederland komt dit dus redelijk vaak voor, omdat het land voor 99% uit SME's bestaat (Tilley, 2000).

Bovendien zal in het hoofdstuk de tweede deelvraag beantwoord worden.

- ➔ In hoeverre speelt MVO voor zowel bedrijven in het MKB, als grotere bedrijven een rol?

In de eerste paragraaf zal gesteld worden waarom er een verschil bestaat tussen het MKB en de grotere bedrijven. Vervolgens zullen in de twee daaropvolgende paragrafen gekeken worden hoe MVO geïmplementeerd wordt, voor respectievelijk het MKB en het groot bedrijf.

In de paragrafen 5.2 en 5.3 zullen de theorieën van hoofdstuk 3 gebruikt worden om de bevindingen te verklaren. De verschillen die er ontstaan tussen MNE's en SME's zullen niet

door de theorieën worden verklaard omdat deze slechts genoemd worden in paragraaf 5.1. Deze hebben geen verklarende basis nodig.

5.1: Verschillen tussen MKB en groot bedrijf.

Muller (2006) stelt dat de verschillen in implementatie van MVO bestaan door globalisatie. MNE's zijn volgens Muller (2006) wereldwijder georiënteerd dan SME's, waardoor de focus op MVO andere vormen aanneemt. Gesteld wordt dat dit door twee aspecten teweeggebracht wordt: globalisatie en stakeholders (Muller, 2006).

De landen hebben een grote invloed op implementatie van MVO. Muller (2006) stelt dat MNE's in veel verschillende landen actief kunnen zijn. Hierdoor worden MNE's meer beïnvloed door diverse culturen dan SME's, die (meestal) één vestiging hebben in een land dat niet tot de Derde Wereld behoort. De Derde Wereld is een deel van landen waar MNE's zich vaak vestigen, gezien de lage loonkosten en winning van grondstoffen (Muller, 2006). MNE's worden door overheden vaak gezien als bedrijven die verantwoordelijk zouden kunnen zijn voor het niveau van de 'people' en 'planet', in het land waar zij opereren. Met een goed MVO beleid, zouden de MNE's de overheden tevreden kunnen stellen en aan de externe druk voldoen. De implementatie van dit MVO beleid kan hierin dus verschillen, vergeleken met een SME bedrijf. Daarentegen moet hierbij vermeld worden dat er ook SME's zijn die wellicht ook bedrijfsuitvoering in meer dan één land kunnen hebben (Muller, 2006).

Daarnaast verschillen de stakeholders van MNE's en SME's ook. Ten eerste de overheid. De overheid zal een MNE meer verantwoordelijk stellen voor de invloed op 'people' en 'planet' dan de SME. Gegeven het feit dat de MNE altijd in twee verschillende landen te werk gaat, bestaat de kans dat er een andere regelgeving in het tweede land zou kunnen plaatsvinden. Hier dient rekening mee gehouden te worden wanneer een MVO beleid geïmplementeerd wordt, wat zal worden onderzocht in paragraaf 5.3. Voor de SME's is dit anders, omdat zij een 'kleinere' invloed hebben op 'people' en 'planet'. Hierdoor dient men in mindere mate of geen MVO beleid in te voeren. Daarnaast zijn werknemers ook een type stakeholder wat kan verschillen in een MNE en een SME. Waar MNE's veel werknemers kunnen hebben tegen een laag uurloon, kan het voorkomen dat er een SME is, die wellicht maar één werknemer heeft. Dit kan bij een MNE niet voorkomen. Om het aspect 'people' dus te kunnen herbergen in een MVO beleid, zal een MNE veel meer actie moeten voeren dan een SME (Muller, 2006).

De reputatie van de ondernemingen hebben voor allebei de soorten bedrijven ook invloed op het MVO beleid. Waar MNE's op vele aspecten aandacht krijgen, is dit voor SME's van mindere mate. Hierdoor moeten MNE's veel reclame maken, om de reputatie van een MVO-bewust bedrijf waar te maken. SME's hoeven dit niet te doen, waardoor een kwalitatief mindere rapportage volstaat (Jamali, 2010).

Ten slotte stelt Muller (2006) dat de SME's gewoonweg geen tijd hebben om een voldoende MVO beleid in te voeren. Zeker wanneer er een DGA (Directeur Groot Aandeelhouder) in dienst is, heeft deze persoon geen tijd om zaken waar te nemen binnenin het bedrijf en ook nog een MVO beleid in te voeren. Volgens Muller (2006) moeten SME's zich dus focussen op andere aspecten dan MVO. Uiteraard, wanneer de tijd en efficiëntie aanwezig is om een voldoende MVO beleid op te zetten moet dit gedaan worden, zoals onderzocht zal worden in paragraaf 5.2. Echter wordt vaak gezien dat een MVO beleid niet van voldoende waarde is om de vraag van stakeholders op te vullen (Muller, 2006).

Geconcludeerd wordt dat bij de implementatie van een MVO beleid er wel degelijk een verschil is in het soort bedrijf. Waar de MNE's op grote basis beïnvloed worden door globalisatie, overheid en stakeholders, is dit voor SME's in mindere mate. MNE's zien het belang van een goed MVO beleid. SME's die relatief klein zijn, zijn meer bezig met zakelijke bezigheden, in plaats van zich te focussen op een MVO beleid. Bovendien is er in SME's niet genoeg tijd en efficiëntie om een voldoende MVO beleid op te starten. Hierbij is het wel nodig te vermelden dat dit niet voor alle SME's geldt: alleen voor de echte kleine bedrijven. Dit komt doordat de echte kleine bedrijven totaal verschillen in grootte van de MNE's. Er zijn echter wel SME's die qua omzet even groot zouden kunnen zijn als MNE's. Volgens Muller (2006) zouden MNE's dus de enige moeten zijn die een MVO beleid zouden moeten implementeren.

5.2: MVO bij het MKB

Waar in 5.1 de verschillen tussen de MNE's en SME's zijn besproken, zal in deze paragraaf besproken worden hoe MVO geïmplementeerd wordt bij bedrijven die tot het MKB behoren (SME's). Hoewel een implementatie van een MVO beleid wellicht niet tot de normale gang van zaken behoort, kan het zijn dat SME's alsnog de keuze maken om MVO te implementeren (Muller, 2006). In deze paragraaf zal dan ook uitgelegd worden op welke manier deze SME's dit dienen te doen.

Santos (2011) stelt dat SME's een grote rol spelen in de Europese economie en daarom meer aandacht moeten schenken aan MVO. Santos (2011) onderzoekt hoe SME's meer aandacht zouden kunnen schenken aan het MVO beleid. Hierbij vond Santos (2011) dat MVO informeel en niet-gestructureerd moet zijn als het geïmplementeerd wordt door SME's. Santos (2011) verklaart dit doordat de relatief kleine SME's niet de tijd en capaciteit hebben om een MVO beleid geheel door de onderneming te implementeren: ongestructureerd zou van betere waarde kunnen zijn. Het informeel bekend maken van een MVO beleid kan de omgang met stakeholders vergemakkelijken (Santos, 2011).

Echter, Santos (2011) stelt dat er weinig onderzoek naar MVO bij SME's wordt gedaan. Dit wordt verklaard door het feit dat MNE's 'makkelijker' te onderzoeken zijn, omdat de winsten voor de onderneming hierbij makkelijker te verkrijgen zijn. Bovendien zijn multinationals gewilliger informatie vrij te geven, omdat dit goed kan zijn voor de reputatie van de onderneming, zoals genoemd in paragraaf 4.1 (Santos, 2011).

MVO bij SME's wordt vaak beïnvloed door de mening van de directeur/eigenaar van de SME. Vaak worden aspecten van MVO behandeld die de eigenaar/directeur belangrijk vindt, soms zonder dat zij het daadwerkelijk doorhebben. Logischerwijs zal een eigenaar die de arbeidskwaliteit belangrijk vindt een MVO beleid toepassen wat gericht is op de werknemers, dus de 'people'. Daarentegen zou een andere eigenaar het milieuaspect erg belangrijk kunnen vinden. Hier wordt het MVO beleid dus vooral gericht op het 'planet' aspect (Santos, 2011). Perrini, Russo en Tencati (2007) stellen dat dit vooral komt door de beperkte invloed van stakeholders. Waar bij de MNE's stakeholders kunnen bestaan uit verschillende stakeholders, zoals besproken gaat worden in paragraaf 5.3, kan het voorkomen dat bij een SME de werknemer slechts bestaat uit de eigenaar/directeur. Hierdoor wordt zijn mening over MVO geïmplementeerd (Perrini, Russo, & Tencati, 2007).

Het Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) (2003) stelt dat implementatie van een MVO beleid vooral afhangt van de staat van de economie in die tijd. Bepaalde implementatie die beïnvloed wordt door het verkrijgen van een subsidie zullen eerder geïmplementeerd worden dan zonder deze subsidie. Kostenbesparing vanwege het toepassen van een milieuvriendelijk systeem is een aspect wat voor SME's van groot belang is. Hierdoor kan er een reden zijn om toch te investeren in een milieuvriendelijk systeem, wat de kwaliteit van 'planet' doet stijgen. Hierdoor kan het zijn dat overheidsbemoediging nodig blijft (Canadian Business for Social Responsibility, 2003).

In het onderzoek van Santos (2011) wordt gevonden dat SME's tijdens het MVO beleid vooral richten op zaken die in het bedrijf zelf gebeuren. Dit komt doordat SME's in

mindere mate ten opzichte van de MNE's contact hebben met de buitenwereld. Hierdoor is het moeilijk vast te stellen of de implementatie uit intrinsieke motivatie gebeurt, of dat men het slechts implementeert omdat het voordelen voor de 'profit' oplevert (Santos, 2011).

MVO bij het MKB wordt beïnvloed door verschillende aspecten. Ten eerste is de leeftijd van bedrijven van groot belang voor de implementatie van een MVO beleid. De Observatory of European SME's (2004) onderzocht de invloed van de leeftijd van de bedrijven ten opzichte van de implementatie van MVO. Gevonden werd dat de realisatie van een MVO beleid een positief verband heeft met het aantal jaren dat een SME in bedrijfsvoering is. Gevonden werd dat de periode na vijf jaar een omslagpunt is in de realisatie van MVO. Een bedrijf is dan stabiel en het kan focussen op 'secundaire' activiteiten zoals MVO (Observatory of the European SMEs, 2002).

Ten tweede speelt de ligging van de SME een grote rol. Geografie wordt van belang voor de implementatie van MVO, omdat tradities in de landen van grote rol zijn. Santos (2011) stelt dat SME's in Noord-Europese landen vaker MVO toepassen dan landen in het Zuid-Europese gedeelte (Santos, 2011). Geconcludeerd wordt dat tradities met betrekking tot de relatie tussen bedrijven en 'people' en 'planet' kunnen verschillen (Observatory of the European SMEs, 2002).

Ten derde speelt de strategie van de SME een grote rol. Santos (2011) stelt dat SME's die in financiële problemen verkeren minder vaak een MVO beleid implementeren dan een gezond bedrijf (Santos, 2011). De strategie speelt echter ook een rol. Gesteld wordt dat bedrijven die van SME naar een NME willen groeien aan het begin van de oprichting van de onderneming weinig tot geen aandacht schenken aan MVO. Echter zullen zij na de evaluatie wel aandacht besteden aan MVO, omdat zij dat effectiever achten. Daarentegen kan het ook bestaan dat een SME een SME wil blijven, maar wel een goede kwaliteit voor 'people' en 'planet' wilt herbergen (Observatory of the European SMEs, 2002).

Ten slotte spelen MNE's een zeer grote rol in de implementatie van een MVO beleid. Hoewel het voor SME's soms moeilijk kan zijn om een beleid te implementeren, willen deze bedrijven wel proberen te concurreren met de MNE's. Hygiënebepalingen, werknemerssfeer of milieuvriendelijk produceren zouden hierdoor schadelijk kunnen zijn voor de concurrentiepositie van de SME's. Om toch mee te kunnen concurreren met de MNE's, ontstaat er reden om toch over te gaan op het implementeren van een MVO beleid (UNIDO, 2002).

Geconcludeerd kan worden dat SME's verschillende redenen hebben om een MVO beleid in te voeren. De leeftijd van de bedrijven, de ligging van de SME, de strategie - en financiële positie van de SME's en het gedrag van MNE's spelen allen een rol in implementatie van een MVO beleid. Er is echter weinig onderzoek verricht naar MVO bij SME's, omdat het moeilijk is om informatie te verkrijgen bij deze bedrijven. MVO bij SME's is namelijk vooral gericht op aspecten die binnen het bedrijf aanwezig zijn. Bovendien hebben SME's weinig invloeden van stakeholders, omdat er soms maar een stakeholder is: de directeur/eigenaar. Deze persoon zal in de SME altijd zijn wil doordrukken. Hoewel er weinig onderzoek naar SME's is gedaan, is MVO wel een aspect dat in ontwikkeling is. SME's willen proberen te concurreren met de MNE's. In hoofdstuk 6 zal er meer aandacht geschonken worden aan de ontwikkeling van de implementatie van MVO bij SME's.

Duidelijk wordt dat veel SME's MVO zullen toevoegen omdat anderen het willen, en niet per se omdat ze er zelf beter van zouden kunnen worden. De stakeholder theorie zou dus een theorie kunnen zijn, die ten grondslag zou kunnen liggen aan implementatie van MVO bij de SME's. Echter, het is hierbij van belang te stellen dat SME's in mindere mate externe druk voelen dan de MNE's, die worden besproken in paragraaf 5.3. Het lijkt dus waarschijnlijk te worden dat de verklaring van implementatie van MVO bij de SME ligt in de intrinsieke motivatie. Als een SME dus een MVO beleid implementeert, dan lijkt dit meer van intrinsieke waarde te zijn, vergeleken met de extrinsieke motivatie. Wanneer SME's meer tijd en geld zouden hebben, zullen zij wellicht inzien dat zij zelf ook wat kunnen doen aan MVO, zonder eerst te kijken naar stakeholders. De legitimacy theorie zou hierdoor tevens een theorie kunnen zijn die ten grondslag ligt aan de implementatie van een MVO beleid bij een SME. Het lijkt dus ook waarschijnlijker dat de legitimacy theorie de meest verklarende factor is voor implementatie van een MVO beleid. Deze ontwikkeling zal later in hoofdstuk 6 besproken worden.

Onder Carroll's CSR Pyramid wordt gepleit voor een algehele balans, waarbij het financiële aspect de basis is voor de piramide. Wanneer de basis niet goed is, zal de piramide in elkaar storten. Dit leidt tot een MVO beleid wat foutief geïmplementeerd is. Gezien het feit dat een MKB bedrijf veel tijd steekt in het financiële aspect, lijkt het erop dat de MKB sector nog tijd in de basis van de piramide aan het steken is. De basis is dus nog niet van een voldoende niveau, en dat betekent dat een MVO beleid ook nog niet van een voldoende niveau kan zijn.

5.3: MVO bij grootbedrijf.

In paragraaf 5.2 is de implementatie van MVO bij het MKB besproken. In deze paragraaf wordt het grootbedrijf gesproken, wat gedefinieerd zal worden als MNE's. De Rijksoverheid (2013) stelt dat MNE's de belangrijkste initiatiefnemers in de implementatie van MVO zijn (Rijksoverheid, 2013). Dit ligt in lijn met paragraaf 5.2, waarin gesteld werd dat SME's worden beïnvloed door MNE's in de implementatie van MVO.

Koerber en Fort (2008) stellen dat MNE's steeds meer te maken krijgen met globalisatie. De MNE's spreiden zich uit naar de uithoeken van de wereld om de productie uit te breiden of om kostbesparende redenen (Koerber & Fort, 2008). Volgens Korten (2001), heeft deze globalisatie zowel positieve - als negatieve consequenties voor de landen waar de MNE's zich gevestigd hebben. Hoewel deze MNE's veel werk kunnen verschaffen, kan de aanwezigheid van een MNE zorgen voor uitstoot van schadelijke stoffen of uitbuiting van de werknemers (Korten, 2001). Dit heeft tot gevolg dat de vraag naar een MVO beleid zou kunnen toenemen. MNE's voelen zich verplicht om deze vraag te beantwoorden (Korten, 2001).

Andriof en McIntosh (2001) stellen dat een MNE de meeste sociale invloed heeft, omdat zij de enige zijn die mee kunnen doen aan de globalisatie (Andriof & McIntosh, 2001). Vaak opereren deze MNE's in landen die behoren tot de Derde Wereld, waarin de omzet van deze MNE's soms wel hoger ligt dan het BBP in dat land (Waddock, 2008). Gezien het feit dat de Derde Wereld vaak in het nieuws komt omdat 'people' en 'planet' daar vaak schade wordt aangebracht, vindt Janali (2010) dat MNE's die daar opereren juist een goed MVO beleid moeten implementeren. MNE's voelen dus ook vooral druk van stakeholders en hebben een soort verantwoordelijkheid omdat de samenleving vindt dat zij verantwoordelijk zouden kunnen zijn voor de schade die in de Derde Wereld verricht wordt (Jamali, 2010).

Met de toeneming van de globalisatie van deze MNE's, ontstaat er ook een vraag voor de MNE's bij de implementatie van MVO. Moet MVO lokaal worden geïmplementeerd of op globale basis? Muller heeft hier in 2006 onderzoek naar gedaan. Hij concludeert dat er inderdaad een verschil is tussen implementatie op globale – en lokale basis. Muller (2006) stelt dat dit het gevolg is van verschillen in het soort stakeholder. In Nederland zullen er zich meer investeerders bevinden dan in Senegal (Muller, 2006). Husted en Allen (2006) stellen dat de samenleving de grootste rol speelt in de keuze tot een lokale - of een globale strategie. Lokale implementatie heeft volgens hen vaak te maken met bepaalde regels die door de overheid verplicht zijn gesteld, het genoemde voorbeeld in de introductie in hoofdstuk 4 over

de verplichting tot vermelding over sociale – en milieuvriendelijke activiteiten is hier een voorbeeld van. Een globale implementatie heeft volgens Husted en Allen (2006) meer te maken met normen, waarden en universele standaarden die gelden. Hier gaat het er dus meer om of de onderneming milieuvriendelijk in het nieuws komt of dat de werknemers in het buitenland op een goede en eerlijke manier behandeld worden. Hierbij is de reputatie van de onderneming van belang (Husted & Allen, 2006).

Uiteraard bestaan er verschillende voor- en nadelen bij implementatie van een lokaal – of een globaal MVO beleid. Wanneer geconcentreerd wordt op het globale aspect, is harmonisatie een groot voordeel. Als het beleid globaal wordt uitgestippeld, dan hoeft het niet voor elk land apart geïmplementeerd te worden. Dit betekent dus ook dat er een gestandaardiseerde strategie is, waarbij het beleid voor elk land hetzelfde is. Het beleid, de structuur en vooruitgang is dan dus in elk land hetzelfde. Daarentegen zijn er ook enkele nadelen. Een groot nadeel van de globale implementatie kan zijn dat het MVO beleid ongevoelig wordt voor de lokale vraag. Bepaalde details die in een Derde Wereldland van belang zijn, kunnen hierdoor vergeten worden op te nemen in het beleid. Bovendien kan de globale benadering een manier zijn, waarbij de beleidsmakers met de rug achterover kunnen gaan hangen. De beleidsmakers zullen kunnen denken dat een bepaalde standaard gecreëerd is en daar niet meer vanaf gestapt hoeft te worden (Husted & Allen, 2006).

Wanneer geconcentreerd wordt op het lokale beleid, kan gesteld worden dat de MNE voldoet aan de aspecten die aanwezig zijn op lokaal niveau. Er wordt ingegaan op verschillen in tradities en culturen. Hierbij zijn uiteraard ook grote nadelen verbonden. Het grootste nadeel is dat deze manier van implementatie een grote mate van controle nodig heeft. Bij elk land moet gecontroleerd worden of de huidige manier van implementatie actueel is. Daarnaast kost het ook veel geld en tijd om voor elk land een apart beleid uit te stippelen (Husted & Allen, 2006).

Muller (2006) concludeert vervolgens dat een mix van beide aspecten het meest optimaal zou zijn. Echter, dat is voor veel bedrijven niet haalbaar. Volgens Muller (2006) zou het ideaal zijn als normen, waarden en universele standaarden en de overheidsvereisten in een beleid gestopt zou kunnen worden. Echter, dit kost veel tijd en geld en is het de vraag of MNE's hiervoor open zullen staan. Muller (2006) stelt ten slotte dat dit aspect iets is wat in de toekomst zeker verbeterd zal worden (Muller, 2006). In hoofdstuk 6 zal meer over de ontwikkelingen van MVO te lezen zijn.

Baron (1995) deelt dezelfde mening als Muller (2006) en Husted en Allen (2006). Volgens Baron (1995) is de politiek-sociale invloed die teweeg wordt gebracht van even groot

belang als de economische invloed (Baron, 1995). Gezien het feit dat zowel bedrijven als de stakeholders het hiermee eens zijn, ontstaat er een soort formaliteit: iedereen begint het normaal te vinden dat een MNE een MVO beleid voert (Hillman & Hitt, 1999). Gezien deze consensus nemen MNE's hedendaagse maatregelen om schade aan 'people' en 'planet' te voorkomen. Er wordt steeds vaker een lokaal beleid ingevoerd om eventuele risico's voor desbetreffend land in kaart te brengen. Risico's voor eventuele uitstoot van milieuonvriendelijke gassen, maar ook risico's voor werknemers worden in kaart gebracht. Daarnaast wordt ook steeds vaker een globaal beleid gevoerd, waar de algemene normen en waarden van het bedrijf geschetst zijn (Brewer, 1983).

Gesteld kan worden dat MNE's in een verder stadium MVO aan het implementeren zijn, in vergelijking met SME's. Dit verdere stadium is te danken aan het feit dat MNE's vaker in globale context opereren: zij vestigen zich in meer dan één land. Tegenwoordig is het al normaal dat MNE's aan MVO beleid doen: het is alleen de vraag hoe dit op de meest efficiënte manier kan gebeuren. Hierbij was de lokale/globale kwestie van groot belang. Muller (2006) stelde uiteindelijk dat een mix van beide het meest efficiënt zou zijn. Tegenwoordig wordt een kleine trend gezien waarin MNE's langzaam een mix van beide aspecten aan het implementeren zijn. De voordelen van het lokale beleid worden dan samen met de voordelen van een globaal beleid in acht genomen. Informatie in het MVO beleid is dan gedetailleerder en er kan een bepaalde strategie worden aangenomen.

Gezien het feit dat veel MNE's zelf inzien dat zij een invloed kunnen hebben in de schade op 'people' en 'planet', kiezen zij er vaak zelf voor om een MVO beleid te implementeren. De bedrijven zijn zelf van mening dat zij invloed zouden kunnen hebben in het sociale evenwicht, waardoor de legitimacy theorie toegepast zou kunnen worden bij de MNE's. Omdat de MNE's ook druk van de stakeholders voelen, die een implementatie van een MVO beleid verlangen, kan de stakeholder theorie hierdoor ook toegepast worden bij de MNE's. In vergelijking met het MKB, kan gesteld worden dat de stakeholder theorie bij beide aspecten een rol speelt. Echter, kan het mogelijk zijn dat een MKB bedrijf andere stakeholders heeft in vergelijking met een grootbedrijf. Dit kan komen doordat stakeholders bij het grootbedrijf meer macht hebben: consumenten zouden een boycot kunnen doen of er zijn grotere groepen aandeelhouders. De externe druk wordt door het grootbedrijf dus ook gevoeld. De vraag blijft natuurlijk altijd of het zelfbewustzijn gecreëerd wordt door de overheden, of dat het daadwerkelijk komt door intrinsieke motivatie. De RBV theorie zou ook toegepast kunnen worden, omdat MNE's ervoor zouden kunnen kiezen om expres naar

Derdewereldlanden te gaan om daar een financieel lucratief MVO beleid op te starten, waardoor de ‘profit’ gestimuleerd zouden kunnen worden ten koste van ‘people’ en ‘planet’.

5.4: Conclusie

In het vijfde hoofdstuk stond de tweede deelvraag centraal.

➔ In hoeverre speelt MVO voor zowel bedrijven in het MKB, als grote bedrijven een rol?

Duidelijk werd dat de implementatie van een MVO beleid bij het MKB en grootbedrijf verschillen. Waar MKB bedrijven werden gedefinieerd als SME’s (Small and Medium Entities), werden de grote bedrijven gedefinieerd als MNE’s (Multinational Entities). De verschillen zouden kunnen ontstaan door twee aspecten: globalisatie en stakeholders. Onder SME’s vroegen andere stakeholders om een MVO beleid dan bij de MNE’s. Bovendien ondervinden SME’s in mindere mate de invloed van globalisatie: MNE’s des te meer. De reputatie van de bedrijven is een reden die voor beide bedrijven geldt. Zowel SME’s als MNE’s zouden de reputatie van het bedrijf kunnen verhogen door een goed MVO beleid te implementeren.

Wanneer dieper wordt ingegaan op de verschillen van de SME’s en MNE’s, is te zien dat SME’s zich vooral focussen op interne aspecten. Het kan voorkomen dat de DGA de enige werknemer en directielid van de SME is, waardoor slechts zijn ideeën geïmplementeerd zouden worden. Bovendien wordt gesteld dat de staat van de economie ook van belang is: in tijden van het geven van subsidies door overheden zullen SME’s meer MVO gerelateerde activiteiten implementeren. Hoe er MVO geïmplementeerd wordt bij een SME, wordt door vier verschillende aspecten beïnvloedt: de leeftijd van de bedrijven, de ligging van de SME, de strategie - en financiële positie van de SME’s en het gedrag van MNE’s.

Gezien het feit dat SME’s hun gedrag aanpassen aan dat van de MNE’s, kan gesteld worden dat MNE’s voorlopen op het gebied van MVO. Dit komt door de globalisatie, waar MNE’s in hun bedrijfsvoering vaker mee te maken hebben. Hier komt ter sprake of een MVO beleid lokaal of globaal uitgevoerd zou moeten worden. Muller (2006) stelde dat een mix van beide aspecten het beste zou zijn. De strategie zou hierdoor gecombineerd kunnen worden met de gedetailleerde informatie per land. Het kost echter veel tijd en geld om een dergelijk

beleid te implementeren. Tegenwoordig ontstaat er echter wel een trend, waarin MNE's steeds meer een mix van lokaal en globaal implementeren.

Wanneer de implementatie van een MVO beleid verklaard wordt, werd duidelijk dat er drie theorieën de boventoon voeren in hoofdstuk 5. Voor de SME's werd duidelijk dat de legitimacy theorie en de stakeholder theorie gebruikt kunnen worden om de implementatie van een MVO beleid te verklaren. Het lijkt daarbij waarschijnlijker dat het zou gaan om de legitimacy theorie, omdat de implementatie bij een SME vaker te koppelen valt aan de intrinsieke motivatie dan de extrinsieke motivatie.

Wat betreft de MNE's, werd duidelijk dat de legitimacy theorie, de stakeholder theorie en de RBV theorie toegepast zouden kunnen worden bij de verklaring van de implementatie van een MVO beleid. Het lijkt bij de MNE's een stuk moeilijker om te kiezen voor een bepaalde theorie, omdat voor alle theorieën wat te zeggen valt. De intrinsieke motivatie kan voor een MNE inderdaad erg belangrijk zijn, maar het stimuleren van de 'profit' ten koste van 'people' en 'planet' kan ook belangrijk zijn. Voor elke MNE kan het dus verschillen.

6: Ontwikkelingen en effecten op MKB en grootbedrijf.

In dit hoofdstuk wordt vooral het toekomstperspectief van MVO bekeken. Onderzocht wordt of MVO in de toekomst nog zal bestaan en wat voor impact dit zal hebben op de bedrijven. Om de huidige trends van MVO te kunnen begrijpen, is kennis over de geschiedenis van het concept MVO nodig. Daarom zal de geschiedenis van MVO kort beschreven worden. De politiek zal in dit hoofdstuk een grote rol gaan spelen. Scalet en Kelly (2010) stellen bijvoorbeeld dat er steeds meer MVO rating agencies komen, die de bedrijven testen op de implementatie voor MVO. Het lijkt dus een aspect te worden, waar in de toekomst niet meer omheen gegaan kan worden (Scalet & Kelly, 2010).

Bovendien zal in dit hoofdstuk de derde deelvraag beantwoord worden.

- ➔ Welke ontwikkelingen maakt MVO door en welk effect hebben deze ontwikkelingen op MKB - en grotere bedrijven?

Vergelijkbaar met hoofdstuk 5 zal hierbij een splitsing gemaakt worden tussen het MKB en het grootbedrijf.

De theorieën die in hoofdstuk 3 gegeven werden zullen wederom gebruikt worden om te verklaren waarom de implementatie op een bepaald niveau was op bepaalde tijdstippen. Deze tijdstippen worden verdeeld in drie verschillende fases: In paragraaf 6.1 zal de geschiedenis worden besproken, in paragraaf 6.2 de huidige tijd en in paragraaf 6.3 het toekomstige perspectief.

6.1: Geschiedenis van MVO

In de beginjaren '90 implementeerden veel bedrijven management systemen, waarbij er vooral werd gekeken naar de uitkomsten in producten. Efficiency, betere kwaliteit en een hogere waarde verkrijgen per product waren voorbeelden van de uitkomsten van een goed management systeem (Zwetsloot, 2003).

Echter, er kwam gedurende het begin van de 21^e eeuw een nieuwe stroom op gang: na de economische crisis werd er steeds meer aandacht geschonken aan niet-financiële prestaties van een onderneming (Zwetsloot, 2003). Samen met het management systeem, ontstonden er nog twee systemen: het milieumanagement systeem en het gezondheid- en

veiligheidsmanagement systeem. Bedrijven leken niet alleen maar aandacht te schenken aan de productie: aspecten buiten de productie om werden ook belangrijk. De bedrijven zagen in dat deze systemen niet alleen zorgden voor een voordeel op gebied van 'profit'. 'People' en 'planet' bleken ook erop vooruit te gaan (Zwetsloot, 2003). Zoals al geconcludeerd was in de vorige hoofdstukken, is deze trend nog steeds gaande. Bedrijven die MVO nog niet geïmplementeerd hebben, kunnen op een negatieve positie terecht komen, vergeleken met bedrijven die het wel geïmplementeerd hebben.

In 1986 deelde Frederick (1986) MVO in drie verschillende schalen die grofweg de ontwikkeling van MVO in de afgelopen vijftig jaar schetsten: MVO 1, MVO 2 en MVO 3. Onder MVO 1 stelt hij dat MVO een voorbeeld is van de verplichting om de vraag van de samenleving te volgen. Ondernemingen voeren het nog niet vrijwillig in, maar voelen zich verplicht om de implementatie van MVO te bewerkstelligen. In 1986 beschrijft hij vervolgens een verandering van de toepassing van MVO. Er ontstaat een verandering van MVO 1 (wat meer filosofisch is) naar MVO 2 (wat meer een managementbenadering heeft). De definitie van het tweede MVO plan betreft een benadering waarbij antwoord wordt getracht te geven op de sociale druk die ontstaat. Het bedrijf gaat onderzoek doen naar waar de mensen behoeften aan hebben op het gebied van MVO (Frederick, 1986). Ten slotte wordt in 1994 het derde begrip geïntroduceerd: MVO 3. Bedrijven zien in dat ze het beleid moeten aanpassen aan de mensen vanwege menselijk bewustzijn en inspraak (Frederick, 1996).

In de schalen van Frederick (1996) kan dus gesteld worden dat er een verandering van opvatting plaatsvindt. Voor elke schaal zou dus een andere theorie gebruikt kunnen worden. In schaal MVO 1 werd bijvoorbeeld duidelijk dat men vooral externe druk voelde, om een MVO beleid te implementeren. De stakeholder theorie zou dus gebruikt kunnen worden om de implementatie van MVO 1 te verklaren. Onder MVO 2 wordt aandacht gegeven aan de sociale druk die ontstaat, dus men voelt nog steeds externe druk. Echter, de implementatie van een beleid heeft ook daadwerkelijke voordelen voor het bedrijf zelf. Het aspect 'profit' zou dus gestimuleerd kunnen worden, door gebruik te maken van 'people' en 'planet': dit is te linken aan de RBV-theorie. Ten slotte wordt onder MVO 3 meer besef getoond dat een onderneming aansprakelijk is voor de gevolgen die ontstaan bij bedrijfsuitvoering. Het bedrijf wil hier zelf wat aandoen: de legitimacy theorie is hier dus toepasbaar (Frederick, 1996).

Gezien het feit dat er een verschuivende rol plaatsvindt van de stakeholders, kan gesteld worden dat de agency theorie een rol zou kunnen spelen bij de verklaring van de implementatie van MVO in die tijd. Onder MVO 1 werd de implementatie van MVO gezien als een verplichting, waardoor de manager zich gewoon aan de verplichting voldoet. De

manager kan dus niet echt uitblinken, omdat het als een verplichting gezien wordt. Echter, onder MVO 2 wordt antwoord gegeven op de sociale druk die ontstaat, waardoor managers die een goed MVO beleid implementeren beloond worden. Deze managers worden als betere managers gezien dan managers die niet op een goede manier voldoen aan de externe druk. De implementatie van de agency theorie verandert dus ook in de tijd.

Waddock stelt al in 2000 dat de reputatie van een onderneming zeer belangrijk is. Deze reputatie ziet hij als gepercipieerde mening van de stakeholders. Het idee dat reputatie is gebaseerd op verwachtingspatronen in een onderneming wordt breed gedragen (Waddock, 2000). Frederick (1986) stelde, dat men al in 1970 bekend was met het fenomeen MVO. Echter, nadat beseft werd dat de reputatie van de onderneming onderhevig was aan externe druk, schetste Waddock (2000) enkele decennia later, dat een MVO beleid dan pas op grotere schaal geïmplementeerd wordt (Waddock, 2000).

Met de economische crisis in 2008, is het besef ook aangewakkerd dat het anders moest in de economie (Europa Nu, 2014). Door de ingestorte huizenmarkt in Amerika, ondervond Europa financiële moeilijkheden. Europa wil dit niet meer, en doet er nu alles aan om een toekomstige crisis te voorkomen. MVO gaat hierbij een grote rol spelen. Hierbij stelt MVO Nederland dat alleen de Groene Economie ons kan redden uit een toekomstige crisis. Met de Groene Economie wordt bedoeld dat Nederland zich moet ontwikkelen op het gebied van MVO en een grote uitblinker moet worden (MVO Nederland, 2014).

Geconcludeerd kan worden dat bedrijven als reactie op elkaar invulling aan het MVO beleid zouden geven. Zoals al duidelijk werd, hebben bedrijven een nadeel als zij niet meegaan in de trend van implementatie van MVO. Echter, het was wel in een vroeg stadium duidelijk dat het voordelen zou kunnen hebben voor de onderneming.

Met inachtneming van de geschiedenis die besproken is in paragraaf 6.1, wordt een trend gezien waarin de verklaring van MVO een andere vorm krijgt. De geschiedenis verandert van de externe druk naar de intrinsieke motivatie die steeds meer vorm krijgt. Waar in de eerste periode van MVO (1986), MVO gezien werd als een verplichting, kan gesteld worden dat de stakeholder theorie hier van de grootste waarde is. Vervolgens krijgt men meer het besef dat de ondernemingen zelf wat aan de schade die aangebracht wordt aan 'people' en 'planet' wil gaan doen. De legitimacy theorie krijgt in de periode van MVO 3 dus meer volgers.

6.2: Huidige trends

In hoofdstuk 6.1 werd duidelijk dat bedrijven vooral MVO implementeerden omdat andere bedrijven dat ook deden: zij wilden geen verslechterde concurrentiepositie. Echter, de huidige trend is anders: volgens Zwetsloot (2003) gaat het om datgene te doen, wat wijs is volgens die tijd. Bovendien dient dit op een goede en efficiënte manier te gebeuren. Zwetsloot (2003) koppelt dit aan een MVO beleid: er moet geluisterd worden naar stakeholders om aan de externe druk te voldoen. Dit is juist volgens die tijd, omdat de stakeholders daarnaar vragen. Bedrijven zullen dus meer moeten inspelen op de toekomst en proberen andere bedrijven voor te zijn met de implementatie van een nieuw effectief MVO beleid (Zwetsloot, 2003).

Bij deze manier van het implementeren van MVO, dient de rationele managementcontrole toegepast te worden. Hierbij is een cirkel bedacht door Zwetsloot (2003), die door verschillende niveaus gaat. Deze cirkel zorgt ervoor dat een MVO beleid goed toegepast wordt en dat er geen inefficiënties optreden. Deze niveaus betreffen plannen, doen, checken en overdoen. Gezien het feit dat het management rationeel is, zal het topmanagement op rationele basis diverse plannen maken. Deze plannen zijn gemaakt zoals de stakeholders dit wensen: het topmanagement zal zich verdiepen in de stakeholders en de wensen van de stakeholders inacht nemen. Op deze manier probeert men de effectiviteit van het MVO beleid te maximaliseren (Zwetsloot, 2003).

Door deze manier van implementeren ontstaat een trend in monitoring en evaluatie. Er wordt continue vergaderd over het beleid en wat de gevolgen zijn van het implementeren van het beleid. Hierdoor stijgt de efficiëntie van het beleid (NISB, n.b.). Door het verkrijgen van de data die tijdens deze vergaderingen ontstaan, ontstaat een trend van een grotere implementatie van impact metingen. Er wordt getracht te meten wat de consequenties zijn als een bedrijf een MVO beleid invoert. Hierdoor komen bedrijven ook te weten wat de kansen van een MVO beleid zijn, in plaats van alleen te kijken naar de risico's die zij kunnen lopen bij de implementatie (Impact Measurement Working Group, 2014).

Niet alleen de rationele managementcontrole wordt tegenwoordig populair, tevens wordt veel aandacht besteed aan het verbeterings- en innovatieprincipe. Het verbeterings- en innovatieprincipe houdt in dat veranderingen van zowel de externe context (zoals nieuwe concurrenten, technologieën of wetgeving) en de interne context (nieuwe werknemers brengen nieuwe inzichten) snel in het MVO beleid opgenomen dienen te worden. Wanneer dit niet gebeurt, heeft een goede rationele managementcontrole ook geen zin, aangezien een geïmplementeerd MVO beleid dan inefficiënt of nog niet correct genoeg kan zijn. Dit is

tevens uit te leggen aan de hand van de externe context: als een ander bedrijf eerder een nieuw feit geïmplementeerd heeft in het beleid, zal dit bedrijf altijd een voorsprong hebben t.o.v. het andere bedrijf (Zwetsloot, 2003). Voor zowel het MKB als grootbedrijf dient dus getracht te worden een evenwicht te vinden tussen de rationele managementcontrole en het verbeterings- en innovatieprincipe. Via een evenwicht tussen beide aspecten wordt een MVO beleid tijdig ingevoerd en wordt dit op de meest efficiënte wijze gedaan (White, 2005).

Gezien het feit dat een MVO beleid vooral geïmplementeerd wordt in het managementbeleid, stelt White (2005) dat MVO vooral structureel moet worden geïntegreerd in bedrijven. Iedereen dient zich dan vast te houden aan dit plan en iedere stakeholder van het bedrijf moet hetzelfde inzicht hebben op dit MVO beleid. MVO zou een kernactiviteit van het bedrijf kunnen worden, door de integratie die hieraan ten grondslag zou kunnen liggen (White, 2005).

Een opvallende trend die tegenwoordig de revue passeert betreft impact investeren. Impact investeren zijn investeringen die gedaan worden in bedrijven, organisaties en fondsen die de intentie hebben om een positieve invloed te hebben op 'people' en 'planet', in combinatie met een hoge 'profit' (Global Impact Investing Network, n.b). Deze bedrijven lijken dus het evenwicht te willen zoeken in de triple p's van Carroll (1991). Echter, deze bedrijven zijn ook bezig met het vervullen van de externe druk. Zoals al gesteld is, wordt steeds meer aandacht voor 'people' en 'planet' gevraagd door stakeholders. De stakeholder theorie is dus ook een theorie die ten grondslag aan impact investeren zou kunnen liggen. Dit komt tevens omdat de stakeholders zouden kunnen verlangen dat bedrijven impact investeren zouden kunnen faciliteren. De impact investeringen door investeerders zouden dus een positieve invloed kunnen hebben op de 'people' en de 'planet'. Als het bedrijf dit zelf ook wilt, zal het aannemelijk zijn dat dit dan daadwerkelijk ook gedaan wordt. Echter, het is maar de vraag of impact investeren gedaan zou worden als er geen externe druk is. Onder druk van de stakeholders kiest een bedrijf om aan impact investeren te doen, of niet. De stakeholder theorie is daarom een theorie die ook voldoende aandacht moet worden gegeven. Daarnaast is het van belang te stellen dat deze bedrijven ook zelf een positieve invloed willen uitoefenen op 'people' en 'planet'. De legitimacy theorie is dus ook een theorie die ten grondslag kan liggen aan de impact investeringen. Kortom, het wordt duidelijk dat impact investeren een trend is en dat getracht wordt een evenwicht te krijgen in alle aspecten voor implementatie van een MVO beleid. MVO wordt dus in toenemende mate steeds serieuzer genomen (Greene, 2015).

Geconcludeerd kan worden dat bedrijven tegenwoordig meer zelfbewust zijn van het implementeren van een MVO beleid. De bedrijven beseffen dat het voor henzelf een voordeel kan zijn, in plaats van dat zij het alleen als negatief zien wanneer zij het niet implementeren. Het kan dus een verbeterde concurrentiepositie aanbieden, in plaats van slechts een negatieve concurrentiepositie wanneer zij het niet implementeren. De RBV-theorie is toepasbaar, omdat de bedrijven dus zelf zien dat een goed MVO beleid kan zorgen voor het stijgen van de winsten. Bovendien kijken de bedrijven ook naar buiten de onderneming. Hier proberen zij te bewerkstelligen dat aan de wensen van de stakeholders voldaan kan worden. De stakeholder theorie is dus toepasbaar, omdat nog steeds aan de wensen van de stakeholders gedaan dient te worden. Het bedrijf kan zelf aan impact investeren willen doen, waar de legitimacy theorie dus toepasbaar is. Echter, een bedrijf kan ook de externe druk voelen om aan impact investeren te doen, waardoor de stakeholder theorie toepasbaar is.

6.3: Toekomstig perspectief

In 6.2 werd aangetoond dat bedrijven tegenwoordig zelf goed bezig zijn met de implementatie van een MVO beleid. White (2005) twijfelt niet over het feit of bedrijven de implementatie voort zullen zetten, maar meer of de externe partijen nog zoveel waarde aan MVO zullen hechten. White (2005) definieert in zijn artikel drie scenario's die in de toekomst zouden kunnen afspelen: het fad-and-fade -, het embed-and-integrate - en het transition-and-transformation scenario (White, 2005).

Het fad-and-fade scenario houdt in dat MVO in de toekomst niet meer zou kunnen bestaan. Bij dit scenario wordt gesteld dat MVO slechts bestaat vanwege natuurrampen en andere aspecten die 'people' en 'planet' kunnen schaden. Wanneer deze aspecten redelijk rustig zijn, zal het MVO beleid ook relatief van weinig belang zijn voor de stakeholders. Zoals al gesteld is in paragraaf 5.2, is een MVO beleid het meest optimaal als het door alle stakeholders in de onderneming geaccepteerd en geïmplementeerd wordt: wat gedefinieerd werd met het begrip integratie. Volgens het fad-and-fade scenario is MVO hier te fragiel voor: integratie zal nooit bereikt kunnen worden (White, 2005).

Het embed-and-integrate scenario staat iets positiever tegenover het MVO beleid. In een relatief korte periode heeft MVO zich ontwikkeld tot een beleid dat door steeds meer bedrijven geïmplementeerd wordt. Dit dient geapprecieerd te worden. Stakeholders blijven vragen om een goed MVO beleid. Aan deze vraag moet volgens dit scenario voldaan worden. Het wordt duidelijk dat het goed is voor het bedrijf. De kwestie in dit scenario is alleen of het

bedrijf daadwerkelijk zelf wil dat het geïmplementeerd wordt of meer de vraag van de stakeholders bevredigt (White, 2005).

Onder het transition-and-transformation scenario wordt duidelijk dat bedrijven zelf voelen dat zij verantwoordelijk kunnen zijn voor de schade die aangericht wordt aan ‘people’ en ‘planet’. Zij willen zelf ervoor zorgen dat deze schade geminimaliseerd wordt. Tevens wordt er gesteld dat er verlangd wordt dat er winst wordt gemaakt, door gebruik te maken van het MVO beleid. White (2005) stelt echter dat dit ten twijfel getrokken moet worden. De stakeholders zullen vooral diegenen zijn die de ideeën van de onderneming volgen, waardoor zij de belangen van een goed MVO beleid inzien. De genoemde impact investeringen zijn hier een goed voorbeeld van. Het is lang niet zeker dat in de toekomst ook extra winst behaald kan worden, door implementatie van een MVO beleid. Hij stelt dat de politiek een grote rol kan spelen, waardoor in de toekomst een MVO beleid wellicht van minder financiële waarde zou kunnen zijn voor een bedrijf (White, 2005).

Wanneer een onderneming daadwerkelijk ervan overtuigd is dat zij een MVO beleid willen voeren omdat zij een positief effect willen hebben op ‘people’ en ‘planet’, dienen zij de zes principes van White (2005) te volgen. Door deze principes te volgen zal het MVO beleid het meest effectief zijn en heeft het bedrijf er zelf het meeste voordeel van.

De zes principes van White (2005) zijn:

1. Het doel van de onderneming is de eigen interesse in lijn te brengen met de publieke interesse. Het publiek moet dus overtuigd raken van het MVO beleid van de onderneming.
2. Ondernemingen zullen een eerlijk resultaat aan de aandeelhouders moeten bieden, zonder dat dit de stakeholders schade toebrengt.
3. Ondernemingen zullen op een milieuvriendelijke manier moeten produceren, waarin de behoefte van de huidige generatie wordt voorzien en de toekomstige generatie geen schade wordt toegebracht.
4. Ondernemingen zullen de waarde die zij creëren gelijk moeten verdelen aan degene die hierom vragen.
5. Ondernemingen zullen moeten worden geregeerd op een manier die deelnemend, transparant, ethisch verantwoord en verklaarbaar is.
6. Rechten in een bedrijf zullen onderdoen aan de universele rechten voor de mens.

Volgens White (2005) zou toepassing van deze zes principes ervoor kunnen zorgen dat SME's zouden kunnen concurreren met MNE's op het gebied van MVO. Bovendien stelt White (2005) dat MNE's hun MVO beleid iets zouden kunnen perfectioneren door implementatie van de zes principes. White (2005) concludeert dat MVO waarschijnlijk wel een toekomst zal hebben, maar of bedrijven dit daadwerkelijk zelf willen, of dat dit komt door de druk van de stakeholders zal in de toekomst pas duidelijk worden (White, 2005).

Soppe, Schauten en Soppe (2010) stellen dat er steeds meer rating agencies komen, die het MVO beleid van verschillende ondernemingen toetsen. In hun empirische onderzoek worden 177 verschillende aspecten van een MVO beleid getoetst. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemingen gemiddeld genomen meer dan voldoen aan de MVO verwachtingen die geschapen zijn door de ondernemingen zelf. Bovendien creëren Soppe et al. (2010) een nieuwe maatstaf om de uitkomsten van MVO te kunnen meten: MVO-R. Dit is een unieke vooruitgang in de metingen van een MVO beleid bij ondernemingen, omdat er tot de ontwikkeling van MVO-R geen andere techniek was om een MVO beleid te meten. Dit ligt ook in lijn met de bevindingen in de vorige hoofdstukken, waarin gesteld werd dat er veel vraag was naar een MVO beleid. De vraag van hoe goed een MVO beleid zou kunnen zijn en wat de impact van dit beleid was, bleef echter onbeantwoord. Met de implementatie van MVO-R, zou getracht kunnen worden om deze vraag nu daadwerkelijk wel te kunnen beantwoorden (Soppe, Schauten, & Soppe, 2010).

Het toekomstig perspectief werd onder drie scenario's geschaald, waarin onzekerheid een grote rol speelt. Onder het eerste scenario werd gesteld dat MVO geen kans van slagen meer heeft, omdat het afhangt van bepaalde gebeurtenissen in de wereld. De stakeholder theorie zou hierdoor niet meer op kunnen gaan, omdat de stakeholders gewoon niet meer vragen naar een MVO beleid in een tijd waarin het relatief rustig is omtrent de schade die aangericht zou kunnen worden op 'people' en 'planet'. Echter, in het tweede scenario wordt wel gesteld dat stakeholders nog steeds interesse tonen in een MVO beleid en dat bedrijven wel nog de externe druk zouden voelen. Dit zou betekenen dat de stakeholder theorie nog wel zou blijven kunnen bestaan. Ten slotte wordt in het derde scenario duidelijk dat de bedrijven de intrinsieke motivatie tonen om een MVO beleid te implementeren. De legitimacy theorie zou hier dus toegepast kunnen worden. Echter, deze scenario's betreffen een toekomstig perspectief: enige onzekerheid is dus logisch!

6.4: Conclusie

In hoofdstuk 6 stond de derde deelvraag centraal.

- ➔ Welke ontwikkelingen maakt MVO door en welk effect hebben dit op MKB - en grote bedrijven?

In de introductie van het hoofdstuk werd kort ingegaan op de geschiedenis van MVO. Hier werd een tendens gezien waarin MVO eind 20^e eeuw echt op gang kwam. Hierbij werd duidelijk dat 'people' en 'planet' ook positief beïnvloed kunnen worden. Frederick (1986) creëerde een model waarin MVO opgesplitst werd in drie verschillende lagen, welke bestonden uit MVO 1, MVO 2 en MVO 3. Bovendien werd door onder andere Waddock (2000) gesteld dat de reputatie van onderneming van groot belang werd. Tegenwoordig wordt gesteld dat de rationele managementcontrole en de verbeterings- en innovatietheorie van groot belang worden. Bedrijven gingen niet alleen aandacht geven aan interne factoren, maar ook aan externe factoren. Het MVO beleid kwam meer op gang. Integratie van een MVO beleid is wat hierbij verlangd werd: als iedereen in de onderneming het MVO beleid accepteert en implementeert, heeft het de meeste kans op slagen. Op toekomstig perspectief werd duidelijk dat er ontwikkelingen gaande zijn in de metingen van een MVO beleid. Met de creatie van MVO-R, is er een nieuwe fase van MVO metingen ingegaan. De toekomst van MVO is echter nog onduidelijk. Met de creatie van de drie scenario's van White (2005), kan er wel kort geschetst worden hoe de toekomst van MVO eruit zou kunnen zien. White (2005) stelt dat de kans groot is dat MVO in de toekomst gewoon nog geïmplementeerd zal blijven.

Met inachtneming van de geschiedenis, werd duidelijk dat er een verandering komt van de externe druk, en dus de stakeholder theorie, naar een meer intrinsiek besef van implementatie van een MVO beleid, wat doelt op de legitimacy theorie. Duidelijk werd dat dit in de toekomst eigenlijk nog steeds zo is. De bedrijven worden zich steeds meer bewust van het feit dat zij invloed kunnen hebben op de (negatieve) effecten die ontstaan bij de bedrijfsvoering. Een goed MVO beleid kan dus helpen om de (negatieve) effecten te minimaliseren. Waar de intrinsieke motivatie toeneemt, zal de externe motivatie op eenzelfde niveau blijven. Zoals het voorbeeld van impact investeren al aangaf, blijven de stakeholders verlangen naar een goed MVO beleid. De externe druk blijft dus op een gelijk niveau.

7. Conclusie

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een steeds groter wordend aspect in de Nederlandse economie. Dit komt omdat MVO een manier van ondernemen is, dat winsten probeert te maximaliseren, zonder de samenleving en de mensen schade aan te brengen. De vraag is alleen of bedrijven al bezig zijn met het strategisch implementeren van een MVO beleid, of dat zij het gevoel hebben dat zij moeten voldoen aan de externe druk van de stakeholders. Om deze kwestie te onderzoeken werd de hoofdvraag opgesteld.

➔ In hoeverre wordt MVO strategisch geïmplementeerd in het MKB en grootbedrijf?

Hierbij werd een splitsing gemaakt tussen het MKB en het grootbedrijf, omdat er in de literatuur veel verschil werd gevonden tussen implementatie bij beide soorten bedrijven.

In het theoretisch kader werden verschillende theorieën gevonden die ten grondslag zouden kunnen liggen aan de implementatie van een MVO beleid. Elkington (1988) was de eerste onderzoeker die beseft creëerde dat er niet alleen aan winsten gedacht moest worden, maar ook aan de samenleving en de mensheid. Het TBL model wat hij creëerde definieerde drie verschillende aspecten: 'people', 'planet' en 'profit'. Deze moesten allemaal in onderling evenwicht zijn zodat de beste resultaten behaald konden worden.

Carroll's CSR Pyramid (1991) was een theorie die hier verder op inhaakte. Carroll (1991) definieerde een vierde P: Politiek. De piramide heeft het maken van winst als basis, deze basis moet goed zijn voordat de piramide verder gebouwd wordt. Zonder goede basis zou men geen goed MVO beleid kunnen implementeren.

De stakeholder theorie, gedefinieerd door Freeman (1984), was een theorie die wellicht het meest gebruikt wordt als de grondslag voor implementatie van een MVO beleid (Harrison & Wicks, 2013). Volgens deze theorie voelt het bedrijf de externe druk van de stakeholders die vragen om een MVO beleid. Het bedrijf voelt zich dan ook daadwerkelijk verplicht om een MVO beleid te implementeren.

In de agency theorie, een tegenhanger van de stakeholder theorie, is het mogelijk dat de wil van de onderneming anders kan zijn dan die van haar stakeholders. Friedman (1970) stelt dat er hierdoor onnodige kosten kunnen ontstaan en daardoor zal het nooit efficiënt zijn om een MVO beleid te implementeren. Hij concludeert dan ook dat een bedrijf zich beter bezig kan houden met financiële aspecten, in plaats van met een secundair aspect als een MVO beleid.

De legitimacy (wettigheids/geldigheids) theorie die in 1995 geschreven is door Suchman, is een theorie die vooral vanuit de onderneming de implementatie van MVO uit kan leggen. Onder de legitimacy theorie wordt duidelijk dat de onderneming zelf beseft dat zij een positieve invloed wil hebben op de genoemde 'people' en 'planet'. Belangrijk hierbij is wel dat de stakeholders van het bedrijf dezelfde gedachten moeten hebben, anders gaat een MVO implementatie niet werken.

De stewardship theorie van Donaldson (1990) was een theorie die er ook vanuit ging dat het bedrijf bewust is van de schade die zij kan brengen aan 'people' en 'planet'. Het is een tegenhanger van de agency theorie, waar duidelijk wordt dat managers niet alleen aan zichzelf denken. De verantwoordelijkheid die zij hebben wordt nog belangrijker gevonden.

Ten slotte bestaat de resource-based-view-of-the-firm (RBV) theorie, die is geïntroduceerd door Wernerfelt in 1984. Hierbij werd MVO vooral geïmplementeerd omdat dit maximaliserend kon werken voor de 'profit'. Het bedrijf gebruikt 'people' en 'planet' om de 'profit' te maximaliseren.

In hoofdstuk 4 werd de eerste deelvraag beantwoord.

➔ Waarom richten organisaties zich op MVO?

Hier werd duidelijk dat er vijf aspecten waren die de implementatie van MVO nodig maakten: de reputatie van de onderneming, de druk van stakeholders, de financiële prestatie, intrinsieke motivatie en een algehele balans. Hier werd duidelijk dat deze bevindingen allemaal vanuit de ondernemingen zelf gericht waren. Er werd een scheiding gemaakt tussen externe – en interne motivatie, wat erg belangrijk werd gevonden bij de implementatie van MVO bij de bedrijven. Duidelijk werd dat extern gemotiveerde bedrijven MVO implementeerden omdat zij de externe druk van implementatie voelden. Bovendien zorgde deze externe druk voor een motivatie bij de ondernemingen zelf om een MVO beleid te implementeren. Intern gemotiveerde bedrijven kiezen er voornamelijk zelf voor om een MVO beleid te implementeren.

Vervolgens werd in hoofdstuk 5 de tweede deelvraag beantwoord.

- ➔ In hoeverre speelt MVO voor zowel bedrijven in het MKB, als grotere bedrijven een rol?

In de literatuur wordt al snel duidelijk dat er een verschil is in implementatie tussen het MKB (SME's) en het grootbedrijf (MNE's). De verschillen van implementatie ontstonden door twee aspecten: globalisatie en stakeholders. SME's ondervinden in mindere mate invloed van globalisatie en MNE's des te meer. Zowel SME's en MNE's zouden de reputatie van het bedrijf kunnen verhogen door een goed MVO beleid te implementeren.

SME's focussen bij een MVO beleid vooral op interne aspecten. Het kan voorkomen dat de DGA de enige werknemer in het bedrijf is, waardoor alleen zijn (wellicht slechte) ideeën geïmplementeerd worden in het MVO beleid. De staat van de economie is ook belangrijk voor implementatie van een MVO beleid: het geven van bijvoorbeeld subsidies zal de implementatie van MVO bevorderen. Er werden vier verschillende aspecten gevonden die de implementatie van een MVO beleid beïnvloeden: de leeftijd van de SME, de ligging, de strategie en financiële positie en het gedrag van de MNE's.

MNE's waren volgens Andriof en McIntosh (2001) de enige die een goed MVO beleid konden implementeren, omdat zij, meer dan SME's, invloed ondervinden van globalisatie. De tendens ontstaat dat MNE's steeds meer het gevoel krijgen dat zij een MVO beleid moeten implementeren en dat gevoel ontstaat intrinsiek. Onderzocht wordt of een dergelijk beleid globaal of lokaal geïmplementeerd wordt. Duidelijk wordt dat een mix van beide het meest optimaal is.

Ten slotte wordt in hoofdstuk 6 de derde deelvraag beantwoord.

- ➔ Welke ontwikkelingen maakt MVO door en welk effect hebben deze ontwikkelingen op MKB - en grote bedrijven?

Er werd duidelijk dat er begin 20^e eeuw meer besef komt voor de aspecten 'people' en 'planet'. Frederick (1986) deelde MVO in drie verschillende schalen in: MVO 1, 2 en 3. In het begin ziet men MVO als een verplichting, maar aan het einde zijn bedrijven bewust van de invloed die zij uitoefenen.

Tegenwoordig wordt gesteld dat de rationele managementcontrole en de verbeterings- en innovatietheorie van groot belang waren. Het MVO beleid komt hierdoor meer op gang. Integratie van een MVO beleid is wat hierbij verlangd wordt: als iedereen in de onderneming het MVO beleid accepteert en implementeert, heeft het de meeste kans op slagen. Met de drie scenario's van White (2005): het fad-and-fade -, het embed-and-integrate - en het transition-and-transformation scenario, wordt duidelijk dat er nog wel twijfel over MVO bestaat. White (2005) zelf stelt dat MVO in de toekomst gewoon nog geïmplementeerd wordt.

Wanneer de hoofdvraag wordt beantwoord, kan gesteld worden dat er inderdaad een verschil is tussen het MKB en het grootbedrijf. Literatuuronderzoek toont aan dat het MKB in mindere mate aan implementatie van MVO doet dan het grootbedrijf. Het grootbedrijf lijkt op een goede weg te zijn: het lijkt slechts een kwestie van tijd of de implementatie van een MVO beleid hoort bij de normale gang van zaken in de bedrijfsvoering. Dit komt omdat het redelijk normaal wordt in de markten waar zij opereren: stakeholders beginnen een beleid te verlangen en bedrijven spelen hierop in. Het grootbedrijf implementeert het MVO beleid dus inderdaad op een strategische basis, maar dit is uiteraard niet voor elk grootbedrijf aan de hand. Dit kan komen door het verschil in globalisatie: in het ene land wordt er meer aandacht aan besteed ten opzichte van het andere land. Grote bedrijven moeten dus nog meer gestimuleerd worden om een MVO beleid te implementeren. Dit zou kunnen gebeuren door een subsidie te geven bij een goed MVO beleid. Waar het grootbedrijf het 'voorbeeld' is in de implementatie van een MVO beleid, moet dit ook gestimuleerd worden door onder andere de overheid.

Echter, het MKB implementeert het MVO beleid niet op een strategische basis. Dit kwam door de stand van de economie en door de leeftijd van het MKB bedrijf, de ligging, de strategie en financiële positie en de invloed van het grootbedrijf. Gezien het feit dat het MKB bedrijf kijkt naar de ontwikkeling van MVO bij het grootbedrijf, wordt ook duidelijk dat zij achterlopen ten opzichte van het grootbedrijf. Het grootbedrijf heeft dus een voorbeeldfunctie bij de implementatie van een MVO beleid. Het MKB bedrijf implementeert MVO wanneer zij dit nodig vindt en geeft MVO ook een secundaire plaats: dit duidt op een ad hoc basis implementatie van MVO. Wanneer het MKB bedrijf een MVO beleid implementeert, is dit vaak berust op de intrinsieke motivatie: de MKB bedrijven willen dan daadwerkelijk zelf een goed MVO beleid implementeren. Zoals al gesteld is, kijkt MVO Nederland naar de belangen van MVO in Nederland. In een kamerbrief werd gesteld dat MVO Nederland gesubsidieerd zou moeten worden, om de implementatie van MVO in Nederland te stimuleren. Gezien het feit dat Nederland voor 99% uit MKB bedrijf bestaat (zie hoofdstuk 5), wordt hiermee een stimulering van implementatie van MVO bij het MKB getracht te behalen (Kamp, 2015).

Wanneer onderzocht wordt welke theorie de beste verklaring voor implementatie van een MVO beleid biedt, kan gesteld worden dat dit een mix zal zijn van verschillende soorten theorieën. De stakeholder theorie met een oog voor het externe aspect en de legitimacy theorie met het oog op de intrinsieke motivatie lijkt hierbij de beste combinatie. Duidelijk wordt dat deze combinatie van beide aspecten onvermijdelijk is: wanneer de externe druk er is, maar een onderneming wilt zelf niks van implementeren weten, dan gebeurt het niet. Andersom precies hetzelfde: als een onderneming intrinsiek gemotiveerd is om een MVO beleid te implementeren, maar de buitenwereld geeft hier geen aandacht aan, dan gebeurt het niet. In de praktijk lijkt dus een combinatie van de stakeholder theorie en de legitimacy theorie de beste verklaring.

In theorie lijkt Carroll's CSR Pyramid de beste verklaring voor de implementatie van een MVO beleid, aangezien Carroll (1991) pleit voor een algehele balans. Hierbij wordt de externe druk en de intrinsieke motivatie in één model samengevoegd, waardoor deze niet tegen elkaar op kunnen botsen. In de praktijk lijkt het echter lastig om de algehele balans te bewerkstelligen, omdat de gevolgen van een MVO beleid (bijna) niet te meten zijn.

7.1: Limitaties en suggesties

Dit onderzoek is gedaan door middel van een literatuuronderzoek: het dient dus te vertrouwen op informatie die al geschreven is door andere onderzoekers. Het is daardoor moeilijk om precies te definiëren of de resultaten die gevonden zijn ook echt correct zijn. Een empirisch onderzoek had dus verricht moeten worden om de bevindingen in het literatuuronderzoek significant te krijgen. Om dit te verbeteren, beveel ik toekomstige onderzoekers ook aan om te proberen een empirisch onderzoek te doen waarin wordt onderzocht dat MKB bedrijven ook echt een ad hoc basis van implementatie verrichten en de meeste grootbedrijven ook daadwerkelijk strategisch zijn. Daarnaast is het voor het onderzoek heel moeilijk om generalisaties te trekken over MKB en grootbedrijven: er kunnen MKB bedrijven zijn met maar één werknemer, maar ook bedrijven met meer dan honderden werknemers. Dit heeft invloed op de implementatie van een MVO beleid. Dit zou ook opgelost kunnen worden door een (uitgebreid) empirisch onderzoek.

Het empirisch onderzoek zou gedaan kunnen worden door meer naar de implementatie van grootbedrijven in andere landen te kijken. In Nederland zou onderzocht kunnen worden hoe MKB bedrijven een MVO beleid effectief zouden kunnen implementeren. In Nederland bevinden zich voor 99% MKB bedrijven, dus Nederland lijkt hiervoor een geschikt land.

8. Bibliografie

- Andriof, J., & McIntosh, M. (2001). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-737.
- Baker, M. (2010, augustus 26). *Reply to the case against CSR - Updated*. Opgeroepen op april 9, 2016, van Mallen Baker's respectful business blog: <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/reply-to-the-case-against-csr-updated>
- Baron, D. (1995). Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California Management Review*, 37(3), 47-65.
- Bhattacharya, C., Du, S., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 9-19.
- Brewer, T. (1983). The instability of governments and the instability of controls on funds transfers by multinational enterprises: Implications for political risk analysis. *Journal of International Business Studies*, 14(3), 147-157.
- Canadian Business for Social Responsibility. (2003). *Engaging small business in corporate social responsibility: A Canadian small business perspective on CSR*. Montreal: Canadian Business for Social Responsibility.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 39-48.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory. *Australian Journal of Management*, 16(1), 50-65.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dunfee, T. (1991). Business ethics and extant social contracts. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 23-51.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Europa Nu. (2014). *Wereldwijde kredietcrisis 2007-2008*. Opgehaald van Europa Nu | Onafhankelijk & actueel: https://www.europa-nu.nl/id/vhrtcvh0wnip/economische_crisis
- Frederick, W. (1986). From CSR1 to CSR 2. *Business and Society*, 33, 150-66.
- Frederick, W. (1996). Towards CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review*, 126-41.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*.

- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Global Impact Investing Network. (n.b). *Impact investing*. Opgehaald van Global Impact Investing Network: <https://thegiin.org/impact-investing/>
- Greene, S. (2015). A short guide to impact investing. *The Case Foundation*, 1-44.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Harrison, S. (1997). Corporate social responsibility: linking behaviour with reputation. *Public relations: Principles and practice*, 128-147.
- Hart, S. (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 986-1014.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 132-154.
- Hillman, A., & Hitt, M. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach participation and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 24(4), 825-842.
- Husted, B., & Allen, D. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838-849.
- Idowu, S. O., & Pappasolomou, I. (2007). Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies. *Corporate Governance*, 2, 136-147.
- Impact Measurement Working Group. (2014). *Social impact investment taskforce*. United Kingdom: Impact Measurement Working Group.
- Jackson, P. (2003). Serving stakeholders. *CA Magazine of Canadian Institute of Chartered Accountants*, 136, 420-37.
- Jamali, D. (2010). The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: Global, local, substantive or diluted? *Journal of Business Ethics*, 93-181.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-60.
- Jones, T. (1980). Corporate Social Responsibility revisited and redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Jorna, R. (2008, november 17). *Fatsoenlijke bedrijven*. Opgeroepen op april 9, 2016, van kennislink.nl: <http://www.kennislink.nl/publicaties/fatsoenlijke-bedrijven>
- Kamp, H. (2015). *Evaluatie kennis- en voorlichtingsfunctie MVO Nederland en resultaten Transparantiebenchmark*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

- Koerber, C., & Fort, T. (2008). Corporate citizenship and global conflicts: The baboon moment. *Handbook of Research on Global Citizenship*, 208-221.
- Korten, D. (2001). *When corporations rule the world*. San Fransisco: Berret-Koehler.
- Lindblom, C. (1994). *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*. New York: Accounting convergence.
- Margolis, J., & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 268-305.
- Masaka, D. (2008). Why enforcing corporate social responsibility. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 13(1), 13-21.
- McElhaney, K. (2009). A strategic approach to corporate social responsibility. *Leader to leader*, 31-36.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- MKB servicedesk. (2016, mei 11). *Informatie over het MKB (midden- en kleinbedrijf) in Nederland*. Opgehaald van MKB Service desk: <http://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm>
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of CSR on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Muller, A. (2006). Global versus local CSR strategies. *European Management Journal*, 189-198.
- Murray, A. (2001). Intellectual property: Old rules don't apply. *WSJ*.
- MVO Nederland. (2014, augustus 8). *MVO Nederland: Samen veranderen*. Opgeroepen op april 9, 2016, van MVO Nederland: <http://mvonederland.nl/wat-mvo/wat-is-mvo>
- MVOplatform. (n.b.). *Overzicht MVO-standpunten Politieke Partijen*. n.b.: MVOplatform.
- NISB. (n.b.). *Monitoring en Evaluatie*. Opgehaald van Nederlands Instituut voor Sport & Beweging: <http://www.nisb.nl/weten/kennisgebieden/monitoring-en-evaluatie.html>
- Observatory of the European SMEs. (2002). *European SMEs and social and environmental no. 4*. Luxemburg: Observatory of the European SMEs.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms: evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 285-300.
- Rasinski, R. (1992). Preference for decision control in organizational decision making. *Social Justice Research*, 343-357.
- Rijksoverheid. (2013). *Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen (MVO)*. Opgeroepen op april 9, 2016, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk->

verantwoord-ondernemen/inhoud/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-in-de-praktijk

- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, 63, 134-9.
- Rossi, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SME's. *Journal of Business Ethics*, 91, 207-221.
- Russo, M., & Fouts, P. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental. *Academy of Management Journal*, 40, 534-559.
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490-508.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2013). *The Triple Bottom Line: How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success - and how you can too, revised and updated*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Scalet, S., & Kelly, T. F. (2010). CSR rating agencies: What is their global impact? *Journal of Business Ethics*, 69-88.
- Soppe, J., Schauten, M., & Soppe, A. (2010). Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en reputatie. *Corporate Governance*, 395-406.
- Stock, J., & Watson, M. (2011). *Introduction to econometrics: updated third edition*. USA: Pearson Education Limited.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: How deep do they go? *Business Ethics: European Review*, 9(1), 31-41.
- UNIDO. (2002). *Corporate Social Responsibility – Implications for small and medium enterprises in developing countries*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).
- van der Veen, M., & Moratis, L. (2010). *Basisboek MVO*. Assen: van Gorcum.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.
- Waddock, S. (2000). The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. *Business and Society review*, 105, 323-345.
- Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Management Perspectives* 22(3), 87-108.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

White, A. L. (2005). Fade, integrate or transform? The future of CSR. *Business for Social Responsibility*, 1-9.

Willard, B. (2002). *The sustainability advantage: Seven business case benefits of a Triple Bottom Line*. Gabriola Island: New Society Publishers.

Zwetsloot, G. I. (2003). From management systems to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44, 201-207.