



Maatschappelijk verantwoord ondernemen voor kleinere bedrijven in de logistieke sector: wat zijn de obstakels?

Bachelorscriptie [Management Accounting]

Erasmus School of Economics

Naam: Merel van Overeem

Studentennummer: 432333

Supervisor: Welten, T. P. M.

Meelezer: Bouwer, H. J.

Datum eindversie: 07-08-2018

Samenvatting

In deze bachelorscriptie is onderzoek gedaan naar maatschappelijk verantwoord ondernemen in de logistieke sector. Uit eerder onderzoek blijkt dat de mate van implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen gerelateerd is aan de grootte van de bedrijven die de implementatie doen. Hoe groter een bedrijf is (gemeten op basis van aantal werknemers of jaarlijkse omzet), hoe meer maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïmplementeerd en hoe beter de implementatie gaat.

Omdat maatschappelijk verantwoord ondernemen een grote rol speelt in de logistieke sector (vanwege de grote impact die de logistieke sector heeft op het milieu en de samenleving), is het belangrijk om deze sector verder te onderzoeken. Het onderzoek in deze scriptie bestaat uit twee delen: eerst zijn de verschillen in de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen grotere en kleinere logistieke service providers onderzocht. Daarna is onderzocht waar deze verschillen vandaan komen, oftewel: de obstakels die de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen bemoeilijken.

Eerst zijn, op basis van bestaande literatuur, twee raamwerken opgesteld. Daarna zijn de raamwerken getoetst aan voorgaande literatuur om de deelvragen, die in de inleiding zijn opgesteld, te beantwoorden. De conclusies uit dit onderzoek zijn als volgt: kleinere logistieke bedrijven implementeren maatschappelijk verantwoord ondernemen minder dan grotere logistieke bedrijven, vooral op het gebied van milieu en op het sociale gebied. Dit verschil komt vooral door de complexiteit van maatschappelijk verantwoord ondernemen: het is erg lastig om de juiste doelen te stellen en deze te behalen. Daarnaast wordt er bij maatschappelijk verantwoord ondernemen vaak bepaalde (complexe) technologie gebruikt. Voor kleinere logistieke bedrijven is deze complexiteit een groter obstakel dan voor grotere logistieke bedrijven. Een tweede obstakel zijn de kosten van de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De implementatie kan erg duur zijn en kleinere logistieke bedrijven hebben vaak minder resources dan grotere logistieke bedrijven om dit obstakel te overkomen.

Dit onderzoek draagt veel bij aan de bestaande literatuur, omdat er nog heel weinig onderzoek is gedaan naar het verschil tussen kleinere en grotere logistieke bedrijven en de obstakels die voorkomen bij de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast kunnen logistieke bedrijven dit onderzoek gebruiken om bepaalde beslissingen te nemen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en vragen te beantwoorden over *of* en *hoe* de implementatie zou moeten verlopen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 – Inleiding	4
Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader.....	6
2.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	6
2.2 Logistiek.....	8
2.3 Kleine versus grote bedrijven	9
2.4 Raamwerk 1: voor het onderzoek naar de verschillen in implementatie	10
2.5 Raamwerk 2: voor het onderzoek naar de obstakels bij de implementatie	13
Hoofdstuk 3 – Methodologie	16
Hoofdstuk 4 – Onderzoek	17
4.1 Verschillen in de mate van implementatie van MVO tussen kleinere en grotere LSP's 17	
4.1.1 Onderzoek 1	18
4.1.2 Onderzoek 2	19
4.1.3 Onderzoek 3	19
4.2 Oorzaken van het verschil in de implementatie van MVO.....	20
4.2.1 Onderzoek 1	21
4.2.2 Onderzoek 2	22
4.2.3 Onderzoek 3	22
4.2.4 Onderzoek 4	23
Hoofdstuk 5 – Conclusie	24
Hoofdstuk 6 – Limieten van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek.....	26
Referentielijst.....	28

Hoofdstuk 1 – Inleiding

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, ofwel Corporate Social Responsibility, is, vooral de laatste jaren, steeds populairder geworden en wordt ook steeds meer geïmplementeerd door bedrijven. Deze implementatie kan verschillende redenen hebben: competitieve voordelen behalen door consumenten naar je toe te trekken (Carroll & Shabana, 2010), financiële performance (op lange termijn) verbeteren (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2012) of simpelweg kuddegedrag: omdat iedereen het doet. Het is echter wel zo dat MVO op korte termijn kosten met zich meebrengt (Brown, Helland & Smith, 2006). MVO zelf brengt kosten met zich mee en doordat bedrijven zich focussen op MVO, ligt de focus minder bij de kostenreductie in het productieproces. Daarnaast zijn de voordelen van MVO meestal pas op de lange termijn te zien (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2012).

Doordat maatschappelijk verantwoord ondernemen kosten met zich meebrengt, is er vaak een verschil in de mate van de implementatie van MVO dat gerelateerd kan worden aan de grootte van de bedrijven (Lepoutre & Heene, 2006; Observatory of European SMEs, 2002). Start-ups zullen er bijvoorbeeld alles aan moeten doen om te overleven en zullen zich minder kunnen bezighouden met maatschappelijk verantwoord ondernemen; zeker als de markt erg competitief is. Een andere verklaring is dat MVO door grote bedrijven gebruikt wordt ter verbetering van het imago en hier hoeven kleinere bedrijven minder op te letten.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is van groot belang in de logistieke sector. Vanwege de grote impact die logistieke bedrijven hebben op het milieu, bijvoorbeeld de uitstoot van CO₂ (Tacken, Rodrigues en Mason, 2013) en de schaal waarop logistieke werkzaamheden worden uitgevoerd, heeft de samenleving inmiddels haar aandacht gevestigd op de logistieke sector (Pieck & Björklund, 2015; Nilsson, Sternberg & Klaas-Wissing, 2016). Niet alleen de samenleving maar ook andere stakeholders eisen een meer proactieve houding van logistieke bedrijven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Denk bijvoorbeeld aan werknemers (goede werktijden, goede stoelen en slaapplekken in een vrachtwagen, compensatiemogelijkheden voor fysieke ongemakken enz.), klanten (om hun MVO hoog te houden, moeten bedrijven hun logistieke aspecten uitbesteden aan logistieke bedrijven die ook aan MVO doen (Lieb & Lieb, 2010)) en overheid (vanwege de toenemende druk van de samenleving en de grote impact van de logistieke sector op het milieu stelt de overheid ook regels, boetes en subsidies in om MVO te promoten).

Door maatschappelijk verantwoord te ondernemen kun je als logistiek bedrijf dus veel positieve aandacht op je vestigen, competitieve voordelen behalen, subsidies krijgen en daarmee op lange termijn financiële voordelen behalen. Maar, zoals hiervoor al beschreven: MVO brengt kosten met zich mee en de mate van implementatie van MVO kan verschillen in relatie met de grootte van de bedrijven. Omdat MVO een grote rol speelt in de logistieke sector, is het van belang om te onderzoeken wat precies de obstakels zijn voor kleinere bedrijven ten opzichte van grotere bedrijven om MVO te implementeren. Eerder onderzoek focust zich vooral op de verschillen in de implementatie van MVO, maar niet op de problemen en obstakels die logistieke bedrijven ondervinden (Lieb and Lieb, 2010). In dit onderzoekspaper zullen, aan de hand van literatuuronderzoek, obstakels en problemen bij de implementatie van MVO geanalyseerd worden.

De onderzoeksvraag van dit paper is:

Welke obstakels ondervinden kleinere bedrijven in de logistieke sector bij de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen ten opzichte van grotere bedrijven?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn een aantal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen scheiden het onderzoek in twee delen: een onderzoek naar het verschil in implementatie tussen kleinere en grotere bedrijven (hebben kleinere bedrijven meer moeite dan grotere bedrijven om MVO te implementeren?) en een onderzoek naar de redenen voor dit verschil (waarom implementeren kleinere bedrijven minder MVO dan grotere bedrijven?).

1. Wat is het verschil in de mate van implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen tussen kleinere en grotere bedrijven in de logistieke sector?
2. Welke obstakels/problemen zijn er gevonden voor dit verschil?

De conclusies van dit onderzoek kunnen gebruikt worden door kleinere logistieke bedrijven om te bepalen welke obstakels en problemen zij tegen kunnen komen, of en hoe zij maatschappelijk verantwoord gaan ondernemen en welke nadelen zij hebben tegenover grotere logistieke bedrijven.

Dit paper is als volgt opgebouwd: de eerste sectie is de introductie, waarin de relevantie en het belang van het onderwerp worden benadrukt. In de tweede sectie worden relevante onderwerpen die met het onderzoek verband houden in een theoretisch kader afgebakend en uitgelegd. Ook worden in deze sectie twee raamwerken opgesteld die gebruikt worden bij het onderzoek van dit paper. In de derde sectie wordt de onderzoeksopzet gegeven. De vierde sectie is gebruikt om met behulp van voorgaande literatuur de twee deelvragen te beantwoorden. Sectie vijf bevat de conclusie en sectie zes bevat de beperkingen van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader

Voor er onderzoek kan worden gedaan naar de implementatie van CSR in de logistieke sector en de problemen die (vooral kleinere) bedrijven hierbij ondervinden, is het noodzakelijk om de concepten waarover gesproken en waarmee gewerkt gaat worden, goed te definiëren en af te bakenen.

2.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De gedachten en het gebruik van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn nog niet zo oud: mensen gingen MVO pas gebruiken vanaf de periode na de Tweede Wereldoorlog. De opkomst van MVO heeft vooral te maken met de opkomst van verschillende sociale bewegingen en hun invloed op de politiek en bedrijven. Steeds meer sociale groepen pleitten voor betere omstandigheden op werk, betere omgang met het milieu en het helpen van groepen die het sociaal en financieel minder goed hebben. Daarnaast schreven ook steeds meer onderzoekers binnen het management accounting over de sociale verantwoordelijkheid die naast de originele, puur financiële kijk op het bedrijf zou kunnen bestaan (Carroll & Shabana, 2010). Bedrijven moesten hun beleid aanpassen door deze externe druk van hun stakeholders, maar in veel gevallen heerste bij managers ook het moraal om van binnenuit beter te willen doen. Sinds zijn beginjaren is MVO alleen maar gegroeid: steeds meer bedrijven en industrieën implementeren MVO in hun beleid. Niet alleen vanwege externe druk of het 'feel-good' gevoel van managers, maar sinds de jaren 80 ook omdat de implementatie van MVO voordelen blijkt te hebben voor de financiële prestaties: de zogenaamde 'business case' of het 'corporate social performance model' (Lee, 2008).

De term 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' heeft veel verschillende betekenissen en is daarom ook moeilijk te definiëren. De één ontleent er een heel andere definitie aan dan de ander, terwijl het toch in beide gevallen om MVO gaat. Dit komt door het ambigue karakter van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Sinds een van de eerste definities door Bowen in 1953 zijn er door de jaren veel definities bijgekomen en bestaande definities aangepast (Moratis, 2015). Hoewel iedereen wel een idee heeft wat allemaal onder MVO valt en wat de grenzen van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn, verschillen de modellen, interpretatie en implementatie van MVO in de verschillende industrieën, bedrijven en zelfs door managers. Het gaat buiten de grenzen van dit onderzoek om alle modellen en definities van MVO uit te lichten. Toch is het van belang om een goed beeld te hebben van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor er verder onderzoek kan worden gedaan. Daarom worden drie grote modellen, die nu vaak gebruikt worden door managers en onderzoekers om MVO uit te leggen en te implementeren, uitgelicht en de overeenkomsten en verschillen worden bekeken.

Het eerste model is gemaakt door Carroll in 1979. Door een nieuw model te maken, hoopte hij dat hij zoveel mogelijk eerdere definities van maatschappelijk verantwoord ondernemen kon samenvatten en zo een alomvattende definitie kon maken. Zijn model (the social performance model) bestaat uit vier dimensies die allemaal belangrijk zijn voor het voortbestaan van een bedrijf: economische verantwoordelijkheden, wettelijke verantwoordelijkheden, ethische verantwoordelijkheden en discretionaire verantwoordelijkheden. De economische verantwoordelijkheden die een bedrijf heeft, slaan

op het feit dat het bedrijf economisch goed moet presteren. Als een bedrijf te weinig omzet maakt, te hoge kosten heeft of als de investeringen van het bedrijf meer verlies dan winst blijken te geven, kan het bedrijf niet eens blijven bestaan. Daarom is het belangrijk dat het zich aan zijn economische verantwoordelijkheden houdt. De wettelijke verantwoordelijkheden van het bedrijf zijn de verantwoordelijkheden die via wet- en regelgeving opgelegd worden. Dit zijn de verantwoordelijkheden waar een bedrijf aan moet voldoen volgens de samenleving. De ethische verantwoordelijkheden verschillen van de wettelijke verantwoordelijkheden van het bedrijf, omdat de ethische verantwoordelijkheden niet door de wet of andere regels worden opgelegd. Ethische verantwoordelijkheden bevatten alles wat de samenleving van het bedrijf verwacht, maar waar het bedrijf zich zelf aan moet houden: er zijn geen regels voor om het bedrijf aan die verantwoordelijkheden te houden. De laatste verantwoordelijkheden, de discretionaire, zijn de verantwoordelijkheden van een bedrijf om een bepaald deel van hun resources en tijd te besteden aan dingen die de samenleving ten goede komen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het doneren aan goede doelen.

Deze dimensies zijn niet cumulatief: ze bestaan gewoon en laten zien dat achter elk motief en elke handeling een bepaalde verantwoordelijkheid zit. De sociale prestaties van bedrijven bestaan dus uit deze vier verantwoordelijkheden. Ook moeten de dimensies niet los van elkaar gezien worden: een bedrijf dient aan alle verantwoordelijkheden te voldoen om te kunnen blijven bestaan.

Carroll's model werd de jaren erna veel gebruikt en uitgebreid door andere onderzoekers om het model en zijn definitie zoveel mogelijk te laten aansluiten op de werkelijkheid. Echter, veelgehoorde kritiek op Carroll's model was toch wel dat het te abstract en onmeetbaar was voor bedrijven. Als reactie op deze onmeetbaarheid, is de stakeholdertheorie ontwikkeld. Hoewel het niet zeker is wie als eerste met deze theorie kwam, krijgt Freeman de meeste erkenning. Hij beschreef in 1984 dat bedrijven zich vooral moeten richten op hun verschillende stakeholders en hun belangen. Stakeholders zijn (groepen) mensen die invloed kunnen uitoefenen op een bedrijf of zelf beïnvloed worden door het bedrijf. Voorbeelden zijn: werknemers, klanten, de overheid, de samenleving in het algemeen en leveranciers en afnemers. Wanneer een bedrijf zich vooral focust op de belangen van deze stakeholders, en zich niet alleen focust op de shareholders (de aandeelhouders van het bedrijf), zal het vanzelf maatschappelijk verantwoord ondernemen. De belangen van de stakeholders zijn namelijk vaak maatschappelijke belangen (denk aan goede werkomstandigheden voor de werknemers, goed bezig zijn met het milieu voor de klanten die dat belangrijk vinden, regels naleven voor de overheid et cetera). Wanneer bedrijven zich richten op de belangen van hun stakeholders, richten ze zich ook op hun eigen belangen, aangezien de stakeholders invloed kunnen uitoefenen op het bedrijf. Bedrijven kunnen zich dus vooral richten op hun eigenbelang en zo ook maatschappelijke belangen dienen.

Een laatste, maar ook veelgebruikt model is de triple bottom line (TBL), dat John Elkington voor het eerst in 1994 in zijn werk noemde. Een paar jaar later beschrijft hij ook de implicaties van de TBL bij het maken van jaarverslagen en andere reports (Elkington, 1998). De triple bottom line wordt veel gebruikt bij de combinatie CSR en logistiek (Björklund, 2010; Wilson, 2014), daarom is de TBL vooral voor dit onderzoek erg belangrijk. Het uitgangspunt van de TBL is dat er drie dimensies zijn die allemaal bijdragen aan de winsten

of verliezen van een bedrijf. Deze dimensies zijn: economisch, sociaal en milieu. De economische dimensie bestaat uit alle winsten en verliezen in het ondernemingsproces (productie, verkoop, marketing et cetera). De sociale dimensie gaat over alle winsten en verliezen in het sociale aspect. Een voorbeeld hiervan is het welzijn van mensen dat beïnvloed wordt door het bedrijf. De dimensie milieu bevat alle winsten en verliezen op het gebied van milieu. Een voorbeeld hiervan is (het beperken van) vervuiling. De drie dimensies zijn allemaal belangrijk om de winst of het verlies van een bedrijf te meten, al is het in de meeste gevallen erg lastig om de winsten en verliezen van de sociale dimensie en de dimensie milieu te kunnen meten.

De modellen die hierboven zijn uitgelicht, zijn in sommige opzichten verschillend, maar er bestaan ook overeenkomsten. De auteurs van alle modellen zijn het er over eens dat er altijd een economische dimensie bestaat: zonder economisch aspect en zonder dit te meten, kan een bedrijf niet lang voortbestaan. Naast het economisch aspect zijn er andere aspecten belangrijk, waaronder sociale, ethische, milieu, wettelijke en discretionaire. Een overlap in deze aspecten is niet uitgesloten en hierdoor bestaat ook een bepaalde overlap bij de modellen. Welk model wordt gebruikt, is afhankelijk van de industrie, de tijd en het bedrijf.

Ook de ISO26000 (een internationale norm voor het implementeren van MVO) geeft korte en uitgebreide definities van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De korte definitie is: “[...]responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that contributes to sustainable development, including health and the welfare of society; takes into account the expectations of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour; and is integrated throughout the organization and practised in its relationships” (ISO, 2010, pp. 3-4). Deze definitie neemt alle aspecten van de drie modellen samen, wat duidelijk maakt hoe belangrijk alle modellen zijn, of ze nu los van elkaar of samen gebruikt worden. De ISO26000-definitie is daarom zo alomvattend mogelijk en dit is de reden dat alle aspecten van deze definitie gebruikt kunnen worden in dit onderzoek.

2.2 Logistiek

Om obstakels van maatschappelijk verantwoord ondernemen te vinden en verschillen tussen kleinere en grotere bedrijven binnen de logistieke sector te onderzoeken, moet de definitie ‘logistiek’ goed afgebakend en duidelijk zijn. In deze sectie wordt de definitie van logistiek uitgelegd en de verschillende vormen van logistiek toegelicht.

Logistiek is een breed begrip en kan op verschillende manieren gebruikt worden. Een gangbare definitie van logistiek is de definitie van de ‘Council of Supply Chain Management Professionals’ (CSCMP). Logistiek wordt door hen als volgt gedefinieerd: “The process of planning, implementing, and controlling procedures for the efficient and effective transportation and storage of goods including services, and related information from the point of origin to the point of consumption for the purpose of conforming to customer requirements. This definition includes inbound, outbound, internal, and external movements.” (CSCMP, 2013). Logistiek bevat dus alle activiteiten die te maken hebben met het opslaan en transporteren van goederen op een zo effectief mogelijke manier. Daarnaast

gaat logistiek ook over alle informatie van het beginpunt tot aan de klant, om de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn.

Logistiek omvat dus veel activiteiten. Alle bedrijven hebben te maken met logistiek, al zal een productiebedrijf vaak meer activiteiten binnen de logistiek hebben dan een servicebedrijf (vanwege het opslaan en vervoeren van producten). Bedrijven kunnen hun logistiek zelf regelen; meestal wordt er dan een aparte afdeling opgericht die zich volledig bezighoudt met alle logistieke activiteiten. Echter, in veel gevallen wordt de logistiek ook uitbesteed aan derden, omdat dit grote voordelen blijkt te hebben. Zo kunnen bedrijven hun kosten reduceren, zich meer focussen op hun kerntaken en de kwaliteit van de logistiek verbeteren (Kremic, Tukel & Rom, 1996). Bedrijven die zich volledig richten op het uitvoeren van alle logistieke bezigheden van andere bedrijven, heten logistieke service bedrijven. De CSCMP geeft de volgende definitie hiervoor: " Any business which provides logistics services. Includes those businesses typically referred to as 3PL, 4PL, LLP, etc. Services may include provisioning, transport, warehousing, packaging, etc." (CSCMP, 2013). 3PL, oftewel 'third party logistics' zijn bedrijven die de logistiek bij andere bedrijven uit handen nemen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan DHL. 4PL (fourth party logistics) en LLP (Lead logistics partner) zijn bedrijven die de organisatie en samenwerking van verschillende 3PL- bedrijven regelen.

Om de verschillen tussen verschillende bedrijven in de logistiek te kunnen onderzoeken, is het belangrijk dat de bedrijven te vergelijken zijn. Daarom zal in dit onderzoek vooral de focus liggen op logistieke service bedrijven, ofwel 3PL-bedrijven. 3PL's kunnen echter wel van elkaar verschillen wat betreft hun werkzaamheden. Dit komt aan de ene kant omdat de term 'logistiek', zoals hiervoor al gezegd is, erg breed is en er veel logistieke activiteiten zijn. Daarnaast zijn 3PL's ook werkzaam in hele verschillende sectoren, zoals wegtransport, luchttransport, zeetransport et cetera. Er is veel literatuur geschreven over welke activiteiten nu precies onder de werkzaamheden van LSP's (logistieke service providers) vallen. Berglund heeft in 2000 echter wel een minimale lijn geschetst waar 3PL's zich mee bezig moeten houden. Dit moet minimaal het managen en uitvoeren van transport en opslag zijn. Door in dit onderzoek de logistieke sector zo klein mogelijk te maken en alleen te focussen op 3PL's, kunnen deze met elkaar vergeleken worden op basis van hun kerntaken, zoals Berglund die heeft omschreven.

2.3 Kleine versus grote bedrijven

De onderzoeksvraag van dit paper gaat over obstakels die kleinere bedrijven ten opzichte van grotere bedrijven kunnen hebben op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is daarom ook erg belangrijk om te definiëren wat kleine en grote bedrijven zijn.

Binnen de sector van logistieke service providers zijn er veel verschillen wat betreft werkzaamheden. Waar het in de beginjaren van logistiek alleen maar ging om het opslaan en transporteren van goederen, hebben veel LSP's nu hun activiteiten uitgebreid. Denk hierbij aan expeditie, omgekeerde logistiek (wanneer goederen zijn beschadigd of niet goed zijn), verpakken en labelen, vrachtconsolidatie et cetera (Zawawi, Wahab & Mamun, 2017). Men zou de grootte van een LSP dus kunnen laten afhangen van de activiteiten die de LSP doet. Dit zou echter lastig worden om te vergelijken, aangezien er ook veel verschillen zijn tussen bijvoorbeeld LSP's die zich focussen op wegtransport en LSP's die zich focussen op luchttransport. Daarom wordt in de onderzoekspraktijk de grootte van LSP's meestal

gemeten in het aantal werknemers of de omzet (Piecyk & Björklund, 2014; Pålsson & Johansson, 2014; Rollings & Mehtälä, 2011). In dit onderzoek is ervoor gekozen om het verschil te meten aan de hand van het aantal werknemers, omdat dit het makkelijkst is voor het vergelijken van bestaande literatuur in het literatuuronderzoek.

De Europese Commissie heeft door middel van een richtlijn een, voor elk Europees bedrijf geldende, definitie gegeven van microbedrijven, kleine bedrijven en middelgrote bedrijven (welke allemaal vallen onder het segment midden- en kleinbedrijf). De voorwaarden waar een bedrijf aan moet voldoen om midden- en kleinbedrijf te zijn, zijn: minder dan 250 werknemers hebben en een jaaromzet van minder dan 50 miljoen, of een balanstotaal van minder dan 43 miljoen euro hebben. Een bedrijf wordt gedefinieerd als klein wanneer dit minder dan 50 werknemers heeft en een omzet of een balanstotaal van minder dan 10 miljoen euro. Een microbedrijf heeft minder dan 10 werknemers en een omzet of een balanstotaal van minder dan 2 miljoen euro (Commission Recommendation 2003/361/EC, 2003). Vanwege de grote invloed van deze definitie en het feit dat hij algemeen geldend is, zal er ook gebruik van worden gemaakt in dit onderzoek. Op basis van de verdeling in kleine, middelgrote en grote bedrijven binnen de LSP-sector in Nederland (Logistiek.nl) zal in dit onderzoek een onderscheid worden gemaakt tussen microbedrijven (<10 werknemers), kleine bedrijven (<50 werknemers) en middelgrote bedrijven (<250 werknemers) aan de ene kant en grote bedrijven (>250 werknemers) aan de andere kant.

2.4 Raamwerk 1: voor het onderzoek naar de verschillen in implementatie

In dit onderzoekspaper zal onderzocht worden wat het verschil is in de mate van implementatie van MVO tussen kleinere en grotere bedrijven en welke obstakels/problemen, die met dit verschil te maken hebben, er zijn. Concluderend uit de vorige drie subsecties is het onderzoek als volgt afgebakend: binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen zal er uit worden gegaan van de combinatie van de drie grootste modellen binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen en de korte definitie van ISO26000, omdat dit het meest alomvattend is. Daarnaast zal er vooral gefocust worden op logistieke service providers om een zo vergelijkbaar mogelijk onderzoek te doen. Als laatste wordt er een vergelijking gemaakt tussen micro, kleine en middelgrote bedrijven aan de ene kant en grote bedrijven aan de andere kant. De kern van dit paper, en ook de beantwoording van de tweede subvraag, zal dus een onderzoek zijn naar obstakels die micro, kleine en middelgrote logistieke service providers ondervinden bij de acties die zij ondernemen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Om te onderzoeken wat de verschillen zijn bij het implementeren van MVO tussen kleinere en grotere bedrijven, moet er eerst een raamwerk worden gemaakt waarin die verschillen naar voren zullen komen. Door een raamwerk te schetsen waar bedrijven zich mee bezig zouden moeten houden bij de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen, is straks goed te zien waar het mis gaat en wat de obstakels zijn. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (en de uitleg daarvan) is echter, zoals al eerder gezegd in dit onderzoekspaper, erg breed. Wat het ene logistieke bedrijf kan zien als MVO, zal de ander misschien helemaal niet hieronder scharen. Zo kan de focus verschillen tussen de verschillende bedrijven. Dit heeft te maken met de sector, de grootte en het management van een bedrijf. Toch zijn er een aantal aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen cruciaal en deze aspecten zouden als basislijn genomen moeten

worden om, naast de financiële prestaties van een bedrijf, ook maatschappelijk goed bezig te zijn.

De drie modellen en de ISO26000-richtlijn geven een aantal aspecten als basislijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze modellen en richtlijn hebben veel overlap met hun aspecten, wat laat zien hoe belangrijk ze worden geacht door verschillende auteurs in verschillende tijden. Een aantal van deze aspecten blijken uit het handelen van LSP's uiterst belangrijk voor de logistieke sector (Pieck & Björklund, 2015). Deze aspecten zullen dus ook gebruikt worden in dit onderzoek om een raamwerk te creëren waar logistieke service providers zich sowieso mee bezig moeten houden. Door de drie grote en veelgebruikte modellen en de ISO26000-richtlijn te combineren, komen de volgende aspecten aan de orde:

- Economisch
- Wettelijk
- Sociaal
- Milieu

Naast deze basisaspecten zullen bedrijven ook altijd rekening moeten houden met al hun (overige) stakeholders en de mate van invloed die ze (in vergelijking met elkaar) hebben op het bedrijf. Zo kan voor het ene bedrijf de klant heel belangrijk zijn: die kan bijvoorbeeld snel weg lopen als het bedrijf niet aan zijn (maatschappelijke) verwachtingen voldoet. Voor het andere bedrijf zijn werknemers weer heel belangrijk. De verschillen in invloed van de stakeholders zitten meestal in de verschillende sectoren: binnen een sector zijn dezelfde stakeholders vaak belangrijk voor de verschillende bedrijven. De bovenstaande aspecten vervullen al een groot deel van verwachtingen van stakeholders (zo is het aspect 'wet' een verwachting van de overheid en kunnen de aspecten 'sociaal' en 'milieu' verwachtingen zijn van werknemers en klanten).

De aspecten die de basis zullen vormen om het succes van de implementatie van MVO te meten, zullen hierna kort worden uitgelegd en in de logistieke sector geplaatst worden met een aantal voorbeelden.

Economisch

Voor ieder bedrijf is het belangrijk om hun economische aspect eerst op orde te hebben, voordat ze aan een van de andere aspecten kunnen denken. Als het financieel namelijk niet goed gaat met het bedrijf, is de kans van overleven nihil (Carroll, 1979; Elkington, 1994). Om het financiële aspect goed te implementeren, is een goed management van baten en kosten cruciaal. De juiste investeringen moeten gedaan worden en de bedrijfsprocessen moeten geanalyseerd worden om erachter te komen wat winstgevend is en wat meer aandacht vereist om bijvoorbeeld de kosten naar beneden te brengen. De financiële performance van een bedrijf kan gemeten worden door middel van bijvoorbeeld de ROI, maar er zijn veel meer manieren om de financiële prestatie te meten. Logistieke service providers gebruiken veel verschillende financiële indicators om hun prestatie te meten, waaronder intensiteit van investering, ratio schuld/eigen vermogen, rentabiliteit eigen vermogen, rentabiliteit totaal vermogen en omloopsnelheid van de activa (Lampe & Hofmann, 2014). Elke 'financial performance indicator' heeft natuurlijk zijn eigen implicatie. Zaak is om via deze indicatoren

doelen te stellen en te behalen om financieel te overleven. Wanneer dit mogelijk is, kan er ook gekeken worden naar de maatschappelijke verantwoordelijkheid die het bedrijf heeft.

Wettelijk

De staat en de Europese Unie trachten via wet- en regelgeving invloed uit te oefenen op het handelen van logistieke service providers. Dit is mede vanwege de grote impact die LSP's kunnen hebben op het milieu en andere aspecten van de samenleving. Door targets te stellen, subsidies te geven en boetes uit te delen, kan het gedrag van LSP's beïnvloed worden. De wet- en regelgeving rondom logistiek is zeer breed en complex, maar de meeste regels worden gesteld binnen de sector milieu. Uitstoot van CO₂ (Europese Commissie, 2013), het gewicht van vrachtwagens (Europees Parlement & Europese Council, 2015), manieren van afvalverwerking en gebruik van fossiele grondstoffen worden allemaal geregeld via deze regelgeving. Daarnaast zijn er ook regels over de rust- en werktijden van werknemers, de transparantie naar klanten toe en de veiligheid van mensenlevens. Een LSP moet aan al deze wet- en regelgeving voldoen, wil het optimaal gebruik maken van het systeem van subsidies en boetes en indruk maken op klanten en andere stakeholders. Door de wet- en regelgeving te volgen, zal een LSP ook automatisch maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wanneer een LSP voldoet aan alle wetten en regels omtrent zijn werkzaamheden, heeft het dit aspect succesvol geïmplementeerd en is de eerste echte lijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen gelegd.

Sociaal

Het sociale aspect omvat alle handelingen van een LSP die mensen aangaan. Dit kunnen werknemers betekenen, maar ook klanten of derden die geconfronteerd worden met de gevolgen van de acties van een LSP. Binnen de groep werknemers is het zorgen voor een goede werkomgeving cruciaal om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Niet alleen zullen de werknemers dan tevreden zijn, het is ook een investering om de beste werknemers bij het bedrijf te houden en de welvaart van de medewerkers komt op een hoger level. Door het geven van trainingen ben je als LSP toekomstgericht en draag je bij aan een hogere welvaart en hoger kennisniveau van de gehele mensheid. Op het gebied van klanten is het zaak om zo transparant mogelijk te zijn en duurzame relaties aan te gaan. Ook speelt veiligheid voor de klanten hierbij een grote rol. Deze veiligheid speelt ook een hele grote rol voor derden. Dit is de grootste (en misschien wel belangrijkste) groep mensen waar een LSP mee te maken krijgt met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Aangezien de handelingen van LSP's grote maatschappelijke gevolgen kunnen hebben (denk aan veiligheid van de samenleving), is het belangrijk om zo voorzichtig mogelijk om te gaan met mensenlevens en bewuste, verantwoorde acties te nemen. De drie dingen waar een LSP dus rekening mee moet houden in het sociale aspect zijn de welvaart en gezondheid van werknemers, klanten en derden. Manieren (voorbeelden) om deze welvaart en gezondheid te waarborgen zijn: goede secundaire arbeidsvoorwaarden, goede slaapplekken en stoelen voor de werknemers, veilige producten en dienstverlening voor de klanten, veilige producten en dienstverlening voor de samenleving (niet-schadelijk voor de gezondheid) en niet bezighouden met kinderarbeid, discriminatie of het schenden van mensenrechten (Pieck & Björklund, 2015).

Milieu

Vanwege de al eerder genoemde, grote impact die LSP's hebben op het milieu, is dit een erg belangrijk aspect. Naast de wet- en regelgeving in dit domein, zullen LSP's zelf ook acties moeten ondernemen om zo min mogelijk schade aan te brengen aan het milieu of al gedane schade op te lossen. De belangrijkste aspecten van milieu waar een LSP mee te maken krijgt, zijn: (vermindering van) CO₂-uitstoot, (vermindering van) afval en (efficiënt) gebruik van energie en water (Pieck & Björklund, 2015).

Raamwerk

Door bovenstaande aspecten te combineren kan het raamwerk als volgt worden weergegeven:

Aspecten	Indicatoren
Economisch	Financiële indicatoren als intensiteit van investering, ratio schuld/eigen vermogen, rentabiliteit eigen vermogen, rentabiliteit totaal vermogen en omloopsnelheid van de activa.
Wettelijk	Alle wet- en regelgeving op het gebied van logistiek, zoals EU Richtlijn voor uitstoot, EU richtlijn voor het gewicht en dimensies van vrachtwagens.
Sociaal	Rekening houden met werknemers, klanten en derden door middel van veilige producten, een veilige werkomgeving, geven van trainingen en niet-bezighouden met verderfelijke sociale fenomenen.
Milieu	CO ₂ -uitstoot verminderen, vermindering van afval en efficiënt gebruik van energie en water.

Tabel 1: raamwerk 1

Dit raamwerk zal gebruikt worden om het verschil in implementatie van MVO tussen kleinere en grotere LSP's te onderzoeken.

2.5 Raamwerk 2: voor het onderzoek naar de obstakels bij de implementatie

In de vorige sectie is er een raamwerk gecreëerd dat gebruikt zal worden om te onderzoeken waar de verschillen liggen tussen kleinere en grotere LSP's bij de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wanneer bekend is waar deze verschillen liggen, kan er een onderzoek worden gedaan naar de oorzaken van deze verschillen, oftewel: de obstakels bij de implementatie van MVO. Voor dit tweede deel van het onderzoek is het ook nodig om een raamwerk te creëren. Zo kunnen resultaten uit het literatuuronderzoek in het raamwerk geplaatst worden en kan gekeken worden welke obstakels aanwezig zijn voor kleinere LSP's ten opzichte van grotere LSP's.

Nilsson, Sternberg en Klaas-Wissing hebben in hun werk “Who controls transport emissions and who cares? Investigating the monitoring of environmental sustainability from a logistics service provider’s perspective” een raamwerk gebruikt van obstakels die logistieke service providers tegenkomen bij het implementeren van MVO, of specifieker: bij het implementeren van ‘groen ondernemen’. Door middel van interviews met verschillende LSP’s uit Europese landen konden de onderzoekers erachter komen wat de grootste obstakels zijn en hier invulling aan geven. Dit raamwerk zal ook gebruikt worden voor dit onderzoek als basis, omdat het het meest volledige raamwerk is uit de beschikbare literatuur. De specifieke obstakels die kleinere LSP’s ten opzichte van grotere LSP’s (meer) ervaren, kunnen zo in dit raamwerk worden geplaatst. Het raamwerk van Nilsson et. al ziet er als volgt uit:

Obstakel	Uitleg
Kosten	Voor meerdere LSP’s is het lastig gebleken om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, omdat dit kosten met zich meebrengt. Managers gaven aan dat, zeker op de korte termijn, de kosten te hoog zijn om MVO goed te implementeren.
Complexiteit	Een aantal LSP’s geeft ook aan dat het lastig is om maatschappelijk verantwoord of groen ondernemen te meten. Welke maatstaven worden genomen en hoe bepaal je welke maatstaf belangrijker is dan de ander? Daarnaast: wat moeten we doen om deze maatstaven in te voeren en te realiseren?
Operationalisering	Het werkelijke implementeren en uitvoeren van de maatschappelijk verantwoorde ideeën, opgedaan bij (het management van) de LSP, werd ook als lastig ervaren. Dit komt vooral door de traagheid van de organisatie en de weerstand om te veranderen door werknemers of management.
Manier van denken en culturele veranderingen	Niet alleen de manier van denken binnen de LSP kan tegenwerken, ook de manier van denken en culturele veranderingen bij klanten. Ook al roepen veel klanten dat ze maatschappelijk verantwoord bezig willen zijn, wanneer het er echt op aankomt, willen ze alsnog het goedkoopste en snelste alternatief van de LSP’s. En dit alternatief is meestal niet de meest sociale en groene.
Onzekerheden	Vanwege allerlei onzekerheden weten veel LSP’s niet waar ze goed aan doen en wat ze nu moeten doen om in de toekomst goed MVO te ondernemen. Zo kunnen veranderende

	wetgeving, vraag en strategieën een heel andere toekomst betreffende de inhoud van maatschappelijk verantwoord ondernemen betekenen.
--	--

Tabel 2: raamwerk 2

Op basis van dit raamwerk kan literatuur onderzocht worden en geanalyseerd worden welke problemen nu specifiek (meer) gelden voor kleinere LSP's dan voor grotere LSP's.

Hoofdstuk 3 – Methodologie

Het onderzoek van hoofdstuk 4 is opgedeeld in twee categorieën: een onderzoek naar de verschillen in implementatie van MVO tussen kleinere en grotere LSP's en een onderzoek naar de obstakels en problemen die voor deze verschillen zijn gevonden.

Voor het eerste deel van het onderzoek zal bestaande literatuur geanalyseerd worden, die verkregen is via de bibliotheek van de Erasmus Universiteit en Google Scholar. Om erachter te komen wat precies de verschillen zijn in de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen, worden veelal kwalitatieve, vergelijkende studies gebruikt. Deze studies worden vergeleken met (delen van) het eerder opgestelde raamwerk in hoofdstuk 2. Zoekwoorden die hierbij gebruikt zijn, zijn onder andere: CSR, green responsibility, environmental responsibility, logistic service provider, logistics, size.

Voor het tweede deel van het onderzoek zal tevens bestaande literatuur geanalyseerd worden. Ook deze literatuur is verkregen via de bibliotheek van de Erasmus Universiteit en Google Scholar. Omdat het in dit deel van het onderzoek vooral over de obstakels en problemen gaat die de verschillen van het eerste deel van het onderzoek veroorzaken, zal ook bij dit deel vooral gebruik gemaakt worden van kwalitatieve, vergelijkende studies. Zoekwoorden die hierbij gebruikt zijn, zijn onder andere: CSR, green responsibility, environmental responsibility, logistic service provider, logistics, problems, challenges.

Hoofdstuk 4 – Onderzoek

In dit hoofdstuk zal het onderzoek naar de verschillen en de obstakels en problemen van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de logistieke sector gedaan worden. Zoals eerder aangegeven, bestaat dit hoofdstuk uit twee onderdelen: een onderzoek naar de verschillen tussen kleinere en grotere bedrijven en een onderzoek naar de oorzaken van deze verschillen.

4.1 Verschillen in de mate van implementatie van MVO tussen kleinere en grotere LSP's

Zoals al in hoofdstuk 1 aangegeven is, kan de mate van implementatie van MVO verschillen tussen kleinere bedrijven aan de ene kant en grotere bedrijven aan de andere kant.

Oorzaken hiervoor zijn dat kleinere bedrijven minder aan hun imago hoeven te denken of zich alleen maar focussen op het 'overleven'. Zo passen kleinere bedrijven over het algemeen minder snel maatschappelijk verantwoord ondernemen toe dan grotere bedrijven (Lepoutre & Heene, 2006; Observatory of European SMEs, 2002). Om te onderzoeken welke obstakels kleinere LSP's kunnen hebben ten opzichte van grotere LSP's, moet er dan ook eerst onderzocht worden waar precies de verschillen liggen en wat de verschillen zijn bij de implementatie van MVO. Dat wordt in deze sectie onderzocht.

Om te bepalen wat de verschillen zijn bij de mate van implementatie tussen kleinere en grotere LSP's, zal het eerste raamwerk uit hoofdstuk 2 gebruikt worden. Dit raamwerk schetst een ideaalplaatje: maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de logistieke sector kan gedaan worden binnen de aspecten economie, wettelijk, sociaal en milieu. De indicatoren die hierbij horen zijn prestatie-indicatoren die vaak gebruikt worden om het succes van maatschappelijk verantwoord ondernemen te meten. Door te onderzoeken in hoeverre grotere LSP's (>250 werknemers) en kleinere LSP's (<250 werknemers) aan deze indicatoren kunnen voldoen, kan het verschil tussen deze twee groepen duidelijk worden. Door middel van bestaande literatuur (veelal kwalitatieve studies die verschillende LSP's vergelijken) zal hier invulling aan worden gegeven. Houd hierbij in gedachten dat niet elk literatuuronderzoek alle aspecten en alle indicatoren hoeft te bevatten: de mate waarin de LSP's binnen zo'n onderzoek aan bepaalde indicatoren voldoen, kan gebruikt worden om naar verschillen te zoeken. Door meerdere literatuuronderzoeken naast elkaar te leggen kan vervolgens over het hele raamwerk gekeken worden wat de verschillen zijn. Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij dit onderzoek worden onderzoeken gebruikt die uitgevoerd zijn in Europa. Zo kan worden onderzocht welke verschillen bestaan tussen kleinere en grotere LSP's binnen het opgezette raamwerk en binnen Europa.

Om de onderstaande onderzoeken in het raamwerk uit hoofdstuk 2 te plaatsen, is dit onderstaand nog een keer weergegeven:

Aspecten	Indicatoren
Economisch	Financiële indicatoren als intensiteit van investering, ratio schuld/eigen vermogen, rentabiliteit eigen vermogen, rentabiliteit totaal vermogen en omloopsnelheid van de activa.
Wettelijk	Alle wet- en regelgeving op het gebied van

	logistiek, zoals EU Richtlijn voor uitstoot, EU richtlijn voor het gewicht en dimensies van vrachtwagens.
Sociaal	Rekening houden met werknemers, klanten en derden door middel van veilige producten, een veilige werkomgeving, geven van trainingen en niet-bezighouden met verderfelijke sociale fenomenen.
Milieu	CO ₂ -uitstoot verminderen, vermindering van afval en efficiënt gebruik van energie en water.

Tabel 1: raamwerk 1

4.1.1 Onderzoek 1

Het eerste onderzoek dat gebruikt wordt om de verschillen te onderzoeken, is gedaan door Multaharju, Lintukangas, Hallikas en Kähkönen in 2017. In “Sustainability-related risk management in buying logistics services: An exploratory cross-case analysis” onderzochten zij onder andere hoe (Finse) LSP’s zich gedragen in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hiervoor zijn drie LSP’s onderzocht: twee grote (>250 werknemers) en 1 kleine (<250 werknemers). Het onderzoek van Multaharju et. al bevat alle aspecten van het raamwerk wat in dit paper gebruikt wordt. Binnen het economische aspect van het raamwerk, kan de prestatie-indicator ‘good financial standing’ uit het onderzoek van Multaharju et. al gebruikt worden. Deze indicator is opgebouwd uit financiële prestatie-indicatoren, zoals die ook in het raamwerk gebruikt worden. Alle drie de LSP’s voldeden aan deze prestatie-indicator: ze voldeden dus allemaal aan de minimale financiële maatstaven die Multaharju et. al stelden in het onderzoek.

Binnen het wettelijke aspect van het raamwerk kunnen twee indicatoren van dit onderzoek gebruikt worden, namelijk ‘Compliance with legislation environmentally and socially’ en ‘Act on contractor’s obligations and liability’. Met dit tweede bedoelen de auteurs onder andere het doen van belastingaangifte en het volgen van regelgeving op het gebied van gezondheid. Deze twee indicatoren kunnen samen gebruikt worden om te onderzoeken of de LSP’s aan de indicator uit het raamwerk voldoen: het voldoen aan alle wet- en regelgeving op het gebied van logistiek. Ook aan deze twee indicatoren van het onderzoek van Multaharju et. al voldoen alle LSP’s.

Meerdere indicatoren van het onderzoek kunnen gebruikt worden binnen het sociale aspect van het raamwerk, waaronder ‘Social aspects important’, ‘Reliable and suitable vehicles’ en ‘Operational reliability, trained drivers’. Met de eerste indicator doelen de auteurs vooral op een veilige werkomgeving, wat bijdraagt aan de veiligheid en het welzijn van de werknemer. De tweede indicator is bedoeld voor de veiligheid van werknemers en derden: wagens van goede kwaliteit zullen minder snel voor ongelukken zorgen. Ook de derde indicator is een indicator voor de veiligheid en het welzijn van werknemers en derden. Daarnaast is de mate van training van de werknemers een maatstaf voor het welzijn en de ontwikkeling van de werknemers. Alle LSP’s voldeden aan de derde prestatie-indicator, maar aan de eerste en tweede prestatie-indicator voldeden alleen de grote LSP’s.

Het laatste aspect van het raamwerk, milieu, kan ingevuld worden door de volgende indicatoren van het onderzoek: 'Emission levels of motors', 'Environmental aspects highlighted' en 'Recycling degree of waste'. Hoeveel aan de tweede prestatie-indicator door alle LSP's is voldaan, wordt aan de andere twee indicatoren weer alleen voldaan door de twee grote LSP's. Dit laat zien dat alle LSP's het milieu belangrijk vinden en dit ook aangeven, maar dat, in dit onderzoek, alleen de grotere LSP's de maatregelen nemen om ook echt milieuvriendelijk te ondernemen.

Uit het onderzoek van Multaharju et. al is dus af te leiden dat, zoals zij het zelf ook zeggen, de kleinere LSP's zich vooral focussen op het voldoen aan het economische en het wettelijke aspect. Binnen het sociale aspect en het aspect milieu wordt door kleinere LSP's aan verschillende prestatie-indicatoren niet voldaan, waar grotere LSP's wel voldoen aan deze prestatie-indicatoren.

4.1.2 Onderzoek 2

Het tweede onderzoek wat gebruikt wordt, is "Reducing transportation emissions: Company intentions, barriers and discriminating factors", geschreven door Pålsson en Johansson in 2016. Dit onderzoek richt zich vooral op het reduceren van de CO₂-uitstoot door (Zweedse) logistieke service providers en is dus in het raamwerk te plaatsen onder het aspect milieu. Pålsson en Johansson onderzochten verschillende mogelijkheden om de CO₂-uitstoot te verminderen en de effectiviteit van deze mogelijkheden. Daarnaast letten ze ook op de grootte van de LSP's in relatie met de initiatieven die de LSP's namen om aan deze mogelijkheden tot het verminderen van CO₂ te voldoen. Prestatie-indicatoren die in dit onderzoek gebruikt zijn, zijn onder andere 'ecodriving' en 'cleaner vehicle technology'. Deze, en alle andere prestatie-indicatoren, kunnen geschaard worden onder de prestatie-indicator 'vermindering van CO₂-uitstoot' in het raamwerk. Door middel van een T-test is gebleken dat kleinere LSP's significant minder initiatief namen om aan de mogelijkheden te voldoen dan grotere LSP's. Ook uit dit onderzoek kan dus geconcludeerd worden dat, binnen het aspect milieu, kleinere LSP's minder aan de prestatie-indicatoren (vooral vermindering van CO₂-uitstoot) voldoen dan grotere LSP's. Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden, is wel dat Pålsson en Johansson een andere verdeling van kleinere en grotere LSP's gebruiken, namelijk: kleinere LSP's hebben minder dan 500 werknemers en grotere LSP's hebben meer dan 500 werknemers.

4.1.3 Onderzoek 3

Het derde onderzoek dat gebruikt wordt om de verschillen tussen kleinere en grotere LSP's in kaart te brengen, is "Examining CO₂ reduction within the German logistics sector", geschreven door Tacke, Rodrigues en Mason. In dit onderzoek analyseren de auteurs de kennis, obstakels en initiatieven van LSP's op het gebied CO₂-reductie. Vanwege de prestatie-indicatoren die gebruikt worden in het onderzoek, kan dit onderzoek zowel gebruikt worden voor het aspect milieu als voor het sociale aspect van het raamwerk. De indicatoren zijn onder andere: 'fuel efficient vehicles' en 'reduce vehicle tare weight', maar ook 'driver training'. Bijna alle prestatie-indicatoren van dit onderzoek kunnen geschaard worden onder de prestatie-indicator 'vermindering van CO₂-uitstoot' in het raamwerk. De prestatie-indicator 'driver training' is te vergelijken met training en educatie van werknemers binnen het sociale aspect van het raamwerk. Hoewel op basis van kennis de

LSP's niet veel van elkaar verschillen, werd wel duidelijk dat kleinere LSP's op een aantal van de prestatie-indicatoren minder initiatief namen. Het onderzoek van Tacken et. al laat dus, net als het onderzoek van Pålsson en Johansson, zien dat binnen het sociale aspect en binnen het aspect milieu, kleinere LSP's minder initiatief nemen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen dan grotere LSP's. Ook bij dit onderzoek is een kanttekening te maken bij de verdeling van de grootte van de LSP's: er is vooral een onderscheid gemaakt tussen middelgrote (in dit onderzoek <1000 werknemers) en grote (in dit onderzoek >1000 werknemers). Dit doet echter niets af aan het feit dat er (net als in het onderzoek van Pålsson en Johansson) onderling wel verschillen zijn in initiatieven en implementatie).

Op basis van bovenstaande drie onderzoeken wordt duidelijk dat vooral binnen het sociale aspect en het aspect milieu kleinere bedrijven een achterstand hebben op grotere bedrijven. Er wordt minder maatschappelijk verantwoord ondernomen op basis van de prestatie-indicatoren door kleinere LSP's ten opzichte van grotere LSP's. Het feit dat juist in deze twee aspecten minder wordt gedaan aan verantwoord ondernemen en in de andere aspecten wel, zou verklaard kunnen worden door de noodzaak om aan de andere aspecten te voldoen. Het is belangrijk om aan het economische aspect te voldoen, aangezien bedrijven anders niet kunnen overleven. Ook is het erg belangrijk om aan het wettelijke aspect te voldoen, omdat daar directe consequenties aan kunnen zitten (denk aan boetes of sancties vanuit de overheid als niet aan de wet- en regelgeving wordt voldaan). De gevolgen van het niet voldoen aan de prestatie-indicatoren van de andere aspecten zijn meer indirect (bijvoorbeeld het verliezen van klanten op te lange termijn). Zaak is om de oorzaak van deze verschillen tussen kleinere en grotere LSP's te achterhalen: de obstakels en problemen waar kleinere LSP's mee te maken krijgen vergeleken met grotere LSP's.

4.2 Oorzaken van het verschil in de implementatie van MVO

Het grootste verschil in de implementatie van MVO tussen kleinere en grotere LSP's zit dus voornamelijk in het sociale aspect en het aspect milieu. In deze sectie zal worden onderzocht waar dit verschil in implementatie vandaan komt, oftewel: wat zijn de problemen of obstakels die kleinere bedrijven ten opzichte van grotere bedrijven (meer) tegenkomen?

Voor dit deel van het onderzoek zal het tweede raamwerk uit hoofdstuk 2 gebruikt worden. Dit raamwerk is gemaakt door Nilsson et. al en bevat alle obstakels die volgens de auteurs kunnen voorkomen bij LSP's in een poging om groen te ondernemen. Omdat dit het meest complete raamwerk is in de bestaande literatuur, zal dit ook gebruikt worden om obstakels voor kleinere LSP's ten opzichte van grotere LSP's in te plaatsen. Het raamwerk is onderstaand nog een keer weergegeven:

Obstakel	Uitleg
Kosten	Voor meerdere LSP's is het lastig gebleken om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, omdat dit kosten met zich meebrengt. Managers gaven aan dat, zeker op de korte termijn, de kosten te hoog zijn om MVO goed te implementeren.

Complexiteit	Een aantal LSP's geeft ook aan dat het lastig is om maatschappelijk verantwoord of groen ondernemen te meten. Welke maatstaven worden genomen en hoe bepaal je welke maatstaf belangrijker is dan de ander? Daarnaast: wat moeten we doen om deze maatstaven in te voeren en te realiseren?
Operationalisering	Het werkelijke implementeren en uitvoeren van de maatschappelijk verantwoorde ideeën, opgedaan bij (het management van) de LSP, werd ook als lastig ervaren. Dit komt vooral door de traagheid van de organisatie en de weerstand om te veranderen door werknemers of management.
Manier van denken en culturele veranderingen	Niet alleen de manier van denken binnen de LSP kan tegenwerken, ook de manier van denken en culturele veranderingen bij klanten. Ook al roepen veel klanten dat ze maatschappelijk verantwoord bezig willen zijn, wanneer het er echt op aankomt, willen ze alsnog het goedkoopste en snelste alternatief van de LSP's. En dit alternatief is meestal niet de meest sociale en groene.
Onzekerheden	Vanwege allerlei onzekerheden weten veel LSP's niet waar ze goed aan doen en wat ze nu moeten doen om in de toekomst goed MVO te ondernemen. Zo kunnen veranderende wetgeving, vraag en strategieën een heel andere toekomst betreffende de inhoud van maatschappelijk verantwoord ondernemen betekenen.

Tabel 2: raamwerk 2

4.2.1 Onderzoek 1

Het eerste onderzoek wat voor het tweede deel van het onderzoek gebruikt wordt, is hetzelfde onderzoek als dat gebruikt is voor het bovenstaande raamwerk, namelijk dat van Nilsson et. al. Door meerdere LSP's van verschillende groottes te interviewen en een aantal dieptestudies te verrichten, hebben de auteurs in kaart gebracht wat de grootste obstakels zijn om MVO, of specifieker: groen ondernemen, te implementeren. De auteurs concluderen dat de zoektocht naar zo goedkoop mogelijke alternatieven in combinatie met de lage marges in deze industrie, leidt tot snelle oplossingen op de korte termijn. Deze omgeving zorgt er dus voor dat LSP's een kortetermijnvisie aanhouden en minder snel kijken naar maatschappelijk verantwoordelijke alternatieven voor in de toekomst. De auteurs merken op dat dit vooral voor kleinere LSP's het geval is, omdat voor deze groep de financiële middelen erg schaars zijn. Voor kleinere LSP's is het dus (nog) lastig(er) om maatschappelijk

verantwoord te ondernemen vanwege de kosten die het met zich meebrengt. Dit obstakel kan in het raamwerk geplaatst worden onder ‘kosten’: van de obstakels die alle LSP’s ondervinden, is het obstakel ‘kosten’ voor kleinere LSP’s nog meer aanwezig dan voor grote LSP’s.

4.2.2 Onderzoek 2

Het tweede onderzoek dat gebruikt wordt, is geschreven door Laari, Solakivi, Töyli en Ojala in 2016. In “Performance outcomes of environmental collaboration: Evidence from Finnish logistics service providers” onderzochten zij de mate van maatschappelijk verantwoord ondernemen op het gebied van milieu en de samenwerking daarin tussen (Finse) LSP’s onderling. Hoewel het onderzoek zich niet primair focust op het verschil tussen kleinere en grotere LSP’s in de mate van implementatie van MVO, nemen ze de grootte van de LSP’s wel mee in hun onderzoek. In de conclusie vertellen Laari et. al, in combinatie met een eerder onderzoek van Hillary in 2004, dat kleinere LSP’s meer moeite hebben om duurzaam te zijn op het gebied van milieu. Dit komt omdat ze vaak niet de juiste financiële middelen en de juiste kennis hebben om dit te doen. Ook in dit onderzoek komt het obstakel ‘kosten’ naar voren voor kleinere LSP’s. Daarnaast hebben kleinere LSP’s meer moeite dan grotere LSP’s vanwege de kennis die (niet) aanwezig is. Dit gebrek aan kennis valt onder de obstakel ‘complexiteit’. Omdat maatschappelijk verantwoord ondernemen op zichzelf complex is en het moeilijk is om maatregelen te bedenken en vervolgens toe te passen om de implementatie goed te laten verlopen, is de juiste kennis nodig. Kleinere LSP’s hebben, op basis van bovenstaande onderzoeken van Hillary en Laari et. al, minder kennis tot de beschikking om de implementatie vlot te laten verlopen.

4.2.3 Onderzoek 3

Het derde onderzoek dat gebruikt wordt, is al eerder in deze scriptie gebruikt, in sectie 4.1: “Sustainability-related risk management in buying logistics services An exploratory cross-case analysis”, geschreven door Multaharju, Lintukangas, Hallikas en Kähkönen. Zoals al eerder beschreven, hebben Multaharju et. al onderzocht hoe LSP’s en klanten van LSP’s zich gedragen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dit onderzoek worden meerdere aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen onderzocht, die ook allemaal in het raamwerk passen dat eerder in sectie 4.1 van deze scriptie is gebruikt. Uit dit onderzoek blijkt dat kleinere LSP’s vooral moeite hebben met maatschappelijk verantwoord ondernemen op het gebied van milieu en op het sociale gebied. Dit komt onder andere doordat kleinere LSP’s moeite hebben met het berekenen van onder andere CO₂-calculaties en grotere LSP’s niet. Ook in dit onderzoek komt dus weer naar voren dat kleinere LSP’s meer moeite hebben met de complexiteit dan grotere LSP’s. Daarnaast geven de onderzoekers aan dat kleinere LSP’s minder aan MVO doen, omdat hun stakeholders, en vooral hun klanten, dat niet vragen van de LSP’s. Dit kan onder het obstakel ‘manier van denken en culturele veranderingen’ geschaard worden. Het is niet duidelijk waarom stakeholders van kleinere LSP’s geen MVO van ze vragen en het is ook niet duidelijk of dat bij de grotere LSP’s meer of wel het geval is. Het feit dat stakeholders, en dan vooral klanten van LSP’s, niet vragen van de LSP’s om MVO te implementeren en, daarbij genomen, het feit dat kleinere LSP’s geen MVO implementeren en grotere LSP’s wel, laat zien dat kleinere

LSP's minder snel uit zichzelf maatschappelijk verantwoord zullen ondernemen dan grotere LSP's.

4.2.4 Onderzoek 4

Het vierde, en tevens laatste, onderzoek is van Evangelista, Hüge-Brodin, Isaksson en Sweeney. In hun onderzoek "Purchasing Green Transport and Logistics Services: Implications from the Environmental Sustainability Attitude of 3PLs" gebruikten de auteurs meerdere casestudies om het gedrag van LSP's en hun klanten rondom groen ondernemen te onderzoeken. In dit onderzoek zijn acht LSP's gebruikt van verschillende groottes en uit verschillende Europese landen. De initiatieven om groen te ondernemen zijn hierbij onderzocht, net als de drijfveren en barrières om groen te ondernemen. De auteurs concluderen in hun onderzoek onder andere dat kleinere LSP's ten opzichte van grotere LSP's minder technologie hebben om hun impact op het milieu en de samenleving te meten en om nieuwe initiatieven te implementeren en te meten. Daarnaast is er een sterke correlatie te vinden tussen de hoeveelheid technologie die aanwezig is in een LSP en de hoeveelheid maatschappelijk verantwoord ondernemen dat de LSP implementeert. Het feit dat kleinere LSP's dus minder technologie tot hun beschikking hebben is voor hen een obstakel om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Deze technologie wordt gebruikt om impact te meten en nieuwe initiatieven te implementeren en kan dus geschaard worden onder de obstakel 'complexiteit' in het raamwerk. Daarnaast geeft dit onderzoek, net als het onderzoek van Nilsson et. al, aan dat kleinere LSP's vaker een kortetermijnvisie hebben ten opzichte van grotere LSP's. Deze kortetermijnvisie zorgt ervoor dat er minder MVO wordt geïmplementeerd. Het onderzoek van Nilsson et. al geeft aan dat deze kortetermijnvisie bij kleinere LSP's komt door het gebrek aan financiële middelen.

De bovenstaande vier onderzoeken laten zien dat kleinere LSP's meer met de obstakels 'kosten' en 'complexiteit' te maken krijgen dan grotere LSP's. Ook het obstakel 'manier van denken en culturele veranderingen' komt (al is het in mindere mate dan de andere twee obstakels) bij kleinere LSP's meer voor.

Hoofdstuk 5 – Conclusie

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de laatste jaren steeds populairder geworden en speelt ook een grote rol in de logistieke sector, vanwege de grote impact die de logistieke sector heeft op het milieu en het welzijn van mensen. Daarnaast toont eerder onderzoek aan dat er een verschil is in de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen dat gecorreleerd is met de grootte van de bedrijven. Vanwege het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de logistieke sector en het feit dat er verschillen zijn in de implementatie van MVO die samenhangen met de grootte van bedrijven, is het noodzakelijk om te onderzoeken wat de verschillen zijn bij de implementatie van MVO tussen kleinere en grotere logistieke bedrijven en wat die verschillen veroorzaakt. Deze verschillen en obstakels werden in dit paper onderzocht door middel van de volgende onderzoeksvraag:

Welke obstakels ondervinden kleinere bedrijven in de logistieke sector bij de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen ten opzichte van grotere bedrijven?

In hoofdstuk 4 van dit paper is het onderzoek gedaan om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Om de obstakels te onderzoeken, moest er eerst onderzocht worden of er daadwerkelijk een verschil is in implementatie tussen kleinere en grotere LSP's. Daar richtte deel één van het onderzoek zich op. Door het raamwerk te gebruiken dat in hoofdstuk 2 bij het theoretisch kader is gecreëerd, zijn de verschillen die bij de implementatie van MVO voorkomen tussen kleinere (<250 werknemers) en grotere LSP's (>250 werknemers) onderzocht. Dit is gedaan door middel van een literatuuronderzoek van eerdere, vergelijkende literatuurstudies. Uit dit literatuuronderzoek kan geconcludeerd worden dat er vooral verschillen bestaan in de aspecten 'sociaal' en 'milieu'. Vooral de studie van Multaharju et. al laat zien dat kleinere LSP's zich vooral focussen op de aspecten 'economisch' en 'wettelijk', hoogstwaarschijnlijk omdat deze aspecten directere effecten hebben dan de aspecten 'sociaal' en 'milieu'. Wanneer een LSP niet aan de eerste twee aspecten kan voldoen, kan dit al snel tot gevolg hebben dat een LSP niet lang kan overleven (in het geval van het economische aspect) of dat een LSP hoge boetes of restricties opgelegd krijgt (in het geval van het wettelijke aspect). De andere twee aspecten hebben meer indirecte gevolgen en kleinere LSP's zullen hier minder snel naar kijken dan naar de eerste twee aspecten. Ook de overige onderzoeken uit deze sectie laten zien dat kleinere LSP's zich minder focussen op het aspect 'sociaal' en het aspect 'milieu' dan grotere LSP's.

Het tweede deel van het onderzoek richtte zich vooral op de oorzaken van deze verschillen in implementatie: hoe komt het dat kleinere LSP's zich minder focussen op maatschappelijk verantwoord ondernemen (en dan vooral op het gebied van 'sociaal' en 'milieu') dan grotere LSP's? Om dit te onderzoeken is het tweede raamwerk uit het theoretisch kader gebruikt: opgesteld door Nilsson et. al. Door middel van een tweede literatuuronderzoek, waarbij weer eerdere vergelijkende literatuurstudies zijn gebruikt, konden de obstakels in het tweede raamwerk geplaatst worden. Uit meerdere literatuurstudies is gebleken dat 'kosten' en 'complexiteit' een heel grote rol spelen in de mate van implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen brengt kosten met zich mee en kleinere LSP's hebben nu eenmaal minder financiële middelen tot hun beschikking om MVO goed te implementeren.

Daarbij komt dat de aanwezige (technologische) kennis om MVO goed te implementeren bij kleinere logistieke service providers niet aanwezig is. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is, vooral in de logistieke sector, erg complex: de juiste maatstaven moeten gekozen worden, deze moeten gemeten kunnen worden en ze moeten geïnterpreteerd en aangepast kunnen worden. Grotere LSP's hebben meer kennis en technologie om dit te doen en/of meer financiële middelen om dit uit te besteden dan kleinere LSP's. Naast de obstakels 'kosten' en 'complexiteit', komt het obstakel 'manier van denken en culturele veranderingen' (al is het in mindere mate, namelijk bij één onderzoek) voor. In de context van dit eerdere literatuuronderzoek betekent dit obstakel het probleem dat klanten van LSP's niet vragen van de LSP's om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Grotere LSP's zullen het eerder uit zichzelf doen, blijkt uit dit onderzoek, en kleinere LSP's hebben hiervoor een externe drijfveer (de klanten) nodig.

Kleinere LSP's hebben dus meer moeite met het implementeren van maatschappelijk verantwoord ondernemen dan grotere LSP's, vooral op het gebied van sociaal ondernemen en rekening houden met het milieu. Deze verschillen tussen de kleinere en grotere LSP's komen vooral door de kosten die MVO met zich meebrengt (en het gebrek aan financiële middelen bij kleinere LSP's ten opzichte van grotere LSP's) en de complexiteit van MVO (en het gebrek aan (technologische) kennis bij kleinere LSP's ten opzichte van grotere LSP's). Daarnaast vragen klanten van LSP's niet altijd van de LSP's om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, waardoor kleinere LSP's dit ook minder snel doen (waarschijnlijk omdat ze er dan de noodzaak niet van inzien). Dit is tevens het antwoord op de onderzoeksvraag van dit paper.

Hoofdstuk 6 – Limieten van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek

Er zijn een aantal dingen die het onderzoek in dit paper limiteren. De eerste limiet is de tijdslimiet. Omdat dit onderzoek in relatief korte tijd is gedaan, is het niet mogelijk om alle literatuur die er is, mee te nemen in het onderzoek. Een andere limiet die hier bij hoort, is de limiet van beschikbare bronnen. Omdat niet alle literatuur beschikbaar is gesteld voor de auteur, kan ook niet alle literatuur worden meegenomen. Door de tijdslimiet en de limiet van beschikbare bronnen zijn er maar drie onderzoeken voor het eerste deel van het literatuuronderzoek gebruikt en maar vier onderzoeken voor het tweede van het literatuuronderzoek. Als er meer tijd was geweest en er toegang was tot alle onderzoeken die zijn gedaan, zouden er meer onderzoeken gebruikt kunnen worden in het literatuuronderzoek van dit paper.

Naast de globale tijdslimiet en bronnenlimiet, zijn er nog een aantal specifieke limieten binnen het onderzoek. Zo zijn in het tweede deel van het literatuuronderzoek vooral obstakels gevonden die voorkomen bij het implementeren van milieuvriendelijk ondernemen. Uit het eerste deel van het literatuuronderzoek is echter gebleken dat er verschillen zijn in de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen bij zowel het aspect milieu als het sociale aspect. Er zijn echter weinig bestaande onderzoeken die problemen hebben onderzocht en gevonden bij het implementeren van het sociale aspect. Om het onderzoek naar de obstakels vollediger te maken, zou er dus nog meer onderzoek moeten worden gedaan naar de obstakels binnen het sociale aspect.

Daarnaast wordt er in hoofdstuk 2 een onderscheid gemaakt tussen kleinere en grotere logistieke service providers: minder dan 250 werknemers is een kleine LSP en 250 werknemers of meer is een grote LSP. De onderzoeken die beschikbaar waren en ook gebruikt zijn in het eerste deel van het literatuuronderzoek: het onderzoek naar de verschillen in de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen, hanteren echter niet allemaal hetzelfde soort onderscheid. Twee onderzoeken (het onderzoek van Pålsson en Johansson en het onderzoek van Tacken et. al) hanteren de verdeling <500 werknemers en >500 respectievelijk <1.000 werknemers en >1.000 werknemers. Dit levert geen problemen op voor het onderzoek naar de verschillen tussen logistieke service providers binnen elk onderzoek op zichzelf. Maar het zal wel problemen opleveren als de onderzoeken vergeleken zullen worden binnen het raamwerk. Dit wordt echter niet gedaan in het literatuuronderzoek.

Vervolgonderzoek kan zich richten op een uitbreiding van het huidige onderzoek. Er moeten meer onderzoeken gebruikt worden om de verschillen en obstakels beter in kaart te brengen en als de tijdslimiet en bronnenlimiet niet aanwezig zijn, kan dit beter gedaan worden. Zo kunnen er meer obstakels gevonden worden binnen het sociale aspect. Daarnaast kan een uitbreiding van dit onderzoek zich richten op bepaalde verschillen en obstakels, waardoor er een dieper en meer inhoudelijk onderzoek kan worden gedaan.

Een andere suggestie is dat vervolgonderzoek zich zou kunnen richten op het uitvoeren van een praktijkonderzoek. Er is, voor zover bekend, nog geen enkel praktijkonderzoek gedaan naar de obstakels en problemen die voorkomen bij het implementeren van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Praktijkonderzoek kan aantonen of de gevonden obstakels in het tweede deel van de literatuuronderzoek zich ook

echt bij kleinere logistieke service providers in Nederland voordoen of dat zich juist hele andere obstakels voordoen.

Als laatste kan vervolgonderzoek zich uitbreiden naar andere delen van de wereld. Het literatuuronderzoek dat nu is gedaan, is vooral gericht op landen in Europa, waaronder Scandinavische landen, Nederland, Italië en Ierland, wat ervoor kan zorgen dat dit literatuuronderzoek geen externe validiteit heeft. Andere Europese landen zouden in vervolgonderzoek kunnen worden meegenomen, net als bijvoorbeeld staten in Amerika en landen in Afrika, Azië of Oceanië, om een betere externe validiteit te garanderen.

Referentielijst

- Balotti, R. F. & Hanks, J. J. Jr. (1999). Giving at the Office: A Reappraisal of Charitable Contributions by Corporations. *The Business Lawyer*, 54(3), 965-996
- Berglund, M. (2000). Strategic positioning of the emerging third party logistics providers. Dissertation no. 45 (Doctoral dissertation), Linköping Studies in Management and Economics.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Björklund, M. (2010). Linking strategic logistics change to labor rights. *Social Responsibility Journal*, 6(4), 580–592. <https://doi.org/10.1108/17471111011083455>
- Brammer, S., & Millington, A. (2006). Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis. *Business Ethics: A European Review*, 15(1), 6–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00424.x>
- Brown, W. O., Helland, E. & Smith, J. K. (2006). Corporate philanthropic practices. *Journal of Corporate Finance*, 12(5), 855–877. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2006.02.001>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Council of Supply Chain Management Professionals. (2013). TERMS and GLOSSARY SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. <https://cscmp.org>
- Dyczkowska, J. (2015). CSR in TSL companies. *Transport Problems : An International Scientific Journal*, 10(1), 97–104. <https://doi.org/10.21307/tp-2015-010>
- Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes. *Nber Working Paper Series*, 1–35. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Elkington, J. (1998). ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>
- European Commission. (2002). European SMEs and social and environmental responsibility. *Observatory of European SMEs European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, 4
- European Commission. (2016). COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS A European Strategy for Low-Emission Mobility. *Official Journal of the European Union*.
- European Parliament & European Council. (2015). DIRECTIVE (EU) 2015/719 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL. *Official Journal of the European Union*.
- European Union. (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, 36–41. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Evangelista, P., Huge-Brodin, M., Isaksson, K. & Sweeney, E. (2012). Purchasing green transport and logistics services: Implications from the environmental. In *Outsourcing Management for Supply Chain Operations and Logistics Service* (pp. 449–465). Hershey,

Amerika: Information Science Reference.

- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Kremic, T., Tukel, O. I. & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482. <https://doi.org/10.1108/13598540610703864>
- Laari, S., Solakivi, T., Toyli, J. & Ojala, L. (2016). Performance outcomes of environmental collaboration: Evidence from Finnish logistics service providers. *Baltic Journal of Management*, 11(4), 430-451. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2015-0081>
- Lampe, K., & Hofmann, E. (2014). Understanding the cost of capital of logistics service providers: An empirical investigation of multiple contingency variables. *Logistics Research*, 7(1), 1-25. <https://doi.org/10.1007/s12159-014-0119-7>
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257–273. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>
- Lieb, K. J., & Lieb, R. C. (2010). Environmental sustainability in the third-party logistics (3PL) industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(7), 524–533. <https://doi.org/10.1108/09600031011071984>
- Logistiek.nl & Buck Consultants International. (2017). Top 100 logistiek dienstverleners.
- Moratis, L. (2015). Out of the ordinary? Appraising ISO 26000's CSR definition. *International Journal of Law and Management*, 58(1), 26-47. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2014-0064>
- Morgan, T. R., Richy Jr., R G. & Autry, C. W. (2016). Developing a reverse logistics competency: The influence of collaboration and information technology. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 46(4), 293-315. <https://doi.org/DOI.10.1108/IJPDLM-05-2013-0155>
- Multaharju, S., Lintukangas, K., Hallikas, J. & Kähkönen, A-K. (2017). Sustainability-related risk management in buying logistics services: An exploratory cross-case analysis. *The International Journal of Logistics Management*, 28(4), 1351-1367, <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2016-0134>
- Nilsson, F. R., Sternberg, H., Klaas-Wissing, T., Hazen, B. T. & McCullen, P. Who controls transport emissions and who cares? Investigating the monitoring of environmental sustainability from a logistics service provider's perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 28(3), 798-820. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2015-0197>
- Pålsson, H. & Johansson, O. (2016). Reducing transportation emissions: Company intentions, barriers and discriminating factors. *Benchmarking: An International Journal*, 23(3), 674-703, <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2014-0025>
- Piecyk, M., I. & Björklund, M. (2015). Logistics service providers and corporate social responsibility: sustainability reporting in the logistics industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(5), 459-485. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2013-0228>
- Pieters, R., Glöckner, H., Omta, S., & Weijers, S. (2012). Dutch logistics service providers and sustainable physical distribution: Searching for focus. *International Food and*

- Agribusiness Management Review*, 15(B), 107-126.
- Rollins, M., Pekkarinen, S. & Mehtälä, M. (2011). Inter-firm customer knowledge sharing in logistics services: an empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(10), 956–971. <https://doi.org/10.1108/09600031111185239>
- Tacken, J., Sanchez Rodrigues, V., & Mason, R. (2014). Examining CO_{2e} reduction within the German logistics sector. *The International Journal of Logistics Management*, 25(1), 54–84. <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2011-0073>
- Wilson, J. P. (2015). The triple bottom line: Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4/5), 432-447, <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2013-0210>
- Zawawi, N. F. B. M., Wahab, S. A. & Mamum, A. A. (2017). Logistics Capability , Logistics Performance , and the Moderating Effect of Firm Size : Empirical Evidence From East Coast Malaysia. *Journal of Developing Areas*, 51(2), 171-182.