Radboud Repository

Radboud University Nijmegen

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.
http://hdl.handle.net/2066/68797

Please be advised that this information was generated on 2022-08-22 and may be subject to change.

# *Managen van de prestaties op het gebied van MVO*

## Resultaten van een empirisch onderzoek in Nederland

*Pepijn Vos, Olivier Furrer en Carolyn Egri*

**Diverse stakeholders verwachten van bedrijven dat zij een steeds belangrijkere rol gaan vervullen in het oplossen van maatschappelijke en milieuvraagstukken. Daarom is het van cruciaal belang dat bedrijven hun prestaties op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) goed managen. De bestaande literatuur geeft echter nog beperkt antwoord op de vraag hoe bedrijven dat zouden moeten doen. Welke MVO-activiteiten zouden bedrijven moeten (gaan) uitvoeren en hoe is dit van invloed op hun MVO-prestaties? Op basis van gegevens van 180 bedrijven in Nederland geven wij antwoorden op deze vraag en tonen aan hoe het uitvoeren van bepaalde MVO-activiteiten van invloed is op de MVO-prestaties van een bedrijf. Dit heeft vervolgens weer implicaties voor managers over welke MVO-activiteiten te selecteren om hun prestaties op MVO-gebied te verbeteren.**

## Inleiding

Stakeholders, zoals klanten, werknemers, investeerders en lokale groeperingen, verwachten dat bedrijven een belangrijke rol vervullen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en milieuvraagstukken, zoals klimaatverandering, energietekort, gezondheid en gender. De verwachtingen van deze stakeholders leggen een druk op bedrijven om meer maatschappelijk verantwoord te ondernemen, maar ze bieden hun ook nieuwe mogelijkheden om te ondernemen (Freeman en McVea, 2001). Het nemen van verantwoordelijkheid op het terrein van milieu- en maatschappelijke vraagstukken biedt bedrijven voordelen en kan bijdragen aan het verbeteren van hun bedrijfsimago, en dit vergroot weer hun financiële prestaties (Cetindamar en Husoy, 2007). Door meer aandacht te besteden aan mens(werknemers)gerichte vraagstukken en aan het milieu kunnen bedrijven ook een positiever werkklimaat creëren, waardoor hun werknemers meer gecommitteerd zijn aan hun bedrijf en het ziekteverzuim afneemt. Ondanks het feit dat het merendeel van de managers van bedrijven in Nederland positief staat tegenover het nemen van deze verantwoordelijkheid, is het gebruik van

*Drs. ing. P.M. Vos is onderzoeker en consultant op het gebied van innovatiemanagement bij TNO ICT te Delft en docent aan de Academie voor Bedrijfswetenschappelijke Kennis (ABK) van de Radboud Universiteit Nijmegen. Dr. O.F.G. Furrer is universitair hoofddocent strategisch management aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Prof. dr. C.P. Egri is hoogleraar management- en organisatiestudies aan de Faculty of Business Administration van de Simon Fraser Universiteit, Canada en Visiting Professor in Management aan de Xi'an Jiaotong Universiteit, China.*

activiteiten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen nog steeds onderontwikkeld (Jacobs, 2007). Om te voldoen aan de verwachtingen van de verschillende stakeholders en om de nieuwe kansen te benutten, dienen bedrijven meer maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dit betekent maatschappelijke en milieugerelateerde vraagstukken meenemen bij het nemen van beslissingen, waardoor de prestaties op het gebied van MVO verbeteren. In dit artikel worden deze prestaties MVO-prestaties genoemd.

Het doel van dit artikel is dan ook om een beter begrip te krijgen van het (meer gaan) gebruik(en) van MVO-activiteiten door Nederlandse bedrijven om hun MVO-prestaties te verbeteren. Om hun MVO-prestaties te verbeteren dienen managers bovendien te weten welke MVO-activiteiten er zijn en wat voor effect het gebruik hiervan heeft op de MVO-prestaties. Op basis van het stakeholderperspectief (Freeman, 1984; Maignan en Ferrell, 2003) geven we een overzicht van MVO-activiteiten die specifiek gericht zijn op een bepaalde stakeholdergroep (i.e. klanten, werknemers, investeerders, leveranciers, lokale groeperingen en natuur/milieu). Daarnaast conceptualiseren we de MVO-prestaties op basis van vier dimensies: de financiële prestaties, het bedrijfsimago, het werknemerscommitment en de milieuprestaties. Op basis van gegevens van 180 managers van bedrijven uit Nederland, die we hebben verkregen uit een onderzoek, krijgen we tevens een beter begrip van de relatie tussen het gebruik(en) van MVO-activiteiten, die voor specifieke stakeholdergroepen gelden, en de MVO-prestaties.

*Pepijn Vos, Olivier Furrer en Carolyn Egri*

# 1. Onderzoeksaanpak

Om een beter begrip te krijgen van de relatie tussen het gebruiken van stakeholderspecifieke MVO-activiteiten en MVO-prestaties, hebben we een onderzoek uitgevoerd onder bedrijven in Nederland. Aan dit onderzoek hebben in totaal 180 bedrijven deelgenomen.
De lijst van bedrijven hebben we verkregen uit de Dun en Bradstreet Global Million Dollar-database. De steekproef bestond uit bedrijven die 50 of meer werknemers hebben. De totale steekproef bestond uit 2107 bedrijven en 8,5 procent hiervan stuurde een ingevulde vragenlijst als reactie terug.
De vragenlijst is gestuurd naar de hoogste manager (bijvoorbeeld de voorzitter, de directeur, de president) van het bedrijf die genoemd is in de Dun en Bradstreet-database. De vragenlijst werd gestuurd met een begeleidend schrijven en een zelfgeadresseerde retourenvelop. Indien de ondervraagden een samenvatting van de resultaten van het onderzoek wilden ontvangen, werd hun gevraagd om hun visitekaartje op te sturen in een afzonderlijke envelop. Omdat het onderzoek anoniem was, werd drie weken na de eerste mailing een herinnering gestuurd naar alle 2107 bedrijven.

De totale groep van bedrijven die een vragenlijst hebben teruggestuurd, heeft bepaalde kenmerken. De groep bestaat uit bedrijven die verschillen in:
1. *Type sectoren*: dienstverlening (48 procent), productie (39 procent) en (natuurlijke) grondstoffen (bijvoorbeeld mijnbouw) (13 procent);

2. *Grootte*: tussen 50 en100 werknemers (30 procent), tussen 100 en 999 werknemers (36 procent) en meer dan 1000 werknemers (34 procent);
3. *Type eigenaarschap*: privé (60 procent), beursgenoteerd (20 procent) en andere vormen van eigenaarschap (onder andere joint venture of staatseigendom) (20 procent);
4. *Locaties van de uitvoering/productie*: alleen in het binnenland (67 procent) en multinationaal (33 procent).

Het onderzoek was in eerste instantie ontworpen in het Engels en een standaard vertaling-terugvertaling-procedure is gebruikt voor het ontwikkelen van de Nederlandstalige vragenlijst. De vragenlijst is ook vooraf getest bij tien managers van bedrijven in Nederland.
In de vragenlijst werd managers gevraagd naar de mate waarin bepaalde stakeholderspecifieke MVO-activiteiten werden gebruikt en hun prestaties op het gebied van MVO. We hebben voor elk van deze concepten een set van indicatoren ontwikkeld door gebruik te maken van bestaande meetinstrumenten:

- *Prestaties op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen* – De indicatoren voor het meten van MVO-prestaties zijn gerelateerd aan de financiële prestaties, het bedrijfsimago, het commitment van de werknemers en de milieuprestaties van het bedrijf. Voor elke indicator is een set van stellingen ontwikkeld. De respondenten werd gevraagd om per stelling aan te geven in welke mate de stelling de situatie van hun bedrijf weergeeft. Een voorbeeld van een dergelijke stelling over bedrijfsimago was: 'In het algemeen heeft ons bedrijf een goed imago'.
- *Uitvoeren van stakeholderspecifieke MVO-activiteiten* – De indicatoren om het gebruik van MVO-activiteiten per stakeholdergroep (bijvoorbeeld klanten, werknemers, investeerders en lokale groeperingen) te meten, zijn gebaseerd op bestaande instrumenten (Clarkson, 1995; Maignan, Ferrell en Hult, 1999; Maignan en Ferrell, 2003). De set van MVO-activiteiten die specifiek gericht is op milieu, is gebaseerd op indicatoren van ecologische duurzaamheid (Branzei en Vertinsky, 2002; Sharma, 2000). De respondenten werd gevraagd om voor elke activiteit aan te geven in welke mate deze activiteit op een systematische wijze wordt uitgevoerd binnen het bedrijf.

Om er zeker van te zijn dat de verschillen in het gebruik van stakeholdergroepspecifieke MVO-activiteiten en MVO-prestaties niet worden verklaard door verschillen in organisatiekarakteristieken, vroegen we ook aan de respondenten om informatie te verschaffen over een aantal organisatiekarakteristieken, zoals de mate waarin het bedrijf actief is in een of meerdere landen, het type eigenaarschap, de grootte van de bedrijf en de sector waarin het actief is.

## 2. Maatschappelijke verantwoord ondernemen

Het concept 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' heeft in de managementliteratuur een lange en diverse geschiedenis (zie voor een overzicht Carroll,

1999; Jamali en Mirshak, 2007; Michael, 2003; Moir, 2001; Wood, 1991). Het begrip is op verschillende manieren gedefinieerd en geconceptualiseerd (Carroll, 1999). In de literatuur gebruiken auteurs verschillende namen, zoals maatschappelijke verantwoordelijkheid (Carroll, 1999), duurzaam ondernemen, publieke verantwoordelijkheid (Wartick en Cochran, 1985) en maatschappelijk verantwoord presteren (De Graaf en Herkströter, 2007). Deze begrippen zijn sterk aan elkaar gerelateerd en worden vaak door elkaar gebruikt.
In de literatuur worden twee onderzoeksstromingen geïdentificeerd die de aard van MVO onderzoeken:
1. de *corporate social responsibilities*
2. de *corporate stakeholder responsibilities* (Barnett, 2007; Maignan en Ferrell, 2003).



De eerste stroming richt zich primair op de vraag: Waar is een bedrijf verantwoordelijk voor? Met andere woorden, met welke maatschappelijke vraagstukken zou een bedrijf rekening moeten houden bij het nemen van beslissingen over haar bedrijfsactiviteiten (Bird, Hall en Reggiani, 2007; Maignan en Ralston, 2002; Maignan, Ferrell en Ferrell, 2005). Carroll (1979) identificeerde bijvoorbeeld vier types van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheden zijn, in volgorde van belangrijkheid:
- *economische*: het leveren van producten en diensten die de maatschappij wil hebben en het verkopen hiervan met winst;
- *wettelijke*: het vervullen van hun economische functie binnen de regels van de wet;
- *ethische:* op een moreel juiste wijze uitvoeren;
- *'eigen oordeel' of filantropisch:* het actief betrokken zijn bij het verbeteren van de maatschappij buiten hun economische, wettelijke en ethische verantwoordelijkheid.

De tweede stroming van onderzoek richt zich op de vraag: naar wie zijn bedrijven maatschappelijk verantwoordelijk? Binnen deze stroming van onderzoek zijn de auteurs het erover eens dat bedrijven verantwoordelijk zijn richting alle stakeholders (Freeman, 1984; Freeman en McVea, 2001; Maignan, Ferrell en Hult, 1999). Een klassieke definitie van stakeholders is '*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of a firm's objectives*' (Freeman, 1984, p. 46). In het klassieke boek van Ansoff (1965), *Corporate Strategy*, werd al geïllustreerd wat het belang is van het identificeren van de meest cruciale stakeholders. Deze stakeholders werden toen vaak gezien als partijen die de hoofddoelen van de organisatie beperken. In de MVO-literatuur worden de stakeholders die in het verleden vaak werden genegeerd, omdat zij de organisatie tegenwerkten, nu juist wel meegenomen in de analyse en wordt het van belang geacht om ook met hen een relatie op te bouwen (Freeman en McVea, 2001). In de onderzoeksstroming van *corporate stakeholder responsibility* hebben onderzoekers geprobeerd te begrijpen wie de stakeholders zijn en vervolgens wat de verwachtingen zijn van elke stakeholder over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven en hun milieuverantwoordelijkheid. Dit helpt managers om beter in staat te zijn deze stakeholders tevreden te stellen (Miles, Munilla en Darroch, 2006).

In dit artikel definiëren we MVO als het nemen van de verantwoordelijkheid door het bedrijf om zich op bepaalde economisch, wettelijk, ethisch en filantropisch belangrijke vraagstukken te richten, zoals die ook worden verwacht door de stakeholders van dat bedrijf. Deze definitie maakt gebruik van beide stromingen van onderzoek. Verder gaan we ervan uit dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een bedrijf tot uiting komt in zijn activiteiten en dat deze activiteiten vervolgens weer bijdragen aan het behouden of verbeteren van hun MVO-prestaties.

## 3. Prestaties op het gebied van MVO

Prestaties op MVO-gebied kunnen worden gedefinieerd als de uitkomsten van maatschappelijke en milieugerichte activiteiten van bedrijven (Orlitzky, Schmidt en Rynes, 2003; Wood, 1991). Het is een multidimensioneel construct waarin de gedragingen kunnen variëren van de input en de regels tot de uitvoering en de output van processen (Waddock en Graves, 1997; Wood, 1991). In de wetenschappelijke literatuur gebruiken auteurs verschillende indicatoren voor MVO-prestaties. Waddock en Graves (1997) maken bijvoorbeeld een onderscheid tussen enerzijds financiële prestaties (winst), die worden gemeten door *return on assets*, *return on equity* en *return on sales*, en anderzijds MVO-prestaties, die worden gemeten aan de hand van de werknemersrelatie, het product, de relatie met (lokale) groeperingen, het milieu en gender. Agle, Mitchell en Sonnenfeld (1999) maken gebruik van indicatoren zoals winst, werknemersrelatie, milieu en de relatie met (lokale) groeperingen, om de MVO-prestaties te meten. In lijn met deze auteurs gebruiken wij de volgende indicatoren om prestaties op MVO-gebied te meten:

- de financiële prestaties
- het bedrijfsimago
- het werknemerscommitment
- milieuprestaties

Tezamen dekken deze indicatoren de verwachtingen van de diverse stakeholders. Tabel 1 geeft een beschrijving van elke indicator van MVO-prestaties en de wijze waarop deze zijn gemeten.

*Tabel 1.*
*MVO-prestaties*

| |
|---|
| **Financiële prestaties**: de mate waarin een bedrijf beter presteert dan haar belangrijkste concurrent op indicatoren zoals 'return on investment', groei in winst, groei in omzet, 'return on asset' en groei in marktaandeel. |
| **Bedrijfsimago:** de mate waarin een bedrijf beter presteert dan haar belangrijkste concurrent op indicatoren zoals de kwaliteit van producten/diensten, de betrouwbaarheid, als goed georganiseerd/gemanaged bedrijf gezien worden en het hebben van een goede reputatie. |
| **Werknemerscommitment:** de mate waarin een bedrijf beter presteert dan haar belangrijkste concurrent op indicatoren zoals de mate waarin werknemers trots zijn, de mate waarin werknemers meer presteren buiten hun reguliere verantwoordelijkheid en de binding tussen werknemers. |
| **Milieu:** de mate waarin een bedrijf beter presteert dan haar belangrijkste concurrent op het gebied van milieuvriendelijkheid. |

Om de prestaties op het gebied van MVO te verbeteren, zouden managers hun huidige activiteiten moeten veranderen, zodat een positieve impact op de percepties van de verschillende stakeholders wordt gemaximaliseerd en de negatieve impact hierop wordt geminimaliseerd. Om de impact van de stakeholderspecifieke MVO-activiteiten te kunnen evalueren, dienen managers eerst te identificeren welke stakeholders het meest invloedrijk zijn.

## 4. Potentiële MVO-Stakeholders



Zoals hiervoor is aangegeven, hanteren we de veelgebruikte definitie van stakeholders van Freeman (1984). Deze definitie biedt ons veel ruimte om te bepalen wie of wat echt de stakeholders zijn. Ondanks het feit dat verschillende definities in omloop zijn (Clarkson, 1995; Mitchell et al., 1997), zijn er over het algemeen geen fundamentele meningsverschillen over wat stakeholders kunnen zijn (Mitchell et al., 1997). Een potentiële stakeholder verwijst naar personen, groepen, buurten, bedrijven, instituties, maatschappijen en natuur/milieu. Specifieke aard en aantal van de meest relevante (invloedrijke) stakeholders variëren per bedrijf. Daarnaast kunnen bedrijven verschillen in hun prioriteitstelling en categorisering van hun stakeholders. Zie bijlage 1 voor een overzicht van verschillende voorbeelden van de gehanteerde categorisering van stakeholdergroepen (zie ook Maessen, Van Seters en Van Rijckevorsel (2005) voor een uitgebreid overzicht). Vanuit MVO bezien, zouden managers moeten nagaan welke stakeholders verwachtingen hebben over MVO van bedrijven en welke daarvan het belangrijkste zijn om hun prestaties op het gebied van MVO te verbeteren. In dit onderzoek hebben we de twaalf potentieel invloedrijkste stakeholdergroepen geïdentifi-

*Tabel 2.*
*Druk van stakeholders om maatschappelijk verantwoord te ondernemen*

| Rangorde | Gemiddelde score* | Stakeholder |
|---|---|---|
| 1 | 3.7 | • Klanten |
| 2 | 3.4 | • Bestuur/management<br>• Werknemers |
| 3 | 3.2 | • Overheid<br>• Aandeelhouders |
| 4 | 2.8 | • Concurrenten |
| 5 | 2.4 | • Financiële instanties<br>• Leveranciers |
| 6 | 2.3 | • Lokale groeperingen<br>• Branche-/industrieorganisaties |
| 7 | 2.1 | • Massamedia |
| 8 | 1.9 | • NGO of belangengroeperingen |

* 5 = heel erg belangrijk;1 = helemaal niet belangrijk

ceerd. Om te bepalen in welke mate deze stakeholders verschillen als bron van sociale druk, hebben we de respondenten gevraagd om de relatieve belangrijkheid van elke stakeholdergroep aan te geven. In tabel 2 worden de globale resultaten gepresenteerd.

Over de gehele steekproef heen is de klant de belangrijkste drijfveer voor bedrijven om de MVO-prestaties te verbeteren. Dit wordt gevolgd door werknemers, bestuur/management, aandeelhouders, overheid, concurrenten, financiële instanties, leveranciers en lokale groeperingen. Daarna worden de branche-/industrieorganisaties gezien als invloedrijk en de minst invloedrijke stakeholders betreffen massamedia en niet-gouvernementele organisaties of belangengroeperingen. Bovendien hebben we gekeken of het belang van de diverse stakeholdergroepen verschilt tussen type bedrijf. Er zijn geen significante verschillen gevonden op basis van bedrijfsgrootte of de locatie van activiteiten (alleen gericht op het binnenland versus gericht op diverse landen). Het enige significante verschil was dat de branche- en industrieorganisaties als meer invloedrijk worden gezien door bedrijven in de natuurlijkegrondstoffen- en dienstenindustrie.
Om tegemoet te komen aan de verschillende verwachtingen en eisen van stakeholders ten aanzien van hun verantwoordelijkheden op het gebied van bedrijfseconomische, wettelijke, ethische en filantropische vraagstukken, zouden managers verschillende stakeholderspecifieke MVO-activiteiten moeten (gaan) implementeren. Om in staat te zijn díe MVO-activiteiten te selecteren en te implementeren die hun MVO-prestaties verbeteren, is het van groot belang dat managers weten wat het effect is van specifieke MVO-activiteiten op de verschillende MVO-prestatie-indicatoren.



## 5. Implementatie stakeholderspecifieke MVO-activiteiten in relatie tot MVO-prestaties

Organisatieactiviteiten refereren naar initiatieven, acties, beslissingen en gedragingen die worden genomen door een bedrijf. MVO-activiteiten kunnen dan ook worden gedefinieerd als initiatieven, acties, beslissingen en gedragingen die worden genomen door een bedrijf om een positieve bijdrage te leveren aan het maximaliseren van het oplossen van MVO-vraagstukken die als belangrijk worden beschouwd door de belangrijkste stakeholders, en om de negatieve bijdrage op deze vraagstukken te minimaliseren. Deze relevante MVO-vraagstukken kunnen echter verschillen tussen bedrijven. In dit onderzoek richten we ons primair op zes groepen van stakeholderspecifieke MVO-activiteiten en hoe deze zijn gerelateerd aan de verwachtingen van de klanten, de werknemers, de investeerders, de leveranciers, de (lokale) groeperingen en natuur/milieu. In tabel 3 presenteren we de MVO-activiteiten die hoort bij elke stakeholdergroep en de mate waarin de bedrijven in de steekproef deze activiteiten toepassen/gebruiken.

*Tabel 3. Nederland: MVO-activiteiten per stakeholdergroep*

| Rangorde | Stakeholder | Specifieke MVO-activiteiten | Mate van gebruik* |
|---|---|---|---|
| 1 | Klant | • leveren van diensten van uitstekende kwaliteit<br>• reageren op klachten van klanten<br>• aanpassen van producten en diensten om klanttevredenheid te verhogen | 7,7 |
| | Werknemer | • rechtvaardig selecteren van, promotie geven aan en extra vergoedingen verstrekken aan werknemers<br>• ondersteunen van werknemers bij hun competentieontwikkeling<br>• helpen van werknemers bij het bereiken van een werk-privébalans | 7,7 |
| 2 | Investeerder | • zoeken naar input vanuit investeerders voor het nemen van strategische beslissingen<br>• reageren op behoeften en verzoeken van investeerders<br>• zorgen voor een competitief 'return on investment' aan alle investeerders | 6,9 |
| 3 | (Lokale) groepering | • geven van middelen aan lokale goede doelen<br>• sponsoren van culturele evenementen, sport- en onderwijsprogramma's | 5,0 |
| | Natuur/Milieu | • ontwikkelen van milieuprestatiedoelen<br>• meten van milieuprestaties<br>• financieel ondersteunen van milieu-initiatieven | 5,0 |
| 4 | Leverancier | • ontwikkelen van langetermijnsamenwerkingsverbanden met leveranciers die zijn gebaseerd op een open communicatie en informatiedeling<br>• ontwikkelen van gezamenlijke doelstellingen en het nemen van gezamenlijke beslissingen<br>• bieden van prijsgaranties voor de toekomst aan alle leveranciers | 5,0 |

* 9 = wordt zeer systematisch gebruikt; 1 = wordt helemaal niet gebruikt



Over het geheel genomen werd door managers in onze steekproef aangegeven dat het uitvoeren van MVO-activiteiten in hoge mate plaatsvindt (5 = neutraal middelpunt). MVO-activiteiten die specifiek gericht zijn op klanten en werknemers, kwamen het meest voor, gevolgd door MVO-activiteiten gericht op investeerders. Vervolgens werd aangegeven dat milieu-, (lokale) groeperingen- en leveranciersspecifieke MVO-activiteiten op een gemiddeld niveau voorkomen.

Ook hebben we onderzocht of het verschil in het gebruik/toepassen van specifieke MVO-activiteiten in bedrijven werd verklaard door een verschil in bedrijfskarakteristieken. Het lijkt erop dat grote bedrijven geneigd zijn om meer gebruik te maken van werknemers- en investeerderspecifieke MVO-activiteiten. Ook multinationals gaven aan een grote voorkeur te hebben voor het toepassen van investeerderspecifieke MVO-activiteiten. Er werden echter geen significante sectorspecifieke verschillen uit het onderzoek gehaald met betrekking tot het gebruik van

deze activiteiten. Met andere woorden, bedrijven uit verschillende sectoren verschillen onderling niet systematisch in het gebruik/toepassen van specifieke MVO-activiteiten.

Daarnaast hebben we onderzocht of er een relatie is tussen het gebruik van bepaalde MVO-activiteiten en de prestaties van een bedrijf op het gebied van MVO. De uitkomst was dat het gebruik van MVO-activiteiten de prestaties van het bedrijf op dit gebied zeker verbetert. Echter, de relatie varieert en is sterk afhankelijk van de specifieke MVO-activiteiten die worden uitgevoerd. Tabel 4 laat de resultaten zien wat betreft de voordelen van het implementeren van diverse stakeholderspecifieke MVO-activiteiten. Dit onderzoek laat zien dat het gebruik van klantspecifieke MVO-activiteiten, zoals het aanpassen van producten en diensten om de klanttevredenheid te verbeteren, ook het bedrijfsimago, het commitment van werknemers en de financiële prestatie van het bedrijf verhoogt. Ook investeerderspecifieke MVO-activiteiten, zoals het reageren op behoeften en verzoeken van investeerders, verbeteren het bedrijfsimago, het werknemerscommitment en de financiële prestatie van het bedrijf. Zowel de werknemerspecifieke MVO-activiteiten als de leverancierspecifieke MVO-praktijken verhogen de prestaties van het bedrijf op alle prestatie-indicatoren. Als alleen gekeken wordt naar het verbeteren van de financiële prestaties, dan blijkt dat deze worden verhoogd door alle type MVO-activiteiten. Met andere woorden, het implementeren van deze activiteiten levert een positieve bijdrage aan de financiële prestaties van het bedrijf. MVO-activiteiten specifiek gericht op lokale groeperingen, bijvoorbeeld het sponsoren van culturele evenementen of sport- en onderwijsprogramma's, zijn van invloed op het commitment van werknemers, de financiële prestaties en de milieuprestaties, maar niet op het bedrijfsimago. Echter, activiteiten specifiek gericht op het milieu hebben wel weer invloed op het bedrijfsimago en ook op de financiële prestaties en milieuprestaties, maar weer niet op het werknemerscommitment van het bedrijf.



*Tabel 4.*
*Nederland: MVO-prestaties en stakeholderspecifieke MVO-activiteite*

| | **Dimensies van MVO-prestaties** | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Type MVO-activiteiten** | **Bedrijfsimago** | **Werknemers-commitment** | **Financiële prestaties** | **Milieuprestaties** |
| Klant | X | X | X | |
| Werknemer | X | X | X | X |
| Investeerders | X | X | X | |
| Leverancier | X | X | X | X |
| (Lokale) groeperingen | | X | X | X |
| Natuur/ Milieu | X | | X | X |

De resultaten laten zien dat er een sterk verband bestaat tussen het gebruik van MVO-activiteiten en de prestaties op het gebied van MVO en dat dit niet afhangt van de verschillen in organisatiekarakteristieken. Dit betekent dat de relatie tussen het gebruik van bepaalde MVO-activiteiten en de MVO-prestaties niet significant verschilt tussen bedrijven van verschillende grootte, uit verschillende sectoren, met verschillende eigenaarschappen en met verschillende productielocaties. De resultaten geven aan dat het implementeren van klantspecifieke MVO-activiteiten leidt tot een verbetering van de prestaties van het bedrijf in termen van het bedrijfsimago, het werknemerscommitment en de financiële prestaties. Natuur/milieuspecifieke MVO-activiteiten verbeteren het bedrijfsimago, de milieuprestaties en de financiële prestaties en niet het commitment van de werknemers, terwijl de andere specifieke MVO-activiteiten wel het werknemerscommitment van het bedrijf vergroten.



## 6. Managementimplicaties

Voor bedrijven is het goed managen van hun maatschappelijke verantwoordelijkheden belangrijk. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat bedrijven rekening houden met verwachtingen van diverse stakeholders op economisch, wettelijk, ethisch en filantropisch gebied. MVO van bedrijven manifesteert zich in de activiteiten, en het uitvoeren van deze activiteiten zal weer leiden tot een bepaalde prestatie op het gebied van MVO. Deze prestatie is het resultaat van het uitvoeren van MVO-activiteiten en deze uitkomsten variëren langs diverse aspecten, zoals financiële prestaties, bedrijfsimago, werknemerscommitment en milieuprestaties. Door het vergelijken van de huidige met de gewenste MVO-prestaties op deze aspecten kunnen managers evalueren in welke mate elk van deze aspecten problematisch is.

Verschillende groepen stakeholders oefenen druk uit op bedrijven om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Op basis van de resultaten van dit empirisch onderzoek hebben we de belangrijkste stakeholdergroepen kunnen identificeren. Dat wil zeggen, de stakeholders die de meeste druk uitoefenen op bedrijven in Nederland om aandacht te besteden aan MVO. Dit zijn de klanten, het bestuur/management van het bedrijf, de werknemers, de overheidsinstanties en de aandeelhouders. Een iets minder belangrijke groep stakeholders zijn de concurrenten, de financiële organisaties/instanties en de lokale groeperingen. Groepen die relatief het minst druk uitoefenen op bedrijven om aandacht te besteden aan MVO, zijn massamedia en niet-gouvernementele organisaties of belangengroeperingen. Deze resultaten impliceren dat managers op zijn minst de MVO-verwachtingen moeten vervullen van de belangrijkste groepen. Bovendien zouden managers van bedrijven in de grondstoffensector ook rekening moeten houden met de verwachtingen van branche- en sectororganisaties.

Verschillende MVO-activiteiten kunnen worden toegepast om de prestaties op het gebied van MVO te verbeteren. Managers die hun bedrijfsimago willen ver-

beteren, zouden ten minste klant- en milieuspecifieke MVO-activiteiten moet gaan uitvoeren. Om hun werknemerscommitment te vergroten, zouden managers ten minste klant- en investeerderspecifieke MVO-activiteiten moeten implementeren. Door het gaan toepassen van klantspecifieke MVO-activiteiten is de kans groot dat ook de financiële prestaties van het bedrijf verbeteren. Om de milieuprestaties te verbeteren, zouden managers ten minste investeerders- en milieuspecifieke MVO-activiteiten moeten gaan toepassen.

Als conclusie, MVO is een belangrijke taak voor bedrijven. Managers hebben de taak de prestaties op dit gebied te verbeteren. Hiervoor moeten zij specifieke MVO-activiteiten selecteren en implementeren, die afhankelijk zijn van de gewenste doelstelling op MVO-prestaties.



# Literatuur

Agle, B.R., R.K. Mitchell, en J.A. Sonnenfeld – Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. – In: *Academy of Management Journal* 42 (1999) 5, p. 507-526

Ansoff, H. Igor – *Corporate Strategy*. – New York : McGraw-Hill, 1965

Barnett, M.L. – Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. – In: *Academy of Management Review* 32 (2007) 3, p. 794-816

Bird, R., A.D. Hall, en F. Reggiani – What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market? – In: *Journal of Business Ethics* 76 (2007) p. 189-206

Branzei, O., en I. Vertinsky – Eco-sustainability orientation in China and Japan : Differences between proactive and reactive Firms. – In: S. Sharma, M. Starik (Eds.) – *Research in Corporate Sustainability : the evolving Theory and Practice of Organizations in the Natural environment*. – Northampton, MA : Edward Elgar Publishing, 2002, p. 85-122

Carroll, A.B. – A Three-Dimensional Model of Corporate Performance. – In: *Academy of Management Review* 4 (1979) p. 497-505

Carroll, A.B. – Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct. – In: *Business and Society* 38 (1999) 3, p. 268-295

Cetindamar, D., en K. Husoy – Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior : The Case of the United Nations Global Compact. – In: *Journal of Business Ethics* 76 (2007) p. 163-176

Clarkson, M.B.E. – A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. – In: *Academy of Management Review* 20 (1995) 1, p. 92-117

Freeman, R. Edward, en John McVea – A Stakeholder Approach to Strategic Management. – In: M. Hitt, A.R., Freeman, J. Edward, en S. Harrison (Eds.) – *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. – Oxford : Blackwell Publisher Inc, 2001, p. 189-207

Freeman, R.E. – *Strategic management : a stakeholder approach*. – Boston : Pitman, 1984
Graaf, F.J. de, en C.A.J. Herkströter – How Corporate Social Performance is Institutionalised within the Governance Structure. – In: *Journal of Business Ethics* 74 (2007) p. 177-189
Harrison, J.S., en C.H. St John – Managing and Partnering with External Stakeholders. – In: *Academy of Management Executive* 10 (1996) 2, p. 46-60
Jacobs, N. – *Stand van Zaken MVO in Nederland medio 2007*. – Utrecht : MVO Nederland, 2007
Jamali, D., en R. Mirshak – Corporate Social Responsibility (CSR) : Theory and Practice in a Developing Country Context. – In: *Journal of Business Ethics* 72 (2007) p. 243-262
Maessen, R., P. van Seters, E. van Rijckevorsel – Circles of Stakeholders : Towards a relational Theory of Corporate Social Responsibility. – In: J. Jonker en J. Cramer (Eds.),
Maignan, I., en D.A. Ralston – Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S. : Insights from Businesses' Self-presentations. – In: *Journal of International Business Studies* 33 (2002) 3, p. 497-515
Maignan, I., en O.C. Ferrell – Nature of Corporate Responsibilities Perspective from American, French, and German Consumers. – *Journal of Business Research* 56 (2003) p. 55-67
Maignan, I., O.C. Ferrell, en L. Ferrell – A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. – In: *European Journal of Marketing* 39 (2005) 9/10, p. 956-980
Maignan, I., O.C. Ferrell, G.T.M. Hult – Corporate Citizenship : Cultural Antecedents and Business Benefits. – In: *Academy of Marketing Science Journal* 27 (1999) p. 455-469
*Making a Difference*. – The Hague : Ministry of Economic Affairs, 2005, p. 117-135
Michael, B. – Corporate Social Responsibility in International Development : An Overview and Critique. – In: *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management* 10 (2003) 3, p. 115-128
Miles, M.P., L.S. Munilla, en J. Darroch – The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy. – In: *Journal of Business Ethics* 69 (2006) p. 195-205
Mitchell, R. K., B.R. Agle, D.J. Wood – Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. – In: *Academy of Management Review* 22 (1997) 4, p. 853-886
Moir, L. – What do we mean by Corporate Social Responsibility? – In: *Corporate Governance* 1 (2001) 2, p. 16-23
Orlitzky, M., F.L. Schmidt, en S.L. Rynes – Corporate Social and Financial Performance : A Meta-Analysis. – In: *Organization Studies* 24 (2003) 3, p. 403-443
Ouchi, W.G., en A.L. Wilkins – Organizational Culture. – In: *Annual Review of Sociology* 11 (1985) p. 457-483
Sharma, S. – Managerial Interpretations and Organizational Context as Pre-

dictors of Corporate Choice of Environmental Strategy. – In: *Academy of Management Journal* 43 (2000) p. 681-697
Waddock, S.A., en B. Graves. – The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. – In: *Strategic Management Journal* 18 (1997) 4, p. 303-319
Wartick, S.L., en P.L. Cochran – The evolution of the Corporate Social Performance Model. – In: *Academy of Management Review* 10 (1985) 4, p. 758-770
Wood, D.J. – Corporate Social Performance Revisited. – In: *Academy of Management Review* 16 (1999) 4, p. 691-718.

# *Bijlage 1: Categorisering van stakeholdergroepen*



Mitchell et al. (1997) hebben een typologie ontwikkeld om stakeholders te identificeren (wie zijn of wat zijn stakeholders?) en hun belangrijkheid (de mate waarin managers prioriteiten geven aan competitieve stakeholdersclaims). Deze typologie is gebaseerd op het in bezit hebben van een of meer relatiekenmerken, zoals de macht van de stakeholder om de organisatie te beïnvloeden, de legitimiteit van de relatie tussen de stakeholder en de organisatie en het belang van de stakeholderclaim op de organisatie. Zij hebben acht stakeholdertypes geïdentificeerd. Dit zijn:

1. slapende
2. voorzichtige
3. veeleisende
4. dominante
5. gevaarlijke
6. afhankelijke
7. blijvende
8. geen stakeholder.

Clarkson (1995) identificeert stakeholdergroepen door verschillende stakeholders te groeperen naar gelijke belangen, eisen en rechten. Clarkson identificeerde twee hoofdgroepen: primaire stakeholdergroepen en secundaire stakeholdergroepen.

1. Primaire stakeholdergroepen zijn die stakeholders waarvan voortdurende participatie noodzakelijk is om als bedrijf te overleven. Deze groep bestaat uit de aandeelhouders en investeerders, de werknemers, de leveranciers, de overheid en de gemeenschap die een infrastructuur biedt en een markt (ook wel de publieke stakeholdergroep genoemd).
2. Secundaire stakeholdergroepen worden gedefinieerd als die groepen die de organisatie beïnvloeden of iets teweegbrengen bij de organisatie, of die juist door de organisatie worden beïnvloed of gevolgen ondervinden van de organisatie, maar die niet direct betrokken zijn in een transactie met de organisatie en niet essentieel zijn voor de organisatie om te overleven. De media en een grote diversiteit aan belangengroeperingen zijn enkele voorbeelden hiervan.

Harrison en St John (1996) identificeren de volgende acht stakeholdergroepen:
1. klanten
2. leveranciers
3. concurrenten
4. overheidinstanties
5. lokale gemeenschappen
6. gemeenten
7. activisten
8. bonden.

Agle et al. (1999) identificeren in hun onderzoek naar de relatie tussen stakeholderkenmerken als macht, legitimiteit en noodzakelijkheid en stakeholderbelangrijkheid (als de mate waarin managers prioriteiten geven aan competitieve stakeholdersclaims) de volgende vijf groepen stakeholders:
1. aandeelhouders
2. werknemers
3. klanten
4. overheid
5. gemeenschap.

Zij vonden dat aandeelhouders, werknemers en klanten de hoogste prioriteit kregen, gevolgd door de overheid. De gemeenschap kreeg vervolgens de laagste prioriteit in vergelijking met de andere stakeholders.

Maignan en Ferrell (2003) richten zich op de verantwoordelijkheden van organisaties richting vier groepen stakeholders:
1. de gemeenschap
2. klanten
3. werknemers
4. aandeelhouders.