

# Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de evenementenmarkt

Een marktbenadering voor CupCreations Benelux B.V.



Tom Schuurman



# **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de evenementenmarkt**

**Een marktbenadering voor CupCreations Benelux B.V.**

**Auteur:  
Tom Schuurman  
S0094854**

**Opdrachtgever:  
CupCreations Benelux B.V.**

**Begeleider CupCreations Benelux B.V.:  
De heer H. Weenink**

**Universiteit Twente  
Faculteit Management en Bestuur  
Bachelor Bedrijfswetenschappen**

**Begeleiders Universiteit Twente:  
Ir. J.W.L. van Benthem  
Prof. Mr. J.Th.P.M. Troch**

**Goor  
10 juni 2009**



## Samenvatting

In het kader van een bacheloropdracht is er onderzoek gedaan naar maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in de markt van evenementen in de regio Twente. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van CupCreations Benelux B.V., een bedrijf dat probeert door te breken in de evenementenmarkt door het aanbieden van herbruikbare kunststofbekers. Dit onderzoek is tot stand gekomen omdat het product van CupCreations Benelux B.V. een milieubewust concept is en daarmee de link naar MVO snel gelegd is. Daarbij leek het interessant om te kijken hoe MVO gebruikt kan worden als een marktbenadering om zo meer kans te hebben om door te breken. De centrale vraag luidt dan ook: *Hoe kan MVO leiden tot een doorbraak in de potentiële afzetmarkt voor CupCreations Benelux B.V.?*

Om deze vraag te beantwoorden is er allereerst een analyse uitgevoerd om te achterhalen welke MVO-activiteiten er worden toegepast in de markt van evenementen in de regio Twente. Hierbij is gebruik gemaakt van de definiëring van de Sociale Economische Raad (SER) (2000) waarbij onder MVO wordt verstaan het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies: People (welzijn van mensen), Profit (economische welvaart) en Planet (ecologische kwaliteit), zodat er een bijdrage wordt geleverd aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn. Daarnaast dient de onderneming te investeren in de relatie met stakeholders op basis van transparantie en dialoog. Door middel van interviews bij zeven verschillende partijen in de regio Twente die actief zijn in de markt van evenementen is onderzocht hoe er invulling wordt gegeven aan deze facetten van MVO. Hieruit kwam dat MVO als belangrijk wordt ervaren en dat er al redelijk veel aan wordt gedaan door middel van diverse activiteiten. Vervolgens zijn de criteria van de Resource Based View Theory of the Firm (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney, 1986) gebruikt om te toetsen of deze activiteiten de bron van concurrentievoordeel kunnen zijn. Dit bleek niet het geval te zijn voor de MVO-activiteiten in de markt van evenementen in de regio Twente.

De oorspronkelijke opzet van dit onderzoek was om te kijken hoe het concept van CupCreations Benelux B.V. kan inspelen op het concurrentievoordeel dat behaald kan worden middels de MVO-activiteiten. Nadat er verondersteld is dat de MVO-activiteiten niet leiden tot concurrentievoordeel kan er geconcludeerd worden dat het concept van CupCreations Benelux B.V. hier dus niet op in kan spelen. De vraag is of en hoe het concept dan wel van waarde kan zijn in de evenementenmarkt. Door de strategische dimensies (Burke en Logsdon, 1996; Husted en Allen, 2007; Dentchev, 2004) te gebruiken kan er gekeken worden hoe het concept voordelen kan opleveren voor de verschillende partijen in de evenementenmarkt. Hieruit kwam dat het concept van CupCreations Benelux B.V. wel degelijk van waarde kan zijn voor de verschillende partijen als zijnde een MVO-activiteit. Hiernaast is er ook gekeken naar de relaties in de markt van evenementen. Hieruit kwam dat de organisatoren toch wel bepalen wat er gebeurt tijdens de organisatie van een evenement maar dat de invloed van andere partijen niet te verwaarlozen is.

Uit het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen gekomen voor CupCreations Benelux B.V. Allereerst kunnen ze MVO gebruiken als extra motivatie om het concept te promoten. Hierbij moeten wel de voordelen op zowel het people, profit als planet facet duidelijk naar voren komen. Verder moet er rekening gehouden worden met de vijf strategische dimensies. Hierbij moet de meeste aandacht uitgaan naar de dimensies centraliteit, pro-activiteit en zichtbaarheid. Ook wordt er aanbevolen om zich te concentreren op het versterken van de relaties met de organisatoren van evenementen en om verder onderzoek te doen met betrekking tot MVO op het gebied van de verdere ontwikkeling van MVO in de evenementenmarkt en of de conclusies uit dit onderzoek algemeen geldend zijn voor heel Nederland.

## Inhoudsopgave

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Samenvatting.....                                                                       | 3  |
| Voorwoord.....                                                                          | 5  |
| 1. Inleiding.....                                                                       | 6  |
| 1.1 Aanleiding onderzoek.....                                                           | 6  |
| 1.2 Doelstelling onderzoek.....                                                         | 8  |
| 1.3 Vraagstelling onderzoek.....                                                        | 8  |
| 1.4 Relevantie onderzoek.....                                                           | 9  |
| 1.5 CupCreations Benelux B.V. en haar concept.....                                      | 9  |
| 2. Methodologie.....                                                                    | 12 |
| 2.1 Onderzoeksstrategie.....                                                            | 12 |
| 2.2 Onderzoeksmethode.....                                                              | 13 |
| 2.3 Conceptualisatie en operationalisering.....                                         | 14 |
| 2.4 Data verzameling en analyse.....                                                    | 15 |
| 3. Theoretisch kader .....                                                              | 17 |
| 3.1 Definitie en facetten maatschappelijk verantwoord ondernemen.....                   | 17 |
| 3.2 Ambitieniveaus maatschappelijk verantwoord ondernemen.....                          | 20 |
| 3.3 Typen maatschappelijk verantwoord ondernemen.....                                   | 21 |
| 3.4 Resource Based View Theory of the Firm.....                                         | 24 |
| 3.5 Strategische dimensies MVO.....                                                     | 26 |
| 4. Analyse van de data.....                                                             | 29 |
| 4.1 Kennis en invulling maatschappelijk verantwoord ondernemen.....                     | 29 |
| 4.2 Plaatsing ambitieniveaus.....                                                       | 32 |
| 4.3 Strategische MVO-activiteiten.....                                                  | 34 |
| 4.4 Toepassing criteria Resource Based View Theory of the Firm.....                     | 35 |
| 4.5 Strategische dimensies en concept CupCreations Benelux B.V.....                     | 37 |
| 5. Conclusies .....                                                                     | 42 |
| 5.1 Conclusies beantwoording deelvragen.....                                            | 42 |
| 5.2 Aanbevelingen.....                                                                  | 44 |
| 5.3 Discussie.....                                                                      | 45 |
| Literatuurlijst.....                                                                    | 48 |
| Bijlagen .....                                                                          | 52 |
| Bijlage I. Krantenbericht Algemeen Dagblad.....                                         | 52 |
| Bijlage II. De interviewvragen.....                                                     | 53 |
| Bijlage III. Uitwerking interviews verschillende partijen.....                          | 55 |
| Bijlage IV. Statements kenmerkend voor de verantwoordelijkheden van de onderneming..... | 64 |
| Bijlage V. Herkomst strategische dimensies.....                                         | 65 |
| Bijlage VI. Artikel Jack Johnson.....                                                   | 66 |
| Bijlage VII. Brief oud-minister Pronk.....                                              | 67 |
| Bijlage VIII. Grafiek milieu-impact en kosten herbruikbare beker.....                   | 68 |
| Bijlage IX. Persoonlijke reflectie.....                                                 | 69 |

## **Voorwoord**

Voor u ligt het rapport met als onderwerp een onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen in de markt van evenementen in de regio Twente. Met dit onderzoek rond ik de bachelorfase van mijn studie Bedrijfskunde aan de Universiteit van Twente af.

Tijdens het zoeken naar een geschikte bacheloropdracht stuitte ik op de startende onderneming CupCreations Benelux B.V. Het leek mij interessant om te kijken hoe deze onderneming probeert om door te breken in de potentiële markt met haar product, herbruikbare kunststofbekers, en of ik hierbij een steentje kon bijdragen. Tijdens de eerste gesprekken kwam al vrij snel het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen ter sprake. Het is een breed begrip dat steeds meer groeit en steeds belangrijker wordt bij de bedrijfsvoering van ondernemingen en daarom leek het mij interessant om me meer in dit aspect te gaan verdiepen. Zodoende kwam ik tot een bacheloropdracht waarvan u in dit rapport de opzet, uitwerking en conclusies vindt.

De uitvoering van het in dit rapport beschreven onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de welwillende medewerking van de zeven respondenten van de verschillende geïnterviewde ondernemingen. Daarvoor dank. Verder wil ik de heer H. Weenink en de heer C. Grefte bedanken voor het aanbieden van de mogelijkheid om bij CupCreations Benelux B.V. mijn bacheloropdracht uit te voeren en voor de brainstormsessies waarbij veel informatie en nuttige tips vrijkwamen. Daarnaast wil ik mijn begeleiders ir. J.W.L. van Benthem en Prof. Mr. J.Th.P.M. Troch danken voor hun kritische blik en waardevolle adviezen. Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor hun steun en toeverlaat tijdens het uitvoeren van deze bacheloropdracht.

Veel plezier bij het lezen van dit rapport.

Goor, 10 juni 2009  
Tom Schuurman

## 1. Inleiding

In het eerste hoofdstuk zal omschreven worden wat de inhoud van dit rapport is. Dit zal gebeuren door middel van het weergeven van de aanleiding, de doelstelling en de vraagstelling van het onderzoek. De aanleiding van het onderzoek is weergegeven in paragraaf 1 en zal ingaan op de probleemstelling die ten grondslag ligt aan het onderzoek, de afbakening van het onderzoek en zal een verdere toelichting geven op de opbouw van het rapport. In paragraaf 2 zal de doelstelling van het onderzoek verder uiteengezet worden. Hierbij wordt beschreven wat het uiteindelijke doel is van het onderzoek. Bij de vraagstelling van het onderzoek zullen de centrale vraag en de onderzoeksvragen geformuleerd worden die in de loop van het onderzoek beantwoord dienen te worden. Dit is weergegeven in paragraaf 3. Tot slot zal in paragraaf 4 de relevantie van het onderzoek weergegeven worden en volgt in paragraaf 5 een beschrijving van CupCreations Benelux B.V. en haar concept van de herbruikbare bekertjes.

### 1.1 Aanleiding onderzoek

Geregeld vinden er in het hele land allerlei evenementen plaats, zoals popconcerten en festivals, voetbalwedstrijden of andere sportevenementen. Een dergelijk evenement brengt niet alleen een hoop amusement met zich mee maar ook een berg afval. Een groot deel van deze berg afval wordt veroorzaakt door plastic wegwerpbekertjes. Dit brengt veel schoonmaakkosten met zich mee. Hierbij komt het voor dat niet alle bekertjes opgeruimd worden maar in de grond terecht komen wat milieu- en horizonvervuiling veroorzaakt. CupCreations is een startende onderneming die een potentiële markt ziet in het hierboven staande voor haar product, namelijk herbruikbare kunststofbekertjes (voor een uitgebreide beschrijving van het concept, zie paragraaf 1.5). Ze ondervinden echter veel twijfel bij mogelijke afnemers van het concept om met CupCreations in zee te gaan. Hierdoor heeft CupCreations nog niet de grote doorbraak kunnen maken in de potentiële afzetmarkt. Doordat het concept wat CupCreations aanbiedt milieubewust is, kan ze niet alleen van waarde zijn voor de potentiële afzetmarkt maar ook voor de omgeving en het milieu. Hierdoor kan al snel de link gelegd worden naar een steeds belangrijker, en in de loop der jaren populairder, geworden aspect binnen het ondernemen, namelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Zo stond er in het Algemeen Dagblad van 16 februari 2009 het volgende geschreven: “De crisis mag voor bedrijven geen excuus zijn om minder aan milieu of mensenrechten te doen. Consumenten doen veel liever zaken met bedrijven die wel maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit blijkt uit onderzoek van Leene.txt onder duizend consumenten. De recessie heeft geen invloed op het gedrag van consumenten” (zie het gehele krantenbericht in bijlage I) (Leenetxt.nl). Hieruit blijkt dat MVO een belangrijk aspect is voor bedrijven ondanks de huidige economische crisis. In de markt waar CupCreations zich wil gaan begeven blijkt echter uit onderzoek dat eenderde van de branche nog niet structureel bezig is met MVO. Hierdoor liggen ze ver achter, exclusief enkele uitzonderingen. Eventbedrijven worden dan ook geadviseerd om stap voor stap met MVO te beginnen (duurzaamondernemen.nl). Zo is ook MVO voor CupCreations nog een redelijk onbekend terrein maar wel relevant voor hun business, aangezien ze een milieubewust concept aanbieden. Dit brengt ons tot de probleemstelling waarbij tot uiting moet komen wie het probleem heeft, wat het probleem is en waardoor het probleem wordt veroorzaakt (Roozenburg en Eekels, 1998, 101). In het geval van dit onderzoek is dus de probleemstelling dat CupCreations met behulp van MVO wil doorbreken op de potentiële afzetmarkt. Echter ontbreekt het hun nog aan voldoende adequate kennis.

Het centrale thema in dit onderzoek is dus hoe MVO gebruikt kan worden als instrument voor marktbenadering. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een begrip voorover in de loop der jaren talloze boeken, artikelen en persberichten geschreven zijn. In één van

haar rapporten geeft de Sociale Economische Raad (2000) aan dat MVO een 'containerbegrip' is. Dit wil zeggen dat het vele verschillende verschijningsvormen kent op een veelheid van beleidsvelden. In het kader van dit onderzoek is het van belang om een duidelijke afbakening van het onderzoeksgebied te formuleren. Zonder deze afbakening zal het te bestuderen gebied veel te ruim worden en een geslaagd onderzoek in de weg staan (Verschuren, 1986, 32).

Steeds meer ondernemingen houden zich in meer of mindere mate bezig met MVO-activiteiten. Dit komt onder andere doordat het Nederlandse bedrijfsleven een toenemende maatschappelijke druk ondervindt om bij het streven naar winstmaximalisatie steeds meer rekening te houden met de ecologische kwaliteit en het welzijn van mensen binnen en buiten de eigen onderneming (Cramer et al, 2004, 142). Dit kan leiden tot een dilemma waarbij aan de ene kant wordt verwacht van de ondernemingen dat ze rekening houden met mens, milieu en rendement en aan de andere kant willen de ondernemingen hun concurrentiepositie verstevigen en de winst maximaliseren (Jonker en Roome, 2005, 1). Uit verschillende onderzoeken blijkt echter dat het strategisch toepassen van MVO-activiteiten kan leiden tot voordelen voor een onderneming (Lantos, 2005; Husted en De Jesus Salazar, 2006; McWilliams et al, 2006; Burke en Logsdon, 1996). Hierdoor kunnen organisaties door middel van MVO zowel sociale voordelen creëren als voordelen voor de eigen onderneming. Enkele voordelen voor een onderneming die behaald kunnen worden door MVO zijn:

- Het kan de reputatie verbeteren
- Het is een mogelijkheid om de werknemers te motiveren en vast te houden
- Het zorgt voor innovatie en leerprocessen
- Het verschaft toegang tot kapitaal
- Het kan de financiële prestaties verbeteren
- Het zorgt voor een betere omgang met stakeholders (Little, 2003).

Deze voordelen worden door bedrijfsdirecteuren vaak ook aangedragen als redenen c.q. drijfveren om zich bezig te gaan houden met MVO-activiteiten (Portney, 2008, 263-265; MVO Nederland, 2008, 2). Logisch is hieruit te concluderen dat bedrijfsdirecteuren dit doen omdat ze deze voordelen zien als een hulpmiddel om de onderneming te laten groeien, de winst te verhogen of om een concurrentievoordeel te behalen. Een concurrentievoordeel is datgene dat de onderneming onderscheidt van de andere ondernemers en zorgt voor een onderscheidend vermogen om te voorzien in de behoeftes van de klanten in de markt (Daft, 2006, 274). Op deze manier kan innovatie zorgen voor een concurrentievoordeel doordat het bijvoorbeeld de onderneming in staat stelt om kwalitatief betere producten aan te bieden. Of door betere financiële prestaties kan een onderneming haar product goedkoper aanbieden. Zo biedt MVO een unieke kans op concurrentievoordeel (Jonker en Roome, 2005, 1). Het onderzoeksgebied in dit rapport betreft dus maatschappelijk verantwoord ondernemen en de voordelen die dit met zich mee kan brengen.

De potentiële afzetmarkt van CupCreations Benelux B.V. is gedefinieerd als de markt van evenementen. Hierbij valt te denken aan concerten, festivals of sportevenementen. Binnen deze markt bevinden zich verschillende partijen die elk hun rol hebben bij het organiseren van een evenement. Deze partijen zijn zelf ook ondernemingen en daarom is de markt van evenementen voor CupCreations Benelux B.V. een business to business markt. In dit rapport zullen de relaties en de rollen van deze partijen onderzocht worden.

Om het onderzoek met betrekking tot bovengenoemde probleemstelling op een gestructureerde wijze weer te geven, komen in dit rapport de volgende onderdelen achtereenvolgens aan bod. In hoofdstuk 2 zal de methodologie van het onderzoek geformuleerd worden. Hierbij wordt er ingegaan op de gekozen methoden om data te verzamelen en te analyseren en zullen de centrale begrippen gedefinieerd worden. Vervolgens zal er in hoofdstuk 3 een uiteenzetting van de relevante theorie volgen.

Hierbij wordt ingegaan op theorieën met betrekking tot MVO en het behalen van voordelen. Aan de hand van criteria verkregen uit de theorie zullen de verzamelde data geanalyseerd en verwerkt worden in hoofdstuk 4. Tot slot volgen in hoofdstuk 5 de conclusies, aanbevelingen en de discussie van het onderzoek.

## 1.2 Doelstelling onderzoek

De doelstelling van een onderzoek is een wezenlijk onderdeel van een probleemstelling (Roozenburg en Eekels, 1998, 101). Het geeft aan waarom iets onderzocht wordt (Verschuren, 1986, 36). In dit rapport is de doelstelling om te bepalen op welke wijze MVO kan bijdragen aan het doorbreken van CupCreations op de markt van evenementen. Hierbij zal de aandacht uitgaan naar het concurrentievoordeel die door middel van MVO-activiteiten verkregen kan worden. Uit onderzoek blijkt dat één van de theorieën over het behalen van concurrentievoordeel de Resource Based View Theory of the Firm is (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Hart, 1995; Russo en Fouts, 1997). De verschillende MVO-activiteiten die ondernomen worden door de verschillende partijen in de markt van evenementen zullen geanalyseerd worden en met behulp van deze criteria zal er gekeken worden of deze bijdragen aan concurrentievoordeel. Vervolgens zal er aan de hand van de vijf strategische dimensies van een onderneming (Burke en Logsdon, 1996) gekeken worden hoe CupCreations Benelux B.V. met haar concept het concurrentievoordeel, verkregen door MVO-activiteiten, bij de partijen in de markt van evenementen kan verbeteren. Ook zullen de onderlinge relaties van de verschillende partijen nader bekeken worden, zodat er nagegaan kan worden welke partijen meer input hebben bij het organiseren van een evenement. De doelen van dit onderzoek kunnen dus als volgt geformuleerd worden:

- Inzicht verkrijgen of MVO-activiteiten kunnen bijdragen aan concurrentievoordeel in de markt van evenementen
- Inzicht verkrijgen hoe CupCreations Benelux B.V. met haar concept dit concurrentievoordeel kan verbeteren
- De relaties in de markt van evenementen in kaart brengen
- De kennis van CupCreations Benelux B.V. op het gebied van MVO vergroten.

## 1.3 Vraagstelling onderzoek

De vraagstelling van een onderzoek is logisch afgeleid van de doelstelling en geeft aan wat er onderzocht wordt en dus welke kennis vereist is (Verschuren, 1986, 36). Uit bovenstaande kan de volgende centrale vraag geformuleerd worden:

*Hoe kan MVO leiden tot een doorbraak in de potentiële afzetmarkt voor CupCreations Benelux B.V.?*

Deze centrale vraag zal beantwoord worden door middel van de volgende deelvragen:

- *Welke criteria met betrekking tot het behalen van concurrentievoordeel kunnen in de MVO literatuur onderscheiden worden?*

Het doel van deze vraag is om vanuit de literatuur over MVO met criteria te komen die ervoor kunnen zorgen dat een onderneming concurrentievoordeel haalt uit het toepassen van MVO-activiteiten. Aan de hand van deze criteria kunnen de MVO-activiteiten in de markt van evenementen geanalyseerd worden.

- *Wat zijn de verschillende partijen en hun onderlinge relaties in de markt van evenementen?*

Het doel van deze vraag is om erachter te komen welke verschillende partijen betrokken zijn bij het organiseren van evenementen en wat hun rol daarbij precies is. Zo moet er een duidelijker beeld ontstaan van welke partijen meer input hebben bij het organiseren van een evenement.



- *Op welke wijze geven de verschillende partijen in de markt van evenementen invulling aan MVO?*

Het doel van deze vraag is om meer inzicht te verkrijgen in de MVO-activiteiten die de verschillende partijen binnen de markt van evenementen verrichten. Hierbij kan er gekeken worden wat ze doen aan MVO, in welke mate en wat ze ermee willen bereiken.

- *Op welke manier kan CupCreations Benelux B.V. hun concept lanceren met betrekking tot MVO?*

Het doel van deze vraag is om te kijken hoe het concept van CupCreations in kan spelen op het concurrentievoordeel die de verschillende partijen in de markt van evenementen kunnen verkrijgen met betrekking tot MVO. Hierbij kunnen er variaties op het concept bedacht worden en de benadering naar de klanten toe aangepast worden.

#### **1.4 Relevantie onderzoek**

##### Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het meer inzicht verschaft op het gebied van MVO in de markt van evenementen in de regio Twente. Doordat er een beter beeld ontstaat van de MVO-activiteiten van de verschillende partijen in deze markt kunnen de stakeholders hier beter op inspelen en er mogelijk ook meer begrip voor opbrengen waardoor MVO in de regio Twente naar een hoger plan getild kan worden. Ook kunnen punten van verbetering hierdoor beter geanalyseerd worden. Hierdoor zal de kwaliteit van de evenementen toenemen, het milieu in Twente beter gewaarborgd worden en kan de welvaart van de mens toenemen.

##### Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het mogelijk nieuwe inzichten verschaft op de begrippen MVO en concurrentievoordeel. Door bestaande literatuur te onderzoeken op dit gebied en te koppelen aan praktijkgegevens kan er mogelijk nieuwe kennis vergaard worden. Hierdoor kan er weer een kleine toevoeging gedaan worden in het veld van MVO waardoor de kennis op dit gebied kan blijven groeien.

##### Persoonlijke relevantie

Dit onderzoek is persoonlijk relevant omdat het in staat stelt om de kennis op het gebied van MVO aanzienlijk te vergroten. Daarbij komt dat er een beter beeld ontstaat van de markt van evenementen in de regio Twente waar mogelijk in de toekomst nog gebruik van gemaakt kan worden. Verder helpt dit onderzoek bij het afronden van de bacheloropleiding bedrijfswetenschappen waardoor er een diploma gehaald kan worden.

#### **1.5 CupCreations Benelux B.V. en haar concept**

CupCreations is een onderneming die herbruikbare, kunststofbekers levert en is opgericht in april 2008 door Carl Grefte en Henk Weenink. Het is een jong en dynamisch bedrijf dat gebaseerd is op de succesvolle Duitse formule: CupConcept.

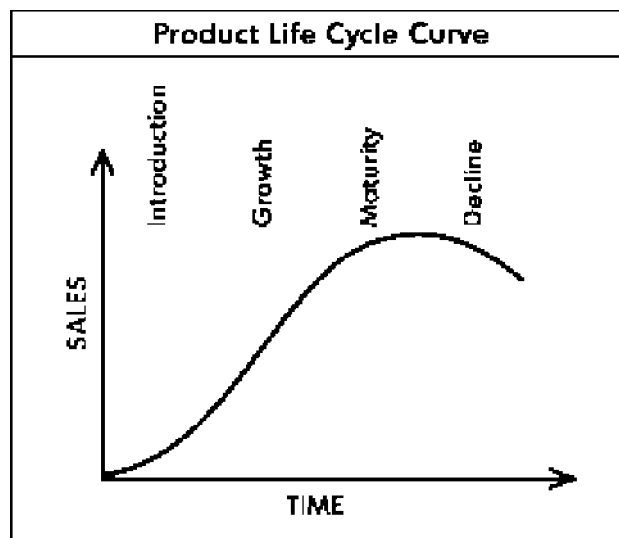
De primaire doelgroep van CupCreations zijn evenementen met meer dan 10.000 bezoekers, waarbij het interessant is om een bedrukte beker te leveren. Te denken valt hier aan concerten en festivals, sportevenementen of in voetbalstadions. In tegenstelling tot haar concurrenten biedt CupCreations een concept aan dat gezien kan worden als een totaalpakket. Zo is er een op maat advies. Dit houdt in dat samen met de klant wordt bepaald welke bekertypes geschikt zijn (bier, fris, wijn enz), de geschikte inhoud van de bekertypes (0,2; 0,25; 0,3; 0,4; 0,5 L) en de hoeveelheid bekertypes die nodig zijn voor het evenement. Ook zorgt CupCreations voor de opslag, logistiek en reiniging van de bekertypes. Dit om zoveel mogelijk de activiteiten die komen kijken bij het gebruik van herbruikbare

bekers uit de handen van de klant te halen, zodat deze daar geen omkijken naar heeft. Voor de reiniging van de bekens beschikt CupCreations over een servicestation die de bekens op een ecologisch verantwoorde manier wast en droogt en die zorgt voor een hygiënische opslag. Verder beschikt CupCreations ook over de mogelijkheid om de bekens te bedrukken met elke full color afbeelding. Te denken valt hier aan een afbeelding van een artiest, de programmering, bedrijfslogo's, sponsering of sporthelden. Hierdoor kan de beker gebruikt worden als reclamedrager, en belangrijker, als collectoritem (zie figuur 1).



Figuur 1. Voorbeelden herbruikbare kunststofbeker (CupCreations Benelux B.V.)

Bij het opstellen van een advies probeert CupCreations zo flexibel mogelijk te zijn zodat er goed ingespeeld kan worden op de wensen van de klant. Zo kan de klant ervoor kiezen om bekens te huren of te kopen, kan de klant ervoor kiezen om eigen personeel te gebruiken of dat CupCreations helpt bij het verdelen van de bekens over de verschillende schenkpunten en de inname van de bekens na afloop van het evenement en kan de klant zelf kiezen hoeveel (verschillende) bedrukte bekens het wil gebruiken en hoeveel neutralen (zonder afbeelding). De consument betaald per nieuwe beker een bedrag aan statiegeld. Aan het einde van het evenement kan de consument kiezen om de beker in te leveren en het statiegeld terug te krijgen, de beker mee te nemen naar huis als verzamelobject of aandenken, of weggooien. Alleen in het laatste geval is er sprake van vervuiling, echter zal dit niet veel voorkomen omdat er immers betaald is voor de beker. De herbruikbare bekens zijn van polycarbonaat of polypropreen. Het concept wat CupCreations aanbiedt is beter voor het milieu dan een alternatief, namelijk wegwerpbekens. Dit blijkt onder andere uit het onderzoek 'Weggoien of spoelen', uitgevoerd in opdracht van het Factor 4 initiatief. Hierin worden wegwerpbekens vergeleken met een exemplaar die afwasbaar en meerdere malen te gebruiken is op festivals en evenementen. Uit het onderzoek blijkt dat de afwasbare, meerdere malen te gebruiken variant beter is voor het milieu door de hoge hergebruikquote en een gunstig milieuprofiel. Echter worden deze nog door weinig organisatoren van evenementen gebruikt (Ronald Jansen milieuvadvis, 2000). Ook uit het onderzoek 'Milieu-impact op evenementen: Case study gericht op afvalproblematiek', uitgevoerd door de Universiteit van Antwerpen komt naar voren dat herbruikbare bekens minder milieubelastend zijn dan de wegwerpbekens. Hierbij wegen reiniging en transport niet zwaar door in de levenscyclus van de herbruikbare beker, wat milieulast betreft (Julie, 2006). Als we het concept van CupCreations plaatsten in het licht van de Product Life Cycle dan kunnen we veronderstellen dat het concept in de introductiefase zit (zie figuur 2).



Figuur 2. De product life cycle (<http://www.trumpuniversity.com>)

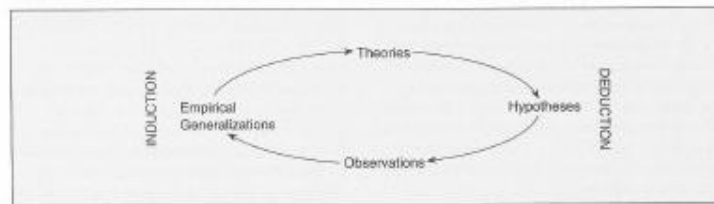
Dit blijkt uit het feit dat CupCreations nog geen echte doorbraak heeft weten te forceren doordat de klanten niet het risico willen dragen van een onbekend product. De focus van de promotie activiteiten van CupCreations moeten daarom ook gericht zijn op het creëren van kennis ten aanzien van het concept en het aanmoedigen van het testen van het concept bij de klanten (Blythe, 2006, 399).

## 2. Methodologie

In dit hoofdstuk zullen de methoden en technieken die gebruikt zijn in het onderzoek nader toegelicht worden. Allereerst zal de onderzoeksstrategie in paragraaf 1 besproken worden. Hierbij zal kort ingegaan worden op de twee modellen die zijn gebruikt bij dit onderzoek. In paragraaf 2 zal de onderzoeksmethode uiteengezet worden. Er wordt beschreven wat voor een type onderzoek het hier betreft, hoe het onderzoek uitgevoerd is en welke databronnen gebruikt zijn. Vervolgens zal er in paragraaf 3 ingegaan worden op de conceptualisatie en operationalisering. Hierbij zullen de gebruikte variabelen geformuleerd worden en hoe deze gemeten zijn in het onderzoek. Tot slot volgt er in paragraaf 4 een beschrijving van de manier waarop de data verzameld en geanalyseerd zijn.

### 2.1 Onderzoeksstrategie

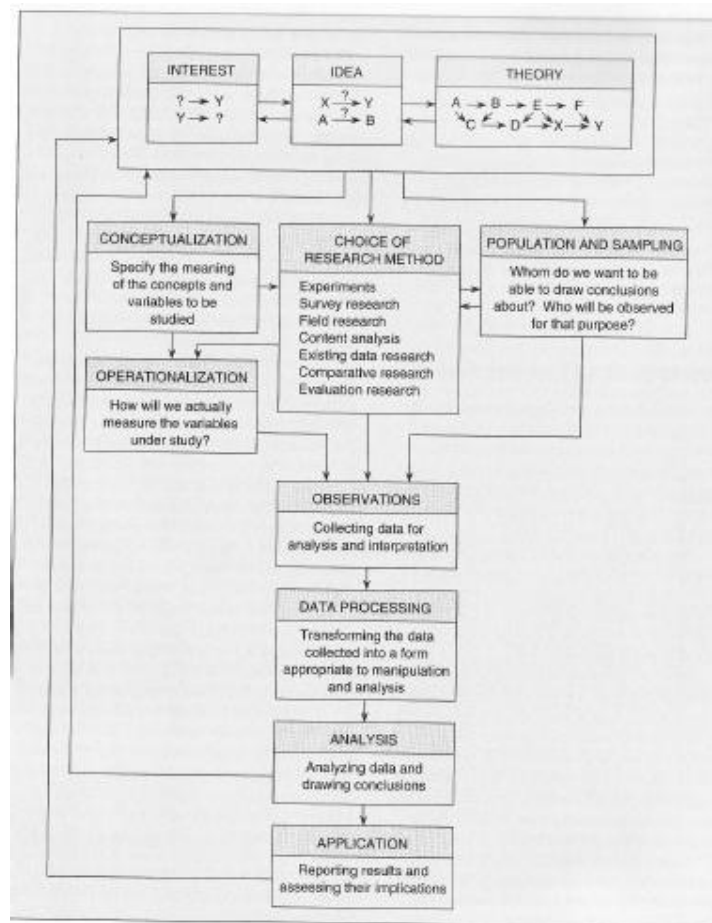
Tijdens het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van zowel de empirische cyclus (zie figuur 3) als het schematische model van het onderzoeksproces (zie figuur 4) beschreven door Babbie (2004). Met betrekking tot de empirische cyclus kan er gezegd worden dat het onderzoek deductief van aard is. Dit wil zeggen dat er vanuit bestaande theorieën hypothesen gevormd worden die gelden voor een specifieke situatie. Via observaties wordt er gekeken of het verwachte ook daadwerkelijk aanwezig is (Babbie, 2004, 25).



Figuur 3. De empirische cyclus (Babbie, 2004)

Zoals eerder vermeld komt uit bestaande theorieën naar voren dat er concurrentievoordeel behaald kan worden door gebruik te maken van MVO-activiteiten. In dit rapport wordt onderzocht of dit ook geldt voor de markt van evenementen en de verschillende partijen daarbinnen.

Door het schematische model van het onderzoeksproces te gebruiken kan er een goed beeld gevormd worden van de verschillende componenten die voorkomen bij een onderzoek. De volgende componenten kunnen onderscheiden worden en deze worden vervolgens besproken in het kader van dit onderzoek: Interessevorming, conceptualisatie en operationalisering, onderzoeksmethode, data verzameling en analyse en de toepassing van het onderzoek (Babbie, 2004, 109-111). Hierbij is de interessevorming reeds besproken bij de aanleiding van het onderzoek (zie paragraaf 1.1), en zal de toepassing van het onderzoek aan bod komen in de conclusie, aanbevelingen en discussie (zie hoofdstuk 5) van dit rapport.



Figuur 4. Schematisch model van het onderzoeksproces (Babbie, 2004)

## 2.2 Onderzoeksmethode

Veel onderzoek naar de toepassingen van MVO zijn kwalitatief van aard. Zo ook dit onderzoek. De centrale vraag luidt immers *hoe* MVO kan zorgen voor een doorbraak in de markt van evenementen en niet in welke mate het daarvoor kan zorgen. Een antwoord op deze vraag is niet in hoeveelheden uit te drukken (Blythe, 2006, 238). Verder heeft dit onderzoek zowel een beschrijvend doel, als een verklarend doel. Een onderzoek is beschrijvend als het gebeurtenissen en situaties bekijkt en hier verslag van doet (Babbie, 2004, 89). In dit onderzoek wordt beschreven hoe in de markt van evenementen MVO-activiteiten bij de verschillende partijen toegepast worden. Een onderzoek is verklarend als het een uitleg geeft over bepaalde uitkomsten (Babbie, 2004, 89). Ook hier is sprake van in dit onderzoek omdat er een uitleg gezocht wordt op de vraag *hoe* MVO kan leiden tot de doorbraak in de markt van evenementen voor CupCreations. We kunnen dus concluderen dat het onderzoek kwalitatief, deductief en zowel beschrijvend als verklarend van aard is.

Het onderzoek is uitgevoerd door gebruik te maken van een survey onderzoek. Dit houdt in dat er van een aantal respondenten een interview afgenomen is (Babbie, 2004, 243). Hierbij is het nodig om te weten van welke groep je conclusies wilt trekken, de populatie, en van welke groep je de daadwerkelijke data gaat verzamelen, de sample (Babbie, 2004, 110). De populatie die onderzocht is in dit rapport zijn de verschillende partijen in de

regio Twente in de evenementenmarkt. Hieruit is een sample geselecteerd van een zevental ondernemingen binnen deze markt. De ondernemingen zijn:

- Evenementenbureau-UT
- Stichting Military van Boekelo
- Stichting Enschede Promotie
- Go Planet
- Boenders Catering
- Visschedijk Catering
- Koninklijke Grolsch B.V.

Er is hier sprake van Judgmental sampling, wat inhoudt dat de verschillende partijen zijn gekozen op basis van welke het beste bruikbaar zijn (Babbie, 2004, 183). Hierbij moeten ze aan de vereiste voldoen dat ze te maken hebben met evenementen en uit de regio Twente komen. Hierbij is elke partij geïnterviewd die beschikbaar was. Dit kan ook wel aangeduid worden als Convenience sampling (Blythe, 2006, 223). Daarna is er van deze zeven ondernemingen een face-to-face interview afgenomen. Hierbij moet er rekening mee gehouden worden dat het design van het interview flexibel genoeg is om in te spelen op mogelijk gegeven antwoorden maar ook dat de antwoorden relevant zijn voor het onderzoek (Babbie, 2004, 300). Hierdoor kan er zoveel mogelijk relevante informatie verzameld worden. De vragen in het interview hebben betrekking op de invulling van de drie P's (people, planet, profit) van MVO (zie paragraaf 3.1), de mogelijke stakeholders van de verschillende partijen bij het organiseren van evenementen en de rol van de verschillende partijen bij het organiseren van evenementen. Waar mogelijk zijn er ook nog vragen gesteld met betrekking tot het gebruik van herbruikbare bekertjes. In bijlage II zijn de gebruikte interviewvragen weergegeven en in bijlage III is de uitwerking per geïnterviewde partij terug te vinden.

Daarnaast is er ook nog gebruik gemaakt van andere databronnen. Voorbeelden hiervan zijn eventuele jaarverslagen, websites, bestaande documenten en wetenschappelijke artikelen en boeken. Het gebruik van verschillende bronnen om data te verzamelen wordt ook wel triangulatie genoemd. Hierdoor kan de kennis en inzicht in het te bestuderen object vergroot worden en kan de accuraatheid van de antwoorden beter bevestigd worden (Blythe, 2006, 220).

De informatie over CupCreations en haar concept is verkregen door conversaties met de heer Weenink en (participerende) observaties.

### **2.3 Conceptualisatie en operationalisering**

Conceptualiseren houdt in dat de gekozen variabelen die gebruikt worden in het onderzoek duidelijk uitgelegd en afgebakend worden. Zo wordt duidelijk wat er precies met de gekozen variabele bedoeld wordt (Babbie, 2004, 109). In het geval van dit onderzoek worden de begrippen MVO en concurrentievoordeel gebruikt. Hierbij wordt onder MVO verstaan het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies: People (welzijn van mensen), Profit (economische welvaart) en Planet (ecologische kwaliteit), zodat er een bijdrage wordt geleverd aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn. Daarnaast dient de organisatie te investeren in de relatie met stakeholders op basis van doorzichtigheid en dialoog (zie paragraaf 3.1). Concurrentievoordeel wordt in dit onderzoek gezien als zijnde dat de onderneming een waarde creërende strategie toepast die niet op korte termijn door een huidige of potentiële concurrent wordt toegepast (Barney, 1991, 102) en dus zorgt voor een onderscheidend vermogen om te voorzien in de behoeftes van de klanten in de markt (Daft, 2006, 274).

De volgende stap is het operationaliseren van de gekozen variabelen. Dit houdt in dat er aangegeven wordt hoe de gekozen variabelen meetbaar gemaakt worden (Babbie, 2004, 110).

MVO zal in dit onderzoek meetbaar gemaakt worden door gebruik te maken van de facetten van MVO zoals hierboven al vermeld:

- People
- Planet
- Profit
- Stakeholders

Door middel van interviewvragen per facet zal de variabele MVO 'gemeten' worden in de markt van evenementen.

Concurrentievoordeel zal in dit onderzoek meetbaar gemaakt worden door gebruik te maken van de vier criteria uit de Resource Based View Theory of the Firm (RBV-theorie). Deze criteria zijn:

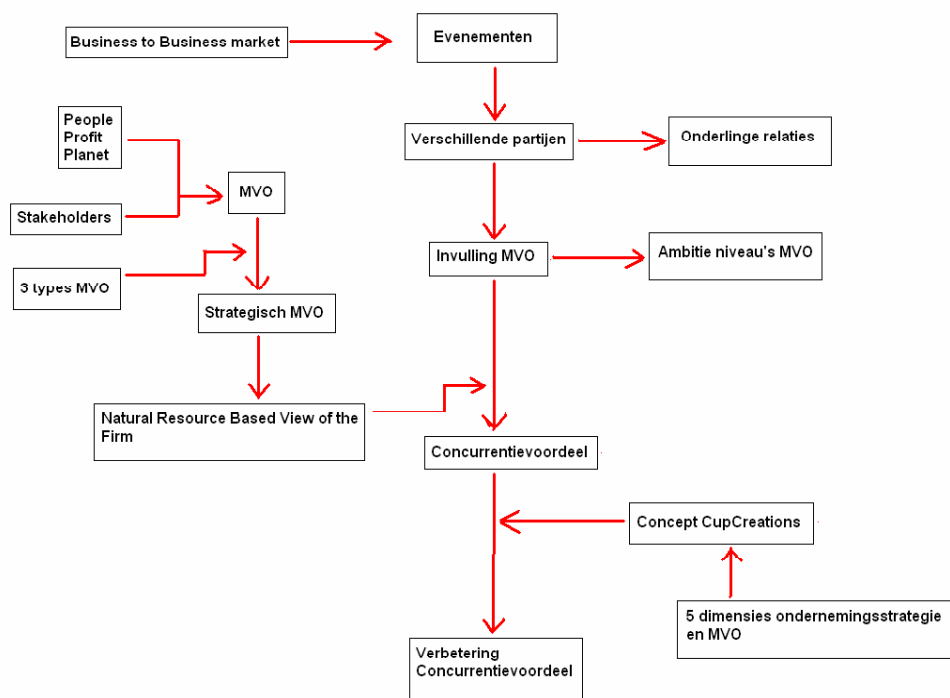
- Waardevol
- Zeldzaam
- Moeilijk imiteerbaar
- Niet te substitueren (zie paragraaf 3.4)

Hierbij zal waardevol gemeten worden door te kijken of de MVO-activiteiten de efficiëntie en effectiviteit van de onderneming verbeteren. Hierbij wordt onder efficiëntie het zo zuinig mogelijk omgaan met je grondstoffen, geld, en mensen bij het produceren van producten verstaan en wordt onder effectiviteit de mate waarin de organisatie zijn doelen haalt verstaan (Daft, 2006, 11). Moeilijk imiteerbaar wordt gemeten door te kijken of de MVO-activiteiten voldoen aan de oorzaken unieke historische voorwaarden, causale ambiguïteit of sociale complexiteit (zie paragraaf 3.4). Tot slot worden de criteria zeldzaam en niet te substitueren gemeten door te kijken of de MVO-activiteiten van een onderneming uniek zijn en niet bij veel andere ondernemingen voorkomen binnen de markt van evenementen en of de MVO-activiteiten niet vervangen kunnen worden door iets anders wat hetzelfde effect zal hebben.

## 2.4 Data verzameling en analyse

De data die verzameld zijn, zijn afkomstig van de interviews en andere databronnen zoals eerder vermeld en zullen kwalitatief van aard zijn. Dit betekent dat de gevonden data niet uitgedrukt kunnen worden in cijfers maar wel rijker kunnen zijn aan betekenis dan kwantitatieve data (Babbie, 2004, 26). De data zijn zowel primair van aard, in dit geval de interviews, als secundair, andere databronnen. Primaire data zijn verzameld van een originele bron waarbij secundaire data zijn verzameld door iemand anders (Blythe, 2006, 216). De verzamelde data zijn aan de hand van de uit de literatuur gekomen criteria van de RBV-theorie geanalyseerd om zodoende conclusies te kunnen trekken met betrekking tot MVO en het concurrentievoordeel die daarmee behaald kan worden in de evenementenmarkt. Vervolgens is er gekeken hoe het concept van CupCreations kan bijdragen aan het vergroten of verbeteren van dit concurrentievoordeel door gebruik te maken van de vijf strategische dimensies van een onderneming, geïdentificeerd door Burke en Logsdon (1996) en hoe ze dus het beste hun concept kunnen lanceren in de markt van evenementen. Hiermee kan vervolgens een antwoord gegeven worden op de centrale vraag: *Hoe kan MVO leiden tot een doorbraak in de potentiële afzetmarkt voor CupCreations?*

Voor een schematische weergave van de onderzoeksopzet zie figuur 5 op de volgende bladzijde.



Figuur 5. Schematische weergave onderzoeksopzet



### 3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal uiteengezet worden welke theorieën met betrekking tot MVO zijn gebruikt in het kader van het onderzoek. Hierbij zal allereerst in paragraaf 1 ingegaan worden op de definities van MVO en de verschillende facetten die onderkend worden in dit rapport. Hierdoor zal er een beter beeld ontstaan van het thema MVO zoals gebruikt bij het onderzoek en met behulp hiervan kunnen de MVO-activiteiten per partij beter in beeld gebracht worden. Vervolgens zullen in paragraaf 2 de ambitieniveaus met betrekking tot MVO geformuleerd worden. Aan de hand van deze ambitieniveaus kunnen ondernemingen ingedeeld worden op basis van hun MVO-activiteiten. In paragraaf 3 zullen er verschillende typen MVO worden uiteengezet. Deze typen geven aan op welke verschillende manieren ondernemingen hun MVO-activiteiten toepassen. In verband hiermee staat de in paragraaf 4 geformuleerde Resource Based View Theory of the Firm (RBV-theorie) waaruit criteria komen die gebruikt zijn bij het beoordelen van de MVO-activiteiten op concurrentievoordeel. Tot slot wordt er in paragraaf 5 een uiteenzetting gegeven van de strategische dimensies van een onderneming die zullen worden gebruikt om het concept van CupCreations in te laten spelen op het mogelijke concurrentievoordeel van de verschillende partijen in de evenementenmarkt.

#### 3.1 Definitie en facetten maatschappelijk verantwoord ondernemen

MVO wordt ook wel een ‘containerbegrip’ genoemd: niet alleen kent het verschillende dimensies, het heeft bovendien betrekking op een veelheid van beleidsvelden (SER, 2000, 10). Deze grote verscheidenheid binnen het begrip MVO maakt het lastig om er een precieze definiëring voor te geven. De verschillende definiëringen voor MVO zijn al decennia lang een onderwerp van discussie in de wetenschap. In de loop der tijd zijn echter de definities van MVO steeds verfijnder geraakt. Een belangrijke definitie, die een groot aantal van die verfijnde definities integreert, is de definitie van Donna Wood (Broekhof en Sijtsma, 2002, 20). Zij definieert MVO als: “a business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships.” (Wood, 1991, 693). Hierbij wordt MVO dus gezien als een driedeling waarbij principes, processen en resultaten in verband staan met de maatschappelijke relaties van een onderneming.

Een andere belangrijke definitie, die duidelijk de verschillende dimensies van MVO weergeeft, is die van Carroll (1991). Hij definieert MVO als het gelijktijdig vervullen van de economische, wettelijke, ethische en filantropische verantwoordelijkheden van de onderneming (Carroll, 1991, 43). In bijlage IV zijn enkele statements weergegeven die kenmerkend zijn voor deze verantwoordelijkheden. In de artikelen van beide auteurs komt ook duidelijk naar voren dat stakeholder management wordt onderkend als een belangrijk aspect bij het verwezenlijken van MVO-activiteiten (Wood, 1991; Carroll, 1991).

Een definiëring waarbij dit ook het geval is, en die in korte tijd veel aan populariteit gewonnen heeft, is de triple bottom line benadering, ofwel het drievoudige eindresultaat (Broekhof en Sijtsma, 2002, 21). In het adviesrapport ‘De Winst van Waarden’ van de Sociale Economische Raad (SER) (2000) wordt deze benadering toegepast en wordt MVO gedefinieerd als het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies: People (welzijn van mensen), Profit (economische welvaart) en Planet (ecologische kwaliteit), zodat er een bijdrage wordt geleverd aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn. Het is noodzaak dat tussen deze drie dimensies samenhang en evenwicht aanwezig is (zie figuur 6). Immers is MVO het constant balanceren van economische-, ecologische en sociale prestaties van de onderneming (Lantos, 2005, 601).



Figuur 6. Facetten MVO in balans

Daarnaast dient de onderneming te investeren in de relatie met stakeholders op basis van doorzichtigheid en dialoog (SER, 2000, 86).

Deze definiëring van MVO is gebruikt bij het onderzoek omdat het duidelijk de facetten weergeeft die van belang zijn bij het bepalen van de meerwaarde van MVO en omdat het de meest populaire aanpak is (Bouma et al, 2005, 47). De verschillende facetten zullen achtereenvolgens besproken worden.

#### People

Het people facet omvat de verantwoording met betrekking tot aspecten in de sociale dimensie. Deze aspecten kunnen zowel intern als extern gericht zijn. Met betrekking tot de interne aspecten zijn deze gericht op de eigen werknemers. Hierbij begint de zorg voor dit facet met goede arbeidsverhoudingen en een stimulerend sociaal beleid dat ruimte biedt aan de inbreng en eigen verantwoordelijkheid van werknemers. Ook het in stand houden van vakmanschap, het benutten van potenties zodat het personeel zich kan ontplooien en de inschakeling van etnische minderheden in het arbeidsproces hoort hierbij. Het komt steeds meer aan op het vermogen van ondernemingen om werknemers te motiveren en aan zich te binden. Met betrekking tot de externe aspecten zijn deze gericht op de directe omgeving van de onderneming. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om medewerking van de onderneming aan de creatie van een veilige woon-, werk- en leefomgeving. Ten slotte heeft deze dimensie ook betrekking op het respecteren van mensenrechten en arbeidsnormen in andere landen en het bevorderen van goede arbeidsverhoudingen in ontwikkelingslanden (SER, 2000, 15).

#### Profit

Het profit facet betreft de verantwoording met betrekking tot aspecten in de financiële dimensie. Hierbij zijn aspecten zoals het creëren van waarde door het voortbrengen van goederen en diensten, het creëren van werkgelegenheid en het creëren van bronnen voor inkomensverwerving van belang. Ook het financiële rendement van een onderneming hoort bij het profit facet. Het geeft de waardering van de afnemers voor de producten van

de onderneming en de doelmatigheid waarmee de productiefactoren worden ingezet weer. Voor beleggers vormt het profit facet de maatstaf waaraan de prestaties van de onderneming worden getoetst.

De gerichtheid op winst moet de financiële basis voor de continuïteit van de onderneming verschaffen. Hierdoor zorgt het profit facet voor zowel de basis als randvoorwaarde voor het goed vormgeven van de twee andere facetten van MVO (SER, 2000, 14).

### Planet

Het planet facet betreft de verantwoording met betrekking tot aspecten in de ecologische dimensie. Dit houdt in dat de zorg voor de natuurlijke leefomgeving wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Daarbij worden milieubewuste aspecten in het ontwerp- en productieproces geïntegreerd en wordt zoveel mogelijk de milieubelasting gedurende de levenscyclus van het product bekeken (SER, 2005, 15). Voorbeelden van milieubewuste aspecten zijn het zorgen voor lager energiegebruik, het verminderen van uitstoot, vervuiling en afval en het gebruiken van meer natuurlijke grondstoffen.

### Stakeholders

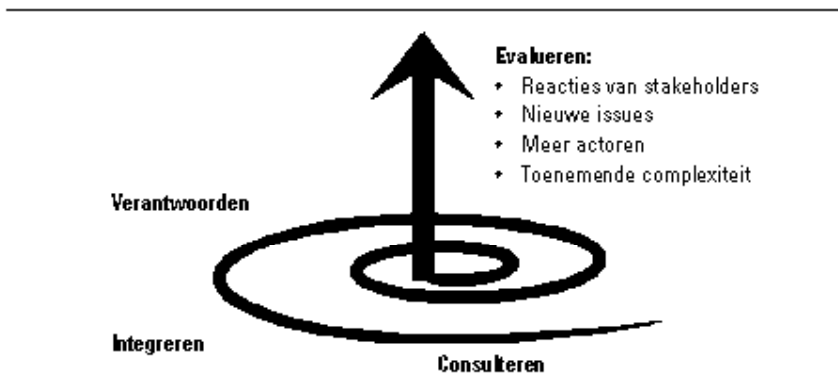
Het volgende facet dat voortkomt uit de definiëring van MVO, gehanteerd in dit rapport, zijn de verschillende belanghebbenden van de onderneming, ofwel stakeholders. Onder stakeholders verstaan we alle personen en organen (instituten, partijen) die op een of andere manier nodig zijn voor het goed functioneren van de onderneming, zoals de aandeelhouders en de medewerkers, dan wel geconfronteerd worden met de effecten van de ondernemingsbeslissingen, zoals de omgeving c.q. de maatschappij (Goodijk, 2004, 128). In het rapport van de SER (2000) wordt een onderscheid gemaakt tussen primaire en andere stakeholders. Hierbij zijn de primaire stakeholders de werknemers, de aandeelhouders, de klanten en de leveranciers en de andere stakeholders bestaan uit de overheden, NGO's (niet-gouvernementele organisaties) en de omgeving (SER, 2000, 17). Deze stakeholders bepalen of een onderneming MVO competent gevonden wordt. Hun oordeel is gebaseerd op de wijze waarop een onderneming invulling geeft aan MVO-activiteiten. Hierbij zullen zij bij hun beoordeling ook rekening houden met de wijze waarop van tevoren met hen is gecommuniceerd, hoe hun inbreng is meegenomen bij beslissingen en hoe de onderneming de resultaten van zijn handelen zichtbaar maakt. Op basis hiervan kunnen drie bedrijfsprocessen onderscheiden worden, die van belang zijn bij het opbouwen van de benodigde competenties ten opzichte van stakeholders. Deze bedrijfsprocessen zijn:

- Consulteren
- Integreren
- Verantwoorden (Fisscher et al, 2005, 29).

Het proces van consulteren richt zich op het uitzoeken hoever de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming reikt. Het lastige daarbij is dat verschillende stakeholders daarover verschillende standpunten kunnen innemen. Door middel van het consultatieproces creëert een onderneming een kader voor MVO.

Het proces van integreren houdt in dat de verantwoordelijkheden ten aanzien van MVO structureel verankerd worden in de bestaande ondernemingssystemen. Voorbeelden van dergelijke systemen zijn functioneringsgesprekken, bedrijfstrainingen of het inwerken van nieuwe medewerkers.

Het laatste proces is verantwoorden. Hierbij moet verantwoording afgelegd worden over de wijze waarop is gehandeld. Belangrijke activiteiten zijn hier het transparant maken van de handelwijze binnen de onderneming, het meten van prestaties, het communiceren van de resultaten en het aangeven waarom op een bepaalde wijze is gehandeld. Deze drie bedrijfsprocessen hebben een cyclisch karakter (zie figuur 7). Dit betekent dat een onderneming steeds met nieuwe kwesties te maken krijgt, die (deels) andere stakeholders



Figuur 7. Cyclisch karakter bedrijfsprocessen (Fisscher et al, 2005)

inbrengen, waardoor het proces van consulteren, integreren en verantwoorden opnieuw doorlopen moet worden. (Fisscher et al, 2005, 30).

### 3.2 Ambitieniveaus maatschappelijk verantwoord ondernemen

Nadat is onderzocht op welke wijze de verschillende partijen binnen de markt van evenementen invulling geven aan MVO volgens de facetten hiervoor besproken, kunnen de ondernemingen ingedeeld worden aan de hand van de vijf ambitieniveaus op het gebied van MVO geformuleerd door van Marrewijk (2003). Hierdoor kan er een beter beeld gevormd worden van in hoeverre MVO een belangrijk onderdeel vormt binnen de onderneming. Dit kan helpen bij het vaststellen of MVO bij de verschillende partijen in de evenementenmarkt gebruikt kan worden als driver om het concept van CupCreations door te laten breken. De ambitieniveaus zijn:

#### Compliance-driven

Op dit niveau wordt invulling gegeven aan MVO door in de welvaart te voorzien van de samenleving, binnen de grenzen van de regels afkomstig van de rechtmatige autoriteiten. Hierbij kunnen ondernemingen ook reageren op liefdadigheidsoverwegingen. De motivatie voor MVO is dat maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gezien als een plicht en taak, of gepast gedrag.

#### Profit-driven

Op het volgende niveau wordt invulling gegeven aan MVO door het integreren van sociale, ethische en ecologische aspecten in de ondernemingsactiviteiten en het maken van beslissingen door de onderneming. Hierdoor levert het een bijdrage aan het financiële eindresultaat. De motivatie voor MVO is hier een ondernemingszaak: MVO wordt gepromoot als het winstgevend is, bijvoorbeeld door een verbeterde reputatie in verschillende markten (klanten, werknemers of aandeelhouders).

#### Caring

Hierbij wordt invulling gegeven aan MVO door het balanceren van economische, sociale en ecologische belangen, die alle drie belangrijk zijn op zichzelf. Hierbij gaat MVO voorbij aan het naleven van de wet en winst overwegingen. De motivatie voor MVO is dat menselijk potentieel, sociale verantwoordelijkheid en zorg voor de planeet belangrijk zijn.

### Synergistic

Invulling van MVO geschied bij dit niveau door te zoeken naar goed gebalanceerde, functionele oplossingen die waarde creëren in de economische, sociale en ecologische domeinen van de prestaties van de onderneming. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een synergetische, win-met-zijn-allen benadering met alle relevante stakeholders. De motivatie voor MVO is dat duurzaamheid belangrijk is op zichzelf, in het bijzonder omdat het erkend wordt als de onvermijdelijke richting die de vooruitgang neemt (Marrewijk, 2003, 102).

### Holistic

Bij het laatste niveau is MVO volledig geïntegreerd en verankerd in elke aspect van de onderneming, bedoelt om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit en continuïteit van het leven van elk bestaand wezen, hedendaags en in de toekomst. De motivatie voor MVO is dat duurzaamheid het enige alternatief is sinds alle wezens en fenomenen wederzijds onderling afhankelijk zijn. Elke persoon en onderneming heeft daarom een verantwoordelijkheid naar alle andere wezens.

Ondernemingen kunnen zelf kiezen hoe ze invulling geven aan MVO en dus bij welk bovenstaand ambitieniveau ze horen. Niet alle niveaus zijn echter adequate reacties op de uitdagingen aangeboden door de omgeving. Het recht om te bestaan en de capaciteit om toegevoegde waarde te creëren staat gelijk aan de taak om verantwoordelijk te zijn voor de impact van de activiteiten van de onderneming en het aanpassen aan de veranderingen in de omgeving. Zonder hier rekening mee te houden kunnen ondernemingen uiteindelijk de ondergang riskeren (Marrewijk, 2003, 103).

## **3.3 Typen maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Bij het toepassen van MVO-activiteiten kunnen bij ondernemingen verschillende motieven ten grondslag liggen. Zo kan een onderneming zich bezig houden met bepaalde MVO-activiteiten omdat het wettelijk verplicht is, het goed bezig wil zijn voor de samenleving of omdat het voordelen ziet voor de onderneming. Hierdoor zijn er verschillende typen MVO die een onderneming kan uitvoeren. In het artikel van Lantos (2005) worden drie van deze typen MVO onderscheiden. Het zijn:

- Altruïstisch MVO
- Ethisch MVO
- Strategisch MVO

Deze typen zijn te onderscheiden op basis van hun aard (noodzakelijk of optioneel) en op basis van hun doel (voor het belang van de stakeholders, voor het belang van de onderneming of voor beiden). Het artikel van Husted en De Jesus Salazar (2006) geeft nog een vierde type, namelijk:

- gedwongen MVO

De verschillende typen zullen kort worden toegelicht.

### Ethisch MVO

Hierbij wordt MVO gezien als een morele verplichting en gaat voorbij aan het vervullen van de economische en wettige verplichtingen van de onderneming. Hiermee wordt bedoeld dat de onderneming de verantwoording moet dragen ten opzichte van alle individuen en groepen waar het mogelijk echte of potentiële verwondingen (psychisch, mentaal, economisch, spiritueel en emotioneel) kan toe dienen door een bepaalde handelingswijze (Lantos, 2001, 606). Het komt erop neer dat ethisch MVO inhoudt dat een onderneming geen kwaad doet, moreel handelt en activiteiten onderneemt omdat ze goed zijn, niet omdat ze winst opleveren.

### Altruïstisch MVO

Dit houdt in dat er invulling wordt gegeven aan MVO op een onzelfzuchtige manier. Hiermee probeert een onderneming bij te dragen aan het gemeenschappelijk goed, zelfs als het mogelijk is dat de onderneming geen voordelen kan behalen door de MVO-activiteiten. Het verschil met ethisch MVO is dat ondernemingen die altruïstisch maatschappelijk verantwoord ondernemen verder gaan dan alleen geen kwaad doen, deze proberen waar mogelijk ook goed te doen. Onder altruïstisch MVO worden alle filosofieën, al het beleid, procedures en activiteiten verstaan die bijdragen aan het versterken van de sociale welvaart en het verbeteren van de kwaliteit van het leven. Bij altruïstisch MVO is het motief niet om voordeel te behalen door middel van MVO-activiteiten maar om te helpen bij het oplossen van sociale problemen (Lantos, 2005, 608-609). Ondernemingen die MVO-activiteiten toepassen op een altruïstische manier zijn dus oprecht sociaal verantwoordelijk, zonder zich te bekommeren over hoe deze activiteiten het eindresultaat van de onderneming beïnvloeden (McWilliams et al, 2006, 15).

### Strategisch MVO

Hierbij worden MVO-activiteiten gebruikt om de doelen van de onderneming te bereiken. De gedachte hierachter is dat het doen van goede daden goed is voor zowel de onderneming als de samenleving (Lantos, 2005, 618). In het artikel van Husted en De Jesus Salazar (2006) wordt een onderneming die strategische MVO-activiteiten toepast geformuleerd als zijnde een onderneming die een sociale investering doet die ook een voordeel oplevert (goede reputatie, verschillende producten of hoger opgeleide werknemers) en dus een grotere winst genereert op lange termijn. In het artikel van Burke en Logsdon (1996) is MVO strategisch als het wezenlijke, aan de onderneming gerelateerde, voordelen oplevert waarbij het de kernactiviteiten van de onderneming steunt en daarmee dus effectief bijdraagt aan het behalen van de missie. Een voorbeeld is een onderneming die investeert in scholing en opleiding in de omgeving van de onderneming zodat het later hieruit werknemers kan aannemen en hierdoor dus hoger opgeleide mensen in dienst heeft wat kan zorgen voor meer innovatie of een effectievere manier van werken.

### Gedwongen MVO

Hierbij past een onderneming alleen MVO-activiteiten toe als het gedwongen wordt door de regelgeving of andere factoren (McWilliams et al, 2006, 15). Deze factoren komen voort uit vele omgeving- en sociale problemen die een directe impact hebben op de welvaart van de onderneming. Zo kunnen ondernemingen die vervuilen, beboet of gesloten worden of kan door onvoldoende training en scholing in de samenleving, waar de onderneming haar werknemers vandaan haalt, de productiviteit afnemen, wat zorgt voor lagere winsten. Ondernemingen worden dus gedwongen om te investeren in sociale producten om te overleven en te groeien (Husted en De Jesus Salazar, 2006, 81).

In de literatuur wordt beargumenteerd dat ethisch MVO het minimale verplichte niveau van sociale verantwoordelijkheid is voor ondernemingen (Lantos, 2005, 627). Dit omdat het vanuit de maatschappij normaliter verwacht wordt dat een onderneming rekening houdt met de geldende moraliteit (Lantos, 2005, 605). Als de onderneming dus geen rekening houdt met de geldende normen en waarden van de samenleving komt de continuïteit van de onderneming in gevaar. Door het bovenstaande gegeven kan er geconcludeerd worden dat ondernemingen kunnen kiezen om hun MVO-activiteiten invulling te geven op een altruïstische, strategische of gedwongen wijze. Door een vergelijking te geven tussen deze drie typen MVO kan er bekeken worden welke van de drie typen zowel de meeste voordelen oplevert voor mens en milieu als voor de onderneming zelf.

Een onderneming die invulling geeft aan haar MVO-activiteiten door middel van gedwongen MVO zal alleen in MVO-activiteiten investeren als het ertoe gedwongen wordt. In dit geval zal de beslissing over hoeveel er geïnvesteerd moet worden in MVO-activiteiten afhangen van de vergelijking tussen de voordelen die een bepaald niveau van investeren in MVO-activiteiten oplevert (niet beboet, aangeklaagd of geboycot worden) tegen de kosten bij hetzelfde niveau (McWilliams en Siegel, 2001, 124). Dit betekent dat bij gedwongen MVO een onderneming zoveel investeert in MVO-activiteiten zodat er voldaan wordt aan de minimale maatschappelijke verwachtingen (Husted en De Jesus Salazar, 2006, 81). Bij altruïstisch MVO zal een onderneming meer investeren in MVO-activiteiten dan bij gedwongen MVO, omdat het wil helpen bij het oplossen van sociale problemen, ongeacht of het wel of geen voordelen oplevert voor de onderneming. Hierdoor zal het type altruïstisch MVO meer voordelen opleveren voor mens en milieu dan gedwongen MVO.

Het verschil tussen gedwongen MVO en strategisch MVO is dat bij gedwongen MVO er gekeken wordt naar de voordelen op korte termijn en welke bedreigingen MVO vormen (niet beboet, aangeklaagd of geboycot worden). Bij strategisch MVO wordt gekeken naar de voordelen op lange termijn en de kansen die MVO met zich meebrengt voor de onderneming (hoger opgeleide werknemers, goede reputatie of meer innovatie). Hierdoor zal een onderneming dat invulling geeft aan haar MVO-activiteiten door middel van strategisch MVO ook meer investeren in haar omgeving wat tot gevolg heeft dat ook het type strategisch MVO meer voordelen oplevert voor mens en milieu dan gedwongen MVO.

Ook zal altruïstisch- en strategisch MVO meer voordelen opleveren voor de onderneming zelf dan bij gedwongen MVO. Dit komt omdat ondernemingen die MVO ondersteunen en het niet zien als een verplichting, een reputatie creëren dat de onderneming betrouwbaar en eerlijk is. Consumenten veronderstellen dat producten van betrouwbare en eerlijke ondernemingen van hoge kwaliteit zijn (McWilliams en Siegel, 2001, 120). Dit kan onder andere zorgen voor toenemende verkopen en betrokkenheid van de werknemers.

Vervolgens kan er gekeken worden naar de vergelijking tussen altruïstisch MVO en strategisch MVO. In veel literatuur wordt strategisch MVO verkozen boven altruïstisch MVO. Uit het onderzoek van Hillman en Keim (2001) komt naar voren dat MVO-activiteiten opgedeeld kunnen worden in degenen die strategisch (stakeholder management) en degenen die altruïstisch (participeren in sociale kwesties) van aard zijn. Uit dit onderzoek blijkt dat er een positieve relatie is tussen de prestaties van een onderneming en strategisch MVO en een negatieve relatie tussen altruïstisch MVO en de prestaties van de onderneming (Hillman en Keim, 2001, 134). Dit komt omdat bij altruïstisch MVO de onderneming niet de intentie heeft om voordelen te creëren door MVO, maar om enkel sociale kwesties op te lossen zonder te kijken naar de mogelijke kosten.

Husted en De Jesus Salazar (2006) beargumenteren dat altruïstisch MVO kan resulteren in een hogere sociale output, maar in lagere winsten voor de onderneming. Door strategisch MVO kunnen echter de voordelen van een onderneming toenemen, wat ertoe leidt dat meerdere ondernemingen gaan deelnemen in strategisch MVO, wat leidt tot meer sociale projecten waardoor de totale sociale output voor de maatschappij groter wordt. Hierdoor zijn zowel de ondernemingen als de maatschappij beter af bij strategisch MVO dan bij het maken van MVO investeringen op basis van altruïstisch MVO (Husted en De Jesus Salazar, 2006, 87). Ook het artikel van Porter en Kramer (2006) onderstreept het feit dat MVO veel meer kan zijn dan een kostenpost, een beperking of liefdadigheid. Vanuit een strategisch oogpunt kan MVO een bron worden van enorme sociale vooruitgang, expertise en inzichten voor activiteiten die voordelen opleveren voor de maatschappij (Porter en Kramer, 2006, 80). Daarom moet een onderneming een groot deel van haar resources en aandacht besteden aan strategisch MVO. Het is door

strategisch MVO dat een onderneming de meest significante sociale impact maakt en de grootste voordelen voor de onderneming oogst (Porter en Kramer, 2006, 85). Baron (2001) is in zijn artikel minder positief gesteld over het strategisch toepassen van MVO. In zijn artikel wordt strategisch MVO gezien als een manier om aantrekkelijk te zijn voor een stakeholder groep met als doel om de vraag naar het product te vergroten of om de kosten te reduceren. Strategisch MVO wordt dus ook wel gezien als een strategie om maximale winst te behalen wat gemotiveerd wordt door eigen interesse. Volgens Baron (2001) heeft dit niets te maken met MVO in tegenstelling tot altruïstisch MVO. Het is de motivatie die achter het toepassen van MVO-activiteiten zit en niet de uitwerking ervan dat telt (Baron, 2001, 9-12). Anderen zien strategisch MVO echter als bewonderswaardig omdat het een win-win situatie oplevert waarin zowel de onderneming als één of meer stakeholder groepen kan profiteren (Lantos, 2005, 605). Op basis van bovenstaande kan er geconcludeerd worden dat strategisch MVO de meeste voordelen oplevert voor de maatschappij, maar in het kader van dit onderzoek belangrijker, ook de meeste voordelen oplevert voor de onderneming ten opzichte van de andere typen MVO. Uit de theorie blijkt echter dat ondernemingen een portofolio aan MVO-activiteiten hebben die altruïstisch, gedwongen of strategisch van aard zijn. Hierdoor is het moeilijk te achterhalen wat nu strategische of altruïstische motivaties zijn bij de verschillende MVO-activiteiten (Husted en De Jesus Salazar, 2006, 87).

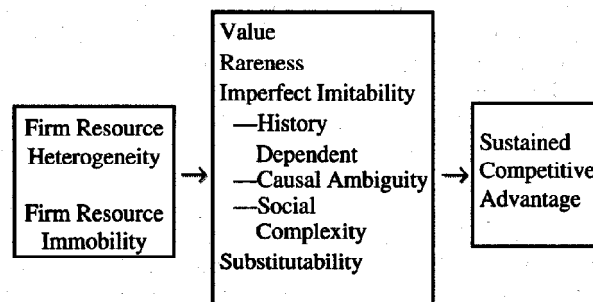
### **3.4 Resource Based View Theory of the Firm**

Mochten ondernemingen zich bezighouden met MVO op een strategische manier, dan kan dit onderzocht worden met behulp van de Resource Based View Theory of the Firm (McWilliams et al, 2006, 3). De Resource Based View Theory of the Firm (RBV-theorie) werd het eerst geïntroduceerd door Wernerfelt (1984) en later verfijnd door Barney (1991). In deze theorie staat centraal dat de bekwaamheid van de onderneming om beter te presteren dan haar concurrenten afhangt van de unieke wisselwerking tussen menselijke, organisatorische en materiële resources door de tijd heen (Gawiga en Melé, 2004, 54). Hierbij zijn de menselijke resources onder andere de training, ervaring, intelligentie en relaties van de individuen binnen de onderneming. De organisatorische resources zijn de planning-, controle- en coördinatie systemen binnen een onderneming, informele relaties tussen groepen in de omgeving en de onderneming, en de formele berichtgevingstructuur. De materiële resources bestaan uit de toegang tot grondstoffen, de technologie die gebruikt wordt in een onderneming, en het bedrijf en de apparatuur. Aan de RBV-theorie liggen twee veronderstellingen ten grondslag met betrekking tot de resources van de onderneming. Deze zijn dat de ondernemingen binnen een industrie heterogeen zijn met betrekking tot de strategische resources die zij beheersen en dat deze resources niet perfect mobiel zijn tussen de ondernemingen waardoor heterogeniteit van lange duur kan zijn (Barney, 1991, 101). Aan de hand van deze veronderstellingen worden in het artikel van Barney (1991) vier criteria gegeven die ervoor kunnen zorgen dat de resources van een onderneming een bron van concurrentievoordeel kunnen zijn. Deze vier criteria zijn:

- De resources moeten waardevol zijn
- De resources moeten zeldzaam zijn
- De resources moeten moeilijk imiteerbaar zijn
- De resources moeten niet te substitueren zijn (McWilliams et al, 2006; Hart, 1995; Russo en Fouts, 1997).

Met concurrentievoordeel wordt hier bedoeld dat de onderneming een waarde creërende strategie toepast die niet tegelijkertijd door een huidige of potentiële concurrent wordt toegepast (Barney, 1991, 102).





Figuur 8. Relatie tussen de begrippen bij de RBV-theorie (Barney, 1991)

In eerder onderzoek heeft Barney (1986) gekeken of het begrip bedrijfscultuur kon leiden tot concurrentievoordeel. Hij deed dit aan de hand van dezelfde criteria die hierboven ook zijn genoemd met betrekking tot de RBV-theorie, en zag het begrip bedrijfscultuur als een resource van een onderneming. Het begrip MVO is een even zo ruim begrip als bedrijfscultuur. Hierbij is er eerder ook al aangegeven dat MVO voordelen kan hebben voor zowel de onderneming als de maatschappij, mits het strategisch ingezet wordt. Dit betekent dat MVO van invloed kan zijn op de bedrijfsvoering van een onderneming, en dus als een resource gezien kan worden. Resources zijn volgens Daft (1983) immers alle bedrijfsmiddelen, capaciteiten, organisatorische processen, eigenschappen, informatie, kennis enz. in beheer van een onderneming die de onderneming in staat stellen om strategieën toe te passen die de effectiviteit en efficiëntie kunnen bevorderen. Door MVO te zien als een resource kan er beoordeeld worden of het kan leiden tot concurrentievoordeel. De vier criteria zullen hieronder toegelicht worden.

#### De resources moeten waardevol zijn

De resources van een onderneming zijn waardevol wanneer ze de onderneming in staat stellen om strategieën toe te passen die de efficiëntie en effectiviteit van de onderneming verbeteren. Dit houdt in dat de resources de prestaties van de onderneming kunnen verbeteren als ze de kansen uit de omgeving benutten en de bedreigingen neutraliseren (Barney, 1991; Barney, 1986).

#### De resources moeten zeldzaam zijn

Waardevolle resources die in het bezit zijn van een grote groep concurrerende of potentiële concurrerende ondernemingen kunnen niet de bron zijn van concurrentievoordeel. Een resource moet dus niet wijd verspreid zijn door de gehele industrie, maar moet nauw verbonden zijn met een onderneming (Hart, 1995, 989). Wanneer immers een waardevolle resource in het bezit is van meerdere ondernemingen, dan kunnen deze ondernemingen deze resource op dezelfde wijze gebruiken als iedere andere onderneming. Hierbij implementeren ze dezelfde strategie wat dus geen concurrentievoordeel oplevert. Hoe zeldzaam een resource precies moet zijn is moeilijk in te schatten. Als een waardevolle resource van een onderneming absoluut uniek is ten opzichte van de (potentiële) concurrerende ondernemingen dan creëert het op zijn minst een concurrentievoordeel. Het kan echter ook mogelijk zijn dat een waardevolle resource in het bezit van enkele ondernemingen een concurrentievoordeel kan opleveren (Barney, 1991, 106-107).

#### De resources moeten moeilijk imiteerbaar zijn

Een onderneming die een waardevolle en zeldzame resource bezit kan concurrentievoordeel behalen doordat deze resource kan helpen bij het implementeren

van strategieën die niet door de (potentiële) concurrerende ondernemingen toegepast kunnen worden, immers bezitten ze deze resource niet. Als een onderneming echter het gecreëerde concurrentievoordeel wil blijven behouden dan moet de resource moeilijk te imiteren zijn (Barney, 1991; Lippman en Rumelt, 1982; Dierickx en Cool, 1989). Dit gebeurt als pogingen om het te kopiëren door andere ondernemingen ophouden of mislukken (Barney, 1991, 102). Een resource kan moeilijk te imiteren zijn door een drietal oorzaken. De eerste is dat een resource onderhevig is geweest aan unieke historische voorwaarden, waardoor de ene onderneming de resource wel kan bezitten en de ander niet. Deze historische voorwaarden zijn onder andere het verleden van de onderneming en de plaats van deze onderneming in de tijd. De tweede oorzaak is causale ambiguïteit. Dit houdt in dat de relatie tussen het concurrentievoordeel van een onderneming en de resources die zij bezit moeilijk te begrijpen is. Hierdoor is het voor de (potentiële) concurrenten moeilijk om in te schatten welke resources ze moeten imiteren willen ze het concurrentievoordeel behalen. De laatste oorzaak is de sociale complexiteit van resources. Veel resources hebben een sociaal complex karakter, zoals de interpersoonlijke relaties tussen managers binnen een onderneming, de goede relatie met leveranciers en klanten of de cultuur van de onderneming (Barney, 1991; Dierickx en Cool, 1989).

#### De resources moeten niet te substitueren zijn

De laatste criteria is dat resources niet te vervangen zijn door gelijkwaardige resources. Resources zijn gelijkwaardig als ze allebei los van elkaar gebruikt kunnen worden om dezelfde strategieën te bedenken en toe te passen. Mocht de ene resource zeldzaam en moeilijk te imiteren zijn en de ander niet, dan kunnen ondernemingen toch dezelfde strategieën toepassen door de zeldzame en moeilijk te imiteren resource te vervangen voor een gelijkwaardige resource, wat vervolgens inhoudt dat er geen concurrentievoordeel gecreëerd kan worden. Ook kan het voorkomen dat totaal verschillende resources elkaars substituten zijn. Zo kan bij de ene onderneming de sterke strategische visie voortkomen uit goed leiderschap en bij de ander uit een systematisch, organisatiebreed planningsproces. Beide creëren ze een sterke strategische visie waardoor dit geen concurrentievoordeel meer is (Barney, 1991; Dierickx en Cool, 1989).

Het artikel van Hart (1995) is het eerste artikel dat de RBV-theorie toegepast heeft op het gebied van MVO (McWilliams et al, 2006, 4). Hij beargumenteerde dat de meest belangrijke motieven voor het ontwikkelen van nieuwe resources en capaciteiten voortkomen uit de beperkingen en uitdagingen gevormd door de natuurlijke omgeving (Gawiga en Melé, 2004, 54). Hart (1995) beweerde dat voor sommige ondernemingen, maatschappelijke verantwoordelijkheid een resource of capaciteit kan vormen die kan leiden tot concurrentievoordeel. Deze theorie werd getest door Russo en Fouts (1997). Hierbij gebruikten ze data afkomstig van ondernemingen op het gebied van milieu prestaties en winstgevendheid en kwamen tot de conclusie dat ondernemingen met een hoger niveau van milieu prestaties betere financiële prestaties haalden. Uit deze onderzoeken blijkt dat door middel van MVO een concurrentievoordeel behaald kan worden. Beide onderzoeken zijn echter gefocust op de milieu aspecten van MVO, dus het planet facet. In dit onderzoek zal waar mogelijk ook gekeken worden naar de andere facetten van MVO.

### **3.5 Strategische dimensies MVO**

Uit paragraaf 3.3 kwam naar voren dat het invullen van de MVO-activiteiten op een strategische wijze de meeste voordelen oplevert voor zowel de onderneming als mens en milieu. De benadering van Burke en Logsdon (1996) is één van de weinige pogingen die probeert vast te leggen hoe het strategisch invullen van MVO-activiteiten kan bijdragen

aan het verbeteren van de winstgevendheid van de onderneming (Husted en Allen, 2007, 594). Burke en Logsdon (1996) stellen voor een bredere basis te leggen voor het identificeren van de relaties tussen MVO en de strategische interesses van de onderneming (Burke en Logsdon, 1996, 496). Aan de hand van een theoretische analyse komen ze tot vijf strategische dimensies die relevant zijn voor MVO en de prestaties van de onderneming. Deze dimensies zijn volgens Burke en Logsdon (1996):

- Centraliteit
- Specificiteit
- Pro-activiteit
- Zichtbaarheid
- Vrijwilligheid (Husted en De Jesus Salazar, 2006, 82; Dentchev, 2004, 400).

In Bijlage V is de ontwikkeling van deze strategische dimensies te zien en hun koppeling naar de academische literatuur.

De strategische dimensies van MVO resulteren volgens Burke en Logsdon (1996) in vijf strategische uitkomsten, namelijk:

- Loyaliteit van klanten
- Toekomstige aankopen
- Nieuwe producten
- Nieuwe markten
- Een stijgende productiviteit (Dentchev, 2004, 399).

Door te bepalen hoe CupCreations met haar concept de bovengenoemde strategische dimensies kan verbeteren bij haar potentiële klanten, kan ervoor gezorgd worden dat de potentiële klanten meer strategische voordelen kunnen behalen en is er dus meer kans voor CupCreations om door te breken op de markt van evenementen. De vijf strategische dimensies zullen hieronder toegelicht worden.

#### Centraliteit

Centraliteit houdt in dat de MVO-activiteiten van een onderneming dicht bij de missie en doelen van dezelfde onderneming staan (Dentchev, 2004, 400). Het zorgt voor richting en feedback voor de onderneming door te onthullen of bepaalde activiteiten en beslissingen overeenkomen met de missie en doelen van de onderneming. Activiteiten die een hoge mate van centraliteit hebben horen een hoge prioriteit te hebben binnen de onderneming zodat er in de toekomst voordelen en winst behaald kan worden (Burke en Logsdon, 1996, 496).

#### Specificiteit

Met deze dimensie wordt bedoeld in hoeverre een onderneming de bekwaamheid heeft om de voordelen van een MVO-activiteit zelf vast te leggen in plaats van het creëren van een collectief goed die door iedereen gedeeld kan worden binnen de industrie. Veel MVO-activiteiten, inclusief veel filantropische bijdragen, creëren niet-specifieke, publiekelijke goederen die voor iedereen binnen de omgeving beschikbaar zijn (Burke en Logsdon, 1996, 497). Een vorm van specificiteit dat erg relevant is voor het creëren van voordelen is product differentiatie. Door MVO-activiteiten kan een product of de manier waarop het product gemaakt wordt veranderen. Hierdoor kan een onderneming producten aanbieden die specifiek zijn voor de onderneming (Husted en Allen, 2007, 599).

#### Pro-activiteit

Met pro-activiteit wordt hier bedoeld de mate waarin een onderneming kan anticiperen op opkomende economische, technologische, sociale en politieke trends (Dentchev, 2004; Husted en Allen, 2007). In turbulente omgevingen moeten ondernemingen constant bezig zijn met het scannen van hun omgevingen zodat er geanticipeerd kan worden op veranderingen die de onderneming kunnen beïnvloeden. Een onderneming die kritische

veranderingen vroeg opmerkt zal eerder een voordeel kunnen halen uit de mogelijkheden, of bedreigingen kunnen tegengaan. Een voorbeeld van pro-activiteit op het gebied van MVO is een onderneming die de sociale trends en regelgeving initiatieven op het gebied van vervuiling in de gaten houdt (Burke en Logsdon, 1996, 498).

#### Zichtbaarheid

De dimensie zichtbaarheid betekent de observeerbaarheid van de activiteiten van de onderneming en de bekwaamheid van de onderneming om waardering te verkrijgen van zowel de interne als de externe stakeholders (Dentchev, 2004, 400). Deze dimensie kan zowel positief als negatief zijn. Te denken valt hier aan positief in de media voorkomen, het lanceren van succesvolle producten, en het ontdekken van gevaarlijke bijverschijnselen van een product van een onderneming. Zichtbaarheid is in het bijzonder relevant voor de werknemers van de onderneming. Dit kan de productiviteit, het moraal en de loyaliteit verbeteren waardoor de onderneming de beste werknemers kan aantrekken en behouden, wat kan zorgen voor economische voordelen (Burke en Logsdon, 1996, 499). Ook zorgt zichtbaarheid voor een betere reputatie wat voordelen voor de onderneming kan creëren (Husted en Allen, 2007, 598).

#### Vrijwilligheid

De laatste dimensie heeft betrekking op het besef dat MVO-activiteiten vrijwillig, omdat ondernemingen het willen, uitgevoerd kunnen worden in plaats van dat het een resultaat is van wettelijke beperkingen of fiscale motieven (Husted en Allen, 2007, 600). De normale activiteiten van een onderneming worden als vrijwillig gezien in de zin dat de onderneming een hoog niveau van controle en discretie behoudt in de dagelijkse operaties. Op het gebied van MVO wordt vrijwilligheid geuit door het overtreffen van de minimum veiligheids- en kwaliteit standaarden. Dit kan leiden tot zowel strategische als maatschappelijk verantwoorde resultaten (Burke en Logsdon, 1996, 498). De relatie tussen vrijwilligheid en het creëren van voordelen is echter onzeker. Uit het werk van Porter en zijn collega's blijkt namelijk dat wettelijke beperkingen, zoals de milieuwetgeving, kunnen leiden tot innovatie (Husted en Allen, 2007, 600).

#### **4. Analyse van de data**

In dit hoofdstuk zullen de verzamelde data geanalyseerd worden. Allereerst zal er in paragraaf 1 een algemeen beeld gegeven worden over hoe er in de markt van evenementen gedacht wordt over het begrip MVO. Hierbij zal ook weergegeven worden hoe de verschillende partijen invulling geven aan de vier facetten van MVO. Vervolgens kan op basis hiervan uiteengezet worden bij welk ambitieniveau de verschillende partijen horen. Dit gebeurt in paragraaf 2. De strategische MVO-activiteiten zullen worden besproken in paragraaf 3. Hierbij komen de verschillende typen MVO aan bod. In paragraaf 4 zullen vervolgens de verschillende MVO-activiteiten getoetst worden aan de criteria van de RBV-theorie. Hierbij wordt er gekeken of en op welke manier deze activiteiten kunnen leiden tot concurrentievoordeel voor de verschillende partijen. Vervolgens zal er in paragraaf 5 ingegaan worden op de toepassing van de strategische dimensies op het concept van CupCreations. Hierbij gaat de aandacht uit naar de vraag of en op welke wijze het concept een bijdrage kan leveren aan de verschillende partijen in de evenementenmarkt. Tot slot volgt er in paragraaf 6 een uiteenzetting van de onderlinge relaties in de markt van evenementen.

##### **4.1 Kennis en invulling maatschappelijk verantwoord ondernemen**

In eerste instantie is er tijdens de interviews gevraagd naar de algemene kennis en denkwijze van de respondenten over het begrip MVO. Zo is er gevraagd of men bekend is met het begrip, wat de respondenten er onder verstaan en hoe ze denken over het begrip MVO. Dit is gedaan zodat er bekeken kan worden of er verschillende opvattingen bestaan over MVO bij de verschillende geïnterviewde partijen. Ook kan er zo vastgesteld worden of er discrepantie bestaat tussen de denkwijze over MVO bij de verschillende partijen en wat er in de literatuur met MVO bedoeld wordt.

In de evenementenmarkt kan vastgesteld worden dat het begrip MVO een algemene bekendheid geniet. Elke respondent heeft wel eens of vaker van het begrip gehoord en kan ook voorbeelden noemen van activiteiten die zijn of haar onderneming schaaft onder het begrip MVO. Echter is er tussen de verschillende partijen wel een verschil aanwezig in de genoemde voorbeelden. Zo geeft de ene respondent vooral voorbeelden op het gebied van het people facet, zoals het samenwerken met goede doelen en stichtingen of het investeren in de ontplooiing van mensen. Terwijl een andere respondent vooral voorbeelden noemt op het gebied van het zo min mogelijk schade van het evenemententerrein of het besparen op het gebruik van energie, wat overeenkomt met het planet facet. Zo heeft elke partij zijn focus in meer of mindere mate op een bepaald facet van MVO, maar is de algemene opvatting over wat MVO inhoudt bij de verschillende partijen wel gelijk, namelijk dat je rekening houdt met mens en milieu bij de activiteiten die je onderneemt. Dit komt ook overeen met de gepresenteerde literatuur in dit rapport. Hierbij komt ook dat bij elke respondent het besef aanwezig is dat tegenwoordig MVO erg belangrijk is en dat je eigenlijk niet meer zonder kunt wil je de continuïteit van je onderneming waarborgen. Verder wordt er verondersteld dat het leveren van een bijdrage aan de maatschappij op den duur ook weer terug komt bij de onderneming en dat MVO dus zeker voordelen kan opleveren. Daarom probeert elke partij MVO zoveel mogelijk door te voeren in haar bedrijfsvoering. Er is bij de verschillende partijen echter geen expliciet beleid aanwezig op het gebied van MVO, een uitzondering daargelaten. Ook wordt er aangegeven dat bij MVO gelet wordt op de mogelijke kosten die dit met zich meebrengt. Het rekening houden met mens en milieu moet het liefst wat opleveren maar mag vooral niet tot verliezen leiden. Hierdoor wordt bij de verschillende partijen dus ook rekening gehouden met het profit facet. Zo geven de respondenten aan dat er onderaan de streep geld verdiend moet worden wil de onderneming blijven voortbestaan en dus maatschappelijk verantwoord kan blijven ondernemen.

Als er gekeken wordt naar de motieven en aspecten die een rol spelen bij MVO dan komen hier vooral kreten naar voren als reputatie en imago, waarborgen kwaliteit en continuïteit, kostenbesparingen, “je komt er niet onderuit”, bijdrage leveren aan de maatschappij, “hoort bij de stad” en het opvolgen van wet- en regelgeving. Naast het vragen naar de algemene kennis en denkwijze bij het begrip MVO zijn er tijdens de interviews ook vragen gesteld met betrekking tot de verschillende facetten van MVO (people, profit, planet en stakeholders). Hierdoor kan er een beeld geschetst worden van de invulling van MVO bij de verschillende partijen.

### People

Zoals eerder vermeld heeft dit facet betrekking op het welzijn van de mens, ofwel de sociale dimensie. Uit de interviews blijkt dat er op verschillende manieren invulling wordt gegeven aan dit facet door de verschillende partijen. Zo is de Military van Boekelo actief bezig om mensen te werven en in een proces van samenwerking, zowel tijdens als in het voor- en na traject, te ontwikkelen. Hierdoor kan men zich ontplooiën en houdt men iets over aan het evenement, zoals werkervaring. Ook bindt dit de mens aan het evenement en komt er meer kennis vrij. Bij de andere partijen worden activiteiten om mensen te motiveren en te binden, zoals doorgroeimogelijkheden en het belonen van inzet, ook gebruikt. Hier wordt het echter als normaal beschouwd of een onderdeel van personeelsbeleid, en niet zozeer als MVO.

Een ander MVO-activiteit dat naar voren kwam uit de interviews en dat onder het people facet valt is het doen aan goodwill, ofwel het steunen van goede doelen, stichtingen of projecten. Daarnaast benoemen de respondenten diverse activiteiten die veelal te maken hebben met het minimaliseren van geluidsoverlast en veiligheid. Hierbij wordt vooral aandacht besteed aan de omgeving en de bezoeker en gaan sommige initiatieven voorbij aan de wet- en regelgeving. Zo gaf het Evenementenbureau-UT aan dat het zorgt dat het geluid van een evenement niet van het campusterrein afgaat en wordt er gelet op alcohol gebruik om vervelend gedrag te voorkomen. Bij Grolsch zijn ze hier ook actief mee bezig, en dan in het bijzonder met de leeftijdsgrens. Het wordt gezien als één van hun speerpunten. Een ander voorbeeld is dat bij evenementen een podium op een bepaalde plek moet staan en dat het geluid maar een beperkt aantal decibels mag voortbrengen. Verder is een basisstrategie van Visschedijk Catering het samenwerken met instellingen die mensen met een beperking of die een achterstand hebben op de arbeidsmarkt helpen. Dit om de maatschappelijke cohesie te bewaren en de talenten van deze mensen te benutten.

### Profit

Dit facet betreft de financiële dimensie en houdt dus in dat een onderneming een bijdrage moet leveren aan de economische welvaart wil het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Uit de interviews blijkt dat zowel continuïteit, winst als groei doelstellingen zijn in de evenementenmarkt. Hierbij kan opgemerkt worden dat de Military van Boekelo, Enschede Promotie en Evenementenbureau-UT allen een organisatie zijn zonder winst oogmerk. De belangrijkste doelstelling bij deze drie is continuïteit en kwaliteit van de organisatie c.q. het evenement. Zo zijn ze bij de Military van Boekelo constant bezig om te kijken hoe ze topsport kunnen aanbieden, de commercie hierin kunnen inbedden en het publiek hiervan kunnen laten genieten. Bij Enschede Promotie proberen ze zo scherp mogelijk met het gemeenschapsgeld om te gaan, en bij het Evenementenbureau-UT willen ze laten zien wat een fantastische leefomgeving er is in Twente en wat je er kunt. In tegenstelling tot deze drie zijn Go Planet, Boenders Catering, Visschedijk Catering en Grolsch wel commerciële instellingen die het liefst winst willen maken om daarmee groei te bewerkstelligen. Hierbij wordt echter wel onderkend dat in de huidige situatie met de economische crisis dit niet altijd haalbaar is en dat de belangrijkste doelstelling dus continuïteit is. Hiervoor moeten in ieder geval de kosten gedekt blijven. Visschedijk

Catering geeft echter aan dat de intentie nooit is geweest om het grootste en rijkste bedrijf van Nederland te worden maar om een leuk bedrijf met leuke mensen te hebben met klanten die dat ook respecteren.

Uit de interviews bleek dat iedere partij onderkent dat er onder aan de streep toch geld verdiend moet worden wil het de continuïteit blijven waarborgen van de onderneming c.q. het evenement. Door de economische crisis op dit moment zal er mogelijk tijdens een evenement toch met minder bezoekers de kosten gedekt moeten worden. Dit vraagt om een effectievere en efficiëntere manier van werken en mogelijk nieuwe bronnen van inkomsten.

### Planet

Dit facet houdt zich bezig met het in stand houden van de ecologische kwaliteit. Dit betekent dat ondernemingen activiteiten ondernemen die zorgen dat het milieu minder belast wordt.

In de evenementenmarkt geeft elke respondent wel enkele activiteiten aan die men onderneemt om het milieu te sparen en wordt door enkele partijen aangegeven dat ze altijd bezig zijn met het zoeken naar manieren om tijdens het evenement of productieproces het milieu zo min mogelijk te schaden. Wel komt naar voren dat in de evenementenmarkt dit facet minder aandacht geniet dan het rekening houden met de mensen, met uitzondering van Grolsch. Daarbij komt dat er ook rekening gehouden wordt met de kosten van deze activiteiten en de waarborging van de kwaliteit van het evenement. Zo hebben ze het nieuwe evenemententerrein op de campus van de Universiteit Twente zo aangelegd dat het rekening houdt met de afvoer van ontlasting en andere afvalstoffen en dat het de grond spaart zodat er jaren plezier van te beleven is. Enkele andere voorbeelden die genoemd werden zijn het scheiden van afval, energiebesparende maatregelen en het treffen van voorzieningen voor moeilijke en gevaarlijke vloeistoffen. Ook wordt er nagedacht over het gebruiken van duurzame materialen zoals een patatbakje van een aardappel en de herbruikbare kunststofbeker. Zoals de Military van Boekelo en Enschede Promotie aangeven zijn ze altijd geïnteresseerd in dat soort ontwikkelingen. Hierbij speelt het begrip Cradle to Cradle een belangrijke rol (het concept waarbij afval van een gebruikt product wordt gebruikt voor een nieuw product, of zonder schadelijke bijeffecten terug gaat naar de natuur (MVO Nederland, 2008, 4)).

Op de vraag of ze aan andere partijen laten zien op welke wijze ze de milieubelasting verminderen verschilt het antwoord van nee tot aan het openbaar maken van draaiboeken, het gebruiken van (milieu)jaarverslagen en verwijzingen op websites.

### Stakeholders

Het laatste facet betreft de belanghebbenden van de onderneming. Deze zijn te verdelen in primaire stakeholders en andere stakeholders. In de evenementenmarkt zien we dat de belangrijkste stakeholder de bezoekers van het evenement zijn. Zo vertelt de Military van Boekelo over het belang om een balans te hebben tussen de sporters, het publiek en de sponsors om het evenement te laten slagen en laat het Evenementenbureau-UT blijken dat het belangrijk is om de bezoekers te laten zien dat de Universiteit en de campus een mooie en prettige plek is. Boenders Catering en Grolsch geven aan dat de klant een belangrijke stakeholder is en dat er altijd wordt geluisterd naar hun behoeftes. Andere stakeholders die naar voren kwamen zijn de aandeelhouders en eigenaren, de werknemers, de omwonenden, de leveranciers, samenwerkingspartners en de ondersteunende partijen zoals beveiliging, brandweer. Wordt er gekeken naar de bedrijfsprocessen die van belang zijn bij het creëren van de nodige competenties ten opzichte van stakeholders (consulteren, integreren en verantwoorden) dan zien we dat deze redelijk invulling krijgen in de evenementenmarkt. Vooral het consulteren van de verschillende stakeholders krijgt veel aandacht. Zo wordt er veel overlegd en

samengewerkt met vooral de andere partijen die helpen organiseren zoals leveranciers van diensten en medewerkers en staan de partijen open voor input van de stakeholders uit de omgeving. Ook het onderhouden van persoonlijk contact met de klant tijdens, na en voor het evenement en het luisteren naar zowel positieve als negatieve kritiek van de omgeving hoort hierbij. Het proces van integreren kwam in mindere mate naar voren in de interviews. De enige voorbeelden zijn het ondersteunen van organiserende studenten maar ze ook doordringen van hun eigen verantwoordelijkheden en het hebben van zowel een papieren als een digitale ideeënbus. Het proces van verantwoording is onvoldoende aanwezig. Als dit al gebeurt bij de verschillende partijen dan is het vooral intern door middel van evaluaties van evenementen of het vergelijken van begrotingen en cijfers. In de evenementenmarkt wordt dus wel degelijk rekening gehouden met de verschillende stakeholders door dialoog maar laat de transparantie nog te wensen over.

#### **4.2 Plaatsing ambitieniveaus**

Nadat in de vorige paragraaf is weergegeven hoe de ondernemingen in de evenementenmarkt invulling geven aan MVO, kan in deze paragraaf een indeling gegeven worden van de ondernemingen aan de hand van de ambitieniveaus van, van Marrewijk (2003). Zo kan er een beter beeld gegeven worden van in hoeverre MVO een belangrijk onderdeel vormt binnen de onderneming.

Er wordt begonnen met Evenementenbureau-UT. Bij het organiseren van evenementen willen ze nooit toegeven op de veiligheid- en milieuaspecten. Daarbij willen ze laten zien wat ze kunnen en leuke dingen doen die passen bij het Evenementenbureau-UT. Daarna wordt er gekeken hoeveel geld ze ermee kunnen verdienen. Hierdoor is er geen winstoogmerk, maar er mag ook geen verlies geleden worden. Er zijn dus geen winst overwegingen. MVO wordt gezien als een begrip waar je niet meer zonder kunt. Door de maatregelen met betrekking tot onder andere veiligheid en (geluid)overlast, zoals besproken bij het people facet, te zien als regels kan er duidelijker, beter en met meer rust georganiseerd worden. In dat opzicht kan volgens Evenementenbureau-UT MVO helpen bij het neerzetten van een kwalitatief goed evenement. Deze maatregelen gaan voorbij aan het naleven van de wet en zorgen voor sociale verantwoordelijkheid en zorg voor de planeet. Het benutten van het menselijk potentieel gebeurt door veelal te werken met studenten en deze te begeleiden en te ontwikkelen op het gebied van organiseren. Een ander belangrijk punt is dat er nog geen beleid aanwezig is op het gebied van MVO, maar dat deze er wel komt. Hierdoor is Evenementenbureau-UT te plaatsen op het ambitieniveau Caring.

De Military van Boekelo kijkt, zoals al eerder vermeld, bij het organiseren van het evenement naar drie aspecten die met elkaar in balans moeten zijn, namelijk de sport, het publiek, en de sponsering. Hierbij is het een non-profit organisatie die streeft naar kwaliteit en continuïteit. Voor de continuïteit van het evenement is echter wel een kleine financiële winst nodig om een buffer op te bouwen zodat het evenement ook tegen een financieel stootje kan. Dit gaat echter voorbij aan de pure winst overwegingen. Op het gebied van MVO heeft de organisatie geen expliciet beleid uitgewerkt maar heeft het wel redelijk op de agenda staan. Daarbij is de Military van Boekelo actief bezig op het gebied van duurzaamheid, de omgeving, en de mens rond de organisatie. Het gelooft dat MVO kan zorgen voor verankering in de sociale omgeving en hiermee de continuïteit van het evenement waarborgt. Er kan dus verondersteld worden de Military van Boekelo zoekt naar goed gebalanceerde oplossingen in het economische, sociale en ecologische domein die waarde kunnen creëren voor de organisatie. Hierdoor is het evenement te plaatsen op het ambitieniveau Synergistic. De win-met-zijn-allen benadering met de relevante stakeholders is hierbij het feit dat er een evenement wordt georganiseerd die voor zowel de topsporters, als het publiek en de sponsors een meerwaarde creëert.



Enschede Promotie is een organisatie die helpt evenementen te organiseren, en die zelf evenementen organiseert, ter promotie van de stad Enschede. Hierbij staan ze voor de waarborging van de kwaliteit van de evenementen en het naleven van het evenementenbeleid van de gemeente Enschede. Daarbij komt dat ze geen winstgedreven organisatie zijn, maar wel werken met gemeenschapsgeld dat zo goed mogelijk geïnvesteerd moet worden. Winst overwegingen zijn hierbij dus niet aanwezig. MVO wordt gezien als een begrip dat erg past bij het imago dat ze willen promoten voor de stad en ze geloven dat er een tijd komt dat de gemeente MVO verplicht gaat stellen. Daarom wordt er ook geprobeerd om het zoveel mogelijk door te voeren in evenementen. Hierbij wordt ook ingezien dat MVO kan bijdragen aan kostenbesparingen en aan het verbeteren van het imago van de stad. Door zelf te zoeken naar manieren die kunnen bijdragen aan MVO gaat Enschede Promotie voorbij aan het naleven van de wet en probeert het zowel economische, sociale als ecologische belangen te behartigen. Een schone en veilige stad draagt bij aan de zorg voor de planeet en doet een beroep op sociale verantwoordelijkheid. Enschede Promotie is hierdoor te plaatsen op het ambitieniveau Caring.

De volgende partij, Go Planet, verschilt ten opzichte van de anderen omdat deze wel een commerciële instelling is die eigenlijk gewoon winst wil maken. Hierbij zijn de winstoverwegingen dus duidelijk wel aanwezig. Go Planet organiseert evenementen in een grote hal met een totale capaciteit van 7000 man. Hierbij organiseren ze zelf evenementen en in goed overleg kan de hal ook gehuurd worden door externe organisatoren. Op het gebied van MVO geeft het aan de ene kant invulling door te voldoen aan de regels en wetgeving op dat gebied en ziet het dus als een verplichting. Aan de andere kant vinden ze het ook prettig om een steentje bij te dragen aan de samenleving door bijvoorbeeld het 'sponsoren' van goede doelen en stichtingen. Ook zien ze in dat MVO uiteindelijk ook geld kan schelen. Bij het organiseren van evenementen proberen ze altijd te streven naar MVO maar zien dat dit niet altijd mogelijk is. Door vele wijzigingen in het management de laatste jaren is MVO het ondergeschoven kindje geworden en ligt er geen beleid op dat gebied. Go Planet is hierdoor te plaatsen in het ambitieniveau Compliance-driven door kreten als: "je komt er niet onderuit, je moet er in mee, kost geld maar je hebt het nodig etc". Echter doordat het ook inziet dat MVO op den duur geld kan schelen zouden ze ook te plaatsen zijn in het ambitieniveau Profit-driven.

Bij evenementen verzorgt Boenders Catering de levering van hapjes en drankjes tot aan koude- en warme buffetten. Hierbij geven ze ook advies betreffende inrichting, dagplanning, culinaire invulling etc. waarbij het persoonlijke contact met de gast zowel voor, als tijdens en na het evenement van groot belang is. Hierbij hebben ze een grote flexibiliteit en denken ze mee met de gast tot zelfs buiten het takenpakket. Hierbij is het een onderneming die wil groeien. Daarvoor is winst nodig volgens de respondent. Hierom heeft Boenders Catering duidelijk winst overwegingen. Op het gebied van MVO is er geen beleid of budgetten en ze kijken per project of MVO-activiteiten erbij passen. Hierbij worden ze vooral gemotiveerd om te voldoen aan de vraag van de markt c.q. de gast en de vraag naar MVO vanuit het personeel. Zal die vraag niet aanwezig zijn dan zal MVO ook niet direct aan de orde zijn. Mede hierdoor, en door de uitspraak van de respondent dat MVO één van de sellingpoints kan zijn van de onderneming en dat er heel erg bedrijfseconomisch naar wordt gekeken, kan Boenders Catering geplaatst worden in het ambitieniveau Profit-driven, omdat MVO wordt gepromoot mits het wat op levert. De volgende cateraar is Visschedijk Catering. Dit is een onderdeel van de Visschedijk Groep. Het is een jonge, professionele en snel groeiende cateraar. Bij evenementen zorgt het voor presentatie, inrichting, serviceniveau en assortiment en staat de gast centraal. Hierbij handelt het in een profit omgeving en moet er dus geld verdiend worden. Winst, continuïteit en groei zijn alledrie belangrijk. Het hebben van een leuk bedrijf met leuke mensen is echter belangrijker volgens de respondent. Wat betreft MVO denkt de

respondent er dubbel over. Aan de ene kant ziet hij het als een ‘modegril’: Het gevoel dat het nodig is. En aan de andere kant ziet hij het als het antwoord op het maatschappelijke vraagstuk van de individualisering. Hieruit kunnen we opmaken dat de respondent bij MVO vooral denkt aan het welzijn van de mens. Hij heeft het gevoel dat ze er redelijk mee bezig zijn en één van hun basisstrategieën is ook MVO gerelateerd, namelijk het samenwerken met instellingen die hulp bieden aan mensen met een beperking of een achterstand hebben op de arbeidsmarkt. Hierbij ziet hij ook in dat dit een onderscheidend aspect in de markt kan zijn en dat er met MVO wel degelijk geld verdiend kan worden. Hierdoor is Visschedijk Catering te plaatsen in het ambitieniveau Synergistic. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat op het gebied van het ecologische domein het moeilijk is voor Visschedijk Catering om wat te ondernemen volgens de respondent. Ze zijn er echter wel mee bezig om te kijken hoe ze zoveel mogelijk schade aan het milieu kunnen voorkomen.

De laatste partij is de bierbrouwer Koninklijke Grolsch B.V. Deze staat bekend om het bier met de karakteristieke smaak en natuurlijk de beugelfles. Op het gebied van evenementen levert het bier en frisdranken en geven ze advies over hoeveelheden drank, de te gebruiken materialen en de terreininrichting en aankleding. Op dit moment is met name continuïteit belangrijk, maar zijn de marketing activiteiten gericht op groei. Hierdoor zijn er wel degelijk winst overwegingen aanwezig. Het begrip MVO wordt volgens Grolsch steeds belangrijker en daarbij wordt er gezocht naar een balans tussen people, profit en planet. De brouwerij is zo gemaakt dat er hergebruik van water plaatsvindt, er zuinig met energie wordt omgegaan en dat er zo min mogelijk afval geproduceerd wordt. Een ander belangrijk punt is het zich inzetten voor, en het handhaven van, een duidelijke en harde minimumleeftijd voor alcohol gebruik. Daarnaast doen ze nog aan sponsering en goede doelen. Er zijn op het gebied van MVO een beleid en budgetten aanwezig. Daarbij ziet Grolsch in dat door een bijdrage te leveren aan de maatschappij je er ook op den duur weer wat voor terug krijgt. Een andere motivatie voor MVO is het efficiënt kunnen werken wat goed is voor zowel het milieu als voor kostenbesparing. Deze aspecten zijn ook terug te vinden in de geformuleerde speerpunten van Grolsch. Hierdoor is deze onderneming te plaatsen in het ambitieniveau Holistic, omdat uit het bovenstaande op te maken is dat MVO steeds meer geïntegreerd en verankerd raakt in alle aspecten van Grolsch.

### **4.3 Strategische MVO-activiteiten**

Na deze analyse van MVO-activiteiten in de markt van evenementen is het zaak om te kijken of deze activiteiten kunnen leiden tot een concurrentievoordeel. Dit gebeurt aan de hand van criteria van de RBV-theorie zoals gepresenteerd in het theoretisch kader (paragraaf 3.4). Echter is deze theorie alleen van toepassing op strategische MVO-activiteiten. Zoals bleek uit de theorie kunnen ondernemingen een portofolio aan MVO-activiteiten hebben die altruïstisch, gedwongen of strategisch van aard zijn en leveren strategische MVO-activiteiten de meeste voordelen op voor zowel de onderneming als de maatschappij. Door te bekijken welke activiteiten beschouwd kunnen worden als strategisch MVO, kan er een selectie gemaakt worden van activiteiten die onderzocht kunnen worden door middel van de aangegeven criteria. Onder een MVO-activiteit die strategisch van aard is wordt een MVO-activiteit verstaan die wezenlijke, aan de onderneming gerelateerde, voordelen oplevert waarbij het de kernactiviteiten van de onderneming steunt en daarmee dus effectief bijdraagt aan het behalen van de missie. De volgende strategische MVO-activiteiten kunnen onderscheiden worden. Bij Evenementenbureau-UT is het aanleggen van het nieuwe evenemententerrein een strategische MVO-activiteit omdat het voordelen oplevert zoals het jarenlang plezier hiervan kunnen hebben, kostenbesparingen en betere uitstraling en imago, die helpen bij het behalen van de missie, namelijk het organiseren van mooie en leuke evenementen

waarbij je laat zien wat een mooie leefomgeving de Universiteit Twente heeft. Ook de maatregelen op het gebied van (geluid)overlast en beveiliging zoals aangegeven door Evenementenbureau-UT en Enschede Promotie zijn deels strategisch. Er zijn een aantal activiteiten die gedwongen zijn door de wetgeving en sociale omgeving maar er zijn er ook een aantal die hieraan voorbij gaan en de kernactiviteiten van de onderneming steunen, waarbij voordelen gehaald kunnen worden zoals een goede reputatie. Bij de Military van Boekelo is vooral het ontwikkelen van de mens om de organisatie heen een strategische MVO-activiteit. Het aan de onderneming gerelateerde voordeel is de vrijgekomen kennis die weer ingezet kan worden door de Military van Boekelo. Bij Go Planet doen ze veel aan goodwill. Het 'sponsoren' van goede doelen en stichtingen gebeurt om een steentje bij te dragen aan de maatschappij, waardoor het altruïstisch MVO zou zijn, maar de achterliggende visie is dat deze mensen ook nog eens terugkomen bij een ander evenement, een voordeel aan de onderneming gerelateerd. Bij Boenders Catering kan als strategische MVO-activiteit het aanbieden van afbreekbare producten aangewezen worden. Op het eerste gezicht is dit een gedwongen MVO-activiteit omdat het alleen wordt toegepast op vraag van de klant. Echter creëert dit wel een voordeel die de kernactiviteiten van de onderneming steunt omdat het immers probeert de flexibiliteit van de onderneming te verhogen zodat het meer klanten kan aantrekken. Bij Visschedijk Catering wordt er samengewerkt met instellingen die mensen met een beperking helpen om op de arbeidsmarkt actief te worden. Het aanbieden van een werkplek en het verder helpen ontwikkelen en benutten van hun talenten is de sociale investering, en het gebruik kunnen maken van de kennis en talenten van deze mensen en het hierin onderscheidend kunnen zijn op de markt is het aan de onderneming gerelateerde voordeel. De bierbrouwerij is de enige van de partijen met een beleid op het gebied van MVO. MVO-activiteiten die het onderneemt die strategisch van aard zijn, is alles wat onder de noemer 'de brouwerij' verstaan kan worden, zoals het hergebruik van water, het besparen van energie en het minimaliseren van afval. Ook het streven naar verantwoord alcohol gebruik en het uitnodigen van studenten voor interviews, workshops en stages gebeurt met de visie dat er op een later termijn voordelen mee te halen zijn die aan de onderneming zijn gerelateerd.

#### **4.4 Toepassing criteria Resource Based View Theory of the Firm**

In de voorgaande paragrafen is een analyse gegeven van de kennis en invulling met betrekking tot MVO in de markt van evenementen. Ook zijn de strategische MVO-activiteiten weergegeven. Met behulp van de criteria waardevol, moeilijk imiteerbaar, zeldzaam en niet te substitueren kan er gekeken worden of MVO in deze markt kan leiden tot concurrentievoordeel.

##### MVO moet waardevol zijn

Bij dit criterium wordt er gekeken of MVO in de evenementenmarkt de efficiëntie en effectiviteit van de ondernemingen kan verbeteren. Er kan verondersteld worden dat MVO wel degelijk bijdraagt aan de effectiviteit en efficiëntie van de ondernemingen c.q. evenementen. Het doel van de meeste geïnterviewde partijen is het neerzetten van een kwalitatief goed evenement of product en daarbij moet de continuïteit gewaarborgd blijven of winst en groei behaald worden. In de evenementenmarkt worden verschillende strategische MVO-activiteiten ondernomen die helpen om dit te bereiken. Zo ziet Evenementenbureau-UT in dat de activiteiten die ondernomen worden op het gebied van (geluid)overlast en veiligheid en het aanleggen van het nieuwe evenemententerrein helpen bij het neerzetten van een kwalitatief goed evenement voor de bezoekers en de omgeving. Ook helpen deze activiteiten bij het ontwikkelen van betere draaiboeken waardoor het evenement nog beter en met meer rust georganiseerd kan worden. Zo wordt ook de reputatie en het imago van de evenementen beter wat bijdraagt aan de continuïteit

van Evenementenbureau-UT. De Military van Boekelo gelooft dat MVO-activiteiten, zoals het ontwikkelen van de mens rond de organisatie en het zo min mogelijk schaden van de natuur, bijdraagt aan de verankering van het evenement in de sociale omgeving. Dit waarborgt volgens de respondent de continuïteit en kwaliteit van het evenement. Een ander voorbeeld is Boenders Catering waarbij het aanbieden van afbreekbare producten de flexibiliteit kan verhogen waardoor het meer kan inspelen op de behoeftes van de gasten. Dit komt de continuïteit en groei van de cateraar ten goede. Ook helpt MVO om zuiniger om te gaan met grondstoffen, geld en mensen. Zo heeft Grolsch de brouwerij waar energie bespaard wordt, water hergebruikt en afvalstoffen geminimaliseerd. Kan Visschedijk Catering door het ontwikkelen en benutten van het talent en potentieel van de mensen (met een beperking) veel kennis vergaren dat ingezet kan worden om zowel de efficiëntie als de effectiviteit te verhogen en geven ook Enschede Promotie en Go Planet aan dat door gebruik te maken van MVO er kosten bespaard kunnen worden door efficiëntere mogelijkheden op het gebied van energiebesparing en het belasten van het milieu.

#### MVO moet zeldzaam zijn

Bij dit criterium wordt er gekeken of MVO niet bij veel andere ondernemingen voorkomt. In de markt van evenementen is zoals eerder vermeld MVO een bekend verschijnsel dat al veelvuldig toegepast wordt. In dat opzicht is MVO dus niet zeldzaam binnen deze markt. Zo zijn MVO-activiteiten gericht op het verhinderen van (geluid)overlast en het creëren van veiligheid niet zeldzaam. Deze worden immers al door een veelvoud van ondernemingen c.q. evenementen toegepast. Ook activiteiten met betrekking tot het binden van je mensen aan het evenement en ze doorgroeimogelijkheden aanbieden of toezien op verantwoord alcoholgebruik zijn aspecten die al veel worden toegepast door verschillende evenementen en ondernemingen. Het verschilt echter per onderneming hoe het invulling geeft aan MVO. Hierdoor zouden bepaalde MVO-activiteiten wel als zeldzaam beschouwd kunnen worden. Een voorbeeld van een MVO-activiteit die wel als zeldzaam beschouwd kan worden is het nieuwe evenemententerrein van Evenementenbureau-UT. Niemand anders in de regio beschikt immers over deze campus accommodatie. Bij de aanleg van dit terrein zijn er maatregelen genomen om het milieu zo min mogelijk te schaden. Het grote verschil met andere evenementen is dat dit terrein met een MVO gedachte is aangelegd en niet dat MVO gebruikt wordt om een bestaand terrein zo min mogelijk te schaden. Andere voorbeelden zijn Boenders Catering die probeert uniek te zijn door gebruik te maken van afbreekbare producten die op de markt komen en Grolsch die de milieuvriendelijke en efficiënte brouwerij en het gebruik van afbreekbare bekertjes van maïs op evenementen als onderscheidende aspecten ten opzichte van andere biermerken noemt. Een ander zeldzaam aspect in de evenementenmarkt dat toegepast wordt door Visschedijk Catering is het samenwerken met instellingen die mensen met een beperking helpen.

#### MVO moet moeilijk imiteerbaar zijn

Bij dit criterium wordt er gekeken of de invulling van MVO moeilijk te kopiëren is. Hiervoor moet het voldoen aan unieke historische voorwaarden, causale ambiguïteit of sociale complexiteit. Als er gekeken wordt naar de evenementenmarkt dan kan er verondersteld worden dat er op het eerste gezicht geen activiteiten met betrekking tot MVO aanwezig zijn die moeilijk imiteerbaar zijn. Activiteiten op het gebied van veiligheid en (geluid)overlast of het geven aan goede doelen en stichtingen zijn aspecten die elke andere onderneming ook zou kunnen toepassen. Dit geldt ook voor activiteiten met betrekking tot het binden en motiveren van je werknemers. Hierbij moet wel rekening gehouden worden dat de cultuur van een onderneming of evenement hierin een rol kan spelen en dat dus sommige van deze activiteiten qua invulling onderhevig zijn aan sociale complexiteit en factoren die in de loop der jaren zijn opgebouwd (unieke

historische voorwaarden). Een voorbeeld is dat elke onderneming haar werknemers ontwikkeld door onder andere scholing en trainingen. De inhoud van deze scholing en training kan echter verschillen door de cultuur van de onderneming. Een voorbeeld van een activiteit dat wel onderhevig is aan sociale complexiteit is het samenwerkingsverband met instellingen die mensen helpen met en beperking bij Visschedijk Catering. Zo is het een stukje cultuur van de onderneming en zijn er nauwe samenwerkingsverbanden met deze instellingen. Deze samenwerkingsverbanden zouden echter ook aangegaan kunnen worden door andere ondernemingen. Een voorbeeld van een activiteit dat onderhevig kan zijn aan unieke historische voorwaarden is het nieuwe evenemententerrein van Evenementenbureau-UT. Dit komt omdat het in de loop der tijd is gebouwd op de campus van de Universiteit Twente en dat daarom op dezelfde plek niet door een ander evenement of onderneming hetzelfde evenemententerrein gebouwd kan worden. Wel kan een andere onderneming hetzelfde evenemententerrein nabouwen op een andere locatie. Dit geldt ook voor de brouwerij van Grolsch.

#### MVO moet niet te substitueren zijn

Bij dit criterium wordt er gekeken of een bepaalde invulling van MVO niet vervangen kan worden door iets anders dat hetzelfde effect zal hebben.

Als we kijken naar de markt van evenementen dan kan er geconcludeerd worden dat MVO vooral wordt toegepast om het imago en de reputatie van de onderneming c.q. het evenement te verbeteren, om efficiënter te kunnen werken en om kosten te besparen. Er zijn echter talloze andere factoren die deze effecten ook kunnen veroorzaken. Het voert te ver voor dit onderzoek om al deze factoren in kaart te brengen. Als we kijken naar de hierboven aangehaalde aspecten dan kunnen het evenemententerrein van Evenementenbureau-UT en de brouwerij van Grolsch vervangen worden door hetzelfde te bouwen op een andere locatie. De effecten van dit evenemententerrein en de brouwerij zouden echter ook verwezenlijkt kunnen worden door bijvoorbeeld nieuwe innovaties, andere machines, inzetten ander personeel etc.

#### **4.5 Strategische dimensies en concept CupCreations Benelux B.V.**

Doordat MVO geen concurrentievoordeel oplevert kan het concept van CupCreations ook niet toegepast worden om dit concurrentievoordeel te verbeteren. Door het concept van CupCreations te zien als een MVO-activiteit, kunnen de strategische dimensies van Burke en Logsdon (1996) toegepast worden om zo te kijken hoe het concept voordelen kan opleveren voor de verschillende partijen.

#### Centraliteit

Met deze dimensie wordt bedoeld dat de MVO-activiteit, in dit geval het concept van CupCreations, verbonden moet zijn aan de doelen en missie van de onderneming, of helpen bij het bereiken hiervan. Tijdens de interviews is er aan de respondenten gevraagd of ze het concept van CupCreations vinden passen bij hun onderneming c.q. evenement. Hierop werd door het merendeel positief geantwoord. Zo gaf Evenementenbureau-UT aan dat het evenementen organiseert om te laten zien wat een fantastische leefomgeving de Universiteit Twente heeft en wat je er allemaal kunt doen. Milieuaspecten staan hierbij hoog in het vaandel. Door gebruik te maken van het concept wordt er minder rotzooi gecreëerd wat zorgt voor minder horizon- en milieuvervuiling waardoor die fantastische leefomgeving gewaarborgd blijft. Ook geeft de respondent aan dat je er straks niet meer onderuit kan. Het moet echter wel goed voorbereid worden wil je het implementeren. Bij de Military van Boekelo kan het concept helpen om een meerwaarde te creëren voor de paardensport, het publiek en de sponsering. Zo kan de beker zorgen voor minder afval wat de horizonvervuiling verminderd en kan het publiek een aandenken aan het evenement meenemen, kan de sponsering het gebruiken voor promotiedoeleinden en kan

de paardensport er bijvoorbeeld hun volgende evenementen op laten zetten. De respondent geeft hierbij aan dat het concept ook zakelijk verantwoord moet zijn. Bij Boenders Catering past het concept doordat het een product kan aanbieden waardoor ze nog flexibeler worden en kunnen inspelen op de vraag van de klant. Verder geeft Enschede Promotie aan dat het concept zeker past bij het versterken van het stedelijk imago maar dat het alleen werkt bij gesloten evenementen en dat het helemaal ingevoerd moet worden, en niet half (in samenwerking met bijvoorbeeld glas of wegwerpbekers), wil het een kans van slagen hebben. De argumenten die werden gegeven door de partijen die het concept niet vinden passen bij hun onderneming is dat volgens de respondent van Grolsch de kosten van het concept aan de achterkant te hoog worden en dat het milieu er meer mee belast wordt door het distributieproces en het wasproces in vergelijking met de biologisch afbreekbare wegwerpbeker. Wel geeft de respondent aan dat 'herbruikbaar' een goed initiatief is. Bij Go Planet vinden ze het statiegeld systeem niet passen omdat ze van mening zijn dat hierdoor weer rijen ontstaan voor de klant terwijl het volgens hen bij evenementen vooral om massa en snelheid gaat wil je de omzet halen.

#### Specificiteit

Met specificiteit wordt bedoeld in hoeverre een MVO-activiteit alleen voordelen oplevert voor de onderneming zelf of voor de gehele industrie waarin het zich bevindt. Als er gekeken wordt naar het concept van CupCreations dan is deze niet specifiek. Hierbij komt dat het concept ook voor iedereen binnen de markt van evenementen beschikbaar is, CupCreations wil immers zoveel mogelijk afnemers hebben van hun product en er is een concurrent, namelijk DutchCups, die grotendeels hetzelfde concept aanbiedt, alleen zich daarbij meer richt op kleinere partijen. Ook werden door de respondenten veelal dezelfde argumenten gegeven om te kiezen voor het concept, zoals dat het minder afval produceert, het de reputatie kan verbeteren, en dat het de kwaliteit van het evenement ten goede komt, en dus zal het concept in de ogen van de partijen in de markt van evenementen dezelfde voordelen creëren. Dit alles komt de specificiteit niet ten goede. Het concept kan per partij wel specifiek gemaakt worden door het op maat advies wat CupCreations aanbiedt. Zo kan de beker op verschillende manieren bedrukt worden zodat het specifiek voor een bepaald evenement gebruikt kan worden, kan het statiegeld systeem op een bepaalde manier invulling krijgen en kan er gekozen worden of er gekocht of gehuurd wordt. Dit om zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de specifieke wensen van een bepaalde potentiële afnemer.

#### Pro-activiteit

Hiermee wordt bedoeld of een onderneming met een MVO-activiteit kan inspelen op mogelijk opkomende trends. Als er gekeken wordt naar de markt van evenementen dan kwam er uit de interviews naar voren dat de respondenten zien dat MVO steeds belangrijker aan het worden is en dat je er eigenlijk niet meer onderuit kan om er ook mee bezig te zijn. Hieruit kunnen we opmaken dat MVO ook gezien kan worden als een trend. Het concept van CupCreations kan hier prima op inspelen omdat het zorgt dat het afval tijdens evenementen verminderd en zo het milieu minder belast wordt en de schoonmaakkosten afnemen. En zoals de respondenten van Visschedijk Catering en Evenementenbureau-UT aangaven tijdens het interview, geeft het concept invulling aan de balans tussen people, profit en planet, waarbij bij het people facet gedacht kan worden aan het drinkgemak en het meenemen van meerdere bekertjes ten opzichte van de wegwerpbeker en de vermindering van horizonvervuiling. Ook de mensen die de boel opruimen zitten met een kleinere berg afval wat scheelt in de arbeid. Een andere opkomende trend die hiermee samenhangt, is de mogelijkheid dat zoals eerder glas, nu ook wegwerpbekers steeds meer verdwijnen op evenementen. Dit komt onder andere door de vraag vanuit de maatschappij, het actief bezig zijn van organisaties zoals stichting Louis D'Eco, die zich inzet voor milieuzorg bij evenementen, en de eigen

identiteit van ondernemers van bepaalde evenementen of organisaties die zoeken naar manieren om het milieu zo min mogelijk te schaden. Een andere huidige trend is de economische crisis. Hierdoor kunnen bezoekers aantallen teruglopen en moet er mogelijk op zoek gegaan worden naar aanvullende bronnen van inkomsten. De beker van CupCreations kan gebruikt worden voor sponsordoeleinden en marketing. Ook als het meeneemgedrag op het aantal bezoekers hoog is, kan de beker zorgen voor inkomsten doordat het betaalde statiegeld niet teruggegeven hoeft te worden. Tevens scheelt het concept in de schoonmaakkosten wat een besparing oplevert.

### Zichtbaarheid

Hiermee wordt bedoeld wat de observeerbaarheid van de MVO-activiteit is. Doordat het concept voor Twentse begrippen vrij nieuw is zal men eraan moeten wennen volgens EvenementenBureau-UT en is volgens Enschede Promotie het nog moeilijk om mensen te overtuigen van het concept en is er draagvlak nodig. Hierdoor is er dus meer zichtbaarheid nodig.

Het concept van CupCreations heeft momenteel een lage zichtbaarheid in de regio Twente omdat het nog niet veelvuldig is ingezet op evenementen. Door veel met de verschillende partijen te praten en het concept hierdoor proberen te promoten zal de zichtbaarheid toenemen, maar de uiteindelijke werking van het concept kan hierdoor nog niet observeerbaar gemaakt worden. Tijdens een concert van Jack Johnson in Den Haag (2008) is het concept al wel gebruikt en het kreeg ook positieve reacties. Dit heeft echter geen gevolg gekregen. In bijlage VI staat een artikeltje over dit concert.

Door het inzetten van het concept kunnen de verschillende partijen ook meer zichtbaarheid creëren naar de stakeholders toe. Zo zal door het inzetten van het concept de onderneming c.q. evenement naar buiten treden als een milieuvriendelijke onderneming wat kan bijdragen aan een betere reputatie mits het duidelijk gecommuniceerd wordt naar de stakeholders toe waarom en hoe het concept gebruikt wordt. Ook de bedrukking van de beker kan zorgen voor meer zichtbaarheid. Zo kunnen de sponsors, het evenement of de logo's van de ondernemingen op de beker gedrukt worden waardoor deze meer zichtbaar zijn voor de bezoekers. Hierdoor kan het evenement c.q. de onderneming zichtbaar gekoppeld worden aan MVO waardoor het imago en de kwaliteit van het evenement stijgt, wat zorgt dat de continuïteit ervan gewaarborgd blijft.

### Vrijwilligheid

Met deze dimensie wordt bedoeld of de MVO-activiteit toegepast wordt omdat de ondernemingen dat zelf willen of omdat ze ertoe gedwongen worden. Tot nu toe is het concept van CupCreations nog volledig vrijwillig toe te passen voor de verschillende partijen in de markt van evenementen. Het is nog niet verbonden aan wettelijke bepalingen en er zijn ook nog alternatieven op de markt zoals de wegwerpbeker en de biologisch afbreekbare beker waar de partijen uit kunnen kiezen. Het hoge niveau van controle en discretie bij de dagelijkse operaties blijft behouden door de flexibiliteit van het concept. Zo kan men ervoor kiezen om het gebruik van de beker en alles wat ermee te maken heeft over te laten aan CupCreations maar kan men er ook voor kiezen om bijvoorbeeld eigen personeel in te zetten bij de inname van de bekertjes. Ook de bedrukking en de hoeveelheid bekertjes kan zelf gekozen worden. De vrijwilligheid om te kiezen voor het concept zorgt er ook voor dat CupCreations nog moeilijk kan doorbreken in de markt. Zo blijkt dat de respondent van Grolsch geen voorstander is van plastic op evenementen en hier dus ook niet snel voor zou kiezen. Een ander argument is dat men niet aan het concept wil omdat men niet wil veranderen, het oude werkt dus daar blijven ze bij. Enschede Promotie geeft aan dat ze te maken hebben met stakeholders die liever niet aan het concept beginnen, zoals de ondernemers in de binnenstad. Een voordeel voor CupCreations zou zijn als er vanuit het gebied van regel- en wetgeving ook steeds meer

gevraagd wordt om alternatieven te zoeken voor de wegwerpbeker. Zo kan de regelgeving in Duitsland, waarbij het verplicht is om herbruikbare bekertjes tijdens evenementen te gebruiken, overwaaien naar Nederland. Dit wordt reeds benadrukt door de Algemeen Plaatselijke Verordening van Utrecht verschenen in 2000 en het advies van het dagelijks bestuur van stadsdeel Amsterdam-Centrum verschenen in 2004 waarin staat dat het gebruik van wegwerpbekers verboden moet worden en het gebruik van herbruikbare bekertjes verplicht gesteld moet worden. Ook het ministerie van VROM roept gemeenten, organisatoren van evenementen en horecaondernemers op om over te stappen op herbruikbare bekertjes. In bijlage VII is de brief van oud-minister Pronk te lezen die dit benadrukt. Het concept van CupCreations biedt een alternatief aan voor de wegwerpbeker.

#### **4.6 De relaties in de markt van evenementen in de regio Twente**

Tot slot zal er kort ingegaan worden op de onderlinge relaties tussen de partijen in de markt van evenementen. Aangegeven door CupCreations is dat ze zich voornamelijk gericht hebben op de organisatoren van evenementen met de promotie van hun concept. Uit dit deel moet blijken of dit ook de goede weg is. Tijdens het interview is er gevraagd wat de rol is van de onderneming bij het organiseren van evenementen, in hoeverre ze invloed hebben bij de organisatie en welke andere partijen volgens de respondent een grote invloed hebben bij de organisatie van een evenement. Uit de interviews blijkt dat de rol van EvenementenBureau-UT het organiseren van evenementen en het begeleiden van het gehele proces is. Deze begeleiding is nodig omdat bij veel evenementen studenten meehelpen met het organiseren. Bij de organisatie van een evenement drukken ze wel een stempel maar dit wordt veelal ook geaccepteerd. Hierbij doen ze aan niets een concessie. Verder is er goed overleg met de andere partijen die bij het evenement betrokken zijn en worden de draaiboeken die gemaakt zijn aan deze partijen voorgelegd zodat iedereen weet wat er gaat gebeuren en kunnen er eventueel nog veranderingen in worden aangebracht als een partij het ergens niet mee eens is. De rol van de Military van Boekelo is het goed regisseren van alle processen die komen kijken bij het organiseren van het evenement. Hierbij is de Military van Boekelo een stichting en heeft dus geen jaarvergaderingen waarbij het verantwoording hoeft af te leggen aan hun leden en werken dus zelfstandig. Ze luisteren wel naar de omgeving en plegen overleg met de verschillende partijen maar aan het eind is de Military van Boekelo de baas en bepalen wat er gebeurt. Dingen die ze niet willen gebeuren ook niet mits dit contractueel is vastgelegd. Ze houden echter met het afsluiten van die contracten hier al wel rekening mee. Enschede Promotie heeft bij het organiseren van evenementen zowel een ondersteunende, faciliterende, adviserende als een totaal organiserende rol. Hierbij houden ze zich bezig met alle evenementen in de binnenstad van Enschede. De invloed is dat ze organisatoren kunnen adviseren, ze vergunningen verstrekken en hierdoor dus ook evenementen kunnen weigeren. Bij het organiseren van een evenement gaan ze met de verschillende partijen om tafel, en is er een wisselwerking qua invloed. Dit hangt van de situatie af. Over het geheel is Enschede Promotie leidend in het beleid en kijkt het of het evenement in dit beleid past en of het in het geheel inpasbaar is. Bij Go Planet organiseren ze alles zelf bij evenementen. Hierbij zijn er wel externe organisatoren die de hal kunnen huren. Met de verschillende partijen voeren ze gesprekken om uiteindelijk tot een overeenkomst te komen na goed overleg. De catering blijft in eigen beheer en er gelden enkele restricties bij evenementen zoals het gebruik van dieren en vuurwerk. Boenders Catering wil tijdens het organiseren van een evenement zo vroeg mogelijk in het proces betrokken worden. Hierdoor kunnen ze zich in een vroeg stadium al bezighouden met de catering, maar vooral de logistiek die daarbij komt kijken en brengen ze hun kennis en kunde op tafel. Hoe eerder in het proces aanwezig, hoe meer invloed ze hebben en hoe beter ze de logistiek kunnen organiseren. Worden ze later in het proces



betrokken en er zijn al een aantal dingen geregeld die door hun veranderd moeten worden dan wordt dit in rekening gebracht. De respondent ziet de invloed van Boenders Catering als vrij groot omdat bij een evenement alles staat of valt met hoe de gast het beleeft, en de catering hier een prominente rol in heeft. Visschedijk Catering heeft als rol bij het organiseren van een evenement om te zorgen voor de catering. Hierin zijn ze een faciliterend bedrijf en geen mede organisator. De klant vraagt een bepaalde vorm van catering en zij leveren het tegen een bepaalde prijs, hierin wordt natuurlijk wel overleg gepleegd. Hierbij eisen ze alleen wat noodzakelijk is voor de wetgeving maar niet of er bijvoorbeeld gewerkt moet worden met herbruikbare bekens. Bij Grolsch is de rol bij het organiseren van evenementen het leveren van de drank. Deze bestaat uit bier en het premiumpakket (cola, fanta etc.). Ze geven daarbij advies over de hoeveelheden drank, materialen, en de terreininrichting en aankleding. De invloed is niet zo groot dat er een bindend advies gegeven kan worden maar er zijn een aantal volgroeide relaties met partijen waardoor adviezen van Grolsch wel worden overgenomen. Ook zijn er overeenkomsten en samenwerkingscontracten met sommige partijen. Het gebruik van een bepaalde soort beker tijdens evenementen wordt volgens de respondent bepaald door de evenementenorganisaties. Ze kunnen hierbij wel een advies geven en in sponsorcontracten staat dat ze ook hun naam op de beker mogen zetten.

## 5. Conclusies

In dit hoofdstuk zal er ingegaan worden op de toepassing van het onderzoek. Allereerst zullen in paragraaf 1 de conclusies besproken worden. Hierbij zal er antwoord gegeven worden op de geformuleerde deelvragen. Vervolgens zullen aan de hand hiervan in paragraaf 2 de aanbevelingen geformuleerd worden. Deze zullen een antwoord geven op de centrale vraag. Tot slot zal er in paragraaf 3 een discussie gegeven worden waarbij er een aantal kanttekeningen geplaatst worden met betrekking tot dit onderzoek.

### 5.1 Conclusies beantwoording deelvragen

*Wat zijn de verschillende partijen en hun onderlinge relaties in de markt van evenementen?*

Uit de interviews met de verschillende partijen kunnen we concluderen dat er veel rekening met elkaar gehouden wordt door tijdens de organisatie van een evenement met de verschillende partijen die betrokken zijn gesprekken te voeren en overleg te plegen. Hierbij moet wel gezegd worden dat de organisatoren bij het organiseren van een evenement de meeste invloed hebben en op het eind bepalen wat er wel en niet gaat gebeuren. De andere partijen hebben ook wel degelijk invloed omdat ze hun kennis en kunde beschikbaar stellen bij de organisatie en door middel van overleg en adviezen er wel degelijk naar deze partijen geluisterd wordt. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met vooraf opgestelde samenwerkingscontracten. Ook wordt de invloed van een bepaalde partij groter naarmate er een langere samenwerking is tussen de organisator en deze partij.

*Op welke wijze geven de verschillende partijen in de markt van evenementen invulling aan MVO?*

Uit de voorgaande analyse kan er geconcludeerd worden dat in de markt van evenementen in de regio Twente MVO een begrip is die veel bekendheid geniet. Hierbij was de algemene veronderstelling dat MVO een steeds belangrijker wordend begrip is waarin je wel moet meedoen, wil je de continuïteit van je onderneming waarborgen. Daarom zijn alle geïnterviewde partijen er wel mee bezig en hebben ze het op de agenda staan. Echter hebben de meeste partijen nog geen expliciet beleid op het gebied van MVO. Verder kan er geconcludeerd worden dat de inspanningen om het milieu zo min mogelijk te schaden en zoveel mogelijk te voorzien in de welvaart van de mens niet ten koste moet gaan van alles. Er moet hierbij wel degelijk op de kosten gelet worden van bepaalde activiteiten, waardoor het profit facet van MVO ook vertegenwoordigd wordt. Verder kan er geconcludeerd worden dat veel van de voorbeelden die tijdens de interviews genoemd werden activiteiten zijn die vooral betrekking hebben op het people facet. Het planet facet is in de markt van evenementen minder vertegenwoordigd. Wel zijn verschillende partijen actief bezig om te zoeken naar manieren waarop ze de natuur zo min mogelijk kunnen belasten. Op het gebied van de stakeholders kan over het algemeen geconcludeerd worden dat er vooral veel rekening wordt gehouden met de bezoekers c.q. klanten, de omwonenden en de werknemers. Hierbij wordt het luisteren naar je stakeholders uit de omgeving als belangrijk ervaren omdat deze van invloed zijn op de continuïteit van je onderneming c.q. evenement. De motieven die ten grondslag liggen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen zijn voor bijna alle partijen ook hetzelfde. Deze bestaan vooral uit het verbeteren van reputatie en imago, waarborgen van kwaliteit en continuïteit, en het iets goeds willen doen voor de omgeving c.q. de maatschappij. Sommige partijen zien hierbij MVO ook een beetje als verplichting om te voldoen aan de sociale druk en de wet- en regelgeving.

*Welke criteria met betrekking tot het behalen van concurrentievoordeel kunnen in de MVO literatuur onderscheiden worden?*

Uit de literatuur komt naar voren dat je als onderneming de meeste voordelen kan behalen voor zowel je eigen onderneming, als voor de maatschappij, als je MVO toepast op een strategische manier. Is een MVO-activiteit strategisch van aard dan kan deze onderzocht worden, door gebruik te maken van de RBV-theorie, of het kan leiden tot concurrentievoordeel. Uit deze theorie komen de volgende criteria naar voren. De eerste is dat MVO waardevol moet zijn. Dit houdt in dat het bijdraagt aan het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van de onderneming. In de markt van evenementen kan geconcludeerd worden dat de MVO-activiteiten die daarin worden ondernomen waarde creërend zijn. Veelal door de continuïteit en kwaliteit van de evenementen te waarborgen. De tweede criteria is dat MVO zeldzaam moet zijn. Dit houdt in dat de activiteiten niet bij veel andere ondernemingen mag voorkomen. In de markt van evenementen zijn een aantal activiteiten aan te wijzen die als zeldzaam getypeerd kunnen worden. Dit komt doordat de ondernemingen verschillen in de manier waarop invulling wordt gegeven aan MVO. Ook zijn er MVO-activiteiten die door meerdere ondernemingen worden toegepast. Deze hebben vooral betrekking op vermindering van (geluid)overlast, veiligheid en motivatie van werknemers. De derde criteria is dat de MVO-activiteit moeilijk imiteerbaar moet zijn. Dit houdt in dat het door andere ondernemingen niet makkelijk te kopiëren is. In de markt van evenementen komen geen noemenswaardige activiteiten voor die moeilijk te imiteren zijn. Dit komt omdat er nauwelijks sprake is van unieke historische voorwaarden, causale ambiguïteit of sociale complexiteit. De laatste criteria is dat de MVO-activiteit niet te vervangen is door iets dat hetzelfde effect zal hebben. Er kan geconcludeerd worden dat hiervan in de markt van evenementen geen sprake is. Om alle factoren te onderzoeken zal te ver voeren in het kader van dit onderzoek.

Er kan geconcludeerd worden dat in de markt van evenementen in de regio Twente MVO niet zal leiden tot concurrentievoordeel. Aan de eisen van moeilijk imiteerbaar en niet te substitueren wordt immers niet voldaan.

*Op welke manier kan CupCreations Benelux B.V. hun concept lanceren met betrekking tot MVO?*

Er is gekeken of het concept van CupCreations als zijnde een MVO-activiteit tot voordelen kan leiden voor de verschillende partijen in de markt van evenementen. Hiervoor zijn vijf strategische dimensies gebruikt. De eerste dimensie is centraliteit, ofwel hoe dicht de activiteit bij de missie en doelen van de onderneming staat. Uit de interviews blijkt dat op uitzondering van Grolsch en Go Planet, elke partij het concept van CupCreations vindt passen bij haar evenement c.q. onderneming. Belangrijke opmerkingen die hierbij gemaakt worden is dat de implementatie van het concept van CupCreations goed voorbereid moet worden, dat het zakelijk ook verantwoord moet zijn, dat het alleen werkt bij gesloten evenementen, en dat het helemaal ingevoerd moet worden en niet half (in samenwerking met bijvoorbeeld glas of wegwerpbekers). De tweede dimensie is specificiteit. Dit houdt in dat de activiteit alleen voordelen creëert voor de onderneming zelf. Hierin laat het concept nog te wensen over. Dit komt omdat het voor alle partijen in de markt beschikbaar is en dat de voordelen die hiermee behaald kunnen worden door alle partijen gecreëerd kunnen worden. De derde dimensie is pro-activiteit. Hierbij wordt er gekeken hoe een MVO-activiteit kan anticiperen op (opkomende) trends. Hierbij is er gekeken naar de trend van MVO en die van de economische crisis, en op beide kan het concept goed anticiperen doordat het een goed alternatief is voor de wegwerpbeker en het een extra bron van inkomsten kan zijn. De vierde dimensie is zichtbaarheid. Dit houdt in dat de MVO-activiteit goed te observeren moet zijn. Geconcludeerd kan worden dat het concept van CupCreations nog weinig zichtbaarheid heeft. Dit komt voornamelijk omdat het nog niet gebruikt wordt door de

partijen in de regio Twente. Het concept heeft echter wel de potentie om de zichtbaarheid van de evenementen en ondernemingen, en die van zichzelf te verbeteren door de brandingmogelijkheden en het feit dat er wel degelijk interesse is voor het concept. De laatste dimensie is vrijwilligheid. Dit houdt in dat de MVO-activiteit toegepast wordt vanuit de eigen wil van de onderneming. Tot nu toe is het concept van CupCreations nog vrijwillig toe te passen omdat het niet aan wetten verbonden is en er alternatieven op de markt zijn.

Uit bovenstaande valt te concluderen dat het concept van CupCreations wel degelijk van waarde kan zijn voor de verschillende partijen in de markt van evenementen in de regio Twente als zijnde een MVO-activiteit. Alleen op specificiteit en zichtbaarheid schiet het concept nog tekort.

## 5.2 Aanbevelingen

Kijkend naar de conclusies van dit onderzoek, kunnen er de volgende aanbevelingen gedaan worden richting CupCreations. Hierbij zal een antwoord worden gegeven op de centrale vraag: *Hoe kan MVO leiden tot een doorbraak in de potentiële afzetmarkt voor CupCreations Benelux B.V.?*

### MVO gebruiken als extra motivatie om het concept te promoten

Uit het onderzoek blijkt dat MVO in de evenementenmarkt niet zal leiden tot concurrentievoordeel. Wel zijn echter alle partijen van mening dat MVO kan bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit en continuïteit van het evenement c.q. de onderneming. Door het concept van CupCreations neer te zetten als zijnde maatschappelijk verantwoord, kan dit leiden tot meer interesse vanuit de evenementenmarkt. Hierbij moet rekening gehouden worden dat het concept voor de facetten people, profit, en planet waarde creëert en dat het daarop beter scoort dan de aangeboden alternatieven. Dit moet ook duidelijk gecommuniceerd worden naar de verschillende partijen omdat uit de interviews bleek dat het concept wel bekend was bij de respondenten maar dat er misverstanden waren over wat het concept precies inhield.

### Houdt rekening met de vijf strategische dimensies

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het concept van CupCreations van waarde kan zijn voor de verschillende partijen als zijnde een MVO-activiteit. De partijen zijn immers altijd op zoek naar manieren om het milieu zo min mogelijk te schaden en zijn actief bezig op het gebied van MVO. Wil het concept als zijnde een MVO-activiteit voordelen creëren voor de verschillende partijen, dan moet het goed invulling geven aan de vijf strategische dimensies. Aan de dimensies centraliteit en pro-activiteit wordt al goed invulling gegeven door het concept en het is dus zaak om dit ook duidelijk te laten blijken aan de verschillende partijen. Wel moet hierbij altijd opgelet worden of er mogelijk nieuwe trends opkomen of dat de doelen van de partijen veranderen. De dimensie zichtbaarheid laat qua invulling nog te wensen over. Dit komt vooral omdat het concept nog niet gebruikt is op de desbetreffende markt. CupCreations kan dit verbeteren door te blijven praten met de verschillende partijen en hierbij de sterke punten van het concept blijven benadrukken. Hierbij kan het ook een link leggen met succesvolle evenementen waarbij het concept al wel gebruikt is, zoals in Duitsland. Door mogelijke klanten mee te nemen naar evenementen waar het concept al wel gebruikt wordt, kan mogelijk het enthousiasme en interesse in het concept toenemen. Mocht het concept gebruikt worden bij een evenement dan moet ervoor gezorgd worden dat het concept positieve reacties teweeg brengt. De media kan hier ook een bijdrage aan leveren. Hiervoor moet het concept vlekkeloos werken wat bereikt kan worden door een goede planning en voorbereiding. Een ander punt is het beter zichtbaar maken van de website. Typ je nu 'herbruikbare beker' in bij google, dan is CupCreations op de eerste drie

pagina's niet aanwezig. Ze zouden op de eerste pagina al moeten staan. Een mogelijkheid is een gesponsorde link. Specificiteit en vrijwilligheid zijn dimensies die minder aandacht nodig hebben dan de vorige drie. Specificiteit wordt al invulling aan gegeven door gebruik te maken van een op maat advies. Echter de hele intentie van het concept is dat het voordelen oplevert voor de gehele markt en dat ook iedereen het gaat gebruiken. Hoe meer afnemers van het concept, des te beter voor CupCreations. Vrijwilligheid kan beter minder worden omdat dit meer kans biedt voor het concept van CupCreations om te slagen. Door regelgeving en maatschappelijke druk kan in de toekomst het gebruik van wegwerpbekers verboden worden wat het concept meer kans geeft. Het is dus zaak voor CupCreations om de ontwikkelingen op dit gebied nauwlettend in de gaten te houden.

#### Concentreren op relaties met organisatoren

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatoren bij het organiseren van een evenement de meeste invloed hebben en bepalen wat er wel en niet gaat gebeuren. CupCreations moet dus vooral de aandacht focussen op de organisatoren en de relaties hiermee verbeteren en versterken. Hierbij moet volgens Drumwright (1994) wel inzicht verkregen worden in de contexten, de processen en de mensen die betrokken zijn bij de mogelijke aanschaf van het concept. Ook is het van belang dat CupCreations binnen de organisaties iemand vindt die achter het concept staat en hier nauw mee gaat samenwerken.

#### Uitvoeren van verder onderzoek op het gebied van MVO

Het uitgevoerde onderzoek in dit rapport heeft alleen MVO in de markt van evenementen bij verschillende partijen in de regio Twente onderzocht. CupCreations kan dus kijken of de conclusies die hieraan verbonden zijn ook gelden voor de rest van de evenementenmarkt in Nederland. Belangrijke partijen die hierbij ook aan bod moeten komen zijn de voetbalstadions en het management van artiesten en bands. Verder moet er meer onderzoek gedaan worden naar de mogelijke ontwikkeling van MVO in de evenementenmarkt om te kunnen beoordelen of dit als extra motivatie gebruikt kan blijven worden bij het promoten van het concept. Zo kunnen op den duur de wet- en regelgeving veranderen of kunnen de motivaties met betrekking tot MVO veranderen bij de verschillende partijen.

De relaties in de markt van evenementen zijn niet uitvoerig onderzocht. Dit zou ook nog een punt van aandacht kunnen zijn voor CupCreations. Hierbij kan ook de mening van de bezoekers onderzocht worden over het toepassen van MVO op evenementen en het gebruik van de herbruikbare beker.

### **5.3 Discussie**

Zoals eerder vermeld is MVO een containerbegrip waarbij het moeilijk is om er een precieze definitie voor te geven. Dit brengt met zich mee dat het niet altijd even duidelijk is wat er nu precies onder MVO verstaan moet worden. Als men een willekeurige organisatie neemt zijn er altijd wel activiteiten aanwezig die men onder MVO kan scharen. Zo kwam uit de literatuur naar voren dat activiteiten gericht op het motiveren en binden van je werknemers onder MVO geschaard kan worden. Terwijl de ene respondent in de markt van evenementen aangaf dat hij dit meer ziet als personeelsbeleid gaf een andere respondent dit meteen als voorbeeld toen er over MVO gesproken werd. Door tijdens de interviews de definitie gehanteerd door de Sociale Economische Raad (2000) te introduceren werd er een duidelijker beeld geschetst met wat er in dit onderzoek onder MVO verstaan wordt. Deze definitie sloot grotendeels aan bij de denkwijze over MVO in de markt van evenementen, namelijk dat MVO het rekening houden met mens en milieu is. Echter blijft bij de verschillende partijen tot nu toe de discussie bestaan over welke activiteiten nu wel, en welke nu niet, onder MVO geschaard moeten worden. Dit geeft de noodzaak aan voor de verschillende geïnterviewde partijen

om het beleid op het gebied van MVO expliciet te maken voor de werknemers zodat duidelijk wordt wat de organisatie of evenement onder MVO verstaat.

Voor het onderzoek zijn zeven verschillende partijen uit de regio Twente geïnterviewd. Hierbij is elke partij die op korte termijn (lees: binnen anderhalve maand) beschikbaar was gebruikt. Dit heeft ervoor gezorgd dat enkele belangrijke partijen uit de regio Twente niet zijn meegenomen in dit onderzoek, zoals FC Twente en Loc7000. Deze spelen echte wel een grote rol in de regio bij evenementen. Verder heeft dit onderzoek zich beperkt tot verschillende partijen uit de regio Twente en kan er dus afgevraagd worden of de conclusies ook algemeen geldend zijn voor de gehele evenementenmarkt in Nederland. Door het hiervoor genoemde kan er dus afgevraagd worden of er geen vertekend beeld is gegeven van MVO in de evenementenmarkt.

Wat wel duidelijk naar voren komt is dat volgens dit onderzoek MVO niet zal leiden tot concurrentievoordeel. Hiervoor zijn de criteria van de RBV-theorie gebruikt. Deze theorie is enigszins gedateerd, maar biedt nog steeds een uniek perspectief op MVO. Dit perspectief is uitermate geschikt om de vraag te beantwoorden of MVO zal leiden tot concurrentievoordeel voor organisaties. Ook wordt deze theorie nog veel aangehaald in de literatuur over MVO (McWilliams et al, 2006; Gawiga en Melé, 2004). Daarnaast had het concept van CupCreations ook via deze theorie getoetst kunnen worden om te kijken of dit concept als zijnde een MVO-activiteit kan leiden tot concurrentievoordeel. Er is hier echter gekozen voor de strategische dimensies omdat deze een bredere basis geven voor de relatie tussen MVO en strategische voordelen die behaald kunnen worden.

Hierbij komt ook dat door het gebruik van meerdere theorieën de algemene kennis over MVO toeneemt voor de lezer, de opdrachtgever en de onderzoeker zelf.

Een ander punt is dat tijdens de uitvoering van het onderzoek meerdere malen het MVO gehalte van het concept van CupCreations ter discussie werd gesteld. Dit vooral in vergelijking met de twee alternatieven, wegwerpbekers en biologisch afbreekbare bekens. Er werd vooral afgevraagd of het concept wel zo milieuvriendelijk is als dat er gepretendeerd wordt door de enorme logistiek en het wasproces die het met zich meebrengt. In dit onderzoek is verondersteld dat de herbruikbare beker wel degelijk milieuvriendelijker is dan de wegwerpbeker op basis van gegevens uit de rapporten 'weggooien of spoelen' van Ronald Jansen milieuvriendelijk en 'Milieu-impact op evenementen: Case study gericht op afvalproblematiek' van de Universiteit van Antwerpen. In deze rapporten en ook in dit onderzoek is niet de vergelijking met de biologisch afbreekbare beker meegenomen. In het rapport 'Dossier: Bekers op evenementen' uitgegeven door de OVAM (2006) is dit wel het geval en daar komt uit dat op kleine evenementen de herbruikbare beker beter voor het milieu is dan de biologisch afbreekbare beker, maar dat op grote evenementen er geen significant verschil is. Wordt er echter gekeken naar het kostenaspect dan zal de voorkeur op grote evenementen eerder vallen op de biologisch afbreekbare beker omdat de herbruikbare beker hogere kosten heeft. Dit komt vooral door de hogere huurprijs, de extra kosten voor de inzameling van de bekens en de verminderde drankconsumptie. Dit laatste punt is echter niet bewezen en het concept van CupCreations kan juist zorgen voor meer contactmomenten met de bar door een goede inzet van bedrukte en onbedrukte bekens. Verder kan een hoger meeneemgedrag van de herbruikbare beker zorgen voor lagere kosten omdat het betaalde statiegeld niet teruggeven hoeft te worden. In bijlage VIII is een grafische weergave te zien van de milieu-impact en de kosten van de verschillende bekens op grote evenementen. De kosten van de herbruikbare beker blijven hoger dan die van de biologisch afbreekbare beker, maar de laatste zorgt niet dat de berg afval verminderd, het is nog maar de vraag of de biologisch afbreekbare beker zorgt voor een schoner evenemententerrein dan de wegwerpbeker, en het drinkgemak van de herbruikbare beker is beter. Beide bekens hebben dus zowel positieve als negatieve kanten ten opzichte van elkaar. In deze tijd van economische crisis zal het kostenaspect een grote stempel drukken op de keuze tussen de herbruikbare beker of de biologisch afbreekbare beker, maar de

toekomst moet echter uitwijzen welke de slag gaat winnen en eventueel de wegwerpbeker gaat vervangen op evenementen. Een grote rol is hiervoor weggelegd voor de overheid. In dit onderzoek zijn al enkele voorbeelden aangedragen op het gebied van regel- en wetgeving op het gebruik van herbruikbare bekertjes. In Nederland is echter deze regel- en wetgeving nog niet zover gevorderd en is er zeker ruimte voor verbetering. Deze voorbeelden geven echter wel aan dat er nagedacht wordt over minder milieubelastende evenementen en dat er al kleine stappen ondernomen worden om dit te bereiken. Door het verlenen van subsidies en het aanscherpen van de regel- en wetgeving kunnen zowel de herbruikbare beker als de biologisch afbreekbare beker zeer interessant worden voor evenementen waardoor de wegwerpbeker kan verdwijnen en er weer een stap is gezet in het beter omgaan met het milieu. Dit is waarschijnlijk ook de grootste motivatie achter het succes van de herbruikbare beker op evenementen in Duitsland.

Tot slot wordt er gekeken of dit onderzoek de vooraf opgestelde doelen heeft gehaald. Deze staan omschreven in paragraaf 2.1. Er kan geconcludeerd worden dat deze doelen allemaal gehaald zijn, ook al waren de uitkomsten niet zoals van tevoren gedacht. Zo zal MVO niet leiden tot concurrentievoordeel in de markt van evenementen en kan dus het concept van CupCreations hier niet op inspelen. Verder werd er met dit onderzoek beoogd om de relaties in de markt van evenementen in kaart brengen. Dit doel is ook gehaald echter is het wel zeer beperkt onderzocht. Dit heeft als oorzaak dat de omvang van het onderzoek anders te groot zou worden. Zoals aangegeven bij de aanbevelingen zou dit dus nog beter onderzocht moeten worden. Tot slot had dit onderzoek nog als doel om de kennis van CupCreations op het gebied van MVO te vergroten. Ook dit doel is gehaald doordat er in dit onderzoek een uitvoerig theoretisch kader is besproken met daarin veel informatie over het begrip MVO. Hierbij moet wel vermeld worden dat dit slechts de top van de ijsberg is qua beschikbare literatuur over het begrip MVO.

## Literatuurlijst

- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. 10th edition. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review* Vol.11, No.3, pp.656-665.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* Vol.17, No.1, pp. 99-120.
- Baron, D.P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of economics & management strategy* Vol.10, No.1, pp. 7-45.
- Blythe, J. (2006). *Principles & practice of marketing*. London: Thomson Learning.
- Bouma, J.J. et al. (2005). Het meten van de meerwaarde. In J. Cramer, M. Jacobs, J. Jonker (Red.). *Ondernemen met Meerwaarde*, pp. 47-55.
- Broekhof, M., Sijsma, F.J. (2002). Maatschappelijk verantwoord ondernemen: wat is dat? Drieluik over een dubbelzinnig fenomeen. *SPIL* 183-184, pp. 20-24.
- Burke, L., Logsdon, J.M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning* Vol. 29, No.4, pp. 495-502.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons/ July-August 1991*, pp. 39-48.
- Cramer, J., Heijden, A. van der & Jonker, J. (2004). Balanceren tussen denken en doen. Maatwerk in betekenisverlening aan MVO. *Management en Organisatie nummer 4/5*, pp. 142-156.
- Daft, R.L. (1983). *Organization theory and design*. New York: West.
- Daft, R.L. (2006). *The new era of management*. International edition. Mason: Thomson South-Western.
- Dentchev, N.A. (2004). Corporate social performance as a business strategy. *Journal of business ethics* Vol. 55, pp. 397-412.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science* Vol.35, No.12, pp. 1504-1511.
- Drumwright, M.E. (1994). Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of marketing* Vol.58, pp. 1-19.
- Enschede promotie. (2008). *2008 in vogelvlucht. Jaarverslag 2008 Stichting Enschede Promotie*. Enschede promotie: Enschede.
- Fisscher, O., Nijhof, A. & Karssing, E. (2005). Het ontwikkelen van noodzakelijke competenties. In J. Cramer, M. Jacobs, J. Jonker (Red.). *Ondernemen met Meerwaarde*, pp. 29-35.



- Gawiga, E., Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business ethics* Vol.53, pp. 51-71.
- Goodijk, R. (2004). Maatschappelijk verantwoord ondernemen via stakeholdermanagement. Integratie van MVO in businessprocessen. *Management en Organisatie* nummer 4/5, pp.127-141.
- Grolsch. (2007). *Jaarverslag 2007 Koninklijke Grolsch B.V.* Grolsch: Enschede.
- Hart, S.L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review* Vol.20, No4, pp. 986-1014.
- Hillman, A.J., Keim, G.D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic management journal* Vol.22, pp. 125-139.
- Hoogland, W. (1998). *Rapport over rapporteren. Rapporteren in theorie en praktijk*. 3de druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Husted, B.W., Jesus Salazar, J. de (2006). Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of management studies* 43:1, pp. 75-91.
- Husted, B.W., Allen, D.B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms. *Long range planning* Vol.40, pp. 594-610.
- Jansen, R. (2000). *Weggoeien of spoelen? Milieuvergelijking van eenmalige en meermalige kunststof glazen, gebruikt op evenementen*. Een onderzoek in opdracht van het Factor 4 Initiatief. Nijmegen: Ronald Jansen Milieuadvies.
- Jonker, J., Roome, N. (2005). MVO integreren in de bedrijfsvoering. *Management Executive Mei/Juni*, pp. 1-14.
- Julie, M. (2006). *Milieu-impact op evenementen: case study gericht op afvalproblematiek*. Antwerpen: Universiteit van Antwerpen.
- Lantos, G.P. (2005). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing* Vol.18, NO.7, pp. 595-630.
- Lippman, S.A., Rumelt, R.P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell journal of economics* Vol.13, No.3, pp. 418-438.
- Little, A.D. (2003). *The business case for corporate responsibility*. London: Business in the Community.
- Marrewijk, M. van (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics* Vol.44, pp. 95-105.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of management review* Vol.26, No.1, pp. 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D.S. & Wright, P.M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of management studies* 43:1, pp. 1-18.

- MVO Nederland. (2008). *Trends en ontwikkelingen in het MVO-speelveld in 2008*. Utrecht: MVONederland.
- OVAM. (2006). *Dossier "Bekers op evenementen"*. STIP-afvalpreventiedossier. Mechelen: OVAM.
- Porter M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, december, pp. 78-92.
- Portney, P.R. (2008). The (not so) new corporate social responsibility: an empirical perspective. *Review of environmental economics and policy* Vol.2, Issue.2, pp. 261-275.
- Roozenburg, N.F.M., Eekels, J. (1998). *Productontwerpen, structuur en methoden*. 2de druk. Den Haag: Uitgeverij LEMMA BV.
- Russo, M.V., Fouts, P.A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management journal* Vol.40, No.3, 534-559.
- Sociale Economische Raad (2000). *De winst van waarden, advies over maatschappelijk ondernemen*. Uitgebracht aan de Staatssecretaris van Economische Zaken. Publicatienummer 11: Den Haag.
- Steehouder, M. et al. (1999). *Leren communiceren*. 4de geheel herziene druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Verschuren, P.J.M. (1986). *De probleemstelling voor een onderzoek*. 1ste druk. Utrecht: Uitgeverij Het Spectrum.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic management journal* Vol.5, pp. 171-180.
- Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review* Vol.16, No.4, pp. 691-718.

### **Internetbronnen.**

- Boenders Catering (2005). (informatie over het cateringbedrijf Boenders Catering). <http://www.boenderscatering.nl/2005/>
- Duurzaamondernemen. (2009). *Eventbranche ligt achter op MVO-gebied*. [http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail\\_press.phtml?act\\_id=8850](http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_press.phtml?act_id=8850) (4 Maart 2009).
- Enschedepromotie. (2009). (informatie over de stichting Enschedepromotie). <http://www.enschedepromotie.nl/>
- Go Planet. (2009). (informatie over de onderneming Go Planet). <http://www.go-planet.nl/>
- Grolsch. (2008). (informatie over de bierbrouwerij Koninklijke Grolsch B.V.). [http://www.koninklijkegrolsch.nl/default.aspx?pid=107&lang=1&country\\_id=123](http://www.koninklijkegrolsch.nl/default.aspx?pid=107&lang=1&country_id=123)

Leenetxt. (2009). *MVO blijft belangrijk' blijkt uit onderzoek.*  
<http://www.leenetxt.nl/nieuws/69> (13 Feb. 2009).

Visschedijk Catering. (2009). (informatie over het cateringbedrijf Visschedijk Catering).  
[http://www.visschedijk.nl/visschedijk.php?talen\\_id\\_nieuw=5](http://www.visschedijk.nl/visschedijk.php?talen_id_nieuw=5)

## Bijlagen

### Bijlage I. Krantenbericht Algemeen Dagblad

|            |                       |                   |             |
|------------|-----------------------|-------------------|-------------|
| Publicatie | : AD Algemeen Dagblad |                   |             |
| Datum      | : 16/02/2009          | Oplage            | : 89.906    |
| Pagina     | : 15                  | Frequentie        | : dagelijks |
|            |                       | Advertentiewaarde | : € 6700,11 |
|            |                       | Regio             | : landelijk |

---

## Klant blijft op milieu en mensenrechten letten

ROTTERDAM

De crisis mag voor bedrijven geen excuus zijn om minder aan milieu of mensenrechten te doen. Consumenten doen veel liever zaken met bedrijven die wel maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Dat blijkt uit een studie van communicatiebureau Leene.txt onder duizend consumenten.

De recessie heeft geen invloed op het gedrag van de consumenten. Bedrijven die goedkoper willen werken door bijvoorbeeld dure milieu-maatregelen uit te stellen, worden hier echter op afgerekend door de consument.

Gemiddeld zegt drie op de vier mensen dat bedrijven zich netjes moeten blijven gedragen, recessie of niet. Ouderen vinden dit nog belangrijker dan jongeren.

Het oordeel van de consumenten is niet afhankelijk van hun opleiding of inkomen, zo blijkt uit het onderzoek. Wel vinden vrouwen maatschappelijk verantwoord onderne-



Consumenten blijven producten kopen die milieuvriendelijk en met oog voor mensenrechten zijn gemaakt.

men belangrijker dan mannen. Naast milieu en mensenrechten wordt ook gekeken naar het sociaal beleid van de onderneming.

Bedrijven doen er goed aan hun maatschappelijke prestaties breed uit te meten op hun website. Uit het onderzoek blijkt die namelijk de belangrijkste informatiebron te zijn voor consumenten.

Willem Lageweg, directeur van MVO Nederland, de organisatie die maatschappelijk verantwoord ondernemen promoot, is blij met de uitkomsten.

Bron: <http://www.leenetxt.nl/usr-data/general/AD-16022009.Pdf>

## **Bijlage II. De interviewvragen**

Geachte heer/mevrouw,

Mijn naam is Tom Schuurman en ik studeer bedrijfswetenschappen aan de Universiteit van Twente. Momenteel ben ik bezig met mijn bacheloropdracht, en hierbij doe ik een onderzoek naar MVO bij ondernemingen en evenementen. Dit onderzoek is in opdracht van de onderneming CupCreations Benelux B.V. en wordt begeleidt vanuit de Universiteit door de heer Troch en de heer van Benthem.

Mijn vraag is of ik u een aantal vragen mag stellen in de vorm van een klein interview met betrekking tot MVO en evenementen. Hierbij zullen de vragen betrekking hebben op de invulling van de drie P's (people, planet, profit) van MVO, de stakeholders van uw onderneming bij het organiseren van evenementen en de rol van uw onderneming bij het organiseren van evenementen. Dit interview zal maximaal 20 minuten in beslag nemen.

Met vriendelijke groet,  
Tom Schuurman

Datum interview:  
Naam onderneming:  
Naam geïnterviewde:

### **Vragen**

#### Algemeen

- Wat is uw functie binnen deze onderneming?
- Hoe denkt uw onderneming over het begrip MVO, en hoe wordt hier concreet invulling aan gegeven? (beleid, budgetten, verantwoordelijkheden enz)
- Wat zijn de motieven voor uw onderneming om gebruik te maken van MVO-activiteiten?
- Wat ziet uw onderneming als haar concurrentievoordeel en denkt uw onderneming dat MVO-activiteiten hierbij kunnen helpen, op welke manier?
- Welke aspecten zijn bij uw onderneming belangrijk bij de invulling van MVO? (risicobeheersing, eigen identiteit, rol en functie in de gehele keten)

#### Relatie met andere partijen

- Wat is de rol van uw onderneming bij de organisatie van een evenement?
- In hoeverre heeft uw invloed bij de organisatie van een evenement?
- Welke andere partijen hebben volgens uw een grote invloed bij de organisatie van een evenement en hoe gaat uw onderneming hiermee om?

### **Facetten MVO**

#### People

- Op welke wijze probeert uw onderneming de werknemers te motiveren en aan zich te binden, en in hoeverre onderscheidt uw onderneming zich daarin ten opzichte van andere ondernemingen in de branche volgens uw?
- In hoeverre houdt uw onderneming met de bedrijfsvoering rekening met de mensen in de (leef)omgeving?
- Zijn er activiteiten met betrekking tot werknemers die uw onderneming beschouwd als MVO, wat zijn deze activiteiten, komen die voort vanuit een beleid m.b.t. MVO, op welke manier?

#### Profit

- Welke doelstelling ligt primair ten grondslag aan uw strategieën? (winst, continuïteit of groei), waaruit blijkt dit?
- Welke activiteiten m.b.t. MVO onderneemt uw onderneming om deze doelstelling te bereiken?

#### Planet

- Op welke wijze houdt uw onderneming rekening met het milieu?
- Op welke manier geeft uw onderneming inzicht in deze activiteiten voor de buitenwereld?

#### Stakeholders

- In welke mate houdt uw onderneming bij de bedrijfsvoering rekening met de verschillende stakeholders? Op welke wijze? Wat zijn volgens uw onderneming de belangrijke stakeholders voor haar?
- In welke mate betrekken jullie verschillende stakeholders bij het opstellen van MVO-activiteiten?
- Op welke wijze zijn MVO-activiteiten geïntegreerd in bestaande organisatiesystemen bij uw onderneming?
- Op welke manier legt uw organisatie verantwoording af over haar handelen?

#### **Herbruikbare beker concept**

- Past het concept van een herbruikbare beker in uw MVO beleid? Op welke manier?
- Wat zou een belangrijke overweging zijn om te kiezen voor dit concept?
- Als een dergelijk concept profit oplevert en het milieu minder belast, zijn er dan redenen om er niet voor te kiezen? Zo ja, waarom zijn dat redenen om er niet voor te kiezen?

### **Bijlage III. Uitwerking interviews verschillende partijen**

Naam onderneming:  
Stichting Enschede Promotie



Datum interview:  
7 april 2009

Respondent:  
Willy Bijen, evenementenmanager en Anniek Janssen, evenementencoördinator

#### Kennis en denkwijze MVO:

Enschede Promotie is een organisatie die helpt evenementen te organiseren, en die zelf evenementen organiseert, ter promotie van de stad Enschede. MVO wordt gezien als een begrip dat erg past bij het imago dat ze willen promoten voor de stad en ze geloven dat er een tijd komt dat de gemeente MVO verplicht gaat stellen. Daarom wordt er ook geprobeerd om het zoveel mogelijk door te voeren in evenementen. Hierbij wordt ook ingezien dat MVO kan bijdragen aan kostenbesparingen en aan het verbeteren van het imago van de stad. Door zelf te zoeken naar manieren die kunnen bijdragen aan MVO gaat Enschede Promotie voorbij aan het naleven van de wet en probeert het zowel economische, sociale als ecologische belangen te behartigen.

#### Motieven MVO:

Er komt een tijd dat gemeente MVO-activiteiten verplicht gaat stellen. Hierbij kan MVO ook helpen om kosten te besparen en hoort het bij SMART city. Verder kan het ook helpen bij het verbeteren van het imago van de stad.

#### Invulling facetten MVO (expliciet uit interview)

##### People:

- beperkt aantal decibels
- podium op een bepaalde plek
- boxen waarmee je het geluid kan sturen
- gele en rode kaart systeem
- PUB-ploeg (Preventie Unit Binnenstad)

##### Planet:

- ze willen zaken invoeren zoals composteerbare patatbakjes en zonnecollectoren
- aggregaten niet meer op diesel
- nadenken over energiebesparingmogelijkheden
- ondernemers willen er nog niet aan

##### Profit:

- geen winstgedreven organisatie
- wordt met gemeenschapsgeld gewerkt, scherp mee om gaan
- gemeenschapsgeld goed investeren

##### Stakeholders:

- onderdeel beleid en visie
- imago stad gaat voor
- wordt vooral rekening gehouden met de ondernemers en omwonenden

#### Relaties met andere partijen:

Enschede Promotie heeft bij het organiseren van evenementen zowel een ondersteunende, faciliterende, adviserende als een totaal organiserende rol. Hierbij houden ze zich bezig met alle evenementen in de binnenstad van Enschede. De invloed is dat ze organisatoren

kunnen adviseren, ze vergunningen verstrekken en hierdoor dus ook evenementen kunnen weigeren. Bij het organiseren van een evenement gaan ze met de verschillende partijen om tafel, en is er een wisselwerking qua invloed. Dit hangt van de situatie af. Over het geheel is Enschede Promotie leidend in het beleid en kijkt het of het evenement in dit beleid past en of het in het geheel inpasbaar is.

Herbruikbare beker concept:

- past in het beleid
- implementeren bij gesloten evenementen
- kansloos product als het half wordt ingevoerd
- kwaliteit evenement
- imago
- milieu
- VHSE willen er nog niet aan
- geen draagvlak, mensen moeilijk te overtuigen

---

Naam onderneming:

Stichting Military van Boekelo

Datum interview:

8 april 2009

Respondent:

Robert Zandstra, voorzitter



Kennis en denkwijze MVO:

De Military van Boekelo kijkt bij het organiseren van het evenement naar drie aspecten die met elkaar in balans moeten zijn, namelijk de sport, het publiek, en de sponsering. Op het gebied van MVO heeft de organisatie geen expliciet beleid uitgewerkt maar heeft het wel redelijk op de agenda staan. Daarbij is de Military van Boekelo actief bezig op het gebied van duurzaamheid, de omgeving, en de mens rond de organisatie. Het gelooft dat MVO kan zorgen voor verankering in de sociale omgeving en hiermee de continuïteit van het evenement waarborgt.

Motieven MVO:

MVO komt de continuïteit van het evenement ten goede. Daarbij moet het aantoonbaar zijn dat je organisatie er beter van wordt.

Invulling facetten MVO (expliciet uit interview)

People:

- de mens om de organisatie ontwikkelen en aan te trekken
- publiek, sponsering, en sport erg belangrijk

Planet:

- speelt in de natuur af, kijken hoe je de natuur zo min mogelijk schaadt met de middelen die je daar gebruikt
- min mogelijk energie verspillen
- geïnteresseerd in ontwikkeling CupCreations
- al 10 jaar terug afvalscheiding
- al voorzieningen moeilijke vloeistoffen en gevaarlijke stoffen

Profit:

- geen groei
- non profit organisatie



- continuïteit
- werken aan kwaliteit evenement
- wel financiële winst belangrijk
- verankering in leefomgeving

Stakeholders:

- meer op MVO vlak, meer stakeholders dan je dacht
- door hele grote camping en tijdelijke voorzieningen is de toezicht veel intensiever
- te gast op het terrein
- al jaren complimenten van milieupolitie
- staan open voor input van stakeholders
- samenwerking

Relaties met andere partijen:

De rol van de Military van Boekelo is het goed regisseren van alle processen die komen kijken bij het organiseren van het evenement. Hierbij is de Military van Boekelo een stichting en heeft dus geen jaarvergaderingen waarbij het verantwoording hoeft af te leggen aan hun leden en werken dus zelfstandig. Ze luisteren wel naar de omgeving en plegen overleg met de verschillende partijen maar aan het eind is de Military van Boekelo de baas en bepalen wat er gebeurt. Dingen die ze niet willen gebeuren ook niet mits dit contractueel is vastgelegd. Ze houden echter met het afsluiten van die contracten hier al wel rekening mee.

Herbruikbare beker concept:

- wel zakelijk verantwoord zijn
- produceren minder rotzooi
- betere bediening omgeving

Naam onderneming:

Go Planet



Datum interview:

16 april 2009

Respondent:

Machteld Mijnheer, directeur was voorheen eventmanager

Kennis en denkwijze MVO:

Op het gebied van MVO geeft het aan de ene kant invulling door te voldoen aan de regels en wetgeving op dat gebied en ziet het dus als een verplichting. Aan de andere kant vinden ze het ook prettig om een steentje bij te dragen aan de samenleving door bijvoorbeeld het 'sponsoren' van goede doelen en stichtingen. Ook zien ze in dat MVO uiteindelijk ook geld kan schelen. Bij het organiseren van evenementen proberen ze altijd te streven naar MVO maar zien dat dit niet altijd mogelijk is. Door vele wijzigingen in het management de laatste jaren is MVO het ondergeschoven kindje geworden en is er geen beleid op dat gebied.

Motieven MVO:

Je komt er tegenwoordig niet meer onderuit, je moet erin mee. Hierbij kost MVO gewoon geld maar je hebt het nodig. Daardoor is het een verplichting maar ook prettig om te doen. Verder kan MVO ervoor zorgen dat het uiteindelijk geld gaat schelen en je moet rekening houden met de wetgeving en regels.

#### Invulling facetten MVO (expliciet uit interview)

##### People:

- mogelijkheden om te groeien
- inzet wordt beloond in het krijgen van uren
- het park terug geven aan het volk
- doen veel aan goodwill, visie erachter dat die mensen nog een keer terugkomen

##### Planet:

- afvalscheiding en perscontainers
- schoonmaakmiddelen aangepast

##### Profit:

- commerciële instelling
- willen winst maken, niet noodzakelijk
- break even belangrijk

##### Stakeholders:

- programmeren rondom FC Twente
- intern evaluatie evenementen en werkvloer overleg

#### Relaties met andere partijen:

Bij Go Planet organiseren ze alles zelf bij evenementen. Hierbij zijn er wel externe organisatoren die de hal kunnen huren. Met de verschillende partijen voeren ze gesprekken om uiteindelijk tot een overeenkomst te komen na goed overleg. De catering blijft in eigen beheer en er gelden enkele restricties bij evenementen zoals het gebruik van dieren en vuurwerk.

#### Herbruikbare beker concept:

- wel mee bekend, wordt niet gebruikt
- niet haalbaar, gaat om massa en snelheid
- irritatie bij klanten, omzeterderving
- niet handig voor klant

---

#### Naam onderneming:

Boenders Catering

#### Datum interview:

17 april 2009

#### Respondent:

Harry Scholten, financieel manager



#### Kennis en denkwijze MVO:

Op het gebied van MVO is er geen beleid of budgetten en ze kijken per project of MVO-activiteiten erbij passen. Hierbij worden ze vooral gemotiveerd om te voldoen aan de vraag van de markt c.q. de gast en de vraag naar MVO vanuit het personeel. Zal die vraag niet aanwezig zijn dan zal MVO ook niet direct aan de orde zijn. Mede hierdoor, en door de uitspraak van de respondent dat MVO één van de sellingpoints kan zijn van de onderneming en dat er heel erg bedrijfseconomisch naar wordt gekeken.

#### Motieven MVO:

Er is steeds meer vraag vanuit de markt en het personeel naar MVO-activiteiten. Daarbij zien ze MVO als een sellingpoint en kan het een grotere flexibiliteit creëren.

Invulling facetten MVO (expliciet uit interview)

People:

- in het verleden onderscheidend in het binden en motiveren van mensen, wordt nu kleiner
- voldoen aan eisen vergunning
- luisteren naar omgeving
- als de omgeving ontevreden is hoeven ze niet meer terug te komen
- personeelsbeleid

Planet:

- afvalscheiding en ook echt opruimen afval
- je probeert ook uniek te zijn
- maakt al gebruik van afbreekbare producten, alleen op vraag klant
- zoekende naar middenweg kosten en goed zijn voor milieu

Profit:

- Familiebedrijf
- continuïteit en groeien
- stilstand is achteruitgang
- winst nodig

Stakeholders:

- zijn er gevoelig voor, wat doen met de kritiek
- wordt steeds meer een automatisch proces
- wel in juiste verhouding van prijs en prestatie en kwaliteit

Relaties met andere partijen:

Boenders Catering wil tijdens het organiseren van een evenement zo vroeg mogelijk in het proces betrokken worden. Hierdoor kunnen ze zich in een vroeg stadium al bezighouden met de catering, maar vooral de logistiek die daarbij komt kijken en brengen ze hun kennis en kunde op tafel. Hoe eerder in het proces aanwezig, hoe meer invloed ze hebben en hoe beter ze de logistiek kunnen organiseren. Worden ze later in het proces betrokken en er zijn al een aantal dingen geregeld die door hun veranderd moeten worden dan wordt dit in rekening gebracht. De respondent ziet de invloed van Boenders Catering als vrij groot omdat bij een evenement alles staat of valt met hoe de gast het beleeft, en de catering hier een prominente rol in heeft.

Herbruikbare beker concept:

- past bij de onderneming
- als klant het wil gebruiken ze het
- veiligheid
- moet geen verkeerde stoffen in verwerkt zijn

---

Naam onderneming:

Evenementenbureau-UT

Datum interview:

22 april 2009

Respondent:

Tonnie Buitink, evenementenmanager



#### Kennis en denkwijze MVO:

MVO wordt gezien als een begrip waar je niet meer zonder kunt. Door de maatregelen met betrekking tot onder andere veiligheid en (geluid)overlast, zoals besproken bij het people facet, te zien als regels kan er duidelijker, beter en met meer rust georganiseerd worden. In dat opzicht kan volgens Evenementenbureau-UT MVO helpen bij het neerzetten van een kwalitatief goed evenement. Een ander belangrijk punt is dat er nog geen beleid aanwezig is op het gebied van MVO, maar dat deze er wel komt.

#### Motieven MVO:

Het creëert duidelijke en strenge regels waardoor de draaiboeken beter en strakker worden en er met meer rust, beter georganiseerd kan worden. Ook het krijgen van een goede reputatie is een motivatie.

#### Invulling facetten MVO (expliciet uit interview)

##### People:

- korte tijd opbouwen en afbreken, minimale gezichtsvervuiling
- geen geluid van campus af
- geen bier voor vier
- beveiliging en rode kruis begeleidend
- bandjes bij jongerentoeernooien tegen minderjarig alcoholgebruik
- letten op hygiëne en goed voedsel
- feestende mensen op terrein houden
- begeleiding studenten

##### Planet:

- nieuw evenemententerrein
- heftrucks op grasbanden
- oude auto's geen olie lekken

##### Profit:

- continuïteit heel belangrijk
- geen winstoogmerk maar ook geen verlies
- laten zien wat een fantastische leefomgeving en wat je er kunt

##### Stakeholders:

- houdt vanzelfsprekend hier rekening mee
- ze doen niets wat niet met de Universiteit Twente te maken heeft
- sociaal medeleven, solidariteit is MVO

#### Relaties met andere partijen:

De rol van EvenementenBureau-UT is het organiseren van evenementen en het begeleiden van het gehele proces is. Deze begeleiding is nodig omdat bij veel evenementen studenten meehelpen met het organiseren. Bij de organisatie van een evenement drukken ze wel een stempel maar dit wordt veelal ook geaccepteerd. Hierbij doen ze aan niets een concessie. Verder is er goed overleg met de andere partijen die bij het evenement betrokken zijn en worden de draaiboeken die gemaakt zijn aan deze partijen voorgelegd zodat iedereen weet wat er gaat gebeuren en kunnen er eventueel nog veranderingen in worden aangebracht als een partij het ergens niet mee eens is.

#### Herbruikbare beker concept:

- worden nu wegwerpbekers gebruikt
- moet wel goed voorbereid worden
- je kunt er straks niet meer onderuit
- berg afval

- niet alleen commercieel aspect maar ook maatschappelijk en milieu
- moet makkelijk zijn
- het is nieuw, men moet eraan wennen.

Naam onderneming:

Koninklijke Grolsch B.V.

Datum interview:

28 april 2009

Respondent:

Jeroen Bark, brand activation manager



Kennis en denkwijze MVO:

Het begrip MVO wordt volgens Grolsch steeds belangrijker en daarbij wordt er gezocht naar een balans tussen people, profit en planet. De brouwerij is zo gemaakt dat er hergebruik van water plaatsvindt, er zuinig met energie wordt omgegaan en dat er zo min mogelijk afval geproduceerd wordt. Een ander belangrijk punt is het zich inzetten voor, en het handhaven van, een duidelijke en harde minimumleeftijd voor alcohol gebruik. Daarnaast doen ze nog aan sponsoring en goede doelen. Er zijn op het gebied van MVO een beleid en budgetten aanwezig. Daarbij ziet Grolsch in dat door een bijdrage te leveren aan de maatschappij je er ook op den duur weer wat voor terug krijgt.

Motieven MVO:

Een motivatie voor MVO is het efficiënt kunnen werken wat goed is voor zowel het milieu als voor kostenbesparing. Daarbij wil het een bijdrage leveren aan de maatschappij, wordt het door SABMiller plc. ook aangestuurd om met MVO bezig te zijn en kan het zo pro-actief inspelen op trends.

Invulling facetten MVO (expliciet uit interview)

People:

- heel serieus mee bezig
- meer HRM dan MVO
- verantwoord alcoholgebruik
- sponsoring en goede doelen
- locatie brouwerij
- nare lucht weggefilterd
- interviews studenten, praktijkcases en workshops
- stages en afstudeerders
- training en individuele assessments

Planet:

- efficiënte brouwerij
- hergebruik water
- zuinig omgaan met energie
- lichtsensoren
- minimaal papierverbruik
- minimale afvalstoffen

Profit:

- met name continuïteit op dit moment
- marketing gericht op groei, brouwerij heeft capaciteit over
- profit niet uit het oog verliezen

Stakeholders:

- Distributiecentra
- Leveranciers
- Consument
- SABMiller plc.
- meningen en belangen wordt rekening mee gehouden
- nauwe samenwerkingsverbanden

Relaties met andere partijen:

Bij Grolsch is de rol bij het organiseren van evenementen het leveren van de drank. Deze bestaat uit bier en het premiumpakket (cola, fanta etc.). Ze geven daarbij advies over de hoeveelheden drank, materialen, en de terreininrichting en aankleding. De invloed is niet zo groot dat er een bindend advies gegeven kan worden maar er zijn een aantal volgroeide relaties met partijen waardoor adviezen van Grolsch wel worden overgenomen. Ook zijn er overeenkomsten en samenwerkingscontracten met sommige partijen. Het gebruik van een bepaalde soort beker tijdens evenementen wordt volgens de respondent bepaald door de evenementenorganisaties. Ze kunnen hierbij wel een advies geven en in sponsorcontracten staat dat ze ook hun naam op de beker mogen zetten.

Herbruikbare beker concept:

- past niet bij Grolsch
  - kosten aan de achterkant te hoog en belasting milieu ook
  - herbruikbaar is goed maar geen fan van plastic op evenementen
  - vergelijking met biologische afbreekbare beker
  - in stadions wel geschikt
  - brandingmogelijkheden groot voordeel
  - richten op evenementenorganisaties
- 

Naam onderneming:

Visschedijk Catering

Datum interview:

5 mei 2009

Respondent:

Erwin Wigbold, directeur en mede-eigenaar



Kennis en denkwijze MVO:

Wat betreft MVO denkt de respondent er dubbel over. Aan de ene kant ziet hij het als een 'modegril': Het gevoel dat het nodig is. En aan de andere kant ziet hij het als het antwoord op het maatschappelijke vraagstuk van de individualisering. Hieruit kunnen we opmaken dat de respondent bij MVO vooral denkt aan het welzijn van de mens. Hij heeft het gevoel dat ze er redelijk mee bezig zijn en één van hun basisstrategieën is ook MVO gerelateerd, namelijk het samenwerken met instellingen die hulp bieden aan mensen met een beperking of een achterstand hebben op de arbeidsmarkt. Hierbij ziet hij ook in dat dit een onderscheidend aspect in de markt kan zijn en dat er met MVO wel degelijk geld verdiend kan worden.

Motieven MVO:

Het hangt van de ondernemer zelf af of en hoe er invulling wordt gegeven aan MVO. Hierbij denkt de respondent dat je ermee onderscheidend op de markt kunt zijn waardoor je klanten kunt aantrekken. Ook het verbeteren van de reputatie speelt een rol.

#### Invulling facetten MVO (expliciet uit interview)

##### People:

- trots op bedrijf en er graag willen werken
- geschikt om eerste baan te hebben
- doorgroeimogelijkheden en trainingen en opleidingen
- werken samen met instellingen mensen met een beperking
- maatschappelijke cohesie
- jonge startende ondernemers helpen
- actief zijn in je branchevereniging
- opleidingen ontwikkelen

##### Planet:

- hoe kun je met je productieproces zoveel mogelijk schade aan milieu voorkomen
- bij catering minder invloed op
- auto op aardgas
- milieu is meest moeilijke bij ons

##### Profit:

- profit omgeving, wordt geld verdiend
- willen een leuk bedrijf met leuke mensen
- alle drie (winst, continuïteit en groei) belangrijk

##### Stakeholders:

- aandeelhouders zijn ze zelf
- werknemers
- klanten
- leveranciers
- ideeënbus werknemers
- wordt getoetst zowel intern als extern

#### Relaties met andere partijen:

Visschedijk Catering heeft als rol bij het organiseren van een evenement om te zorgen voor de catering. Hierin zijn ze een faciliterend bedrijf en geen mede organisator. De klant vraagt een bepaalde vorm van catering en zij leveren het tegen een bepaalde prijs, hierin wordt natuurlijk wel overleg gepleegd. Hierbij eisen ze alleen wat noodzakelijk is voor de wetgeving maar niet of er bijvoorbeeld gewerkt moet worden met herbruikbare bakers.

#### Herbruikbare beker concept:

- glas niet meer te doen
- wegwerpbeker dringt slecht
- voegt wat toe
- concept geeft invulling aan balans people, planet, profit
- niet willen veranderen
- markt wegwerpbeker droogt op
- wetgeving en niet meer maatschappelijke druk
- weg van evolutie

## Bijlage IV. Statements kenmerkend voor de verantwoordelijkheden van de onderneming

**Figure 1**  
**Economic and Legal Components of Corporate Social Responsibility**

| Economic Components<br>(Responsibilities)                                                    | Legal Components<br>(Responsibilities)                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. It is important to perform in a manner consistent with maximizing earnings per share.     | 1. It is important to perform in a manner consistent with expectations of government and law.    |
| 2. It is important to be committed to being as profitable as possible.                       | 2. It is important to comply with various federal, state, and local regulations.                 |
| 3. It is important to maintain a strong competitive position.                                | 3. It is important to be a law-abiding corporate citizen.                                        |
| 4. It is important to maintain a high level of operating efficiency.                         | 4. It is important that a successful firm be defined as one that fulfills its legal obligations. |
| 5. It is important that a successful firm be defined as one that is consistently profitable. | 5. It is important to provide goods and services that at least meet minimal legal requirements.  |

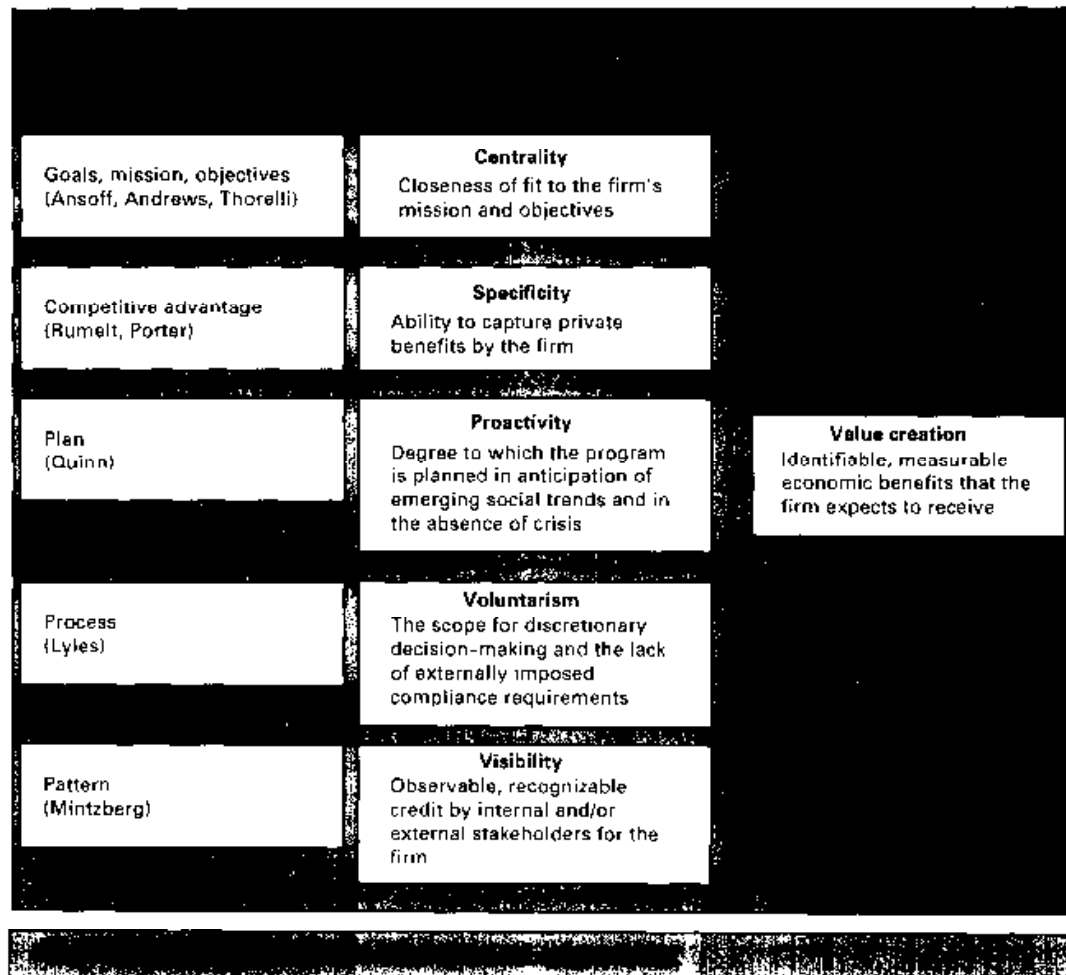
**Figure 2**  
**Ethical and Philanthropic Components of Corporate Social Responsibility**

| Ethical Components<br>(Responsibilities)                                                                                           | Philanthropic Components<br>(Responsibilities)                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. It is important to perform in a manner consistent with expectations of societal mores and ethical norms.                        | 1. It is important to perform in a manner consistent with the philanthropic and charitable expectations of society.               |
| 2. It is important to recognize and respect new or evolving ethical/moral norms adopted by society.                                | 2. It is important to assist the fine and performing arts.                                                                        |
| 3. It is important to prevent ethical norms from being compromised in order to achieve corporate goals.                            | 3. It is important that managers and employees participate in voluntary and charitable activities within their local communities. |
| 4. It is important that good corporate citizenship be defined as doing what is expected morally or ethically.                      | 4. It is important to provide assistance to private and public educational institutions.                                          |
| 5. It is important to recognize that corporate integrity and ethical behavior go beyond mere compliance with laws and regulations. | 5. It is important to assist voluntarily those projects that enhance a community's "quality of life."                             |

Bron: Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons/ July-August 1991*, pp. 39-48.



## Bijlage V. Herkomst strategische dimensies



Bron: Burke, L., Logsdon, J.M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning Vol. 29, No.4*, pp. 495-502

## Ev'Hands betrokken bij ecoprimeur

*Het Nijverdalse organisatiebureau EV'Hands (bekend van onder andere Dauwpop) is betrokken bij een milieuvriendelijke primeur bij het*

*concert van zanger Jack Johnson op 13 juli aanstaande. Bij dit concert worden, op verzoek van de zanger, geen wegwerpbekers gebruikt maar milieuvriendelijke en herbruikbare exemplaren.*



Bij de Twentse bekerfabrikant Cupcreations zijn inmiddels vele duizenden bekens besteld die, na gebruik, kunnen worden gewassen in de fabriek en bij toekomstige concerten kunnen worden gebruikt. Een deel van de bekens zal waarschijnlijk niet meer worden ingeleverd voor het statiegeld, maar met de fans van Jack Johnson mee naar huis gaan. Deze bekens zijn namelijk voorzien van een afbeelding van de zanger, en zullen waarschijnlijk echte collector's items worden. Cupcreations deed overigens ook al goede zaken tijdens het EK, waar veel consumpties ook werden aangeleverd in de herbruikbare bekens.



Bron: Typisch Hellendoorn-Nijverdal, 10 juli 2008  
[www.typischalmelo.nl/frontend/getDownload/id/1323/customerID/58](http://www.typischalmelo.nl/frontend/getDownload/id/1323/customerID/58)

## Bijlage VII. Brief oud-minister Pronk



Ministerie van Volkshuisvesting,  
Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

Rijnstraat 8  
2515 XP Den Haag  
Interne postcode 645  
Tel : 070-3394150  
Fax: 070-3391284

**Directoraat-Generaal Milieubeheer**  
Directie Stoffen, Afvalstoffen, Straling

Uw kenmerk

Uw brief

Kenmerk

Datum

Onderwerp

MBA/2000099037

18 OKT. 2000

Het gebruik van meermalige kunststof glazen op evenementen

Geachte heer/mevrouw,

In Nederland worden jaarlijks ongeveer 150.000 evenementen gehouden, waar voornamelijk kunststof wegwerpbekers worden gebruikt. Dit veroorzaakt een grote hoeveelheid niet herbruikbaar afval dat moet worden gestort of verbrand. Door het gebruik van meermalige kunststof glazen op evenementen kan deze onnodige milieudruk worden voorkomen. De meermalig te gebruiken kunststof glazen (met statiegeld) veroorzaken bovendien minder zwerfafval. De kunststof glazen worden tijdens en na afloop van het evenement ingezameld, gereinigd en opnieuw gebruikt.

Het gebruik van meermalige kunststof glazen op evenementen is volledig in lijn met mijn beleid om het storten en verbranden van afvalstoffen indien mogelijk te voorkomen. Ik sta daarom geheel achter de inspanningen om het gebruik van meermalige kunststof glazen als onderdeel van algehele milieuzorg op evenementen te promoten.

In het afgelopen jaar hebben diverse proefprojecten plaatsgevonden welke succesvol zijn verlopen. Naar aanleiding van de resultaten van een proefproject in de stad Utrecht heeft de gemeente Utrecht de Algemeen Plaatselijke Verordening (APV) zodanig gewijzigd, dat het gebruik van eenmalige wegwerpglazen en -bekers niet meer is toegestaan op evenementen.

Wellicht staat ook u, als gemeente, organisator van evenementen of horecaondernemer, binnenkort voor de keuze. Door op evenementen gebruik te maken van meermalige kunststof glazen als onderdeel van algehele milieuzorg kunt u bijdragen aan de ontwikkeling van een duurzame samenleving. Ik hoop van harte dat u zich zult inspannen om met dit milieuvriendelijke initiatief aan de slag te gaan.

Hoogachtend,  
de Minister van Volkshuisvesting,  
Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer,

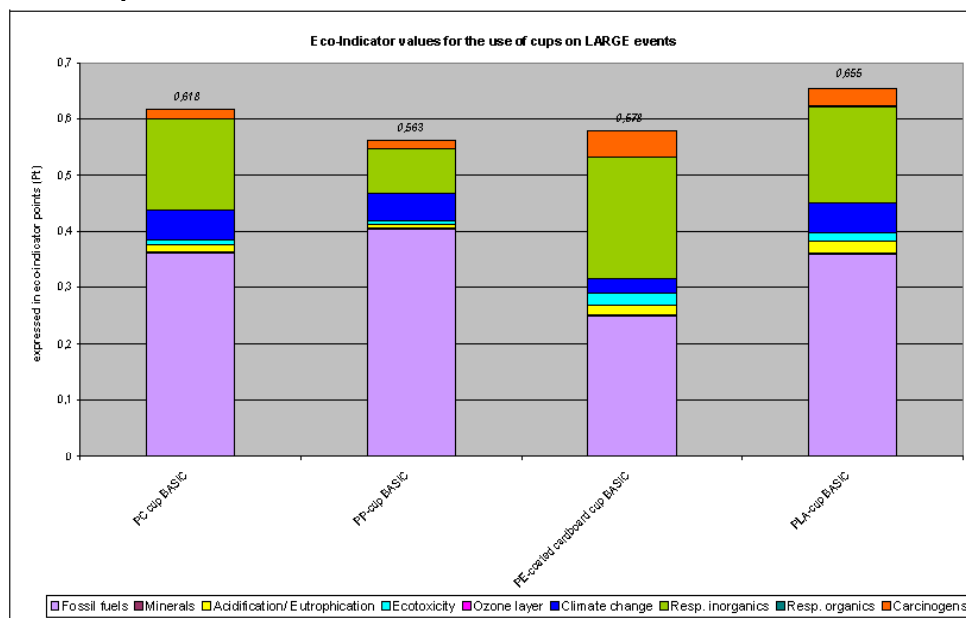
J.P. Pronk

Bijlagen:

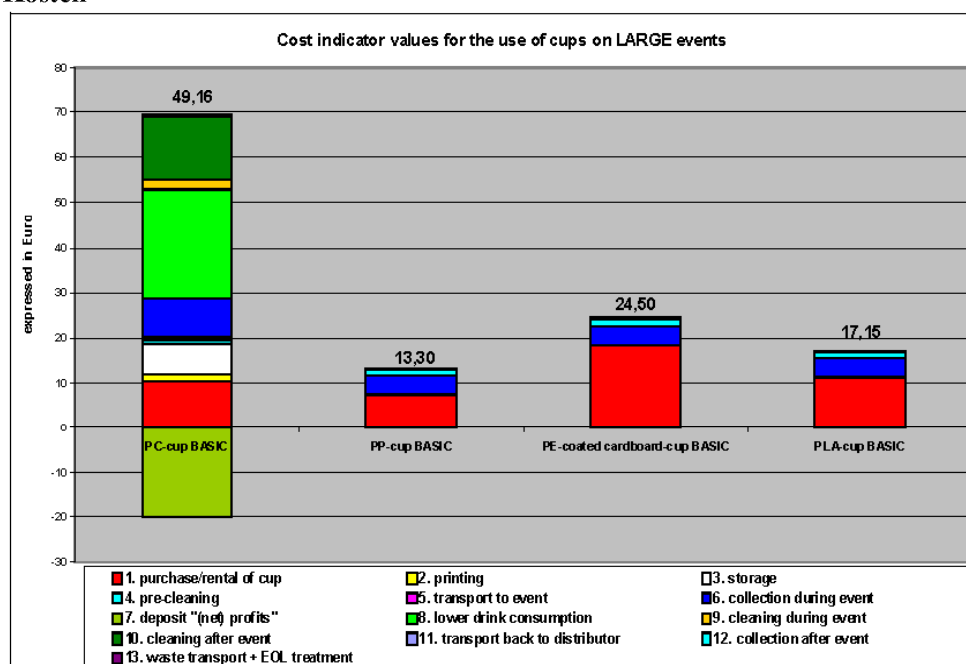
Verzoek bij beantwoording onderwerp, datum en kenmerk van deze brief te vermelden.  
In verband met het regeerakkoord om het aantal auto-kilometers terug te dringen wordt het zeer op prijs gesteld.  
... ..

## Bijlage VIII. Grafiek milieu-impact en kosten herbruikbare beker

### Milieu-impact



### Kosten



PC= Herbruikbare beker

PP= Wegwerpbeker

PE= Kartonnen beker

PLA= Biologisch afbreekbare beker

Bron: OVAM. (2006). *Dossier "Bekers op evenementen"*. STIP-afvalpreventiedossier.  
Mechelen: OVAM.

## **Bijlage IX. Persoonlijke reflectie**

Terugkijkend op de uitvoering van de bacheloropdracht, is het voor mij niet alleen een proeve van bekwaamheid geweest maar ook zeker een leerproces. De eerste stap was om te kijken wat ik nu precies wilde als bacheloropdracht. Hierbij kwam ik tot het besluit dat het in ieder geval een externe opdracht moest zijn, bij een bedrijf of organisatie buiten de Universiteit van Twente, omdat ik graag wilde zien op welke manier alle opgedane kennis in de loop der jaren van toepassing kan zijn in de praktijk. Ook wilde ik graag mijn opdracht uitvoeren bij een bedrijf waarbij nog genoeg kansen en mogelijkheden lagen voor verbetering, groei of verandering. Hierbij moest het bedrijf ook het liefst in de regio Twente zijn omdat ik geen zin had om te verhuizen of ver te moeten reizen. Na het schrijven en opsturen van mijn sollicitatiebrief en curriculum vitae na een aantal bedrijven was het wachten op antwoord. Hierbij ben ik wel tot de conclusie gekomen dat een opdracht je niet zomaar komt aanwaaien en dat je zelf kennissen en familie moet aanspreken, bepaalde sites in de gaten moet houden en niet te lang moet blijven stil zitten. Zodoende kwam uiteindelijk CupCreations met een telefoontje en naar het eerste gesprek leek het mij leuk om voor hen een opdracht uit te voeren. Mijn insteek was vooral dat ik zo van dichtbij kon bekijken hoe, en met welke aspecten rekening houdend, een startende onderneming probeert om door te breken op een markt en dat ik zodoende kan leren van hun behaalde successen of mislukkingen. Achteraf ben ik hier niet geheel in geslaagd omdat ik, doordat CupCreations geen bedrijfspand heeft, grotendeels thuis heb gewerkt aan de opdracht en hierdoor dus naar mijn mening niet dicht genoeg bij de organisatie stond. Wel bespraken we bij elke gemaakte afspraak de gang van zaken tot dan toe waardoor ik wel redelijk op de hoogte bleef van de vorderingen van CupCreations. Ook probeerde ik zoveel mogelijk Cupcreations te helpen met kleine tips en informatie afkomstig uit bijvoorbeeld gelezen krantenberichten of opgedane kennis.

Na aanleiding van het eerste gesprek heb ik twee onderzoeksvoorstellen gemaakt waarbij ik zoveel mogelijk de wensen van CupCreations en mijzelf heb geïntegreerd. Nadat CupCreations één van de onderzoeksvoorstellen had goedgekeurd ben ik gaan zoeken naar een begeleider op de Universiteit. Hierbij ben ik gaan zoeken naar een begeleider op het gebied van marketing omdat de oorspronkelijke opzet vroeg naar de mogelijkheden om door te kunnen breken in een potentiële markt. Nadat ik veelal van het kastje naar de muur ben gestuurd, was uiteindelijk de heer van Benthem bereidt om mij te begeleiden. Ook hij keurde het onderzoeksvoorstel goed en kon ik dus de opdracht accepteren bij CupCreations en verder gaan met het plan van aanpak. Ondertussen had ik met de heer van Benthem afgesproken om periodiek af te spreken en enkele deadlines te stellen om zo de voortgang van de opdracht te waarborgen. Ook met de heer Weenink, begeleider bij CupCreations, had ik periodieke afspraken gemaakt om zo elke keer de voortgang te kunnen bespreken. Buiten deze afspraken werkte ik geheel zelfstandig thuis aan de opdracht. Dit had enkele voordelen maar ook nadelen. Zo kon ik grotendeels zelf mijn tijd indelen en kon ik werken in een vertrouwde en rustige omgeving. Nadeel was wel dat als je af en toe vastliep er niemand direct in de buurt was die je verder kon helpen of je kon voorzien van wat nuttige tips. Hierdoor moest ik of gaan mailen en bellen of wachten op de volgende afspraak met de begeleiders. Ook had ik tijdens de opdracht er een handje van om eerst van alles zelf te proberen om eruit te komen voordat ik hulp inschakelde. Hierdoor kwam het halen van een deadline en dus de voortgang van de opdracht wel eens in het nauw. Ook was er, door het thuis werken, geen mogelijkheid tot samenwerking met andere mensen, bijvoorbeeld werknemers van een bedrijf. Dit had als gevolg dat je veelal op jezelf aangewezen was bij het vergaren van kennis en informatie. De enige samenwerking was met de begeleiders tijdens de afspraken.

Het plan van aanpak was dermate groot opgezet dat de uitvoering hiervan qua tijd en grootte totaal niet zou passen in het kader van een bacheloropdracht. Het was dus zaak om het onderzoeksgebied beter af te bakenen en bepaalde keuzes te maken. Hierbij vond

ik het lastig om te kiezen welke aspecten wel in het onderzoek moesten worden meegenomen en welke niet omdat ik bang was dat ik door deze keuzes te maken niet volledig genoeg zou wezen en op bepaalde aspecten niet genoeg in detail zou treden. Door te overleggen met de begeleiders en de probleemstelling van verschillende kanten te benaderen kwam ik uiteindelijk tot een plan van aanpak die uitvoerbaar was. Hierbij trad het begrip MVO steeds meer op de voorgrond. Aan de hand van dit plan van aanpak is de inleiding, de methodologie en het theoretisch kader geschreven. Bij de methodologie is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Niet alleen omdat dit de meest gangbare manier is om MVO te onderzoeken maar ook omdat ik dit persoonlijk de leukere manier van onderzoeken vind. Met kwantitatief onderzoek en met cijfers rekenen heb ik niet zoveel en is ook niet een sterk punt van mij.

Het schrijven van het theoretisch kader kostte veel zoek en puzzelwerk om een mooi sluitend verhaal te krijgen maar ik denk dat ik hier uiteindelijk wel redelijk in geslaagd ben. Bij het zoeken naar geschikte literatuur op het gebied van MVO kwam je al vrij snel terecht op het behalen van voordelen door middel van MVO. Dit paste goed bij wat ik wilde onderzoeken alleen was het lastig om de juiste en meest relevante literatuur eruit te filteren. Uiteindelijk is dit wel gelukt. Alleen had ik liever wat meer up-to-date literatuur gehad van de RBV-theorie. Helaas heb ik dit niet kunnen vinden.

Ondertussen is er ook contact gezocht met een tweede begeleider, de heer Troch. Hij heeft veel kennis op het gebied van MVO en kon mij daarom prima helpen bij de verdere uitwerking van de opdracht. Hierbij zou de heer van Benthem vooral letten op de onderzoeksmethodologie van de opdracht en zou de heer Troch meer kijken naar de inhoud op het gebied van MVO. Ik had de heer Troch mijn stukken tot dusver laten lezen en naar enkele punten van kritiek, enkele tips en feedback is de inleiding compleet herschreven, was de methodologie grotendeels goed en moest het theoretisch kader hier en daar nog aangepast worden. Hierbij kwam aan het licht dat de structuur die mijn rapport moest krijgen totaal niet duidelijk was, wat het lezen van de tot nu toe geschreven stukken aanzienlijk bemoeilijkte. Hierop ben ik meteen begonnen met het schrijven van inleidende tussenkopjes, het aangeven van welke onderdelen ik in mijn rapport wil behandelen en waar deze te vinden zijn in het rapport. De tweede fout die ik had begaan was dat ik de stukken niet gecontroleerd had op de spelling. In de stukken stikte het van de spelfouten. Mijn intentie was om deze eruit te halen nadien het hele rapport klaar was maar het lezen werd hierdoor zo moeilijk en het stond zo slordig dat ik dit beter direct had kunnen doen.

Vanaf het moment dat de heer Troch betrokken raakte bij mijn bacheloropdracht waren er bij de afspraken drie mensen aanwezig, waaronder ikzelf. Dit was een welkome verandering omdat je zodoende meer kennis, meer feedback en meer onderlinge afstemming had waardoor de kwaliteit van je opdracht kon verbeteren in tegenstelling tot aparte afspraken met elke begeleider.

Nadat ik het theoretisch kader zo goed als klaar had moest ik data gaan verzamelen. Dit deed ik door middel van interviews. Echter wist ik niet zo goed hoeveel partijen ik nu precies moest interviewen zodat mijn onderzoek wel enige relevantie zou hebben maar ook weer niet te groot zou worden. Na overleg met mijn begeleiders is ervoor gekozen om tussen de zes en acht interviews af te nemen. Het regelen van deze interviews heeft me veel meer tijd gekost dan ik oorspronkelijk had gedacht. Over het algemeen wil men graag meewerken aan een interview, maar om een afspraak te krijgen moet je er toch bovenop zitten en veel mailen en bellen. Ik kon echter niet van te voren al interviews regelen omdat ik eerst moest weten wat ik wilde gaan vragen tijdens de interviews. Hiervoor moest eerst het theoretisch kader zo goed als af voor zijn. Bij het maken van een afspraak voor een interview kwam ik erachter dat het soms handig is om gebruik te maken van de connecties die je hebt om ergens binnen te komen. Alvorens ik voor alle interviews een afspraak had en ze ook daadwerkelijk afgenomen had was ik een behoorlijk eind achter geraakt op mijn oorspronkelijke planning. Hierop is besloten in

overleg met de begeleiders om een streefdatum af te spreken wanneer ik mijn colloquium zou kunnen houden. Deze datum is ook gehaald. Tussendoor zijn wel enkele deadlines afgesproken waarop ik stukken af moest hebben zodat ze besproken en waar nodig aangepast konden worden.

De interviews zelf verliepen over het algemeen prima. Doordat ik ze opnam op een voice recorder kon ik me volledig richten op het gesprek. De beantwoording van de vooraf opgestelde vragen ging goed en er was voldoende flexibiliteit om in te spelen op de gegeven antwoorden van de respondent. Over het algemeen waren het prettige gesprekken waaruit ik de informatie kreeg die ik nodig had. Na het afnemen van de interviews is er begonnen met het analyseren van de verzamelde data. Ik was zeer verheugd van het feit dat ik de interviews had opgenomen. Hierdoor kon ik ze terug luisteren waardoor ik preciezer de data kon analyseren en er dus minder ruimte was voor fouten doordat ik bijvoorbeeld dingen vergeten was of anders interpreteer. Een nadeel is dat het analyseren veel tijd gaat kosten omdat je constant aan het terug luisteren bent wat er ook alweer gezegd werd. Dit had ik echter wel over voor de juistheid van het onderzoek.

Vervolgens zijn de conclusies, aanbevelingen en discussie geschreven. Hierbij kwam een ander zwak punt van mij aan het licht. Ik was veel te uitvoerig geweest en hierdoor ging ik ruim over het maximaal aantal toegestane pagina's heen. Door alles nog eens goed na te lezen kwam ik erachter dat ik veel tekst meerdere malen herhaalde en nadat ik dit aangepast had scheelde het aanzienlijk en zat ik zo goed als aan het maximaal toegestane aantal pagina's. Door het aanpassen van de lay-out, het ruimer opzetten van de tekst en het invoegen van illustraties is naar mijn mening ook de leesbaarheid van het verslag goed.

Vervolgens heb ik het verslag nog eens laten lezen door enkele familieleden om vervolgens te kijken of ze nog nuttige op of aanmerkingen hadden met betrekking tot het onderzoek, spelling of lay-out. Dit heeft een groot voordeel omdat nu eenmaal de iemand dingen eruit haalt die de ander weer niet had gezien en andersom.

Tot slot heb je voordat je begint met de daadwerkelijke uitvoering van het onderzoek een verwachting van welke kant het onderzoek opgaat. Na de interviews was het duidelijk dat in de markt van evenementen MVO niet zal leiden tot concurrentievoordeel en dat dus het concept van CupCreations hier niet op in kan spelen. Dit was tegen mijn verwachting in en ondanks dat het antwoord niet overeenkomt met wat je had gehoopt is het wel een antwoord. Door de strategische dimensies anders te gebruiken dan voorheen de bedoeling was is er flexibel omgegaan met deze ontdekking. Hierdoor is er toch een manier gevonden om MVO te gebruiken als een marktbenadering en voldoet het onderzoek grotendeels aan het verzoek van de opdrachtgever. Hierbij ben ik echter van mening dat MVO in de evenementenmarkt, ondanks de grote bekendheid, nog in zijn kinderschoenen staat. Dit komt omdat de meeste partijen er nog niet gestructureerd, met een beleid en budgetten, mee bezig zijn. Hierdoor zal in de toekomst de resultaten van dit onderzoek wel eens anders kunnen uitvallen.