

TITEL CASESTUDY: GROEI MET EEN DOEL: HOE EEN CHOCOLADEBEDRIJF DE TRANSFORMATIE VAN EEN BEDRIJFSTAK IN GANG ZETTE

AUTEUR: SDT

THEMA: DUURZAAM VOEDSELSYSTEEM

Beschrijving case study:

Tony Chocolonely is een Nederlandse producent van premium chocoladerepen van Belgische chocolade met een sterk verantwoorde voetafdruk. De oprichter, Teun van de Keuken (alias Tony), veranderde van journalist in sociaal activist en uiteindelijk in ondernemer met een sterk doel voor ogen, in dit geval de transformatie van de toeleveringsketen van cacao naar een kinderarbeidvrije, fairtrade en op biologische landbouw gebaseerde inkoop.

Het begon met een televisieprogramma. In 2005 belichtte de Nederlandse onderzoeksjournalist Teun van de Keuken op indringende wijze de uitbuiting in de chocolade-industrie. Hij werd gefilmd terwijl hij repen chocolade at en meldde zich vervolgens bij de Nederlandse politie als een bewuste medeplichtige aan illegaal geproduceerde goederen. Hij nam een advocaat in de arm om zijn schuld te bewijzen en legde de getuigenissen voor van de kindsclaven die moesten werken in de cacao-industrie waar mensenhandel aan de orde van de dag was. De schokkende tactiek van de show maakte begripelijkwijjs grote indruk op de Nederlandse kijkers.

Na de uitzending ging van de Keuken verder: hij bedacht een missie om kinderslavernij in de chocoladeproduktie uit te roeien, reep voor reep - Tony's Chocolonely werd geboren met een doel: chocolade produceren zonder uitbuiting of slavernij.

In de daaropvolgende drie jaar bewees het bedrijf dat uitbuitingspraktijken konden worden uitgebannen uit de toeleveringsketen en dat het bewustzijn van de consument kon worden vergroot om in te spelen op de ethiek van het grote geheel. Het behaalde ook een geloofwaardige omzet van 1 miljoen euro. Nu het bedrijf veel succes had geboekt met zijn grondbeginselen, was het klaar om te groeien, maar hoe kon dit gebeuren zonder zijn essentiële ethiek te verliezen?

Henk Jan Beltman kwam bij het bedrijf en werd in 2011 grootaandeelhouder. Na zijn werk bij Innocent Drinks wist hij hoe je een merk bouwt met een duidelijk doel voor ogen. Hij wist ook dat toen Innocent eenmaal aan Coca Cola was verkocht, het ethos van het bedrijf ondergeschikt werd gemaakt aan de winst-over-principe-benadering van de drankgigant. Hij wist dat de aanpak van de grote bedrijven het merk zou ondermijnen.

Jan Beltman besloot om doelbewust te verdubbelen en dit te koppelen aan uitbreiding. Vijf kernwaarden liggen ten grondslag aan het doel van het bedrijf: elk ingrediënt traceren tot aan de bron, boeren hogere prijzen betalen, hen helpen hun productiviteit te verbeteren, modernisering en gewasdiversificatie aanmoedigen en investeren in landbouwcoöperaties om kleinschalige boeren op lange termijn mondiger te maken.

Bewustmaking van de consument, het goede voorbeeld geven aan de sector en wereldwijd actie inspireren door samen te werken met ngo's en regeringen zijn de kernwaarden van het bedrijf.

Dat werd in 2011 op de proef gesteld toen een Nederlandse documentaire kinderarbeid bij de hazelnootogst in Turkije aan het licht bracht. Tony's Chocolonely reageerde door te stoppen met het gebruik van Turkse hazelnoten en samen te werken met andere bedrijven om de arbeidspraktijken in Turkije te onderzoeken en te beïnvloeden.

In 2017 was de netto omzet van het bedrijf opgelopen tot 44,9 miljoen euro. Het was het nummer drie chocolademerkt in Nederland en had zich vastgezet op de Duitse, Zweedse en



Amerikaanse markt. Het was ook begonnen zijn concurrentie aan de schandpaal te nagelen. De zes Zwitserse chocoladegiganten: Barry Callebaut, Choclat Frey, Chocolats Halba, Lindt & Sprüngli, Mondelēz en Nestlé zegden toe structureel over te stappen op duurzame cacao bronnen. Het doelgerichte model van Tony's Choclonely had een benijdenswaardige groei bereikt en de transformatie van een bedrijfstak in gang gezet.

De volgende factoren vormen belangrijke milieu- en sociale effecten in verband met dit geval:

- Kinderarbeid binnen de toeleveringsketen van cacao
- Uitbuitende arbeidspraktijken bij boeren
- Ethische arbeid en evenwicht tussen werk en privéleven
- Onethische inkoop van ingrediënten
- Tracking en tracing van het toeleveringsnetwerk

Conclusie:

Door het doel centraal te stellen in zijn merk bewijst een kleine start-up met een grote missie dat het mogelijk is levens te verbeteren, harten en geesten te veroveren en zich te vestigen als een kracht waarmee veel grotere concurrenten rekening moeten houden.

Discussievragen:

Wat is de problematische situatie die Tony Choclonely probeert op te lossen? (probleem)

Waarom heeft hij besloten het op te lossen? Wat drijft hen? (doel)

Wat zijn de activiteiten van Tony Choclonely? Wat doen ze om het op te lossen? Welke andere stappen zou je nemen om het probleem op te lossen? (oplossing)

Wat is hun doelgroep? Wie zijn hun klanten? Wie zijn hun klanten? (klantsegmenten)

Hoe zullen de activiteiten van Tony Choclonely de wereld of de situatie ten goede veranderen? (impact)

En hoe weten ze dat ze dat bereikt hebben? (kerncijfers)

Dus wat doet Tony Choclonely anders? Wat zien hun klanten als de grootste waarde? (unieke waardepropositie)

Op welke manieren leveren zij hun producten of diensten (kanalen)?

Wat zijn hun belangrijkste kosten en wat is de belangrijkste bron van hun inkomsten? (inkomsten)

BELANGHEBBENDEN: 1) BOEREN, 2) KINDEREN, 3) LEVERANCIERS, 4) NGO'S, 5) OVERHEDEN.

ETHISCHE KWESTIES (POSITIEF, NEGATIEF) IN VERBAND MET HET SCENARIO: (1) KINDERARBEID, (2) ONEERLIJKE ARBEIDSPRAKTIJKEN, (3) UITBUITING, (4) ONETHISCHE TOELEVERINGSKETEN, (5) TRACERING EN SOURCING

BEHANDELDE GROENE VAARDIGHEDEN: LEIDERSCHAPVAARDIGHEDEN, MANAGEMENTVAARDIGHEDEN, LANDSCAPINGVAARDIGHEDEN, FINANCIËLE VAARDIGHEDEN, INKOOPVAARDIGHEDEN, COMMUNICATIEVAARDIGHEDEN

SDGS BEHANDELD: DOEL 1: GEEN ARMOEDE, DOEL 2: GEEN HONGER, DOEL 3: GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN, DOEL 5: GENDERGELIJKHEID, DOEL 8: FATSOENLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI, DOEL 10: MINDER ONGELIJKHEID, DOEL 12: VERANTWOORDE





SDG LABS – Harnessing the potential of the Social Economy towards a green transformation through the establishment of Socially Driven Green Labs within Universities

Project No. 2021-1-PL01-KA220-HED-000032077

CONSUMPTIE EN PRODUCTIE, DOEL 15: LEVEN OP HET LAND, DOEL 16: VREDE, RECHTVAARDIGHEID EN STERKE INSTELLINGEN, DOEL 17: PARTNERSCHAPPEN VOOR DE DOELEN.



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the National Agency (NA). Neither the European Union nor NA can be held responsible for them.