

## Μελέτη περίπτωσης: Tony's Chocolonely

«Το όνομά μου είναι Καμ Σάμι Φέλιξ. Είμαι 16 ετών. Δούλεψα σε μια φυτεία κακάο από το 1999 μέχρι το 2003. Ήμασταν 500 άτομα στη φυτεία. Δεν πληρωνόμουν και με ανάγκαζαν να δουλεύω. Δεν μου επέτρεπαν να φύγω από τη φυτεία» (Coronel & Forrer, 2016).

Οι ιστορίες των παιδιών που εργάζονται ως σκλάβοι σε φυτείες κακάο στη Δυτική Αφρική αποτελούν τη βάση της ύπαρξης της εταιρείας σοκολάτας με έδρα το Άμστερνταμ. Το 2003, μια ομάδα Ολλανδών ερευνητών δημοσιογράφων ανακάλυψε ότι υπήρχε αυτό το είδος σκλαβιάς. Έκπληκτοι, προσπάθησαν ό,τι μπορούσαν να σκεφτούν για να πουν στον κόσμο για αυτό το πρόβλημα και την ανάγκη να το διορθώσουν. Μετά από πολλές απογοητεύσεις, αποφάσισαν να δώσουν το παράδειγμα, προσπαθώντας να φτιάξουν οι ίδιοι μια σοκολάτα χωρίς σκλάβους. Σχεδόν δεκαπέντε χρόνια αργότερα, αυτό το έργο δημοσιογραφίας εξελίχθηκε στον κορυφαίο παραγωγό σοκολάτας στις Κάτω Χώρες: το Chocolonely του Tony (ή το Tony's).

### Πρώτη φάση

Το Tony's Chocolonely είναι το έργο μιας ομάδας ερευνητών δημοσιογράφων που έκαναν την τηλεοπτική εκπομπή «Keuringsdienst van Waarde» (Υπηρεσία Πληροφοριών Καταναλωτών). Σε αυτό το πρόγραμμα, οι δημοσιογράφοι προσπαθούσαν να εντοπίσουν την προέλευση των καταναλωτικών αγαθών, τις περισσότερες φορές των τροφίμων, θέτοντας φαινομενικά απλές ερωτήσεις. Το 2003, ξεκίνησαν μια έρευνα για το πώς παράγεται η σοκολάτα. Τότε είχαν μια σημαντική ανακάλυψη: ηχογράφησαν μια τηλεφωνική συνομιλία με έναν εκπρόσωπο της κορυφαίας εταιρείας Nestlé, ο οποίος παραδεχόταν ότι υπάρχει παιδική δουλειά στη βιομηχανία κακάο. Το 2005 αποφάσισαν λοιπόν να κάνουν μια τολμηρή κίνηση. Ο Teun van de Keuken, κύριος δημοσιογράφος του προγράμματος, παραδόθηκε στην ολλανδική αστυνομία, λέγοντας ότι είναι «εγκληματίας σοκολάτας», καθώς τρώει σοκολάτα ενώ γνωρίζει ότι αυτή παράγεται από δουλειά σκλάβων. Η μήνυση τράβηξε πολλά βλέμματα. Ωστόσο, το 2007 η αγωγή απορρίφθηκε τελικά από το δικαστήριο για κυρίως τεχνικούς λόγους: η άμεση σχέση μεταξύ της παιδικής εργασίας σκλάβων και των ράβδων σοκολάτας που έτρωγε ο Teun van de Keuken δεν μπορούσε να αποδειχθεί.

### Ξεκινώντας μια νέα επιχείρηση (2006/7-2011)

Με τη μήνυση να απορρίπτεται και τους κύριους παράγοντες της βιομηχανίας σοκολάτας να μην κινούνται για το θέμα, η ομάδα ξεκινά μια διαφορετική προσέγγιση. Αποφασίζουν να προσπαθήσουν να δώσουν το παράδειγμα,

φτιάχνοντας τη δική τους μπάρα σοκολάτας «χωρίς σκλάβους». Συνεργάζονται με τον Max Havelaar, έναν ανεξάρτητο μη κερδοσκοπικό οργανισμό που αδειοδοτεί τη χρήση του σήματος πιστοποίησης Fairtrade σε προϊόντα στην Ολλανδία σύμφωνα με τα διεθνώς συμφωνημένα πρότυπα Fairtrade (<http://maxhavelaar.nl/english>). Ισχυρίζονται ότι μπορούν να πάρουν κόκκους κακάο από έναν συνεταιρισμό αγροτών στην Γκάνα που είναι εγγυημένο ότι θα παραχθούν χωρίς εργασία σκλάβων παιδιών. Οι δημοσιογράφοι συνάπτουν συμφωνία με τον Βέλγο ανεξάρτητο παραγωγό σοκολάτας Alain de Laet για την παραγωγή 5.000 ράβδων σοκολάτας γάλακτος 200 γραμμαρίων. Το κόστος είναι 15.000 ευρώ, το οποίο καλύπτει ο Maurice Dekkers από τις προσωπικές του αποταμιεύσεις. Πρέπει να βρουν ένα όνομα και ένα περιτύλιγμα και αποφασίζουν να ονομάσουν το μπαρ Tony's Chocolonely, με τον Tony να αναφέρεται στον Teun van de Keuken και τον "lonely" να αναφέρεται στη μοναχική μάχη που βιώνουν. Μόλις αρχίσουν να πουλάνε τα πρώτα προϊόντα, η επιτυχία είναι άμεση.

Ωστόσο, τα πράγματα στη συνέχεια αρχίζουν να δυσκολεύουν. Πρώτον, αποδεικνύεται ότι η Max Havelaar δεν μπορεί να εγγυηθεί ότι οι πραγματικοί κόκκοι κακάο που χρησιμοποιήθηκαν παρήχθησαν δίκαια. Δεν μπορούν να εντοπιστεί η διανομή από τον προμηθευτή έως την εταιρεία παραγωγής σοκολάτας. Επιπλέον, η Max Havelaar καταβάλλει ένα ασφάλιστρο στους συνεταιρισμούς εταίρους της, αλλά δεν είναι σαφές εάν αυτό αγγίζει πραγματικά τον μεμονωμένο αγρότη. Καθώς αυτά τα προβλήματα γίνονται ξεκάθαρα το 2006, η διατύπωση στο προϊόν άλλαξε από «100% σοκολάτα χωρίς σκλάβους» σε «στο δρόμο προς τη σοκολάτα 100% χωρίς σκλάβους». Ο Maurice, ο Teun και οι άλλοι δημοσιογράφοι αποφασίζουν επίσης ότι χρειάζονται χρήματα και βοήθεια. Ο Maurice έχει κάποιο κεφάλαιο και επενδύει 60.000 ευρώ και δανείζεται επιπλέον 100.000 ευρώ από τράπεζα. Ο Maurice ξεκινά την εταιρεία Tony's Factory BV και προσλαμβάνει την Eveline Raymans ως «διευθύντρια σοκολάτας». Ο Teun αποφασίζει να επικεντρωθεί στη δουλειά του ως δημοσιογράφος και δεν συμμετέχει στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Η εταιρεία, η οποία λειτουργεί αρχικά από το γραφείο τηλεοπτικής παραγωγής στο Άμστερνταμ, στη συνέχεια μετακομίζει σε άλλα γραφεία στο Άμστερνταμ. Ο Maurice και η Eveline με πολύ μικρή εμπειρία στη διαχείριση μιας επιχείρησης, αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα. Στη συνέχεια, το 2007, τους προσεγγίζει ο Henk Jan Beltman, ένας έμπειρος έμπορος που δείχνει προθυμία να επενδύσει στην εταιρεία.

#### Διεθνής επέκταση (2011-2017)

Το 2011 γίνεται συμφωνία. Ο Beltman επενδύει χρήματα στην εταιρεία, καθιστώντας τον πλειοψηφικό μέτοχο. Ενώ ο Beltman ενδιαφέρεται για τον Tony's εδώ και χρόνια, δεν έχει εμπειριστατωμένες πληροφορίες για την αλυσίδα

αξίας του κακάο. Αποφασίζει να ταξιδεύει στη Δυτική Αφρική. «Τη στιγμή που είδα τι συνέβαινε εκεί, η εταιρεία μπήκε πραγματικά κάτω από το δέρμα μου», λέει ο Beltman.

Ο Μπέλτμαν και η ομάδα του ξεκινούν μια στρατηγική ταχείας επέκτασης. Σε πρακτικό επίπεδο, εξασφαλίζουν συμφωνίες με μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Εισάγουν νέα προϊόντα, όπως «mini bars», σοκολατούχο γάλα και εποχιακά προϊόντα όπως τα πασχαλινά αυγά. Προκαλούν περαιτέρω την παραδοσιακή βιομηχανία σοκολάτας εισάγοντας πολλές καινοτόμες γεύσεις σε αυτό που ο Tony's αποκαλεί «ειδικές εκδόσεις». Μία από αυτές τις νέες γεύσεις αποδεικνύεται το best seller της εταιρείας. Η μπάρα με γεύση καραμέλας γάλακτος με θαλασσινό αλάτι αντιπροσωπεύει τώρα περίπου το 40% των συνολικών εσόδων τους.

Πολλή δουλειά γίνεται και για την αποστολή της εταιρείας, η οποία αναδιατυπώνεται και διευκρινίζεται ως: «τρελή για τη σοκολάτα, σοβαρή για τους ανθρώπους». «Για εμάς, το να κερδίζουμε χρήματα είναι ένα μέσο για έναν σκοπό, όχι ένας στόχος από μόνος του», προσθέτει ο Henk Jan. Βλέπει το Tony's ως μια κοινωνική επιχείρηση, παρόλο που - στο όραμά του - η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μια ετικέτα που ελπίζουμε ότι δεν θα είναι πλέον απαραίτητη στο εγγύς μέλλον. «Αν πείτε «είμαστε μια εταιρεία για κέρδη», ανακατεύετε τον στόχο και τα μέσα σας. Αυτή δεν είναι μια εταιρεία στην οποία θέλω να καταβάλω την προσπάθειά μου».

1. Πώς προέκυψε η ιδέα στην εταιρεία;
2. Τι είδους καινοτομία αναπτύχθηκε;
3. Ποιο είναι το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας;
4. Ποιοι παράγοντες του κοινωνικού οικοσυστήματος επηρέασαν τη θετική απόδοση της επιχείρησης;