

Veld: Behoud van het bedrijf

Onderwerpen: Respect voor de vermeende betrokkenheid / Oorzaak gerelateerde marketing

Titel: Ethische patstelling

Deel 1

“Buongiorno” is een van de oudste koffiebranderijen in Italië. In 1904 opgericht en nog steeds in handen van de familie. Haar marktaandeel op de Italiaanse markt is ongeveer 4%. Het aandeel is de laatste twee decades permanent aan het dalen en het afnemersgebied is alleen in Noord Italië geconcentreerd. De familie die het bedrijf beheert heeft de laatste jaren veel aanbiedingen tot verkoop van het bedrijf afgeslagen. Verzwakt door zowel een gebrek aan beleid als door een gebrek aan financiën is het niet geslaagd in haar internationale ontwikkeling terwijl bijna alle concurrenten dat wel waren.

Het bedrijf wordt op dit moment geleid door 9 leden van de familie en heeft 96 medewerkers. Het brandingproces is een erg eenvoudige: in feite slechts 10 medewerkers werken aan de productie; de overgebleven medewerkers zijn betrokken in het aankoopbeleid (aanschaf van koffiebonen van verschillende delen van de wereld) en vooral in het commerciële beleid (verdeeld in een supermarkten divisie en een bar & restaurant divisie).

Het afgelopen jaar was voor “Buongiorno” dramatisch en nog en moeilijk jaar betekend het eind van het bedrijf of het wordt overgenomen door een van de grotere bedrijven op de markt. Het voornemen van de Verkoop Manager (aan het eind van het jaar ontslagen) om een diversiteit in producten te voeren en een communicatie strategie op te zetten op “traditioneel” en “authentiek” was een fout.

M. Rossi is de nieuwe dynamische Verkoop Directeur. 3 maanden geleden aangenomen, hij presenteert zijn eerste analyse, conclusies en strategische plan aan het management team. Gelet op de financieel zwakke positie van het bedrijf en het prijsbeleid zijn communicatie campagnes niet toegestaan. In plaats daarvan heeft hij met een groot idee te komen: klanten zijn zeer gevoelig voor sociale aspecten en hij denkt dat “Buongiorno” een goede winst kan krijgen door de promotie van haar goederen met de belofte een sociale activiteit te financieren (afhankelijk van) ieder verkocht pak koffie. Hij vraagt het team zijn idee te waarderen zodat hij door kan werken aan het specificeren van zijn project.

1. Wat denk je van de situatie?
2. Zou het management team Mr. Rossi hun toestemming geven om door te gaan?
3. Zou MVO een deel kunnen zijn van een bedrijfsbeleid? Waar liggen er grenzen bij een MVO activiteit?

(Discussie in groepjes en plenair)

Deel 2

Het managementteam, evenwel ze verdeeld is, had geen alternatief voor een “nietsdoen strategie”. Dus gingen zij akkoord.

Een maand later komt Mr. Rossi terug bij het managementteam. Na verschillende mogelijkheden overwogen te hebben had hij een goed project gevonden. Hij is in contact gekomen met een lokale humanitaire organisatie in Costa Rica waar “Buongiorno” zelf inkoopt. De nieuwe onbekende organisatie helpt mensen met de restauratie van hun huizen na de ramp veroorzaakt door de orkaan Nelly. Mr. Rossi vertelt dat hij er heen wilt gaan en de organisatie bezoeken (waarmee hij tot nu toe alleen telefonisch contact heeft gehad) en er een contract mee wilt afsluiten. Daarna besteed hij meer tijd aan het presenteren van de voorbeelden van nieuwe verpakkingen waarop een bijdrage van 40 cent aan de mensen in Costa Rica wordt beloofd.

Dan vraagt hij om een snelle beslissing: De hele campagne is klaar en het commercieel resultaten van “Buongiorno” gaan achteruit. Hij is van plan om binnen 30 dagen “op de planken” te zijn.

4. Wat, naar uw mening, zal het management team in deze doen?
5. Welke rol zou door de organiserende organisaties door controle en certificatie gespeeld moeten worden?

(Groepsdiscussie)

Deel 3

De campagne is begin juni gestart. De eerste resultaten zijn zeer goed en het commerciële resultaat over het 3^e kwartaal is gegroeid met 25%. Maar de actie verliest geleidelijk de aandacht van de klanten en de resultaten in het laatste kwartaal waren lager dan die in het afgelopen jaar. Dank zij de actie waren de cijfers dit jaar aardig in balans.

We zijn nu op het eind van het jaar; een \$ 2.00 was eind juli naar de organisatie in Costa Rica gestuurd; Mr. Rossi legt nu uit aan het managementteam dat hij de organisatie heeft bezocht en juist een mondelinge overeenkomst te bekrachtigen; sinds de zomer had hij geen enkel contact met hun; in overeenstemming met de verkoopcijfers zou "Buongiorno" \$200.000 naar de organisatie moeten sturen. Volgens de financiële directeur zou de subsidiering de solvabiliteit van het bedrijf aantasten en kan dat het eind van het bedrijf betekenen.

6. Wat zou volgens u het managementteam moeten beslissen?
7. wat is uw mening over de hele opzet van het praktijkvoorbeeld?

(Discussie in kleine groepen en plenair)