

MARKETING Grootste drankengroep ter wereld gaat Nestlé, McDonald's en Nike achterna in strijd om schoon imago

Coca-Cola vecht voor behoud van zijn positief merk

■ (tijd) - Coca-Cola komt de jongste jaren steeds meer onder vuur te liggen van actiegroepen uit de milieubeweging, humanitaire organisaties en vakbonden. Voor het bedrijf met het sterkste merk ter wereld is dat een probleem, dat het tracht op te lossen met een sterk doorgedreven vorm van sociaal verantwoord ondernemerschap.

Neville Isdell studeerde veertig jaar geleden af aan de universiteit van Kaapstad. Maar niemand vermoedde dat hij het tot gedelegeerd bestuurder van Coca-Cola zou schoppen. Isdell was met een diploma sociale wetenschappen eerder voorbestemd om sociaal werker te worden. Maar in plaats daarvan koos hij voor een baan bij een lokale bottelarij van Coca-Cola in zijn thuisland Zambia.

Isdell herinnert zich dat hij destijds nog eens naar de universiteit terugkeerde: 'Een van mijn vroegere professoren reageerde uitermate verbaasd op mijn beroepskeuze. Ik zei hem dat ik ervan overtuigd ben dat je meer waarde kunt creëren en mensen helpen door voor een bedrijf als Coca-Cola te werken dan als een eenling in de sociale sector.'

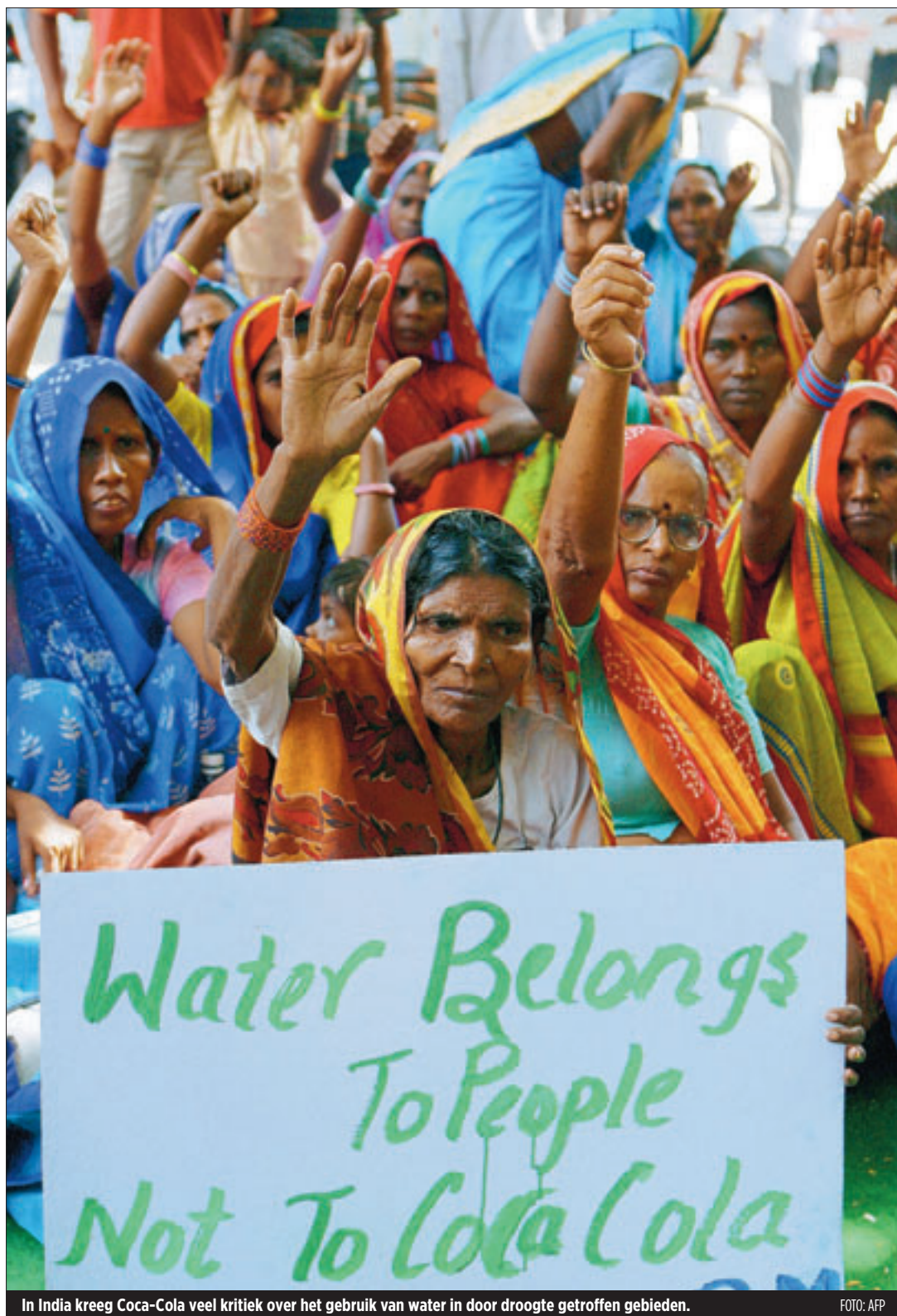
Voor de velen die Coca-Cola de jongste jaren onder vuur namen, klinkt het positivisme van Isdell ongetwijfeld absurd. De afgelopen jaren kreeg de frisdrankenproducent bakken kritiek te slikken. De aantijgingen gaan van vermeende mishandeling van arbeiders in Colombia, over gebruik van water in door droogte getroffen gebieden in India tot de rol van het bedrijf in het fenomeen van kinderobesitas in de westerse landen.

NIKE

Met de boycot van Coca-Cola op universitaire campussen in Noord-Amerika en delen van Europa lijkt het erop dat het concern Nike, Nestlé en McDonald's heeft opgevolgd als het belangrijkste doelwit van de antiglobalisatiebeweging. De studentenboycot heeft weinig impact op de verkoopcijfers. Maar de aanhoudende kritiek bedreigt wel het meest waardevolle onderdeel van Coca-Cola's actief: het merk. Coca-Cola werd altijd als positief beschouwd. 'Maar nu bestaat het gevaar dat het merk als iets slechts wordt aanzien.'

Tot voor kort had Coca-Cola de reputatie om zich onvermurwbaar op te stellen. Een voorbeeld daarvan: de contaminatie in België in 1999. Het duurde een week vooraleer het bedrijf zijn verantwoordelijkheid tegenover de getroffen consumenten opnam. En op de algemene vergadering van Coca-Cola in 2004 werd een aandeelhouders-activist door beveiligingsagenten hard aangepakt en uit de zaal verwijderd.

Maar sinds de twee jaar dat Neville Isdell aan het hoofd van de groep staat, is de politiek van Coca-Cola aan het veranderen. Kort na



In India kreeg Coca-Cola veel kritiek over het gebruik van water in door droogte getroffen gebieden. FOTO: AFP

zijn benoeming tot gedelegeerd hield Isdell een meeting met de 150 topmanagers om de strategische prioriteiten vast te leggen. Een van de doelstellingen bestaat erin te zorgen dat Coca-Cola in de wereld een erkende leider wordt in 'corporate social responsibility'. Voor de cynici lijkt dit eerder een retorische zeepbel die gebruikmaakt van modetermen als 'duurzaam ondernemen'. Maar voor Coca-Cola is dit een belangrijke erkenning van het feit dat het bedrijf de sociale en milieutoepics moet aanpakken.

TRADITIE

De meest dringende taak van Coca-Cola bestond erin om de sociale en milieuroisico's in kaart te brengen en aan te pakken voor-

'Ik ben ervan overtuigd dat je meer mensen kunt helpen door voor een bedrijf als Coca-Cola te werken dan als een eenling in de sociale sector.'

Neville Isdell,

gedelegeerd bestuurder Coca-Cola

leer die tot een conflict konden leiden. De meeste bottelarij- en distributieactiviteiten van Coca-Cola zijn uitbesteed. Maar net zoals Nike aansprakelijk werd gesteld voor misbruik van overzeese thuisarbeiders, ondervond Coca-Cola dat het niet kon ontsnappen aan de verantwoordelijkheid voor partners aan de andere kant van de wereld.

In de jaren 90 werden vakbonden leden van de onafhankelijke bottelarij van Coca-Cola in Colombia vermoord door een groepering die tegen vakbonden is. Coca-Cola kneep een oogje dicht en ontkende de wantoestand. Maar activisten hielden hun beschuldigingen meer dan een decennium aan.

'Die zaak toont aan dat wanneer

je juridisch niet aansprakelijk bent, maar als de opinie je wel verantwoordelijk stelt, je best de risico's probeert in te perken', zegt Ed Potter, directeur arbeidsrelaties. Potter heeft een audit gevoerd van de arbeidsprocessen doorheen de hele leveringsketen van Coca-Cola. De leveranciers worden nu verondersteld om het personeelsbeleid van Coca-Cola toe te passen. Ook werd een audit gevoerd naar het gebruik van water door ongeveer 1.000 bottelarij over heel de wereld en naar de impact op de plaatselijke watervoorraden. Om de transparantie te vergroten opende Coca-Cola een dialoog met critici, studentengroeperingen en niet-gouvernementele organisaties.

DRANKAUTOMATEN

Jarenlang heeft Coca-Cola weerstaan aan de druk van een onafhankelijk onderzoek naar de gebeurtenissen in Colombia. Nu heeft Coca-Cola de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) uitgenodigd om de operaties in dat land te inspecteren. Het concern richtte tevens een internationaal forum met bedrijven en NGO's op om het probleem van geweld tegenover vakbonden te onderzoeken.

Jeff Seabright, een voormalige adviseur van president Bill Clinton en bij Coca-Cola verantwoordelijk voor water en milieu, hanteert een gelijkaardige strategie. Hij kreeg de steun van Greenpeace voor het initiatief om drankautomaten milieuvriendelijker te maken. Hij leverde fondsen voor een drinkwaterproject van de World Wildlife Fund en was medeoprichter van Global Water Change, een alliantie tussen bedrijven en NGO's die bekommerd zijn om gezond drinkwater in de ontwikkelingslanden voor iedereen toegankelijk te maken.

'Ons merk is een ultiem doelwit voor critici die aandacht willen voor hun zaak', zegt Seabright. 'Maar NGO's beginnen te begrijpen dat ze met ons meer kunnen bereiken omdat het merk en de globale aanwezigheid van ons een machtige partner maken.'

Naast arbeidsrechten en waterverbruik maakt bij de gewone consumenten kinderobesitas het voorwerp van bezorgdheid uit. Coca-Cola vindt het niet fair dat soft drinks worden aangewezen als schuldige voor een probleem met meerdere oorzaken. Maar ook hier heeft het bedrijf zijn houding bijgesteld. Het volgt de richtlijnen van de industrie om de verkoop van suikerhoudende dranken in scholen te beperken.

'Coca-Cola zou dit in het verleden niet hebben gedaan', zegt Robert Davies, directeur van het International Business Leaders Forum dat duurzaam ondernemen promoot. Coca-Cola is sponsor van dit forum. 'Ze hebben geleerd dat ze beter antwoorden op de percepties van de markt dan op hetgeen ze zelf voor waar aannemen.'

■ Financial Times

COLUMN

Karliën Van de Velde

Eeuwige jachtvelden

De winterkoopjes zijn halfweg. Hoera. Ik ben met geen stokken naar de winkelcentra te krijgen, maar af en toe moet het wel eens, voor de goede zaak. En dan sta ik verbouwereerd te kijken naar de koopjesjagers die mijn favoriete boetieks plunderen als waren het bazaars in Casablanca. Mensen van alle pluimage, die je er anders nooit ziet. Het klinkt sektarisch, maar zonder discriminatie geen premiums, nietwaar?

Ik troost me met de gedachte dat koopjes noodzakelijk zijn voor moedertikelen. Als de oude rommel weg is, hervinden merken hun vertrouwe gedaante en verdwijnt alle twijfel over hun status als sneeuw voor de lentozon. Het is een mooie cyclus van winst maken, lelijk geworden winkelochters verwijderen, en weer investeren.

Dat gaat prima zolang het marktaandeel en de winst blijven groeien. Is dat niet het geval, dan sta je natuurlijk voor een dilemma. Hoe groeien? Meer klanten winnen, is het antwoord. Maar hoe?

Laatst kreeg ik een proeve van marktverbreiding bij de bank.

U moet weten dat mijn plaatselijke bankkantoor - dat niet aan koopjes meedoet - een zekere standing uitstraalt. Men is geneigd zich naar het decor te kleden voor men er 'binnentreedt'. Collega's zien er stevast erg 'upmarket' uit, wat het thuisgevoel, waar de bank graag naar streeft, alleen maar versterkt. Niet zo deze keer. Op een bankje hadden immers twee rebelse tieners postgevat die de beschaafde stilte in de wachtzaal luidrechtig verstoorden door een conversatie te voeren over - nota bene - hun stoelgang. Een interessante uitwisseling van blikken volgde. Tussen de klanten, van de klanten naar de loketdames, en van de loketdames naar de twee bakvissen. Toen het hun beurt was, bleek er nog 15 euro op hun re-

kening te staan (ook dat mochten we horen) en dat was ook precies wat ze wilden hebben.

Nu zal die bank geen klant minder hebben omdat haar reclamecampagne om jongeren aan te trekken succes heeft. Belgen zijn te lui om van bank te veranderen, laat staan dat ze dat zouden doen omdat het cliëntèle er wat heterogener wordt. Veel winst zal de bank er niet op maken, maar geduld is een schone deugd. Snotneuzen met 15 euro op hun rekening hebben alle tijd om miljoenair te worden en vissen in nieuwe doelgroepen kan hier dus werken.

Ook lijkt het me geen probleem als er plots dames in bontjassen zouden opdoken bij Aldi. Daarom stappen trouwe Aldi-klanten nog niet in opperste verwarring naar een delicatessenzaak.

Anders ligt het bij luxemerken en wat er net onder zit. Mercedes verbreedde zijn markt met de A-klasse. Het Belgische Scapa probeert hetzelfde door zwaar in te zetten op de Sport-collectie. Alleen liet de kleine auto van Mercedes - een klein incidentje niet te na gesproken - het profiel van het merk ontgaat, terwijl de oude Scapan-klanten nu ontvangen worden door Ralph Lauren.

Op korte termijn is er geen verschil. Meer klanten zijn gewoon meer winst. Maar als je profiel erdoor verwaagt, is met iets nieuws beginnen lucratiever. Met de uitbreiding van de doelgroep neemt immers ook de concurrentiedruk, en dus de druk op de prijzen, toe. Een nachtmerrie van permanente solden is dan niet veraf.

■ Karliën Van de Velde is gedelegeerd bestuurder van het Antwerpse consultancybureau AB Management, gespecialiseerd in marketing- en humanresourcesadvies. Daarnaast publiceert ze regelmatig bijdragen over marketing in diverse vakbladen.

VEEL SUCCES

COACHING

Laat conflict niet broeien

Waar mensen samenwerken, ontstaan spanningen. Sommige groeien uit tot ernstige conflicten. Dat kost het bedrijf veel: de energie gaat naar het conflict en niet naar het werk. De betrokkenen voelen zich er niet goed bij, de motivatie daalt en het absenteïsme stijgt. Het is de taak van de leidinggevende om tijdig in te grijpen. Neem de signalen ernstig en laat de mensen hun verhaal doen, zonder meteen met oplossingen te komen of te sussen. Neem een neutrale positie in. Confronteer de mensen met elkaar en laat hen concrete afspraken maken: hoe zullen we samenwerken, hoe vermijden we dat het conflict weer opblaast. Indien je als leidinggevende niet goed weet hoe je zo'n gesprek best aanpakt of indien je zelf betrokken bent, laat je dan bijstaan door een neutrale coach.

■ Herlinda Anthonissen, Bedrijfsadviseur en coach. Cenzes bvba, www.managementacademie.be

MARC VAN DE PERRE Nieuwe voorzitter Stichting Marketing

'Stichting moet iedereen aanspreken die in marketing is geïnteresseerd'

■ (tijd) - Marc Van de perre is sinds 1 januari voorzitter van de Stichting Marketing. De zaakvoerder van Interface Marketing ziet het als zijn taak om de stich-

ting bekender te maken bij een groter publiek, en om meerwaarde te creëren door een opgesmukte en uitgebreide website.

De Stichting Marketing is een organisatie die een 1.500-tal marketingprofessionals onder haar leden telt. Het visitekaartje van de stichting is het jaarlijkse Internationale Marketingcongres. Daarbuiten komt de organisatie ook met tal van conferenties over retail, business-to-business- en datamarketing, en wil ze het trefpunt zijn voor het uitwisselen van ideeën en ervaringen tussen marketeers.

Marc Van de perre, die op 1 januari Daniël Viane opvolgde als voorzitter van de stichting, is de oprichter en de zaakvoerder van Interface Marketing, een bedrijf dat gespecialiseerd is in het beter

'Als de directie van een bedrijf praat in euro, zou de marketeer dat ook moeten doen.'

doen presteren van andere ondernemingen op marketinggebied. 'Eigenlijk maken we klantgericht ondernemen meetbaar, en spitsen we ons toe op performance marketing', verduidelijkt de directeur.

Over zijn prioriteiten als voorzitter hoeft Van de perre niet lang na te denken. 'Het ligt niet in mijn bedoeling om het schip van koers te doen veranderen. Mijn voorgangers, Marc Michils van Saatchi & Saatchi en Daniël Viane van Fortis, hebben stevige funderingen gelegd, waardoor ik in een luxepositie verkeer.'

'Op korte termijn zou ik graag zien dat we doorgroeien. In België zijn er 30.000 mensen bezig met



Marc Van de perre.

RV

marketing, er is dus nog een grote marge. Maar ook geïnteresseerden die op een onrechtstreekse manier bezig zijn met onze core-business wil ik wat vaker bereiken. Ik denk daarbij in de eerste plaats aan studenten.'

WEBSITE

De nieuwe voorzitter hoopt dat te kunnen doen, onder meer dankzij de uitbouw van een nieuw webplatform. 'Die website moet een ontmoetingsplaats worden voor onze leden, maar nog meer een informatiebron en een kenniscentrum voor iedereen die in marketing geïnteresseerd is. Het wordt dus zaak om met een groter aanbod te komen en om dat aanbod beter te communiceren. Alleen op die manier kunnen we de drempel voor niet-leden verlagen.'

Van de perre geeft overigens toe dat zijn sector momenteel in een slecht daglicht staat. 'We dansen op een slappe koord, maar daar hebben de marketeers zelf schuld aan omdat ze hun ivoren torentje maar niet uit durven komen. Als de directie van een onderneming praat in euro, zou de marketingmanager dat ook moeten doen. Het is dus niet de marketingafdeling zelf die vandaag ter discussie staat, maar wel de plaats die de afdeling moet krijgen in de onderneming. Als hij op een hoger niveau geaccepteerd wil worden, zal de marketeer dus de taal van het bedrijf moeten leren spreken. Kan hij dat niet, dan zal hij zichzelf buiten het beslissingsniveau blijven plaatsen.'

FT

■ www.stichtingmarketing.be