



Corso di STRATEGIA E VALUTAZIONE
A.A. 2024/2025
Lezione del 26.02.2025

PROF. ALFONSO DI SABATINO MARTINA

CASE HISTORY

MISSION:
IL CASO DI STUDIO
“BEN & JERRY’S”

03 marzo 2025



**HEL BUSINESS
CONCEPT DELLA
«BEN & JERRY
HOMEMADE INC.» LO!**

La Ben & Jerry Homemade Inc. fu fondata nel 1978 da due hippy, Ben Cohen e Jerry Greenfield, che gestivano una stazione di servizio nel Vermont, con un obiettivo: produrre un ottimo gelato, usando solo ingredienti di alta qualità, ad un prezzo accessibile a tutti.



CAPITALE

Il capitale investito, pari a 12 mila dollari, proveniva da un prestito del fratello di Ben.



COMPETENZE DISTINTIVE

Berry, studente di biochimica, creò formule per gelato utilizzando panna, latte, zucchero di canna, albume e stabilizzatori naturali, con l'aiuto di un computer e un manuale.

IL SUCCESSO

DISTRIBUZIONE

In estate il piccolo negozio attirava numerosi clienti ed, in inverno, la Ben & Jerry's riforniva ristoranti e supermercati, i quali divennero ben presto il principale canale di vendita.

COMUNICAZIONE

Nel 1981 la rivista Time dedicò una cover story all'azienda, sottolineando la bontà del prodotto venduto e, soprattutto, il forte senso di responsabilità sociale dei fondatori

SUCCESSO

Il successo esplose negli anni '90, con un fatturato di 150 milioni di dollari, superando i leader del mercato dei gelati negli Stati Uniti. Oltre 100 punti vendita in franchising furono aperti, mantenendo la stessa insegna del primo negozio del Vermont.



LA MISSION

CONDIZIONAMENTI



Portare la società a Wall Street non era l'obiettivo iniziale dei due fondatori, intenzionati fin dall'inizio semplicemente ad assicurarsi un'occupazione.



Il passato antimilitarista e antibusiness di Ben e Jerry, emerso durante la contestazione alla guerra in Vietnam, si opponeva all'orientamento al profitto aziendale. Anche se presero in considerazione la vendita della società, credettero che un'impresa potesse operare responsabilmente, ponendo il profitto in secondo piano.



Non si lasciarono intimidire; al contrario, decisero di delineare la loro missione: aspirare a un "Caring Capitalism", capace di coniugare la missione sociale con quella commerciale.

IL CARING CAPITALISM

Il “Caring Capitalism” fu declinato in tre modi:

PRODUCT MISSION	Produrre, distribuire e vendere gelati della migliore qualità, con <u>ingredienti naturali</u> provenienti dalle fattorie del Vermont.
SOCIAL MISSION	<p>i coni venivano acquistati da una comunità di senzatetto, i frutti di bosco da una riserva indiana, le nocciole da un'organizzazione brasiliana attiva nella protezione delle rainforest.</p> <p>Non solo: quando fu messo in commercio un ormone sintetico per le mucche che aumentava la produzione del latte del 20%, offrirono un lauto premio agli agricoltori che non lo avessero utilizzato.</p> <p>Anche la <u>responsabilità sociale interna</u> aveva una grande importanza: venne fissato un rapporto tra le remunerazioni</p>
ECONOMIC MISSION	Gestire l'impresa su solide basi finanziarie e di sviluppo dei profitti, aumentando il valore per gli azionisti e creando opportunità di carriera e guadagno per i dipendenti.



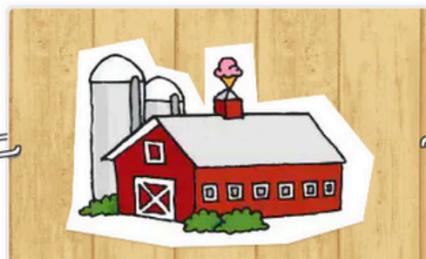
Come conduciamo la nostra attività

Linked Prosperity Defines our Success



Pratiche di approvvigionamento e acquisto degli ingredienti

Utilizzare i nostri ingredienti e la forza delle nostre decisioni di acquisto per sostenere il cambiamento positivo non solo ha senso, ma rende anche il gusto del nostro gelato sensazionale!



Procedure di produzione

Conosciamo il nostro impatto, stiamo lavorando per ridurlo, e riferiamo i progressi compiuti annualmente. E non è solo un problema ambientale, è anche una questione di giustizia sociale ed economica.



Persone, comunità e pratiche di "restituzione"

Per noi è bello usare una pala, sollevare un martello o immergere un pennello per fare qualcosa di buono nelle nostre comunità locali, ma il coinvolgimento di Ben & Jerry's nella comunità va ben oltre.



IL PASSAGGIO A UNILEVER

- Il forte ruolo sociale di Ben & Jerry's portò a grande notorietà, ispirando altre aziende.
- Tuttavia, nel 1994, le vendite stagnarono, i profitti calarono e le azioni crollarono, portando alle dimissioni di Ben Cohen come CEO.
- Nel 2000, l'azienda fu venduta a Unilever, che mantenne la missione sociale, adattandola ai mercati internazionali.
- In Svezia, per esempio, la missione sociale si concentrò sulla lotta contro l'over-fishing.





AZIONI CONCRETE

- Nel 2014, la società si unì al WWF contro il governo australiano, che voleva sversare oltre 3 milioni di metri cubi di materiali nel Great Barrier Reef Marine Park.
- Diverse associazioni ambientaliste, tra cui Greenpeace e WWF, si mobilitarono, e Ben & Jerry's partecipò attivamente offrendo gelati gratuiti durante le manifestazioni.
- Questo impegno non solo aumentò la visibilità del brand, ma trasformò Ben & Jerry's in un paladino dell'ambiente, provocando un boicottaggio da parte del governo australiano per il timore di danni all'immagine del paese.

LE CAUSE SOSTENUTE OGGI

Sono numerose le cause ufficialmente sostenute oggi dalla Ben & Jerry's: i diritti dei rifugiati, il commercio equo, la giustizia climatica, la parità di genere, per citarne alcune.



RESIST



THERE IS NO PLANET
"B"



LOVE IS LOVE



LOVE FLAVORS

MISSION & SOSTENIBILITÀ

La mission di Ben & Jerry's è legata alla sostenibilità e la sua comunicazione verso vari stakeholder offre un vantaggio competitivo. Poiché le tecniche utilizzate differiscono dalla comunicazione tradizionale, è necessaria una revisione costante della filosofia aziendale. I bilanci di sostenibilità e i report integrati, se ben "tradotti", possono generare consenso e vantaggio competitivo, ma la sfida è rendere comprensibili concetti complessi a target eterogenei. ■





IL GREENWASHING

- Il greenwashing ha danneggiato la reputazione di Ben & Jerry's a causa di una cattiva comunicazione della propria mission.
- Questo fenomeno implica impegni ambientali non seguiti da azioni concrete, mirati a distogliere l'attenzione da pratiche poco ecologiche. Inoltre, aziende ora utilizzano anche il pinkwashing e il rainbowwashing.
- La cultura d'impresa e l'integrità sono fondamentali: il sostegno a una causa deve essere autentico e accompagnato da veri cambiamenti.
- Altrimenti, il green marketing diventa una pratica ingannevole, facilmente riconoscibile dai consumatori sempre più attenti.

Ben & Jerry's e Greenwashing



Negli ultimi anni, l'azienda è stata presa di mira proprio per la distonia tra la mission dichiarata ed i dati, concreti ed oggettivi, raccolti e pubblicati da un organismo certificato.

Sebbene l'azienda "strombazzasse" la produzione di gelati della migliore qualità e completamente naturali, infatti, il CSPI di Washington (Center for Science in the Public Interest) ha analizzato gli ingredienti, trovando cacao alcalinizzato e sciroppo di mais idrogenato.

CRISI MEDIATICA

DID YOU KNOW?



**BEN & JERRY'S HIRED BIG
TOBACCO'S LAWYERS IN
CONSUMER DECEPTION LAWSUITS**

REGENERATIONVERMONT.ORG

Cercando di porre rimedio alla crisi mediatica in cui è stata coinvolta, la Ben & Jerry's ha accettato di rimuovere il termine "naturali" dalla descrizione dei suoi prodotti, rimarcando comunque gli sforzi dell'azienda per approvvigionarsi da fornitori del commercio equo e da piccoli allevamenti a gestione familiare.

Oltretutto, nelle cause legali promosse dai consumatori per l'uso di tecniche di agricoltura industriale da parte dell'azienda (uso contrario a quanto affermato ufficialmente e dannoso per la salute) quest'ultima ha scelto di farsi rappresentare dallo stesso studio legale che difende colossi come la Philip Morris: anche questa scelta è stata interpretata come un segnale di allontanamento dalla mission iniziale di Caring Capitalism.