

Prof. Alfonso Di Sabatino Martina

# Strategia e Valutazione

Modulo 1 - Attività economica e imprenditorialità  
Lezione III - 3 marzo 2023 – Case History



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



# Business concept della «Ben & Jerry Homemade Inc.»

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.

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

Jerry, studente di biochimica, ideò le formule di miscela di gelato e, con l'aiuto di un computer ed un manuale, cominciò a fare prove usando panna, latte, zucchero di canna, albume e stabilizzatori naturali.

# Il successo

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.

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. Da quel momento, il successo fu travolgente: a metà anni '90, il fatturato raggiunse i **150 milioni di dollari**, superando tutti i leader del mercato dei gelati negli Stati Uniti.

Furono così aperti oltre 100 punti vendita in franchising, con la stessa insegna di quel piccolo, primo negozio del Vermont.



# La mission

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

Il loro passato antimilitarista ed antibusiness, maturato nell'era della contestazione e della protesta contro la guerra in Vietnam, non era compatibile con un'azienda votata al profitto. A questo punto Ben e Jerry furono tentati dall'idea di vendere la società ma, strenuamente convinti che un'impresa possa essere gestita assumendo responsabilità sociali e ponendo il profitto in subordine, non cedettero e, anzi, decisero di definire la loro mission: avrebbero mirato ad un **“Caring Capitalism”**, in grado di unire **social mission e business mission**.

# Il Caring Capitalism

Il “Caring Capitalism” fu declinato in tre modi:

<b>PRODUCT MISSION</b>	Produrre, distribuire e vendere gelati della migliore qualità, con <u>ingredienti naturali</u> provenienti dalle fattorie del Vermont.
<b>SOCIAL MISSION</b>	<p>Escogitare modi innovativi per <u>migliorare la qualità della vita</u> nelle comunità locali, nazionali ed internazionali. Ad esempio: 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 <i>rainforest</i>.</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 più alte e quelle più basse (7 a 1 inizialmente, portato a meno di 4 a 1 solo tre anni più tardi).</p>
<b>ECONOMIC MISSION</b>	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



### 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.



# Passaggio a Unilever



Il forte ruolo sociale diede alla Ben & Jerry's una grande notorietà ed il Caring Capitalism ispirò molte altre imprese.

Nel 1994, tuttavia, **le vendite cominciarono a ristagnare, i profitti scesero e i prezzi delle azioni crollarono**. Ben Cohen rassegnò le dimissioni da CEO e, nel 2000, la Ben & Jerry's fu costretta a vendere alla multinazionale **Unilever**.

Unilever cedette la Ben e Jerry's in franchising in alcuni mercati internazionali, cercando però di non sconfessare la social mission di un tempo.

Oltre a mantenere intatta l'iniziale e storica insegna del brand, la multinazionale adattò la social mission ai punti vendita aperti in tutto il mondo.

In Svezia, per esempio, la social mission fu legata ad una campagna contro l'*over-fishing*.

# Salvare il grande parco della barriera corallina australiana

Nel 2014 la società si schierò con il WWF contro quanto stava per succedere al Great Barrier Reef Marine Park, il grande parco della barriera corallina, lungo la costa nord-orientale dell'Australia.

Il governo australiano voleva sversare oltre 3 milioni di metri cubi di materiali di scavo in mare, in uno dei tratti di costa universalmente più famoso per la ricchezza della sua barriera corallina.

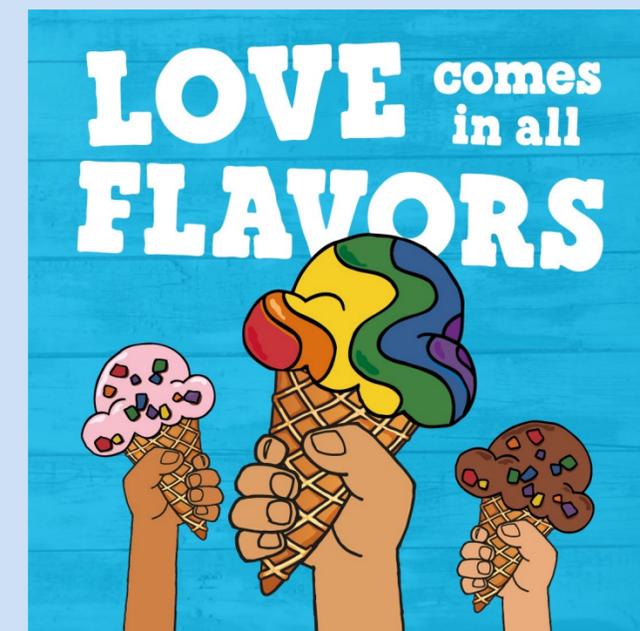
In quell'occasione si mobilitarono tutte le principali associazioni ambientaliste, da Greenpeace al WWF. Anche Ben & Jerry's si impegnò in prima linea: offrendo gelati gratis durante le varie manifestazioni del WWF per la salvaguardia della barriera corallina.

La Ben & Jerry's non solo riuscì a guadagnarsi un bello spazio sotto i riflettori, portando in giro il suo furgoncino per un bel pezzo di Australia orientale e facendosi una gran pubblicità, ma divenne anche una specie di paladino dell'ambiente dopo che il governo australiano invocò il boicottaggio di Ben & Jerry's perché, a causa del clamore suscitato dalla campagna, avrebbe messo in cattiva luce l'Australia e il suo stesso governo.

# Le cause sostenute oggi

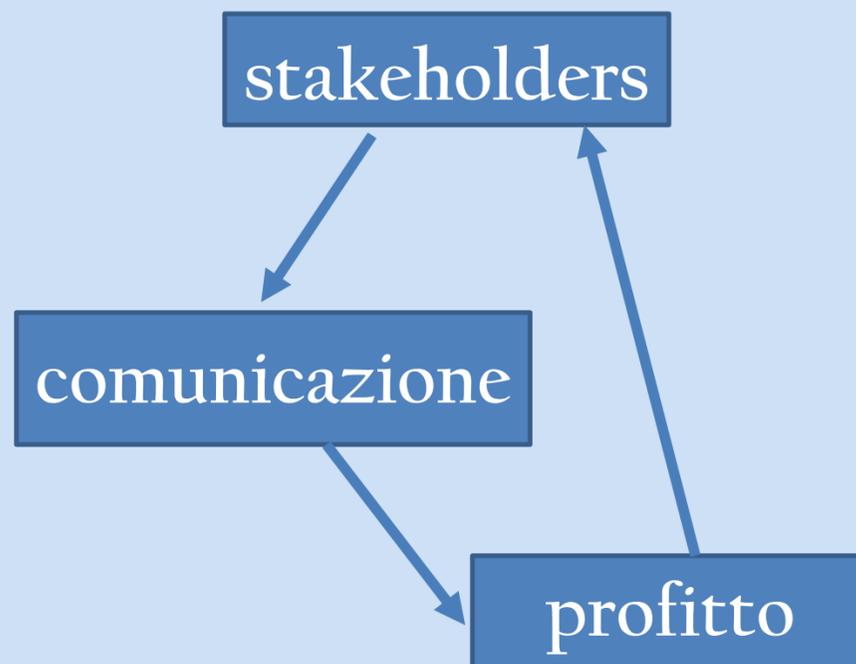


Sono numerose le cause ufficialmente sostenute oggi dalla Ben & Jerry's: i diritti dei rifugiati, il commercio equo, la giustizia climatica, la parità di genere, per citarne alcune.



# Mission & Sostenibilità

E' evidente come la mission di Ben & Jerry's sia strettamente connessa al tema della sostenibilità e come la sua divulgazione a target diversi per competenza e interessi (quali sono tutti gli stakeholders) consenta di sviluppare una **leva competitiva aggiuntiva**. Dal momento che le tecniche, gli stilemi e i meccanismi utilizzati differiscono dalla comunicazione tradizionale, c'è bisogno di un percorso strutturato e di una revisione costante della filosofia aziendale.



I **bilanci di sostenibilità** e i **report integrati** sono strumenti importanti ma, essendo sostanzialmente di accountability, si prestano a creare consenso, comprensione, vantaggio competitivo, solo se debitamente “tradotti”. La difficoltà sta proprio nel riuscire a rendere fruibili e comprensibili, contenuti e concetti molto complessi a target molto disomogenei e non necessariamente specialistici.

# Il Greenwashing

Probabilmente anche a causa di una cattiva gestione della comunicazione della propria mission, il fenomeno del *greenwashing* ha minato la reputazione della Ben & Jerry's.

Il *greenwashing* è la “verniciata di verde” che molte aziende provano a darsi: impegni e promesse legati al tema ambientale che confluiscano in un nulla di fatto, finalizzati a distogliere l'attenzione da qualcos'altro di molto poco green che vede coinvolto lo stesso brand. Di recente, il tutt'altro che sincero interesse di molte aziende si è spostato anche su altri temi, generando il *pinkwashing* ed il *rainbowwashing*.

Si tratta di un problema di cultura d'impresa e di integrità aziendale. Il sostegno ad una causa può realmente essere parte della mission e della vision di un'azienda, solo se questa ha il coraggio, oltre che i mezzi ed i fondi, per implementare dei veri cambiamenti. In caso contrario, utilizzare il *green marketing* è una pratica **vacua e fraudolenta**, facilmente percettibile dai consumatori che stanno diventando sempre più consapevoli delle false affermazioni di marketing delle aziende.

# 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

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.**

