

Area: Sostenibilità aziendale

Materia: Rispetti degli impegni presi / Cause-related marketing

Titolo: L'etica presa in ostaggio

Parte 1

"Buongiorno" è una delle più antiche società di torrefazione italiana. Creata nel 1904, è ancora nelle mani della famiglia che l'ha fondata. La sua nicchia di mercato, solo Italiana si aggira intorno al 4%. Questa percentuale nelle ultime due decadi è in costante calo e la sua area di mercato è concentrata solo nel Nord Italia. La famiglia fondatrice ha rifiutato, negli ultimi anni molte offerte di acquisto. L'azienda è stata indebolita sia dalla mancanza di strategia che dalla mancanza di leva finanziaria, e non ha avuto successo nello sviluppo internazionale come è accaduto a tutti i suoi concorrenti.

Attualmente la società è gestita da 9 membri della famiglia e conta 95 impiegati. Il processo di torrefazione è molto semplice; infatti, solo 10 impiegati si occupano della produzione; gli altri si occupano del settore acquisti (comprando semi di caffè da differenti parti del mondo) e principalmente del settore commerciale (diviso tra grandi magazzini, bar e ristoranti).

Lo scorso anno è stato drammatico per "Buongiorno", e un altro anno così difficile significherebbe la chiusura dell'azienda o la vendita a uno dei grandi attori del mercato. Lo sforzo del vecchio Direttore del Marketing (licenziato alla fine dell'anno) di diversificare i prodotti e di creare una strategia di comunicazione basata sul "tradizionale" e sull'"autentico" si è rivelata fallimentare.

M. Rossi è il nuovo Direttore del Marketing. Assunto tre mesi fa, ha mostrato al comitato dirigente la sua analisi iniziale, le conclusioni e la strategia per uscire dalla crisi. A causa della debolezza finanziaria dell'azienda, la strategia sui prezzi e le campagne di comunicazione sono state annullate. Invece, ha proposto una sua idea: i clienti sono molto sensibili verso le tematiche sociali e egli pensa che "Buongiorno" potrebbe ottenere dei benefici promuovendo i suoi prodotti attraverso il sostegno di azioni sociali (da definire) per ogni prodotto venduto. Egli ha chiesto alla commissione di valutare la sua proposta così da poter iniziare a lavorare su un preciso progetto.

1. Cosa pensate della situazione descritta?
2. La commissione potrebbe dare il suo consenso alla proposta fatta da M. Rossi?
3. I temi del progetto CSR potrebbero entrare a fare parte della strategia commerciale di un'azienda? Quali sono i limiti di un'azione del CSR?

(discussione di gruppo + dibattito)

Parte 2

La commissione, anche se divisa, non aveva una strategia alternativa. Ha dato così il suo consenso.

M. Rossi è tornato dalla commissione dopo un mese. Dopo aver vagliato numerose possibilità, egli ha individuato un buon progetto: si è messo in contatto con un'organizzazione umanitaria in Costa Rica, dove "Buongiorno" ha i suoi fornitori. L'organizzazione appena nata sta aiutando la comunità locale a ricostruire le case distrutte dall'uragano Nelly. M. Rossi ha espresso la sua volontà di recarsi sul posto per conoscere l'organizzazione (poiché ora ha solo contatti telefonici) e per definire un accordo. Ha poi dedicato gran parte del tempo a mostrare la bozza della nuova confezione di caffè in cui si promette un contributo di 40 centesimi del costo del prodotto per la comunità del Costa Rica. Ha chiesto inoltre di prendere una decisione rapidamente: l'azienda è pronta e i risultati commerciali di "Buongiorno" stanno peggiorando. Vorrebbe immettere sul mercato le nuove confezioni entro 30 giorni.

4. Cosa dovrebbe fare la commissione a questo punto?
5. Quale ruolo dovrebbe essere svolto dagli enti di controllo e di certificazione?

(discussione di gruppo + dibattito)

Parte 3

La campagna è stata lanciata all'inizio di Giugno. I primi risultati sono stati molto positivi e i risultati commerciali del terzo trimestre sono aumentati del 25%. Successivamente la campagna ha perso la sua attrazione verso i clienti e i risultati dello scorso trimestre sono inferiori di quelli dello scorso anno. Grazie alla campagna i conti sono stati chiusi in pari quest'anno.

Ora siamo alla fine dell'anno. Alla fine di Giugno sono stati spediti 2000\$ all'organizzazione del Costa Rica; M. Rossi ora ha spiegato alla commissione che ha visitato l'organizzazione ma ha già stretto un accordo verbale con loro; non avrà nessun contatto con loro fino alla fine dell'estate; secondo gli accordi, "Buongiorno" dovrebbe spedire 200000\$ all'organizzazione; secondo il Direttore Finanziario il rimborso comprometterà definitivamente i bilanci dall'azienda e potrebbe essere la fine della società.

6. Cosa potrebbe decidere la commissione?
7. Cosa pensate di come è stato condotto l'intero caso?
(discussione di gruppo + dibattito)