

8th International Congress “Marketing Trends”
Paris, 16th-17th January 2009

Francesca Magno
Università degli Studi di Bergamo
Facoltà di Economia
Dipartimento di Economia Aziendale
Via dei Caniana, 2
24127 Bergamo
Tel: +39 0352052691
E-mail: francesca.magno@unibg.it

Marketing, etica e gestione delle crisi: un'analisi di product recall dal mercato italiano

Abstract

Etica e CSR hanno assunto un ruolo centrale nelle decisioni di marketing. Negli ultimi anni il numero di richiami dei prodotti dal mercato è aumentato drammaticamente. Il richiamo di un prodotto può seriamente danneggiare la reputazione dell'impresa, l'integrità della marca e quindi la stessa redditività. L'obiettivo di questo articolo è pertanto quello di investigare gli strumenti di marketing più adatti per limitare gli effetti negativi che il richiamo di un prodotto dal mercato porta con sé. Per rispondere a questa domanda di ricerca si è scelto il metodo dei casi, si è analizzato e confrontato alcuni recall di prodotti avvenuti nel contesto italiano dai quali ricavare un nuovo modello di comportamento per colmare il gap esistente nella letteratura.

Keywords: Marketing Etico, Sicurezza dei Prodotti, Product Recall, Responsabilità Sociale, Comunicazione

Abstract

Ethics and CSR have become fundamental principles guiding marketing decision-making. Within this framework the number of product recalls has been increasing in recent years worldwide. Anyway a product recall can permanently damage a company's reputation, profitability and brand integrity. Through a case study research this paper investigates the tools of marketing that could be useful to reduce potential damages deriving from a product recall. Managerial implications are discussed and patterns for future research are derived, as well.

Keywords: Marketing Ethics, Product Safety, Product Recall, Corporate Social Responsibility, Communication

1. Introduzione

Etica e Corporate Social Responsibility (CSR) hanno ormai assunto un ruolo centrale nelle decisioni di marketing (Hunt & Vitell, 2006). Accademici e practitioners sono oggi concordi nel riconoscere che le imprese hanno obblighi che vanno al di là del rispetto della legge, sono inoltre consapevoli che un atteggiamento maggiormente responsabile nei confronti della società, anche attraverso l'adozione di una CSR, può portare l'impresa ad acquisire un vantaggio competitivo (Yaros & Wood, 1979; Buchholz, 1991). Tuttavia quando i comportamenti effettivi di mercato non corrispondono alle affermazioni di responsabilità sociale le conseguenze per l'impresa possono essere molto pesanti. Il richiamo di un prodotto dal mercato è un esempio emblematico: questo infatti, come ogni pubblicità negativa, può seriamente danneggiare la reputazione dell'impresa, l'integrità della marca e quindi la stessa redditività (Eng Tuck Cheah, Wen Li Chan & Lin Lin Chieng, 2007). Precedenti studi hanno infatti dimostrato come le informazioni negative, rispetto a quelle positive, abbiano un impatto di intensità superiore sul processo di formazione delle percezioni del consumatore (Fiske, 1980; Mizerski, 1982). Alla luce dei recenti scandali che hanno coinvolto grandi brand, l'obiettivo di questo articolo è pertanto quello di investigare gli strumenti di marketing più adatti per limitare gli effetti negativi che il richiamo di un prodotto dal mercato porta con sé. Il lavoro è strutturato come segue: innanzitutto viene presentata una revisione della più significativa Letteratura riguardante i rapporti tra l'etica ed il marketing; di seguito viene introdotto il concetto di product recall unitamente ad un'analisi di due casi avvenuti sul mercato italiano; infine vengono discussi i risultati dello studio e le conclusioni

2. Etica e marketing: una revisione della Letteratura

Il primo dibattito strutturato sull'inclusione dei principi dell'etica nelle decisioni economiche risale alla fine degli anni '50, quando Levitt (1958) giunse alla conclusione che la responsabilità sociale esula dalle finalità proprie dell'impresa. Friedman (1970), basandosi sulla teoria dell'agenzia, rafforzò questa visione sostenendo che la CSR distoglie risorse che potrebbero essere investite più proficuamente nel business o a favore degli shareholders. Con il passare del tempo la CSR ha tuttavia assunto nella Letteratura connotazioni sempre più positive. Freeman (1984) e Donaldson & Preston (1995), con la loro teoria degli stakeholder ma anche Donaldson e Davis (1991) con la teoria organizzativa, sottolineano come l'impresa non debba limitarsi a soddisfare gli investitori finanziari ma abbia altresì il dovere di agire nel

generale interesse degli utenti dell'impresa. Con la crescente complessità del mercato e la presenza di consumatori sempre più attenti, il rispetto della legge, per quanto necessario, non può più essere considerato sufficiente (Smith, 2001) e la CSR si afferma quindi come strumento che può condurre a conquistare e sostenere un vantaggio competitivo (Hart, 1995) e più di recente come una forma di investimento strategico (Baron, 2001; McWilliams & Siegel, 2001). A conferma di questo, vi è la nascita di apposite quotazioni di borsa per le imprese dotate di CSR, il FTSE4Good per il Regno Unito e il DJSI per gli Stati Uniti.

Il Marketing è probabilmente l'area dell'impresa che si trova ad affrontare le più rilevanti scelte di etica, visto il suo ruolo di interfaccia tra le preferenze dei consumatori e le aspirazioni di mercato dell'impresa (Baumhart, 1961, Tzalikis & Fritzsche, 1989). Robin e Redenbach (1986) propongono un approccio in cui responsabilità sociale ed etica sono parti integranti della pianificazione strategica di Marketing. Da un punto di vista operativo, ogni decisione relativa ai tradizionali strumenti di Marketing (Prodotto, Prezzo, Promozione, Distribuzione) ha un'importante risvolto etico (Kotler & Keller, 2005). Con particolare riguardo al prodotto ed alla sua qualità, occorre richiamare le due principali teorie (Velasquez, 1988):

- la teoria Contrattualistica, secondo la quale la relazione tra impresa e consumatore ha natura contrattuale: ciò implica che l'impresa ha il dovere contrattuale di fornire un prodotto con determinate caratteristiche e per contro il consumatore ha il correlativo diritto di ottenere un prodotto con tali caratteristiche (Garett & Klonoski, 1986). In particolare il fornitore deve comunicare alcune dichiarazioni riguardanti l'affidabilità del prodotto, l'utilizzo e la sicurezza (Sturdivant, 1985);
- la teoria della Debita Cura, secondo la quale l'impresa è responsabile nei confronti dei consumatori, i quali si trovano in una posizione di svantaggio nella relazione acquirenti-venditori: essi infatti non hanno tutte le necessarie informazioni per valutare la sicurezza di un prodotto e per questo motivo devono essere tutelati. I fabbricanti esercitano una debita cura se adottano tutte le misure necessarie per evitare danni anche da un uso improprio dei prodotti ai consumatori.

Secondo queste importanti teorie dunque, le imprese hanno il dovere di proteggere il consumatore da ogni potenziale danno che può derivare loro dai prodotti: ciò implica, ad esempio, che esse devono avere il pieno controllo dell'intero processo di produzione allo scopo di assicurare che le loro decisioni e affermazioni sull'etica siano effettivamente

incorporate nei loro prodotti. A tale proposito Baccarani e Giarretta (2000) affermano, nella loro rivisitazione del marketing mix in chiave etica, che occorre “garantire il rispetto della sicurezza e della salute (fisica e psichica e anche di lungo termine) del consumatore. Si tratta di un’osservazione talmente ovvia che si potrebbe essere indotti a tralasciarla se non si conoscesse la realtà di ogni giorno che porta alla ribalta prodotti alimentari adulterati o beni durevoli privi di un’adeguata strumentazione di sicurezza”. Ciò appare tanto più vero in un periodo nel quale, il crescente ricorso all’outsourcing nei paesi in cui la manodopera e le materie prime costano meno (Engardio et al., 2005) incrementa le distanze tra il luogo della scelta etica (e d’interfaccia etica tra l’azienda e il cliente) ed il luogo di applicazione della scelta sottoponendo le imprese a nuovi rischi. Ciò determina talvolta uno scollamento tra la comunicazione incentrata sull’etica (ad esempio tramite Codici Etici dell’impresa) e la concreta realizzazione di tali principi (e quindi la sua Corporate Identity) (Fukukawa, Balmer & Gray, 2007). Quando la comunicazione è sdoppiata dall’identità, l’impresa presenta una immagine falsa di sé che può condurre ad interrompere il legame di fiducia con il cliente, minando il patrimonio di relazioni con il mercato. Nel lungo periodo è necessario che si realizzi una costante corrispondenza tra le affermazioni, i valori e le promesse contenute nei Codici Etici e le effettive condotte dell’impresa in quanto “ogni sforzo di essere qualcosa di diverso da quello che si è appare destinato a fallire” (Baccarani & Golinelli, 1992).

Le crisi aziendali legate ai prodotti sono probabilmente le più temibili perché sono legate alla “pericolosità” del prodotto (impattano direttamente sul consumatore), mettono in gioco la reputazione dell’azienda e ridimensionano gli obiettivi commerciali e di sviluppo aziendale (effetto di trascinamento) (Mowen et al, 1981). La qualità nella gestione di un’emergenza da prodotto è pertanto fondamentale e risulta essere influenzata da diversi elementi: reputazione dell’azienda, risposta organizzativa, gestione della comunicazione. Quando un incidente da prodotto colpisce l’aspetto emotivo dell’opinione pubblica saper comunicare diventa fondamentale. Recentemente il Financial Times ha pubblicato uno studio condotto dallo studio legale Freshfields Bruckhaus Deringer in tema di ritiro di prodotti dal mercato su 100 multinazionali che operano nell’Unione Europea, dal quale emerge una sostanziale impreparazione ad affrontare un ritiro dei prodotti (volontario o imposto). Solo il 16% degli intervistati considera fondamentale la comunicazione rapida e onesta con i clienti: appare evidente che la strada della trasparenza e dell’assunzione di responsabilità alla base di una corretta gestione della crisi appare molto lontana. Partendo da questa incapacità, l’obiettivo di questo articolo è di studiare le modalità più efficaci nella gestione degli strumenti di

marketing nei casi di ritiri di prodotti allo scopo di minimizzare gli impatti sul rapporto di fiducia tra il cliente e l'impresa.

3. Un'analisi di product recall dal mercato italiano

3.1 Il concetto di product recall

Allo scopo di rispondere alla domanda di ricerca indicata, occorre innanzitutto distinguere tra richiamo e ritiro di un prodotto dal mercato. Nel primo caso, il bene è destinato ad essere reintrodotta dopo alcune modifiche: nella seconda ipotesi, molto più grave, si verifica l'eliminazione definitiva del prodotto dal mercato (Ahmed et al., 2002). Normalmente il richiamo prende avvio dalla scoperta da parte del produttore, del distributore, dell'importatore o direttamente del consumatore che un prodotto (Pruitt , Peterson, 1986):

1. Contiene materiali pericolosi;
2. Può causare danni seri o addirittura la morte in caso di uso improprio;
3. Viola gli standard di sicurezza.

L'iniziativa del richiamo può essere assunta da un'autorità pubblica, dall'impresa coinvolta o da entrambe le parti contemporaneamente. Secondo Mowen, Jolly e Nickell (1981) il numero di richiami dei prodotti sarà destinato a crescere per una serie di ragioni, tra le quali:

- L'attivismo dei movimenti dei consumatori che hanno iniziato a muovere i loro primi passi agli inizi degli anni '60;
- L'intervento di agenzie governative come la Consumer Product Safety Commission negli Stati Uniti o per l'Europa la Divisione generale per la salute e la tutela del consumatore della Commissione Europea;
- L'aumento della complessità dei prodotti.

Nel 2007, ad esempio, il numero di prodotti pericolosi ritirati dal mercato nell'Unione Europea è aumentato del 53% rispetto al precedente anno (1051 casi nel 2006 e 1605 nel 2007). Il dato emerge dal rapporto 2007 del Rapex, il sistema predisposto dall'Unione Europea per lo scambio rapido di informazione su prodotti oggetto di richiamo o di ritiro dal mercato in uno Stato membro (esclusi alimentari, farmaci e dispositivi medici) e che settimanalmente pubblica sul proprio sito avvisi sui rischi di utilizzo di prodotti e sulle misure di blocco delle vendite e di ritiro dal mercato prese dalle autorità nazionali o dai produttori su

base volontaria. I giocattoli colorati con sostanze tossiche o cancerogene o contenenti parti rischiose per i bambini sotto i tre anni in quanto ingeribili (con rischio di soffocamento), sono gli assoluti protagonisti (417 casi) seguiti dai veicoli a motore (197) e dalle apparecchiature elettroniche (156). La Repubblica popolare cinese (inclusa Hong Kong) rimane il paese da cui proviene il maggior numero di prodotti a rischio (700 notifiche).

3.2 Metodologia e risultati della ricerca

Allo scopo di rispondere alla domanda di ricerca circa l'efficacia degli strumenti di marketing nella gestione dei richiami di prodotto, si è scelto il metodo dei casi (Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989), che risulta opportuno quando la conoscenza circa l'argomento sotto indagine risulta ancora limitata e l'obiettivo fondamentale è quello di massimizzare la generalizzabilità dei risultati. In aggiunta, tale metodologia consente di studiare i fenomeni di interesse entro il contesto entro il quale avvengono, consentendo di meglio cogliere la loro complessità. L'approccio indicato si basa sullo studio di uno o più casi selezionati attraverso un campionamento c.d. teorico, non basato cioè su calcoli statistici ma sull'utilità che l'unità di analisi può fornire alla costruzione di nuova teoria. In particolare, nello studio seguente sono stati presi in considerazione due casi di ritiri di prodotto avvenuti nel 2007 sul mercato italiano, Mattel e Timberland. Dopo l'analisi di ciascuno dei due casi indicati (within case analysis, Eisenhardt, 1989), viene operato un confronto tra di essi allo scopo di fare emergere somiglianze e differenze (between case analysis, Eisenhardt, 1989).

Il caso Mattel

Nell'agosto 2007 la Mattel, il più grande produttore mondiale di giocattoli, ha annunciato il ritiro di 21.334.000 articoli potenzialmente pericolosi per i piccoli utilizzatori. Inizialmente Mattel ha accusato pubblicamente il partner cinese Holder, al quale commissionava la verniciatura dei propri prodotti, di aver utilizzato pigmenti non certificati ed ha provveduto alla disdetta del contratto con tale fornitore. Quest'ultimo si è subito difeso affermando che i giocattoli pericolosi richiamati dal mercato non soffrivano di un difetto di fabbricazione ma di design e di progettazione, quindi un errore tutto americano. Nella realtà si è poi scoperto che il rischio proveniva da due differenti cause: l'eccessiva quantità di piombo presente nelle vernici (l'ingestione di questo metallo può provocare danni cerebrali) e la presenza di piccole calamite facilmente staccabili che, anche in questo caso, una volta nello stomaco diventano pericolose. La denuncia è partita da alcuni distributori europei e Mattel dopo un'indagine ha deciso di procedere al ritiro, avvenuto attraverso avvisi pubblicati sui principali mezzi di

comunicazione: televisione, stampa, sito internet. Il messaggio di Mattel indica il periodo di produzione, il codice identificativo e le foto del prodotto; viene inoltre sottolineato il pericolo che può derivare dall'utilizzo invitando a rimuovere tali giocattoli dalla portata dei bambini, e viene messo a disposizione un numero verde per ottenere maggiori informazioni sul prodotto stesso e/o sulla procedura per ottenere la sostituzione o il rimborso del prezzo di acquisto.

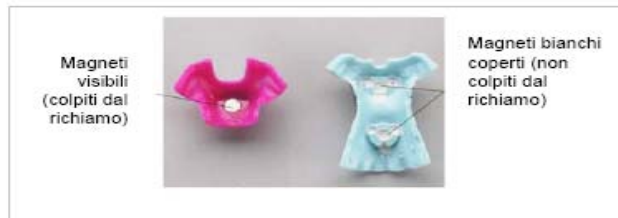


IMPORTANTE AVVISO DI SICUREZZA!

Richiamo di alcuni prodotti Polly Pocket, Batman e Doggie Daycare per possibile distacco dei magneti contenuti in tali prodotti

I magneti contenuti in tali prodotti, in condizioni di uso improprio del giocattolo, potrebbero staccarsi e, se ispirati o ingeriti, potrebbero risultare pericolosi.

Ad esempio, se un bambino piccolo ingoiasse più di un magnete, potrebbe accadere che i magneti si attirino a vicenda e possano causare ferite allo stomaco o all'intestino.



Mattel ha perciò deciso di richiamare i suddetti prodotti relativi a produzioni comprese fino al 31 gennaio 2007.

In conseguenza di quanto sopra descritto si possono verificare danni alla salute dei bambini.

Vi preghiamo, pertanto, di togliere immediatamente i suddetti prodotti dalla portata dei bambini.

Per ottenere maggiori informazioni sul prodotto stesso e/o sulla procedura per ottenere la sostituzione del prodotto o il rimborso del prezzo d'acquisto, Vi preghiamo di contattare il numero verde Italiano di Mattel: 800113711.



BATMAN

J1943 BATMAN ASSORTIMENTO PERSONAGGI D'AZIONE MAGNETICI

J1944 BATMAN ARMATURA MAGNETICA



Posizione codice prodotto: dietro al collo_e sulla
targhetta di fabbrica

J1946 BATMAN ALI MAGNETICHE



Posizione codice prodotto: dietro al collo_e sulla
targhetta di fabbrica

J5114 BATMAN SCUDO MAGNETICO



Posizione codice prodotto: dietro al collo_e sulla
targhetta di fabbrica

J5115 BATMAN MAGNA FIGHT ARMOR



Posizione codice prodotto: dietro al collo_e sulla
targhetta di fabbrica

Sul sito della Mattel inoltre l'amministratore delegato Robert Eckert si è esposto in prima persona affidando ad un video-messaggio le scuse ai genitori: "Non posso cambiare il passato ma posso cambiare la maniera in cui lavoreremo per il futuro" annunciando una revisione delle norme di sicurezza nei propri impianti in Cina. Interessante notare come, prima di questo annuncio, sul sito della Mattel si parlasse di sicurezza dei prodotti come un vero e proprio valore dell'impresa, con un'ampia sezione dedicata alla CSR; i giocattoli, si leggeva, sono realizzati seguendo un apposito codice denominato QSOPs (Quality and Safety Operating Procedures) in cui si rispettano o addirittura si superano gli standard di sicurezza richiesti dalla legge di ciascun paese al mondo: "raramente troverete un prodotto con problemi di sicurezza"... Nel GLOBAL CITIZENSHIP REPORT 2007 di Mattel, a testimonianza dell'attenzione per la qualità dei loro prodotti viene riportato l'episodio di un ritiro volontario avvenuto nel 2006: si tratta della "Musical Learning Chair" una sedia con tavolino musicale, di cui erano stati venduti 1,5 milioni di pezzi. Mattel aveva ricevuto 3 segnalazioni da parte di singoli consumatori in cui evidenziava un piccolo distacco tra tavolo e sedia e nonostante il numero esiguo di notifiche e la mancanza di danni di alcuni tipo, Mattel aveva provveduto a ritirare il prodotto in questione preoccupandosi dell'eliminazione del difetto. Sorprende tuttavia che, di fronte all'enorme crisi da ritiro di prodotto che l'ha colpita nel 2007, Mattel ancora oggi continui a citare nel proprio sito questo episodio come testimonianza della propria responsabilità sociale.

Il caso Timberland

Nell'ottobre 2007 la Timberland ha annunciato il ritiro volontario di 193.00 stivali venduti dal settembre 2005 al settembre 2007, prodotti nella Repubblica Dominicana. Il ritiro ha preso avvio dopo che alcuni test condotti dall'impresa avevano dimostrato che gli stivali in questione non erano compatibili con gli standard di sicurezza in relazione alla compressione, all'impatto e alla resistenza. L'annuncio del richiamo, fatto con avvisi pubblicati sulla stampa e sul sito internet dell'impresa, contiene: l'indicazione del prodotto identificato da un apposito codice e da foto che aiutano il consumatore a riconoscere non solo il bene ma anche a rintracciare il codice, il periodo di vendita, il paese di produzione, l'indicazione di come è emerso il problema, l'invito ai consumatori ad evitare l'utilizzo delle scarpe incriminate e a contattare Timberland per ottenere una sostituzione gratuita del prodotto (viene riportato il numero di telefono da contattare e un link alla sezione del sito internet appositamente dedicata a tale ritiro).

SAFETY RECALL
FREE REPLACEMENT FOR TIMBERLAND PRO DIRECT
ATTACH STEEL TOE SERIES BOOTS

The Timberland Company is voluntarily recalling Timberland PRO Direct Attach Steel Toe Series boots made in the Dominican Republic and sold nationwide between September 2005 and September 2007. Product testing has demonstrated that the boots may not comply with applicable safety standards for compression and impact resistance. Consumers could suffer impact foot injuries. No injuries have been reported.

HOW TO IDENTIFY PRODUCT

This product was sold under model numbers 26002, 65016, 26038 and 38021.

Model No. 26002



Model No. 65016



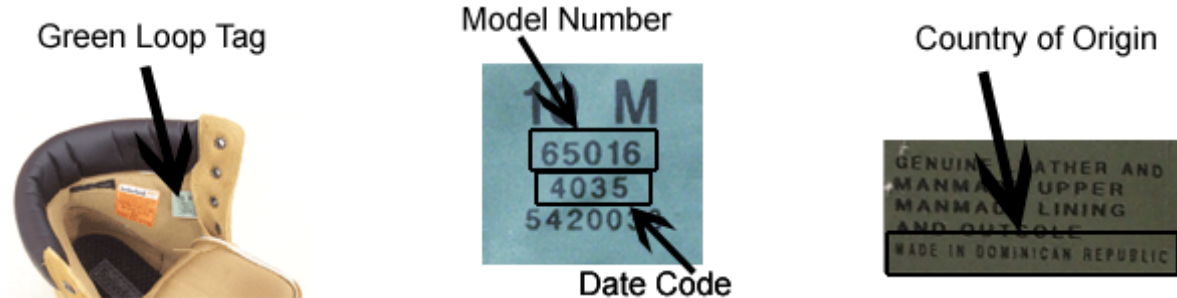
Model No. 26038



Model No. 38021



These boots were made in the Dominican Republic and have a four digit date code ending in 35 and beginning with a number from 25 to 45 (e.g. 2535, 2635 . . . 4535). Consult the green loop tag inside the boot to determine whether your boots are subject to this recall. Products made in China ARE NOT subject to this recall.



Consumers should stop wearing the recalled boots immediately and contact The Timberland Company to receive a free replacement pair of boots. For additional information, contact The Timberland Company toll free Monday – Thursday 8:00 a.m. – 5:30 p.m. EST, Friday 8:00 a.m. – 5:00 p.m. EST, or visit www.timberlandpro.com.

1-800-445-5545

In cooperation with the U.S. Consumer Product Safety Commission.

Post through January 2008.

Anche in questo caso ampio spazio era dato da tempo alla CSR: nel report dell'impresa relativo al 2006 veniva sottolineato come per garantire la massima qualità dei prodotti ogni fornitore dovesse aderire al codice di condotta Timberland. Nel 2006 si leggeva che Timberland aveva provveduto a valutare 296 delle 311 imprese che partecipano al processo produttivo dei propri beni e che 4 fabbriche situate in Vietnam, Pakistan, India e Fiji non

avevano superato la valutazione e quindi non avrebbero più potuto produrre per Timberland. Si leggeva inoltre:

“Poiché possediamo solo una delle circa 300 fabbriche che producono per Timberland, spesso non abbiamo il diretto controllo dei nostri venditori e fornitori. Ma stiamo lavorando intensamente per scegliere partner che credono nei nostri valori, lavoriamo con loro per operare secondo le linee guida del nostro Codice di Condotta”(www.timberland.com.)

Tra le note veniva riportato che l'unica fabbrica posseduta da Timberland si trovava a Santiago (Repubblica Dominicana). Anche in questo caso le affermazioni circa l'attenzione al prodotto non sono rispettati, infatti i prodotti ritirati venivano proprio dall'unica fabbrica direttamente posseduta da Timberland. L'azienda inoltre (a differenza di Mattel) sul proprio sito sottolinea come gli errori compiuti nel 2007 hanno evidenziato la necessità di riconsiderare il ruolo della CSR e viene quindi proposta una strategia di più lungo termine 2008-2015 con quattro priorità:

- ENERGIA (diventare neutrali al carbone dal 2010);
- PRODOTTO (sicurezza del prodotto e utilizzo di materiale riciclabile);
- AMBIENTE DI LAVORO (creare ambienti sicuri, senza discriminazioni);
- SERVIZIO (migliorare il servizio di assistenza al cliente).

E' stata creata una piattaforma sociale denominata “JUSTMEANS” dove trimestralmente vengono riportati report sull'attività della CSR e dove i clienti Timberland possono comunicare attivamente con l'impresa.

3.3 Discussione dei risultati attraverso un confronto tra i casi

Il richiamo di un prodotto può rappresentare la maggiore crisi per un produttore perché incrina il rapporto di fiducia tra cliente e impresa. Innanzitutto bisogna evitare i rischi in sede progettuale o ridurli con misure tecniche adeguate, le avvertenze e le istruzioni per l'uso sicuro del prodotto vengono solo a completare il quadro. La priorità di fronte ad un richiamo di un prodotto è intervenire tempestivamente ed efficacemente, solo in questo modo è possibile migliorare (o almeno difendere) la reputazione presso la clientela. La preparazione diventa fondamentale, ogni impresa dovrebbe avere un piano o un protocollo per gestire una simile crisi (Cosa fare? Chi contattare?). Ogni piano di gestione di un recall dovrebbe naturalmente essere il frutto di una collaborazione tra esperti legali, di marketing, di progettazione, di sicurezza del prodotto, di distribuzione e di vendita. Dal punto di vista del

marketing, un'efficace comunicazione è l'elemento chiave per un corretto svolgimento del piano di recall. Particolare attenzione occorre prestare alla scelta del canale di diffusione del messaggio (Jolly e Mowen, 1985):

- pubblicazioni sulla stampa (valutando quale pubblicazione è più adatta per il pubblico interessato);
- servizi telefonici (numero verde);
- annunci televisivi e/o radiofonici;
- siti web;
- informazioni nei punti vendita.

In generale occorre quindi valutare attentamente la tipologia di clientela e domandarsi quale sia il modo più efficace e rapido per raggiungerli. E' chiaro che la trasparenza e l'assunzione di responsabilità sono alla base di una corretta gestione della crisi, infatti tra i fattori che influenzano il comportamento dei consumatori successivo ad un recall vi sono (De Matos, Vargas Rossi, 2006):

- la CSR;
- il possesso o meno da parte del consumatore di un prodotto del brand richiamato;
- l'attribuzione o meno da parte del consumatore della responsabilità di quanto avvenuto all'impresa.

Dall'esame congiunto dei due casi emerge che il messaggio da inviare ai consumatori deve essere chiaro e di facile comprensione; dal confronto è possibile inoltre rilevare la presenza dei seguenti contenuti:

	MATTEL	TIMBERLAND
Richiamo dell'Attenzione dei Consumatori (IMPORTANTE AVVIZO DI SICUREZZA, SAFETY RECALL)	✓	✓
Elementi per l'identificazione del prodotto (NUMERO DEL PRODOTTO, NUMERO DI SERIE, FOTO)	✓	✓
Dove è collocata la Produzione Ritirata		✓
Problema presentato dal prodotto	✓	✓
Come è stato scoperto il problema		✓
Pericoli Reali e Potenziali	✓	✓
Informazioni sul come Comportarsi	✓	✓
Tipo di Intervento Correttivo (RIMBORSO, SOSTITUZIONE)	✓	✓
Numero Verde e/o Sito Web	✓	✓

Come possiamo notare il messaggio di Recall inviato ai clienti dalle due imprese presenta delle differenze per quanto riguarda:

1) l'indicazione della provenienza della produzione: Timberland dice chiaramente che la produzione era collocata nella Repubblica Dominicana facendo emergere che la produzione ritirata proveniva proprio dall'unico stabilimento posseduto e controllato ammettendo che il sistema di valutazione contenuto nella Carta dei Valori non aveva funzionato; Mattel invece non dice nulla a tal proposito.

2) come è stato scoperto il problema: Timberland comunica che il difetto è emerso da test interni mentre, anche in questo caso, Mattel non riporta nulla.

Secondo la Letteratura richiamata in precedenza la trasparenza e l'assunzione di responsabilità sono fondamentali. Nei casi analizzati dobbiamo notare un atteggiamento più rigido e meno trasparente di Mattel che a differenza di Timberland si è limitata a fornire le informazioni necessarie, attenta a non far emergere le contraddizioni tra il proprio

comportamento e le dichiarazioni di principio contenute nella sua Carta dei valori. Timberland ha assunto invece un comportamento totalmente diverso: come suggerito dalla Letteratura ha comunicato in modo trasparente, non omettendo alcunché ai consumatori, anche se ciò comporta di evidenziare chiaramente i propri errori.

Differenze queste che emergono anche analizzando il comportamento successivo al ritiro: a distanza di un anno dallo scandalo che l'ha travolta, Mattel continua a riportare sul suo sito le stesse affermazioni di principio che sono state palesemente smentite dai suoi comportamenti concreti. In particolare, menzionando ancora l'esempio del ritiro basato su tre sole segnalazioni, sembra voler in qualche modo ignorare quanto è accaduto, provando la strada della scarsa memoria dei consumatori. Timberland, assume un atteggiamento diverso, comunica in modo chiaro e trasparente ai propri clienti, ammette di aver sbagliato ma non si limita a questo: essa infatti si è effettivamente posta il problema di riconsiderare la propria CSR. Creando la piattaforma JUSTMEANS sperimenta un nuovo modo ed interattivo di considerare il Codice Etico, non solo con affermazioni di principio ma anche e soprattutto con comportamenti concreti che trimestralmente vengono comunicati ai clienti; i consumatori inoltre diventano attori protagonisti della CSR con la possibilità di suggerire, commentare e sperimentare.

4. Conclusioni e limitazioni della ricerca

Due implicazioni manageriali vanno a questo punto sottolineate. Come si diceva in precedenza, la possibilità di incorre in un ritiro di un prodotto è aumentata notevolmente e, come testimoniato dall'indagine pubblicata dal Financial Times, è indispensabile che ogni impresa sia preparata ad affrontare una tale situazione. Per quanto il richiamo di un prodotto sia di per sé considerato un atteggiamento responsabile rispetto al silenzio in cui tale operazione avveniva nel recente passato, esso non può essere un alibi: occorre comunicare con la massima trasparenza per cercare di recuperare il rapporto con i clienti ed è importante assumersi da subito ogni responsabilità evitando un atteggiamento elusivo (come nel caso Mattel). Lo strumento di marketing fondamentale è quindi la comunicazione che deve essere tempestiva e tale da enfatizzare che si sta agendo in maniera responsabile: è da questa comunicazione che dipende non solo il rapporto con i clienti attuali ma anche con quelli potenziali. La CSR ed una corretta comunicazione, come riportato in parte della Letteratura, sono dunque strumenti che nel post ritiro possano incidere positivamente: l'esempio di

Timberland può, da questo punto di vista, essere considerato innovativo, introducendo i report trimestrali e la componente community. Ulteriori studi saranno necessari per verificare se queste nuovi strumenti di marketing coinvolgitivo possano effettivamente aiutare a superare le crisi da prodotto. Da ultimo occorre naturalmente evidenziare il limite principale di questo studio che si basa su un numero ridotto di casi presi: sarà necessario ampliare le unità di osservazione per rendere più solidi i risultati ottenuti.

5. Bibliografia

- Ahmed, P., Gardella J. & Nanda S. (2002). Wealth Effect of Drug Withdrawls on Firms and Their Competitors. *Finanacial Management*, 31 (3), 21-41.
- Baccarani, C. & Giaretta, E. (2000). *Evoluzioni degli orientamenti d'impresa e scelte etiche di marketing*. Relazione al Convegno "Le tendenze del marketing in Europa".
- Baccarani, C. & Golinelli, G. M. (1992). L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia. *Sinergie*, n. 29.
- Balmer, J.M.T Fukukawa, K. and Gray, E. (2007) The Nature and Management of Ethical Corporate Identity, *Journal of Business Ethics*, 76 (1). 7-15.
- Baron, D. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10 (1), 7-45.
- Baumhart, R (1961). How ethical are businessman?. *Harvard Business Review*, 39 (4), 6-19.
- Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 19-208.
- Buchholz, Rogen, A. (1991). Corporate Social Responsibility and the Good Society: From Economics to Ecology; Factors which influence Corporate Policy Decisions. *Business Horizons*, 34 (4), 19-31.
- De Matos, C. A. & Vargas Rossi C. A. (2006). Consumer reaction to product recalls: factors influencing judgement and behavioural intentions. *International Journal of Consumer Studies*, 31 (1), 109-116.
- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1), 49-64.
- Donaldson, T. & Preston L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-627.
- Eng Tuck Cheah, En Li Chan & Corinne Lin Lin Chieng (2007). The Corporate Social Responsibility of Pharmaceutical Product Recalls: An Empirical Examination of U.S. and U.K. Markets. *Journal of Business Ethics*, 76 (2), 427-449.
- Engardio, P. Einhorn, B., Kripalani, M. Reinhardt, A. Nussbaum, B., & Burrows, P. (2005). Outsourcing Innovation. *Business Week*, 3925, 84-91-
- Fiske, S. T. (1980). Attention and weight in person perception: the impact of negative end extreme behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 10, 55-69.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Sunday Magazine*, September, 13, 33.
- Hart, S. (1995). A Natural Resource Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.
- Hunt, S. D. & Vitell, S. J. (2006). The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three *Questions*. *Journal of Macromarketing*, 26 (2), 143-153.
- Jolly, D. & Mowen, J. C. (1985). Product recall communications: the effects of source, media and social responsibility information. *Advances in Consumer Research*, 17, 66-73.
- Kotler, P. & Keller, K. (2005). *Marketing Management* (12th ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Levitt, T. (1958). Are advertising and marketing corrupting society? *Advertising Age*, October 6.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy Management Review*, 26 (1), 117-127.
- Mizerski, R.W. (1982). An attribution explanation of the disproportionate influence of unfavorable information. *Journal of Consumer Research*, 9 (3), 301-310.
- Mowen, J., Jolly, D., & Nickell, G.S. (1981). Factors influencing consumer responses to product recalls: a regression analysis approach. *Advances in Consumer Research*, 8, 405-407.
- Pruitt, S. W., Peterson, D. R. (1986). Security Market Reactions to Around Product Recall Announcements. *Journal of Financial Research*, 9 (Summer), 113-122.
- Robin, D. P. & Reidenbach, R. E. (1986). A Framework for Analyzing Ethical Issues in Marketing. *Business and Professional Ethics Journal*, 5 (2), 3-22.
- Smith, C. (2001). Ethical guidelines for marketing practice: A reply to Gaski and some observations on the role of normative ethics. *Journal of Business Ethics*, 32 (1), 3-18.
- Tzalikis, J. & Fritsche, D. (1989). Business ethichs: a literature review with a focus on marketing ethics". *Journal of Busines Ethics*, 8 (9), 695-743.
- Velasquez, M.G. (1988). *Business Ethics. Concepts and Cases* (2nd ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Yaros, R. S. & Wodd, D. F. (1979). Recalling Products in the Drug and Cosmetic Industry. *Journal of Business Logistics*, 1 (2), 48-59.