

Identificativo: SS20070104011DAA  
Data: 04-01-2007  
Testata: IL SOLE 24 ORE  
Riferimenti: COMMENTI E INCHIESTE

## PROTAGONISTI DELL'INNOVAZIONE - LE IMPRESE CHE HANNO CAMBIATO IL MONDO

Quando l'igiene inventa uno stile di vita

Agli albori della radio la società favorisce la nascita di un serial che prenderà il nome di «soap opera» - P&G ha rivoluzionato il costume: scopre il detersivo, lancia il dentifricio, crea i pannolini usa e getta

Daniela Roveda

### 5 - Procter & Gamble

di Daniela Roveda

È il maggio 1837 e a New York tutte le banche bloccano i pagamenti in monete d'oro e d'argento: una catena di fallimenti bancari, e il rifiuto del presidente Martin Van Buren di intervenire per stabilizzare l'economia, gettano gli Stati Uniti nel Panico. Nello stesso periodo a Cincinnati - una cittadina sulle rive dell'Ohio che conta 23mila abitanti - due emigranti stanno investendo in candele e saponette. Mentre l'America vive una forte crisi finanziaria, provocata dallo scoppio della bolla speculativa, William Procter e James Gamble uniscono le loro forze in un'industria. Fino a quel momento erano stati spesso concorrenti, alla ricerca di grasso animale, materia prima indispensabile per costruire candele nel caso di Procter e saponette nel caso di Gamble. In realtà i due avevano molte cose in comune. Entrambi erano arrivati dall'Europa, Procter dall'Inghilterra, Gamble dall'Irlanda. Entrambi si erano fermati a Cincinnati per caso. Procter, sbarcato nel 1818 negli Stati Uniti a 17 anni, dopo che il suo negozio di indumenti di lana a Londra era andato in fumo, si era stabilito in città a seguito della morte della moglie per colera, mentre scendevano il fiume Ohio; Gamble, scappato dalla crisi economica irlandese nel 1819 a 16 anni era diretto in Illinois ma si ammalò, interrompendo il viaggio. Ma soprattutto il loro destino fu unito da due sorelle, che divennero loro mogli: il padre delle donne, Alexander Norris convinse Procter e Gamble a mettersi insieme in affari.

Il sapone «che galleggia»

Un'intuizione che cambiò i destini dei fondatori e rappresentò una delle maggiori innovazioni dei costumi nel mondo occidentale: con **Procter & Gamble** l'igiene personale e della pulizia della casa si afferma come stile di vita diffuso. Solo nel '900 la medicina scoprirà il legame tra pulizia e igiene. Nella seconda metà dell'800 la produzione industriale di un sapone sintetico a buon prezzo, ebbe quindi un ruolo importante per arginare la diffusione di pericolose malattie contagiose che affliggevano l'America, come l'Europa.

Nel 1862, durante la guerra civile, P&G lavorò giorno e notte per rifornire l'esercito dell'Unione americana di sapone come di candele. Ma la commercializzazione fece un salto di qualità grazie a un'intuizione di marketing. Qualche tempo dopo la vendita della saponetta Ivory del 1878, i vertici di P&G ricevettero centinaia di lettere. A prima vista potevano sembrare reclami; in realtà, per posta camminava la loro fortuna, l'ennesima di una lunga serie. I consumatori americani segnalavano un'anomalia, il «sapone che galleggia» ma allo stesso tempo ne chiedevano maggiori ordinativi. Alla P&G scoprirono che un tecnico di laboratorio, uscito a pranzo, aveva dimenticato di spegnere la macchina per la miscela degli ingredienti. E così quella partita di saponette era più schiumosa e ricca d'aria. Un incidente di produzione che era stato apprezzato dal mercato, una «saponetta che galleggia» ideale per i lavaggi in tinozze profonde, come si usava a quel tempo. L'azienda di Cincinnati decise di ripetere «l'errore» e di pubblicizzare la «saponetta che galleggia».

Come nel caso della saponetta Ivory la storia della multinazionale americana è intrecciata da

prodotti innovativi coniugati a intuizioni di marketing. I primi anni non furono facili. Ogni giorno all'alba Gamble faceva il giro delle fattorie che circondavano il porto di Cincinnati sul fiume Ohio per raccogliere grassi animali e ceneri, usate per ricavare la soda caustica. Procter si occupava di contabilità. Di fronte alla prima grande crisi finanziaria della storia americana, innescata da una bolla speculativa e culminata con la decisione delle banche americane di non convertire più la valuta, i due fondatori mantennero la calma e agirono con lungimiranza. Come fecero ancora i loro eredi quando trasformarono un investimento rivelatosi superfluo quando l'elettricità si diffuse nelle abitazioni all'inizio del 900 - una nuova formulazione per le candele a base di oli vegetali - in un prodotto rivoluzionario: un grasso vegetale solido, il Crisco, per sostituire il lardo e il burro in cucina.

L'invenzione del detersivo sintetico in polvere, il Dreft nel 1933, seguita dal lancio di ammorbidenti, smacchiatori, cere e detersivi per ogni tipo di superficie, rivoluzionò poi le abitudini dell'intera popolazione femminile; nello stesso anno viene commercializzato il **Procter & Gamble** Drene, il primo shampoo sintetico per capelli che sostituiva il sapone. Nel 1946 P&G lanciò il più importante dei suoi prodotti dopo Ivory, Tide, il «detersivo miracoloso» dal 1955 il dentifricio al fluoro Crest conquistò la leadership grazie anche al sostegno, per la prima volta, dell'American Dental Association. Nel 1961 venne inventata la categoria dei pannolini usa e getta, con il lancio di Pampers.

Le azioni per i dipendenti

Poche società al mondo sono riuscite sistematicamente ad anticipare i cambiamenti nei costumi, nel mondo del lavoro, e nello sviluppo dei mass-media durante gli ultimi 150 anni come P&G. Gli eredi di William Procter e di James Gamble risposero ai primi scioperi di fine '800 offrendo agli operai la partecipazione nei profitti, ripartendoli in modo proporzionale al rapporto tra salari e costi di produzione e di marketing, un'iniziativa senza precedenti nel Paese. Nel 1887 P&G istituì il primo piano di ripartizione degli utili aziendali, mai interrotto, nella storia dell'industria degli Stati Uniti e nel 1892 inaugurò il primo programma di acquisto delle azioni per i dipendenti.

All'inizio del '900 la società prese un'altra decisione innovativa, optando di saltare a piè pari la distribuzione all'ingrosso per vendere direttamente i propri prodotti ai dettaglianti. Ma fu l'abilità di sfruttare i media a consentire la trasformazione della P&G nella multinazionale che tutti conosciamo. Nel 1882 Harley Procter stanziò 11mila dollari per la prima campagna pubblicitaria del sapone Ivory, che apparì dapprima sull'Independent. E nel 1896 pubblicò su Cosmopolitan la prima pubblicità a colori.

La potenza dei mass-media

Agli albori della radio, P&G introdusse un formato del tutto inedito, il serial radiofonico a puntate, con lo scopo di tessere il messaggio pubblicitario nella trama. Nacque così «Ma Perkins», un serial centrato sulle vicissitudini e i problemi di una bonaria vedova. Ogni giorno la signora Perkins risolveva un dilemma, e allo stesso tempo puliva la casa con un prodotto P&G. Il formato ebbe un successo fenomenale, «Ma Perkins» diventò il programma radiofonico più seguito della storia, e questo tipo di serial destinato alle casalinghe passò alla storia con il nome di soap opera. Con l'avvento della televisione, le soap opera divennero un caposaldo del palinsesto mattutino e pomeridiano delle principali reti del Paese, e la loro importanza divenne così grande nella strategia promozionale dell'azienda che nel 1942 la società fondò una casa di produzione radiotelevisiva, la **Procter & Gamble** Productions, per sviluppare temi e modificare i copioni dei programmi per massimizzarne gli indici di ascolto.

Accanto alla promozione, **Procter & Gamble** ha segnato ha trasformato le strategie di marketing. La P&G è stata la prima azienda americana a dividere la struttura aziendale per categoria di prodotto, introducendo il concetto di «un manager per ogni marca». L'idea, realizzata per il lancio del sapone Camay nel 1931 dal dirigente di medio livello Neil McElroy - divenuto successivamente presidente della società e ministro della Difesa nell'amministrazione Eisenhower - fu imitata da tutte le società che vendono prodotti in scatola.

Come Coca Cola, McDonald's e la musica pop, il modello di pulizia personale venduto dalla

**Procter & Gamble** rappresenta uno dei prodotti culturali americani più conosciuti a livello globale. Basti pensare all'immaginario creato con la pubblicità: sottolineando negli spot il legame tra l'igiene e il successo, P&G ha contribuito a rafforzare il mito della leadership americana.

#### L'ANNO DELLA FONDAZIONE

1837, Morse deposita il brevetto del telegrafo

26 gennaio

Michigan è il 26° Stato degli Usa

10 febbraio

Muore lo scrittore russo Alexander Pushkin

4 marzo

Martin Van Buren succede ad Andrew Jackson alla Presidenza degli Stati Uniti

10 maggio

A New York scoppia una bolla speculativa: tutte le banche bloccano i pagamenti in monete

4 giugno

Muore Giacomo Leopardi, poeta italiano (nato nel 1798)

20 giugno

La Regina Vittoria sale al trono della Gran Bretagna (regnerà fino al 1901)

3 ottobre

Samuel Morse deposita il brevetto del telegrafo e conseguentemente del suo codice

7 novembre

L'abolizionista mericano ed editore Elijah Lovejoy viene ucciso dalla folla mentre tenta di proteggere il suo negozio

8 novembre

Mary Lyon fonda Mount Holyoke Female Seminary, che diventerà Mount Holyoke College, una delle più antiche istituzioni per l'educazione negli Stati Uniti

#### I NUMERI

16,17 milioni

Gli americani

Nell'anno di fondazione di **Procter & Gamble** la popolazione degli Stati Uniti era nettamente inferiore a quella dell'Europa (153,3 milioni solo in quella occidentale). Oggi gli americani sono 300 milioni contro i 397 milioni dell'Europa a 25

46mila

Consumatori

La misura del mercato potenziale nel 1837, calcolata da P&G . Nel 2001 era di 5,244 miliardi di consumatori

#### L'AZIENDA OGGI

138mila

Dipendenti

Lavorano per P&G in almeno 80 Paesi. Erano 106mila nel 2001

68,22 miliardi

Dollari

Il fatturato netto nel 2006, cresciuto del 20% rispetto all'anno precedente

49 per cento

Quota

Il fatturato sviluppato nel settore dei prodotti per la casa sulle vendite complessive a livello mondiale. La business unit Bellezza e salute pesa per il 42%, Gillette per il 9 per cento 8,68 miliardi

Dollari

Il valore dell'utile netto registrato nell'anno fiscale 2006. Nel 2001 era pari a 2,612 miliardi di dollari

## LE TAPPE

1837

La fondazione. Il 31 ottobre, due emigranti europei - un fabbricante di candele, William Procter, e un saponificatore, James Gamble - fondano la **Procter & Gamble** a Cincinnati. Arrivati per caso in Ohio sposano due sorelle ed è proprio il suocero Alexander Norris a suggerire loro l'apertura dell'azienda, in competizione con altre 14 imprese della cittadina. Negli anni 50 decidono di aprire un nuovo stabilimento. Nella foto, i fondatori (a sinistra, Gamble).

1878

Il sapone Ivory. In ottobre viene venduta la prima saponetta Ivory. Il successo fu aiutato anche da un incidente leggendario. Per l'errore di un tecnico, una partita di sapone conteneva una quantità tale di aria da poter galleggiare. Una caratteristica che venne apprezzata dal mercato. Dal 1890 vengono venduti più di 30 tipi di sapone, incluso Ivory. Il nome del prodotto (in italiano, avorio) fa parte di un'altra leggenda aziendale. Una domenica Harley Procter, figlio del fondatore, in chiesa per la messa, è attratto da queste parole: «Tutti i tuoi indumenti profumano di mirra, aloe e cassia quando esci dai palazzi d'avorio dove hai trovato la felicità». Lo stesso Harley fa analizzare il sapone: il coefficiente di impurità è dello 0,56%. Nasce uno degli slogan pubblicitari più famosi: «Il sapone Ivory è puro al 99,44%». Nella foto in basso a sinistra, una consegna di sapone nel 1902.

1933

Nasce la soap opera. La P&G sperimenta una nuova forma di sponsorizzazione e di comunicazione: la soap opera. Viene lanciato il programma radiofonico «Ma Perkins» (nella foto), sponsorizzato dal sapone Oxydol. Le soap opera saranno poi trasferite anche in tv.

Anni 60

Grandi lanci. P&G investe sempre di più in campagne pubblicitarie. Anche in Italia, dove l'azienda è presente dal 1956, lancia spot divenuti popolari. In alto, la pubblicità del Dash con Mike Bongiorno (1968) e del detersivo Tide (1960).

2006

Azienda globale. Oggi P&G offre 250 marche a cinque miliardi di consumatori in più di 130 Paesi. Una diffusione resa possibile anche dalla consapevolezza del ruolo della grande distribuzione (nella foto, i Pampers in un supermercato americano).