

Vi insegno io L'ARTE DI COMPRARE

Molta pubblicità, marketing personalizzato e prodotti essenziali. Ecco come la Procter & Gamble affronta il taglio dei consumi

COLLOQUIO CON GIOVANNI CISERANI DI PAOLA PILATI

Insegna il consumatore dal tinello di casa a quando fa la spesa con le sue ricerche di mercato, lo martella con budget pubblicitari da 8,6 miliardi che non hanno pari al mondo, anticipa le sue necessità con un investimento-monstre in ricerca da 2 miliardi di dollari l'anno, lega la metà dello stipendio dei suoi manager alla performance, ed è condannato a far crescere ogni anno del 4-6 per cento un giro d'affari che ha superato gli 83 miliardi di dollari. Spingere una macchina da guerra qual è il gruppo Procter & Gamble - Pampers, Gillette, Dash tanto per citare qualche blockbuster - non deve essere facile in tempi di crisi dei consumi. Invece, nessun allarme rosso: pubblicità e ricerca non si tagliano, i prezzi non si limano, la strategia non cambia. Neanche la tentazione di cercare qualche scorciatoia, magari il "paghi uno prendi due"? «Mai», dice sicuro Giovanni Ciserani, un veronese di 46 anni che in 20 passati in P&G ha scalato il vertice ed è oggi presidente per l'Europa occidentale. «Siamo sul mercato da 171 anni, e il nostro obiettivo non è di fare il risultato del

Ogni tre settimane decidiamo dove aprire una fabbrica di pannolini. Questo ci rende flessibili



L'ipermercato Buonvento a Benevento. A sinistra: Giovanni Ciserani

2008, ma di stare ancora qui tra 20 o 50 anni. Non faremmo mai niente che non fosse giusto nel lungo periodo solo per avere un vantaggio immediato». **E che cosa è giusto nel lungo periodo?** «Trasmettere al consumatore il senso del valore di ciò che compra: fargli capire che i soldi che spende con noi sono ben spesi. Oggi, nonostante la crisi, non c'è nessuno che non si può permettere uno shampoo da due euro. Il problema è convincerlo che è meglio scegliere il nostro piuttosto che un altro che costa la metà».

E come si fa se non con la pubblicità?

«Certo, ma con una pubblicità che includa il messaggio sul valore: se usi la Jilene Gillette ti costa solo un euro al gior-

no; la nuova crema Oil of Olaz lanciata in Gran Bretagna costa 30 sterline, ma ha lo stesso effetto di una da 150...».

E la gente vi crede?

«Noi pensiamo che la nostra industria sia la più grande democrazia del mondo: ogni giorno i consumatori vanno nel negozio e votano, e puoi fregarli una volta, ma non la seconda. Il tentativo di manipolazione della pubblicità è destinato a fallire».

La crisi però picchia: non avete registrato flessioni di vendite in Europa, dove il mercato dell'euro rappresenta un quarto delle vostre vendite e dei vostri profitti?

«La spesa in cibo e benzina aumenta, qualche altra cosa diminuisce, per esempio soffre l'elettronica. Ma noi abbiamo prodotti quasi tutti indispensabili...».

Eppure il mercato chiede più sobrietà, fa più attenzione all'ambiente; non vi dà da pensare? «Certo che sì; ma invece che abbassare i prezzi, abbiamo usato un'altra strategia. Prendiamo il caso dei pannolini Pampers: abbiamo chiesto ai consumatori che non restavano fedeli al marchio quale fosse il motivo. In base alle risposte abbiamo creato un nuovo pannolino che costa meno, assorbe uguale, ma non ha altre caratteristiche: la colorazione, la profuma- ▶

Sotto: la sede della Procter & Gamble a Cincinnati. A destra: un superstore della catena Coop in provincia di Milano.



24 blockbuster

Procter&Gamble, gigante globale dei prodotti di largo consumo di fascia medio-alta, ha 24 "blockbuster", cioè prodotti leader, ognuno con almeno un miliardo di dollari di fatturato annuo (Pampers, Gillette, Pringle, Wella, tanto per citarne alcuni). C'è poi un secondo gruppo di 20, ciascuno oltre i 500 milioni di dollari di fatturato. In totale, questi 44 prodotti fanno il 90 per cento dei profitti, pari a 12 miliardi di dollari nel bilancio chiuso a giugno 2008.

viene usata la lavatrice, quindi non dipende né dalla materia prima né dalla confezione. Per abbattere quel valore occorre lavorare su questi due fattori. Ecco perché abbiamo inventato via via un prodotto che lava a 30 gradi e ora anche a 15. Se fosse usato da tutte le famiglie italiane, si risparmierebbe l'energia per illuminare Firenze per un anno».

Mai fatto un errore?

«Abbiamo la cultura di celebrare gli errori; anzi, la percentuale di successo che ci aspettiamo dalle nostre iniziative è l'80 per cento. Altrimenti nessuno lancerebbe un prodotto diverso, che ha in sé una maggiore percentuale di rischio».

Avete cento stabilimenti produttivi in giro per il mondo. La stretta dei consumi vi ha fatto ripensare a qualche investimento?

«No: il fatto di avere stabilimenti un po' ovunque ci rende molto flessibili. Per esempio, apriamo una linea di Pampers ogni tre settimane, e quindi possiamo di volta in volta decidere dove mettere la nuova capacità produttiva. Abbiamo spostato molta produzione europea in Polonia e Russia. Insomma, cerchiamo di risparmiare sui costi che il consumatore non vede, ma non sulla pubblicità o sulla ricerca».

"The consumer is boss" è il motto dell'azienda. Qual è il consumatore più interessante?

«È vero, ci sono consumatori particolarmente significativi. Per esempio, chi si sposa, oppure chi ha il primo figlio. Questi due momenti coincidono con il ricambio

di almeno il 40 per cento dei prodotti usati in casa. È importantissimo essere presenti in quei momenti lì».

E come fate?

«Stiamo aumentando le spese di direct marketing: iscriviamo le mamme incinte al Pampers club, mentre due milioni di famiglie in Italia fanno parte del nostro data-base e ricevono una rivista con offerte mirate per fare da cavie. Dei nostri clienti dobbiamo sapere tutto».

E loro ci stanno?

«Chiediamo il loro consenso. Per esempio, oggi acquista importanza crescente il cosiddetto "shopper market": chi fa la spesa non sempre è il consumatore, e quindi occorre fare azioni mirate sull'acquirente, colui che entra in un supermarket con una lista della spesa. Lo sa che quasi l'80 per cento di loro non rispetta l'elenco scritto sul foglietto? E che alcune zone del punto vendita sono ansiogene, soprattutto per gli uomini? Ce ne siamo accorti studiando il loro comportamento con l'"emotional marker"».

Come funziona?

«Chiediamo ai clienti di indossare un paio di occhiali che registrano quanto tempo si trattengono su un prodotto, quanto ci mettono a scegliere. Cosa li attira e cosa no. Questo ci ha permesso di ridisegnare gli scaffali dei detersivi, riproducendo il processo del lavaggio e quindi i prodotti necessari. Un beneficio per le vendite di Procter ma, le assicuro, anche per i nostri concorrenti». ■

Monitoriamo chi mette su famiglia: in quel momento cambia il 40 per cento dei prodotti

zione... La nostra regola è partire sempre dalle esigenze dei consumatori, non da quello che inventano i nostri laboratori: per questo facciamo almeno 10 milioni di interviste l'anno, focus group con le catene commerciali, io stesso parlo con la gente almeno una volta alla settimana, nei centri commerciali o andando nelle case». **Mi conferma però che il prezzo è una leva importante. E l'ambiente?**

«Ci impegniamo nei prossimi cinque anni a mettere sul mercato 20 miliardi di dollari di prodotti nuovi con un impatto ambientale inferiore a quelli che vengono ritirati».

E oggi che fate?

«Già oggi un pannolino ha il 40 per cento di materiale in meno rispetto a sette anni fa. E per ognuno dei nostri prodotti prevediamo il life-cycle, il ciclo virale: cioè vediamo che impatto ha dal momento in cui esce dallo stabilimento a quando viene utilizzato. Ebbene, il 70 per cento dell'impatto ambientale dei nostri detersivi dipende dalla quantità di acqua e di energia a cui