## ***LO SVILUPPO COMPETITIVO: IL CASO PROCTER & GAMBLE***



**1. Storia della P&G**

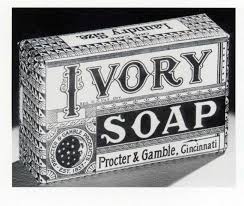
**2. Scelte strategiche della P&G**

**3. Il Progetto Sviluppo sostenibile**

**1. Storia della P&G**

***1.1 Dalla fondazione ad oggi***

La Procter & Gamble fu fondata il 31 Ottobre del 1837 da William Procter e James Gamble, emigrati europei negli USA, i quali si stabilirono a Cincinnati, Ohio, dove iniziarono le loro attività commerciali, dedicandosi rispettivamente alla produzione di candele e di sapone. Successivamente, Procter e Gamble attuarono con spirito pionieristico uno dei primi programmi di partecipazione ai profitti adottati nel paese e furono tra i primi industriali americani ad investire in un laboratorio di ricerca. Il successo dei loro prodotti negli anni andò via via crescendo e fu così che la P&G, da piccola impresa familiare nel 1890 divenne società per azioni.

Il punto di forza della società consistette e consiste tuttora nel creare un prodotto che per il consumatore diventi indispensabile, facendo leva su innovazione e ricerche, da sempre elementi chiave del suo successo. Negli anni seguenti P&G ha esportato i propri prodotti, marchi e politiche di marketing in Europa Occidentale andando a consolidare questa strategia, che prevedeva lo sviluppo di nuovi prodotti e di nuove strategie di marketing negli Stati Uniti, e quindi il loro trasferimento in altri paesi.

In generale, i prodotti erano sviluppati negli Stati Uniti, fabbricati localmente e venduti usando un messaggio di marketing creato a Cincinnati. Oggi, la P&G è riconosciuta come leader mondiale nel campo dello sviluppo, produzione e marketing di prodotti di qualità superiore per la cura dei tessuti e della casa, per neonati, per l'igiene femminile, l'estetica e la salute, di tovaglioli e asciugamani di carta e di alimentari e bibite, offrendo circa 250 marche a quasi cinque miliardi di consumatori in più di 180 paesi del mondo. Tra esse figurano Pampers, Tide, Ariel, Always, Whisper, Pantene, Bounty, Pringles, Folger's, Charmin,Downy, Lenor, lams, Olay, Crest, Vicks e Actonel Always/Whisper, Pantene Pro-V, Tide, Ariel, Crest, Vicks e Oil of Olay, prodotti ormai divenuti autentici global brand.

Con 110.000 persone in tutti i continenti, P&G si pone anche come una forza importante per lo sviluppo economico ed il benessere nel mondo. Come William Procter e James Gamble più di cent'anni fa, gli uomini e le donne di Procter & Gamble hanno lo sguardo rivolto al futuro, per continuare ad assicurare ai consumatori mondiali prodotti di qualità e di valore superiore.

***1.2 Le acquisizioni della P&****G*

La P&G possiede più di 200 marchi acquisiti negli anni, i quali hanno riscosso sempre più successo. Il primo prodotto firmato P&G fu il sapone "Ivory", il quale fu lanciato sul mercato nel 1879. Fu un prodotto rivoluzionario che decretò l'inizio di una nuova era per P&G; non solo, in quegli anni i due fondatori attuarono con spirito pionieristico diversi programmi di marketing investendo in ricerche e distinguendosi così dai concorrenti; tant'è che già in questi anni P&G vendeva più di 30 diversi tipi di saponi e, vedendo crescere in maniera continuativa la domanda di questi ultimi da parte dei consumatori decise di entrare in settori sconosciuti. Infatti, nel 1911, fu commercializzato il primo strutto vegetale “Crisco” che cambiò il modo di cucinare in America e seguì il successo del sapone “Ivory”; mentre nel 1926 il successo continuò con la saponetta “Camay”. Tutto ciò fu favorito non solo dalla crescente domanda da parte del mercato, ma anche dalle innovazioni e strategie di marketing utilizzate dalla P&G per attirare gli stessi consumatori.

Con il sopraggiungere del XX secolo, il mondo si apprestava a cambiare radicalmente: P&G decise così di cavalcare l'ondata di cambiamenti con una comunicazione nuova e più orientata ai clienti. Più importante di ogni altra cosa era il fatto che la P&G guardava alle innovazioni non traendo impulso soltanto dalla ricerca e sviluppo, ma fondandole su una attenta analisi delle esigenze dei consumatori, acquisite mediante l'approccio pionieristico di P&G alla ricerca di mercato. Anche la loro commercializzazione era attuata con tecniche altrettanto innovative, infatti, nel 1923, per sponsorizzare il sapone Oxydol, P&G lanciò l'idea delle “soap operas” radiofoniche. La soap più longeva, “Sentieri”, venne prodotta da P&G per ben 72 anni, fino al 2009. Su questa scia, nel 1939, P&G creò la prima telepromozione della storia, e lanciò una rivista con inserzioni a colori a diffusione nazionale, oltre a diffondere i campioni gratuiti grazie ai quali estese la sua fama. Per far fronte alla crescente domanda dei loro prodotti, i due fondatori decisero di aprire uno stabilimento a Kansas City, e successivamente nell’Ontario, in Canada. Il successo di quegli anno fu esponenziale. Non appena inaugurata una nuova fabbrica, veniva progettata la costruzione di un'altra. Inoltre, i laboratori di ricerca non erano meno attivo degli stabilimenti. Nuovi prodotti innovativi venivano lanciati uno dopo l'altro come: “Ivory Flakes”, un sapone in fiocchi per indumenti e stoviglie; “Chipso”, il primo sapone progettato per lavatrici; “Dreft”, il primo detersivo sintetico per uso domestico. Già da questi anni la P&G sembrava proiettata su diversi settori soddisfacendo target differenti di clientelaattraverso prodotti di differente genere.

Nel 1945, l'azienda aveva raggiunto un valore pari quasi a 350 milioni di dollari, con prodotti conosciuti in tutti gli Stati Uniti ed in Canada, ed inoltre stava progettando l’espansione oltre oceano con l’acquisto dell’inglese Thomas Hedley &Co., Ltd, creando poi, la sua prima base in Francia fino a giungere nei diversi Paesi europei. Dopo ben 108 anni di attività, P&G era in procinto di conoscere una nuova fase di crescita sostenuta.

La multinazionale continuò a scalare il suo successo producendo ulteriori prodotti. In particolare, nel 1946 venne lanciato il prodotto “Tide” sul mercato statunitense, il più importante dei suoi nuovi prodotti dopo Ivory. Grazie alla sua notevole superiorità rispetto agli altri prodotti esistenti sul mercato, Tide riscosse ben presto un enorme successo, di portata tale che contribuì a finanziare la rapida crescita dell’azienda in termini non solo di nuove linee di prodotti, ma anche di nuovi mercati internazionali. Nel 1955 la svolta avvenne nel campo dell’igiene orale con il lancio della prima pasta dentifricia al fluoruro, “Crest”, che cambiò mentalità ai consumatori e conquistò la leadership del mercato grazie all’*endorsement* della American Dental Association.

Nel 1956 la Procter & Gamble aprì uno stabilimento anche a Roma e dopo un anno vennero introdotti sul mercato italiano i prodotti “Camay” e “Spic & Span". Negli anni Sessanta, con esattezza nel 1961, vennero lanciati i primi pannolini monouso dai prezzi accessibili: “Pampers”, ancora oggi conosciuti ed utilizzati in tutto il mondo dalle mamme per i propri bambini. I Pampers segnarono l’entrata per la P&G in settori diversi dalla cura dei tessuti a quelli della casa. 

Nell’anno seguente, la P&G entra nel mondo del caffè, con l’acquisto di “Folgers Coffee”, e divenendo così il maggior produttore mondiale, superando addirittura la Colombia, poiché riuscì a differenziarsi eliminando dal chicco del caffè il sapore cattivo, utilizzando tecnologie innovative rispetto i concorrenti.

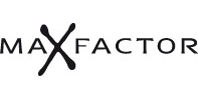
Nel 1966 avvenne il lancio del detersivo “Dash”, destinato ad entrare nella vita di intere generazioni ed ad essere leader di mercato in Italia, utilizzato come sinonimo di bianco e pulito.

Negli anni Settanta la P&G entra anche nel campo farmaceutico lanciando il “Didronel” ed intrattenendo rapporti con il gruppo Angelini, essendo in compartecipazione al 50-50 della Fater S.p.a., su prodotti igienicosanitari. Con l'approssimarsi del suo 150° anniversario, P&G era alle soglie del più straordinario periodo di crescita della sua storia. L'azienda nata come piccola impresa, stava per trasformarsi in una delle maggiori società multinazionali americane. Tutto ciò avvenne grazie all'acquisto nel 1985 della Richardson-Vicks, allargando il suo settore benessere e cura del corpo; in particolare si ricorda “Vicks”, il prodotto per la cura del raffreddore, la crema per il visto “Oil of Olaz” od ancora lo shampoo “Pantene”.





Nel 1989, P&G entra nella *category* cosmetica e profumi, acquistando l’azienda “Noxell” e nel 1990 vennero acquistati i diritti di marca per la linea profumi, dopobarba, deodoranti e cura del viso Old Spice della “Shulton Company”. Continuano nel 1991 gli acquisti della P&G nel campo dei cosmetici, rafforzando sempre più la sua posizione in tale settore; è proprio in questi anni che avvenne l’acquisto della Max Factor e della Ellen Betrix (con i marchi Hugo Boss e Laura Biagiotti). Si viene a creare il segmento delle fragranze, oggi chiamato “P&G Prestige”.



Tali acquisti dettero anche impulso ai piani di globalizzazione di P&G; Richardson-Vicks e Max Factor, infatti, portarono ad una forte espansione della sua presenza internazionale. Nel 1994 P&G entrò nel settore cartaceo europeo, acquistando l’impresa tedesca “VP Schickedanz”, già nota per vantare la più conosciuta marca di fazzolettini “Tempo”, mentre nel 1997 l’azienda di Cincinnati rafforzò la sua presenza nel settore dell’igiene attraverso l’acquisto della “Tambrands”, entrando così a far parte del mercato mondiale degli assorbenti intimi, con il brand “Tampax”.

Agli albori del nuovo millennio, P&G decise di immettere nel mercato italiano nuovi marchi facenti parte di segmenti differenti, quali: “Pringles”, “Bounty”, “Febreze”, “Swiffer” e “Iams”, estendendo così il proprio business al settore del cibo per gli animali. Iams, in particolare, era specializzata in alimenti per cani e gatti e al tempo dell'acquisizione realizzava fatturava circa 800 milioni di dollari.



L’acquisto della “Pantene” fece conoscere il gruppo americano nel mondo degli shampoo e nel 2001 per rafforzare la sua posizione nel settore, vennero acquisite “Clairol” e “Wella” (l'81 % di Wella fu acquisito nel 2003 per circa 6,5 miliardi di Euro; al settembre 2005 P&G possedeva il 95% delle azioni, dando poi avvio allo *squeeze out* dei restanti azionisti). Grazie a quest’ultime P&G registrò un aumento del il fatturato del 9%. 

***1.3 L’acquisizione di Gillette***

Tra le numerose acquisizioni avvenute nell’ambito dei beni di largo consumo, una merita un discorso approfondito e riguarda Gillette. Nell'anno 2000, P&G fece un' offerta ostile d'acquisto a Gillette e nonostante la quotazione di quest'ultima fosse in calo, l'offerta venne rigettata. Il 28 gennaio 2005, P&G annunciò l'acquisizione di Gillette per 57 miliardi di dollari (circa 43 miliardi di euro); un’acquisizione che venne a configurarsi come la più grande fusione della storia di Procter& Gamble e una delle maggiori nella storia della finanza. La fusione fu votata in positivo dagli azionisti il 12 luglio dello stesso anno ed il 15 luglio l'antitrust europeo e la Federal Trade Commission statunitense accettarono la proposta di tale fusione, con conseguente conclusione della transazione nell'autunno 2005. L’accordo tra le due aziende fece in modo che si desse vita al primo grande gruppo a livello mondiale del settore del largo consumo, un vero e proprio “colosso” nel settore dell'igiene e della cosmesi.

L' entrata nel portafoglio di P&G della Gillette portava in dote alcuni marchi di grande fatturato e prestigio, quali Braun, Oral B e Venus facendo e portando la multinazionale americana a rafforzare la sua posizione quasi dominante nel settore della cosmesi, con un incremento del valore di Borsa del 32%. Con l'acquisto del marchio, la P&G ha offerto 0.975 sue azioni per ogni titolo di Gillette, valutato 53.94 dollari per azione. Per incrementare le sue vendite in Asia, P&G nel marzo 2015 ha acquisito uno stabilimento in Vietnam, che produrrà rasoi per il suo marchio Gillette, creando 300 nuovi posti di lavoro e che comporterà un investimento in Vietnam pari a 360 milioni di dollari. Quella della rasatura è un'area sui cui P&G , che fattura 83 miliardi di dollari all'anno (circa 76,2 miliardi di euro), punta molto, considerando che l'azienda ha stimato che sono 800 milioni i consumatori che usano un rasoio Gillette quotidianamente.

***1.4 P&G in Giappone***

P&G negli anni Settanta introduce i suoi prodotti in nuovi mercati, ad esempio, in quello giapponese. P&G era considerata un’azienda dominante a livello globale, tanto nel settore dei detergenti quanto nei prodotti per la pulizia, nella cura della bellezza e negli alimenti per gli animali, perciò non ebbe alcuna difficoltà a detenere una quota di mercato superiore alla concorrenza. Nonostante ciò, nel 1985, la P&G subì in Giappone alcune importanti battute d'arresto: stava perdendo 40 milioni di dollari su quel mercato. Quando introdusse i pannolini usa e getta deteneva circa l'80% di quota, ma negli anni Ottanta questa si ridusse ad un misero 8%; ciò accadde perchè un'impresa concorrente giapponese, la Kao, introdusse dei pannolini anatomici che meglio rispondevano ai gusti dei consumatori giapponesi. Così la P&G capì che per poter competere in Giappone, avrebbe dovuto apportare modifiche ai suoi di pannolini; lo fece, ed in breve tempo la sua quota di mercato ritornò a toccare il 30%. Esperienza simile avvenne nel settore dei detergenti del bucato, con l’introduzione del prodotto "Cheer" che riscosse molto successo negli Stati Uniti, ma non in Giappone, poichè non rispondente alla pubblicità lanciata da P&G. Nel 1996 lanciò il detersivo "Joy" in tutto il Giappone, permettendo di arrivare agli inizi degli anni 2000 a una quota del mercato giapponese dei detergenti per bucato pari al 20%. Il successo della P&G fu dovuto alla capacità di sviluppare una formula di prodotto creata per rispondere ai bisogni insoddisfatti dei consumatori giapponesi, di progettare una confezione che piacesse ai venditori al dettaglio e di creare una campagna pubblicitaria convincente. L’esperienza in Giappone con i pannolini usa e getta e con i detergenti per il bucato obbligò l’impresa a ripensare la sua filosofia di sviluppo del prodotto e di marketing. L’azienda comprese che gestire l’impresa con un focus centrato sugli Stati Uniti non funzionava più. Nell’ultimo decennio – pertanto – P&G ha delegato alle sue maggiori filiali in Giappone e in Europa più responsabilità per lo sviluppo di nuovi prodotti e per il marketing. Oggi l’azienda è più attenta alle differenze locali nei gusti e nelle preferenze dei consumatori ed è disposta ad ammettere che nuovi buoni prodotti possano essere sviluppati fuori dagli Stati Uniti.

**2. LE SCELTE STRATEGICHE DI P&G**

***2.1 Le strategie di gruppo***

La strategia commerciale di P&G ha sempre privilegiato il marketing del marchio rispetto a quello dell’azienda. Specie nel campo dei prodotti per la persona, il nome P&G è posto in secondo piano a favore di marchi storici di prodotto. Per evitare che le vendite di un marchio, siano esse promosse dalla società o dovute a fattori esterni, ‘cannibalizzino’ quelle degli altri, è quindi assolutamente vitale conoscere tempestivamente - e se possibile prevedere - le tendenze in atto dovute alle preferenze e modalità di acquisto dei consumatori. Per questo motivo tutte le decisioni strategiche sono prese in un’ottica di sostenibilità di lungo periodo. Lo si può dedurre già dal fatto stesso che P&G produce e commercializza beni di largo consumo, appartenenti a settori molto eterogenei.

Nel 2014 P&G ha registrato un fatturato superiore agli 83 miliardi di dollari di cui il 32% proveniente dai prodotti per la cura della casa (Ace, Dash, Swiffer), il 25% dai prodotti per bambini, donne e per la famiglia (Pampers, Tampax), il 24% dalla cosmetica (come Dolce & Gabbana, Gucci, Max Factor), il 10% dai prodotti per la rasatura (Gillette), ed il 9% da quelli per la salute ( Az e Oral B). Mentre i responsabili dei beni consumo e confezionati cercano di offrire ai clienti la massima varietà possibile per vincere il loro business e superare la concorrenza attraverso con un flusso costante di prodotti 'nuovi e migliori, secondo l'amministratore delegato Lafley, si dovrebbe procedere ad uno snellimento del portafoglio, perché a suo giudizio troppa scelta genera più confusione e quindi minori vendite.

Negli anni precedenti, secondo indiscrezioni di mercato, Henkel sarebbe stata interessata all'acquisto di Wella per un valore compreso tra i cinque ed i sette miliardi di dollari, mentre altri tre miliardi di dollari sarebbero stati offerti da Coty per l'acquisto di alcune attività di cosmetica e cura del corpo del gruppo. Tali vendite, anche se parziali, rientrerebbero nelle scelte strategiche di razionalizzazione dei marchi meno profittevoli in portafoglio della P&G. L'obiettivo, come ha spiegato il presidente e CEO del gruppo Alan George Lafley durante la presentazione dell'ultimo bilancio (2015) è di “*focalizzarsi sui 70-80 marchi leader nei loro segmenti che generano circa il 90% del giro d'affari e più del 95% di profitti e che negli ultimi tre anni hanno registrato una crescita delle vendite superiore di un punto percentuale rispetto alla media del gruppo*”. Attraverso tali strategie si potranno focalizzare tutti gli investimenti in innovazione, distribuzione e costruzione del brand su marchi selezionati che realmente interessano al consumatore, offrendo una *shopping experience* più semplice e chiara, con prodotti più mirati sugli scaffali, ed una maggiore *customer care*.

Tutto ciò permetterà di avere un gruppo in crescita rapida, più profittevole e semplice da gestire. Perciò, P&G ha intrapreso un ambizioso programma, il cosiddetto "programma di consolidamento del marchio" finalizzato alla cessione di prodotti sotto-performanti e *non-core*. P&G prevede di identificare la maggior parte delle marche da cedere entro la fine del 2015.

***2.2 Le Politiche di Branding***

Per la P&G è di vitale importanza l’identificazione del suo brand rispetto ai competitor da parte dei consumatori. Affinchè questi ultimi possano riconoscere il marchio è necessario che si possa attribuire un valore simbolico, grazie alle sensazioni, alle immagini e alle percezioni. Infatti, il successo della multinazionale, deriva dall'utilizzo di diverse politiche di branding atte ad assicurare costantemente il vantaggio competitivo, la maggiore redditività e un posizionamento del brand "unico" e facilmente riconoscibile, in grado di fidelizzare i clienti. In estrama sintesi, le politiche P&G sono state:

1. Orientamento all’Innovazione;
2. Capacità di intervenire velocemente;
3. Riduzione dell’esposizione con Wal Mart;
4. Adattarsi al nuovo messaggio dei media;
5. Pensare con la mente aperta;
6. Distinct Product Brand.

Sicuramente, ciò che ha portato Procter & Gamble al successo è stata la capacità di innovare, caratteristica riconosciuta sin dall'inizio ai due fondatori. L'essere in grado di differenziarsi, trasferendo da un settore all'altro la conoscenza del consumatore e la tecnologia, così da poter migliorare o creare soluzioni convenienti sia per il consumatore (che vede soddisfatti i suoi bisogni), sia per l'impresa (che vede aumentare i suoi margini). Attraverso l'innovazione, P&G è riuscita ad ottenere un vantaggio competitivo e aconsolidare la posizione di mercato attraverso investimenti continui ed un apprendimento efficace. P&G ha inoltre cercato di creare prodotti nuovi ma soprattutto ha fatto sì che venissero considerati "indispensabili dai consumatori". Tutto ciò attraverso un'attenta analisi dei bisogni, dei gusti, delle preferenze dei consumatori, i quali si legano alle marche che rappresentano ai loro occhi dei “partner” degni di fiducia. Innovazione, quindi, intesa come la capacità dell'impresa di creare nuovi prodotti e migliorare quelli già presenti, potenziandoli per mantenere la posizione dominante. Altra politica di Branding importante è associata alla capacità di intervenire e muoversi velocemente. La presenza nella catena distributiva Wal Mart ha fatto sì che P&G potesse accrescere le sue relazioni e potesse essere maggiormente conosciuta andando ad espandere la base dei propri clienti. Tutto ciò consiste nella terza politica di Branding, legata molto più alle strategie di marketing. L’obiettivo è distribuire attraverso Wal Mart (ed altri canali) non solo prodotti di base ma anche prodotti a margine più elevato, come ad esempio i prodotti riguardanti la cura della bellezza, Oil of Olaz, per cui i clienti sono disposti a pagare di più vista la fiducia che ripongono nel marchio. La quarta politica di P&G consiste nell'adattarsi ai nuovi messaggi dei media, cioè, nell'essere in grado di pubblicizzare al meglio i prodotti in modo tale che i clienti si sentano avvolti nello stesso messaggio ed incuriositi all'acquisto. Tale tecnica che è stata sviluppata appositamente da P&G si chiama "*surround-sound marketing*", cioè una tipologia di marketing appunto avvolgente, dove il cliente è assorbito dalla pubblicità del prodotto fino alla decisione di acquisto. L'ultima politica riguarda il pensare senza confini. P&G ritiene di non dover circoscrivere le sue potenzialità, e di valorizzare la sua reputazione e utilizzare una strategia di brand extension, ossia di ampliare i prodotti inclusi sotto un determinato marchio ed entrando in settori differenti. Un esempio tipico riguarda il detersivo Tide, nato come detersivo per gli indumenti e oggi alla testa di un'ampia famiglia di detersivi e detergenti nella quale ritroviamo prodotti come: Tide Kick, cioè una combinazione di misurini dosatori e di sciogli macchie, fino a Tide Coldwater, detersivo per lavare in acqua fredda. Un altro esempio dell'utilizzo di brand extension è dato dai prodotti che riguardano la cura dell'igiene orale. P&G non si è focalizzata esclusivamente sul dentifricio, ma si è interessata all'intera cura della bocca, creando prodotti innovativi come lo spazzolino da denti Spinbrush o le strisce per sbiancare i denti. Infine, l’ultima strategia di branding consiste nell'associare diversi prodotti alla stessa marca. Tutti i prodotti della P&G fanno riferimento a quest'ultima, nonostante non vengano pubblicizzate con il brand Procter & Gamble (strategia "house of brands").

***2.3 I punti di forza di P&G***

P&G fonda il suo successo su cinque punti di forza, necessari per essere vincenti nel settore dei prodotti di consumo:

1. La comprensione dei consumatori: P&G è una tra le prime imprese al mondo ad investire milioni di dollari in spese per ricerche di mercato. Tutto ciò poichè, potendo studiare il mercato, si è in grado di definire uno studio sul comportamento dei consumatori , ottenendo risultati in grado di determinare situazioni di opportunità per la creazione di prodotti innovativi e di servizi per comunicare al meglio con quest'ultimi.
2. Innovazione: parola chiave per definire la P&G, in grado di tradurre i desideri dei consumatori in nuovi prodotti, tant'è che questa è riconosciuta come leader mondiale del settore a livello di innovazione. Attraverso l'innovazione i prodotti esistenti o dei nuovi sono stati venduti portando la P&G tra le prime imprese ammirate a livello mondiale; collabora con una rete mondiale di partner dediti alla ricerca ed oltre la metà delle innovazioni dei prodotti derivante da P&G comprende almeno un componente fondamentale derivante da partner esterno. Il loro aiuto ha fatto sì che P&G acquisisse il posto d'onore nell'elenco annuale delle maggiori innovazioni nel settore. L'obiettivo è di creare beni innovativi che diventeranno indispensabili per i loro consumatori.
3. Creazione del marchio: La P&G è tra le più forti multinazionali e possiede un portafoglio di prodotti vastissimo, facenti riferimento a settori disparati. Risulta essere leader per la creazione di marchi, i quali sono tra i più utilizzati dai consumatori quotidianamente. Infatti, più di cinquanta marchi si annoverano come i migliori nel settore e solo questi costituiscono il 90% delle vendite ed oltre il 90% degli utili. E' il caso ad esempio del detersivo Dash, utilizzato quotidianamente da un consumatore su tre, che appunto è un marchio "forte" della P&G.
4. Capacità di penetrazione nel mercato: tale capacità è stata consolidata negli anni, ed oggi la P&G riveste il ruolo di leader in vari settori, disponendo di una vasta gamma di prodotti. E' classificata spesso come leader del settore in una vasta gamma di ambiti, tra cui trasparenza delle strategie aziendali, marchi più importanti per i rivenditori e per i programmi di marketing innovativi.
5. Vasta scala: Attraverso la strategia di integrazione, la P&G è in grado di servire su vasta scala ed in tutto il mondo diversi target di consumatori rispondenti a differenti bisogni. Può fare tutto ciò poichè vanta un vasto ventaglio di risorse, di fattore umano elevato, e di un'ampia rete di collaborazioni con altre imprese dando vita ad un' unica Società in grado di rispondere prontamente alla domanda di mercato. Con la totalità dei marchi posseduti e di persone che lavorano all'unisono si è in grado di generare vantaggi su vasta scala in modo efficiente e senza costi elevati rispetto le singole attività.



***2.4 I Principi cardine***

Nonostante i numerosi successi accompagnati da molteplici riconoscimenti e da tantissime innovazioni, P&G continua a seguire alcuni principi manageriali costitutivi e fondamentali. Uno tra questi è il rispetto delle persone, visto che in P&G sono convinti che tutti possano raggiungere obiettivi elevati ed ambiziosi e che tutti possano partecipare con le proprie potenzialità al successo individuale e dell’azienda nel suo complesso. Gli interessi di P&G coincidono con quelli dei collaboratori poiché si ritiene che soddisfacendo le persone, queste saranno incentivate a lavorare meglio e a raggiungere i propri obiettivi.

***2.5 La strategia di comunicazione***

Per attuare al meglio le strategie di marketing, la comunicazione è lo strumento utilizzato dalla multinazionale americana per scambiare opinioni, visioni, e critiche con i clienti, poiché attraverso una buona comunicazione, il cliente si sentirà coinvolto e, si spera, stimolato all'acquisto. Inoltre, negli attuali scenari competitivi il ruolo delle tecnologie digitali è ritenuto fondamentale. In P&G il focus è su tre aspetti: standardizzare dei sistemi, processi e informazioni, per semplificare il più possibile; automatizzare, per eliminare passaggi che non creano valore aggiunto; integrare fra loro i diversi sistemi, “orizzontalmente”, per rendere l’azienda interconnessa. Ciò perché comprimere i tempi di innovazione sul mercato, velocizzare lo sviluppo e la commercializzazione dei prodotti è diventato di vitale importanza.

La strategia digitale di Procter & Gamble è molto articolata, ma se ne possono individuare quattro componenti principali. La prima è rappresentata da strumenti dedicati a particolari aree di business, introdotti con lo scopo di velocizzare, ottimizzare e ridurre costi: le “tecnologie verticali”. La seconda riguarda le soluzioni di Business Intelligence in real time, che comprendono anche l’analisi del Web. La terza componente ha l’obiettivo di digitalizzare la Supply Chain, dalla ideazione del prodotto fino allo scaffale; la quarta e ultima componente riguarda i collaboratori e i nuovi strumenti per il “digital workplace”, che permettono di operare in tempo reale e in maniera più efficace. Inoltre, P&G ha scelto strategicamente di focalizzarsi sulla simulazione e sulla visualizzazione attraverso la realtà virtuale, ottenendo risultati notevoli in termini sia di accelerazione del processo di lancio di prodotti sul mercato e sia di riduzione di costi: “*Abbiamo virtualizzato l’interazione coi consumatori nei focus group, i test che servono a studiare l’intenzione di acquisto del consumatore, le sue preferenze, come reagisce al packaging di un nuovo prodotto, al colore, o alla forma, dove il prodotto deve essere posizionato sullo scaffale e via dicendo*” riferisce Filippo Passerini, President Global Business Services & CIO Worldwide. Anche l'utilizzo dei social media è uno strumento utilizzato dalla P&G per rafforzare la sua posizione cercando di instaurare rapporti con i clienti, parlando, ascoltando opinioni positivi e non e per raccoglierne input.

**3. IL PROGETTO SVILUPPO SOSTENIBILE**

Procter & Gamble può essere definita come un’azienda “sostenibile”. Da più di 170 anni, Procter & Gamble ha cambiato e reinventato se stessa più volte. Oggi è una azienda, con prodotti commercializzati in 140 Paesi e più di 110.000 dipendenti. Ma la sfida, come azienda “sostenibile” consiste nel come cambiare ed evolvere nel futuro, per migliorare la qualità della vita dei consumatori nel mondo, così da continuare ad esistere e crescere. La creazione di una organizzazione all’interno di Procter & Gamble che si occupa di Sviluppo Sostenibile segna una decisione strategica per meglio allineare le attività economiche con un concetto più ampio di Sviluppo Sostenibile, basato su un più articolato approccio che comprende equità sociale, protezione dell’ambiente e sviluppo economico.

Lo Sviluppo Sostenibile è in linea con i Principi e Valori della Compagnia che descrivono la sinergia esistente tra soddisfare i bisogni dei consumatori, incrementare le vendite e profitti, e contribuire alla prosperità dei dipendenti, azionisti e delle comunità dove vive ed opera. La P&G guarda allo Sviluppo Sostenibile come ad una opportunità per andare incontro a quei bisogni dei consumatori che oggi non sono ancora soddisfatti. Bisogni che sono sentiti dai 6 miliardi di abitanti di questo pianeta, destinati a crescere fino ad otto o dieci miliardi nel prossimo secolo. Per Procter & Gamble, lo Sviluppo Sostenibile avrà vita e porterà valore laddove si incontrerà con la capacità di innovare, per aiutare a risolvere reali esigenze relativamente a salute, igiene, ambiente, alimentazione, educazione e in generale della qualità della vita sia degli attuali che dei futuri consumatori.