



# THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

# Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ GILLETTE

THE COMPANY · 05

---

Καμία εταιρική ανάλυση δεν μιλά ποτέ πραγματικά γι' αυτό, γιατί ο ανταγωνιστής είναι πάντα απλώς ένας κατασκευαστής που προσπαθεί να αρπάξει χώρο στην αγορά, χωρίς κουλτούρα ούτε επαγγελματισμό, στηρίζοντας τη γνώση του μόνο στις ανάγκες — και η κρίση του δεν αγγίζει ποτέ τις πραγματικές απαιτήσεις του πελάτη.

Στις συσκέψεις της Gillette τη δεκαετία του '80, το πρώτο θέμα που παρουσίαζε κάθε εγκύκλιος πωλήσεων αφορούσε το μερίδιο αγοράς, όπου τα στοιχεία κατανάλωσης εκφράζονταν σε sell-out — δηλαδή ό,τι είχε πράγματι πουληθεί και φτάσει στους καταναλωτές, όπως το κατέγραφε η κορυφαία αμερικανική εταιρεία ερευνών, η NIELSEN — αν και κανείς δεν έμαθε ποτέ σε ποια δειγματοληπτικά σημεία πώλησης στην Ιταλία βασιζόνταν.

Ήταν η Βίβλος των στοιχείων: τίποτε άλλο δεν μπορούσε να δώσει πιο αληθινό νούμερο.

Μέσα υπήρχαν στοιχεία κατανάλωσης ανά τύπο προϊόντος, μερίδια αγοράς σε όγκο, χωρισμένα αρχικά στις 4 στάνταρ ιταλικές περιοχές — ΒΟΡΕΙΟΔΥΤΙΚΗ, ΒΟΡΕΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ, ΚΕΝΤΡΟ, ΝΟΤΟΣ-ΝΗΣΙΑ — και αργότερα, για να καταλάβουν καλύτερα τι συνέβαινε, τα κεντρικά της Gillette Europe στο Λονδίνο ζήτησαν και στοιχεία ανά υποπεριοχή, για να δουν αναλυτικά πού το φαινόμενο των πωλήσεων χτυπούσε απρόσμενα σημεία και γιατί η κατανάλωση ανέβαινε συνεχώς.

Η εταιρική ανάλυση δεν βρήκε ποτέ τα αδύνατα σημεία, όπως κάνουν κάποιες κλινικές βιολογικής ιατρικής, όπου τα όργανα συχνά μετρούν όχι μόνο τις αριθμητικές τιμές αλλά και τις αόρατες επιδράσεις — κάτι που μόνο η Μητέρα Gillette ήξερε να κάνει στην αγορά.

Συχνά μας έλεγαν «οι άνθρωποι των λεπίδων», ηγέτες της αγοράς με μερίδιο 92% — τουλάχιστον στα συστήματα ξυρίσματος — ενώ οι κακόβουλοι επέμεναν φωναχτά ότι ήμασταν απλώς παραγγελιοδόχοι, όχι πωλητές, όπως η Καθολική Εκκλησία μαζεύει από τους ευεργέτες της μέσω της φιλανθρωπίας.

Ανάμεσα στα στοιχεία των λεπίδων, μια παρουσία ξεχώριζε άβολα: η BIC στα ξυριστικά μιας χρήσης, όπου τα νούμερά της στη μονή λεπίδα την έκαναν ηγέτιδα της αγοράς, κι εμείς μέναμε μόνο δεύτεροι σε εκείνη την αγορά.

Όταν ρωτήθηκε γιατί έπρεπε να αρκεστούμε στη δεύτερη θέση, η διοίκηση απάντησε ότι δεν ήταν αγορά πραγματικού ενδιαφέροντος και ότι έτσι κι αλλιώς θα αποσύραμε σύντομα το προϊόν από την αγορά — μάλιστα ήθελαν να μάθουν πώς να αδειάσουν αμέσως το τρέχον απόθεμα και να κάνουν χώρο για άλλα προϊόντα.

Η ιδέα δεν άργησε να έρθει, όταν κάποιος στη Βοστώνη είπε: «Επικοινωνήστε με τον FREGA — αυτός θα είναι ο εντεταλμένος για τέτοιου είδους μαγικά».

Οι αποθήκες άδειασαν σε ελάχιστο χρόνο, αλλά το θλιβερό είναι ότι έξι μήνες αργότερα τα στοιχεία της αγοράς μάς έδειχναν ηγέτες της μάρκας: η BIC είχε πέσει δεύτερη, και όλοι προσπάθησαν να το κρύψουν, γιατί ήταν μία από εκείνες τις περιπτώσεις όπου η επιτυχία φέρνει αμηχανία — αφού αποδεικνύει ότι η απόφαση που είχε παρθεί ήταν λάθος.

Υπήρχαν μετά τα είδη προσωπικής υγιεινής, ιδίως ο αφρός ξυρίσματος και η κρέμα ξυρίσματος· η μουσική των ιταλικών μεριδίων αγοράς άλλαζε αισθητά — κρατούσαμε 28-30% στον αφρό και 18-20% στην κρέμα — όμως οι άντρες της Gillette της Νότιας Ιταλίας, από τη φύση τους, ήταν πάντα πιστοί και ιδιαίτερα περήφανοι, και κανείς τους δεν έχανε ποτέ την ευκαιρία να βάλει τη δική του σφραγίδα, να χαράξει τον ρόλο του, όπως μια μητέρα διδάσκει τον γιο της.

Θυμάμαι την πρώτη συνάντηση με τον νέο περιφερειακό διευθυντή, άνθρωπο της P&G, από τη Σικελία, που μόλις είχε έρθει στη Gillette, ο οποίος είπε αμέσως: «Η μουσική είναι καλή, αλλά κάθε βιολί πρέπει να παίζει τη δική του μελωδία, και ο ήχος θα είναι εκείνος του μεριδίου αγοράς που κινείται».

Οι παλαιότεροι πωλητές τον κοίταζαν με φιλική καχυποψία και προσοχή, κι εγώ — η μόνη νεανική νότα της ομάδας — κατάλαβα αμέσως ότι ο μονομάχος μου δεν ζητούσε εκδίκηση αλλά νομιμοποίηση, μέσα και έξω από την αρένα, και μαζί χτίσαμε μια νέα αυτοκρατορία.

Τότε άρχισαν τα πρώτα φορτηγά να έρχονται κατευθείαν από το Λονδίνο στην Καλαβρία, μόνο με αφρό ξυρίσματος, και αυτό δεν ήταν θόρυβος — ήταν απλώς η επιτυχία που αργότερα οδήγησε στον γάμο της Gillette με την P&G. Εμείς απλώς είχαμε φτάσει πρώτοι, και μετά κάποιος άλλος το αντέγραψε.

Όμως, όπως με κάθε καινούριο πράγμα που κάνεις, κι αυτό εκτόξευσε το μερίδιο αγοράς του αφρού ξυρίσματος στο 44%, νούμερο που δεν είχε καταγραφεί ποτέ στην Ιταλία· και τη στιγμή που όλοι νόμιζαν ότι είχαμε φτάσει, ο διευθυντής της P&G μού είπε: «Τώρα, FREGA, πρέπει να βελτιώσουμε το μερίδιο αγοράς της ΚΡΕΜΑΣ ΞΥΡΙΣΜΑΤΟΣ ΣΕ ΣΩΛΗΝΑΡΙΟ», όπου η COLGATE PALMOLIVE ήταν η απόλυτη ηγέτιδα με μερίδιο 70%. Κανείς

όμως δεν είπε ποτέ ότι ήταν αδύνατο, γιατί οι ικανοί άντρες δεν παραπονιούνται ποτέ μπροστά σε μια φανερή πληγή — σκύβουν το κεφάλι και συνεχίζουν τη δουλειά.

Το πρώτο αίτημα πήγε στη Βοστώνη, όπου μας ζήτησαν να ευθυγραμμίσουμε τη συσκευασία με τα 100 ml της COLGATE, καταργώντας τις δύο συσκευασίες των 75-150 ml της σειράς της Gillette.

Τώρα παίζαμε επί ίσοις όροις, και οι τιμές έμεναν πάντα premium: κανείς δεν χάριζε τίποτα ούτε έκανε αθέμιτες εμπορικές πρακτικές — δεν ήταν το στίλ των ανθρώπων της εταιρείας.

Οι άνθρωποι της COLGATE ήταν συγκεντρωμένοι στο να πουλάνε τα απορρυπαντικά τους, και το προϊόν ΚΡΕΜΑ ΞΥΡΙΣΜΑΤΟΣ ΣΕ ΣΩΛΗΝΑΡΙΟ ήταν πολιορκητικός κριός σε μια αγορά όπου ο ηγέτης δεν παίζει απλώς στην αγορά — είναι η αγορά.

Δεν ήταν ζήτημα όγκου — ένα ταπεινό προϊόν, όπου οι πωλήσεις σε τεμάχια ήταν χαμηλά νούμερα — αλλά ζήτημα χαρακτήρα και αρχών, και ο νέος διευθυντής δεν έκρυψε ποτέ τη φιλοδοξία του και για τους δυο μας.

Για να το πω απλά: μέσα σε έναν μόνο χρόνο, για πρώτη φορά στην ιστορία της εταιρείας, σε εκείνη ακριβώς τη μάρκα, περάσαμε από περιφερειακό μερίδιο αγοράς 22% στο 48%, και τα στελέχη της Colgate Palmolive στα κεντρικά της Ρώμης προσπάθησαν να έρθουν σε επαφή και να καταλάβουν πώς στον διάολο το είχαμε καταφέρει.

Η ιστορία όμως δεν τελειώνει εδώ: είχαν περάσει είκοσι χρόνια από τότε που είχα φύγει από την εταιρεία, και μια μέρα βρέθηκα σε ένα εμπορικό κέντρο, όπου υπήρχε μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων, και η θεία της γυναίκας μου ήθελε να αγοράσει αυτοκίνητο με δόσεις.

Ο διευθυντής εκείνης της αντιπροσωπείας ήταν πρώην περιφερειακός υπεύθυνος της Colgate Palmolive που με ήξερε καλά, και κάθε φορά δεν έχανε την ευκαιρία να φωνάξει το όνομά μου για πλάκα, κοροϊδευτικά, αλλά εγώ δεν το πήρα ποτέ προσωπικά — ήταν απλώς ένα παιχνίδι.

Με χαιρέτησε αμέσως, και αφού η θεία τελείωσε με τα χαρτιά του αυτοκινήτου, με τράβηξε στην άκρη και μου είπε ότι για να εγκριθεί θα χρειαζόταν την υπογραφή ενός εγγυητή — και η δική μου θα έκανε.

Μου έδωσε το έντυπο, κι εγώ υπέγραψα: ROMAN POLASKI. Μετά έφυγα χαμογελώντας.

Το αυτοκίνητο παραδόθηκε, κι εκείνη η υπογραφή δεν ελέγχθηκε ποτέ: ήταν απλώς ένας άνθρωπος της Colgate, κάποιος που τον νικούσα συνέχεια — ποτέ πραγματικά ο ανταγωνισμός μου, απλώς κάποιος που με κοίταζε και ρωτούσε: «Ποιος στον διάολο είσαι εσύ;»

Κι εγώ είπα: «Απλώς κάποιος που δεν περίμενες».

*Ferdinando*