



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

GILLETTEOVA KONKURENCIJA

THE COMPANY · 05

Nijedna korporativna analiza o tome zapravo ne govori, jer je konkurent uvijek samo proizvođač koji pokušava zgrabiti prostor na tržištu, bez kulture i profesionalnosti, i koji svoje znanje temelji samo na potrebama – a njegova prosudba nikada ne dotiče stvarne nužnosti kupca.

Na Gilletteovim sastancima osamdesetih prva točka svake prodajne okružnice odnosila se na tržišni udio, gdje su podaci o potrošnji bili izraženi u sell-outu – to jest u onome što je doista prodano i isporučeno potrošačima, a pratila ih je vodeća američka istraživačka agencija NIELSEN – iako nitko nikada nije znao na kojim se uzorcima prodajnih mjesta u Italiji temelje.

Bila je to Biblija podataka: ništa drugo nije moglo prikazati stvarniju brojku.

Unutra su bili podaci o potrošnji po vrsti proizvoda, tržišni udio po količini, najprije podijeljen na 4 standardna talijanska područja – SJEVEROZAPAD, SJEVEROISTOK, SREDIŠTE, JUG-OTOCI – a poslije je, da bi se bolje razumjelo što se događa, londonsko sjedište Gillette Europe zatražilo i podatke po potpodručjima, kako bi se potanko vidjelo gdje pojava prodaje pogađa neočekivana mjesta i zašto potrošnja stalno raste.

Korporativna analiza nikada nije pronašla slabe točke, kao što to rade neke biološke medicinske klinike, gdje instrumenti često ne mjere samo brojčane vrijednosti nego i nevidljive učinke – ono što je na tržištu znala raditi samo Majka Gillette.

Često su nas zvali „ljudi od oštrica”, lider na tržištu s tržišnim udjelom od 92 % – barem u sustavima za brijanje – a zlobnici su glasno tvrdili da samo primamo narudžbe, a ne da prodajemo, kao što Katolička crkva prikuplja od svojih dobročinitelja kroz milostinju.

Među podacima o oštricama nespreno se isticala jedna prisutnost: BIC u jednokratnim brijačima, gdje su ga brojke za brijače s jednom oštricom označavale kao lidera na tržištu, a mi smo na tom tržištu ostali tek drugi.

Na pitanje zašto bismo se zadovoljili drugim mjestom, uprava je odgovorila da to nije tržište od stvarnog interesa i da ćemo ionako uskoro povući proizvod s tržišta – štoviše, htjeli su znati kako odmah isprazniti postojeće zalihe i napraviti mjesta za druge proizvode.

Ideja nije dugo čekala, kad je netko u Bostonu rekao: „Javite se FREGI – on će biti zadužen za takvu vrstu čarolije.”

Skladišta su ispražnjena u kratkom roku, ali tužno je to što su nas šest mjeseci poslije tržišni podaci pokazali kao lidera marke: BIC je postao drugi, i svi su to pokušali sakriti, jer je to bio jedan od onih slučajeva kad uspjeh stvara nelagodu – budući da dokazuje da je donesena odluka bila pogrešna.

Zatim je tu bila toaletna kozmetika, osobito pjena i krema za brijanje; pjesma brojki o talijanskom tržišnom udjelu bila je znatno drukčija – na pjeni smo držali 28–30 %, a na kremi 18–20 % – ali Gilletteovi ljudi iz Južne Italije bili su po naravi uvijek odani i osobito ponosni, i nijedan od njih nikada nije propustio priliku da ostavi svoj pečat, da izbori svoju ulogu, kao što majka uči sina.

Sjećam se prvog sastanka s novim voditeljem regije, čovjekom iz P&G-a, Sicilija, tek stiglim u Gillette, koji je odmah rekao: „Glazba je dobra, ali svaka violina mora svirati svoju melodiju, a zvuk će biti zvuk tržišnog udjela koji se pomiče.”

Stariji prodavači gledali su ga s prijateljskom sumnjom i pozornošću, a ja – jedina mlada nota u skupini – odmah sam shvatio da moj gladijator ne traži osvetu, nego legitimnost, u areni i izvan nje, i zajedno smo izgradili novo carstvo.

Tada su prvi kamioni počeli voziti izravno iz Londona u Kalabriju, samo s pjenom za brijanje, i to nije bila buka – bio je to jednostavno uspjeh koji je poslije doveo do braka Gillettea i P&G-a. Mi smo samo stigli prvi, a onda je netko drugi to kopirao.

Ali kao i sa svime novim što napraviš, i ovo je tržišni udio pjene za brijanje izbacilo u nebo, na 44 %, brojku koja nikada prije nije zabilježena u Italiji; i baš kad su svi mislili da smo stigli, voditelj iz P&G-a rekao mi je: „Sad, FREGA, moramo poboljšati tržišni udio KREME ZA BRIJANJE U TUBI”, gdje je COLGATE PALMOLIVE bio apsolutni lider s udjelom od 70 %. Ali nitko nikada nije rekao da je to nemoguće, jer se sposobni ljudi nikada ne žale pred očitom ranom – sagnu glavu i prionu na posao.

Prvi zahtjev otišao je u Boston, gdje su nas zamolili da format uskladimo s COLGATEOVIM pakiranjem od 100 ml, ukinuvši dva formata od 75 i 150 ml iz Gilletteove ponude.

Sada smo igrali ravnopravno, a cijene su uvijek ostajale premium: nitko ništa nije poklanjao niti se služio nepoštenim trgovačkim praksama – to nije bio stil ljudi iz tvrtke.

Ljudi iz COLGATEA bili su usredotočeni na prodaju svojih deterdženata, a proizvod KREMA ZA BRIJANJE U TUBI bio je

ovan za probijanje na tržištu na kojem lider ne igra samo na tržištu – on jest tržište.

Nije se radilo o količini – skroman proizvod, kod kojega je prodaja u komadima predstavljala niske brojke – nego o karakteru i načelu, a novi voditelj nikada nije skrivao svoju ambiciju za nas obojicu.

Jednostavno rečeno: u jednoj jedinoj godini, prvi put u povijesti tvrtke, upravo na toj marki, s regionalnog tržišnog udjela od 22 % došli smo do 48 %, a voditelji u rimskom sjedištu Colgate Palmolivea pokušali su stupiti u kontakt i shvatiti kako smo, dovraga, to izveli.

Ali priča tu ne završava: prošlo je dvadeset godina otkako sam napustio tvrtku, i jednog sam se dana našao u trgovačkom centru, gdje je bio salon automobila, a teta moje žene htjela je kupiti automobil na kredit.

Voditelj tog salona bio je bivši voditelj područja u Colgate Palmoliveu koji me dobro poznao, i svaki put nije propuštao priliku da podrugljivo, u šali, izvikne moje ime, ali ja to nikada nisam shvaćao osobno – bila je to samo igra.

Odmah me pozdravio, a kad je teta završila papirologiju za automobil, odveo me u stranu i rekao da će za odobrenje trebati potpis jamca – i da će moj biti dovoljan.

Pružio mi je obrazac, i ja sam ga potpisao: ROMAN POLASKI. Zatim sam se udaljio, smiješeći se.

Automobil je isporučen, a taj potpis nitko nikada nije provjerio: bio je samo Colgateov čovjek, netko koga sam stalno pobjeđivao – nikada zapravo moja konkurencija, samo netko tko me promatrao i pitao: „Tko si ti, dovraga?”

A ja sam rekao: „Samo netko koga nisi očekivao.”

Ferdinando