



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

A GILLETTE KONKURENCIÁJA

THE COMPANY · 05

Egyetlen vállalati elemzés sem beszél róla igazán, mert a konkurens mindig csak egy gyártó, amely piaci teret próbál szerezni, kultúra és szakértelem nélkül, tudását csak az igényekre építi – és ítélete soha nem éri el a vevő valódi szükségleteit.

A Gillette '80-as évekbeli értekezletein minden értékesítési körlevél első pontja a piaci részesedésről szólt, ahol a fogyasztási adatokat sell-outban adták meg – vagyis abban, amit ténylegesen eladtak és eljuttattak a fogyasztókhoz, és amit a vezető amerikai kutatóintézet, a NIELSEN követett –, bár soha senki nem tudta, Olaszországban mely mintaüzletekre épülnek.

Ez volt az adatok Bibliája: semmi más nem tükrözhetett valóságosabb számot.

Benne voltak a terméktípusonkénti fogyasztási adatok, a mennyiségi piaci részesedés, előbb 4 szabványos olasz körzetre bontva – ÉSZAKNYUGAT, ÉSZAKKELET, KÖZÉP, DÉL-SZIGETEK –, később pedig, hogy jobban értsék, mi történik, a Gillette Europe londoni központja alkörzeti adatokat is kért, hogy részletesen lássa, hol ér el az eladási jelenség váratlan pontokat, és miért nő tovább a fogyasztás.

A vállalati elemzés sosem találta meg a gyenge pontokat, úgy, ahogy bizonyos biológiai orvosi klinikák teszik, ahol a műszerek gyakran nemcsak a számszerű értékeket mérik, hanem a láthatatlan hatásokat is – azt, amit a piacon csak Gillette Anya tudott.

Gyakran így hívtak minket: „a penge emberei”, piacvezetők voltunk 92%-os piaci részesedéssel – legalábbis a borotvarendszerekben –, a rosszindulatúak pedig hangosan bizonygatták, hogy csak rendelésfelvevők vagyunk, nem eladók, ahogy a Katolikus Egyház is jótékonyág címen gyűjt a jótévedőitől.

A pengeadatok között egy jelenlét kínosan kilógott: a BIC az eldobható borotvák nál, ahol az egypengés számaik alapján ők voltak a piacvezetők, mi pedig azon a piacon csak másodikká maradtunk.

Amikor megkérdezték, miért érjük be a második hellyel, a vezetőség azt felelte, hogy az a piac nem igazán érdekes, és a terméket úgyis hamarosan kivonjuk a piacról – sőt azt akarták tudni, hogyan lehetne azonnal kiüríteni a meglévő készletet, és helyet csinálni más termékeknek.

Az ötlet nem sokat váratott magára, amikor valaki Bostonban azt mondta: „Keressétek meg FREGÁT – ő lesz megbízva ezzel a fajta varázslattal.”

A raktárak rövid idő alatt kiürültek, a szomorú az egészben azonban az, hogy hat hónappal később a piaci adatok szerint mi lettünk a márkavezetők: a BIC a második helyre szorult, és mindenki igyekezett eltitkolni, mert ez azon esetek egyike volt, amikor a siker kellemetlenséget okoz – hiszen bebizonyítja, hogy a meghozott döntés rossz volt.

Aztán ott voltak a tisztálkodószerek, különösen a borotvahab és a borotvakrém; az olasz piaci részesedések dallama jócskán megváltozott – a habnál 28–30%-ot, a krémnél 18–20%-ot tartottunk –, de a dél-olaszországi Gillette férfiai természetüknél fogva mindig hűségesekek és különösen büszkékek voltak, és egyikük

sem hagyta ki soha az alkalmat, hogy rányomja a saját bélyegét, hogy kivívja a maga szerepét, ahogy egy anya tanítja a fiát.

Emlékszem az első értekezletre az új területi vezetővel, egy P&G-s emberrel – Szicília –, aki épp akkor érkezett a Gillette-hez, és rögtön azt mondta: „A zene rendben van, de minden hegedűnek a maga dallamát kell játszania, és a hang a változó piaci részesedés hangja lesz.”

Az idősebb üzletkötők barátságos gyanakvással és figyelemmel néztek rá, én pedig – a csoport egyetlen fiatal hangja – azonnal megértettem, hogy a gladiátorom nem bosszút kér, hanem elismerést, az arénán belül és kívül, és együtt építettünk fel egy új birodalmat.

Ekkor kezdtek az első kamionok egyenesen Londonból Calabriába járni, csak borotvahabbal, és ez nem zaj volt – egyszerűen a siker, amely később a Gillette és a P&G házasságához vezetett. Mi csak előbb értünk oda, aztán valaki más lemásolta.

De mint minden új dolognál, amit az ember csinál, ez is az egekbe lőtte a borotvahab piaci részesedését, 44%-ra, amilyen számot Olaszországban még soha nem jegyeztek fel; és épp amikor mindenki azt hitte, hogy célba értünk, a P&G-s vezető azt mondta nekem: „Most, FREGA, javítanunk kell a TUBUSOS BOROTVAKRÉM piaci részesedésén” – ahol a COLGATE PALMOLIVE volt az abszolút piacvezető, 70%-os részesedéssel. De soha senki nem mondta, hogy lehetetlen, mert a rátermett emberek sosem panaszkodnak egy nyilvánvaló seb láttán – lehajtják a fejüket, és dolgoznak tovább.

Az első kérés Bostonba ment, ahol azt kérték tőlünk, hogy igazítsuk a kisserelést a COLGATE 100 ml-es tubusához, és

szüntessük meg a Gillette kínálatában szereplő két, 75 és 150 ml-es kiszerelést.

Most már egyenlő feltételekkel játszottunk, az árak pedig mindig prémiumok maradtak: senki nem adott semmit ingyen, és senki nem folytatott tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatot – ez nem a vállalat embereinek stílusa volt.

A COLGATE emberei a mosószerük eladására összpontosítottak, a TUBUSOS BOROTVAKRÉM pedig faltörő kos volt egy olyan piacon, ahol a vezető nemcsak játszik a piacon – ő maga a piac.

Nem a mennyiségről volt szó – szerény termék volt, alacsony eladott darabszámokkal –, hanem jellemről és elvről, és az új vezető sosem titkolta, mekkora ambíciója van mindkettőnkkel.

Egyszerűen fogalmazva: egyetlen év alatt, a vállalat történetében először, éppen azon a márkán 22%-os regionális piaci részesedésről 48%-ra jutottunk, a Colgate Palmolive római központjának vezetői pedig megpróbáltak kapcsolatba lépni velünk, hogy megértsék, hogy a fenébe csináltuk.

De a történet itt nem ér véget: húsz év telt el azóta, hogy otthagytam a céget, és egy nap egy bevásárlóközpontban találtam magam, ahol volt egy autószaalon, és a feleségem nagynénje részletre akart autót venni.

Az autószaalon vezetője a Colgate Palmolive egykori területi vezetője volt, aki jól ismert, és sosem hagyta ki az alkalmat, hogy gúnyos tréfából a nevemet kiabálja, de én soha nem vettem magamra – csak játék volt.

Rögtön üdvözölt, és miután a nagynéni elintézte az autó papírjait, félrehívott, és azt mondta, hogy a jóváhagyáshoz egy kezes aláírására lesz szüksége – és az enyém megfelel.

Átnyújtotta a nyomtatványt, és aláírtam: ROMAN POLASKI.
Aztán mosolyogva elsétáltam.

Az autót leszállították, és azt az aláírást soha senki nem ellenőrizte: ő csak egy Colgate-es ember volt, akit folyton legyőztem – sosem volt igazán a konkurenciám, csak valaki, aki figyelt, és megkérdezte: „Ki a fene vagy te?”

Én pedig azt feleltem: „Csak valaki, akire nem számítottál.”

Ferdinando