

THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

GILLETTE의 경쟁

THE COMPANY · 05

어떤 기업 분석도 이것을 제대로 이야기하지 않는다. 경쟁사란 언제나 문화도 전문성도 없이 시장의 자리를 차지하려는 제조업체일 뿐이고, 그 지식은 오직 수요에만 기대고 있으며 — 그 판단은 결코 고객의 진짜 필요에 닿지 않기 때문이다.

80년대 Gillette 회의에서 모든 영업 회람이 내놓던 첫 번째 항목은 시장 점유율이었다. 소비 데이터는 셀아웃으로 표시되었다 — 즉 실제로 팔려서 소비자에게 전달된 것으로, NIELSEN이라는 미국 최고의 조사 기관이 집계했다 — 다만 그것이 이탈리아의 어떤 표본 매장을 근거로 하는지는 아무도 결코 알지 못했다.

그것은 데이터의 성경이었다: 그보다 더 실제에 가까운 숫자는 없었다.

그 안에는 제품 유형별 소비 수치와 수량 기준 시장 점유율이 있었다. 처음에는 이탈리아의 표준 4개 권역으로 나뉘었고 — NORTHWEST, NORTHEAST, CENTER, SOUTH-ISLANDS —, 나중에는 무슨 일이 벌어지고 있는지 더 잘 이해하려고 Gillette Europe의 런던 본사가 하위 권역 데이터까지 요구했다. 판매 현상이 어디서 예상하지 못한 지점을 치고 있는지, 그리고 왜 소비가 계속 늘어나는지를 자세히 보기 위해서였다.

기업 분석은 결코 약점을 찾아내지 못했다. 어떤 생물학 의료 클리닉들처럼, 기계가 수치뿐 아니라 보이지 않는 효과까지 재는 방식으로는 — 그것은 시장에서 오직 어머니 Gillette만이 할 줄 알던 일이었다.

우리는 자주 "면도날 사람들"이라고 불렸다. 적어도 면도 시스템에서는 92%의 시장 점유율을 가진 시장 선도 기업이었는데, 악의적인 사람들은 우리가 판매자가 아니라 그저 주문을 받아 적는 사람

일 뿐이라고, 가톨릭교회가 자선을 통해 후원자들에게서 거둬들이듯 한다고 큰 소리로 우겼다.

면도날 데이터 가운데 어색하게 눈에 띄는 존재가 하나 있었다: 일회용 면도기의 BIC이었다. 그들의 외날 면도기 수치는 그들을 시장 선도 기업으로 표시했고, 우리는 그 시장에서 2위에 머물러 있을 뿐이었다.

왜 우리가 2위에 만족해야 하느냐고 묻자, 경영진은 그것이 진짜 관심을 둘 만한 시장이 아니며 어차피 곧 그 제품을 시장에서 철수할 것이라고 대답했다 — 사실 그들은 현재 재고를 당장 어떻게 털어 내고 다른 제품들에 자리를 내줄지 알고 싶어 했다.

생각은 오래 걸리지 않았다. 보스턴의 누군가가 이렇게 말했을 때였다: "FREGA에게 연락해 — 이런 종류의 마법은 그가 맡게 될 거야."

창고는 순식간에 비워졌지만, 슬픈 것은 여섯 달 뒤 시장 데이터가 우리를 브랜드 선도 기업으로 보여 주었다는 점이다: BIC은 2위가 되었고, 모두가 그것을 숨기려 했다. 그것은 성공이 불편함을 낳는 그런 경우였기 때문이다 — 내려진 결정이 틀렸다는 것을 증명하니까.

그다음은 세면용품, 특히 면도 거품과 면도 크림이었다. 이탈리아 시장 점유율 숫자의 곡조는 상당히 달라졌다 — 거품에서는 28-30%, 크림에서는 18-20%를 차지했다 — 그러나 남부 이탈리아의 Gillette 남자들은 본성상 언제나 충성스럽고 유난히 자부심이 강했으며, 그들 가운데 누구도 자기만의 도장을 찍고, 자기 역할을 새겨 넣을 기회를 결코 놓치지 않았다. 어머니가 아들에게 가르치듯이.

새로 온 지역 매니저와의 첫 회의를 기억한다. P&G 사람이었고, 시칠리아 출신에, Gillette에 막 도착한 그는 곧바로 이렇게 말했다: "음악은 좋습니다. 하지만 바이올린마다 제 선율을 연주해야 하고, 그 소리는 움직이는 시장 점유율의 소리가 될 겁니다."

나이 든 영업 사원들은 우정 어린 의심과 주의를 담아 그를 바라보았고, 나는 — 그 무리에서 유일하게 젊은 음표였던 나는 — 나의 검투사가 복수가 아니라 정당성을, 경기장 안에서도 밖에서도 요구하고 있다는 것을 곧바로 이해했다. 그리고 우리는 함께 새로운 제국을 세웠다.

바로 그때 첫 트럭들이 런던에서 칼라브리아로 곧장 달리기 시작했다. 면도 거품만 싣고서. 그리고 이것은 소음이 아니었다 — 그것은 그저 나중에 Gillette와 P&G의 결혼으로 이어진 성공이었다. 우리는 단지 먼저 그곳에 닿았을 뿐이고, 그다음에 다른 누군가가 그것을 베꼈다.

그러나 새로 하는 모든 일이 그렇듯, 이것 역시 면도 거품의 시장 점유율을 44%까지 치솟게 했다. 이탈리아에서 한 번도 기록된 적 없는 수치였다. 그리고 모두가 우리가 다 왔다고 생각한 바로 그때, P&G 매니저가 내게 말했다: "이제 FREGA, TUBE SHAVING CREAM의 시장 점유율을 끌어올려야 합니다." 그곳에서는 COLGATE PALMOLIVE가 70%의 점유율로 절대적인 선도 기업이었다. 그러나 아무도 그것이 불가능하다고 말하지 않았다. 유능한 사람들은 뻔히 보이는 상처 앞에서 결코 불평하지 않는다 — 고개를 숙이고 일을 해 나간다.

첫 번째 요청은 보스턴으로 갔다. 우리는 규격을 COLGATE의 100ml에 맞추고, Gillette 제품군의 75-150ml 두 가지 규격을 없애달라고 요청했다.

이제 우리는 대등한 조건에서 경기를 하고 있었고, 가격은 언제나 프리미엄을 유지했다: 아무도 무언가를 거저 주거나 불공정한 거래 관행을 쓰지 않았다 — 그것은 회사 사람들의 방식이 아니었다.

COLGATE 사람들은 자신들의 세제를 파는 데 집중하고 있었고, TUBE SHAVING CREAM 제품은 선도 기업이 시장에서 경기를 하는 데 그치지 않고 — 그 자체가 시장인 곳에서 쓰는 공성 망치였다.

이것은 물량의 문제가 아니었다 — 판매 수량이 낮은 숫자에 머무는 소박한 제품이었다 — 그것은 기개와 원칙의 문제였고, 새 매니저는 우리 둘을 향한 자신의 야망을 결코 숨기지 않았다.

간단히 말하자면: 단 한 해 만에, 회사 역사상 처음으로, 바로 그 브랜드에서 우리는 지역 시장 점유율 22%에서 48%로 올라섰고, Colgate Palmolive 로마 본사의 매니저들은 연락을 해 와서 우리가 도대체 어떻게 해낸 것인지 이해하려 했다.

그러나 이야기는 거기서 끝나지 않는다: 내가 회사를 떠난 지 20년이 지났을 때, 어느 날 나는 한 쇼핑몰에 있었다. 그곳에는 자동차 대리점이 있었고, 아내의 이모가 할부로 차를 사고 싶어 했다.

그 대리점의 매니저는 나를 잘 아는 Colgate Palmolive의 전 지역 책임자였는데, 그는 매번 조롱 섞인 농담으로 내 이름을 소리쳐 부를 기회를 결코 놓치지 않았지만, 나는 결코 그것을 개인적으로 받아들이지 않았다 — 그것은 그저 놀이였다.

그는 곧바로 내게 인사를 했고, 이모가 차 서류를 다 마치자 나를 한쪽으로 데려가서는, 승인을 받으려면 보증인의 서명이 필요하다고 — 내 서명이면 된다고 말했다.

그는 내게 양식을 건넸고, 나는 서명했다: ROMAN POLASKI. 그러고는 웃으며 걸어 나왔다.

차는 인도되었고, 그 서명은 결코 확인되지 않았다: 그는 그저 Colgate 사람이었고, 내가 계속 이겨 온 누군가였을 뿐이다 — 결코 진짜 나의 경쟁자가 아니라, 그저 나를 지켜보며 이렇게 묻던 누군가: "당신 도대체 누구야?"

그리고 나는 말했다: "그냥 당신이 예상하지 못한 사람."

Ferdinando