



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

'A CUNCURRENZA 'E GILLETTE

THE COMPANY · 05

Nisciuna analisi aziendale ne parla maje overamente, pecché 'o cuncurrente è sempe sulo nu fabbricante ca cerca 'e s'arrubbà spazio 'ncopp'o mercato, senza cultura e senza professionalità, ca fonda 'o sapé suojo sulo 'ncopp'e bisogne — e 'o giudizio suojo nun tocca maje 'e necessità overe d'o cliente.

Dint'e riunione 'e Gillette d'e anne '80, 'a primma voce ca ogne circolare d'e vendite purtava era 'a quota 'e mercato, addò 'e date d'o cunzumo erano spresse 'n sell-out — cioè chello ca overamente s'era vennuto e cunzignato ê cunzumature, misurato d'a primma agenzia 'e ricerca americana, chiammata NIELSEN — ma nisciuno sapette maje 'ncopp'a quale ponte vendita 'e campione 'n Italia se fundavano.

Era 'a Bibbia d'e date: nient'ato puteva rappresentà nu numero cchiù overo.

Dinto ce stavano 'e cifre d'o cunzumo pe tipo 'e prudotto, 'a quota 'e mercato a vulume, spartuta primma 'n 4 zone taliane standard — NORD-OVEST, NORD-EST, CENTRO, SUD-ISOLE — e po', pe capì meglio chello ca succedeva, 'a sede 'e Londra 'e Gillette Europe addimannaje pure 'e date d'e sottozone, pe vedé 'a vicino addò 'o fenomeno d'e vendite jeva a tuccà ponte ca nisciuno s'aspettava e pecché 'o cunzumo saglieva sempe.

L'analisi aziendale nun trovaje maje 'e ponte debbule, comme fanno cierti clinicche mediche biologiche, addò spisso 'e strumente nun misurano sulo 'e valore d'e nummere ma ll'effette ca nun se

vedeno — 'a specie 'e cosa ca sulo mamma Gillette sapeva fà 'ncopp'o mercato.

Spisso ce chiammavano “'a gente d'e lamette”, leader d'o mercato c'o 92% d'a quota — almeno dint'e sisteme 'e rasatura — addò 'e malelingue strillavano forte ca nuje èremo sulo gente ca pigliava ll'ordine, no vennitore, comme fa 'a Chiesa cattolica ca raccoglie d'e benefattore suoje c'a carità.

'Mmiezio è date d'e lamette, 'na presenza se faceva vedé, scummoda: BIC dint'e rasule usa e jetta, addò 'e nummere d'a lametta sola lloro 'e facevano leader d'o mercato, e nuje rummanévemo sulo secunne dint'a chillu mercato.

Quanno addimannajeno pecché c'avessimo accuntentà d'o secondo posto, 'a direzione rispunnette ca nun era nu mercato 'e overo interesse e ca tanto, 'a llà a poco, 'o prudotto 'o avessimo levato 'a miezo ô mercato — anze, vulevano sapé comme se puteva svacantà subbeto 'a merce ca ce steva e fà posto a ll'ate prudotte.

Ll'idea nun tardaje a venì, quanno quaccheduno a Boston dicette: “Chiammate a FREGA — sarrà isso 'o delegato pe sta specie 'e magia.”

'E magazine se svacantajeno 'a nu mumento a n'ato, ma 'a cosa triste è ca sei mise doppo 'e date d'o mercato ce mustravano leader d'a marca: BIC era addeventata seconna, e tutte quante cercajeno 'e ll'annasconnere, pecché era uno 'e chilli case addò 'o successo mette 'ncuorpo 'o scuntento — pecché dimostra ca 'a decisione pigliata era sbagliata.

Po' ce stevano 'e prudotte p'a toletta, specialmente 'a schiuma 'e barba e 'a crema 'e barba; 'a musica d'e nummere d'a quota 'e mercato taliana cagnava assaje — tenévemo 'o 28-30% 'ncopp'a schiuma e 'o 18-20% 'ncopp'a crema — ma ll'Uommene Gillette

d"o Sud, pe natura, so' state sempe leale e assaje orgogliuse, e nisciuno 'e llo ro se perdette maje ll'occasione 'e ce mettere 'o timbro suojo, 'e s'abbuscà 'o posto suojo, comme 'na mamma ca 'mpara ô figlio.

M'arricordo 'a primma riunione c"o nuovo Area Manager, n'ommo 'e P&G, Sicilia, appena arrivato a Gillette, ca dicette subbeto: "A musica va bona, ma ogni violino adda sunà 'a melodia soja, e 'o suono sarrà chillo d"à quota 'e mercato ca se move."

'E rappresentante cchiù vecchie 'o guardajeno cu 'na diffidenza amica e cu attenzione, e i' — 'a sola nota giovane d"o gruppo — capette subbeto ca 'o gladiatore mio nun cercava vendetta, ma legittimità, dinto e fora 'a ll'arena, e 'nzieme fravecajemo n'imperio nuovo.

Fuje allora ca 'e primme cammion accumminciajeno a correre deritte 'a Londra â Calabria, sulo schiuma 'e barba, e chesto nun era rummore — era semplicemente 'o successo ca doppo purtaje ô matrimonio 'e Gillette e P&G. Nuje ce èremo arrivate sulo primma, e po' quaccheduno ato 'o cupiaje.

Ma comme succede cu ogni cosa nova ca faje, pure chesto facette zumpà 'a quota 'e mercato d"à schiuma 'e barba ô 44%, nu numero ca 'n Italia nun s'era maje visto; e proprio quanno tutte quante penzavano ca èremo arrivate, 'o manager 'e P&G me dicette: "Mo, FREGA, avimma aumentà 'a quota 'e mercato d"à TUBE SHAVING CREAM", addò COLGATE PALMOLIVE era leader assoluto c"o 70% d"à quota. Ma nisciuno dicette maje ca era impossibile, peché ll'uommene capace nun se lamentano maje annanze a 'na ferita ca se vede — calano 'a capa e se mettono a fatica.

'A primma richiesta jette a Boston, addò ce addimannajeno 'e mettere 'o furmato a pare cu chillo 'e COLGATE 'e 100 ml, levanno 'e duje furmate 'e 75-150 ml d''a linea Gillette.

Mo jucàvemo a pare a pare, e 'e prezze rummanettero sempe premium: nisciuno rialava niente o faceva pratiche cummerciale scurrette — nun era 'o stile d''e uommene d'azienda.

'A gente 'e COLGATE penzava a vennere 'e detersive suoje, e 'o prudotto TUBE SHAVING CREAM era n'ariete dint'a nu mercato addò 'o leader nun joca sulo c''o mercato — è isso 'o mercato.

Nun se trattava 'e vulume — nu prudotto modesto, addò 'e pezze vennute facevano nummere piccerille — ma 'e carattere e 'e principio, e 'o manager nuovo nun annascunnette maje ll'ambizione ca teneva pe tutt'e duje nuje.

Pe dicerla semplice: dint'a n'anno sulo, pe 'a primma vota dint''a storia 'e ll'azienda, proprio 'ncopp'a chella marca, passajemo 'a 'na quota 'e mercato regionale d''o 22% ô 48%, e 'e manager d''a sede 'e Roma 'e Colgate Palmolive cercajeno 'e se mettere 'n cuntatto pe capì comme diavulo ce l'avévemo fatta.

Ma 'a storia nun fernesce ccà: erano passate vint'anne 'a quanno m'ero lassato ll'azienda, e nu juorno me trovaje dint'a nu centro cummerciale, addò ce steva nu cuncessionario 'e machine, e 'a zia 'e muglierema se voleva accattà 'na machina a rate.

'O direttore 'e chillu cuncessionario era n'ex Capo Area 'e Colgate Palmolive ca me canusceva buono, e ogne vota nun se perdeva maje ll'occasione 'e strillà 'o nomme mio pe sfottere, ma i' nun m'offennette maje — era sulo nu juoco.

Me salutaje subbetto, e doppo ca 'a zia avette fernuto 'e carte p''a machina, me tiraje 'a parte e me dicette ca pe ll'approvà ce voleva

'a firma 'e nu garante — e 'a mia jeva bona.

Me dette 'o modulo, e i' 'o firmaje: ROMAN POLASKI. Po' me ne jette, cu 'o sorriso.

'A machina fuje cunzignata, e chella firma nun 'a cuntrullaje maje nisciuno: isso era sulo n'ommo 'e Colgate, uno ca i' avevo sempe battuto — maje overamente 'a cuncurrenza mia, sulo uno ca me guardava e m'addimannava: “Ma chi diavulo si' tu?”

E i' dicette: “Sulo uno ca nun t'aspettave.”

Ferdinando