



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

CONCURENȚA GILLETTE

THE COMPANY · 05

Nicio analiză de companie nu vorbește cu adevărat despre asta, pentru că concurentul e întotdeauna doar un producător care încearcă să acapareze spațiu pe piață, fără cultură sau profesionalism, bazându-și cunoștințele numai pe nevoi — iar judecata lui nu atinge niciodată necesitățile reale ale clientului.

În ședințele Gillette din anii '80, primul punct prezentat de fiecare circulară de vânzări privea cota de piață, unde datele de consum erau exprimate în sell-out — adică ce fusese efectiv vândut și livrat consumatorilor, urmărit de cea mai importantă agenție americană de cercetare, numită NIELSEN — deși nimeni n-a știut vreodată pe ce puncte de vânzare-eșantion din Italia se bazau.

Era Biblia datelor: nimic altceva nu putea reprezenta o cifră mai reală.

Înăuntru erau cifrele de consum pe tip de produs, cota de piață în volum, împărțite mai întâi în 4 zone standard italiene — NORD-VEST, NORD-EST, CENTRU, SUD-INSULE — iar mai târziu, ca să înțeleagă mai bine ce se întâmpla, sediul din Londra al Gillette Europe a cerut și date pe subzone, ca să vadă în detaliu unde fenomenul vânzărilor lovea puncte neașteptate și de ce consumul continua să crească.

Analiza de companie n-a găsit niciodată punctele slabe, așa cum fac anumite clinici medicale biologice, unde instrumentele măsoară adesea nu doar valorile numerice, ci și efectele invizibile — genul de lucru pe care doar Mama Gillette știa să-l facă pe piață.

Ni se spunea adesea „oamenii lamelor”, lideri de piață cu o cotă de 92% — cel puțin la sistemele de bărbierit — iar cei răuvoitori susțineau în gura mare că eram doar preluători de comenzi, nu vânzători, așa cum Biserica Catolică încasează de la binefăcătorii ei prin caritate.

Printre datele despre lame, o prezentă ieșea stânjenitor în evidență: BIC la aparatele de ras de unică folosință, unde cifrele lor la o singură lamă îi arătau lideri de piață, iar noi rămâneam doar pe locul doi pe acea piață.

Întrebată de ce ar trebui să ne mulțumim cu locul doi, conducerea a răspuns că nu era o piață de interes real și că oricum urma să retragem curând produsul de pe piață — de fapt, voiau să știe cum să lichideze imediat stocul existent și să facă loc altor produse.

Ideea n-a întârziat să apară, când cineva din Boston a spus: „Contactați-l pe FREGA — el va fi delegatul pentru genul ăsta de magie.”

Depozitele au fost golite în scurt timp, dar partea tristă e că, șase luni mai târziu, datele de piață ne arătau drept marcă lider: BIC ajunsese pe locul doi, iar toată lumea a încercat să ascundă asta, pentru că era unul dintre acele cazuri în care succesul creează disconfort — fiindcă dovedește că decizia luată fusese greșită.

Apoi erau cosmeticele, în special spuma și crema de ras; melodia cifrelor cotei de piață italiene se schimba considerabil — aveam 28–30% la spumă și 18–20% la cremă — dar oamenii Gillette din sudul Italiei erau, prin firea lor, mereu loiali și deosebit de mândri, și niciunul n-a ratat vreodată ocazia de a-și pune propria amprentă, de a-și croi rolul, așa cum o mamă își învață fiul.

Îmi amintesc prima ședință cu noul manager de zonă, un om de la P&G, din Sicilia, abia venit la Gillette, care a spus imediat: „Muzica

e bună, dar fiecare vioară trebuie să-și cânte propria melodie, iar sunetul va fi cel al cotei de piață care se mișcă.”

Vânzătorii mai vechi l-au privit cu o suspiciune prietenoasă și cu atenție, iar eu — singura notă tânără din grup — am înțeles imediat că gladiatorul meu nu cerea răzbunare, ci legitimitate, înăuntrul și în afara arenei, și împreună am construit un nou imperiu.

Atunci au început să circule primele camioane direct de la Londra în Calabria, numai cu spumă de ras, și nu era zgomot — era pur și simplu succesul care a dus mai târziu la căsătoria dintre Gillette și P&G. Noi doar ajunseserăm acolo primii, iar apoi altcineva a copiat.

Dar, ca orice lucru nou pe care îl faci, și acesta a făcut ca cota de piață a spumei de ras să urce ca o rachetă la 44%, o cifră niciodată înregistrată până atunci în Italia; și tocmai când toată lumea credea că am ajuns, managerul de la P&G mi-a spus: „Acum, FREGA, trebuie să îmbunătățim cota de piață la CREMA DE RAS ÎN TUB”, unde COLGATE PALMOLIVE era liderul absolut cu o cotă de 70%. Dar nimeni n-a spus vreodată că e imposibil, pentru că oamenii capabili nu se plâng niciodată în fața unei răni evidente — strâng din dinți și se apucă de treabă.

Prima cerere a plecat la Boston, de unde ni s-a cerut să aliniem formatul la cel de 100 ml al COLGATE, eliminând cele două formate de 75–150 ml din gama Gillette.

Acum jucam de la egal la egal, iar prețurile au rămas mereu premium: nimeni nu dădea nimic gratis și nu practica concurență neloială — nu era stilul oamenilor companiei.

Oamenii de la COLGATE erau concentrați pe vânzarea detergenților lor, iar produsul CREMĂ DE RAS ÎN TUB era un

berbec de asediu pe o piață unde liderul nu doar joacă pe piață — el este piața.

Nu era vorba de volum — un produs modest, unde vânzările în unități însemnau cifre mici — ci de o chestiune de caracter și de principiu, iar noul manager nu și-a ascuns niciodată ambiția pentru amândoi.

Pe scurt: într-un singur an, pentru prima dată în istoria companiei, chiar pe acea marcă, am trecut de la o cotă de piață regională de 22% la 48%, iar managerii de la sediul din Roma al Colgate Palmolive au încercat să ia legătura cu noi și să înțeleagă cum naiba reușiserăm.

Dar povestea nu se termină aici: trecuseră douăzeci de ani de când plecasem din companie, și într-o zi m-am trezit într-un centru comercial, unde era o reprezentanță auto, iar mătușa soției mele voia să cumpere o mașină în rate.

Directorul acelei reprezentanțe era un fost șef de zonă de la Colgate Palmolive care mă cunoștea bine și care, de fiecare dată, nu rata ocazia să-mi strige numele în bătaie de joc, în glumă, dar eu nu m-am supărat niciodată — era doar un joc.

M-a salutat imediat și, după ce mătușa a terminat actele pentru mașină, m-a luat deoparte și mi-a spus că, pentru aprobare, ar fi nevoie de semnătura unui garant — și că a mea ar merge.

Mi-a întins formularul, iar eu l-am semnat: ROMAN POLASKI. Apoi am plecat, zâmbind.

Mașina a fost livrată, iar semnătura aceea n-a fost verificată niciodată: era doar un om de la Colgate, cineva pe care îl tot învinsesem — niciodată cu adevărat concurența mea, doar cineva care mă privea și mă întreba: „Cine naiba ești tu?”

Iar eu i-am spus: „Doar cineva la care nu te așteptai.”

Ferdinando