



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

GILLETTE'İN RAKİPLERİ

THE COMPANY · 05

Hiçbir kurumsal analiz bundan gerçekten söz etmez, çünkü rakip her zaman pazarda yer kapmaya çalışan, kültürü de profesyonelliği de olmayan, bilgisini yalnızca ihtiyaçlara dayandıran bir üreticiden ibarettir — ve yargısı müşterinin gerçek gereksinimlerine asla dokunmaz.

80'lerde Gillette toplantılarında her satış genelgesinin sunduğu ilk madde pazar payıyla ilgiliydi; tüketim verileri sell-out olarak, yani tüketicilere gerçekten satılıp teslim edilmiş olan üzerinden ifade edilir ve NIELSEN adlı önde gelen Amerikan araştırma şirketi tarafından izlenirdi — ama İtalya'da hangi örnek satış noktalarına dayandığını kimse hiçbir zaman bilmedi.

Verilerin İncil'i idi: hiçbir şey bundan daha gerçek bir sayıyı temsil edemezdi.

İçinde ürün türüne göre tüketim rakamları, hacim bazında pazar payları vardı; önce 4 standart İtalyan bölgesine ayrılıyordu — KUZEYBATI, KUZEYDOĞU, MERKEZ, GÜNEY-ADALAR — ve daha sonra, neler olup bittiğini daha iyi anlamak için Gillette Europe'un Londra'daki genel merkezi alt bölge verilerini de istedi; satış olgusunun nerede beklenmedik noktalara vurduğunu ve tüketicinin neden artmaya devam ettiğini ayrıntılı olarak görmek için.

Kurumsal analiz, bazı biyolojik tıp kliniklerinin yaptığı gibi zayıf noktaları hiçbir zaman bulamadı; oralarda aletler çoğu zaman yalnızca sayısal değerleri değil, görünmeyen etkileri de ölçer — pazarda ancak Gillette Ana'nın yapmayı bildiği türden bir şey.

Bize sık sık “jiletçiler” denirdi; en azından tıraş sistemlerinde %92 pazar payıyla pazar lideriydik — kötü niyetliler ise, tıpkı Katolik Kilisesi’nin hayırseverlerinden sadaka yoluyla para toplaması gibi, bizim satıcı değil yalnızca sipariş toplayıcı olduğumuzu yüksek sesle ısrarla söylerdi.

Jilet verilerinin arasında bir varlık rahatsız edici biçimde göze çarpıyordu: kullan-at tıraş bıçaklarında BIC; tek bıçaklı ürünlerdeki rakamları onu pazar lideri yapıyordu, biz ise o pazarda yalnızca ikinciydik.

Neden ikinciliğe razı olmamız gerektiği sorulduğunda yönetim, bunun gerçekten ilgi çekici bir pazar olmadığını ve ürünü zaten kısa süre içinde piyasadan çekeceğimizi söyledi — hatta mevcut stoğun hemen nasıl eritileceğini ve başka ürünlere nasıl yer açılacağını öğrenmek istiyorlardı.

Fikrin gelmesi uzun sürmedi; Boston’da biri şöyle dedi: “FREGA’yla temasa geçin — bu tür sihirler için görevlendirilecek kişi o olacak.”

Depolar kısa sürede boşaldı, ama işin acı yanı şu ki altı ay sonra pazar verileri bizi marka lideri olarak gösteriyordu: BIC ikinci sıraya düşmüştü ve herkes bunu saklamaya çalıştı, çünkü bu, başarının rahatsızlık yarattığı o durumlardan biriydi — zira alınan kararın yanlış olduğunu kanıtlıyordu.

Sonra kişisel bakım ürünleri vardı, özellikle tıraş köpüğü ve tıraş kremi; İtalyan pazar payı rakamlarının havası epey değişiyordu — köpükte %28-30, kremde %18-20 payımız vardı — ama Güney İtalya’nın Gillette Adamları doğaları gereği her zaman sadık ve özellikle gururluydu; hiçbiri kendi damgasını vurma, kendi rolünü oyup çıkarma fırsatını asla kaçırmazdı, tıpkı bir annenin oğluna öğrettiği gibi.

Yeni Bölge Müdürüyle ilk toplantıyı hatırlıyorum; bir P&G adamıydı, Sicilya, Gillette’e yeni gelmişti ve hemen şöyle dedi: “Müzik güzel, ama her keman kendi melodisini çalmalı ve ses, kayan pazar payının sesi olacak.”

Yaşlı satıcılar ona dostça bir kuşku ve dikkatle baktılar; ben ise — grubun tek genç notası — gladyatörümün intikam değil, arenanın içinde ve dışında meşruiyet istediğini hemen anladım ve birlikte yeni bir imparatorluk kurduk.

İlk tırlar işte o zaman doğrudan Londra’dan Calabria’ya gitmeye başladı, yalnızca tıraş köpüğü; bu gürültü değildi — sadece, sonradan Gillette ile P&G’nin evliliğine yol açan başarıydı. Biz yalnızca oraya ilk varan olmuştuk, sonra başka biri kopyaladı.

Ama yaptığın her yeni şeyde olduğu gibi, bu da tıraş köpüğü pazar payını %44’e fırlattı; İtalya’da daha önce hiç kaydedilmemiş bir rakamdı bu. Tam herkes hedefe vardığımızı düşünürken P&G’li müdür bana dedi ki: “Şimdi FREGA, TÜP TIRAŞ KREMİNİN pazar payını yükseltmemiz lazım”; o pazarda COLGATE PALMOLIVE %70 payla mutlak liderdi. Ama kimse bunun imkânsız olduğunu söylemedi, çünkü yetenekli adamlar apaçık bir yaranın karşısında asla şikâyet etmez — başlarını eğer ve işe koyulurlar.

İlk talep Boston’a gitti; bizden formatı COLGATE’in 100 ml’sine uydurmamız, Gillette ürün gamındaki 75-150 ml’lik iki formatı kaldırmamız istendi.

Artık eşit şartlarda oynuyorduk ve fiyatlar her zaman premium kaldı: kimse bir şey hediye etmedi ya da haksız ticari uygulamalara girişmedi — bu, şirket adamlarının tarzi değildi.

COLGATE’çiler deterjanlarını satmaya odaklanmıştı ve TÜP TIRAŞ KREMİ ürünü, liderin pazarda yalnızca oynamadığı —

bizzat pazar olduğu — bir pazarda bir koçbaşıydı.

Mesele hacim değildi — mütevazı bir üründü, birim satışları düşük rakamlardı — bir karakter ve ilke meselesiydi; yeni müdür ikimiz için beslediğı hırsı da hiç saklamadı.

Kısacası: tek bir yılda, şirket tarihinde ilk kez, tam o markada %22’lik bölgesel pazar payından %48’e çıktık; Colgate Palmolive’in Roma genel merkezindeki yöneticiler de bize ulaşmaya ve Allah aşkına bu işi nasıl becerdiğimizi anlamaya çalıştılar.

Ama hikâye burada bitmiyor: şirketten ayrılalı yirmi yıl geçmişti ve bir gün kendimi bir alışveriş merkezinde buldum; orada bir otomobil bayisi vardı ve karımın teyzesi krediyle bir araba almak istiyordu.

O bayinin müdürü, beni iyi tanıyan eski bir Colgate Palmolive Bölge Şefiydi; her seferinde adımı alaycı bir şakayla bağırma fırsatını asla kaçırmazdı, ama ben bunu hiç kişisel algılamadım — sadece bir oyundu.

Beni hemen selamladı ve teyze arabanın evraklarını bitirdikten sonra beni bir kenara çekip onay verebilmesi için bir kefil imzasına ihtiyacı olduğunu — benimkinin de iş göreceğini söyledi.

Formu bana uzattı ve imzaladım: ROMAN POLASKI. Sonra gülümseyerek uzaklaştım.

Araba teslim edildi ve o imza hiçbir zaman kontrol edilmedi: o sadece bir Colgate adamıydı, durmadan yendiğim biri — hiçbir zaman gerçekten rakibim değildi, yalnızca beni izleyen ve şunu soran biriydi: “Sen de kimsin be?”

Ben de dedim ki: “Sadece beklemediğın biri.”

Ferdinando