



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

GILLETTEの競合

会社の分析がそれを本当に語ることはない。競合とはいつも、市場の場所をつかみ取ろうとするただのメーカーにすぎないからだ。教養もプロ意識もなく、知っているのはニーズのことだけ — その判断が顧客の本当の必要に触れることは決してない。

80年代のGilletteの会議では、どの販売通達でも最初の項目は市場シェアだった。消費データはセルアウトで示される — つまり実際に売れて消費者の手に渡った分で、NIELSENというアメリカ随一の調査会社が追っていた — もっとも、イタリアのどの販売店を標本にしているのかは誰も知らなかった。

それはデータの聖書だった。これ以上に現実に近い数字を示せるものは、ほかになかった。

中身は製品タイプ別の消費数量、数量ベースの市場シェア。まずイタリア標準の4地域 — 北西、北東、中部、南部・島嶼 — に分けられていた。のちに、何が起きているのかをもっとよく知るために、Gillette Europeのロンドン本部が下位地域のデータも求めた。販売という現象がどこで思いがけない地点を突いているのか、なぜ消費が伸びつづけるのかを、細かく見るためだ。

会社の分析が弱点を見つけたことは一度もない。ある種の生物医学のクリニックなら、機器は数値だけでなく目に見えない作用まで測ることが多いのだが — そういうことを市場でやれるのは、母なるGilletteだけだった。

われわれはよく「刃の連中」と呼ばれた。市場シェア92%のマーケットリーダー — 少なくともシェービングシステムでは — そこで意地の悪い者たちは、あいつらは注文を取っているだけで売っているのではない、と声高に言い張った。カトリック教会が慈善を通じて篤志家から集めるのと同じだ、と。

刃のデータのなかに、ひとつだけ据わりの悪い存在があった。使い捨てカミソリのBICである。一枚刃の数字では向こうがマーケットリーダーで、その市場では

われわれは2位にとどまっていた。

なぜ2位に甘んじなければならないのかと問われると、経営陣はこう答えた。本当に関心のある市場ではないし、どのみち近いうちにその製品は市場から引き揚げる — それどころか、いまある在庫をすぐに片づけてほかの製品の場所を空けるにはどうすればいいか、それを知りたいのだ、と。

アイデアはほどなくやって来た。ボストンで誰かがこう言ったのだ。「FREGAに連絡しろ — この手の魔法を任せるのはあの男だ」

倉庫はあっという間に空になった。だが悲しいのは、6か月後の市場データでわれわれがブランドリーダーになっていたことだ。BICは2位になり、誰もがそれを隠そうとした。成功が居心地の悪さを生む、あの手の事例だったからだ — 下された決定が間違っていたと証明してしまうのだから。

それからトイレタリー、とくにシェービングフォームとシェービングクリームがあった。イタリアの市場シェアの数字は、調子がかかなり変わる — フォームで28〜30%、クリームで18〜20%だった — だが南イタリアのGilletteの男たちは、生まれつき、つねに忠実でとりわけ誇り高く、そこに自分の印を刻み、自分の役割を切り出す機会を逃す者はひとりもいなかった。母親が息子に教えるように。

新しいエリアマネージャーとの最初の会議を覚えている。P&Gの男、シチリア、Gilletteに来たばかり。彼はすぐにこう言った。「音楽はいい。だが、どのヴァイオリンも自分の旋律を弾かなければならない。そして響きは、動く市場シェアの響きになる」

年配のセールスマンたちは、親しみのこもった疑いと注意深さで彼を見ていた。そして私 — そのグループでただひとつの若い音 — はすぐに理解した。私の剣闘士が求めているのは復讐ではなく、闘技場の内と外での正当性なのだと。そして一緒に、われわれは新しい帝国を築いた。

ロンドンからクラブリアへ直行する最初のトラックが走りはじめたのは、そのときだ。積み荷はシェービングフォームだけ。これは雑音ではなかった — のちにGilletteとP&Gの結婚へとつながった成功、それだけのことだ。われわれは先に着いただけで、あとから誰かがそれを真似た。

だが、新しいことをやればいつもそうなるように、これもシェービングフォームの市場シェアを44%まで跳ね上げた。イタリアでは一度も記録されたことのない数字だ。そして誰もが、これでたどり着いたと思ったちょうどそのとき、P&Gのマネージャーが私に言った。「さあFREGA、今度はチューブ入りシェービングクリームの市場シェアを上げなければならない」。そこではCOLGATE PALMOLIVEが70%のシェアを持つ絶対的リーダーだった。だが、不可能だと言った者はひとりもない。有能な男は、明らかな傷を前にして決して不平を言わないからだ — 黙ってうつむき、仕事に取り組む。

最初の要請はボストンへ行った。COLGATEの100mlに仕様を合わせ、Gilletteのラインナップにある75mlと150mlの二つをなくすよう求められた。

これで対等の勝負になった。価格はつねにプレミアムのままだった。誰も何ひとつ無償で配らなかったし、不公正な取引慣行に手を染める者もいなかった — それは会社の男たちの流儀ではなかった。

COLGATEの連中は洗剤を売ることに集中していた。そしてチューブ入りシェービングクリームという製品は、リーダーが市場で勝負するだけでなく、市場そのものであるような場所での破城槌だった。

これは数量の話ではなかった — 販売個数が小さな数字にしかない、ささやかな製品だ — 気骨と原則の問題だった。そして新しいマネージャーは、われわれ二人への野心を一度も隠さなかった。

簡単に言えばこうだ。たった1年で、会社の歴史上はじめて、まさにそのブランドで、地域の市場シェアが22%から48%になった。Colgate Palmoliveのローマ本社のマネージャーたちは、いったいどうやってやってのけたのかを知ろうと、接触を図ってきた。

だが話はそこで終わらない。私が会社を去ってから20年が過ぎていた。ある日、私はショッピングモールにいた。そこには自動車販売店があり、妻の叔母がローンで車を買いたがっていた。

その販売店の店長は、Colgate Palmoliveの元エリア責任者で、私をよく知っていた。会うたびに、からかい半分に私の名前を大声で叫ぶ機会を決して逃さなかつ

たが、私は一度も気にしなかった — ただの遊びだった。

彼はすぐに挨拶してきた。叔母が車の書類を書き終わると、私を脇へ連れていき、承認するには保証人の署名が要る、と言った — 私の署名でかまわない、と。

彼は用紙を差し出し、私は署名した。ROMAN POLASKI。それから、笑みを浮かべて立ち去った。

車は納車され、あの署名は一度も確認されなかった。彼はただのColgateの男、私が負かしつづけた相手だった — 本当の意味で私の競合であったことはなく、ただ私を見て、こう尋ねる誰かにすぎなかった。「おまえはいったい何者だ」

そこで私は言った。「あなたが予想していなかった、ただの誰かですよ」

フェルディナンド