

## **Procter and Gamble Europe: Ariel Ultra – strategia marki europejskiej**

Kiedy w lipcu 1989 r. Claude Meyer z Procter and Gamble, wraz ze swoim zespołem, po 18 miesiącach intensywnej pracy nad Arielem Ultra - pierwszym skondensowanym detergentem do prania - dopracowywali szczegóły starannie zaplanowanego wypuszczenia owego produktu na rynek europejski, Unilever był na progu wprowadzenia podobnego artykułu we Francji, wyprzedzając wysiłki P&G o dwa miesiące.

### **P&G Europe: korzenie i historia**

Sięgając 20 lat wstecz, filie europejskie firmy były skonstruowane na wzór amerykański. Odpowiedni dobór z portfela produktów i ich adaptacja zwykle kształtowały się w wyniku wewnętrznych, krajowych działań P&G, budując pozycję lokalną dopasowaną do potrzeb danego kraju i możliwości rynku. Główny potencjał badawczy firmy mieścił się w European Technical Center (ETC), zapewniając nadzór administracyjny i wsparcie dyrektorów generalnych. Z czasem europejskie filie P&G przekształcały się w jednostki samodzielne, w dużej mierze niezależne, charakteryzujące się wysokim stopniem działalności handlowej i z poczuciem wewnętrznej konkurencyjności pomiędzy dyrektorami generalnymi. Pomagało to napędzać gwałtowny wzrost firmy w latach 1960-1970. Później tradycyjny model organizacyjny P&G zaczął ulegać zmianie.

### **Integracja europejska: runda pierwsza**

Szok paliwowy z roku 1974 oraz wynikające z niego załamanie ekonomiczne spowodowały, iż nacisk konkurencji zmusił wiele przedsiębiorstw do rozważenia poprawy międzyrynkowej koordynacji w Europie. Ponieważ zakłady petrochemiczne były poważną bazą dla wielu surowców, P&G zostało szczególnie dotknięte zmianami na rynku i w późnych latach 70. pod przewodnictwem Eda Artzta, wiceprezesa grupy europejskiej, firma poczyniła pierwsze próby koordynacji proeuropejskiej swoich autonomicznych filii. Tym samym rosła też rola ETC.

Pierwsza grupa organizacyjna, która poczyniła wyraźny krok w stronę integracji europejskiej, to oddział do spraw rozwoju produktu (*product development division* – PDD). Stojący na jej czele Wahib Zaki przeprowadził reorganizację, doprowadzając do konsensusu w kwestii formułowania produktu. Zredukował w ten sposób koszty i czas potrzebne na rozwój produktów.

Na początku lat 80. coraz więcej działań podporządkowywano szeroko pojętej koordynacji europejskiej, np. w 1982 r. ETC i główne czynności związane z zakupami przeniesiono do Brukseli. Zwiększono też liczebność i przypisano większą rolę europejskiemu personelowi finansowemu w zakresie śledzenia i kontrolowania wydatków poszczególnych filii, a personel ETC zdobywał coraz mocniejszą pozycję w polityce fabryk.

### **Narodziny euro-marki: wprowadzenie na rynek Vriziru**

Ponieważ firma zamierzała wyeliminować niegospodarność swoich produktów i fragmentację marki, konieczne stało się skoordynowanie europejskiej strategii marketingowej. (Na przykład Ariel był produkowany w 9 fabrykach, miał 9 różniących się w zależności od rynku.) Konkurencyjne przedsiębiorstwa, takie jak Unilever, Henkel, i Colgate, wykorzystywały brak skoordynowania P&G w wypuszczaniu produktów i zdobywały korzyści z pierwszeństwa na nowych rynkach.

Ucząc się na błędach, kierownictwo ETC zdecydowało budować europejską strategię wejścia przy udziale pierwszego zespołu do spraw euro-marki (*Euro-Brand Team* - EBT). EBT do spraw Viziru, silnego płynnego detergentu do prania stworzonego na potrzeby rynku europejskiego, prowadzona przez menedżera marki desygnowanego z Niemiec, składał się z menedżerów do spraw marketingu z wszystkich filii i kluczowych europejskich menedżerów funkcjonalnych z ETC (do spraw rozwoju produktu, projektowania, zakupów itd.). Ponieważ jednak dyrektorzy generalni filii nadal byli odpowiedzialni za rentowność przedsiębiorstwa w danym kraju, mogli odrzucać propozycje EBT lub kompletnie ignorować wynegocjowane porozumienia. Ponadto nie przewidziano jednoczesnego wprowadzenia na rynek konkurencyjnego produktu przez firmę

Henkel oraz nie doceniono trudności związanych z przekonaniem klientów do zmiany przyzwyczajeń (forma płynna detergentu była nieznaną konsumentom). W rezultacie niektóre placówki w wycofały się ze skoordynowanego wprowadzenia Viziru w Europie.

### **Integracja europejska: drugie podejście (1985-1989)**

Na przełomie lat 80., w ramach trwającej integracji zespołów, nawarstwiająca się konflikty stwarzały zamieszanie i napięcia, nie przynosząc znaczących korzyści z przemian. Szukając efektywnych sposobów uchwycenia potencjalnych zysków z integracji, menedżerowie ETC stopniowo zaczęli skłaniać się do bardziej bezpośredniej kontroli działalności. Jednocześnie dyrektorzy generalni filii obawiali się utraty odpowiedzialności za badania konsumenckie i testowanie rynku, co w ich odczuciu było istotne dla umiejętnego dobierania cech produktu do rynku, jego reklamowania i strategii marketingowej. Przesunięcie władzy w zakresie marketingu nie było wyraźne, choć ETC kładło nacisk na wzmocnienie zarządzania regionalnego.

W 1985 r. wyznaczono menedżera odpowiedzialnego za cały europejski rynek pieluch jednorazowych w zakresie strategii marki i rentowności. Do 1986 r. nowy ulepszony produkt (bardziej chłonne materiały) oraz nowa agresywna strategia marketingowa (odrębne zmodyfikowane produkty dla chłopców i dziewczynek) przyczyniły się do sukcesu pampersów w całej Europie. Sukces ten został odnotowany przez pozostałych wiceprezesów w Europie.

„W 1988 r. Europa osiągnęła 100 milionów dolarów zysku po zaledwie 25 w roku 1985... - powiedział Claude Mancel. - Jest to wzrost imponujący, gdyż zyski rosły szybciej niż wydatki. Czuliśmy, że wkraczamy w złote lata rozwoju.”

### **Wylaniająca się strategia dla europejskich środków piorących**

Właśnie w tym kontekście Claude Meyer zaczął rozwijać swoją nową europejską strategię dla środków piorących. Meyer był nie tylko wiceprezesem firmy dla regionu centralno-europejskiego (Francji, Belgii, Szwajcarii i Austrii), ale odpowiadał również za środki piorące w całej Europie.

W owym czasie różnice w nawykach związanych ze środkami piorącymi, regulacje prawne dotyczące fosforanów, konkurencja, standardy pakowania, a nawet preferencje zapachowe sprawiły, że standaryzacja detergentów już w przeszłości była niezwykle trudna. Z tego względu kierownictwo ETC wywierało presję, by adaptować produkty lokalnie pod względem zapachu, rozmiarów opakowań i strategii promocyjnych. Jednak Meyer był pewien, że P&G mogło ujednoczyć praktyki i preferencje stosowane w przypadku środków piorących, jeśli tylko udałoby się znaleźć odpowiedni produkt, który mógłby stać się czołowym produktem organizacji.

Tymczasem rozwój produktów piorących był w Europie w latach 80. był coraz bardziej skoordynowany. Claude Mancel wiceprezes do spraw badań i rozwoju na Europę kierował zasoby badawcze i rozwojowe w stronę rozwoju nowych produktów z potencjałem europejskim. Od początku 1985 r. grupa zajmująca się środkami piorącymi pod przewodnictwem Rinert Schoene skupiała się głównie na rozwijaniu skoncentrowanych detergentów w proszku w jednorazowych saszetkach. Wkrótce PDD wymyślił plastikowe kule dozujące, wypełniane płynnym detergentem i umieszczane wraz z praniem w bębnie pralki - „w samym sercu prania”. Zarówno postrzeżenie konsumentów, jak i rentowność przedsięwzięcia sprawiły, że pomysł ten okazał się tak dobry, że podjęto wysiłki w celu rozwoju koncepcji skoncentrowanego proszku do prania w saszetkach, który miał być również umieszczany „w samym sercu prania”.

### **Niewielkie wyzwanie: w odpowiedzi na atak**

W czerwcu 1987 r. Kao, główny konkurent P&G w Japonii, wprowadził na rynek nowy rewolucyjny detergent, który w ciągu zaledwie 6 miesięcy zdobył prawie 30% japońskiego rynku. Nowy produkt został nazwany Attack, a jego niepowtarzalność polegała na nowej technologii opartej na skondensowaniu wydrążonych cząstek detergentu. Mniej niż jedna trzecia objętości zwykłego dozowania zapewniała taką samą siłę prania co użycie pełnej dawki tradycyjnego

detergentu. Sprzedawany w małych niewysokich pudełkach, Attack, spodobał się w kraju, w którym przestrzeń do przechowywania była ograniczona. Sukces produktu był tak piorunujący, że wiele osób z P&G niezwłocznie zaczęło się zastanawiać, czy miałby on potencjał rozwojowy również w innych krajach. W odpowiedzi Artzt zachęcił placówki europejskie, aby jako pierwsze powieliły sukces produktu Attack.

Kiedy Artzt postawił wyzwanie przed europejskim zespołem kierowniczym, był on właśnie w trakcie testowania koncepcji saszetek - rynku, który rozwijał się już przez ponad dwa i pół roku.

Mimo sprzeciwów Schoene wraz z zespołem zaczęli ponownie analizować koncepcję Arielu Ultra jako płynnego skondensowanego detergentu. Poprzez dostosowanie jego formuły i usunięcie 10% wypełniaczy, zespół PDD skondensował produkt jeszcze bardziej. W końcu zdecydowano się porzucić koncepcję saszetek i przekierować zasoby na poczet skondensowanego Arielu Ultra. Zauważono, że koncepcja „serca prania”, którą rozwinięto, pozwoli zapewnić więcej skoncentrowanej siły piorącej przy mniejszej ilości proszku użytej na każde pranie. Schoene i jego zespół skonstruowali pojemnik dozujący wielokrotnego użytku z tkaniny, który mógł pełnić tę samą rolę jak kule dozujące w przypadku Viziru.

„Ultra skoncentrowany proszek był pierwszą kontynuowaną inicjatywą w Europie - powiedział Meyer. - To była nasza szansa, by udowodnić że nowa organizacja mogła skutecznie działać.”

### **Zespół opracowujący Ariel Ultra**

Kiedy koncepcja Ultra była zdefiniowana, Meyer i Mancel zaangażowali się w jej szybki rozwój i wprowadzenie na rynek. Do maja 1988 r. zorganizowali pełnoetatowy zespół do spraw jej rozwoju. Zespół odpowiadał bezpośrednio przed Meyerem, który postawił przed nim za cel przetestowanie rynku przed czerwcem 1989 r. i wypuszczenie produktu na rynek do września tego samego roku.

Członkowie zespołu: Murray i Williams natychmiast podzielili się. Murray skupił się na specyfikacji chemicznej, opracowaniu procesu i opakowania, podczas gdy Williams zajął się zakupem materiałów, produkcją i aspektem inżynierskim. Trzy utworzone zespoły miały rozpatrywać główne problemy rozwojowe (klucza do całego procesu produkcji - urządzenia skupiającego, badania konsumentów w celu dopasowania produktu do potrzeb oraz kwestii opakowania). Jednym z rezultatów współpracy pomiędzy jednostkami był szybszy, bardziej wydajny proces opracowywania produktu, a wczesne zaangażowanie dało zespołowi do spraw zamówień czas, by zapewnić dostawy rzadkich wyspecjalizowanych surowców chemicznych po gwarantowanych cenach.

By zmobilizować lokalnych menedżerów do spraw marketingu w poszczególnych krajach Meyer wprowadził zarządzanie zadaniami. Była to zmodyfikowana forma zespołów zajmujących się markami europejskimi - utworzonymi przy wprowadzaniu na rynek Viziru. Jako głównodowodzący przedsięwzięciem Meyer dbał o to, by placówki firmy były dobrze poinformowane. Jak wspomina jeden z dyrektorów generalnych: „Porządek dzienny obrad był publikowany przed spotkaniami i ustalałem wszystko z menedżerem do spraw marketingu. Jeśli musiałem, dzwoniłem do ETC w celu uzyskania dodatkowych informacji. Zanim menedżer do spraw marketingu wychodził na zebranie, ustalał ze mną, jaką zajmiemy pozycję i jaki zakres zobowiązań byłby dopuszczalny.”

### **Kontrowersje marki europejskiej**

Williams i Murray, chcąc wprowadzić produkt na rynek przed upływem 18 miesięcy, szybko zorientowali się, że tylko jedna formuła może być przygotowana na czas do testowego wypuszczenia Arielu Ultra. Formuła miała być oparta na najlepszych wspólnych parametrach i przeznaczona dla wszystkich rynków europejskich. W końcu miała przyczynić się do rozwoju zintegrowanej strategii Arielu Ultra w całej Europie (jednolite opakowania, strategia cenowa, wizerunek marki i pozycjonowanie). Produkty P&G miały być lepsze niż konkurencyjne

i przedstawiać większą całkowitą wartość dla klientów. Niestety dla Meyera, Mancela i zespołu pracującego nad Arielem Ultra, obiecane korzyści były niesprecyzowane liczbowo, a niektóre wręcz niemożliwe do określenia. Mancel i grupa do spraw środków piorących Schoene'a upierali się, że przedsiębiorstwo może zdobyć ogromny zysk udziału w rynku poprzez lepszą wydajność produktu i wygodniejsze rozmiary opakowań. Gdyby nastąpiło zwolnienie prac w celu przestudiowania skali i wydajności korzyści, konkurencja mogłaby wyprzeć firmę z rynku z innym skondensowanym detergentem, a byli świadomi, iż ich konkurenci z Unilevera również opracowywali skondensowany detergent i że ten, kto wprowadzi go jako pierwszy, uzyska ogromną przewagę w ustalaniu cech nowego rynku.

### **Różnice poglądów wśród dyrektorów generalnych**

Jeśli Ultra miało zmierzyć się z trudnymi standardami w Niemczech, Skandynawii i Niderlandach, powinno posiadać formułę pozbawioną fosforanów, co zwiększało koszty produktu o 10%, a koszty surowców o 1 USD za opakowanie, w rezultacie przynosząc straty rzędu 25 mln USD w samej Europie. W Zjednoczonym Królestwie, Hiszpanii, Francji i innych krajach, gdzie fosforany nie były zakazane, dyrektorzy generalni byli przeciwni zasadzie jednolitości, czując, iż nie będą potrafili uzasadnić tak wysokiej ceny konsumentom.

Preferencje do używania proszków bądź płynów i dominacja wysokich lub niskich temperatur prania różniły się znacznie; krajowe różnice preferencji zapachowych potwierdzały się regularnie w testach prowadzonych przez ekspertów. Również szerokie różnice w strukturze cen lokalnych i zachowania kupujących ograniczały każdą próbę wprowadzenia jednolitej strategii cenowej dla Europy (wpływ ETC na ceny był chwiejny, gdyż to za ich pomocą dyrektorzy generalni manipulowali rentownością placówek, za które byli oceniani). Ponadto pozycja konkurencyjna P&G różniła się w zależności od kraju. Dyrektorzy generalni upierali się, że takie różnice wywrą nacisk na politykę marketingową, nawet jeśli firma przyjęłaby podobną strategię w całej Europie. Ponieważ środki piorące były produktem zapewniającym podstawowe źródło ich utrzymania, kilku dyrektorów generalnych zbuntowało się przeciwko promowanej strategii zamian, która była bardzo ryzykowna i, jak sugerowali, mogła przyczynić się do odejścia konsumentów do bardziej tradycyjnych produktów konkurencji. Podczas gdy zyski europejskie wzrosły gwałtownie w późnych latach 80., dyrektorzy generalni byli świadomi wywieranego nacisku, jeśli bowiem strategię i inicjatywy wprowadzane przez ETC okazałyby się nieudane, rezultaty i odpowiedzialność za taki stan rzeczy spadłaby na poszczególne filie.

### **Znoszenie różnic**

Ponieważ Meyer i Mancel chcieli uniknąć rozdrobnienia firmy w Europie i uczynić z serii Ultra prawdziwą euro-markę kosztem jak najmniejszych ustępstw, przywódcy ETC zdecydowali, że przymuszają podstawowy personel placówek do myślenia na skalę europejską. Meyer, Murray i Williams odwiedzili wszystkie krajowe filie, przeprowadzając serię spotkań dotyczących specyficznych problemów związanych z wprowadzaniem produktów na rynek w danym kraju. Murray wspomina trudności podczas niektórych spotkań w następujący sposób: „Celowo angażowaliśmy menedżerów różnych funkcji, ponieważ chcieliśmy osłabić argumenty strony marketingowej. To ona zwykle była przeciwko polityce europejskiej, w związku z tym chcieliśmy złagodzić konfrontację”.

Jak wspominał Meyer: „Ten powolny proces był w istocie dostosowaniem kulturowym. Ludzie potrzebowali czasu na zmiany. Pójście naprzód zbyt szybko mogło przynieść fatalne skutki dla organizacji”.

W tak wrażliwej kwestii pozycjonowania personelu do zadań marketingu osiągnął kompromis, decydując się na wypośredkowaną strategię, z celem długoterminowym: doprowadzeniem do przekształceń. Pozostałe główne praktyki w firmie ustalono także na drodze negocjacji. W sprawie opakowania, np. ustalono, że istnieje marketingowa potrzeba edukowania konsumentów w koncepcji skondensowanego produktu poprzez stworzenie „odpowiedników” do

tradycyjnych rozmiarów opakowań. Ponieważ rozmiary pudełek różniły się w poszczególnych krajach (w Holandii i Anglii konsumenci kupowali często małe 1 lub 3 kilogramowe opakowania, Francuzi i Włosi duże 5 lub 8 kilogramowe) – wprowadzenie w Europie dwóch lub trzech standardowych opakowań uważano za niemożliwe. Jednak jeden styl opakowań, projekt i znak firmowy, oraz jednolite wymiary podstawy pudełek miały uprościć układ linii produkcyjnych. Zespoły zgodziły się w końcu zaadaptować szeroką gamę standardowych rozmiarów w tych krajach w których było to możliwe. W kwestii polityki cenowej zespół do zadań marketingowych odrzucił propozycję ETC ustalenia cen na podstawie odpowiedników kosztu jednego prania. Filie musiałyby wówczas dostosować margines cen. Jednolita polityka cenowa zakładała ceny na jedno pranie o 15% wyższe niż w przypadku tradycyjnego Arielu w proszku i o 30% niższe niż dla płynów do prania.

W tym czasie Henkel jako pierwszy wprowadził Bright White, pozycjonowany jako przyjazny środowisku „zielony” produkt. Wkrótce Sainsbury, łańcuch supermarketów w Zjednoczonym Królestwie, wypromował pod własną marką nowy detergent pozbawiony fosforanów. Po tych wydarzeniach Williams i Murray pod naciskiem dyrektorów generalnych obiecali redukcję kosztów usunięcia fosforanów z jednego dolara na 50 centów za opakowanie. Wtedy dopiero zapadła decyzja o wprowadzeniu przez P&G jednolitej formuły proszku, mimo iż zdawano sobie sprawę, że może nie być ona optymalna dla wszystkich krajów.

### **Upowszechnienie**

Jedną z nielicznych kwestii, w których zespoły się zgadzały, była konieczność jak najszybszego wprowadzenia Arielu Ultra na rynek. Meyer ustalił plan wprowadzania produktu opierający się na kilku zasadach: potrzebie ustalenia rynków wiodących, dopasowaniu inicjatyw do działań Levera i wprowadzenia Ultra we wszystkich krajach przed następnym skondensowanym produktem. Poza ugodą, że przejście na produkty skondensowane było celem długoterminowym, nie ustalono konkretnych kryteriów co do czasu wprowadzenia dwufazowej strategii.

### **Wejście na rynek niemiecki**

Działając zgodnie z zasadą, że szybkie upowszechnienie produktu było ważniejsze niż dobranie precyzji wejścia do poszczególnych rynków krajowych, wchodzenie na rynek miało być oparte na informacjach otrzymanych z kilku krótkich testów rynkowych. W lutym 1989 r., zaledwie sześć tygodni po terminie, przeprowadzono minimum testów rynkowych i konsumenckich w Saar w Niemczech, Monte Carlo we Francji i Carlyle w Zjednoczonym Królestwie. Jeszcze przed uzyskaniem wyników, w maju, Ariel Ultra został wypuszczony w Niemczech. Niemiecki zespół do spraw marketingu wypuścił opakowania 2-kilogramowe skondensowanego odpowiednika zwykłego 3-kilogramowego opakowania i ustalił hasło reklamowe zaprojektowane tak, by podkreślić korzyści Ultra dla środowiska, a także wydajność produktu. Mniejsze opakowania i mniejsza ilość substancji chemicznych były szczególnie ważne w Niemczech, ponieważ niemiecki rywal P&G, Henkel, pozycjonował siebie jako „zielone” przedsiębiorstwo na rynku wrażliwym na aspekt ekologiczny.

### **Wejście na rynek francuski**

W planach ogólnoeuropejskich Meyer ustalił wejście na rynek francuski na wrzesień. Tymczasem francuski menedżer do spraw marketingu, Alain Lorenzo, tak wyraził swoje obawy: „Francja jest krajem, w którym królują duże rozmiary. Sukces tzw. hypermarché oznaczał, że konsumenci nie przywiązują dużej uwagi do małych opakowań. Do sklepów przyjeżdżają samochodami, które ładują do pełna. Na dobrą sprawę nasz ostatni największy sukces w promocji polegał na wypuszczeniu Arielu w ośmiokilowych dwupakach!”

Mimo to rozpoczęto testowanie rynku w Monte Carlo, oferując 3-kilogramowe opakowania Arielu Ultra, reklamowane jako ekwiwalent popularnych 5-kilogramowych opakowań zwykłego proszku, a 5-kilogramowe jako przeznaczone na tę samą ilość prania co tradycyjne 8-kilogramowe proszki. Nie odnosząc się specjalnie do pozbawionej fosforanów formuły proszku, pozycjonowanie

na wejściu miało charakter ekologiczny. Pierwsze testy wykazały pozytywną odpowiedź rynku i do czerwca skierowano do Cincinnati prośbę o pozwolenie wejścia na cały rynek francuski. Ponieważ Ariel był jedną z dominujących marek, a P&G zobowiązało się do edukacji konsumentów w kwestii nowej koncepcji, Lorenzo wraz z zespołem oczekiwali od nowego produktu zwiększenia obrotu na metr przestrzeni półkowej. W odpowiedzi ETC przekonało załogę francuską do wypróbowanej w Niemczech innowacyjnej kampanii reklamowej. Mimo iż rynek francuski był mniej „zielony” niż niemiecki, przeczowano, iż promująca ochronę środowiska kampania reklamowa mogła skutecznie konkurować z Henkelem, który wykupił wcześniej markę Le Chat i budował na niej „czysty” wizerunek, promując ją jako dominującą ekologiczną linię produktów.

### **Lever wchodzi na rynek**

Pod koniec czerwca 1989 r., tuż po ukończeniu planów wejścia na rynek, zespół francuski był oszołomiony na wieść z nieoficjalnych źródeł, iż Lever jeszcze w lipcu tego roku miał wprowadzić na rynek nowy produkt Skip Micro. Założono, że ich stary rywal, obserwując wprowadzenie Ultra w Niemczech i jego test rynkowy we Francji, zdecydował się na zagarnięcie korzyści z pierwszeństwa na rynku francuskim.

Kilka tygodni przed oficjalnym wypuszczeniem Murray otrzymał opakowanie Skip Micro i zamówił analizę jego składu. Kiedy wypuszczano w lipcu Skip Micro, zespół opracowujący Ultra napotkał poważne trudności. Nowy produkt wyszedł w opakowaniach 2,2-kilogramowych, które Lever reklamował jako odpowiednik 5-kilogramowych zwykłego proszku, a hasłem reklamowym było „2,2 = 5.” Równie kłopotliwe było wycenienie Micro poniżej wartości 5-kilogramowego opakowania zwykłego proszku. Dla konsumentów produkt ten wydawał się przedstawiać większą wartość niż Ultra, jeśli zespół francuski wyceniłby go zgodnie z 15% strategią cenową. Po gruntownej analizie naukowcy z P&G ustalili, że w rzeczywistości dopiero znacznie większa ilość Skip Micro mogła zapewnić tę samą siłę czyszczenia co Ultra, powodując, że koszt jednego prania był znacznie wyższy niż w przypadku produktu P&G.

Lorenzo sugerował, że - mając drugą pozycję rynkową - Leser próbował jedynie obronić pozycję swoich produktów we Francji. Zarówno Mancel, jak i Meyer myśleli, że konkurencja najprawdopodobniej wiedziała, że jej produkt był gorszy. Spekulowali, że w ten sposób francuscy dyrektorzy Unilevera próbowali przekonać klientów do kupna swojego produktu po to, by ci go odrzucili, niszcząc wartościowy segment, który P&G próbował rozwinąć. Inny scenariusz sugerował, że Lever chciał kupić czas, wypuszczając szybko spreparowany, niskiej jakości produkt, by zdobyć przewagę na rynku, mając jednak na celu szybkie ulepszenie jego formuły.

### **Jak zareagować?**

W jaki sposób zmieniły się reguły związane z planowanym wrześnieowym wejściem na rynek i jakie skutki mogły mieć te zmiany na sukces Arielu Ultra we Francji i całej Europie? W pewnym stopniu, produkt Unilevera definiował poglądy konsumentów francuskich dotyczące skondensowanych detergentów, być może nawet negatywnie. Czy P&G powinien upowszechnić wyniki swoich wewnętrznych badań i zakwestionować opinię Levera na temat wydajności Skip Micro? Czy to zdyskredytowałoby produkt? Czy, co gorsza, mogło mieć to negatywne skutki dla P&G?

Czy zespół powinien zmodyfikować zaplanowaną tak skrupulatnie strategię wejścia na rynek w celu zmierzenia się z wyzwaniem rzuconym przez Skip Micro? Czy Unilever, wyprzedzając P&G, mógł efektywnie wpłynąć na przedawnienie pozycjonowania 3-kilogramowych opakowań Ultra i czy nie zastąpić ich 2-kilogramowymi? Czy opcja niestandardowa dla Europy, opakowanie o 10% mniejsze niż w przypadku 2,2-kilogramowych Skip Micro, pomoże podkreślić skondensowaną formułę Ultra?

Ponieważ „2,2=5” Unilevera wprowadzało w błąd konsumentów, menedżerowie francuscy zaproponowali porzucenie twierdzeń o równoważności zaproponowanych dla pozycjonowania Ultra w Europie i zastąpienie ich ogólnym stwierdzeniem: „Beaucoup de lavage – peu de lessie”

(Dużo prania – mało proszku). Czuli też, że muszą ustalić cenę nowego 2-kilogramowego opakowania poniżej ceny 5-kilogramowego opakowania tradycyjnego proszku, mimo iż koszt na pranie przy rekomendowanym dozowaniu był nadal o 10-15% wyższy. W końcu zastanawiali się, czy zaplanowany w reklamach akcent ekologiczny powinien być odesłany na dalszy plan i zastąpiony przez przesłanie oparte na wydajności. Czy takie odejście w ostatniej chwili od planów upowszechnienia produktu w Europie było rozumne i konieczne? Czy był to początek nowych rozwiązań dotyczących tego jak miała wyglądać największa szansa P&G na rozwój euro-marki?

Jeśli występowały różnice w poglądach, tak jak się wydawało, to jak powinny być rozwiązane? Jaki wpływ miały wszystkie ostatnie zmiany w zależnościach między filiami ETC na role i zakres obowiązków zaangażowanych stron?

## Uaktualnienie

### Procter & Gamble dziś

Procter & Gamble istnieje już od ponad 160 lat. Jest liderem nie tylko w produkcji artykułów gospodarstwa domowego, parafarmaceutyków, artykułów higieny osobistej i kosmetyków. Obecnie dostarcza na rynek kosmetyki, środki czystości, środki higieniczne, produkty do pielęgnacji niemowląt i dzieci, a także produkty spożywcze oraz karmę dla zwierząt. Firma bierze również czynny udział w akcjach charytatywnych, wspierając niepełnosprawnych, instytucje charytatywne, takie jak Caritas, współorganizując co roku akcję charytatywną „Podaruj dzieciom słońce”, gromadząc fundusze na zakup lekarstw i sprzętu medycznego dla potrzebujących. P&G angażuje się ponadto w ochronę środowiska naturalnego i promocję sportu. Zorganizowała też największy przegląd stomatologiczny w Polsce.

Efektywne podejście do biznesu P&G jest promowane niemal od początku istnienia firmy. Dziś P&G promuje ponad 250 marek w 150 krajach. Tradycja firmy wyraża się w integralności i szacunku dla jednostki oraz długoterminowemu planowaniu. Obecnie cele rozwoju P&G to podwojenie wielkości sprzedaży w przeciągu 10 lat, zwiększenie udziału w rynku i zwiększenie wartości firmy dla akcjonariuszy. Najważniejszym celem jest jednak dostarczanie najwyższej jakości i wartości produktów do konsumentów. W ramach koordynacji europejskiej firma wdraża tzw. *streetfighting*, oznaczający wdrażanie nowych inicjatyw, przy zaangażowaniu filii wszystkich krajów bałtyckich, w celu osiągnięcia wiodącej pozycji na rynku.

Unikatowa struktura organizacyjna firmy pozwala na lepsze konkurowanie. W 1999 r. zreorganizowano firmę poprzez skonsolidowanie kategorii i marek w tzw. Global Business Units (GBUs), co pozwoliło połączyć rynki krajowe i regionalne i ujednoczyć usługi, z których firma korzysta. Wprowadzenie zmian było czasochłonne, ale przyniosło oczekiwane korzyści. Jednostki wewnątrz firmy są w stanie zapewnić lepsze produkty, opakowania i efektywniejsze kampanie reklamowe.

W P&G rok 2004 przyniesie redukcję zatrudnienia i wzmocnienie kontroli finansowej przedsiębiorstwa. Procter and Gamble wiosną 2004 r. planuje zamknięcie jednej ze swoich fabryk w Leigh Park, przenosząc produkcję do istniejących fabryk w Borispolu na Ukrainie oraz w Budapeszcie na Węgrzech. Pozwoli to na zwiększenie konkurencyjności na rynku globalnym.

W ostatnim kwartale urosły zyski przedsiębiorstwa w porównaniu do roku ubiegłego. W pierwszym kwartale firma przewiduje zwiększenie sprzedaży o 4-6%. „Nasze wyniki finansowe pozostają ciągle w tyle za strategią, która promuje podnoszenie wartości produktów dla konsumenta, inwestowanie nie tylko w główne produkty firmy, a także oszczędności związane z kosztami działalności” - powiedział w oświadczeniu stojący na czele przedsiębiorstwa A.G. Lafley. P&G nadal planuje kontynuować ścisłą kontrolę nad ochroną środowiska w firmie. Rygorystyczna kontrola obejmie też program zapewnienia wewnętrznego i zewnętrznego audytu w celu sprawdzenia zgodności z wszystkimi standardami i regulacjami. Zwiększy się dyscyplina finansowa dotycząca strategicznych, a nawet codziennych decyzji podejmowanych wewnątrz firmy.

W ramach decyzji strategicznych firma skupia się na głównych najbardziej dochodowych markach produktów, największych dystrybutorach oraz znaczących rynkach krajowych. Inwestuje

też w najbardziej dynamiczne i rozwijające się obszary działalności. Przejęcie Clairol pozwoliło na uzupełnienie działalności P&G w dziedzinie pielęgnacji włosów i rozwinięcie szybko rozwijającej się kategorii farb do włosów.

### **Historia P&G po roku 1989**

- 1990** - Edwin L. Artzt staje na czele firmy. Następuje wprowadzenie pierwszych opakowań z tworzyw odnawialnych.
- 1991** - P&G rozpoczyna działalność w Czechosłowacji, Rosji, na Węgrzech i w Polsce. Następuje rozszerzenie działalności na światowym rynku kosmetycznym.
- Wprowadzenie nowego logo i znaku firmowego w celu zbudowania bardziej spójnego światowego wizerunku
- 1992** - P&G zostaje wyróżnione złotym medalem w dziedzinie światowej ochrony środowiska.
- Wprowadzenie na rynek linii szamponów Pantene Pro-V.
- 1993** - Sprzedaż osiąga ponad 30 mln USD, w tym 50% poza USA.
- Przedsiębiorstwo wprowadza program podniesienia efektywności i obniżenia kosztów na rynku światowym. Pozwala to na szybsze i wydajniejsze wprowadzanie najlepszych pomysłów firmy na rynek i zapewnienie lepszej wartości dla klientów.
  - Firma otwiera filię w Japonii wraz z działem do spraw rozwoju produktu na wyspie Rokko w mieście Kobe.
- 1994** - P&G wchodzi na europejski rynek artykułów higienicznych i ręczników.
- 1995** - John E. Pepper jako dziewiąty z kolei staje na czele P&G.
- P&G przeszło z odrębnego zarządzania na świecie i w Stanach Zjednoczonych na zarządzanie regionalne - Północna Ameryka, Ameryka Łacińska, Azja, i Europa/Środkowy Wschód/Afryka. Wszystkie regiony podlegały jednemu dyrektorowi naczelnemu, co wymagało większej koordynacji strategicznej i pomagało w efektywniejszym konkutowaniu na rynku globalnym. Otworzono też Centrum Badań Zdrowotnych (Health Care Research Center) w Cincinnati w celu wspierania światowych działań przedsiębiorstwa w dziedzinie artykułów pielęgnacyjnych. Miało ono promować innowacyjność i wydajność przy wprowadzaniu na rynek nowych parafarmaceutyków.
  - P&G została nagrodzona w USA medalem w dziedzinie technologii za osiągnięcia w zakresie tworzenia rozwoju i zastosowań zaawansowanych technologii w swoich produktach, podnosząc w ten sposób jakość życia milionów konsumentów na całym świecie.
- 1996** - Firma kontynuowała ekspansję na rynku globalnym w dziedzinie chusteczek jednorazowych do pielęgnacji niemowląt Baby Fresh.
- 1997** - Procter & Gamble jako jedna z największych organizacji gospodarczych świata znajduje się w grupie 10 największych firm amerykańskich i 30 światowych. Sprzedaje 40 kategorii produktów w ponad 140 krajach świata, posiada 60 fabryk na całym świecie, zatrudnia blisko 100 tys. pracowników. Roczne nakłady na badania i rozwój nowych produktów przekraczają 1 mld USD.
- 1999** - P&G ogłasza wejście w życie globalnego planu restrukturyzacji firmy znanego jako Organizacja 2005, zakładającego poprawę jakości życia konsumentów oraz innowacyjność.
- 2000** - Szefem firmy zostaje A.G. Lafley. Procter & Gamble wraz z partnerami uruchamia reflect.com, pierwsze interaktywne przedsiębiorstwo w dziedzinie zdrowia i urody.
- 2001** - Wprowadzenie PuR - nowej technologii poprawy jakości wody pitnej w krajach rozwijających się.
- Wprowadzenie linii farb do włosów Clairol oraz nowego Ariel Total Compact z Magicare – systemem piorącym, który całkowicie usuwa plamy, znacząco skracając czas potrzebny na pranie.



## P&G w Polsce

P&G istnieje w Polsce od 11 lat, promując przedsiębiorczość i innowacyjność. W kwietniu 1994 r., w ciągu zaledwie 12 miesięcy, powstała największa inwestycja Procter & Gamble w Europie Środkowo-Wschodniej - nowoczesna fabryka oraz centrum dystrybucyjne na warszawskim Targówku. Wybudowano nowoczesną halę produkcyjną, drogi dojazdowe i boczną koleją. Koszt budowy wyniósł około 140 mln USD.

W latach 1997-2000 fabryka została rozbudowana celu zwiększenia produkcji z przeznaczeniem na rynek polski i na eksport (do 18 krajów Europy Środkowo-Wschodniej i republik kaukaskich). Obecnie fabryka specjalizuje się w produkcji pieluch jednorazowych pampers, oferując nowoczesną technologię produkcji i będąc jednocześnie przyjazną dla środowiska. Fabryka oferuje ponad 500 miejsc pracy, z około 1000 istniejących w ramach całej struktury polskiej filii P&G.

W celu stworzenia nowych możliwości dla rozwoju biznesu w połowie roku 1997 ogłoszono integrację polskiego przedsiębiorstwa Procter & Gamble z oddziałami na Łotwie, Litwie, w Estonii i Białorusi. W ramach procesu integracji niektóre działy z krajów bałtyckich i Białorusi zostały przeniesione do Warszawy. Umożliwiło to zastosowanie jednolitej strategii w kilku krajach jednocześnie.

### Produkty P&G z kategorii środków piorących

- Ace** wybielacz do tkanin białych i kolorowych, przeznaczony zarówno do prania ręcznego, jak i w pralkach.
- Ariel** jeden z najbardziej zaawansowanych technologicznie proszków na rynku z formułą opartą na kilkudziesięciu patentach i składnikach czyszczących. W skład linii wchodzi także skoncentrowane płyny do prania.
- Bold 2w1** połączenie proszku do prania i płynu zmiękczającego.
- Bonux** niedrogi proszek, zapewniający bardzo dobrą jakość, z opcją do tkanin kolorowych - Bonux Color.
- Lenor** płyn zmiękczający do płukania tkanin.
- Vizir** czołowy proszek do prania na polskim rynku.

### Nowe produkty

- maj 2002** rodzina szamponów SHAMTU
- czerwiec 2002** rynek tabletki do zmywarek FAIRY (zawierające tę samą formułę w Europie Zachodniej)
- sierpień 2002** nowa linia wkładek higienicznych Discreet Alldays
- wrzesień 2002** nowe pampersy z zapięciami Koala

### Linia Ariel

Wprowadzenie skondensowanych detergentów we wczesnych latach 90. było rezultatem innowacji technologicznych w dziedzinie detergentów. Przedsiębiorstwa były zmuszone do dostarczenia na rynek produktów wydajniejszych i większej jakości. Produkty skondensowane wymagały mniejszych opakowań, co pozwoliło zmniejszyć ilość odpadów produkcyjnych oraz wartość produktu dla środowiska. Nowe produkty oferujące mniejszą ilość proszku na tę samą ilość prania spotkały się z niejednolitą akceptacją klientów na różnych rynkach europejskich - głównie z powodu różnic w nawykach konsumenckich i preferencjach. Podczas gdy Północna Europa z łatwością zaakceptowała skondensowane detergenty do 1998 r., wiele rynków południowo-europejskich, takich jak Francja czy Hiszpania, pozostało przy tradycyjnych produktach. Stało się tak, ponieważ klienci postrzegali formę skondensowaną detergentu jako mniej produktu, ponadto przywiązanie do marek tradycyjnych było większe, a społeczeństwa nie przywiązywały zbyt dużej wagi dla aspektu środowiskowego.

Dziś Ariel jest polecany przez wiele liczących się producentów ubrań i pralek automatycznych. Ma wiele odmian i wersji.

### **Ariel proszek**

Ariel do prania ręcznego i automatycznego we wszystkich typach pralek. Ze względu na czas i wygodę klienci preferują pranie w niskich temperaturach, dlatego też ARIEL dostosowano nową formułę proszku również do niskich temperatur. Od stycznia 2002, tradycyjny proszek posiada nową formułę skuteczniejszą wobec plam i zabrudzeń.

### **Ariel - skondensowany proszek**

Jest to już trzecia generacja skondensowanych detergentów do prania zastępująca Ariel Ultra i Ariel Futur, pierwszego skondensowanego detergentu wprowadzonego w roku 1989. Na tę samą objętość prania potrzebna ilość proszku zmniejszyła się o 50% w porównaniu do pierwszego tego typu produktu. Formuła Arielu jest też przyjazna dla środowiska.

### **Płynny Ariel**

Tradycyjny płynny ARIEL jest dozowany poprzez kule dozujące umieszczane wraz z praniem w bębnie pralki. Jest przeznaczony również do prania w niskich temperaturach poprzez zastosowanie czterech rodzajów enzymów i domieszki mydła.

### **Płynny ARIEL Hydractiv**

Płynny ARIEL Hydractiv pozwala zredukować o 50% ilość zużytego płynu, również umieszcza się go w kulach dozujących w bębnie pralki. Jest sprzedawany w opakowaniach tradycyjnych i ekologicznych uzupełniających.

### **ARIEL tabletki**

Wprowadzone we Francji w październiku 1999 r. tabletki Ariel są łatwe w użyciu, gdyż umieszcza się je wraz z praniem w bębnie pralki, bez użycia jakichkolwiek pojemników dozujących.

### **ARIEL Liquitabs**

Ariel jest pierwszą marką globalną, która wypuściła na w styczniu 2001 r. na rynek francuski tabletki z płynem. Również nie wymagają pojemników dozujących.

### **ARIEL Higiena Antybakteryjna**

Badania przeprowadzone przez Procter & Gamble w 1999 r. pokazały, iż kobiety są coraz bardziej zainteresowane utrzymaniem wyjątkowej czystości i higieny w domu. Ariel Antybakteryjny zawiera formułę niszczącą bakterie podczas prania.

### **Źródła:**

Część pierwsza - przykład wraz z pytaniami i schematami jest tłumaczeniem przykładu ze strony <http://knowledge.insead.edu/docs/procter.pdf>

Część druga - uaktualnienie – zostało oparte na informacjach prasowych, własnych oraz stronach:

[www.pg.com](http://www.pg.com)

[www.pg.pl](http://www.pg.pl)

[www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)

<http://cincinnati.bizjournals.com>

<http://www.ananova.com/business/story/>

<http://money.cnn.com/2002/08/05/news/companies/pg/>

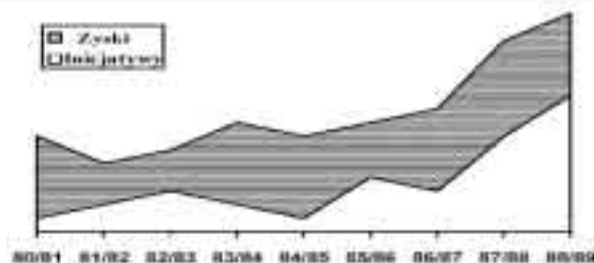
**Porównanie różnych rynków -  
porównanie wybranych nawyków prania, 1988**

|                              | Rodzaj prania<br>(% całkowitej ilości prania) |                     |                   |                                       |                        |  |   | Główne rozmiary opakowań |              |              |   |                                |
|------------------------------|---|---------------------|-------------------|---------------------------------------|------------------------|--|---|--------------------------|--------------|--------------|---|--------------------------------|
|                              | rozmiar rynku<br>(mln \$)                     | udział proszków (%) | Udział płynów (%) | % gospodarstw<br>posiadających pralki | liczba prań tygodniowo | pranie w wysokich<br>temperaturach (+ 60 F)<br>(%) | pranie w niskich<br>temperaturach (- 60 F)<br>(%) | %<br>prania ręcznego     | proszek (kg) | płyn (litry) | średnia dawka na<br>pranie<br>(gramy proszku) | prawo zakazujące<br>fosforanów |
| <b>Francja</b>               | 1233  | 80                  | 20                | 85                                    | 4,8                    | 36   | 57  | 7                        | 5,0          | 3,0          | 220   | Nie                            |
| <b>Zachodnie Niemcy</b>      | 1271  | 90                  | 10                | 84                                    | 3,8                    | 40   | 55  | 5                        | 3,5          | 2,0          | 190   | Tak                            |
| <b>Włochy</b>                | 750   | 88                  | 12                | 93                                    | 7,9                    | 36   | 33  | 31                       | 4,8          | 3,0          | 240   | Tak                            |
| <b>Zjednoczone Królestwo</b> | 1141  | 65                  | 35                | 87                                    | 6,6                    | 26   | 60  | 14                       | 3,0          | 2,0          | 150   | Nie                            |
| <b>Belgia</b>                | 208   | 85                  | 15                | 90                                    | 4,8                    | 40   | 55  | 5                        | 3,5          | 2,0          | 215   | Nie                            |
| <b>Holandia</b>              | 280   | 80                  | 20                | 83                                    | 5,4                    | 42   | 52  | 6                        | 3,0          | 2,0          | 170   | Tak                            |

|                                  | Rozmiar rynku<br>(mln \$) | Marki P&G                     | Udział rynkowy<br>P&G | Marki Levera                     | Udział rynkowy<br>Levera | Marki Henkel                      | Udział rynkowy<br>Henkela | Marki Colgate<br>Palmolive | Udział Rynkowy<br>Colgate<br>Palmolive |
|----------------------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------|----------------------------|--|
| <b>Francja</b>                   | 1233                      | Ariel Bonux<br>Vizir          | 31,0                  | Omo Persil<br>Coral<br>Skip Wisk | 28,4                     | Super X Xtra Mir<br>Le Chat       | 19,1                      | Paic Genie<br>Anion Gama   | 14,1                                   |
| <b>Zachodnie Niemcy</b>          | 1271                      | Ariel Raz Dash<br>Vizir       | 27,5                  | Sunie Coral<br>Omo               | 16,1                     | Persil Weisser<br>Riese Perwoll   | 39,6                      |                            |  |
| <b>Włochy</b>                    | 750                       | Dash Ariel                    | 31,2                  | Bio Presto<br>Surf               | 13,2                     | Dixan<br>Perlana                  | 15,2                      | Axion 2                    | 1,9                                    |
| <b>Zjednoczone<br/>Królestwo</b> | 1141                      | Ariel Bold<br>Fairy Raz Dreft | 48,4                  | Persil<br>Radion<br>Surf Wisk    | 37,2                     |                                   |                           |                            |  |
| <b>Belgia</b>                    | 208                       | Ariel Dreft<br>Dash Vizir     | 45,2                  | Omo Radion<br>Coral              | 11,2                     | Dixan<br>Persie                   | 13,0                      |                            |  |
| <b>Holandia</b>                  | 280                       |                               | 25,2                  | Omo Sunil<br>All Robijn          | 22                       | Dian Persil<br>Witte Reus Fleuril | 21,5                      |                            |  |

| Przedsiębiorstwo (marka)  | Udział (%) |
|---|------------|
| Procter & Gamble (Bonux - do pralek, Bonux - do prania ręcznego, Lava, Dash, Ariel, Vizir, Ariel - w płynie, Bonux - w płynie)            | 31,0       |
| z czego Ariel - proszek   | 11,5       |
| Ariel - płyn  | 3,5        |
| Lever (Omo, Persil, Skip, Coral, Lux, Wisk, Skip - w płynie, Omo - w płynie, Coral - w płynie)  | 28,4       |
| z czego Skip - proszek  | 9,5        |
| Skip - płyn   | 2,5        |
| Henkel (Super-Croix, X-tra, Mir-woolens, Mir-coloreds, Mohair, Mir-express, Le Chat - do pralek, Super-Croix - płyn, Mir-coloreds - płyn) | 19,1       |
| Colgate-Palmolive (Paic, Genie, Axion, Gama)  | 14,1       |
| Marki sklepowe  | 7,4        |
| <u>Suma</u> (reprezentująca 8000 milionów franków francuskich)  | 100,0      |
| z czego płyny   | 30,0       |
| <b>Źródło:</b> Points de Verte, 1 października 1989; L'Expansion, 23 listopada/6 grudnia 1989.  |            |

## Wzrost zysków w Europie w porównaniu z inicjatywami nowych produktów



### 1. Sprzedaż początkowa (sprzedaż panelowa)

Panel składał się z pięciu dużych sklepów, reprezentował 40% całkowitego obrotu regionu testowanego.

Zbudowanie początkowej sprzedaży było powolne w pierwszych tygodniach i wzrastało znacznie po rozpoczęciu kampanii reklamowej, wypuszczeniu próbek i rozpoczęciu serii prezentacji w sklepach.

|                                   | Ariel Ultra | Ariel (proszek) | Ariel (płyn) | Ariel Ultra jako % sprzedaż proszku Ariel | Całkowity wskaźnik Ariel do podstawy (za miesiąc) | Łącznie |
|-----------------------------------|-------------|-----------------|--------------|---|---|---------|
| Podstawa (6 poprzednich miesięcy) | -           | 645             | 327          | -   | 100   | 100     |
| Marzec                            | 63          | 594             | 271          | 11%                                       | 96  | 96      |
| Kwiecień                          | 145         | 561             | 309          | 26%                                       | 104   | 100     |
| Maj                               | 232         | 658             | 275          | 35%                                       | 120   | 107     |
| Czerwiec                          | 368         | 621             | 284          | 59%                                       | 131   | 113     |

### 2. Wczesna ewaluacja marki

Rezultaty we Francji były zadowolające i zgadzają się z tymi otrzymanymi w Niemczech. Są też generalnie wyższe niż otrzymane przez Ariel w płynie 12 tygodni po rozpoczęciu kampanii reklamowej.

| W % ankietowanej grupy                     | Monte Carlo (po 4 tygodniach reklam) | Ariel Ultra, Saar, Niemcy (po 4 tygodniach reklam) | Dla porównania: Ariel w płynie Monte Carlo (po 12 tygodniach reklam) |
|--|--------------------------------------|--|--|
| Kiedykolwiek użyto*                        | 14                                   | 9  | 14   |
| Kiedykolwiek kupiono                       | 8                                    | 6  | 7  |
| Intencje kupujących (regularnie/okazyjnie) | 45                                   | 52   | 32   |
| Świadomość marki                           | 64                                   | 65   | 57   |

\*Procent użytkowników przekracza procent kupujących z powodu dystrybucji próbek.

### 3. Badanie reakcji pierwszych użytkowników

Przeprowadzone wśród użytkowników cztery tygodnie po dokonaniu pierwszego zakupu; rezultaty dowodzą doskonałej akceptacji produktu.

|   | Monte Carlo | Dla porównania:<br>Saar, Niemcy |
|---|-------------|---------------------------------|
| Intencje ponownego kupna (% rozdanych próbek)         |             |                                 |
| Kupią na pewno  | 59          | 69                              |
| Prawdopodobnie kupią                                  | 36          | 24                              |
| Całość  | 95          | 93                              |
| Ogólna ocena  |             |                                 |
| Doskonała (%)   | 59          | 20                              |
| Bardzo dobra (%)                                      | 36          | 49                              |
| Porównanie z tradycyjnymi markami (czyszczenie)       |             |                                 |
| Lepszy niż zwykle stosowana marka                     | 47          | 60                              |
| Tak dobry jak zwykle stosowana marka                  | 51          | 32                              |
| Średnia ilość dawki na pranie                         | 1,5         | 1,3                             |
| Średnie zużycie                                       | 140 g       | 120 g                           |
| Procent konsumentów, którzy kupili kolejne opakowanie | 41          | 32                              |