

Gillette की प्रतिस्पर्धा

कोई कॉर्पोरेट विश्लेषण वाक्कई इस बारे में बात नहीं करता, क्योंकि प्रतिस्पर्धी हमेशा बस एक निर्माता होता है जो बाज़ार की जगह छीनने की कोशिश करता है, बिना संस्कृति और व्यावसायिकता के, अपने ज्ञान को केवल अभावों पर आधारित करते हुए — और उसका निर्णय कभी ग्राहक की असली ज़रूरतों को नहीं छूता।

80 के दशक में Gillette की बैठकों में, हर सेल्स सर्वुलर का पहला विषय बाज़ार हिस्सेदारी से जुड़ा होता था, जिसमें खपत के आँकड़े सेल-आउट में व्यक्त किए जाते थे — यानी जो वास्तव में बिका और उपभोक्ताओं तक पहुँचा — जिसे प्रमुख अमेरिकी शोध एजेंसी, NIELSEN नामक, मापती थी — हालाँकि कभी किसी को पता नहीं था कि वह इटली के किन नमूना बिक्री-बिंदुओं पर आधारित थी।

वह आँकड़ों की बाइबल थी: उससे ज़्यादा असली कोई संख्या नहीं हो सकती थी।

उसमें उत्पाद के प्रकार के अनुसार खपत के आँकड़े होते थे, आयतन में बाज़ार हिस्सेदारी, पहले 4 मानक इतालवी क्षेत्रों में बंटी हुई — उत्तर-पश्चिम, उत्तर-पूर्व, केंद्र, दक्षिण-द्वीप — और फिर, यह बेहतर समझने के लिए कि क्या हो रहा है, लंदन में Gillette Europe के मुख्यालय ने उप-क्षेत्रों के आँकड़े भी माँगे, ताकि विस्तार से देखा जा सके कि बिक्री की परिघटना कहाँ अप्रत्याशित बिंदुओं पर टकरा रही थी और खपत रुकने का नाम क्यों नहीं ले रही थी।

कॉर्पोरेट विश्लेषण कभी कमज़ोर बिंदु नहीं ढूँढ पाता था, ठीक वैसे जैसे कुछ जैविक चिकित्सा क्लीनिक करते हैं, जहाँ उपकरण अक्सर सिर्फ़ संख्यात्मक मान ही नहीं, बल्कि अदृश्य प्रभाव भी नापते हैं — वह चीज़ जिसे बाज़ार में करना सिर्फ़ माँ Gillette जानती थी।

हमें अक्सर ‘ब्लेड वाले लोग’ कहा जाता था, शेविंग सिस्टम में 92% हिस्सेदारी के साथ बाज़ार के नेता — कम से कम शेविंग सिस्टम में —, जहाँ बुरे लोग ज़ोर देकर कहते थे कि हम सिर्फ़ ऑर्डर लेने वाले हैं, विक्रेता नहीं — वैसे जैसे कैथोलिक चर्च अपने दानदाताओं से दान के ज़रिए वसूलता है।

ब्लेड के आँकड़ों के बीच, एक उपस्थिति असहज ढंग से उभरती थी: डिस्पोज़ेबल उपकरणों में BIC, जहाँ उनकी सिंगल-ब्लेड संख्याएँ उसे बाज़ार का नेता बनाती थीं, और हम उस बाज़ार में सिर्फ़ दूसरे स्थान पर बने रहते थे।

जब पूछा जाता कि हमें दूसरे स्थान से संतुष्ट क्यों रहना चाहिए, तो प्रबंधन जवाब देता कि यह वाक्कई दिलचस्पी का बाज़ार नहीं है और वैसे भी, जल्द ही हम उत्पाद को बाज़ार से हटा लेंगे — बल्कि, वे यह जानना चाहते थे कि मौजूदा स्टॉक तुरंत कैसे ख़ाली किया जाए और दूसरे उत्पादों के लिए जगह कैसे बनाई जाए।

विचार आने में देर नहीं लगी, जब बोस्टन में किसी ने कहा: ‘FREGE से बात करो — वह इस तरह के जादू के लिए ज़िम्मेदार होगा।’

गोदाम थोड़े ही समय में ख़ाली हो गए, पर दुखद बात यह थी कि छह महीने बाद बाज़ार के आँकड़े हमें उस श्रेणी के नेता के रूप में दिखा रहे थे: BIC दूसरे स्थान पर आ गई थी, और सबने इसे छुपाने की कोशिश की, क्योंकि यह उन

मामलों में से एक था जहाँ सफलता असहजता पैदा करती है — क्योंकि यह साबित करती है कि लिया गया निर्णय गलत था।

फिर toilettries थे, विशेष रूप से शेविंग फोम और शेविंग क्रीम; इतालवी बाज़ार हिस्सेदारी के आँकड़ों का संगीत काफ़ी बदल गया — फोम में हमारी 28-30% और क्रीम में 18-20% हिस्सेदारी थी —, पर दक्षिण इटली के Gillette के आदमी, स्वभाव से, हमेशा वफ़ादार और ख़ासकर गर्वीले रहे, और उनमें से किसी ने भी अपना पंजा गाड़ने का, अपनी भूमिका तराशने का मौक़ा कभी नहीं गंवाया — वैसे जैसे एक माँ अपने बेटे को सिखाती है।

मुझे नए एरिया मैनेजर के साथ पहली बैठक याद है, P&G से आया एक आदमी, सिसिली से, जो अभी-अभी Gillette में आया था, जिसने तुरंत कहा: ‘संगीत अच्छा है, पर हर वायलिन को अपनी ही धुन बजानी होगी, और आवाज़ बाज़ार हिस्सेदारी के बदलाव की होगी।’

वरिष्ठ विक्रेताओं ने उसे दोस्ताना संदेह और सावधानी से देखा, और मैंने — समूह की इकलौती जवान आवाज़ — तुरंत समझ लिया कि मेरा ग्लैडिएटर बदला नहीं माँग रहा था, बल्कि वैधता माँग रहा था, अखाड़े के भीतर और बाहर दोनों जगह, और साथ मिलकर हमने एक नया साम्राज्य खड़ा किया।

तभी पहले ट्रक लंदन से सीधे कैलाब्रिया तक दौड़ने लगे, सिर्फ़ शेविंग फोम लेकर, और यह शोर नहीं था — यह बस वह सफलता थी जिसने बाद में Gillette और P&G के विवाह की राह खोली। हम बस पहले पहुँच गए थे, और फिर किसी ने नक़ल की।

पर, जैसा हर नई चीज़ के साथ होता है जो आप करते हैं, इसने शेविंग फोम की बाज़ार हिस्सेदारी को भी 44% तक पहुँचा दिया, एक ऐसा आँकड़ा जो इटली में पहले कभी दर्ज नहीं हुआ था; और ठीक जब सबको लगा कि हम पहुँच गए हैं, तो P&G के मैनेजर ने मुझसे कहा: ‘अब, FREGA, हमें TUBE वाली शेविंग क्रीम की बाज़ार हिस्सेदारी सुधारनी है’, जिसमें COLGATE PALMOLIVE 70% हिस्सेदारी के साथ बिना किसी संदेह के नेता थी। पर किसी ने कभी नहीं कहा कि यह असंभव है, क्योंकि सक्षम आदमी किसी साफ़ दिखते ज़ख़्म के सामने शिकायत नहीं करते — वे सिर झुकाकर काम पर लग जाते हैं।

पहला आदेश बोस्टन के लिए गया, जहाँ हमसे कहा गया कि हम फ़ॉर्मेट को COLGATE के 100 ml के बराबर लाएं, Gillette लाइन के 75-150 ml के दो फ़ॉर्मेट हटाकर।

अब हम बराबरी की शर्तों पर खेल रहे थे, और क्रीमों हमेशा प्रीमियम बनी रहीं: किसी ने कुछ मुफ़्त नहीं दिया, न ही कोई बेईमान व्यापारिक तरीक़े में शामिल हुआ — यह कंपनी के आदमियों की शैली नहीं थी।

COLGATE के लोग अपने डिस्ट्रिब्यूटर्स बेचने में लगे थे, और TUBE वाली शेविंग क्रीम का उत्पाद एक ऐसे बाज़ार में मेढ़ की तरह था जहाँ नेता सिर्फ़ बाज़ार को खेलता नहीं — वह बाज़ार ही होता है।

यह आयतन की बात नहीं थी — एक मामूली उत्पाद, जिसकी इकाई-बिक्री की संख्याएँ छोटी थीं — बल्कि चरित्र और सिद्धांत का सवाल था, और नए मैनेजर ने हम दोनों के लिए अपनी महत्वाकांक्षा कभी नहीं छुपाई।

सीधे शब्दों में कहूँ तो: सिर्फ़ एक साल में, कंपनी के इतिहास में पहली बार, ठीक उसी ब्रांड में, हम 22% की क्षेत्रीय बाज़ार हिस्सेदारी से 48% तक पहुँच गए, और रोम में Colgate Palmolive के मुख्यालय के मैनेजर्स ने हमसे संपर्क करने की कोशिश की यह समझने के लिए कि हमने यह आखिर किया कैसे।

पर कहानी वहीं खत्म नहीं होती: मुझे कंपनी छोड़े बीस साल बीत चुके थे, और एक दिन मैं खुद को एक शॉपिंग सेंटर में पाया, जहाँ एक कार डीलरशिप थी, और मेरी पत्नी की मौसी एक कार वित्त पर खरीदना चाहती थीं।

उस डीलरशिप का मैनेजर Colgate Palmolive का पूर्व एरिया चीफ़ था जो मुझे भली-भाँति जानता था और जो, हर बार, मज़ाक़ में मेरा नाम चिल्लाने का मौक़ा कभी नहीं चूकता था, पर मैं इसे कभी बुरा नहीं मानता था — यह बस मज़ाक़ था।

उसने मुझे तुरंत नमस्ते किया, और जब मौसी ने कार का कागज़ी काम पूरा कर लिया, तो उसने मुझे किनारे खींचा और कहा कि मंजूरी के लिए एक ज़मानती की दस्तख़त चाहिए होगी — और मेरी काम आ जाएगी।

उसने मुझे फॉर्म दिया, और मैंने दस्तख़त किए: ROMAN POLASKI। फिर मैं मुस्कुराते हुए चला गया।

कार डिलीवर हो गई, और उस दस्तख़त की कभी जाँच नहीं हुई: वह बस Colgate का एक आदमी था, कोई जिसे मैं हराता आ रहा था — असल में कभी मेरा प्रतिस्पर्धी नहीं, बस कोई जो मुझे देखता और पूछता था: ‘तुम आखिर हो कौन?’

और मैं कहता: ‘बस कोई, जिसकी तुम्हें उम्मीद नहीं थी।’

फ़र्दिनान्दो

Ferdinando Frega — gillettenarrative.com