



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

PESAING GILLETTE

Tak ada analisis korporat yang sungguh-sungguh membicarakannya, sebab pesaing selalu hanyalah produsen yang mencoba merebut ruang di pasar, tanpa budaya dan tanpa profesionalisme, yang mendasarkan pengetahuannya pada kebutuhan saja — dan penilaiannya tak pernah menyentuh keperluan nyata pelanggan.

Dalam rapat-rapat Gillette pada tahun '80-an, butir pertama yang disajikan setiap surat edaran penjualan menyangkut pangsa pasar, dengan data konsumsi yang dinyatakan dalam sell-out — artinya apa yang benar-benar terjual dan sampai ke tangan konsumen, dipantau oleh biro riset Amerika terkemuka bernama NIELSEN — meskipun tak seorang pun pernah tahu titik penjualan sampel mana di Italia yang menjadi dasarnya.

Itulah Alkitab data: tak ada hal lain yang bisa menyajikan angka yang lebih nyata.

Di dalamnya ada angka konsumsi menurut jenis produk, pangsa pasar menurut volume, mula-mula dibagi ke dalam 4 wilayah baku Italia — BARAT LAUT, TIMUR LAUT, TENGAH, SELATAN-KEPULAUAN — dan belakangan, supaya lebih paham apa yang sedang terjadi, kantor pusat Gillette Europe di London meminta pula data subwilayah, untuk melihat secara rinci di mana gejala penjualan itu menghantam titik-titik yang tak terduga dan mengapa konsumsi terus naik.

Analisis korporat tak pernah menemukan titik-titik lemahnya, seperti yang dilakukan klinik medis biologis tertentu, tempat alat-alat sering kali mengukur bukan hanya nilai angka melainkan juga dampak yang tak kasatmata — hal semacam itu hanya Ibu Gillette yang tahu cara melakukannya di pasar.

Kami sering dijuluki “orang-orang silet”, pemimpin pasar dengan pangsa pasar 92% — setidaknya untuk sistem cukur — dan mereka yang berhati dengki bersikeras lantang bahwa kami cuma pencatat pesanan, bukan penjual, seperti Gereja Katolik memungut dari para dermawannya lewat amal.

Di tengah data silet, satu kehadiran menonjol dengan canggung: BIC di pisau cukur sekali pakai, yang angka-angka silet tunggalnya menjadikan mereka pemimpin pasar, dan kami hanya nomor dua di pasar itu.

Ketika ditanya mengapa kami harus puas di tempat kedua, manajemen menjawab bahwa itu bukan pasar yang benar-benar menarik dan toh sebentar lagi produk itu akan kami tarik dari pasar — malah, mereka ingin tahu bagaimana menghabiskan stok yang ada saat itu juga dan memberi tempat bagi produk lain.

Gagasannya tak butuh waktu lama untuk datang, ketika seseorang di Boston berkata: “Hubungi FREGA — dialah yang akan ditugasi untuk sihir semacam ini.”

Gudang-gudang dikosongkan dalam waktu singkat, tetapi yang menyedihkan, enam bulan kemudian data pasar menunjukkan kami sebagai merek pemimpin: BIC menjadi nomor dua, dan semua orang berusaha menyembunyikannya, sebab itu salah satu kasus ketika keberhasilan menimbulkan rasa tak enak — karena membuktikan bahwa keputusan yang telah diambil itu keliru.

Lalu ada produk perawatan diri, khususnya busa cukur dan krim cukur; irama angka pangsa pasar Italia berubah cukup jauh — kami memegang 28-30% untuk busa dan 18-20% untuk krim — tetapi para pria Gillette dari Italia Selatan, sesuai tabiatnya, selalu setia dan teramat bangga, dan tak seorang pun dari mereka pernah melewatkan kesempatan untuk membubuhkan capnya sendiri, untuk mengukir perannya, seperti seorang ibu mengajari anak lelakinya.

Aku ingat rapat pertama dengan Manajer Area yang baru, orang P&G, Sisilia, baru saja tiba di Gillette, yang langsung berkata: “Musiknya sudah bagus, tetapi setiap biola harus memainkan melodinya sendiri, dan bunyinya adalah bunyi pangsa pasar yang bergeser.”

Para penjual yang lebih tua memandangnya dengan kecurigaan yang bersahabat dan penuh perhatian, dan aku — satu-satunya nada muda dalam kelompok itu — langsung paham bahwa gladiatorku tidak meminta balas dendam, melainkan legitimasi, di dalam dan di luar arena, dan bersama-sama kami membangun sebuah imperium baru.

Saat itulah truk-truk pertama mulai melaju langsung dari London ke Calabria, hanya memuat busa cukur, dan ini bukan kegaduhan — ini semata-mata keberhasilan yang kelak berujung

pada pernikahan Gillette dan P&G. Kami hanya tiba lebih dulu, lalu ada orang lain yang menirunya.

Tetapi seperti setiap hal baru yang kamu lakukan, yang ini pun melambungkan pangsa pasar busa cukur ke 44%, angka yang belum pernah tercatat di Italia; dan tepat ketika semua orang mengira kami sudah sampai, manajer P&G itu berkata kepadaku: “Sekarang, FREGA, kita harus memperbaiki pangsa pasar KRIM CUKUR TUBE,” yang pemimpin mutlaknya COLGATE PALMOLIVE dengan pangsa 70%. Tetapi tak seorang pun pernah berkata itu mustahil, sebab lelaki yang cakap tak pernah mengeluh di hadapan luka yang nyata — mereka menundukkan kepala dan meneruskan pekerjaan.

Permintaan pertama ditujukan ke Boston, dan di sana kami diminta menyamakan format dengan 100 ml milik COLGATE, dengan menghapus dua format 75-150 ml dalam jajaran produk Gillette.

Kini kami bermain dengan syarat yang setara, dan harga selalu tetap premium: tak seorang pun membagikan apa pun cuma-cuma atau menjalankan praktik dagang curang — itu bukan gaya orang-orang perusahaan.

Orang-orang COLGATE sibuk menjual deterjen mereka, dan produk KRIM CUKUR TUBE adalah balok pendobrak di pasar yang pemimpinnya bukan sekadar bermain di pasar — dialah pasar itu.

Ini bukan soal volume — produk yang sederhana, yang penjualan unitnya hanya angka-angka kecil — melainkan soal watak dan prinsip, dan manajer baru itu tak pernah menyembunyikan ambisinya bagi kami berdua.

Singkatnya: dalam satu tahun saja, untuk pertama kalinya dalam sejarah perusahaan, tepat pada merek itu, kami naik dari pangsa pasar regional 22% menjadi 48%, dan para manajer di kantor pusat Colgate Palmolive di Roma mencoba menghubungi kami dan memahami bagaimana bisa-bisanya kami melakukannya.

Tetapi ceritanya tidak berakhir di situ: dua puluh tahun telah berlalu sejak aku meninggalkan perusahaan, dan suatu hari aku berada di sebuah pusat perbelanjaan yang ada dealer mobilnya, dan bibi istriku ingin membeli mobil dengan kredit.

Manajer dealer itu bekas Kepala Area Colgate Palmolive yang mengenalku dengan baik, dan setiap kali ia tak pernah melewatkan kesempatan meneriakkan namaku dengan nada mengolok, tetapi aku tak pernah memasukkannya ke hati — itu cuma permainan.

Ia langsung menyapaku, dan setelah si bibi merampungkan surat-surat untuk mobil itu, ia menarikku ke samping dan berkata bahwa untuk menyetujuinya ia perlu tanda tangan seorang penjamin — dan tanda tanganku pun cukup.

Ia menyodorkan formulirnya, dan aku menandatangani: ROMAN POLASKI. Lalu aku pergi, sambil tersenyum.

Mobilnya diserahkan, dan tanda tangan itu tak pernah diperiksa: ia cuma orang Colgate, seseorang yang terus kukalahkan — tak pernah benar-benar pesaingku, hanya seseorang yang mengamati dan bertanya: “Kau ini siapa, sih?”

Dan aku berkata: “Cuma seseorang yang tidak kausangka.”

Ferdinando