



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

رقابت GILLETTE

THE COMPANY · 05

هیچ تحلیل سازمانی هرگز واقعاً از آن حرف نمی‌زند، چون رقیب همیشه فقط تولیدکننده‌ای است که می‌کوشد فضایی از بازار را چنگ بزند، بی فرهنگ و بی حرفه‌ای‌گری، که دانشش را تنها بر نیازها بنا می‌کند — و داوری‌اش هرگز به ضرورت‌های واقعی مشتری نمی‌رسد.

در جلسه‌های Gillette در دهه 80، نخستین موضوعی که هر بخشنامه فروش مطرح می‌کرد سهم بازار بود، که داده‌های مصرف در آن بر پایه فروش نهایی بیان می‌شد — یعنی آنچه واقعاً فروخته و به دست مصرف‌کنندگان رسیده بود، به روایت پیشروترین مؤسسه پژوهشی آمریکایی به نام NIELSEN — هرچند هیچ‌کس هرگز نفهمید بر پایه کدام فروشگاه‌های نمونه در ایتالیا است.

کتاب مقدس داده‌ها بود: هیچ چیز دیگری نمی‌توانست رقمی واقعی‌تر را نشان دهد.

در آن، ارقام مصرف بر حسب نوع محصول و سهم بازار بر حسب حجم آمده بود، نخست تقسیم‌شده به 4 منطقه استاندارد ایتالیا — شمال غربی، شمال شرقی، مرکز، جنوب و جزایر — و بعدها، برای فهم بهتر آنچه رخ می‌داد، دفتر مرکزی Gillette Europe در لندن داده‌های زیرمنطقه‌ها را هم خواست، تا با جزئیات ببیند پدیده فروش در کجا به نقاط غیرمنتظره می‌رسد و چرا مصرف مدام بالا می‌رود.

تحلیل سازمانی هرگز نقاط ضعف را پیدا نکرد، آن‌گونه که برخی درمانگاه‌های پزشکی زیستی می‌کنند، جایی که ابزارها اغلب نه فقط مقادیر عددی بلکه اثرهای نادیدنی را می‌سنجند — از آن کارهایی که تنها مادر Gillette در بازار بلد بود.

اغلب ما را «آدم‌های تیغه» می‌نامیدند، پیش‌تاز بازار با سهم 92% — دست‌کم در سیستم‌های اصلاح — و بدخواهان با صدای بلند اصرار داشتند

که ما فقط سفارش گیر بودیم، نه فروشنده، همان طور که کلیسای کاتولیک از نیکوکارانش از راه صدقه جمع می‌کند.

در میان داده‌های تیغه، یک حضور ناجور به چشم می‌آمد: BIC در تیغ‌های یک‌بار مصرف، که ارقام تیغ تک‌تیغه‌اش آن را پیش‌تاز بازار نشان می‌داد، و ما در آن بازار تنها دوم ماندیم.

وقتی پرسیده شد چرا باید به جایگاه دوم رضایت دهیم، مدیریت پاسخ داد که این بازار جذابیت واقعی ندارد و به هر حال به زودی محصول را از بازار جمع می‌کنیم — در واقع، می‌خواستند بدانند چطور موجودی فعلی را فوراً تخلیه کنند و جا برای محصولات دیگر باز کنند.

طولی نکشید که فکرش از راه رسید، وقتی کسی در بوستون گفت: «با FREGA تماس بگیرید — او همان کسی است که برای این جور جادوها مأمور می‌شود.»

انبارها در مدتی کوتاه خالی شدند، اما بخش غم‌انگیزش این است که شش ماه بعد داده‌های بازار ما را برند پیش‌تاز نشان داد: BIC دوم شده بود، و همه کوشیدند پنهانش کنند، چون از آن مواردی بود که موفقیت مایهٔ ناراحتی می‌شود — زیرا ثابت می‌کند تصمیمی که گرفته شده بود اشتباه بود.

بعد نوبت محصولات بهداشتی بود، به‌ویژه فوم اصلاح و کرم اصلاح؛ آهنگ ارقام سهم بازار ایتالیا بسیار فرق کرد — در فوم 28-30% و در کرم 18-20% داشتیم — اما مردان Gillette جنوب ایتالیا، به اقتضای طبیعتشان، همیشه وفادار و به‌خصوص مغرور بودند، و هیچ‌کدامشان هرگز فرصت را از دست نمی‌داد تا مهر خودش را بر آن بزند، نقشش را برای خود بتراشد، همان طور که مادری به پسرش می‌آموزد.

نخستین جلسه با مدیر منطقهٔ تازه را به یاد دارم، مردی از P&G، اهل سیسیل، تازه آمده به Gillette، که همان اول گفت: «موسیقی خوب است، اما هر ویولن باید ملودی خودش را بنوازد، و صدا صدای جابه‌جا شدن سهم بازار خواهد بود.»

نمایندگان فروش قدیمی‌تر با بدگمانی دوستانه و دقت نگاهش کردند، و من — تنها نت جوان گروه — بی‌درنگ فهمیدم که گلا دیاتور من انتقام نمی‌خواهد، بلکه مشروعیت می‌خواهد، درون و بیرون میدان، و با هم امپراتوری تازه‌ای ساختیم.

همان وقت بود که نخستین کامیون‌ها مستقیم از لندن به کالابریا به راه افتادند، فقط فوم اصلاح، و این هیاهو نبود — صرفاً موفقیتی بود که بعدها به ازدواج Gillette و P&G انجامید. ما فقط زودتر رسیده بودیم، و بعد کسی دیگر از آن تقلید کرد.

اما مثل هر کار تازه‌ای که می‌کنید، این هم سهم بازار فوم اصلاح را به 44% پرتاب کرد، رقمی که پیش‌تر هرگز در ایتالیا ثبت نشده بود؛ و درست وقتی همه فکر می‌کردند رسیده‌ایم، مدیر P&G به من گفت: «حالا FREGA، باید سهم بازار کرم اصلاح تیوبی را بالا ببریم»، که COLGATE PALMOLIVE با سهم 70% پیش‌تاز مطلق آن بود. اما هیچ‌کس هرگز نگفت ناممکن است، چون مردان توانا در برابر زخمی آشکار هرگز گله نمی‌کنند — سر در کار فرو می‌برند و کار را پیش می‌برند.

نخستین درخواست به بوستون رفت، و آنجا از ما خواستند قالب را با 100 میلی‌لیتری COLGATE هم‌تراز کنیم و دو قالب 75-150 میلی‌لیتری سبد Gillette را حذف کنیم.

حالا در شرایط برابر بازی می‌کردیم، و قیمت‌ها همیشه ممتاز ماند: هیچ‌کس چیزی را مفت نمی‌داد یا به رویه‌های تجاری ناسالم دست نمی‌زد — این سبک مردان شرکت نبود.

آدم‌های COLGATE روی فروش شوینده‌هایشان متمرکز بودند، و محصول کرم اصلاح تیوبی دژکوبی بود در بازاری که پیش‌تازش فقط در بازار بازی نمی‌کند — خود بازار است.

مسئله حجم نبود — محصولی ساده، که فروش واحدی‌اش ارقام پایینی را نشان می‌داد — بلکه مسئله منش و اصول بود، و مدیر تازه هرگز جاه‌طلبی‌اش را برای هر دوی ما پنهان نکرد.

به زبان ساده: در یک سال، برای نخستین بار در تاریخ شرکت، روی همان بزند، از سهم بازار منطقه‌ای 22% به 48% رسیدیم، و مدیران دفتر مرکزی Colgate Palmolive در رم کوشیدند تماس بگیرند و بفهمند لعنتی چطور از پشش برآمده‌ایم.

اما داستان همین‌جا تمام نمی‌شود: بیست سال از رفتنم از شرکت گذشته بود، و یک روز خودم را در یک مرکز خرید یافتیم، که در آن یک نمایندگی فروش خودرو بود، و خاله همسرم می‌خواست ماشین قسطی بخرد.

مدیر آن نمایندگی یک رئیس منطقه سابق Colgate Palmolive بود که مرا خوب می‌شناخت، و هر بار فرصت را از دست نمی‌داد تا نامم را به ریشخند و شوخی فریاد بزند، اما من هرگز به دل نمی‌گرفتم — فقط یک بازی بود.

بی‌درنگ به من خوش‌آمد گفت، و پس از آنکه خاله کاغذبازی خرید ماشین را تمام کرد، مرا کناری کشید و گفت برای تأیید آن، به امضای یک ضامن نیاز دارد — و امضای من کافی است.

فرم را به دستم داد، و من امضا کردم: ROMAN POLASKI. بعد لبخند زنان دور شدم.

ماشین تحویل داده شد، و آن امضا هرگز بررسی نشد: او فقط یک مرد Colgate بود، کسی که مدام شکستش داده بودم — هرگز به راستی رقیب من نبود، فقط کسی که نگاهم می‌کرد و می‌پرسید: «لعنتی تو دیگر کی هستی؟»

و من گفتم: «فقط کسی که انتظارش را نداشتی.»

Ferdinando