



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

GILLETTE ची स्पर्धा

THE COMPANY · 05

कोणतेही कॉर्पोरेट विश्लेषण याबद्दल खरोखर कधीच बोलत नाही, कारण स्पर्धक हा नेहमी फक्त बाजारात जागा बळकावू पाहणारा उत्पादक असतो, संस्कृती किंवा व्यावसायिकतेशिवाय, आपले ज्ञान केवळ गरजांवर आधारलेला — आणि त्याचा निर्णय ग्राहकाच्या खऱ्या आवश्यकतांना कधीच स्पर्श करत नाही.

'80 च्या दशकातील Gillette च्या बैठकांमध्ये, प्रत्येक विक्री परिपत्रकातील पहिला मुद्दा बाजारपेठेतील हिश्याबाबत असे, जिथे उपभोगाची आकडेवारी सेल-आउटमध्ये मांडली जात असे — म्हणजे प्रत्यक्ष विकले गेलेले आणि उपभोक्त्यांपर्यंत पोहोचवलेले, NIELSEN नावाच्या आघाडीच्या अमेरिकन संशोधन संस्थेने नोंदवलेले — जरी ते इटलीतील कोणत्या नमुना विक्री केंद्रांवर आधारित होते हे कोणालाच कधी कळले नाही.

ती आकडेवारीची बायबल होती: त्याहून अधिक खरा आकडा दुसरे काहीही दाखवू शकत नव्हते.

त्यात उत्पादन प्रकारानुसार उपभोगाचे आकडे आणि परिमाणानुसार बाजारपेठेतील हिस्सा होता, आधी इटलीच्या 4 मानक विभागांमध्ये विभागलेला — वायव्य, ईशान्य, मध्य, दक्षिण-बेटे — आणि नंतर, काय घडत आहे ते अधिक चांगले समजून घेण्यासाठी, Gillette Europe च्या लंडन मुख्यालयाने उपविभागांची आकडेवारीही मागवली, जेणेकरून विक्रीचा प्रकार कोणत्या अनपेक्षित ठिकाणी धडक देत आहे आणि उपभोग का वाढतच आहे हे तपशीलवार पाहता येईल.

कॉर्पोरेट विश्लेषणाला कमकुवत जागा कधीच सापडल्या नाहीत, जशा काही जैविक वैद्यकीय क्लिनिकमध्ये सापडतात, जिथे उपकरणे अनेकदा फक्त आकड्यांची मूल्येच नव्हे तर अदृश्य परिणामही मोजतात — असे काही, जे बाजारात फक्त माता Gillette लाच करता येत असे.

आम्हाला अनेकदा “पात्यांची माणसे” म्हटले जायचे, 92% बाजार हिशशासह बाजारातील अग्रणी — निदान शेव्हिंग सिस्टिम्समध्ये — आणि दुष्ट लोक मोठ्याने आग्रहाने सांगत की आम्ही फक्त ऑर्डर घेणारे होतो, विक्रेते नव्हे, जसे कॅथॉलिक चर्च आपल्या दात्यांकडून दानाच्या नावाने गोळा करते.

पात्यांच्या आकडेवारीत, एक उपस्थिती अवघडल्यासारखी उठून दिसत होती: वापरून फेकण्याच्या वस्तूंच्यामध्ये BIC, जिथे त्यांच्या एक-पाती वस्तूंच्याच्या आकड्यांनी त्यांना बाजारातील अग्रणी ठरवले होते, आणि त्या बाजारात आम्ही फक्त दुसऱ्या क्रमांकावर होतो.

आम्ही दुसऱ्या क्रमांकावर समाधान का मानावे असे विचारल्यावर, व्यवस्थापनाने उत्तर दिले की तो खऱ्या रसाचा बाजार नाही आणि तसेही लवकरच आम्ही ते उत्पादन बाजारातून काढून घेणार आहोत — खरे तर, सध्याचा साठा तत्काळ कसा संपवायचा आणि इतर उत्पादनांसाठी जागा कशी करायची हे त्यांना जाणून घ्यायचे होते.

कल्पना यायला वेळ लागला नाही, जेव्हा बोस्टनमधील कोणीतरी म्हणाले: “FREGE शी संपर्क करा — अशा प्रकारच्या जादूसाठी तोच नेमला जाईल.”

गोदामे अल्पावधीत रिकामी झाली, पण दुःखाची गोष्ट अशी की सहा महिन्यांनंतर बाजाराची आकडेवारी आम्हाला ब्रँड लीडर दाखवत होती: BIC दुसऱ्या क्रमांकावर गेली होती, आणि प्रत्येकाने ते लपवण्याचा प्रयत्न केला, कारण ते अशा प्रसंगांपैकी एक होते जिथे यश अस्वस्थता निर्माण करते — कारण त्यातून घेतलेला निर्णय चुकीचा होता हे सिद्ध होते.

मग प्रसाधने होती, विशेषतः दाढीचा फोम आणि दाढीचे क्रीम; इटालियन बाजार हिशशाच्या आकड्यांचा सूर बराच बदलला — फोममध्ये आमच्याकडे 28-30% आणि क्रीममध्ये 18-20% हिस्सा होता — पण दक्षिण इटलीचे Gillette पुरुष स्वभावतःच नेहमी निष्ठावान आणि विशेष अभिमानी होते, आणि त्यांच्यापैकी कोणीही त्यावर आपली स्वतःची मुद्रा उमटवण्याची, आपली भूमिका कोरून काढण्याची संधी कधीच सोडली नाही, जशी आई आपल्या मुलाला शिकवते.

मला नव्या एरिया मॅनेजरसोबतची पहिली बैठक आठवते — P&G चे एक गृहस्थ, सिसिलीचे, नुकतेच Gillette मध्ये रुजू झालेले — ज्यांनी लगेच सांगितले:

“संगीत ठीक आहे, पण प्रत्येक व्हायोलिनने आपली स्वतःची धून वाजवली पाहिजे, आणि त्याचा आवाज बदलत्या बाजार हिश्याचा असेल.”

वयस्क विक्री प्रतिनिधी त्यांच्याकडे मैत्रीपूर्ण संशयाने आणि लक्षपूर्वक पाहत होते, आणि मला — गटातील एकमेव तरुण सुराला — लगेच समजले की माझा ग्लॅडिएटर सूड मागत नव्हता, तर मान्यता मागत होता, रिगणाच्या आत आणि बाहेरही, आणि आम्ही मिळून एक नवे साम्राज्य उभे केले.

तेव्हाच पहिले ट्रक थेट लंडनहून कॅलाब्रियाला धावू लागले, फक्त दाढीचा फोम घेऊन, आणि हा गोंगाट नव्हता — ते फक्त ते यश होते ज्यामुळे पुढे Gillette आणि P&G यांचा विवाह झाला. आम्ही फक्त तिथे आधी पोहोचलो होतो, आणि मग दुसऱ्या कोणीतरी त्याची नक्कल केली.

पण तुम्ही करता त्या प्रत्येक नव्या गोष्टीप्रमाणे, यामुळेही दाढीच्या फोमचा बाजार हिस्सा झपाट्याने 44% वर गेला, इटलीत याआधी कधीही न नोंदवलेला आकडा; आणि आपण पोहोचलो असे सगळ्यांना वाटत असतानाच, P&G च्या मॅनेजरनी मला सांगितले: “आता FREGA, आपल्याला ट्यूब शेव्हिंग क्रीमचा बाजार हिस्सा सुधारायला हवा,” जिथे COLGATE PALMOLIVE 70% हिश्यासह निर्विवाद अग्रणी होती. पण हे अशक्य आहे असे कोणीच कधी म्हटले नाही, कारण सक्षम माणसे उघड्या जखमेसमोर कधीच तक्रार करत नाहीत — ती मान खाली घालून कामाला लागतात.

पहिली विनंती बोस्टनला गेली, जिथे आम्हाला स्वरूप COLGATE च्या 100 मिलीशी जुळवण्यास सांगितले गेले, Gillette च्या श्रेणीतील 75-150 मिलीची दोन स्वरूपे काढून टाकून.

आता आम्ही बरोबरीने खेळत होतो, आणि किमती नेहमी प्रीमियमच राहिल्या: कोणीही काहीही फुकट दिले नाही किंवा अनुचित व्यापारी प्रथा वापरल्या नाहीत — ती कंपनीच्या माणसांची शैली नव्हती.

COLGATE ची माणसे आपले डिटर्जंट विकण्यावर लक्ष केंद्रित करत होती, आणि ट्यूब शेव्हिंग क्रीम हे उत्पादन अशा बाजारातील दार फोडणारा ओंडका होते जिथे अग्रणी फक्त बाजारात खेळत नाही — तो स्वतःच बाजार असतो.

हा प्रश्न परिमाणाचा नव्हता — एक साधे उत्पादन, जिथे विकलेल्या नगांचे आकडे कमी होते — तर स्वभावाचा आणि तत्त्वाचा होता, आणि नव्या मॅनेजरनी आम्हा दोघांबद्दलची आपली महत्त्वाकांक्षा कधीच लपवली नाही.

सोप्या शब्दांत सांगायचे तर: एकाच वर्षात, कंपनीच्या इतिहासात पहिल्यांदाच, नेमक्या त्याच ब्रँडवर, आम्ही प्रादेशिक बाजार हिश्यात 22% वरून 48% वर गेलो, आणि Colgate Palmolive च्या रोम मुख्यालयातील मॅनेजरांनी संपर्क साधून आम्ही हे भलतेच कसे काय जमवले, हे समजून घेण्याचा प्रयत्न केला.

पण कथा इथे संपत नाही: मी कंपनी सोडून वीस वर्षे झाली होती, आणि एके दिवशी मी एका शॉपिंग मॉलमध्ये होतो, जिथे गाड्यांचे एक दालन होते, आणि माझ्या बायकोच्या मावशीला हप्त्यांवर गाडी घ्यायची होती.

त्या दालनाचा मॅनेजर Colgate Palmolive चा माजी एरिया प्रमुख होता, जो मला चांगला ओळखत होता, आणि प्रत्येक वेळी माझे नाव टिंगल करत मोठ्याने ओरडण्याची संधी तो कधीच सोडत नसे, पण मी ते कधीच मनाला लावून घेतले नाही — तो फक्त एक खेळ होता.

त्याने लगेच माझे स्वागत केले, आणि मावशीने गाडीची कागदपत्रे पूर्ण केल्यावर, त्याने मला बाजूला घेतले आणि सांगितले की मंजुरीसाठी त्याला जामीनदाराची सही लागेल — आणि माझी चालेल.

त्याने मला फॉर्म दिला, आणि मी त्यावर सही केली: ROMAN POLASKI. मग मी हसत तिथून निघून गेलो.

गाडी ताब्यात दिली गेली, आणि ती सही कधीच तपासली गेली नाही: तो फक्त Colgate चा माणूस होता, ज्याला मी सतत हरवत आलो होतो — खरे तर कधीच माझा स्पर्धक नव्हता, फक्त कोणीतरी जो माझ्याकडे पाहत राहिला आणि विचारत राहिला: “साला, तू आहेस तरी कोण?”

आणि मी म्हणालो: “फक्त कोणीतरी, ज्याची तुला अपेक्षा नव्हती.”

Ferdinando