



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

PESAING GILLETTE

THE COMPANY · 05

Tiada analisis korporat yang benar-benar membincangkannya, kerana pesaing sentiasa dianggap sekadar pengeluar yang cuba merebut ruang pasaran, tanpa budaya atau profesionalisme, yang mendasarkan pengetahuannya hanya pada keperluan — dan pertimbangannya tidak pernah menyentuh hajat sebenar pelanggan.

Dalam mesyuarat Gillette pada tahun 80-an, perkara pertama yang dibentangkan dalam setiap pekeliling jualan ialah syer pasaran, dengan data penggunaan dinyatakan dalam sell-out — iaitu apa yang benar-benar telah dijual dan sampai ke tangan pengguna, yang dijejaki oleh agensi penyelidikan Amerika terkemuka bernama NIELSEN — walaupun tiada siapa pernah tahu titik jualan sampel yang mana di Itali yang menjadi asasnya.

Itulah Alkitab data: tiada lagi yang dapat mewakili angka yang lebih nyata.

Di dalamnya terdapat angka penggunaan mengikut jenis produk dan syer pasaran mengikut volum, mula-mula dibahagikan kepada 4 kawasan standard Itali — BARAT LAUT, TIMUR LAUT, TENGAH, SELATAN-KEPULAUAN — dan kemudian, untuk lebih memahami apa yang sedang berlaku, ibu pejabat Gillette Eropah di London turut meminta data subkawasan, untuk melihat secara terperinci di mana fenomena jualan itu mengenai titik-titik yang tidak dijangka dan mengapa penggunaan terus meningkat.

Analisis korporat tidak pernah menemui titik-titik lemah, seperti yang dilakukan oleh klinik perubatan biologi tertentu, yang

alatnya sering mengukur bukan sahaja nilai angka tetapi juga kesan yang tidak kelihatan — perkara yang hanya Ibu Gillette tahu lakukan di pasaran.

Kami sering digelar “orang-orang mata pisau”, peneraju pasaran dengan syer pasaran 92% — sekurang-kurangnya dalam sistem pencukur — sementara mereka yang berniat jahat berkeras dengan lantang bahawa kami hanyalah pengambil pesanan, bukan jurujual, seperti Gereja Katolik mengutip daripada para dermawannya melalui amal.

Di tengah-tengah data mata pisau, satu kehadiran menonjol dengan janggal: BIC dalam pisau cukur pakai buang, apabila angka mata pisau tunggal mereka menjadikan mereka peneraju pasaran, dan kami kekal hanya di tempat kedua dalam pasaran itu.

Apabila ditanya mengapa kami harus berpuas hati dengan tempat kedua, pihak pengurusan menjawab bahawa ia bukan pasaran yang benar-benar menarik dan bahawa kami akan menarik produk itu dari pasaran tidak lama lagi — malah, mereka mahu tahu cara menghabiskan stok semasa dengan segera dan memberi ruang kepada produk lain.

Idea itu tidak lama tiba, apabila seseorang di Boston berkata: “Hubungi FREGA — dialah yang akan diwakilkan untuk sihir seperti ini.”

Gudang-gudang dikosongkan dalam masa singkat, tetapi yang menyedihkan ialah enam bulan kemudian data pasaran menunjukkan kami sebagai jenama peneraju: BIC jatuh ke tempat kedua, dan semua orang cuba menyembunyikannya, kerana ia salah satu kes ketika kejayaan menimbulkan rasa tidak selesa —

kerana ia membuktikan bahawa keputusan yang telah dibuat itu salah.

Kemudian ada barangan dandanan diri, khususnya buih cukur dan krim cukur; irama angka syer pasaran Itali berubah dengan ketara — kami memegang 28-30% bagi buih dan 18-20% bagi krim — tetapi para lelaki Gillette di Itali Selatan, secara semula jadi, sentiasa setia dan amat bangga, dan tiada seorang pun daripada mereka pernah melepaskan peluang untuk meninggalkan cop mereka sendiri, untuk mengukir peranan mereka, seperti seorang ibu mengajar anak lelakinya.

Saya masih ingat mesyuarat pertama dengan Pengurus Kawasan yang baharu, seorang lelaki P&G, Sicily, yang baru tiba di Gillette, yang terus berkata: “Muziknya baik, tetapi setiap biola mesti memainkan melodinya sendiri, dan bunyinya ialah bunyi syer pasaran yang beralih.”

Para jurujual yang lebih tua memandangnya dengan curiga yang mesra dan penuh perhatian, dan saya — satu-satunya nada muda dalam kumpulan itu — segera faham bahawa gladiator saya tidak meminta balas dendam, tetapi keabsahan, di dalam dan di luar gelanggang, dan bersama-sama kami membina sebuah empayar baharu.

Ketika itulah lori-lori pertama mula bergerak terus dari London ke Calabria, membawa buih cukur sahaja, dan ini bukan sekadar bising — ia hanyalah kejayaan yang kemudiannya membawa kepada perkahwinan Gillette dan P&G. Kami cuma tiba di sana dahulu, dan kemudian orang lain menirunya.

Tetapi seperti apa-apa sahaja yang baharu yang anda lakukan, ini juga melonjakkan syer pasaran buih cukur ke 44%, angka yang tidak pernah dicatat sebelum ini di Itali; dan tepat ketika semua

orang menyangka kami sudah sampai, pengurus P&G itu berkata kepada saya: “Sekarang FREGA, kita perlu meningkatkan syer pasaran KRIM CUKUR TIUB,” dengan COLGATE PALMOLIVE sebagai peneraju mutlak dengan syer 70%. Tetapi tiada siapa pernah berkata ia mustahil, kerana lelaki yang berkebolehan tidak pernah merungut di hadapan luka yang nyata — mereka tunduk dan meneruskan kerja.

Permintaan pertama dihantar ke Boston, dan kami diminta menyelaraskan format dengan 100 ml COLGATE, menghapuskan dua format 75-150 ml dalam barisan produk Gillette.

Kini kami bermain atas kedudukan yang sama, dan harga sentiasa kekal premium: tiada siapa memberi apa-apa secara percuma atau terlibat dalam amalan perdagangan yang tidak adil — itu bukan gaya orang syarikat.

Orang-orang COLGATE tertumpu pada menjual detergen mereka, dan produk KRIM CUKUR TIUB ialah alat pemecah benteng dalam pasaran yang penerajunya bukan sekadar bermain di pasaran — ia ialah pasaran itu sendiri.

Ini bukan soal volum — sebuah produk sederhana, yang jualan unitnya mewakili angka yang rendah — tetapi soal watak dan prinsip, dan pengurus baharu itu tidak pernah menyembunyikan cita-citanya untuk kami berdua.

Ringkasnya: dalam satu tahun sahaja, buat pertama kali dalam sejarah syarikat, bagi jenama itu tepat, kami naik daripada syer pasaran wilayah 22% kepada 48%, dan para pengurus di ibu pejabat Colgate Palmolive di Rom cuba menghubungi kami untuk memahami bagaimana sebenarnya kami berjaya melakukannya.

Tetapi kisah ini tidak berakhir di situ: dua puluh tahun telah berlalu sejak saya meninggalkan syarikat, dan suatu hari saya

berada di sebuah pusat beli-belah, yang ada sebuah bilik pameran kereta, dan emak saudara isteri saya mahu membeli kereta secara pembiayaan.

Pengurus bilik pameran itu ialah bekas Ketua Kawasan Colgate Palmolive yang mengenali saya dengan baik, dan setiap kali dia tidak pernah melepaskan peluang untuk melaungkan nama saya sebagai gurauan mengejek, tetapi saya tidak pernah mengambil hati — ia hanya permainan.

Dia terus menyapa saya, dan selepas emak saudara itu selesai menguruskan dokumen kereta, dia menarik saya ke tepi dan berkata bahawa untuk meluluskannya, dia memerlukan tandatangan seorang penjamin — dan tandatangan saya sudah memadai.

Dia menghulurkan borang itu, dan saya menandatangani: ROMAN POLASKI. Kemudian saya beredar sambil tersenyum.

Kereta itu diserahkan, dan tandatangan itu tidak pernah disemak: dia hanyalah orang Colgate, seseorang yang terus saya kalahkan — tidak pernah benar-benar pesaing saya, hanya seseorang yang memerhatikan saya dan bertanya: “Kau ni siapa sebenarnya?”

Dan saya menjawab: “Sekadar seseorang yang tidak kau jangka.”

Ferdinando