

THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

WASHINDANI WA GILLETTE

THE COMPANY · 05

Hakuna uchambuzi wowote wa shirika unaolizungumzia jambo hili kweli, kwa sababu mshindani daima ni mtengenezaji tu anayejaribu kunyakua nafasi sokoni, bila utamaduni wala weledi, akiegemeza maarifa yake kwenye mahitaji pekee — na tathmini yake haigusi kamwe mahitaji halisi ya lazima ya mteja.

Katika mikutano ya Gillette ya miaka ya themanini, kipengele cha kwanza ambacho kila waraka wa mauzo uliwasilisha kilihusu sehemu ya soko, ambapo takwimu za matumizi zilionyeshwa kwa sell-out — yaani kile kilichokuwa kimeuzwa kweli na kuwafikia walaji, kikifuatiliwa na wakala mkuu wa utafiti wa Kimarekani uitwao NIELSEN — ingawa hakuna aliyewahi kujua zilitegemea maduka gani ya sampuli nchini Italia.

Ilikuwa Biblia ya takwimu: hakuna kitu kingine kingeweza kuwakilisha namba halisi zaidi.

Ndani yake kulikuwa na takwimu za matumizi kwa aina ya bidhaa, sehemu ya soko kwa ujazo, kwanza zikigawanywa katika kanda 4 za kawaida za Italia — KASKAZINI MAGHARIBI, KASKAZINI MASHARIKI, KATI, KUSINI-VISIWA — na baadaye, ili kuelewa vizuri zaidi kilichokuwa kikitokea, makao makuu ya Gillette Europe huko London yaliomba pia takwimu za kanda ndogo, ili kuona kwa undani ni wapi hali ya mauzo ilikuwa ikigusa maeneo yasiyotarajiwa na kwa nini matumizi yaliendelea kupanda.

Uchambuzi wa shirika haukuwahi kupata sehemu dhaifu, jinsi zinavyofanya baadhi ya kliniki za tiba za kibiolojia, ambako mara nyingi vifaa hupima si tu thamani za kinamba bali pia athari

zisizoonekana — aina ya jambo ambalo ni Mama Gillette pekee aliyejua kulifanya sokoni.

Mara nyingi tuliitwa “watu wa nyembe,” kinara wa soko kwa sehemu ya soko ya asilimia 92 — angalau katika mifumo ya kunyolea — ambapo wenye nia mbaya walisisitiza kwa sauti kubwa kwamba tulikuwa wapokeaji wa oda tu, si wauzaji, jinsi Kanisa Katoliki linavyokusanya kutoka kwa wafadhili wake kupitia sadaka.

Katikati ya takwimu za nyembe, uwepo mmoja ulijitokeza kwa namna isiyopendeza: BIC katika vinyozi vya kutupwa, ambapo namba zao za wembe mmoja ziliwafanya kuwa kinara wa soko, nasi tukabaki wa pili tu katika soko hilo.

Ulipoulizwa kwa nini turidhike na nafasi ya pili, uongozi ulijibu kwamba halikuwa soko lenye maslahi halisi na kwamba hata hivyo tungeiondoa bidhaa sokoni hivi karibuni — kwa kweli, walitaka kujua jinsi ya kumaliza mara moja shehena iliyokuwepo na kupisha bidhaa nyingine.

Wazo halikuchelewa kufika, pale mtu mmoja huko Boston aliposema: “Wasiliana na FREGA — yeye ndiye atakayekabidhiwa uchawi wa aina hii.”

Maghala yaliachwa matupu kwa muda mfupi, lakini sehemu ya kusikitisha ni kwamba miezi sita baadaye takwimu za soko zilituonyesha kama kinara wa chapa: BIC ilikuwa imekuwa ya pili, na kila mtu alijaribu kulificha, kwa sababu lilikuwa mojawapo ya matukio ambayo mafanikio huleta usumbufu — kwa kuwa yanathibitisha kwamba uamuzi uliofanywa ulikuwa mbaya.

Kisha kulikuwa na bidhaa za usafi wa mwili, hasa povu la kunyolea na krimu ya kunyolea; wimbo wa namba za sehemu ya soko nchini Italia ulibadilika kwa kiasi kikubwa — tulikuwa na asilimia 28–30

kwenye povu na asilimia 18–20 kwenye krimu — lakini wanaume wa Gillette wa Kusini mwa Italia, kwa asili yao, daima walikuwa waaminifu na wenye fahari ya pekee, na hakuna hata mmoja wao aliyewahi kuacha nafasi ya kuweka alama yake, ya kujichongea nafasi yake, jinsi mama anavyomfundisha mwanawe.

Nakumbuka mkutano wa kwanza na Meneja wa Kanda mpya, mtu wa P&G, Sisilia, aliyekuwa amewasili tu Gillette, ambaye alisema mara moja: “Muziki ni mzuri, lakini kila fidla lazima ipige wimbo wake, na sauti itakuwa ile ya sehemu ya soko inayobadilika.”

Wauzaji wazee walimtazama kwa mashaka ya kirafiki na kwa makini, nami — noti pekee changa katika kundi — nilielewa mara moja kwamba mpiganaji wangu wa uwanjani hakuwa akiomba kisasi, bali uhalali, ndani na nje ya uwanja, na kwa pamoja tulijenga himaya mpya.

Hapo ndipo malori ya kwanza yalipoanza kusafiri moja kwa moja kutoka London hadi Calabria, yakiwa na povu la kunyolea peke yake, na hii haikuwa kelele — yalikuwa tu mafanikio ambayo baadaye yalisababisha ndoa ya Gillette na P&G. Sisi tulikuwa tu tumefika huko kwanza, kisha mtu mwingine akaiga.

Lakini kama ilivyo kwa kila jambo jipya unalofanya, hili nalo lilipaisha sehemu ya soko ya povu la kunyolea hadi asilimia 44, kiwango ambacho hakijawahi kurekodiwa nchini Italia kabla; na pale tu kila mtu alipodhani tumefika, meneja wa P&G aliniambia: “Sasa FREGA, tunahitaji kuboresha sehemu ya soko ya KRIMU YA KUNYOLEA YA TYUBU,” ambapo COLGATE PALMOLIVE ilikuwa kinara kamili kwa sehemu ya asilimia 70. Lakini hakuna aliyewahi kusema haiwezekani, kwa sababu wanaume wenye uwezo hawalalamiki kamwe mbele ya jeraha lililo wazi — huinamisha vichwa na kuendelea na kazi.

Ombi la kwanza lilienda Boston, ambako tuliombwa tulinganishe ujazo na ule wa COLGATE wa ml 100, tukiondoa saizi mbili za ml 75-150 katika orodha ya bidhaa za Gillette.

Sasa tulikuwa tukicheza kwa masharti sawa, na bei daima zilibaki za hadhi ya juu: hakuna aliyetoa chochote bure wala kujihusisha na mbinu za biashara zisizo za haki — haukuwa mtindo wa watu wa kampuni.

Watu wa COLGATE walijikita katika kuuza sabuni zao, na bidhaa ya KRIMU YA KUNYOLEA YA TYUBU ilikuwa gogo la kuvunjia malango katika soko ambalo kinara si tu hucheza na soko — yeye ndiye soko.

Hili halikuhusu wingi — bidhaa ya kawaida, ambayo mauzo kwa vipande yaliwakilisha namba ndogo — bali lilikuwa suala la tabia na kanuni, na meneja mpya hakuwahi kuficha matamanio yake kwa ajili yetu sote wawili.

Kwa kifupi: katika mwaka mmoja, kwa mara ya kwanza katika historia ya kampuni, kwenye chapa hiyohiyo hasa, tulipanda kutoka sehemu ya soko ya kikanda ya asilimia 22 hadi asilimia 48, na mameneja katika makao makuu ya Colgate Palmolive mjini Roma walijaribu kuwasiliana nasi na kuelewa ni kwa ujanja gani wa shetani tulifanikisha hilo.

Lakini hadithi haiishii hapo: miaka ishirini ilikuwa imepita tangu nilipoiacha kampuni, na siku moja nilijikuta katika jengo la maduka, ambako kulikuwa na duka la kuuza magari, na shangazi wa mke wangu alitaka kununua gari kwa mkopo.

Meneja wa duka hilo alikuwa Mkuu wa Kanda wa zamani wa Colgate Palmolive aliyenijua vizuri, na kila mara hakukosa nafasi ya kupaza jina langu kwa mzaha wa dhihaka, lakini sikuwahi kulichukulia kibinafsi — ulikuwa mchezo tu.

Alinisalimia mara moja, na baada ya shangazi kumaliza makaratasi ya gari, alinivuta pembeni na kusema kwamba ili kuliidhinisha, angehitaji sahihi ya mdhamini — na yangu ingetosha.

Alinikabidhi fomu, nami nikasaini: ROMAN POLASKI. Kisha nikaondoka, nikitabasamu.

Gari lilikabidhiwa, na sahihi ile haikuwahi kukaguliwa: alikuwa mtu wa Colgate tu, mtu niliyeendelea kumshinda — hakuwa kamwe mshindani wangu kweli, alikuwa tu mtu aliyenitazama na kuuliza: “Wewe ni shetani gani?”

Nami nikasema: “Mtu tu ambaye hukumtarajia.”

Ferdinando