



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

คู่แข่งของ GILLETTE

THE COMPANY · 05

ไม่มีการวิเคราะห์องค์กรใดเคยพูดถึงเรื่องนี้จริง ๆ เพราะคู่แข่งเป็นเพียงผู้ผลิตที่พยายามแย่งพื้นที่ในตลาดเสมอ ไร้ทั้งวัฒนธรรมและความเป็นมืออาชีพ อาศัยความรู้จากความต้องการเท่านั้น — และวิจารณ์ญาณของมันไม่เคยแตะถึงความจำเป็นที่แท้จริงของลูกค้า

ในการประชุมของ Gillette ในยุคแปดศูนย์ หัวข้อแรกที่หนังสือเวียนฝ่ายขายทุกคนนำเสนอคือส่วนแบ่งตลาด ซึ่งข้อมูลการบริโภคแสดงเป็นยอดขายออก — หมายถึงสิ่งที่ขายและส่งถึงมือผู้บริโภคจริง ๆ ติดตามโดยบริษัทวิจัยชั้นนำของอเมริกาที่ชื่อ NIELSEN — แม้จะไม่มีใครเคยรู้ข้อมูลนั้นอิงจากร้านค้าตัวอย่างจุดใดบ้างในอิตาลี

มันคือคัมภีร์ไบเบิลของข้อมูล: ไม่มีสิ่งใดจะแทนตัวเลขที่จริงไปกว่านี้ได้อีกแล้ว

ข้างในมีตัวเลขการบริโภคแยกตามประเภทสินค้า ส่วนแบ่งตลาดตามปริมาณ ซึ่งแรกเริ่มแบ่งเป็น 4 ภาคมาตรฐานของอิตาลี — ตะวันตกเฉียงเหนือ ตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้และหมู่เกาะ — และต่อมา เพื่อให้เข้าใจดีขึ้นว่าเกิดอะไรขึ้น สำนักงานใหญ่ของ Gillette Europe ที่ London ได้ขอข้อมูลระดับเขตย่อยด้วย เพื่อดูโดยละเอียดว่าปรากฏการณ์การขายไปกระทบจุดที่ไม่คาดคิดตรงไหน และเหตุใดการบริโภคจึงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

การวิเคราะห์องค์กรไม่เคยพบจุดอ่อน แบบที่คลินิกการแพทย์ชีวภาพบางแห่งทำได้ ที่ซึ่งเครื่องมือมักวัดไม่ใช่แค่ตัวเลขแต่รวมถึงผลที่มองไม่เห็น — สิ่งที่มีเพียงแม่ Gillette เท่านั้นที่รู้วิธีทำในตลาด

เรามักถูกเรียกว่า “คนใบไม้” ผู้นำตลาดด้วยส่วนแบ่ง 92% — อย่างน้อยก็ในระบบการโกนหนวด — ซึ่งพวกปากร้ายยืนยันความเสี่ยงดังว่าเราเป็นแค่คนรับคำสั่งซื้อ ไม่ใช่คนขาย เหมือนที่ศาสนจักรคาทอลิกเก็บเงินจากผู้มีอุปการคุณผ่านการกุศล

ท่ามกลางข้อมูลโอบมิต มีสิ่งหนึ่งที่โดดเด่นอย่างน่าอัศจรรย์: BIC ในมิดโคนแบบใช้แล้วทิ้ง ซึ่งตัวเลขของมิดโคนโอบเดียวของพวกเขาทำให้เป็นผู้นำตลาด และเรายังคงเป็นเพียงอันดับสองในตลาดนั้น

เมื่อถูกถามว่าทำไมเราต้องพอใจกับอันดับสอง ฝ่ายบริหารตอบว่ามันไม่ใช่ตลาดที่น่าสนใจจริง ๆ และอีกไม่นานเราก็จะถอนสินค้าออกจากตลาดอยู่แล้ว — อันที่จริงพวกเขาอยากรู้ว่าจะระบายสต็อกที่มีอยู่ออกไปทันทีได้อย่างไร และเปิดพื้นที่ให้สินค้าอื่น

ความคิดมาถึงในไม่ช้า เมื่อมีคนใน Boston พูดว่า: “ติดต่อ FREGA — เขาจะเป็นคนที่ได้รับมอบหมายสำหรับแอมมนตร์แบบนี้”

คลังสินค้าถูกระบายจนว่างในเวลาอันสั้น แต่ส่วนที่น่าเศร้าคือหกเดือนต่อมา ข้อมูลตลาดแสดงว่าเราเป็นผู้นำแบรนด์: BIC กลายเป็นอันดับสอง และทุกคนพยายามปิดบังเรื่องนี้ เพราะมันเป็นหนึ่งในกรณีที่ความสำเร็จสร้างความอึดอัด — เนื่องจากมันพิสูจน์ว่าการตัดสินใจที่นำไปนั้นผิด

แล้วก็มีผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนตัว โดยเฉพาะโฟมโกนหนวดและครีมโกนหนวด ทำนองของตัวเลขส่วนแบ่งตลาดอิตาลีเปลี่ยนไปมาก — เรามีส่วนแบ่ง 28-30% ในโฟม และ 18-20% ในครีม — แต่เหล่าผู้ชาย Gillette แห่งอิตาลีตอนใต้ โดยธรรมชาติแล้วซื่อสัตย์เสมอและภาคภูมิใจเป็นพิเศษ และไม่มีใครเลยที่เคยพลาดโอกาสจะประทับตราของตัวเองลงไป เพื่อสร้างบทบาทของตน เหมือนที่แม่สอนลูกชาย

ผมจำการประชุมครั้งแรกกับผู้จัดการเขตคนใหม่ได้ คนของ P&G ชาว Sicily ที่เพิ่งมาถึง Gillette ซึ่งพูดขึ้นทันทีว่า: “ดนตรีดีอยู่แล้ว แต่ไวโอลินทุกตัวต้องเล่นท่วงทำนองของตัวเอง และเสียงที่ออกมาจะเป็นเสียงของส่วนแบ่งตลาดที่ขยับเปลี่ยน”

พนักงานขายรุ่นเก๋ามองเขาด้วยความระแวดระวังแบบเป็นมิตรและความใส่ใจ และผม — โน้ตหนุ่มเพียงตัวเดียวในกลุ่ม — เข้าใจทันทีว่านักรบกลาดิเอเตอร์ของผมไม่ได้ขอการแก้แค้น แต่ขอความชอบธรรม ทั้งในและนอกสังเวียน และเราาร่วมกันสร้างอาณาจักรใหม่ขึ้นมา

นั่นคือตอนที่รถบรรทุกคันแรก ๆ เริ่มวิ่งตรงจาก London ถึง Calabria บรรทุก
แต่โฟมโกนหนวด และนี่ไม่ใช่เสียงรบกวน — มันเป็นเพียงความสำเร็จที่ต่อมานำ
ไปสู่การแต่งงานระหว่าง Gillette กับ P&G เราแค่ไปถึงที่นั่นก่อน แล้วคนอื่นก็
ลอกเลียนไป

แต่เช่นเดียวกับทุกสิ่งใหม่ที่คุณทำ เรื่องนี้ก็ส่งส่วนแบ่งตลาดโฟมโกนหนวดฟุ้ง
หะยานไปถึง 44% ตัวเลขที่ไม่เคยมีการบันทึกมาก่อนในอิตาลี และในตอนนั้นทุก
คนคิดว่าเรามาถึงจุดหมายแล้ว ผู้จัดการจาก P&G ก็บอกผมว่า: “ที่นี่ FREGA
เราต้องเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของครีมโกนหนวดแบบหลอด” ซึ่ง COLGATE
PALMOLIVE เป็นผู้นำเข้าตลาดด้วยส่วนแบ่ง 70% แต่ไม่เคยมีใครบอกว่ามันเป็น
ไปไม่ได้ เพราะคนที่มีความสามารถไม่เคยบ่นต่อหน้าบาดแผลที่เห็นชัด — พวก
เขาก็มั่นหน้าลงมือทำงานต่อไป

คำขอแรกส่งไปยัง Boston และเราได้รับคำขอให้ปรับขนาดบรรจุให้ตรงกับขนาด
100 มล. ของ COLGATE โดยตัดสองขนาด 75-150 มล. ในกลุ่มสินค้าของ
Gillette ออก

ตอนนี้เราเล่นกันอย่างเท่าเทียม และราคาก็ยังคงอยู่ในระดับพรีเมียมเสมอ: ไม่มีใคร
แจกของฟรีหรือใช้วิธีการค้าที่ไม่เป็นธรรม — มันไม่ใช่สไตล์ของคนในบริษัท

คนของ COLGATE มุ่งขายผงซักฟอกของพวกเขา และครีมโกนหนวดแบบหลอด
ก็เป็นเหมือนท่อนซุงกระทุ้งประตูในตลาดที่ผู้นำไม่ได้แค่เล่นในตลาด — แต่ผู้นำ
คือตัวตลาดเอง

นี่ไม่ใช่เรื่องของปริมาณ — สินค้าเล็ก ๆ ที่ยอดเยี่ยมเป็นหน่วยยังเป็นตัวเลขต่ำ —
แต่เป็นเรื่องของนิสัยใจคอและหลักการ และผู้จัดการคนใหม่ไม่เคยปิดบังความ
หะเยอหะยานของเขาที่มีต่อเราทั้งสองคน

พูดง่าย ๆ คือ: ในปีเดียว เป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ของบริษัท บนแบรนด์นั้น
โดยตรง เราขยับจากส่วนแบ่งตลาดระดับภูมิภาค 22% ไปเป็น 48% และผู้บริหาร
ที่สำนักงานใหญ่ของ Colgate Palmolive ใน Rome ก็พยายามติดต่อมาเพื่อ
ทำความเข้าใจว่าเราทำได้ยังไงนะ

แต่เรื่องยังไม่จบแค่นั้น: ยี่สิบปีผ่านไปนับตั้งแต่ผมออกจากบริษัท และวันหนึ่งผมไป
อยู่ในห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งซึ่งมีโชว์รูมรถยนต์ และป้ายของกรรยาผมอยากซื้อรถ

แบบผ่อน

ผู้จัดการโซว์รูมนั้นเป็นอดีตหัวหน้าเขตของ Colgate Palmolive ที่รู้จักผมดี และ
ทุกครั้งเขาไม่เคยพลาดโอกาสตะโกนเรียกชื่อผมเพื่อชวนเล่น แต่ผมไม่เคยถือสา
— มันเป็นแค่เกม

เขาหักท่ายผมทันที และหลังจากป้าทำเอกสารซื้อรถเสร็จ เขาก็ดึงผมไปข้าง ๆ และ
บอกว่าจะอนุมัติได้ เขาต้องมีลายเซ็นของผู้ค้าประกัน — และลายเซ็นของผมก็
ใช้ได้

เขายื่นแบบฟอร์มให้ผม และผมก็เซ็น: ROMAN POLASKI แล้วผมก็เดินจากไป
พร้อมรอยยิ้ม

รถถูกส่งมอบ และลายเซ็นนั้นไม่เคยถูกตรวจสอบ: เขาเป็นแค่คนของ Colgate
คนที่ผมเอาชนะมาตลอด — ไม่เคยเป็นคู่แข่งของผมจริง ๆ เป็นแค่คนที่เฝ้ามองผม
แล้วถามว่า: “แกเป็นใครกันวะ?”

และผมตอบว่า: “ก็แค่คนที่แกไม่คาดคิด”

Ferdinando