



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

ANG KOMPETISYON NG GILLETTE

THE COMPANY · 05

Wala talagang pagsusuring pangkorporasyon na tumatalakay rito, dahil ang kakumpitensiya ay laging isang tagagawa lamang na nagsisikap umagaw ng puwang sa pamilihan, walang kultura o propesyonalismo, na ibinabatay lamang ang kaalaman nito sa mga pangangailangan — at hindi kailanman umaabot ang paghuhusga nito sa tunay na mga kinakailangan ng kliyente.

Sa mga pulong ng Gillette noong dekada otsenta, ang unang paksang inihahain ng bawat sales circular ay tungkol sa market share, kung saan ipinahahayag ang datos ng konsumo sa sell-out — ibig sabihin, ang talagang naibenta at naihatid sa mga mamimili, na sinusubaybayan ng nangungunang ahensiyang Amerikano sa pananaliksik na tinatawag na NIELSEN — bagaman walang nakaalam kailanman kung aling mga sample na tindahan sa Italya ang pinagbabatayan nito.

Ito ang Bibliya ng datos: wala nang iba pang makakakatawan sa mas totoong numero.

Nasa loob ang mga numero ng konsumo ayon sa uri ng produkto, ang market share ayon sa dami, na hinati muna sa 4 na karaniwang rehiyon ng Italya — HILAGANG-KANLURAN, HILAGANG-SILANGAN, GITNA, TIMOG-MGA ISLA — at kalaunan, para mas maunawaan ang nangyayari, humiling din ang punong-tanggapan ng Gillette Europe sa London ng datos ng mga sub-area, para makita nang detalyado kung saan tumatama ang

penomeno ng benta sa mga di-inaasahang punto at kung bakit patuloy na tumataas ang konsumo.

Hindi kailanman natagpuan ng pagsusuring pangkorporasyon ang mga mahinang punto, gaya ng ginagawa ng ilang biyolohikal na klinikang medikal, kung saan madalas na sinusukat ng mga instrumento hindi lamang ang mga halagang numerikal kundi ang mga di-nakikitang epekto — ang uri ng bagay na tanging ang Inang Gillette lamang ang marunong gawin sa pamilihan.

Madalas kaming tawaging “ang mga tao ng talim,” lider ng pamilihan na may 92% market share — kahit man lang sa mga sistema ng pag-aahit — kung saan malakas na ipinipilit ng mga may masamang isip na tagatanggap lamang kami ng order, hindi mga nagbebenta, gaya ng paniningil ng Simbahang Katoliko sa mga benepaktor nito sa pamamagitan ng kawanggawa.

Sa gitna ng datos ng talim, may isang presensiyang nakaaaasiwang namumukod: ang BIC sa mga disposable na pang-ahit, kung saan ang kanilang mga numero sa iisang talim ang nagmarka sa kanila bilang lider ng pamilihan, at nanatili lamang kaming ikalawa sa pamilihing iyon.

Nang tanungin kung bakit kami dapat makuntento sa ikalawang puwesto, sumagot ang pamunuan na hindi ito pamilihing may tunay na interes at aalisin din naman namin ang produkto sa pamilihan sa lalong madaling panahon — ang totoo, gusto nilang malaman kung paano agad maubos ang kasalukuyang stock at magbigay-puwang sa ibang mga produkto.

Hindi nagtagal bago dumating ang ideya, nang may magsabi sa Boston: “Kontakin si FREGA — siya ang itatalaga para sa ganitong uri ng mahika.”

Naubos ang laman ng mga bodega sa maikling panahon, ngunit ang malungkot na bahagi ay anim na buwan pagkaraan, ipinakita ng datos ng pamilihan na kami na ang brand leader: naging ikalawa ang BIC, at sinubukan ng lahat na itago ito, dahil isa ito sa mga kasong ang tagumpay ay lumilikha ng pagkailang — dahil pinatutunayan nitong mali ang desisyong ginawa.

Saka naroon ang mga gamit pampersonal, lalo na ang shaving foam at shaving cream; malaki ang ipinagbago ng tono ng mga numero ng market share sa Italya — hawak namin ang 28-30% sa foam at 18-20% sa cream — ngunit ang mga Lalaking Gillette ng Timog Italya, sa likas nilang ugali, ay laging tapat at lubhang mapagmalaki, at wala ni isa sa kanila ang nagpalampas kailanman ng pagkakataong ilagay ang sarili nilang tatak dito, ukitin ang kanilang papel, gaya ng pagtuturo ng isang ina sa kanyang anak.

Naaalala ko ang unang pulong kasama ang bagong Area Manager, isang tao ng P&G, taga-Sicily, na kararating lamang sa Gillette, na agad na nagsabi: “Maayos ang musika, ngunit bawat biyolin ay kailangang tumugtog ng sarili nitong himig, at ang tunog ay ang paggalaw ng market share.”

Tiningnan siya ng mas matatandang salesman nang may palakaibigang hinala at atensiyon, at ako — ang tanging batang nota sa grupo — ay agad na nakaunawa na hindi paghihiganti ang hinihingi ng aking gladyador, kundi pagkilala, sa loob at labas ng arena, at magkasama kaming nagtayo ng isang bagong imperyo.

Noon nagsimulang bumiyahe ang mga unang trak nang direktso mula London patungong Calabria, shaving foam lamang, at hindi ito ingay — ito ay simpleng tagumpay na kalaunan ay humantong sa pag-iisang-dibdib ng Gillette at P&G. Kami lamang ang naunang nakarating doon, at saka may ibang gumaya.

Ngunit gaya ng anumang bagong bagay na ginagawa mo, pinasirit din nito ang market share ng shaving foam hanggang 44%, isang numerong hindi pa kailanman naitala sa Italya; at nang akala ng lahat ay nakarating na kami, sinabi sa akin ng manager ng P&G: “Ngayon, FREGA, kailangan nating pagandahin ang market share ng TUBE SHAVING CREAM,” kung saan ang COLGATE PALMOLIVE ang ganap na lider na may 70% na bahagi. Ngunit walang nagsabi kailanman na imposible ito, dahil ang mga lalaking may kakayahan ay hindi kailanman nagrereklamo sa harap ng halatang sugat — iniyuyuko nila ang kanilang ulo at itinutuloy ang trabaho.

Ipinadala sa Boston ang unang kahilingan, kung saan hiniling sa amin na iayon ang pormat sa 100 ml ng COLGATE, at alisin ang dalawang pormat na 75-150 ml sa linya ng Gillette.

Ngayon ay pantay na ang laban, at laging nanatiling premium ang mga presyo: walang namigay ng anuman o gumawa ng mga di-patas na gawaing pangkalakalan — hindi iyon ang istilo ng mga tao ng kompanya.

Nakatuon ang mga tao ng COLGATE sa pagbebenta ng kanilang mga detergent, at ang produktong TUBE SHAVING CREAM ay isang pambayo sa isang pamilihang ang lider ay hindi lamang naglalaro sa pamilihan — ito mismo ang pamilihan.

Hindi ito tungkol sa dami — isang katamtamang produkto, kung saan mababang numero ang kinakatawan ng mga yunit na naibenta — kundi usapin ng pagkatao at prinsipyo, at hindi kailanman itinago ng bagong manager ang kanyang ambisyon para sa aming dalawa.

Sa madaling salita: sa iisang taon, sa unang pagkakataon sa kasaysayan ng kompanya, sa mismong brand na iyon, umakyat

kami mula 22% hanggang 48% na rehiyonal na market share, at sinubukan ng mga manager sa punong-tanggapan ng Colgate Palmolive sa Roma na makipag-ugnayan at unawain kung paano ba namin, lintik, nagawa iyon.

Ngunit hindi pa roon nagtatapos ang kuwento: dalawampung taon na ang lumipas mula nang umalis ako sa kompanya, at isang araw ay napunta ako sa isang mall, kung saan may isang tindahan ng kotse, at gustong bumili ng tiya ng aking asawa ng kotse nang hulugan.

Ang manager ng tindahang iyon ay dating Area Head ng Colgate Palmolive na kilalang-kilala ako, at sa bawat pagkakataon ay hindi niya pinalalampas ang pagkakataong isigaw ang pangalan ko nang may pang-uuyam na biro, ngunit hindi ko ito kailanman dinamdam — laro lamang iyon.

Binati niya agad ako, at nang matapos ng tiya ang mga papeles para sa kotse, hinila niya ako sa isang tabi at sinabing para maaprubahan ito, kakailanganin niya ang lagda ng isang tagapanagot — at puwede na ang akin.

Iniabot niya sa akin ang form, at pinirmahan ko ito: ROMAN POLASKI. Saka ako lumakad palayo, nakangiti.

Naihatid ang kotse, at hindi kailanman sinuri ang lagdang iyon: isa lamang siyang tao ng Colgate, isang taong paulit-ulit kong tinalo — hindi talaga kailanman naging kompetisyon ko, isang taong nanonood lamang sa akin at nagtatanong: “Sino ka bang lintik ka?”

At sinabi ko: “Isang taong hindi mo inaasahan.”

Ferdinando