

THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

ĐỐI THỦ CẠNH TRANH CỦA GILLETTE

THE COMPANY · 05

Chưa một bản phân tích doanh nghiệp nào thật sự nói về chuyện này, bởi đối thủ cạnh tranh bao giờ cũng chỉ là một nhà sản xuất tìm cách giành lấy chỗ đứng trên thị trường, không có văn hóa, không có tính chuyên nghiệp, chỉ dựa hiểu biết của mình vào nhu cầu — và sự phán đoán của nó chẳng bao giờ chạm tới những đòi hỏi thật sự của khách hàng.

Trong các cuộc họp của Gillette thập niên 80, mục đầu tiên mà mọi thông tư bán hàng trình bày là thị phần, nơi số liệu tiêu dùng được tính bằng sell-out — tức là những gì đã thật sự bán ra và đến tay người tiêu dùng, do hãng nghiên cứu hàng đầu của Mỹ tên là NIELSEN theo dõi — dù chẳng ai biết chúng dựa trên những điểm bán mẫu nào ở Ý.

Đó là Kinh Thánh của số liệu: không gì khác có thể đại diện cho một con số thật hơn.

Bên trong có số liệu tiêu dùng theo loại sản phẩm, thị phần theo sản lượng, ban đầu chia thành 4 khu vực chuẩn của Ý — TÂY BẮC, ĐÔNG BẮC, MIỀN TRUNG, MIỀN NAM-HẢI ĐẢO — và về sau, để hiểu rõ hơn chuyện gì đang diễn ra, trụ sở London của Gillette Europe yêu cầu cả số liệu theo tiểu khu vực, để thấy chi tiết hiện tượng bán hàng đang đánh trúng những điểm bất ngờ nào và vì sao tiêu dùng cứ tăng mãi.

Các bản phân tích doanh nghiệp chưa bao giờ tìm ra những điểm yếu, theo cách của một số phòng khám y học sinh học, nơi máy móc thường đo không chỉ các trị số mà cả những tác động vô hình — loại việc mà trên thị trường chỉ Mẹ Gillette mới biết làm.

Người ta thường gọi chúng tôi là "dân lưỡi dao", kẻ dẫn đầu thị trường với 92% thị phần — ít nhất là ở hệ thống cạo râu — trong khi những kẻ ác ý cứ to tiếng khẳng định rằng chúng tôi chỉ là kẻ nhận đơn chứ không phải người bán hàng, giống như Giáo hội Công giáo nhận tiền của các ân nhân qua việc từ thiện.

Giữa các số liệu về lưỡi dao, có một sự hiện diện nổi lên đầy khó chịu: BIC ở mảng dao cạo dùng một lần, nơi những con số lưỡi đơn của họ đưa họ lên vị trí dẫn đầu thị trường, còn chúng tôi chỉ đứng thứ hai ở thị trường ấy.

Khi được hỏi vì sao chúng tôi phải chịu đứng thứ hai, ban lãnh đạo trả lời rằng đó không phải là một thị trường thật sự đáng quan tâm và đằng nào chúng tôi cũng sắp rút sản phẩm khỏi thị trường — thực ra, họ muốn biết làm cách nào để giải phóng ngay số hàng tồn hiện có và dọn chỗ cho các sản phẩm khác.

Ý tưởng chẳng mất bao lâu để đến, khi có người ở Boston nói: "Liên hệ với FREGA — cậu ta sẽ là người được giao cho loại phép màu này."

Các nhà kho được dọn sạch trong thời gian ngắn, nhưng điều đáng buồn là sáu tháng sau số liệu thị trường cho thấy chúng tôi là thương hiệu dẫn đầu: BIC đã thành thứ hai, và ai nấy đều tìm cách giấu đi, vì đó là một trong những trường hợp mà thành công gây ra khó xử — bởi nó chứng minh quyết định đã đưa ra là sai.

Rồi đến hàng vệ sinh cá nhân, nhất là bọt cạo râu và kem cạo râu; giai điệu của các con số thị phần ở Ý thay đổi đáng kể — chúng tôi giữ 28-30% ở bọt và 18-20% ở kem — nhưng những người đàn ông Gillette ở miền nam nước Ý, vốn bản tính, luôn trung thành và đặc biệt kiêu hãnh, và không ai trong số họ bỏ lỡ dịp in dấu ấn của riêng mình, khẳng định vai trò của mình, như cách một người mẹ dạy con trai.

Tôi nhớ cuộc họp đầu tiên với giám đốc khu vực mới, một người của P&G, Sicilia, vừa mới đến Gillette, ông nói ngay: "Âm nhạc thì ổn,

nhưng mỗi cây vĩ cầm phải chơi giai điệu của riêng mình, và âm thanh sẽ là âm thanh của thị phần đang chuyển dịch."

Những người bán hàng lớn tuổi hơn nhìn ông với sự ngờ vực thân thiện và chăm chú, còn tôi — nốt nhạc trẻ duy nhất trong nhóm — hiểu ngay rằng đấu sĩ của tôi không đòi báo thù, mà đòi sự chính danh, trong lẫn ngoài đấu trường, và cùng nhau chúng tôi đã dựng nên một đế chế mới.

Đó là lúc những chuyến xe tải đầu tiên bắt đầu chạy thẳng từ London xuống Calabria, chỉ chở bọt cạo râu, và đây không phải là tiếng ồn — nó đơn giản là thành công về sau đã dẫn đến cuộc hôn nhân giữa Gillette và P&G. Chúng tôi chỉ đến đó trước, rồi người khác bắt chước.

Nhưng như mọi điều mới mẻ bạn làm, việc này cũng đẩy thị phần bọt cạo râu vọt lên 44%, một con số chưa từng ghi nhận ở Ý; và đúng lúc ai cũng nghĩ chúng tôi đã đến đích, vị quản lý của P&G bảo tôi: "Giờ thì FREGA, chúng ta cần cải thiện thị phần KEM CẠO RÂU DẠNG TUÝP," nơi COLGATE PALMOLIVE là kẻ dẫn đầu tuyệt đối với 70% thị phần. Nhưng chưa ai từng nói điều đó là bất khả, bởi những người đàn ông có năng lực không bao giờ than vãn trước một vết thương hiển nhiên — họ cúi đầu và bắt tay vào việc.

Yêu cầu đầu tiên được gửi đến Boston, nơi chúng tôi được đề nghị đưa quy cách về loại 100 ml giống COLGATE, bỏ hai quy cách 75-150 ml trong dòng sản phẩm Gillette.

Giờ chúng tôi chơi ngang ngửa, và giá vẫn luôn ở mức cao cấp: không ai cho không thứ gì hay dùng những thủ đoạn thương mại không lành mạnh — đó không phải phong cách của người của công ty.

Người của COLGATE tập trung bán bột giặt của họ, và sản phẩm KEM CẠO RÂU DẠNG TUÝP là một chiếc chày phá thành trong một thị trường nơi kẻ dẫn đầu không chỉ chơi trên thị trường — nó chính là thị trường.

Chuyện này không phải là sản lượng — một sản phẩm khiêm tốn, nơi số đơn vị bán ra chỉ là những con số nhỏ — mà là chuyện bản lĩnh và nguyên tắc, và vị quản lý mới chưa bao giờ giấu tham vọng của ông dành cho cả hai chúng tôi.

Nói đơn giản: chỉ trong một năm, lần đầu tiên trong lịch sử công ty, trên đúng thương hiệu ấy, chúng tôi đi từ thị phần khu vực 22% lên 48%, và các nhà quản lý ở trụ sở Roma của Colgate Palmolive tìm cách liên lạc để hiểu chúng tôi đã làm cái quái gì mà được như vậy.

Nhưng câu chuyện chưa dừng ở đó: hai mươi năm đã trôi qua kể từ khi tôi rời công ty, và một ngày tôi có mặt ở một trung tâm thương mại, nơi có một đại lý ô tô, và dì của vợ tôi muốn mua một chiếc xe trả góp.

Người quản lý đại lý ấy là một cựu trưởng khu vực của Colgate Palmolive, biết tôi rất rõ, và lần nào ông ta cũng không bỏ lỡ dịp hét to tên tôi để trêu chọc, nhưng tôi chưa bao giờ để bụng — đó chỉ là một trò chơi.

Ông ta chào tôi ngay, và sau khi bà dì làm xong giấy tờ mua xe, ông ta kéo tôi ra một bên và nói rằng để duyệt hồ sơ, ông ta cần chữ ký của một người bảo lãnh — và chữ ký của tôi là được.

Ông ta đưa tôi tờ đơn, và tôi ký: ROMAN POLASKI. Rồi tôi bỏ đi, mỉm cười.

Chiếc xe được giao, và chữ ký ấy chẳng bao giờ được kiểm tra: ông ta chỉ là một người của Colgate, một người tôi đã liên tục đánh bại — chưa bao giờ thật sự là đối thủ của tôi, chỉ là một kẻ đứng nhìn tôi và hỏi: “Anh là cái quái gì vậy?”

Và tôi đáp: “Chỉ là một người mà bạn không ngờ tới.”

Ferdinando