



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

GILLETTE-এর প্রতিযোগিতা

কোনো কর্পোরেট বিশ্লেষণই এ নিয়ে সত্যি সত্যি কথা বলে না, কারণ প্রতিযোগী সব সময়ই নিছক এক উৎপাদক, যে বাজারে খানিকটা জায়গা দখল করতে চায়, যার না আছে সংস্কৃতি, না পেশাদারিত্ব, যার জ্ঞানের ভিত শুধু চাহিদা — আর যার বিচার কখনও খদ্দেরের আসল প্রয়োজন হোঁয় না।

আশির দশকে Gillette-এর সভাগুলোয় প্রতিটি সেলস সার্কুলার প্রথমেই যে বিষয়টা তুলে ধরত তা বাজারের অংশ, যেখানে ভোগের তথ্য দেওয়া হত সেল-আউটে — অর্থাৎ যা সত্যিই বিক্রি হয়ে ভোক্তার হাতে পৌঁছেছে, আর যার হিসাব রাখত আমেরিকার শীর্ষ গবেষণা সংস্থা, নাম NIELSEN — যদিও কেউ কখনও জানত না ইতালির কোন কোন নমুনা-দোকানের ওপর তা দাঁড়িয়ে।

ওটাই ছিল তথ্যের বাইবেল: এর চেয়ে বাস্তব কোনো সংখ্যা আর কিছুই দিতে পারত না।

ভেতরে থাকত পণ্যের ধরন অনুযায়ী ভোগের অঙ্ক, পরিমাণের হিসাবে বাজারের অংশ, প্রথমে ইতালির 4টি প্রমিত অঞ্চলে ভাগ করা — উত্তর-পশ্চিম, উত্তর-পূর্ব, মধ্য, দক্ষিণ-দ্বীপপুঞ্জ — আর পরে, কী ঘটছে তা আরও ভালো করে বুঝতে, Gillette Europe-এর লন্ডনের সদর দপ্তর উপ-অঞ্চলের তথ্যও চেয়ে পাঠাল, যাতে খুঁটিয়ে দেখা যায় বিক্রির ব্যাপারটা কোথায় কোথায় অপ্রত্যাশিত জায়গায় আঘাত করছে আর ভোগ কেন বেড়েই চলেছে।

কর্পোরেট বিশ্লেষণ কখনও দুর্বল জায়গাগুলো খুঁজে পায়নি, যেমনটা পায় কিছু জৈব চিকিৎসার ক্লিনিক, যেখানে যন্ত্র প্রায়ই শুধু সংখ্যার মান নয়, অদৃশ্য প্রভাবগুলোও মাপে — এমন জিনিস, যা বাজারে কেবল মা Gillette-ই করতে জানত।

আমাদের প্রায়ই বলা হত “ব্লেন্ডওয়াল”, 92% বাজারের অংশ নিয়ে বাজারের নেতা — অন্তত দাড়ি কামানোর সিস্টেমে — আর বিদ্রোহীরা গলা চড়িয়ে বলত, আমরা নিছক অর্ডার-গ্রহীতা, বিক্রেতা নই, ঠিক যেভাবে ক্যাথলিক চার্চ দানের নামে তার দাতাদের কাছ থেকে আদায় করে।

ব্লেন্ডের তথ্যের ভিড়ে একটা উপস্থিতি বেখাপ্লাভাবে চোখে পড়ত: ডিসপোজেবল রেজরে BIC, যেখানে তাদের এক-ব্লেন্ডের অঙ্ক তাদেরই বাজারের নেতা বানিয়েছিল, আর আমরা সেই বাজারে থেকে গিয়েছিলাম কেবল দ্বিতীয়।

যখন জিজ্ঞেস করা হল কেন আমরা দ্বিতীয় স্থানেই সম্ভ্রষ্ট থাকব, ম্যানেজমেন্ট জবাব দিল, এ বাজারে সত্যিকারের কোনো আগ্রহ নেই, আর এমনিতেও শিগগিরই আমরা পণ্যটা বাজার থেকে তুলে নেব — বরং তারা জানতে চাইল, এখনকার মজুত কীভাবে এক্ষুনি খালাস করে অন্য পণ্যের জন্য জায়গা করা যায়।

বুদ্ধিটা আসতে দেরি হল না, যখন বস্টনে কেউ বলল: “ফ্রেগার সঙ্গে যোগাযোগ করো — এই জাতের জাদুর দায়িত্ব ওরই।”

গুদাম খালি হয়ে গেল অল্প সময়েই, কিন্তু দুঃখের কথা হল, ছয় মাস পরে বাজারের তথ্য আমাদেরই ব্র্যান্ড-নেতা বলে দেখাল: BIC হয়ে গেছে দ্বিতীয়, আর সবাই ব্যাপারটা চেপে যেতে চাইল, কারণ এ ছিল সেই ঘটনাগুলোর একটা, যেখানে সাফল্য অস্বস্তি তৈরি করে — কেননা তা প্রমাণ করে দেয়, যে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়েছিল সেটা ভুল।

তারপর ছিল প্রসাধনসামগ্রী, বিশেষ করে দাড়ি কামানোর ফোম আর দাড়ি কামানোর ক্রিম; ইতালির বাজারের অংশের অঙ্কগুলোর সুর এখানে অনেকটাই বদলে যেত — ফোমে আমাদের ছিল 28-30% আর ক্রিমে 18-20% — কিন্তু দক্ষিণ ইতালির Gillette-এর মানুষেরা স্বভাবতই সব সময় বিশ্বস্ত আর বিশেষ রকম গর্বিত ছিল, আর তাদের কেউ কখনও নিজের ছাপ রেখে যাওয়ার, নিজের ভূমিকা খোদাই করে নেওয়ার সুযোগ ছাড়েনি, মা যেভাবে ছেলেকে শেখায়।

মনে পড়ে নতুন এরিয়া ম্যানেজারের সঙ্গে প্রথম সভাটা, P&G-র লোক, সিসিলি, Gillette-এ সবে এসেছেন, এসেই বললেন: “সংগীত ঠিকই আছে, কিন্তু প্রতিটি বেহালাকে নিজের সুর বাজাতে হবে, আর আওয়াজটা হবে বাজারের অংশ সরে যাওয়ার আওয়াজ।”

প্রবীণ সেলসম্যানেরা তাঁর দিকে তাকাল বন্ধুসুলভ সন্দেহ আর মনোযোগ নিয়ে, আর আমি — দলের একমাত্র তরুণ সুর — তক্ষুনি বুঝে গেলাম, আমার গ্ল্যাডিয়েটর প্রতিশোধ চাইছেন না, চাইছেন বৈধতা, মল্লভূমির ভেতরে ও বাইরে, আর দুজনে মিলে আমরা এক নতুন সাম্রাজ্য গড়লাম।

তখনই প্রথম ট্রাকগুলো লন্ডন থেকে সোজা কালাব্রিয়ায় ছুটতে শুরু করল, শুধু দাড়ি কামানোর ফোম নিয়ে, আর এটা কোনো শোরগোল ছিল না — এ ছিল নিছক সেই সাফল্য, যা পরে Gillette আর P&G-র বিয়ে পর্যন্ত গড়াল। আমরা শুধু আগে পৌঁছেছিলাম, তারপর অন্য কেউ সেটা নকল করল।

কিন্তু নতুন যা কিছুই করো তাতে যেমন হয়, এটাও দাড়ি কামানোর ফোমের বাজারের অংশকে রকেটের মতো 44%-এ তুলে দিল, যে অঙ্ক ইতালিতে আগে কখনও দেখা যায়নি; আর ঠিক যখন

সবাই ভাবছে আমরা পৌঁছে গেছি, P&G-র ম্যানেজার আমাকে বললেন: “এবার, ফ্রেগা, আমাদের টিউবের দাড়ি কামানোর ক্রিমের বাজারের অংশ বাড়াতে হবে,” যেখানে 70% অংশ নিয়ে COLGATE PALMOLIVE ছিল নিরঙ্কুশ নেতা। কিন্তু কেউ কখনও বলেনি এটা অসম্ভব, কারণ সক্ষম মানুষেরা চোখের সামনে খোলা ক্ষত দেখে কখনও নালিশ করে না — তারা মাথা নিচু করে কাজে লেগে পড়ে।

প্রথম অনুরোধটা গেল বস্টনে, যেখানে আমাদের বলা হল ফরম্যাটটা COLGATE-এর 100 মিলির সঙ্গে মিলিয়ে নিতে, Gillette-এর সারিতে থাকা 75 আর 150 মিলির দুটো ফরম্যাট বাদ দিয়ে।

এবার আমরা সমানে সমানে খেলছিলাম, আর দাম সব সময় প্রিমিয়ামই থাকল: কেউ কিছু বিলিয়ে দেয়নি, অন্যায় বাণিজ্যিক চর্চাতেও নামেনি — ওটা কোম্পানির মানুষদের ধরন ছিল না।

COLGATE-এর লোকেরা মন দিয়েছিল তাদের ডিটারজেন্ট বেচায়, আর টিউবের দাড়ি কামানোর ক্রিম পণ্যটা ছিল দুর্গ-ভাঙা গুঁড়ি, এমন এক বাজারে যেখানে নেতা শুধু বাজারে খেলে না — সে নিজেই বাজার।

ব্যাপারটা পরিমাণের ছিল না — সাদামাটা একটা পণ্য, যার ইউনিট বিক্রির অঙ্ক কম — ছিল চরিত্র আর নীতির, আর নতুন ম্যানেজার আমাদের দুজনের জন্যই তাঁর উচ্চাকাঙ্ক্ষা কখনও লুকোননি।

সোজা কথায়: এক বছরেই, কোম্পানির ইতিহাসে প্রথমবার, ঠিক ওই ব্র্যাণ্ডেই, আমরা আঞ্চলিক বাজারের অংশ 22% থেকে 48%-এ নিয়ে গেলাম, আর Colgate Palmolive-এর রোমের সদর দপ্তরের ম্যানেজাররা যোগাযোগ করে বোঝার চেষ্টা করলেন, আমরা শালা কাণ্ডটা ঘটলাম কী করে।

কিন্তু গল্প এখানেই শেষ নয়: কোম্পানি ছাড়ার পর কুড়ি বছর কেটে গেছে, আর একদিন আমি গিয়ে পড়লাম এক শপিং মলে, যেখানে একটা গাড়ির ডিলারশিপ ছিল, আর আমার স্ত্রীর মাসি কিস্তিতে একটা গাড়ি কিনতে চাইছিলেন।

সেই ডিলারশিপের ম্যানেজার Colgate Palmolive-এর এক প্রাক্তন এরিয়া প্রধান, আমাকে ভালোই চিনতেন, আর প্রতিবারই ঠাট্টার ছলে চৈঁচিয়ে আমার নাম ধরে ডাকার সুযোগ ছাড়তেন না, কিন্তু আমি কখনও গায়ে মাখিনি — ওটা নিছক একটা খেলা ছিল।

তিনি তক্ষুনি আমাকে সম্ভাষণ জানালেন, আর মাসি গাড়ির কাগজপত্র সেরে ফেলার পর আমাকে একপাশে টেনে নিয়ে বললেন, অনুমোদনের জন্য তাঁর একজন জামিনদারের সই লাগবে — আর আমারটা হলেই চলবে।

তিনি ফর্মটা আমার হাতে দিলেন, আর আমি সেই করলাম: রোমান পোলাস্কি। তারপর হাসতে হাসতে চলে এলাম।

গাড়ি ডেলিভারি হল, আর সেই সেই কখনও মিলিয়ে দেখা হয়নি: তিনি নিছক Colgate-এর একজন লোক, যাকে আমি বারবার হারিয়েছি — কখনও আমার সত্যিকারের প্রতিযোগী নন, শুধু এমন একজন যিনি আমাকে দেখতেন আর জিজ্ঞেস করতেন: “তুমি শালা কে?”

আর আমি বললাম: “শুধু এমন একজন, যাকে তুমি আশা করেনি।”

ফের্দিনান্দো