



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

DIE MEDEDINGING VAN GILLETTE

THE COMPANY · 05

Geen korporatiewe ontleding praat ooit regtig daaroor nie, want die mededinger is altyd net 'n vervaardiger wat markruimte probeer gryp, sonder kultuur of professionaliteit, wat sy kennis net op behoeftes baseer – en sy oordeel raak nooit aan die kliënt se werklike noodsaaklikhede nie.

In die Gillette-vergaderings van die '80's het die eerste punt wat elke verkoopsomsendbrief aangebied het, oor markaandeel gegaan, waar die verbruiksdata in sell-out uitgedruk is – dit wil sê wat werklik verkoop en by verbruikers afgelewer is, gemeet deur die vernaamste Amerikaanse navorsingsagentskap, genaamd NIELSEN – al het niemand ooit geweet op watter steekproef van verkooppunte in Italië dit gebaseer was nie.

Dit was die Bybel van die data: niks anders kon 'n meer werklike getal voorstel nie.

Daarin was verbruiksyfers per produktipe, markaandeel volgens volume, eers verdeel in 4 standaard Italiaanse gebiede – NOORDWES, NOORDOOS, SENTRUM, SUIDE-EILANDE – en later, om beter te verstaan wat aan die gang was, het Gillette Europe se hoofkantoor in Londen ook data per subgebied aangevra, om in besonderhede te sien waar die verkoopsverskynsel onverwagte punte tref en waarom die verbruik aangehou het om te styg.

Korporatiewe ontleding het nooit die swak punte gevind nie, soos sekere biologiese mediese klinieke doen, waar die instrumente

dikwels nie net die numeriese waardes meet nie, maar die onsigbare uitwerkings – die soort ding wat net Moeder Gillette in die mark kon doen.

Ons is dikwels “die lemmense” genoem, markleier met 92% markaandeel – ten minste in skeerstelsels – waar die kwaadwilliges hardop daarop aangedring het dat ons net bestellingsopnemers is, nie verkopers nie, soos die Katolieke Kerk deur liefdadigheid by sy weldoeners invorder.

Te midde van die lemdata het een teenwoordigheid ongemaklik uitgestaan: BIC in weggooiskeermesse, waar hulle syfers met een lem hulle as markleier aangedui het, en ons in daardie mark net tweede gebly het.

Toe gevra is waarom ons met die tweede plek tevrede moes wees, het die bestuur geantwoord dat dit nie ’n mark van werklike belang was nie en dat ons die produk in elk geval binnekort uit die mark sou onttrek – trouens, hulle wou weet hoe om die huidige voorraad onmiddellik op te ruim en plek vir ander produkte te maak.

Die idee het nie lank geneem om te kom nie, toe iemand in Boston gesê het: “Kontak FREGA – hy sal die een wees wat vir hierdie soort towerkuns afgevaardig word.”

Die pakhuise is in ’n kort tyd leeggemaak, maar die treurige deel is dat die markdata ons ses maande later as handelsmerkleier gewys het: BIC het tweede geword, en almal het probeer om dit weg te steek, want dit was een van daardie gevalle waar sukses ongemak skep – omdat dit bewys dat die besluit wat geneem is, verkeerd was.

Dan was daar toiletware, veral skeerskuim en skeerroom; die deuntjie van die Italiaanse markaandeelsyfers het aansienlik

verander – ons het 28-30% op skuim en 18-20% op room gehou – maar die Gillette-manne van Suid-Italië was van nature altyd lojaal en besonder trots, en nie een van hulle het ooit die kans laat verbygaan om sy eie stempel daarop af te druk en sy rol uit te kerf nie, soos ’n moeder haar seun leer.

Ek onthou die eerste vergadering met die nuwe streekbestuurder, ’n P&G-man, Sisilië, pas by Gillette aangekom, wat dadelik gesê het: “Die musiek is goed, maar elke viool moet sy eie melodie speel, en die klank sal dié van verskuiwende markaandeel wees.”

Die ouer verkoopsmanne het hom met vriendelike agterdog en aandag aangekyk, en ek – die enigste jong noot in die groep – het dadelik verstaan dat my gladiator nie wraak gevra het nie, maar legitimiteit, binne en buite die arena, en saam het ons ’n nuwe ryk gebou.

Toe het die eerste vragmotors reguit van Londen na Kalabrië begin ry, net skeerskuim, en dit was nie geraas nie – dit was eenvoudig die sukses wat later tot die huwelik van Gillette en P&G gelei het. Ons het net eerste daar gekom, en toe het iemand anders dit nageboots.

Maar soos met enigiets nuuts wat jy doen, het dit ook die markaandeel van skeerskuim tot 44% laat skiet, ’n syfer wat nog nooit tevore in Italië aangeteken is nie; en net toe almal gedink het ons het aangekom, het die P&G-bestuurder vir my gesê: “Nou, FREGA, moet ons die markaandeel van TUBE SHAVING CREAM verbeter,” waar COLGATE PALMOLIVE die absolute leier met ’n aandeel van 70% was. Maar niemand het ooit gesê dit is onmoontlik nie, want bekwame manne kla nooit voor ’n ooglopende wond nie – hulle buk hul koppe en gaan aan met die werk.

Die eerste versoek is na Boston gestuur, waar ons gevra is om die formaat by COLGATE se 100 ml aan te pas en die twee formate van 75-150 ml in die Gillette-reeks uit te skakel.

Nou het ons op gelyke voet gespeel, en die pryse het altyd premium gebly: niemand het iets weggegee of hom aan onbillike handelspraktyke skuldig gemaak nie – dit was nie die styl van maatskappymanne nie.

Die COLGATE-mense was gefokus op die verkoop van hulle wasmiddels, en die produk TUBE SHAVING CREAM was 'n stormram in 'n mark waar die leier nie net die mark speel nie – dit is die mark.

Dit het nie oor volume gegaan nie – 'n beskeie produk, waar die eenheidsverkope lae getalle verteenwoordig het – maar oor karakter en beginsel, en die nuwe bestuurder het nooit sy ambisie vir ons albei weggesteek nie.

Om dit eenvoudig te stel: in 'n enkele jaar, vir die eerste keer in die geskiedenis van die maatskappy, op presies daardie handelsmerk, het ons van 'n streeksmarkaandeel van 22% tot 48% gegaan, en die bestuurders by Colgate Palmolive se hoofkantoor in Rome het probeer kontak maak en verstaan hoe de hel ons dit reggekry het.

Maar die storie eindig nie daar nie: twintig jaar het verbygegaan sedert ek die maatskappy verlaat het, en een dag was ek in 'n winkelsentrum waar daar 'n motorhandelaar was, en my vrou se tante wou 'n motor op afbetaling koop.

Die bestuurder van daardie handelaar was 'n voormalige streekhoof van Colgate Palmolive wat my goed geken het, en elke keer het hy nooit die kans laat verbygaan om my naam spottend en skertsend uit te roep nie, maar ek het dit nooit persoonlik opgeneem nie – dit was net 'n speletjie.

Hy het my dadelik gegroet, en nadat die tante die papierwerk vir die motor klaargemaak het, het hy my eenkant toe geneem en gesê dat hy, om dit goed te keur, 'n borg se handtekening nodig sou hê – en myne sou deug.

Hy het die vorm vir my gegee, en ek het dit geteken: ROMAN POLASKI. Toe het ek weggestap, glimlaggend.

Die motor is afgelewer, en daardie handtekening is nooit nagegaan nie: hy was net 'n Colgate-man, iemand wat ek aanhoudend geklop het – nooit regtig my mededinger nie, net iemand wat my dopgehou en gevra het: “Wie de hel is jy?”

En ek het gesê: “Net iemand wat jy nie verwag het nie.”

Ferdinando