

THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

DE CONCURRENTIE VAN GILLETTE

THE COMPANY · 05

Geen enkele bedrijfsanalyse heeft het er ooit echt over, want de concurrent is altijd gewoon een fabrikant die marktruimte probeert te veroveren, zonder cultuur of professionaliteit, die zijn kennis alleen op behoeften baseert — en wiens oordeel nooit de echte noden van de klant raakt.

Op de vergaderingen van Gillette in de jaren ’80 ging het eerste punt van elke verkoopcirculaire over het marktaandeel, waarbij de consumptiecijfers in sell-out werden uitgedrukt — dat wil zeggen wat werkelijk was verkocht en bij de consument was beland, bijgehouden door het toonaangevende Amerikaanse onderzoeksbureau NIELSEN — al wist niemand ooit op welke steekproef van verkooppunten in Italië ze waren gebaseerd.

Het was de Bijbel van de cijfers: niets anders kon een reëler getal weergeven.

Daarin stonden consumptiecijfers per producttype, marktaandeel in volume, eerst verdeeld over 4 standaard Italiaanse gebieden — NOORDWEST, NOORDOOST, MIDDEN, ZUID-EILANDEN — en later vroeg het Londense hoofdkantoor van Gillette Europe, om beter te begrijpen wat er gebeurde, ook cijfers per deelgebied, om in detail te zien waar het verkoopverschijnsel onverwachte punten raakte en waarom de consumptie bleef stijgen.

De bedrijfsanalyse vond nooit de zwakke punten, zoals bepaalde biologisch-medische klinieken dat doen, waar de instrumenten vaak niet alleen de getallen meten maar ook de onzichtbare

effecten — het soort dingen dat alleen Moeder Gillette op de markt kon.

We werden vaak “de mensen van de mesjes” genoemd, marktleider met 92% marktaandeel — althans in scheersystemen — en de kwaadwilligen riepen luidkeels dat we alleen ordertakers waren, geen verkopers, zoals de Katholieke Kerk via de liefdadigheid bij haar weldoeners int.

Te midden van de cijfers van de mesjes viel één aanwezigheid ongemakkelijk op: BIC in de wegwerpscheermesjes, waar hun cijfers met één mesje hen tot marktleider maakten, en wij op die markt slechts tweede bleven.

Op de vraag waarom we genoegen moesten nemen met de tweede plaats antwoordde de directie dat het geen markt van echt belang was en dat we het product binnenkort toch van de markt zouden halen — sterker nog, ze wilden weten hoe ze de huidige voorraad onmiddellijk konden opruimen en plaats konden maken voor andere producten.

Het idee liet niet lang op zich wachten, toen iemand in Boston zei: “Neem contact op met FREGA — hij wordt degene die voor dit soort magie wordt aangewezen.”

De magazijnen waren in korte tijd leeg, maar het trieste is dat de marktcijfers ons zes maanden later als merkleider lieten zien: BIC was tweede geworden, en iedereen probeerde het te verbergen, want het was een van die gevallen waarin succes ongemak veroorzaakt — omdat het bewijst dat de genomen beslissing verkeerd was.

Dan waren er de toiletartikelen, in het bijzonder scheerschuim en scheercrème; het deuntje van de Italiaanse marktaandeelcijfers veranderde aanzienlijk — we hadden 28–30% bij het schuim en

18–20% bij de crème — maar de Gillette-mannen van Zuid-Italië waren van nature altijd trouw en bijzonder trots, en geen van hen liet ooit de kans liggen om er zijn eigen stempel op te drukken, om zijn rol op te eisen, zoals een moeder het haar zoon leert.

Ik herinner me de eerste vergadering met de nieuwe rayonmanager, een man van P&G, Sicilië, net bij Gillette aangekomen, die meteen zei: “De muziek is goed, maar elke viool moet zijn eigen melodie spelen, en de klank zal die van een verschuivend marktaandeel zijn.”

De oudere verkopers bekeken hem met vriendelijke argwaan en aandacht, en ik — de enige jonge noot in de groep — begreep meteen dat mijn gladiator niet om wraak vroeg, maar om legitimiteit, binnen en buiten de arena, en samen bouwden we een nieuw rijk.

Toen begonnen de eerste vrachtwagens rechtstreeks van Londen naar Calabrië te rijden, alleen met scheerschuim, en dit was geen lawaai — het was gewoon het succes dat later tot het huwelijk tussen Gillette en P&G leidde. Wij waren er alleen als eersten bij, en daarna kopieerde iemand anders het.

Maar zoals met alles wat je nieuw doet, schoot ook hierdoor het marktaandeel van scheerschuim omhoog naar 44%, een cijfer dat nooit eerder in Italië was gemeten; en net toen iedereen dacht dat we er waren, zei de manager van P&G tegen me: “Nu, FREGA, moeten we het marktaandeel van de SCHEERCRÈME IN TUBE verbeteren”, waar COLGATE PALMOLIVE de absolute leider was met een aandeel van 70%. Maar niemand zei ooit dat het onmogelijk was, want bekwame mannen klagen nooit tegenover een duidelijke wond — ze buigen het hoofd en gaan aan het werk.

Het eerste verzoek ging naar Boston, waar we werden gevraagd het formaat af te stemmen op de 100 ml van COLGATE, en de twee formaten van 75–150 ml uit het Gillette-assortiment te schrappen.

Nu speelden we op gelijke voet, en de prijzen bleven altijd premium: niemand gaf iets weg of deed aan oneerlijke handelspraktijken — dat was niet de stijl van bedrijfsmensen.

De mensen van COLGATE waren gericht op de verkoop van hun wasmiddelen, en de SCHEERCRÈME IN TUBE was een stormram op een markt waar de leider niet zomaar op de markt speelt — hij ís de markt.

Het ging hier niet om volume — een bescheiden product, waarvan de verkochte eenheden lage aantallen vertegenwoordigden — maar om karakter en principe, en de nieuwe manager verborg nooit zijn ambitie voor ons allebei.

Om het eenvoudig te zeggen: in één enkel jaar gingen we, voor het eerst in de geschiedenis van het bedrijf, op precies dat merk van een regionaal marktaandeel van 22% naar 48%, en de managers op het hoofdkantoor van Colgate Palmolive in Rome probeerden contact te zoeken om te begrijpen hoe we dat in godsnaam voor elkaar hadden gekregen.

Maar het verhaal houdt daar niet op: er waren twintig jaar verstreken sinds ik het bedrijf had verlaten, en op een dag stond ik in een winkelcentrum waar een autodealer zat, en de tante van mijn vrouw wilde op afbetaling een auto kopen.

De manager van die dealer was een voormalig rayonhoofd van Colgate Palmolive die me goed kende, en hij liet nooit een kans voorbij gaan om mijn naam spottend uit te roepen, maar ik nam het nooit persoonlijk op — het was maar een spel.

Hij begroette me meteen, en nadat de tante de papieren voor de auto had afgehandeld, nam hij me apart en zei dat hij, om het goed te keuren, de handtekening van een borg nodig had — en de mijne zou volstaan.

Hij gaf me het formulier, en ik tekende: ROMAN POLASKI. Toen liep ik weg, glimlachend.

De auto werd geleverd, en die handtekening werd nooit gecontroleerd: hij was gewoon een man van Colgate, iemand die ik steeds weer had verslagen — nooit echt mijn concurrentie, gewoon iemand die naar me keek en vroeg: “Wie ben jij in godsnaam?”

En ik zei: “Gewoon iemand die je niet had verwacht.”

Ferdinando