

DE SPIEGELVERGISSING VAN WILKINSON

In 1996 kocht een scheermesjesbedrijf een batterijbedrijf, ervan overtuigd dat schapruimte en marketingkracht van batterijen mesjes konden maken.

In 2003 deed een batterijbedrijf precies het omgekeerde.

Energizer Holdings, een bedrijf gebouwd rond alkalinebatterijen, nam van Pfizer de wereldwijde natscheeractiviteiten van Schick-Wilkinson Sword over.

Analisten noemden het een slimme zet.

Een natuurlijke diversificatie.

Een manier om sterker te staan tegenover de detailhandel.

Niemand leek bereid de voor de hand liggende vraag te stellen.

Als Gillette — het bedrijf dat het scheervak echt begreep — al moeite had gehad om batterijen en mesjes comfortabel onder één dak te laten leven, waarom zou een batterijbedrijf dan slagen waar Gillette op grenzen was gestuit?

Het antwoord kwam langzaam.

Zoals meestal.

In 2003 lanceerde Wilkinson Sword de Quattro, het eerste scheersysteem met vier mesjes.

Het was een echte technische prestatie.

Even leek het de strategie gelijk te geven.

Maar de techniek was nooit het echte probleem.

De cultuur wel.

Een batterij verkoop je via distributie, zichtbaarheid, omloop en merkbekendheid.

Een scheersysteem is anders.

Handvat.

Navulmesje.

Vervangingscyclus.

Consumententrouw.

Een relatie die in jaren wordt opgebouwd, niet in weken.

Energizer wist hoe het het eerste moest beheren.

De logica van het tweede heeft het nooit helemaal omarmd.

Meer dan tien jaar lang werkten Schick en Wilkinson Sword binnen een structuur die was ontworpen voor een totaal ander bedrijf.

Uiteindelijk kwam de scheiding.

Het batterijbedrijf bleef één onderneming.

Het scheerbedrijf vond zijn eigen identiteit onder Edgewell Personal Care.

Pas toen keerden de merken terug in een omgeving die was gebouwd rond wat ze werkelijk waren.

Achteraf gezien maakten twee bedrijven vanuit tegengestelde richtingen een vergelijkbare fout.

Gillette dacht dat je een batterij kon beheren als een scheerapparaat.

Energizer dacht dat je een scheerapparaat kon beheren als een batterij.

Beiden onderschatten de kracht van cultuur.

Want op een spreadsheet kunnen bedrijven op elkaar lijken.

In werkelijkheid doen ze dat zelden.

De Dame overleefde.

Dat doet ze altijd.

Maar het duurde jaren voordat ze eindelijk de weg naar huis vond.

Ferdinando