

GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

ADIÓS, MAMÁ GILLETTE

La adquisición Gillette–Duracell

El liderazgo de Gillette en el momento de la operación

Alfred M. Zeien —presidente del Consejo de Administración y consejero delegado— fue el hombre que se ganó la confianza absoluta de Warren Buffett, el mayor accionista de Berkshire Hathaway, la compañía de inversiones de Nebraska.

Durante muchos años, Zeien prosperó. Los ingresos crecieron. Los beneficios crecieron. Los accionistas fueron recompensados.

Su estilo Gillette Man llenaba cada sala, cada despacho, cada momento de nuestra vida laboral. En aquella época éramos casi 25.000 empleados, directos e indirectos.

Los valores, la familia, la misión, el estilo de liderazgo, la formación y la convicción de que la persona iba antes que el beneficio no eran simples palabras en una pared. Formaban parte de la cultura de la empresa.

La recompensa era visible.

La acción de Gillette solía empezar el año cotizando en torno a veinte o veinticinco dólares y con frecuencia terminaba doce meses después entre cincuenta y cinco y sesenta.

Aquellos fueron los años de gloria.

La compañía era rentable y, desde el empleado del almacén hasta el presidente, la gente estaba orgullosa de pertenecer a ella.

Después llegó la sucesión.

Michael C. Hawley, el número dos de Zeien, acabó siendo CEO cuando Zeien completó su mandato.

Fue Hawley quien coordinó la adquisición de Duracell, anunciada el 12 de septiembre de 1996 y completada el 30 de diciembre de ese mismo año.

Hawley creía que las pilas eran un negocio de alto valor añadido.

Veía productos cuyos costes de distribución representaban solo una pequeña parte del precio final de venta.

Creía que el negocio de las pilas podía generar márgenes parecidos a los de las hojas de afeitar.

Lo que nunca llegó a entender del todo, en mi opinión, es que las pilas eran en el fondo un negocio de fabricación. Nada más.

En el momento de la operación, Gillette valía aproximadamente 8.800 millones de dólares, mientras que Duracell estaba valorada en unos 2.100 millones.

Y sin embargo nadie parecía dispuesto a estudiar el mercado que acabaría creando los problemas que vinieron después.

Tras la fusión, la compañía combinada generaba unos 10.900 millones de dólares de ingresos anuales.

Del lado de Duracell, el presidente y CEO era Charles R. Perrin.

Poco después de completarse la adquisición, Perrin dejó la compañía antes de que la estructura definitiva de dirección quedara plenamente definida.

Uno de esos acuerdos no escritos que siempre parecen existir en las grandes operaciones corporativas ya estaba en marcha.

Todos tenían que encontrar un sitio.

Nadie podía ser apartado demasiado deprisa.

Todos necesitaban una silla.

Hawley respetó aquel entendimiento.

Pero también tomó la decisión que, a mi juicio, fue el punto de inflexión.

Eliminó la estructura tradicional de liderazgo de Gillette y promocionó a directivos procedentes de Oral-B y de Braun.

Llegaron los ingenieros.

Y muy pronto quedó claro lo distinto que era su modo de ver el negocio.

Habían construido el famoso eslogan:

«Duracell dura hasta cinco veces más».

Lo que los consumidores rara vez entendían es que aquello no era una verdad absoluta para toda la categoría.

El mensaje se construyó en torno a la evolución de las tecnologías de las pilas.

El mercado pasó de soluciones básicas y baratas a la tecnología alcalina, posicionada como más fiable y más duradera.

Después llegó la conocida estrategia de segmentación.

Primero Plus.

Luego Ultra.

Más niveles.

Más posicionamiento.

Más precios.

Aquellos directivos hablaban sin parar de visibilidad, de exposición secundaria y de expositores en múltiples ubicaciones.

Habían aprendido una lección sencilla:

Un producto con ciclo de reposición tiene que venderse deprisa.

La forma más rápida de acelerar el sell-out es colocar el producto en todos los sitios hacia donde el consumidor gire la cabeza.

Los expositores permanentes de suelo se convirtieron en la norma.

El objetivo estaba claro:

Hacer que el consumidor chocara con la marca.

Una y otra vez.

Y otra vez.

Lo que me sigue resultando difícil de olvidar es que un negocio que generaba solo una fracción de los ingresos de Gillette acabara dominando la organización.

Y, a mi juicio, desmontando buena parte de lo que había hecho única a Gillette.

Después de aquello resultó más fácil entender por qué Warren Buffett terminó aceptando la venta de Gillette a Procter & Gamble.

P&G; ya había intentado adquirir Gillette en años anteriores.

Uno de aquellos intentos había sido abiertamente hostil.

Las primeras aproximaciones fueron rechazadas.

La última tuvo éxito.

Lo que se perdió no fueron los productos.

Lo que se perdió fue la cultura.

La identidad.

La relación entre la empresa y sus clientes.

Se impusieron nuevos sistemas.

Se cambiaron las plataformas de facturación.

Los programas de logística no lograban comunicarse correctamente.

La atención al cliente se resintió.

Durante casi un año, el desbarajuste formó parte de la vida diaria.

Y ahí, para mí, es donde terminó la historia.

Los productos sobrevivieron.

Las marcas sobrevivieron.

Pero otra cosa no.

El corazón de Gillette cambió.

Adiós, Mamá Gillette.

Ferdinando