P&G MANAGERS ON THE RISE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



Gillettenarrative.com

P&G-MANAGERS IN OPMARS

THE P&G SAGA · 08

Na slechts zes maanden, helemaal aan het begin van 1998, stemde oom Warren zonder echte onderhandeling in met de overname van Duracell door The Gillette Company.

Er kwam geen contant geld uit lades, er hoefden geen overschrijvingen te worden gedaan — alleen papiertjes met een handtekening erop en namen die nog moesten worden ingevuld. Het waren aandelen.

En hier sta ik even stil, want ik weet precies wat er door het hoofd van een lezer gaat:

“Maar als Frega maar een gewone verkoper was, hoe kon hij dan in godsnaam de dynamiek van een overname kennen — of zelfs begrijpen? Vertrouwde hij alleen op literaire noir en de verbeelding van de schrijver? Of, eenvoudiger: wie is die vent in godsnaam?”

Ik antwoord in een paar woorden: vanaf de dag dat ik in 1985 de wereld van Gillette binnenkwam — en zelfs al eerder, toen ik aan de eettafel dingen van mijn vader hoorde — begreep ik meteen wat ik zou moeten opofferen.

Een beetje plezier, een deel van de kick van geld uitgeven, honkbal en basketbal laten schieten — maar nooit rugby, dat ik tien jaar heb gespeeld.

Om de koersbewegingen te volgen en de beleggers erachter — hun ogenschijnlijk natuurlijke beslissingen, bijna onzichtbaar als je niet wist waar je moest kijken — hoefde ik alleen de Corriere della

Sera te lezen en informatie te downloaden van Il Sole 24 Ore, samen met Milano Finanza.

Mijn enige vrienden. De enigen die ik ooit heb vertrouwd.

Ik liet me evenzeer door instinct als door informatie leiden — ook toen ik in 2003 besloot Gillette te verlaten. En op diezelfde dag vertrok ook de algemeen directeur, dr. Salvioni.

We begrepen allebei dat het vertrek van oom Warren als belegger een duidelijk signaal was: het bedrijf werd klaargemaakt voor verkoop.

De nieuwe eigenaar zou een filosofie en een cultuur meebrengen die volledig anders waren dan de onze. Iedereen wist dat P&G verliefd was op Gillette en in het verleden al pogingen had gedaan — pogingen die waren afgewezen, maar nooit als vijandig waren beschouwd.

Wij van verkoop wisten dat we binnenkort mensen zouden tegenkomen die niet dachten zoals wij.

Zij verkochten wasmiddelen en bleekmiddel en kwamen voort uit distributieovereenkomsten met groothandels als Exportex. Het waren geen straatverkopers.

Wij daarentegen verkochten luxegoederen voor mannen.

Dat was het enige verschil — het was altijd een kwestie van stijl.

De overname vond plaats.

De beurs was uiterst gunstig voor Duracell, dat uit de metaalwereld kwam — ze zaten onder het vet en lieten hun verliezen nooit echt zien. Ze waren niet transparant.

Maar ze wisten precies te onderhandelen waar ze hun management zouden plaatsen: ze namen de tweede commandolijnen — die rechtstreeks naar de markt gaan.

Intussen vonden de opkomende managers de perfecte gelegenheid om alle historische hoofden van mesjes en scheerapparaten kwijt te raken — en dat deden ze met dollars. Heel veel dollars.

Plotseling kwamen al die managers die qua omzet en winst niets betekenden, van rechtswege in de raden van bestuur.

Maar dit is een oude regel van multinationals: een baas heeft altijd iemand onder zich die geen cent waard is.

Wie van dochterondernemingen als Braun en Oral-B kwam, werd gepromoveerd en schoof de mensen van de eigen lijnen naar voren — sommigen schoven ze helemaal tot in de slaapkamer.

Mensen zonder bedrijfscultuur, zonder gevoel voor de structuur van een bedrijf.

Mensen die Moeder P&G er later zonder moeite uit gooide — maar ze kostten de aandeelhouders een fortuin, en niemand merkte het zelfs.

Gillette hield in 1999 op te bestaan.

Vanaf dat moment botsten verschillende werkelijkheden en verschillende mensen op elkaar — waar een woord niet meer hetzelfde gewicht had als vroeger.

P.S. Procter & Gamble kocht patenten, producten en fysieke activa. Al het andere was besmetting — cultureel, bestuurlijk en operationeel.

Nando