

GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

VAARWEL, MOEDER GILLETTE

De overname Gillette–Duracell

De leiding van Gillette ten tijde van de deal

Alfred M. Zeien — voorzitter van de raad van bestuur en Chief Executive Officer — was de man die het volledige vertrouwen won van Warren Buffett, de grootste aandeelhouder van Berkshire Hathaway, de investeringsmaatschappij uit Nebraska.

Jarenlang ging het Zeien voor de wind. De omzet groeide. De winst groeide. De aandeelhouders werden beloond.

Zijn stijl van Gillette-man vulde elke zaal, elk kantoor, elk moment van ons werkende leven. In die tijd waren we met bijna 25.000 werknemers, direct en indirect.

Waarden, familie, missie, leiderschapsstijl, opleiding en de overtuiging dat het individu vóór de winst kwam, waren niet zomaar woorden aan de muur. Ze maakten deel uit van de bedrijfscultuur.

De beloning was zichtbaar.

Het aandeel Gillette begon het jaar vaak rond de twintig à vijfentwintig dollar en sloot twaalf maanden later regelmatig tussen de vijfenvijftig en zestig.

Dat waren de gloriejaren.

Het bedrijf was winstgevend, en van de magazijnmedewerker tot de voorzitter waren de mensen er trots op erbij te horen.

Toen kwam de opvolging.

Michael C. Hawley, de nummer twee van Zeien, werd uiteindelijk CEO nadat Zeien zijn mandaat had voltooid.

Het was Hawley die de overname van Duracell coördineerde, aangekondigd op 12 september 1996 en afgerond op 30 december van datzelfde jaar.

Hawley geloofde dat batterijen een bedrijfstak met hoge toegevoegde waarde waren.

Hij zag producten waarvan de distributiekosten maar een klein deel van de uiteindelijke verkoopprijs uitmaakten.

Hij geloofde dat de batterijtak marges kon opleveren die vergelijkbaar waren met die van scheermesjes.

Wat hij naar mijn mening nooit helemaal besefte, was dat batterijen uiteindelijk een productiebedrijf waren. Niets meer.

Ten tijde van de transactie was Gillette ongeveer $ 8,8 miljard waard, terwijl Duracell op zo'n $ 2,1 miljard werd gewaardeerd.

Toch leek niemand bereid de markt te bestuderen die later de problemen zou veroorzaken die volgden.

Na de fusie had het gecombineerde bedrijf een jaaromzet van ongeveer $ 10,9 miljard.

Aan de kant van Duracell was Charles R. Perrin voorzitter en CEO.

Kort nadat de overname was afgerond, verliet Perrin het bedrijf, voordat de definitieve managementstructuur volledig was vastgelegd.

Een van die ongeschreven afspraken die er bij grote bedrijfstransacties altijd lijken te bestaan, was al in gang gezet.

Iedereen moest een plek vinden.

Niemand mocht te snel worden verwijderd.

Iedereen had een stoel nodig.

Hawley respecteerde die afspraak.

Maar hij nam ook de beslissing die naar mijn mening het keerpunt werd.

Hij schafte de traditionele leidingstructuur van Gillette af en promoveerde leidinggevenden die van Oral-B en Braun kwamen.

De ingenieurs kwamen.

En al heel snel werd duidelijk hoe anders zij naar het bedrijf keken.

Zij hadden de beroemde slogan bedacht:

“Duracell gaat tot vijf keer langer mee.”

Wat consumenten zelden begrepen, was dat dit geen absolute waarheid was voor de hele categorie.

De boodschap was gebouwd rond batterijtechnologieën die zich ontwikkelden.

De markt bewoog van eenvoudige en goedkope oplossingen naar alkalinetechnologie, die als betrouwbaarder en langer meegaand werd gepositioneerd.

Toen kwam de bekende segmentatiestrategie.

Eerst Plus.

Dan Ultra.

Meer niveaus.

Meer positionering.

Meer prijzen.

Deze managers praatten eindeloos over zichtbaarheid, tweede plaatsingen en displays op meerdere plekken.

Ze hadden een eenvoudige les geleerd:

Een product met een vervangingscyclus moet snel worden verkocht.

De snelste manier om de sell-out te versnellen is het product overal neer te zetten waar de consument zijn hoofd naartoe draait.

Vaste vloerdisplays werden de regel.

Het doel was duidelijk:

Laat de consument tegen het merk op botsen.

Steeds weer.

En nog eens.

Wat ik moeilijk kan vergeten, is dat een bedrijfstak die maar een fractie van de omzet van Gillette opleverde, uiteindelijk de organisatie ging beheersen.

En, naar mijn mening, een groot deel van wat Gillette uniek had gemaakt ging ontmantelen.

Daarna werd het makkelijker te begrijpen waarom Warren Buffett uiteindelijk instemde met de verkoop van Gillette aan Procter & Gamble.

P&G had in eerdere jaren al geprobeerd Gillette over te nemen.

Een van die pogingen was openlijk vijandig geweest.

De eerste toenaderingen waren afgewezen.

De laatste slaagde.

Wat verloren ging, waren niet de producten.

Wat verloren ging, was de cultuur.

De identiteit.

De relatie tussen het bedrijf en zijn klanten.

Er werden nieuwe systemen opgelegd.

Factureringsplatforms werden vervangen.

Logistieke programma's communiceerden niet goed met elkaar.

De klantenservice leed eronder.

Bijna een jaar lang werd ontwrichting deel van het dagelijks leven.

En daar eindigde voor mij het verhaal.

De producten overleefden.

De merken overleefden.

Maar iets anders niet.

Het hart van Gillette veranderde.

Vaarwel, Moeder Gillette.

Ferdinando