



& Gamble een van de eerste grote adverteerders op de radio, waarna ook de televisie volgde. Op televisie prees P&G zijn producten uitgebreid aan rond de langlopende dramaserie die gedurende de daguren op televisie te zien zijn. De zeepmaker was daar zo enthousiast in, dat het de naamgever werd van dit type series: *soap operas*. P&G begon zelfs een eigen productiemaatschappij om zulke programma's op tv te krijgen, vol met *product placements* van de P&G-producten. Met het verdwijnen van de langlopende soap *As the World Turns* kwam er in 2010 een voorlopig einde aan de soaps, maar in februari van 2025

introduceerde het bedrijf weer een eigen soap opera: *Beyond the Gates*.

Met dank aan de vele reclames en de welvaartssprong die de VS na de Tweede Wereldoorlog maakte, breidde Procter & Gamble snel uit. Grote innovaties waar het bedrijf naam mee maakte, waren de wegwerpluiers onder de naam Pampers en de eerste tandpasta met fluoride, Crest.

Inmiddels is P&G op 180 markten actief en heeft het fabrieken of andere faciliteiten in 75 landen. De bekendste producten zijn de Head & Shoulders-shampoo, het Bounty-keukenpapier, Tide-wasmiddel en de Gillette-scheermesjes. De helft van de omzet, die met 84 miljard dollar een stuk groter is dan die van Unilever (69,8 miljard), haalt het uit de Verenigde Staten. De andere helft komt uit de rest van de wereld, waarbij Europa met 22 procent van de totale verkopen de belangrijkste regio is. In de VS en Europa concurreert Procter & Gamble niet alleen met Unilever, maar ook met Colgate-Palmolive (onder meer bekend van Sanex-badschuim en Ajax-schoonmaakmiddel), Kimberly-Clark (Kleenex-zakdoekjes en Huggies-luiers) en Reckitt (Vanish-vlekverwijderaar en Durex-condooms).

BEAUTY EN SCHOONMAAK

Sinds activisten bij het bedrijf aanklopten, is het concern zich in de strijd met die concurrenten nadrukkelijker gaan richten op beauty- en schoonmaakproducten. In markten waar Procter & Gamble de concurrentiestrijd niet verwachtte te kunnen winnen, of waarin de marges niet aantrek-

**ROND DE
TIJD DAT HET
ASSORTIMENT
WERD INGE-
KROMPEN,
KWAM HET
P&G-BESTUUR
MET DE TERM
'SUPERIORI-
TEIT DOOR
INNOVATIE'**

kelijk genoeg waren, verkocht het zijn activiteiten. Zo ging batterijmaker Duracell in 2014 naar Berkshire Hathaway, en liet het de voedselactiviteiten rond die tijd ook los, een stap die Unilever met de verzelfstandiging van de ijsjesdivisie pas nu zet.

P&G's grootste tak is die voor wasmiddelen, die met verkopen van 29 miljard dollar goed is voor 24 procent van de omzet en met 2,9 miljard aan winst goed is voor 37 procent van de nettowinst van het concern. Andere belangrijke divisies zijn de luiers en andere gezinsproducten (20,2 miljard omzet, 4 miljard aan winst), gezondheidszorg (11,3 miljard omzet, 2,2 miljard aan winst) en beauty (15,2 miljard omzet, 2,9 miljard winst).

Ook is P&G inmiddels goed voor 45 procent van de wereldwijde markt voor scheerproducten, die het met merken Gillette en Braun bedient. Moederbedrijf The Gillette Company werd in 2005 gekocht. Het marktaandeel is dan wel groot, een onverdeelde succes was de overname niet: het concern betaalde in 2005 54 miljard dollar, maar deed er in twee stappen afschrijvingen op voor in totaal 9,3 miljard. Het scheerbe-drijf had last van veranderende modevoorkeuren: meer mannen laten tegenwoordig een baard staan, of scheren zich in ieder geval niet volledig glad. Pijnlijk voor Procter & Gamble is dat de Gillette-verkopen in aankoopjaar 2005 hoger waren dan de omzet van de gehele scheerdivisie van P&G nu: het zette in 2024 6,6 miljard dollar aan scheerspullen om, waarop het een winst boekte van 1,5 miljard. In 2005 bedroeg die omzet circa 10 miljard dollar.

INNOVATIE

Rond de tijd dat het assortiment werd ingekrompen, kwam het P&G-bestuur met de term 'superioriteit door innovatie', waarmee bestuurders analisten inmiddels doodgooien. Het verwijst naar de strategie om altijd een betere

