



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

ZBOGOM, MAJKO GILLETTE

THE COMPANY · 09

Gilletteovo preuzimanje Duracella

Gilletteovo vodstvo u vrijeme posla

Alfred M. Zeien – predsjednik uprave i glavni izvršni direktor – bio je čovjek koji je zaslužio potpuno povjerenje Warrena Buffetta, najvećeg dioničara Berkshire Hathaway, investicijske tvrtke iz Nebraske.

Mnogo je godina Zeien napredovao. Prihodi su rasli. Dobit je rasla. Dioničari su bili nagrađeni.

Njegov stil Gilletteova čovjeka ispunjavao je svaku prostoriju, svaki ured, svaki trenutak našega radnog života. Tada nas je bilo gotovo 25.000 zaposlenih, izravnih i neizravnih.

Vrijednosti, obitelj, misija, stil vodstva, obrazovanje i uvjerenje da je pojedinac ispred dobiti nisu bili samo riječi na zidu. Bili su dio kulture tvrtke.

Nagrada se vidjela.

Gilletteova dionica često je započinjala godinu na dvadesetak do dvadeset i pet dolara, a dvanaest mjeseci poslije često je završavala između pedeset i pet i šezdeset.

To su bile slavne godine.

Tvrtka je bila profitabilna, i od skladišnog radnika do predsjednika uprave ljudi su bili ponosni što joj pripadaju.

Zatim je došlo nasljeđivanje.

Michael C. Hawley, Zeienov broj dva, na kraju je postao glavni izvršni direktor nakon što je Zeien završio svoj mandat.

Upravo je Hawley koordinirao preuzimanje Duracella, objavljeno 12. rujna 1996. i dovršeno 30. prosinca iste godine.

Hawley je vjerovao da su baterije posao visoke dodane vrijednosti.

Vidio je proizvode čiji su troškovi distribucije činili tek mali dio konačne prodajne cijene.

Vjerovao je da posao s baterijama može donositi marže slične onima od britvica.

Ono što po mojem mišljenju nikada nije do kraja shvatio jest da su baterije u konačnici bile proizvodni posao. Ništa više.

U vrijeme transakcije Gillette je vrijedio približno 8,8 milijardi dolara, dok je Duracell bio procijenjen na otprilike 2,1 milijardu dolara.

Ipak, činilo se da nitko nije bio voljan proučiti tržište koje će na kraju stvoriti probleme što su uslijedili.

Nakon spajanja udružena je tvrtka ostvarivala približno 10,9 milijardi dolara godišnjeg prihoda.

Na strani Duracella predsjednik uprave i glavni izvršni direktor bio je Charles R. Perrin.

Ubrzo nakon što je preuzimanje dovršeno, Perrin je napustio tvrtku prije nego što je konačna struktura upravljanja bila potpuno određena.

Jedan od onih nepisanih dogovora koji kao da uvijek postoje u velikim korporativnim transakcijama već je bio u tijeku.

Svatko je morao naći svoje mjesto.

Nikoga se nije smjelo prebrzo ukloniti.

Svakome je trebala stolica.

Hawley je poštovao taj dogovor.

Ali donio je i odluku koja je, po mojem mišljenju, postala prekretnica.

Uklonio je tradicionalnu Gilletteovu strukturu vodstva i promaknuo rukovoditelje koji su dolazili iz Oral-B-a i Brauna.

Stigli su inženjeri.

I vrlo je brzo postalo jasno koliko su drukčije gledali na posao.

Oni su izgradili onu slavnu tvrdnju:

„Duracell traje do pet puta dulje.”

Ono što su potrošači rijetko shvaćali bilo je da to nije apsolutna istina za cijelu kategoriju.

Poruka je bila izgrađena oko tehnologija baterija koje su se razvijale.

Tržište je prešlo s osnovnih i jeftinih rješenja na alkalnu tehnologiju, koja je bila pozicionirana kao pouzdanija i dugotrajnija.

Zatim je došla poznata strategija segmentacije.

Najprije Plus.

Zatim Ultra.

Više razina.

Više pozicioniranja.

Više cijena.

Ti su voditelji beskrajno govorili o vidljivosti, sekundarnom smještaju i izložbenim stalcima na više mjesta.

Naučili su jednostavnu lekciju:

Proizvod s ciklusom zamjene mora se prodati brzo.

Najbrži način da se ubrza sell-out jest staviti proizvod posvuda kamo potrošač okrene glavu.

Stalni podni izložbeni stalci postali su pravilo.

Cilj je bio jasan:

Natjerati potrošače da se sudaraju s markom.

Opet i opet.

I opet.

Ono što mi i dalje teško pada zaboraviti jest da je posao koji je ostvarivao tek djelić Gilletteova prihoda na kraju zavladao organizacijom.

I, po mojem mišljenju, razgradio velik dio onoga što je Gillette činilo jedinstvenim.

Nakon toga postalo je lakše razumjeti zašto je Warren Buffett na kraju prihvatio prodaju Gillettea tvrtki Procter & Gamble.

P&G je već prethodnih godina pokušao preuzeti Gillette.

Jedan od tih pokušaja bio je otvoreno neprijateljski.

Prvi pristupi bili su odbijeni.

Posljednji je uspio.

Ono što je izgubljeno nisu bili proizvodi.

Ono što je izgubljeno bila je kultura.

Identitet.

Odnos između tvrtke i njezinih kupaca.

Nametnuti su novi sustavi.

Promijenjene su platforme za fakturiranje.

Logistički programi nisu dobro komunicirali.

Služba za kupce je patila.

Gotovo godinu dana poremećaji su bili dio svakodnevice.

I tu je, za mene, priča završila.

Proizvodi su preživjeli.

Marke su preživjele.

Ali nešto drugo nije.

Gilletteovo se srce promijenilo.

Zbogom, Majko Gillette.

Ferdinando