



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

ISTEN VELED, GILLETTE ANYA

THE COMPANY · 09

A Gillette–Duracell felvásárlás

A Gillette vezetése az ügylet idején

Alfred M. Zeien – az igazgatótanács elnöke és vezérigazgató – volt az az ember, aki elnyerte Warren Buffettnek, a nebraskai befektetési társaság, a Berkshire Hathaway legnagyobb részvényesének teljes bizalmát.

Zeien sok éven át sikeres volt. Nőtt az árbevétel. Nőtt a nyereség. A részvényesek megkapták a jutalmukat.

Gillette Férfi-stílusa betöltött minden termet, minden irodát, munkás életünk minden pillanatát. Akkoriban közel 25 000 alkalmazottunk volt, közvetlenül és közvetve.

Az értékek, a család, a küldetés, a vezetési stílus, a nevelés és az a meggyőződés, hogy az ember előbbre való a nyereségnél, nem csupán szavak voltak a falon. A vállalati kultúra részei voltak.

A jutalom látható volt.

A Gillette-részvény az évet gyakran húsz-huszonöt dollár körül kezdte, és tizenkét hónappal később sokszor ötvenöt és hatvan dollár között zárt.

Azok voltak a dicsőség évei.

A vállalat nyereséges volt, és a raktári dolgozótól az elnökig mindenki büszke volt arra, hogy hozzá tartozik.

Aztán jött az utódlás.

Michael C. Hawley, Zeien kettes számú embere, végül vezérigazgató lett, miután Zeien befejezte a megbízatását.

Hawley volt az, aki a Duracell felvásárlását koordinálta; az ügyletet 1996. szeptember 12-én jelentették be, és ugyanazon év december 30-án zárták le.

Hawley úgy vélte, hogy az elemek magas hozzáadott értékű üzletet jelentenek.

Olyan termékeket látott bennük, amelyeknél a terjesztési költség a végső eladási árnak csak kis részét teszi ki.

Úgy gondolta, hogy az elemüzlet a borotvapengékéhez hasonló árréseket hozhat.

Amit véleményem szerint sosem értett meg teljesen, az az volt, hogy az elem végső soron gyártási üzlet. Semmi több.

Az ügylet idején a Gillette értéke körülbelül 8,8 milliárd dollár volt, a Duracellt pedig nagyjából 2,1 milliárd dollárra becsülték.

Mégsem akarta senki tanulmányozni azt a piacot, amely végül a későbbi problémákat okozta.

Az egyesülés után az egyesített vállalat éves árbevétele körülbelül 10,9 milliárd dollár volt.

A Duracell oldalán az elnök-vezérigazgató Charles R. Perrin volt.

Nem sokkal a felvásárlás lezárása után Perrin elhagyta a vállalatot, még mielőtt a végleges vezetési struktúrát teljesen kialakították volna.

Már mozgásban volt az egyik olyan íratlan megállapodás, amelyek a nagy vállalati ügyletekben mindig létezni látszanak.

Mindenkinek helyet kellett találni.

Senkit sem lehetett túl gyorsan eltávolítani.

Mindenkinek kellett egy szék.

Hawley tiszteletben tartotta ezt a megállapodást.

De meghozta azt a döntést is, amely szerintem a fordulópont lett.

Felszámolta a hagyományos Gillette-vezetési struktúrát, és az Oral-B-től és a Brauntól érkező vezetőket léptette elő.

Megérkeztek a mérnökök.

És nagyon hamar világossá vált, mennyire másként látják az üzletet.

Ők alkották meg a híres szlogent:

„A Duracell akár ötször tovább bírja.”

A fogyasztók ritkán értették meg, hogy ez nem abszolút igazság az egész termékkategóriára.

Az üzenet a fejlődő elemtechnológiákra épült.

A piac az egyszerű és olcsó megoldásoktól az alkáli technológia felé mozdult, amelyet megbízhatóbbnak és tartósabbnak pozicionáltak.

Aztán jött a jól ismert szegmentálási stratégia.

Előbb a Plus.

Aztán az Ultra.

Több szint.

Több pozicionálás.

Több ár.

Ezek a vezetők végtelenül beszéltek a láthatóságról, a másodlagos kihelyezésről és a több helyen elhelyezett displayekről.

Egy egyszerű leckét tanultak meg:

Egy cserélődő terméket gyorsan kell eladni.

A sell-out felgyorsításának leggyorsabb módja az, ha a terméket mindenhová kiteszik, ahová a fogyasztó csak odafordítja a fejét.

Az állandó padlódisplayek lettek a szabály.

A cél világos volt:

A fogyasztók ütközzenek bele a márkába.

Újra és újra.

És megint.

Amit nehéz elfelejtenem, az az, hogy egy üzlet, amely a Gillette árbevételenek csak töredékét hozta, végül uralma alá vonta a szervezetet.

És szerintem lebontotta nagy részét annak, ami a Gillette-et egyeduralkodó tette.

Ezek után könnyebb volt megérteni, miért fogadta el végül Warren Buffett a Gillette eladását a Procter & Gamble-nek.

A P&G már a korábbi években is megpróbálta felvásárolni a Gillette-et.

Az egyik kísérlet nyíltan ellenséges volt.

Az első közeledéseket elutasították.

Az utolsó sikerrel járt.

Nem a termékek veszttek el.

A kultúra veszett el.

Az identitás.

A vállalat és a vevői közötti kapcsolat.

Új rendszereket erőltettek ránk.

Lecserélték a számlázási platformokat.

A logisztikai programok nem kommunikáltak rendesen egymással.

Az ügyfélszolgálat megsínylette.

Csaknem egy évig a zavar a mindennapok része lett.

És számomra ott ért véget a történet.

A termékek túléltek.

A márkák túléltek.

De valami más nem.

A Gillette szíve megváltozott.

Isten veled, Gillette Anya.

Ferdinando