



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

VERTU SÆL, MÓÐIR GILLETTE

THE COMPANY · 09

Kaup Gillette á Duracell

Forysta Gillette þegar samningurinn var gerður

Alfred M. Zeien – stjórnarformaður og forstjóri – var maðurinn sem ávann sér fullt traust Warren Buffett, stærsta hluthafa Berkshire Hathaway, fjárfestingarfélagsins frá Nebraska.

Í mörg ár dafnaði Zeien. Tekjurnar jukust. Hagnaðurinn jókst. Hluthöfum var umbunað.

Gillette-mannsstíll hans fyllti hvert herbergi, hverja skrifstofu, hverja stund í starfi okkar. Á þeim tíma vorum við nærri 25.000 starfsmenn, beint og óbeint.

Gildi, fjölskylda, hlutverk, leiðtogastíll, menntun og sú trú að einstaklingurinn kæmi á undan hagnaðinum voru ekki bara orð á vegg. Þau voru hluti af menningu fyrirtækisins.

Umbunin var sýnileg.

Hlutaþréf Gillette hófu árið oft í kringum tuttugu til tuttugu og fimm dali og enduðu tólf mánuðum síðar oft á bilinu fimmtíu og fimm til sextíu.

Þetta voru dýrðarín.

Fyrirtækið skilaði hagnaði, og allt frá starfsmanninum á lagernum til stjórnarformannsins var fólk stolt af því að tilheyra.

Svo kom að arftökunni.

Michael C. Hawley, númer tvö á eftir Zeien, varð að lokum forstjóri eftir að Zeien lauk sínu tímabili.

Það var Hawley sem samræmdi kaupin á Duracell, sem tilkynnt voru 12. september 1996 og lokið 30. desember sama ár.

Hawley trúði því að rafhlöður væru starfsemi með mikinn virðisauka.

Hann sá vörur þar sem dreifingarkostnaður var aðeins lítill hluti endanlegs söluverðs.

Hann trúði því að rafhlöðustarfsemin gæti skilað framlegð á borð við framlegð rakvélarblaða.

Það sem hann gerði sér aldrei fyllilega grein fyrir, að mínu mati, var að rafhlöður voru þegar öllu var á botninn hvolft framleiðslustarfsemi. Ekkert meira.

Þegar viðskiptin fóru fram var Gillette um 8,8 milljarða dala virði, en Duracell var metið á um það bil 2,1 milljarð dala.

Samt virtist enginn vilja kynna sér markaðinn sem síðar átti eftir að skapa vandamálin sem fylgdu.

Eftir sameininguna skilaði sameinaða fyrirtækið um 10,9 milljörðum dala í árstekjur.

Hjá Duracell var Charles R. Perrin stjórnarformaður og forstjóri.

Skömmu eftir að kaupunum lauk yfirgaf Perrin fyrirtækið áður en endanleg stjórnskipan hafði verið að fullu ákveðin.

Eitt þeirra óskrifuðu samkomulaga sem virðast alltaf fylgja stórum fyrirtækjaviðskiptum var þegar komið í gang.

Allir urðu að finna sér stað.

Engan mátti fjarlægja of hratt.

Allir þurftu sæti.

Hawley virti það samkomulag.

En hann tók líka ákvörðunina sem að mínu mati varð vendipunkturinn.

Hann lagði niður hefðbundna stjórnskipan Gillette og hækkaði í tign stjórnendur sem komu frá Oral-B og Braun.

Verkfræðingarnir komu.

Og mjög fljótt varð ljóst hversu ólíkum augum þeir litu reksturinn.

Þeir höfðu búið til hið fræga slagorð:

„Duracell endist allt að fimm sinnum lengur.“

Það sem neytendur skildu sjaldan var að þetta var ekki algildur sannleikur fyrir allan vöruflokkinn.

Skilaboðin voru byggð á rafhlöðutækni sem var í þróun.

Markaðurinn færðist frá einföldum og ódýrum lausnum yfir í alkalítækni, sem var kynnt sem áreiðanlegri og endingarbetri.

Svo kom hin kunnuglega markhópaskipting.

Fyrst Plus.

Svo Ultra.

Fleiri flokkar.

Meiri markaðsstaðsetning.

Fleiri verð.

Þessir stjórnendur töluðu endalaust um sýnileika,
aukastaðsetningu í verslunum og útstillingar á mörgum stöðum.

Þeir höfðu lært einfalda lexíu:

Vöru sem þarf að endurnýja reglulega verður að selja hratt.

Fljótlegasta leiðin til að auka söluna til neytenda er að setja vöruna
alls staðar þar sem neytandinn snýr höfðinu.

Varanlegar gólfútstillingar urðu reglan.

Markmiðið var skýrt:

Láta neytendur rekast á vörumerkið.

Aftur og aftur.

Og aftur.

Það sem mér reynist erfitt að gleyma er að starfsemi sem skilaði
aðeins broti af tekjum Gillette náði að lokum yfirráðum í
fyrirtækinu.

Og, að mínu mati, reif niður stóran hluta af því sem hafði gert
Gillette einstakt.

Eftir það varð auðveldara að skilja hvers vegna Warren Buffett
samþykkti að lokum söluna á Gillette til Procter & Gamble.

P&G hafði þegar reynt að kaupa Gillette á fyrri árum.

Ein þeirra tilrauna hafði verið opinskátt fjandsamleg.

Fyrstu nálgununum hafði verið hafnað.

Sú síðasta tókst.

Það sem tapaðist voru ekki vörurnar.

Það sem tapaðist var menningin.

Sjálfsmýndin.

Tengslin milli fyrirtækisins og viðskiptavina þess.

Ný kerfi voru þvinguð fram.

Skipt var um reikningakerfi.

Flutningakerfin náðu ekki að tala almennilega saman.

Þjónusta við viðskiptavinum leið fyrir það.

Í nærri ár varð röskunin hluti af daglegu lífi.

Og þar, fyrir mér, endaði sagan.

Vörurnar lifðu af.

Vörumerkin lifðu af.

En eitthvað annað gerði það ekki.

Hjarta Gillette breyttist.

Vertu sæl, móðir Gillette.

Ferdinando