



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

निरोप, माता GILLETTE

THE COMPANY · 09

Gillette-Duracell अधिग्रहण

व्यवहाराच्या वेळचे Gillette चे नेतृत्व

Alfred M. Zeien — संचालक मंडळाचे चेअरमन आणि चीफ एक्झिक्युटिव्ह ऑफिसर — हे ते गृहस्थ होते ज्यांनी Warren Buffett यांचा संपूर्ण विश्वास संपादन केला होता — नेब्रास्कामधील गुंतवणूक कंपनी Berkshire Hathaway चे सर्वात मोठे भागधारक.

अनेक वर्षे Zeien यांची भरभराट झाली. उत्पन्न वाढले. नफा वाढला. भागधारकांना त्याचे फळ मिळाले.

त्यांची Gillette पुरुषाची शैली प्रत्येक खोलीत, प्रत्येक कार्यालयात, आमच्या कामकाजी आयुष्याच्या प्रत्येक क्षणात भरून राहिलेली असे. त्या काळी आम्ही प्रत्यक्ष आणि अप्रत्यक्ष मिळून जवळपास 25,000 कर्मचारी होतो.

मूल्ये, कुटुंब, ध्येय, नेतृत्वशैली, शिक्षण, आणि व्यक्ती नफ्याच्या आधी येते हा विश्वास — हे भिंतीवर लिहिलेले केवळ शब्द नव्हते. ते कंपनीच्या संस्कृतीचा भाग होते.

त्याचे फळ डोळ्यांना दिसत होते.

Gillette चा शेअर अनेकदा वर्षाची सुरुवात सुमारे वीस ते पंचवीस डॉलरवर करत असे आणि बारा महिन्यांनंतर वारंवार पंचावन्न ते साठ डॉलरच्या दरम्यान वर्ष संपवत असे.

ती वैभवाची वर्षे होती.

कंपनी नफ्यात होती, आणि गोदामातील कर्मचाऱ्यापासून चेअरमनपर्यंत, लोकांना तिचा भाग असण्याचा अभिमान होता.

मग उत्तराधिकाराची वेळ आली.

Zeien यांचे नंबर दोन, Michael C. Hawley, Zeien यांनी आपला कार्यकाळ पूर्ण केल्यानंतर अखेर CEO झाले.

Duracell चे अधिग्रहण समन्वित केले ते Hawley यांनीच; त्याची घोषणा 12 सप्टेंबर 1996 रोजी झाली आणि ते त्याच वर्षी 30 डिसेंबर रोजी पूर्ण झाले.

Hawley यांना वाटत होते की बॅटरी हा उच्च मूल्यवर्धित व्यवसाय आहे.

त्यांना अशी उत्पादने दिसली, ज्यांचा वितरण खर्च अंतिम विक्री किमतीचा अगदी लहान भाग होता.

बॅटरी व्यवसाय दाढीच्या पात्यांसारखेच मार्जिन निर्माण करू शकतो, असा त्यांचा विश्वास होता.

माझ्या मते, त्यांना जे कधीच पूर्णपणे कळले नाही ते असे की बॅटरी हा शेवटी निव्वळ कारखानदारीचा व्यवसाय होता. त्याहून अधिक काही नाही.

व्यवहाराच्या वेळी Gillette चे मूल्य सुमारे 8.8 अब्ज डॉलर होते, तर Duracell चे मूल्य अंदाजे 2.1 अब्ज डॉलर ठरवले गेले होते.

तरीही, पुढे निर्माण झालेल्या समस्या ज्या बाजारपेठेतून जन्मणार होत्या, तिचा अभ्यास करायला कोणीच तयार दिसत नव्हते.

विलीनीकरणानंतर, एकत्रित कंपनीचे वार्षिक उत्पन्न सुमारे 10.9 अब्ज डॉलर होते.

Duracell च्या बाजूला, चेअरमन आणि CEO होते Charles R. Perrin.

अधिग्रहण पूर्ण झाल्यानंतर थोड्याच काळात, अंतिम व्यवस्थापन रचना पूर्णपणे निश्चित होण्यापूर्वीच Perrin यांनी कंपनी सोडली.

मोठ्या कॉर्पोरेट व्यवहारांत नेहमीच असतात असे वाटणाऱ्या अलिखित करारांपैकी एक आधीच सुरू झाला होता.

प्रत्येकाला जागा मिळायलाच हवी होती.

कोणालाही फार लवकर काढून टाकता येत नव्हते.

प्रत्येकाला एक खुर्ची हवी होती.

Hawley यांनी तो समझोता पाळला.

पण त्यांनी असा निर्णयही घेतला, जो माझ्या मते निर्णायक वळण ठरला.

त्यांनी Gillette ची पारंपरिक नेतृत्व रचना काढून टाकली आणि Oral-B व Braun मधून आलेल्या अधिकाऱ्यांना बढती दिली.

इंजिनिअर आले.

आणि ते व्यवसायाकडे किती वेगळ्या नजरेने पाहतात हे फार लवकर स्पष्ट झाले.

त्यांनीच तो प्रसिद्ध दावा उभा केला होता:

"Duracell पाचपटीपर्यंत जास्त टिकते."

उपभोक्त्यांना क्वचितच हे समजले की ते संपूर्ण श्रेणीबाबत निरपेक्ष सत्य नव्हते.

तो संदेश विकसित होत जाणाऱ्या बॅटरी तंत्रज्ञानांभोवती रचलेला होता.

बाजार साध्या आणि स्वस्त उपायांकडून अल्कलाइन तंत्रज्ञानाकडे वळला, जे अधिक विश्वासार्ह आणि अधिक टिकाऊ म्हणून मांडले गेले.

मग आली ती ओळखीची विभागणीची रणनीती.

आधी Plus.

मग Ultra.

अधिक स्तर.

अधिक स्थान-निश्चिती.

अधिक किमती.

हे मॅनेजर दृश्यमानता, दुय्यम मांडणी आणि अनेक ठिकाणच्या डिस्ट्रेबद्दल अखंड बोलत असत.

त्यांनी एक साधा धडा शिकला होता:

बदलीचे चक्र असलेले उत्पादन पटकन विकले गेले पाहिजे.

सेल-आउटला गती देण्याचा सर्वात जलद मार्ग म्हणजे उपभोक्ता जिथे जिथे मान वळवेल तिथे तिथे उत्पादन ठेवणे.

जमिनीवरचे कायमस्वरूपी डिस्ले हा नियम बनला.

उद्दिष्ट स्पष्ट होते:

उपभोक्त्यांना ब्रँडवर आदळायला लावा.

पुन्हा पुन्हा.

आणि पुन्हा.

मला जे विसरणे अजूनही कठीण जाते ते हे की, Gillette च्या उत्पन्नाचा केवळ एक अंश निर्माण करणाऱ्या व्यवसायाने शेवटी संपूर्ण संस्थेवर वर्चस्व मिळवले.

आणि, माझ्या मते, Gillette ला अद्वितीय बनवणाऱ्या बऱ्याच गोष्टी उद्ध्वस्त केल्या.

त्यानंतर, Warren Buffett यांनी शेवटी Gillette ची Procter & Gamble ला विक्री का स्वीकारली, हे समजणे सोपे झाले.

P&G ने आधीच्या वर्षातही Gillette विकत घेण्याचा प्रयत्न केला होता.

त्यातील एक प्रयत्न उघडपणे शत्रुत्वपूर्ण होता.

सुरुवातीचे प्रस्ताव फेटाळले गेले होते.

शेवटचा यशस्वी झाला.

जे हरवले ते उत्पादने नव्हती.

जे हरवले ती संस्कृती होती.

ओळख.

कंपनी आणि तिचे ग्राहक यांच्यातील नाते.

नव्या प्रणाली लादल्या गेल्या.

बिलिंगचे प्लॅटफॉर्म बदलले गेले.

लॉजिस्टिक्सचे प्रोग्राम एकमेकांशी नीट संवाद साधू शकले नाहीत.

ग्राहक सेवेला फटका बसला.

जवळपास वर्षभर, विस्कळीतपणा रोजच्या जीवनाचा भाग बनला.

आणि माझ्यासाठी, कथा तिथेच संपली.

उत्पादने टिकली.

ब्रँड टिकले.

पण आणखी काहीतरी टिकले नाही.

Gillette चे हृदय बदलले.

निरोप, माता Gillette.

Ferdinando