



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

SELAMAT TINGGAL, IBU GILLETTE

THE COMPANY · 09

Pengambilalihan Gillette–Duracell

Kepimpinan Gillette pada masa perjanjian itu

Alfred M. Zeien — Pengerusi Lembaga Pengarah dan Ketua Pegawai Eksekutif — ialah lelaki yang meraih kepercayaan penuh Warren Buffett, pemegang saham terbesar Berkshire Hathaway, syarikat pelaburan dari Nebraska.

Selama bertahun-tahun, Zeien makmur. Hasil meningkat. Keuntungan meningkat. Pemegang saham diberi ganjaran.

Gaya Lelaki Gillette-nya memenuhi setiap bilik, setiap pejabat, setiap detik kehidupan kerja kami. Ketika itu kami hampir 25,000 pekerja, langsung dan tidak langsung.

Nilai, keluarga, misi, gaya kepimpinan, pendidikan, dan kepercayaan bahawa individu didahulukan sebelum keuntungan bukan sekadar kata-kata di dinding. Semua itu sebahagian daripada budaya syarikat.

Ganjarannya jelas kelihatan.

Saham Gillette sering memulakan tahun dengan dagangan sekitar dua puluh hingga dua puluh lima dolar dan kerap mengakhiri dua belas bulan kemudian antara lima puluh lima dan enam puluh.

Itulah tahun-tahun kegemilangan.

Syarikat itu menguntungkan, dan dari pekerja gudang hingga Pengerusi, orang ramai bangga menjadi sebahagian daripadanya.

Kemudian tiba soal penggantian.

Michael C. Hawley, orang nombor dua Zeien, akhirnya menjadi CEO selepas Zeien menamatkan mandatnya.

Hawley-lah yang menyelaraskan pengambilalihan Duracell, yang diumumkan pada 12 September 1996 dan disempurnakan pada 30 Disember tahun yang sama.

Hawley percaya bateri ialah perniagaan bernilai tambah tinggi.

Dia melihat produk yang kos pengedarannya hanya mewakili sebahagian kecil daripada harga jualan akhir.

Dia percaya perniagaan bateri boleh menjana margin yang setanding dengan mata pisau cukur.

Apa yang tidak pernah dia sedari sepenuhnya, pada pendapat saya, ialah bateri pada akhirnya hanyalah perniagaan pembuatan. Tidak lebih daripada itu.

Pada masa transaksi itu, Gillette bernilai kira-kira \$8.8 bilion, manakala Duracell dinilai pada kira-kira \$2.1 bilion.

Namun tiada siapa nampaknya sudi mengkaji pasaran yang akhirnya akan mencetuskan masalah-masalah yang menyusul.

Selepas penggabungan, syarikat gabungan itu menjana kira-kira \$10.9 bilion hasil tahunan.

Di pihak Duracell, Pengerusi dan CEO ialah Charles R. Perrin.

Tidak lama selepas pengambilalihan disempurnakan, Perrin meninggalkan syarikat sebelum struktur pengurusan akhir ditetapkan sepenuhnya.

Salah satu perjanjian tidak bertulis yang seolah-olah sentiasa wujud dalam transaksi korporat besar sudah pun berjalan.

Semua orang mesti mendapat tempat.

Tiada siapa boleh disingkirkan terlalu cepat.

Semua orang memerlukan kerusi.

Hawley menghormati persefahaman itu.

Tetapi dia juga membuat keputusan yang, pada pandangan saya, menjadi titik perubahan.

Dia menghapuskan struktur kepimpinan tradisional Gillette dan menaikkan pangkat eksekutif yang datang daripada Oral-B dan Braun.

Para jurutera pun tiba.

Dan dengan sangat cepat menjadi jelas betapa berbezanya cara mereka melihat perniagaan itu.

Mereka telah membina slogan yang terkenal:

“Duracell tahan sehingga lima kali lebih lama.”

Apa yang jarang difahami oleh pengguna ialah ini bukan kebenaran mutlak bagi seluruh kategori.

Mesej itu dibina di sekitar teknologi bateri yang sedang berkembang.

Pasaran beralih daripada penyelesaian asas dan murah kepada teknologi alkali, yang diposisikan sebagai lebih boleh dipercayai dan lebih tahan lama.

Kemudian datang strategi segmentasi yang sudah biasa.

Mula-mula Plus.

Kemudian Ultra.

Lebih banyak peringkat.

Lebih banyak penempatan.

Lebih banyak harga.

Para pengurus ini bercakap tanpa henti tentang keterlihatan, penempatan sekunder dan paparan di pelbagai lokasi.

Mereka telah mempelajari satu pengajaran yang mudah:

Produk dengan kitaran penggantian mesti dijual dengan cepat.

Cara paling pantas untuk mempercepatkan sell-out ialah meletakkan produk di setiap tempat pengguna menoleh.

Paparan lantai kekal menjadi peraturan.

Objektifnya jelas:

Buat pengguna bertembung dengan jenama itu.

Berulang kali.

Dan sekali lagi.

Apa yang masih sukar untuk saya lupakan ialah sebuah perniagaan yang hanya menjana sebahagian kecil daripada hasil Gillette akhirnya menguasai organisasi.

Dan, pada pandangan saya, meruntuhkan sebahagian besar daripada apa yang telah menjadikan Gillette unik.

Selepas itu, lebih mudah untuk memahami mengapa Warren Buffett akhirnya menerima jualan Gillette kepada Procter & Gamble.

P&G pernah cuba mengambil alih Gillette pada tahun-tahun sebelumnya.

Salah satu percubaan itu bersifat bermusuhan secara terbuka.

Pendekatan pertama telah ditolak.

Yang terakhir berjaya.

Yang hilang bukanlah produknya.

Yang hilang ialah budayanya.

Identitinya.

Hubungan antara syarikat dan pelanggannya.

Sistem baharu dipaksakan.

Platform pengebilan ditukar.

Program logistik gagal berkomunikasi dengan betul.

Khidmat pelanggan terjejas.

Selama hampir setahun, gangguan menjadi sebahagian daripada kehidupan harian.

Dan di situlah, bagi saya, kisah itu berakhir.

Produk-produk itu terus hidup.

Jenama-jenama itu terus hidup.

Tetapi sesuatu yang lain tidak.

Hati Gillette berubah.

Selamat tinggal, Ibu Gillette.

Ferdinando