



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

ADDIO, MAMMA GILLETTE

THE COMPANY · 09

L'acquisto 'e Duracell 'a parte 'e Gillette

Chi cumannava a Gillette ô tiempo d'o cuntratto

Alfred M. Zeien — Presidente d'o Cunziglio e Chief Executive Officer — fuje ll'ommo ca se guadagnaje 'a fiducia sana 'e Warren Buffett, 'o primmo azionista 'e Berkshire Hathaway, 'a cumpagnia d'investimente d'o Nebraska.

Pe tant'anne, Zeien facette fortuna. 'O fatturato crescette. 'E guadagne crescertero. 'E azionisti fujeno premiate.

'O stile suojo d'Ommo Gillette inchiva ogne stanza, ogne ufficio, ogne mumento d'a vita nostra 'e fatica. A chillu tiempo èremo quase 25.000 dipendente, dirette e indirette.

'E valore, 'a famiglia, 'a missione, 'o stile 'e cumanno, ll'educazione e 'a fede ca ll'ommo veneva primma d'o guadagno nun erano sulo parole 'ncopp'a nu muro. Erano parte d'a cultura 'e ll'azienda.

'O premio se vedeva.

'O titolo Gillette spisso accummenciava ll'anno attuorno ê vinte, vinticinche dollare e spisso fenescava, dudice mise doppio, tra cinquantacinche e sissanta.

Chilli fujeno ll'anne d'a gloria.

Ll'azienda guadagnava, e d'o magazziniere ô Presidente, 'a gente era orgogliosa 'e ce appartenere.

Po' venette 'a successione.

Michael C. Hawley, 'o nummero duje 'e Zeien, a ll'urdemo addeventaje CEO quanno Zeien fernette 'o mandato suojo.

Fuje Hawley a coordinà ll'acquisto 'e Duracell, annunziato 'o 12 'e settembre 1996 e chiuso 'o 30 'e dicembre d'o stesso anno.

Hawley credeva ca 'e batterie erano n'affare cu nu valore aggiunto àuto.

Vedeva prudotte addò 'e cuoste d'a distribuzione erano sulo nu piezzo piccerillo d'o prezzo 'e vendita finale.

Credeva ca ll'affare d'e batterie puteva dà margine comme a chille d'e lamette.

Chello ca nun capette maje fino 'n fondo, secondo me, è ca 'e batterie, a ll'urdemo, erano n'affare 'e fabbrica. Niente 'e cchiù.

Ô mumento d'o cuntratto, Gillette valeva cchiù o meno 8,8 miliarde 'e dollare, mentre Duracell era valutata attorno ê 2,1 miliarde 'e dollare.

Eppure nisciuno pareva tené gulio 'e studià 'o mercato ca a ll'urdemo avesse purtato 'e guaje ca venettero appriesso.

Doppo 'a fusione, ll'azienda unita faceva cchiù o meno 10,9 miliarde 'e dollare 'e fatturato ogni anno.

D'a parte 'e Duracell, 'o Presidente e CEO era Charles R. Perrin.

Poco doppo ca ll'acquisto fuje chiuso, Perrin se ne jette 'a ll'azienda primma ca 'a struttura finale d'a direzione fosse stata definita.

Uno 'e chilli patte nun scritte ca parono esistere sempe dint'e grosse operaziune aziendale era già 'n cammino.

Ognuno s'aveva trovà nu posto.

Nisciuno se puteva levà 'a miezo troppo ampresa.

Ognuno teneva bisogno 'e 'na seggia.

Hawley rispettaje chillu patto.

Ma pigliaje pure 'a decisione ca, secondo me, fuje 'a svolta.

Levaje 'a struttura 'e cumanno tradizionale 'e Gillette e facette sagli dirigente ca venevano 'a Oral-B e 'a Braun.

Arrivajeno ll'ingegnere.

E ampresa ampresa se capette quanto vedevano ll'affare 'n modo diverso.

Avevano fravecato 'o slogan famoso:

“Duracell dura fino a cinque vote 'e cchiù.”

Chello ca 'e cunzumature raramente capevano era ca chesta nun era 'na verità assoluta pe tutta 'a categoria.

'O messaggio era fravecato attorno a tecnologie d'e batterie ca cagnavano.

'O mercato passaje 'a soluziune semplice e 'e poco prezzo â tecnologia alcalina, ca veneva presentata comme cchiù sicura e cchiù durevole.

Po' venette 'a solita strategia d'e segmento.

Primma Plus.

Po' Ultra.

Cchiù livelle.

Cchiù pusiziunamiente.

Cchiù prezze.

Sti manager parlavano senza fernì maje 'e visibilità, 'e piazzamiente secondarie e d'espusiziune 'n cchiù punte.

Avevano 'mparato 'na lezione semplice:

Nu prudotto ca se cagna a cicle s'adda vennere ampressa.

'A maniera cchiù veloce pe fà correre 'o sell-out è mettere 'o prudotto addò 'o cunzumatore vota 'a capa.

'E espusitore fisse 'nterra addeventajeno 'a rrègula.

Ll'obiettivo era chiaro:

Fà sbattere 'e cunzumature cu 'a marca.

N'ata vota e n'ata vota.

E n'ata vota.

Chello ca pe me resta difficile a scurdà è ca n'affare ca faceva sulo nu piezzo d'o fatturato 'e Gillette a ll'urdemo se mettette a cumannà 'ncopp'a tutta ll'organizzazione.

E, secondo me, a smuntà gran parte 'e chello ca aveva fatto 'a Gillette 'na cosa unica.

Doppo, addeventaje cchiù facile capì pecché Warren Buffett a ll'urdemo accettaje 'a vendita 'e Gillette a Procter & Gamble.

P&G aveva già pruvato a s'accattà Gillette dint'e anne 'e primma.

Uno 'e chilli tentative era stato apertamente ostile.

'E primme approcce erano state rifiutate.

Ll'urdemo jette a buon fine.

Chello ca se perdette nun fujeno 'e prudotte.

Chello ca se perdette fuje 'a cultura.

Ll'identità.

'O rapporto tra ll'azienda e 'e cliente suoje.

Fujeno 'mposte sisteme nuove.

Fujeno cagnate 'e piattaforme d'e fatture.

'E prugramme d'a logistica nun se parlavano comme se deve.

'O servizio ê cliente ne patette.

Pe quase n'anno, 'o scumbussolamento addeventaje parte d'a vita
'e tutt'e juorne.

E llà, pe me, 'a storia fernette.

'E prudotte rummanettero vive.

'E marche rummanettero vive.

Ma n'ata cosa no.

'O core 'e Gillette cagnaje.

Addio, Mamma Gillette.

Ferdinando