



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

ADIO, MAMĂ GILLETTE

THE COMPANY · 09

Achiziția Gillette–Duracell

Conducerea Gillette în momentul tranzacției

Alfred M. Zeien — președinte al consiliului de administrație și CEO — a fost omul care a câștigat încrederea deplină a lui Warren Buffett, cel mai mare acționar al Berkshire Hathaway, compania de investiții din Nebraska.

Mulți ani, Zeien a prosperat. Veniturile au crescut. Profiturile au crescut. Acționarii au fost răsplătiți.

Stilul lui de bărbat Gillette umplea fiecare încăpere, fiecare birou, fiecare clipă a vieții noastre de lucru. Pe atunci eram aproape 25.000 de angajați, direcți și indirecti.

Valorile, familia, misiunea, stilul de conducere, educația și convingerea că individul vine înaintea profitului nu erau simple cuvinte pe un perete. Făceau parte din cultura companiei.

Răsplata se vedea.

Acțiunea Gillette începea adesea anul în jur de douăzeci până la douăzeci și cinci de dolari și termina frecvent, douăsprezece luni mai târziu, între cincizeci și cinci și șazecei.

Aceia au fost anii de glorie.

Compania era profitabilă și, de la angajatul din depozit până la Președinte, oamenii erau mândri că fac parte din ea.

Apoi a venit succesiunea.

Michael C. Hawley, numărul doi al lui Zeien, a devenit în cele din urmă CEO, după ce Zeien și-a încheiat mandatul.

Hawley a fost cel care a coordonat achiziția Duracell, anunțată pe 12 septembrie 1996 și finalizată pe 30 decembrie al aceluiași an.

Hawley credea că bateriile sunt o afacere cu valoare adăugată mare.

Vedea produse ale căror costuri de distribuție reprezentau doar o mică parte din prețul final de vânzare.

Credea că afacerea cu baterii putea genera marje asemănătoare cu cele ale lamelor de ras.

Ceea ce n-a înțeles niciodată pe deplin, după părerea mea, a fost că bateriile erau, în fond, o afacere de producție. Nimic mai mult.

La momentul tranzacției, Gillette valora aproximativ 8,8 miliarde de dolari, în timp ce Duracell era evaluată la aproximativ 2,1 miliarde de dolari.

Și totuși, nimeni nu părea dispus să studieze piața care avea să creeze problemele de mai târziu.

După fuziune, compania rezultată genera venituri anuale de aproximativ 10,9 miliarde de dolari.

De partea Duracell, președinte și CEO era Charles R. Perrin.

La scurt timp după finalizarea achiziției, Perrin a părăsit compania înainte ca structura finală de conducere să fie pe deplin definită.

Unul dintre acele acorduri nescrise care par să existe mereu în marile tranzacții corporative era deja în mișcare.

Toată lumea trebuia să-și găsească un loc.

Nimeni nu putea fi îndepărtat prea repede.

Toată lumea avea nevoie de un scaun.

Hawley a respectat această înțelegere.

Dar a luat și decizia care, după mine, a devenit punctul de cotitură.

A desființat structura tradițională de conducere Gillette și i-a promovat pe directorii veniți de la Oral-B și Braun.

Au sosit inginerii.

Și foarte repede a devenit limpede cât de diferit priveau afacerea.

Ei construiseră faimosul slogan:

„Duracell durează de până la cinci ori mai mult.”

Ceea ce consumatorii înțelegeau rareori era că acesta nu era un adevăr absolut pentru întreaga categorie.

Mesajul era construit în jurul unor tehnologii de baterii aflate în evoluție.

Piața a trecut de la soluții de bază și ieftine la tehnologia alcalină, poziționată ca fiind mai fiabilă și mai durabilă.

Apoi a venit binecunoscuta strategie de segmentare.

Întâi Plus.

Apoi Ultra.

Mai multe niveluri.

Mai multă poziționare.

Mai multe prețuri.

Acești manageri vorbeau la nesfârșit despre vizibilitate, amplasări secundare și display-uri în mai multe locuri.

Învățaseră o lecție simplă:

Un produs cu ciclu de înlocuire trebuie vândut repede.

Cel mai rapid mod de a accelera sell-out-ul este să pui produsul peste tot unde consumatorul întoarce capul.

Display-urile permanente de podea au devenit regula.

Obiectivul era clar:

Să-i faci pe consumatori să se lovească de marcă.

Iar și iar.

Și iar.

Ce îmi rămâne greu de uitat este că o afacere care genera doar o fracțiune din veniturile Gillette a ajuns în cele din urmă să domine organizația.

Și, după părerea mea, să demonteze mare parte din ce făcuse Gillette unic.

După aceea, a devenit mai ușor de înțeles de ce Warren Buffett a acceptat în cele din urmă vânzarea Gillette către Procter & Gamble.

P&G mai încercase să cumpere Gillette în anii dinainte.

Una dintre acele încercări fusese pe față ostilă.

Primele abordări fuseseră respinse.

Ultima a reușit.

Ce s-a pierdut n-au fost produsele.

Ce s-a pierdut a fost cultura.

Identitatea.

Relația dintre companie și clienții ei.

Au fost impuse sisteme noi.

Platformele de facturare au fost schimbate.

Programele de logistică nu comunicau cum trebuie între ele.

Serviciul pentru clienți a avut de suferit.

Timp de aproape un an, perturbarea a devenit parte din viața de zi cu zi.

Și acolo, pentru mine, s-a încheiat povestea.

Produsele au supraviețuit.

Mărcile au supraviețuit.

Dar altceva nu.

Inima Gillette s-a schimbat.

Adio, Mamă Gillette.

Ferdinando