



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

ПРОЩАЙ, МАТЬ GILLETTE

THE COMPANY · 09

Поглощение Duracell компанией Gillette

Руководство Gillette на момент сделки

Альфред М. Зейен — председатель совета директоров и главный исполнительный директор — был человеком, который заслужил полное доверие Уоррена Баффетта, крупнейшего акционера Berkshire Hathaway, инвестиционной компании из Небраски.

Много лет Зейен процветал. Выручка росла. Прибыль росла. Акционеры получали вознаграждение.

Его стиль человека Gillette наполнял каждую комнату, каждый кабинет, каждое мгновение нашей рабочей жизни. В то время нас было почти 25 000 сотрудников, прямых и косвенных.

Ценности, семья, миссия, стиль руководства, воспитание и убеждённость в том, что человек важнее прибыли, были не просто словами на стене. Они были частью культуры компании.

Вознаграждение было зримым.

Акции Gillette часто начинали год примерно на уровне от двадцати до двадцати пяти долларов, а двенадцать месяцев спустя нередко заканчивали его между пятьюдесятью пятью и шестьюдесятью.

То были славные годы.

Компания приносила прибыль, и все — от работника склада до председателя совета директоров — гордились тем, что принадлежат к ней.

Потом пришла пора преемника.

Майкл С. Хоули, человек номер два при Зейене, в итоге стал генеральным директором, когда Зейен завершил свой срок.

Именно Хоули руководил поглощением Duracell, объявленным 12 сентября 1996 года и завершённым 30 декабря того же года.

Хоули считал, что батарейки — бизнес с высокой добавленной стоимостью.

Он видел продукты, у которых затраты на дистрибуцию составляли лишь малую часть конечной розничной цены.

Он верил, что батарейки могут давать маржу, сопоставимую с маржой бритвенных лезвий.

Чего он, на мой взгляд, так до конца и не осознал, так это того, что батарейки в конечном счёте были производственным бизнесом. И ничем больше.

На момент сделки Gillette стоила примерно 8,8 миллиарда долларов, а Duracell оценивалась примерно в 2,1 миллиарда долларов.

И всё же никто, похоже, не желал изучать рынок, который в итоге и породил все дальнейшие проблемы.

После слияния объединённая компания приносила около 10,9 миллиарда долларов годовой выручки.

Со стороны Duracell председателем совета директоров и генеральным директором был Чарльз Р. Перрин.

Вскоре после завершения сделки Перрин покинул компанию — ещё до того, как окончательно определилась структура управления.

Уже действовало одно из тех неписаных соглашений, которые, кажется, всегда существуют в крупных корпоративных сделках.

Каждый должен был найти себе место.

Никого нельзя было убрать слишком быстро.

Каждому нужно было кресло.

Хоули уважал эту договорённость.

Но он принял и решение, которое, на мой взгляд, стало поворотным.

Он упразднил традиционную структуру руководства Gillette и продвинул менеджеров, пришедших из Oral-B и Braun.

Пришли инженеры.

И очень быстро стало ясно, насколько иначе они смотрели на бизнес.

Это они придумали знаменитый слоган:

«Duracell служит до пяти раз дольше».

Чего потребители почти никогда не понимали, так это того, что это утверждение не было абсолютной истиной для всей категории.

Послание строилось вокруг развития технологий батареек.

Рынок переходил от простых и недорогих решений к щелочной технологии, которую позиционировали как более надёжную и долговечную.

Затем последовала знакомая стратегия сегментации.

Сначала Plus.

Потом Ultra.

Больше уровней.

Больше позиционирования.

Больше цен.

Эти менеджеры без конца говорили о видимости, дополнительной выкладке и стойках сразу в нескольких зонах магазина.

Они усвоили простой урок:

Продукт с циклом замены нужно продавать быстро.

Самый быстрый способ ускорить sell-out — поставить продукт везде, куда потребитель повернёт голову.

Постоянные напольные стойки стали правилом.

Цель была ясна:

Заставить потребителя столкнуться с брендом.

Снова и снова.

И ещё раз.

Мне до сих пор трудно забыть, что бизнес, приносивший лишь малую долю выручки Gillette, в итоге стал господствовать во всей организации.

И, на мой взгляд, разбирать по частям многое из того, что делало Gillette уникальной.

После этого стало легче понять, почему Уоррен Баффетт в конце концов согласился на продажу Gillette компании Procter & Gamble.

P&G уже пыталась приобрести Gillette в прежние годы.

Одна из этих попыток была открыто враждебной.

Первые предложения были отвергнуты.

Последняя попытка удалась.

Потеряны были не продукты.

Потеряна была культура.

Идентичность.

Отношения между компанией и её клиентами.

Были навязаны новые системы.

Сменились платформы выставления счетов.

Логистические программы не могли нормально взаимодействовать друг с другом.

Пострадало обслуживание клиентов.

Почти на год сбои стали частью повседневной жизни.

И именно здесь для меня история закончилась.

Продукты выжили.

Бренды выжили.

Но кое-что другое — нет.

Сердце Gillette изменилось.

Прощай, Мать Gillette.

Ferdinando