

GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

KWAHERI, MAMA GILLETTE

THE COMPANY · 09

Ununuzi wa Gillette–Duracell

Uongozi wa Gillette Wakati wa Mkataba

Alfred M. Zeien — Mwenyekiti wa Bodi na Mkurugenzi Mtendaji — ndiye aliyekuwa mtu aliyepata imani kamili ya Warren Buffett, mwanahisa mkubwa zaidi wa Berkshire Hathaway, kampuni ya uwekezaji kutoka Nebraska.

Kwa miaka mingi, Zeien alistawi. Mapato yalikua. Faida ilikua. Wanahisa walituzwa.

Mtindo wake wa Mwanamume wa Gillette ulijaza kila chumba, kila ofisi, kila wakati wa maisha yetu ya kazi. Wakati huo tulikuwa karibu wafanyakazi 25,000, wa moja kwa moja na wasio wa moja kwa moja.

Maadili, familia, dhamira, mtindo wa uongozi, elimu, na imani kwamba mtu binafsi alitangulia faida hayakuwa tu maneno ukutani. Yalikuwa sehemu ya utamaduni wa kampuni.

Tuzo ilionekana.

Hisa za Gillette mara nyingi zilianza mwaka zikiuzwa karibu dola ishirini hadi ishirini na tano na mara kwa mara zilimaliza miezi kumi na miwili baadaye kati ya hamsini na tano na sitini.

Hiyo ilikuwa miaka ya utukufu.

Kampuni ilikuwa na faida, na kuanzia mfanyakazi wa ghala hadi Mwenyekiti, watu walijivunia kuwa sehemu yake.

Kisha ikaja zamu ya mrithi.

Michael C. Hawley, namba mbili wa Zeien, hatimaye akawa Mkurugenzi Mtendaji baada ya Zeien kumaliza muhula wake.

Ni Hawley aliyeratibu ununuzi wa Duracell, uliotangazwa tarehe 12 Septemba 1996, na kukamilishwa tarehe 30 Desemba mwaka huohuo.

Hawley aliamini kwamba betri zilikuwa biashara yenye thamani kubwa ya ziada.

Aliona bidhaa ambazo gharama zake za usambazaji ziliwakilisha sehemu ndogo tu ya bei ya mwisho ya kuuzia.

Aliamini kwamba biashara ya betri ingeweza kuzalisha faida ya kiwango sawa na ile ya nyembe.

Kile ambacho hakukitambua kikamilifu kamwe, kwa maoni yangu, ni kwamba betri hatimaye zilikuwa biashara ya utengenezaji. Si zaidi ya hapo.

Wakati wa muamala, Gillette ilikuwa na thamani ya takriban dola bilioni 8.8, wakati Duracell ilithaminiwa kwa takriban dola bilioni 2.1.

Hata hivyo, hakuna aliyeonekana kuwa tayari kuchunguza soko ambalo hatimaye lingezaa matatizo yaliyofuata.

Baada ya muungano, kampuni iliyounganishwa ilizalisha takriban dola bilioni 10.9 za mapato ya kila mwaka.

Upande wa Duracell, Mwenyekiti na Mkurugenzi Mtendaji alikuwa Charles R. Perrin.

Muda mfupi baada ya ununuzi kukamilika, Perrin aliondoka kampuni kabla muundo wa mwisho wa uongozi haujafafanuliwa

kikamilifu.

Mojawapo ya yale makubaliano yasiyoandikwa ambayo daima huonekana kuwepo katika miamala mikubwa ya makampuni yalikuwa tayari yakitekelezwa.

Kila mtu alipaswa kupata mahali.

Hakuna aliyeweza kuondolewa haraka mno.

Kila mtu alihitaji kiti.

Hawley aliheshimu maelewano hayo.

Lakini pia alifanya uamuzi ambao, kwa mtazamo wangu, ukawa hatua ya mageuzi.

Aliondoa muundo wa jadi wa uongozi wa Gillette na kuwapandisha vyeo watendaji waliotoka Oral-B na Braun.

Wahandisi waliwasili.

Na upesi sana ikawa wazi jinsi walivyoiona biashara kwa namna tofauti.

Walikuwa wamejenga kauli mbiu maarufu:

“Duracell hudumu hadi mara tano zaidi.”

Kile ambacho walaji walielewa mara chache ni kwamba huu haukuwa ukweli kamili kwa kundi zima la bidhaa.

Ujumbe ulijengwa juu ya teknolojia za betri zilizokuwa zikibadilika.

Soko lilihama kutoka suluhisho za msingi na za bei nafuu kuelekea teknolojia ya alkali, iliyowekwa kama ya kuaminika zaidi na inayodumu muda mrefu zaidi.

Kisha ukaja mkakati unaojulikana wa kugawa soko kwa makundi.

Kwanza, Plus.

Kisha Ultra.

Ngazi zaidi.

Nafasi zaidi sokoni.

Bei zaidi.

Mameneja hawa walizungumza bila kikomo kuhusu kuonekana, uwekaji wa ziada madukani, na maonyesho katika maeneo mengi.

Walikuwa wamejifunza somo rahisi:

Bidhaa yenye mzunguko wa kubadilishwa lazima iuzwe haraka.

Njia ya haraka zaidi ya kuongeza kasi ya sell-out ni kuweka bidhaa kila mahali ambapo mlaji anageuza kichwa chake.

Vibanda vya kudumu vya maonyesho sakafuni vikawa kanuni.

Lengo lilikuwa wazi:

Kuwafanya walaji wagongane na chapa.

Tena na tena.

Na tena.

Kile ambacho bado ni vigumu kwangu kusahau ni kwamba biashara iliyozalisha sehemu ndogo tu ya mapato ya Gillette hatimaye ilikuja kutawala shirika.

Na, kwa mtazamo wangu, kuvunja sehemu kubwa ya kile kilichoifanya Gillette kuwa ya kipekee.

Baada ya hapo, ikawa rahisi zaidi kuelewa kwa nini Warren Buffett hatimaye alikubali kuuzwa kwa Gillette kwa Procter & Gamble.

P&G ilikuwa tayari imejaribu kuinunua Gillette katika miaka iliyotangulia.

Mojawapo ya majaribio hayo lilikuwa la uhasama wa wazi.

Hatua za kwanza za kuikaribia zilikuwa zimekataliwa.

Ya mwisho ilifaulu.

Kilichopotea hakikuwa bidhaa.

Kilichopotea kilikuwa utamaduni.

Utambulisho.

Uhusiano kati ya kampuni na wateja wake.

Mifumo mipya ililazimishwa.

Majukwaa ya ankara yalibadilishwa.

Programu za lojistiki zilishindwa kuwasiliana ipasavyo.

Huduma kwa wateja iliathirika.

Kwa karibu mwaka mmoja, vurugu zikawa sehemu ya maisha ya kila siku.

Na hapo, kwangu, ndipo hadithi ilipoishia.

Bidhaa zilinusurika.

Chapa zilinusurika.

Lakini kitu kingine hakikunusurika.

Moyo wa Gillette ulibadilika.

Kwaheri, Mama Gillette.

Ferdinando