

GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

விடைபெறுகிறேன், அன்னை GILLETTE

THE COMPANY · 09

Gillette–Duracell கையகப்படுத்தல்

ஒப்பந்தத்தின் காலத்தில் Gillette-இன் தலைமை

Alfred M. Zeien — இயக்குநர் குழுவின் தலைவரும் தலைமைச் செயல் அதிகாரியும் — Nebraska-வைச் சேர்ந்த முதலீட்டு நிறுவனமான Berkshire Hathaway-இன் மிகப் பெரிய பங்குதாரரான Warren Buffett-இன் முழு நம்பிக்கையைப் பெற்ற மனிதர்.

பல ஆண்டுகள் Zeien செழித்தார். வருவாய் வளர்ந்தது. லாபம் வளர்ந்தது. பங்குதாரர்களுக்கு வெகுமதி கிடைத்தது.

அவருடைய Gillette மனிதர் பாணி ஒவ்வோர் அறையையும், ஒவ்வோர் அலுவலகத்தையும், எங்கள் பணி வாழ்க்கையின் ஒவ்வொரு தருணத்தையும் நிரப்பியது. அப்போது நாங்கள் நேரடியாகவும் மறைமுகமாகவும் கிட்டத்தட்ட 25,000 ஊழியர்கள்.

விழுமியங்கள், குடும்பம், நோக்கம், தலைமைப் பாணி, கல்வி, லாபத்துக்கு முன் தனிமனிதன் என்ற நம்பிக்கை — இவை சுவரில் எழுதப்பட்ட வெறும் சொற்கள் அல்ல. அவை நிறுவனத்தின் பண்பாட்டின் ஒரு பகுதி.

வெகுமதி கண்ணுக்குத் தெரிந்தது.

Gillette பங்கு அடிக்கடி ஆண்டின் தொடக்கத்தில் இருபது முதல் இருபத்தைந்து டாலர் அளவில்

வர்த்தகமாகி, பன்னிரண்டு மாதங்கள் கழித்து ஐம்பத்தைந்துக்கும் அறுபதுக்கும் இடையில் முடிந்தது.

அவை பொற்காலங்கள்.

நிறுவனம் லாபகரமாக இருந்தது; கிடங்கு ஊழியர் முதல் தலைவர் வரை, அதைச் சேர்ந்தவர்கள் என்பதில் மக்கள் பெருமைப்பட்டார்கள்.

பிறகு வாரிசுரிமை வந்தது.

Zeien-இன் இரண்டாம் இடத்தவரான Michael C. Hawley, Zeien தன் பதவிக்காலத்தை முடித்த பிறகு, இறுதியில் CEO ஆனார்.

12 செப்டம்பர் 1996 அன்று அறிவிக்கப்பட்டு, அதே ஆண்டு 30 டிசம்பர் அன்று நிறைவடைந்த Duracell கையகப்படுத்தலை ஒருங்கிணைத்தவர் Hawley-தான்.

பேட்டரிகள் உயர் மதிப்புக் கூட்டப்பட்ட வணிகம் என்று Hawley நம்பினார்.

இறுதி விற்பனை விலையில் விநியோகச் செலவுகள் ஒரு சிறு பகுதியை மட்டுமே கொண்ட பொருட்களை அவர் கண்டார்.

பேட்டரி வணிகம் சவர பிளேடுகளுக்கு இணையான லாப வரம்புகளை உருவாக்க முடியும் என்று அவர் நம்பினார்.

என் கருத்தில், அவர் ஒருபோதும் முழுமையாக உணராதது, பேட்டரிகள் இறுதியில் ஓர் உற்பத்தி வணிகம் என்பதைத்தான். அதற்கு மேல் எதுவும் இல்லை.

பரிவர்த்தனையின் போது, Gillette-இன் மதிப்பு சுமார் 8.8 பில்லியன் டாலர், Duracell-இன் மதிப்பு ஏறக்குறைய 2.1

பில்லியன் டாலர்.

ஆனாலும், பின்னர் தொடர்ந்த பிரச்சினைகளை இறுதியில் உருவாக்கவிருந்த சந்தையை ஆய்வு செய்ய யாரும் தயாராக இருந்ததாகத் தெரியவில்லை.

இணைப்புக்குப் பிறகு, ஒருங்கிணைந்த நிறுவனம் ஆண்டுக்குச் சுமார் 10.9 பில்லியன் டாலர் வருவாய் ஈட்டியது.

Duracell தரப்பில், தலைவரும் CEO-வும் Charles R. Perrin.

கையகப்படுத்தல் நிறைவடைந்த சிறிது காலத்திலேயே, இறுதி நிர்வாகக் கட்டமைப்பு முழுமையாக வரையறுக்கப்படுவதற்கு முன்பே, Perrin நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறினார்.

பெரிய நிறுவனப் பரிவர்த்தனைகளில் எப்போதும் இருப்பதாகத் தோன்றும் எழுதப்படாத ஒப்பந்தங்களில் ஒன்று ஏற்கெனவே இயங்கிக்கொண்டிருந்தது.

எல்லோருக்கும் ஓர் இடம் கிடைக்க வேண்டும்.

யாரையும் மிக விரைவாக நீக்க முடியாது.

எல்லோருக்கும் ஒரு நாற்காலி தேவை.

Hawley அந்தப் புரிதலை மதித்தார்.

ஆனால், என் பார்வையில், திருப்புமுனையாக அமைந்த முடிவையும் அவர் எடுத்தார்.

அவர் பாரம்பரிய Gillette தலைமைக் கட்டமைப்பை நீக்கிவிட்டு, Oral-B, Braun ஆகியவற்றிலிருந்து வந்த நிர்வாகிகளுக்குப் பதவி உயர்வு அளித்தார்.

பொறியாளர்கள் வந்தார்கள்.

அவர்கள் வணிகத்தை எவ்வளவு வேறுவிதமாகப் பார்த்தார்கள் என்பது மிக விரைவிலேயே தெளிவானது.

அவர்கள்தான் அந்தப் புகழ்பெற்ற விளம்பர வாசகத்தை உருவாக்கியிருந்தார்கள்:

"Duracell ஐந்து மடங்கு வரை அதிக நேரம் நீடிக்கும்."

நுகர்வோர் அரிதாகவே புரிந்துகொண்டது, இது முழுப் பிரிவுக்கும் பொருந்தும் முழுமையான உண்மை அல்ல என்பதை.

அந்தச் செய்தி வளர்ந்துவரும் பேட்டரித் தொழில்நுட்பங்களைச் சுற்றிக் கட்டப்பட்டிருந்தது.

சந்தை அடிப்படையான, மலிவான தீர்வுகளிலிருந்து ஆல்கலைன் தொழில்நுட்பத்தை நோக்கி நகர்ந்தது; அது அதிக நம்பகமானதாகவும் நீண்ட காலம் நீடிப்பதாகவும் நிலைநிறுத்தப்பட்டது.

பிறகு பழக்கமான பிரிவுபடுத்தல் உத்தி வந்தது.

முதலில் Plus.

பிறகு Ultra.

இன்னும் அதிக அடுக்குகள்.

இன்னும் அதிக நிலைநிறுத்தல்.

இன்னும் அதிக விலைகள்.

இந்த மேலாளர்கள் கண்ணில் படுதல், இரண்டாம் நிலைக் காட்சியிடம், பல இடக் காட்சிப்படுத்தல்கள் பற்றி முடிவில்லாமல் பேசினார்கள்.

அவர்கள் ஓர் எளிய பாடத்தைக் கற்றிருந்தார்கள்:

மாற்றுச் சுழற்சி கொண்ட ஒரு பொருள் வேகமாக விற்கப்பட வேண்டும்.

இறுதி விற்பனையை விரைவுபடுத்த மிக வேகமான வழி, நுகர்வோர் தலையைத் திருப்பும் ஒவ்வோர் இடத்திலும் பொருளை வைப்பதுதான்.

நிரந்தரத் தரைக் காட்சி அமைப்புகள் விதியாயின.

நோக்கம் தெளிவாக இருந்தது:

நுகர்வோரை பிராண்டுடன் மோத வைப்பது.

மீண்டும் மீண்டும்.

இன்னும் ஒருமுறை.

Gillette-இன் வருவாயில் ஒரு பகுதியை மட்டுமே ஈட்டிய ஒரு வணிகம் இறுதியில் அமைப்பையே ஆதிக்கம் செய்யத் தொடங்கியது என்பதுதான் நான் மறப்பதற்குக் கடினமாக இருக்கிறது.

மேலும், என் பார்வையில், Gillette-ஐத் தனித்துவமாக்கியிருந்தவற்றில் பெரும்பகுதியைச் சிதைத்தது.

அதற்குப் பிறகு, Warren Buffett ஏன் இறுதியில் Gillette-ஐ Procter & Gamble-க்கு விற்பதை ஏற்றுக்கொண்டார் என்பதைப் புரிந்துகொள்வது எளிதானது.

முந்தைய ஆண்டுகளில் P&G ஏற்கெனவே Gillette-ஐக் கையகப்படுத்த முயன்றிருந்தது.

அந்த முயற்சிகளில் ஒன்று வெளிப்படையான பகைமை கொண்டதாக இருந்தது.

முதல் அணுகுமுறைகள் நிராகரிக்கப்பட்டன.

இறுதியானது வெற்றி பெற்றது.

இழந்தது பொருட்கள் அல்ல.

இழந்தது பண்பாடு.

அடையாளம்.

நிறுவனத்துக்கும் அதன் வாடிக்கையாளர்களுக்கும் இடையிலான உறவு.

புதிய அமைப்புகள் திணிக்கப்பட்டன.

விலைப்பட்டியல் தளங்கள் மாற்றப்பட்டன.

தளவாட நிரல்கள் ஒன்றோடொன்று சரியாகத் தொடர்புகொள்ளத் தவறின.

வாடிக்கையாளர் சேவை பாதிக்கப்பட்டது.

கிட்டத்தட்ட ஓர் ஆண்டு, சீர்குலைவு அன்றாட வாழ்க்கையின் ஒரு பகுதியானது.

என்னைப் பொறுத்தவரை, கதை அங்கேதான் முடிந்தது.

பொருட்கள் பிழைத்தன.

பிராண்டுகள் பிழைத்தன.

ஆனால் வேறொன்று பிழைக்கவில்லை.

Gillette-இன் இதயம் மாறியது.

விடைபெறுகிறேன், அன்னை Gillette.

Ferdinando