



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

ลาก่อน แม่ GILLETTE

THE COMPANY · 09

การเข้าซื้อกิจการ Gillette–Duracell

ผู้นำของ Gillette ในช่วงเวลาของดิลล์

Alfred M. Zeien — ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร — คือชายผู้ได้รับความไว้วางใจอย่างสมบูรณ์จาก Warren Buffett ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดของ Berkshire Hathaway บริษัทลงทุนจาก Nebraska

Zeien รุ่งเรืองอยู่หลายปี รายได้เติบโต กำไรเติบโต ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทน

สไตส์ผู้ชาย Gillette ของเขาเต็มเต็มทุกห้อง ทุกสำนักงาน ทุกช่วงเวลาในชีวิต การทำงานของเรา ในเวลานั้นเรามีพนักงานเกือบ 25,000 คน ทั้งทางตรงและทางอ้อม

คุณค่า ครอบครัว พันธกิจ สไตส์ความเป็นผู้นำ การศึกษา และความเชื่อว่าคนมาก่อนกำไร ไม่ใช่แค่ถ้อยคำบนผนัง มันเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมบริษัท

ผลตอบแทนนั้นมองเห็นได้

หุ้น Gillette มักเริ่มต้นปีที่เราคาราวีลิปถึงยิปป์ห้าดอลลาร์ และบ่อยครั้งที่สิบสองเดือนต่อมาจบลงที่ระหว่างห้าสิบห้าถึงหกสิบ

นั่นคือปีแห่งความรุ่งโรจน์

บริษัทมีกำไร และตั้งแต่พนักงานคลังสินค้าไปจนถึงประธานกรรมการ ทุกคนภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง

แล้วการสืบทอดตำแหน่งก็มาถึง

Michael C. Hawley มีรองของ Zeien ได้เป็น CEO ในที่สุด หลังจาก Zeien ครบวาระ

Hawley คือผู้ประสานงานการเข้าซื้อกิจการ Duracell ซึ่งประกาศเมื่อ 12 กันยายน 1996 และเสร็จสมบูรณ์ในวันที่ 30 ธันวาคม ปีเดียวกัน

Hawley เชื่อว่าแบตเตอรี่เป็นธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่มสูง

เขาเห็นสินค้าที่ต้นทุนการกระจายสินค้าเป็นเพียงส่วนเล็ก ๆ ของราคาขายสุดท้าย

เขาเชื่อว่าธุรกิจแบตเตอรี่จะสร้างอัตรากำไรได้ใกล้เคียงกับไบมิโดโคน

สิ่งที่เขาไม่เคยตระหนักอย่างเต็มที่ ในความเห็นของผม คือแบตเตอรี่เป็นธุรกิจการผลิตโดยแท้ ไม่มีอะไรมากกว่านั้น

ในเวลาที่ทำธุรกรรม Gillette มีมูลค่าประมาณ 8.8 พันล้านดอลลาร์ ขณะที่ Duracell มีมูลค่าราว 2.1 พันล้านดอลลาร์

แต่ดูเหมือนไม่มีใครยอมศึกษาตลาดที่ในที่สุดจะสร้างปัญหาตามมา

หลังการควบรวม บริษัทที่รวมกันสร้างรายได้ต่อปีประมาณ 10.9 พันล้านดอลลาร์

ฝั่ง Duracell ประธานกรรมการและ CEO คือ Charles R. Perrin

ไม่นานหลังการเข้าซื้อกิจการเสร็จสิ้น Perrin ก็ออกจากบริษัทก่อนที่โครงสร้างผู้บริหารชั้นสุดท้ายจะถูกกำหนดอย่างสมบูรณ์

ข้อตกลงที่ไม่ได้เขียนไว้แบบที่ดูเหมือนจะมีอยู่เสมอในธุรกรรมใหญ่ขององค์กรได้เริ่มดำเนินไปแล้ว

ทุกคนต้องหาที่ทางของตัวเอง

ไม่มีใครถูกปลดเร็วเกินไปได้

ทุกคนต้องมีเก้าอี้

Hawley เคารพข้อตกลงนั้น

แต่เขาก็ตัดสินใจในสิ่งที่ ในมุมมองของผม กลายเป็นจุดเปลี่ยน

เขารื้อโครงสร้างผู้นำแบบดั้งเดิมของ Gillette และเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารที่มาจาก Oral-B และ Braun

เหล่าวิศวกรมาถึง

และไม่นานก็ชัดเจนว่าพวกเขามองธุรกิจต่างออกไปเพียงใด

พวกเขาเป็นผู้สร้างคำโฆษณาอันโด่งดัง:

"Duracell ใช้งานได้นานกว่าถึงห้าเท่า"

สิ่งที่ผู้บริโภคไม่ค่อยเข้าใจคือ นี่ไม่ใช่ความจริงสัมบูรณ์สำหรับสินค้าทั้งหมด

ข้อความนั้นสร้างขึ้นรอบเทคโนโลยีแบตเตอรี่ที่พัฒนาไปเรื่อย ๆ

ตลาดเคลื่อนจากทางเลือกพื้นฐานราคาถูกไปสู่เทคโนโลยีอัลคาไลน์ ซึ่งถูกวางตำแหน่งว่าเชื่อถือได้มากกว่าและใช้งานได้นานกว่า

แล้วก็มาถึงกลยุทธ์การแบ่งกลุ่มที่คุ้นเคย

อันดับแรก Plus

แล้วก็ Ultra

ระดับมากขึ้น

การวางตำแหน่งมากขึ้น

ราคามากขึ้น

ผู้จัดการเหล่านี้พูดไม่หยุดเรื่องการมองเห็น การจัดวางจุดที่สอง และการจัดแสดงหลายจุด

พวกเขาได้เรียนรู้บทเรียนง่าย ๆ ข้อหนึ่ง:

สินค้าที่มีรอบการเปลี่ยนใหม่ต้องขายให้เร็ว

วิธีที่เร็วที่สุดในการเร่งยอดขายออกคือวางสินค้าไว้ทุกที่ที่ผู้บริโภคหันศีรษะไป

ชั้นวางตั้งพื้นการกลายเป็นกฎ

เป้าหมายชัดเจน:

ทำให้ผู้บริโภคชนเข้ากับแบรนด์

ครั้งแล้วครั้งเล่า

และอีกครั้ง

สิ่งที่ผมยังสืมได้ยากคือ ธุรกิจที่สร้างรายได้เพียงเลี้ยวหนึ่งของ Gillette ในที่สุด
กลับเข้ามาครอบงำองค์กร

และในมุมมองของผม ได้รื้อทำลายสิ่งที่ทำให้ Gillette ไม่เหมือนใครไปเสียมาก
หลังจากนั้น มันก็เข้าใจได้ง่ายขึ้นว่าทำไม Warren Buffett จึงยอมรับการขาย
Gillette ให้ Procter & Gamble ในที่สุด

P&G เคยพยายามเข้าซื้อ Gillette มาแล้วในปีก่อน ๆ

หนึ่งในความพยายามเหล่านั้นเป็นการเทกโอเวอร์อย่างไม่เป็นมิตรอย่างเปิดเผย
การทาบหามครั้งแรก ๆ ถูกปฏิเสธ

ครั้งสุดท้ายสำเร็จ

สิ่งที่สูญเสียไปไม่ใช่สินค้า

สิ่งที่สูญเสียไปคือวัฒนธรรม

ตัวตน

ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า

ระบบใหม่ถูกบังคับใช้

แพลตฟอร์มการออกใบแจ้งหนี้ถูกเปลี่ยน

โปรแกรมโลจิสติกส์สื่อสารกันไม่ได้อย่างที่ควร

การบริการลูกค้าแย่

เกือบหนึ่งปี ความปั่นป่วนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน

และสำหรับผม นั่นคือจุดที่เรื่องราวจบลง

สินค้าน่าอด

แบนด์รูด

แต่อีกสิ่งหนึ่งไม่รูด

หัวใจของ Gillette เปลี่ยนไป

*ลาก่อน แม่ **Gillette***

Ferdinando