



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

PAALAM, INANG GILLETTE

THE COMPANY · 09

Ang Pagbili ng Gillette sa Duracell

Ang Pamunuan ng Gillette sa Panahon ng Kasunduan

Si Alfred M. Zeien — Tagapangulo ng Lupon at Punong Ehekutibong Opisyal — ang lalaking nakakuha ng buong tiwala ni Warren Buffett, ang pinakamalaking shareholder ng Berkshire Hathaway, ang kompanya ng pamumuhunan mula sa Nebraska.

Sa loob ng maraming taon, umunlad si Zeien. Lumaki ang kita. Lumaki ang tubo. Ginantimpalaan ang mga shareholder.

Pinuno ng kanyang istilo ng Lalaking Gillette ang bawat silid, bawat tanggapan, bawat sandali ng aming buhay sa trabaho. Noong panahong iyon, halos 25,000 kaming empleyado, direkta at di-direkta.

Ang mga pagpapahalaga, ang pamilya, ang misyon, ang istilo ng pamumuno, ang edukasyon, at ang paniniwalang nauuna ang indibidwal kaysa sa tubo ay hindi lamang mga salitang nakasulat sa pader. Bahagi sila ng kultura ng kompanya.

Kita ang gantimpala.

Madalas na nagsisimula ang taon ng sapi ng Gillette sa halagang mga dalawampu hanggang dalawampu't limang dolyar at kadalasang nagtatapos makalipas ang labindalawang buwan sa pagitan ng limampu't lima at animnapu.

Iyon ang mga taon ng kaluwalhatian.

Kumikita ang kompanya, at mula sa empleyado ng bodega hanggang sa Tagapangulo, ipinagmamalaki ng mga tao na kabilang sila.

Saka dumating ang paghahalili.

Si Michael C. Hawley, ang numero dos ni Zeien, ay kalaunang naging CEO matapos tapusin ni Zeien ang kanyang mandato.

Si Hawley ang nag-ugnay sa pagbili sa Duracell, na inanunsiyo noong Setyembre 12, 1996, at nakumpleto noong Disyembre 30 ng parehong taon.

Naniniwala si Hawley na negosyong may mataas na dagdag na halaga ang mga baterya.

Nakakita siya ng mga produktong ang gastos sa distribusyon ay maliit na bahagi lamang ng huling presyo ng benta.

Naniniwala siyang ang negosyo ng baterya ay makalilikha ng mga margin na kahawig ng sa mga talim ng pang-ahit.

Ang hindi niya kailanman lubos na natanto, sa palagay ko, ay na ang mga baterya ay sa huli isang negosyo ng pagmamanupaktura. Wala nang iba pa.

Sa panahon ng transaksyon, humigit-kumulang \$8.8 bilyon ang halaga ng Gillette, habang tinatayang \$2.1 bilyon ang Duracell.

Gayunman, tila walang sinumang handang pag-aralan ang pamilihang sa huli ay lilikha ng mga problemang sumunod.

Matapos ang pagsasanib, humigit-kumulang \$10.9 bilyon ang taunang kita ng pinagsamang kompanya.

Sa panig ng Duracell, si Charles R. Perrin ang Tagapangulo at CEO.

Di-nagtagal matapos makumpleto ang pagbili, umalis si Perrin sa kompanya bago pa lubos na natukoy ang huling istruktura ng pamunuan.

Umaandar na ang isa sa mga di-nakasulat na kasunduang tila laging umiiral sa malalaking transaksiyong pangkorporasyon.

Kailangang makahanap ng puwesto ang lahat.

Walang maaaring alisin nang masyadong mabilis.

Kailangan ng lahat ng upuan.

Iginalang ni Hawley ang pagkakaunawaang iyon.

Ngunit siya rin ang gumawa ng desisyong, sa tingin ko, ay naging punto ng pagbabago.

Inalis niya ang tradisyonal na istruktura ng pamunuan ng Gillette at itinaas ang mga ehekutibong galing sa Oral-B at Braun.

Dumating ang mga inhinyero.

At napakabilis na naging malinaw kung gaano kaiba ang tingin nila sa negosyo.

Sila ang bumuo ng tanyag na pahayag:

“Ang Duracell ay tumatagal nang hanggang limang beses na mas matagal.”

Ang bihirang maunawaan ng mga mamimili ay na hindi ito ganap na katotohanan sa buong kategorya.

Binuo ang mensahe sa palibot ng umuunlad na mga teknolohiya ng baterya.

Lumipat ang pamilihan mula sa mga payak at murang solusyon patungo sa teknolohiyang alkaline, na ipinuwesto bilang mas

maaasahan at mas matagal.

Saka dumating ang pamilyar na estratehiya ng segmentasyon.

Una ang Plus.

Saka ang Ultra.

Mas maraming antas.

Mas maraming pagpoposisyon.

Mas maraming presyo.

Walang-katapusang nagsalita ang mga manager na ito tungkol sa kakayahang makita, sa pangalawang pagkakalagay, at sa mga display sa maraming lokasyon.

Natutunan nila ang isang simpleng aral:

Ang produktong may siklo ng pagpapalit ay kailangang maibenta nang mabilis.

Ang pinakamabilis na paraan para pabilisin ang sell-out ay ilagay ang produkto saanman lumigon ang mamimili.

Naging tuntunin ang mga permanenteng display sa sahig.

Malinaw ang layunin:

Pabanggain ang mga mamimili sa brand.

Paulit-ulit.

At paulit-ulit pa.

Ang nananatiling mahirap para sa akin na kalimutan ay na ang isang negosyong kumikita lamang ng maliit na bahagi ng kita ng Gillette ay kalaunang nangibabaw sa organisasyon.

At, sa tingin ko, ay gumiba sa malaking bahagi ng nagpatangi sa Gillette.

Pagkatapos noon, naging mas madaling maunawaan kung bakit sa huli ay tinanggap ni Warren Buffett ang pagbebenta ng Gillette sa Procter & Gamble.

Sinubukan na ng P&G na bilhin ang Gillette noong mga nakaraang taon.

Hayagang marahas ang isa sa mga pagtatangkang iyon.

Tinanggihan ang mga unang paglapit.

Nagtagumpay ang huli.

Hindi ang mga produkto ang nawala.

Ang kultura ang nawala.

Ang pagkakakilanlan.

Ang ugnayan ng kompanya at ng mga kliyente nito.

Ipinataw ang mga bagong sistema.

Pinalitan ang mga plataporma ng pagsingil.

Hindi nagkaintindihan nang maayos ang mga programa ng logistics.

Nagdusa ang serbisyo sa kliyente.

Sa loob ng halos isang taon, naging bahagi ng araw-araw na buhay ang kaguluhan.

At iyon, para sa akin, ang wakas ng kuwento.

Nakaligtas ang mga produkto.

Nakaligtas ang mga brand.

Ngunit may ibang hindi nakaligtas.

Nagbago ang puso ng Gillette.

Paalam, Inang Gillette.

Ferdinando