



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

HOŞÇA KAL, GILLETTE ANA

THE COMPANY · 09

Gillette–Duracell Satın Alması

Anlaşma Sırasında Gillette’in Yönetimi

Alfred M. Zeien — Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı — Nebraska’daki yatırım şirketi Berkshire Hathaway’in en büyük hissedarı Warren Buffett’ın tam güvenini kazanmış adamdı.

Zeien uzun yıllar boyunca parladı. Gelirler arttı. Kârlar arttı. Hissedarlar ödüllendirildi.

Onun Gillette Adamı tarzı her odayı, her ofisi, çalışma hayatımızın her anını dolduruyordu. O zamanlar doğrudan ve dolaylı neredeyse 25.000 çalışandık.

Değerler, aile, misyon, liderlik tarzı, eğitim ve bireyin kârdan önce geldiği inancı duvardaki kelimelerden ibaret değildi. Şirketin kültürünün parçasıydılar.

Ödül gözle görülüyordu.

Gillette hissesi yıla çoğu zaman yirmi ile yirmi beş dolar civarında başlar ve on iki ay sonra sık sık elli beş ile altmış arasında kapanırdı.

Bunlar şan yıllarıydı.

Şirket kârlıydı ve depo çalışanından Yönetim Kurulu Başkanına kadar insanlar oraya ait olmaktan gurur duyuyordu.

Sonra halefiyet geldi.

Zeien'in iki numarası Michael C. Hawley, Zeien görev süresini tamamladıktan sonra sonunda CEO oldu.

12 Eylül 1996'da duyurulan ve aynı yılın 30 Aralık günü tamamlanan Duracell satın alımını koordine eden Hawley'ydi.

Hawley pillerin yüksek katma değerli bir iş olduğuna inanıyordu.

Dağıtım maliyetlerinin nihai satış fiyatının yalnızca küçük bir kısmını oluşturduğu ürünler görüyordu.

Pil işinin jiletlerinkine benzer kâr marjları sağlayabileceğine inanıyordu.

Bence hiçbir zaman tam olarak fark etmediği şey, pillerin özünde bir üretim işi olduğuydu. Fazlası değil.

İşlem sırasında Gillette yaklaşık 8,8 milyar dolar değerindeydi, Duracell ise kabaca 2,1 milyar dolar olarak değerlendiriliyordu.

Yine de kimse, ardından gelecek sorunları sonunda yaratacak olan pazarı incelemeye istekli görünmüyordu.

Birleşmeden sonra birleşik şirket yıllık yaklaşık 10,9 milyar dolar gelir elde ediyordu.

Duracell tarafında Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO Charles R. Perrin'di.

Satın alma tamamlandıktan kısa süre sonra Perrin, nihai yönetim yapısı tam olarak belirlenmeden şirketten ayrıldı.

Büyük şirket işlemlerinde hep var gibi görünen o yazılı olmayan anlaşmalardan biri çoktan işlemeye başlamıştı.

Herkes bir yer bulmak zorundaydı.

Kimse fazla çabuk uzaklaştıramazdı.

Herkesin bir koltuğa ihtiyacı vardı.

Hawley bu mutabakata saygı gösterdi.

Ama bence dönüm noktası olan kararı da o verdi.

Geleneksel Gillette yönetim yapısını kaldırdı ve Oral-B ile Braun'dan gelen yöneticileri terfi ettirdi.

Mühendisler geldi.

Ve işe ne kadar farklı baktıkları çok çabuk anlaşıldı.

Ünlü sloganı onlar oluşturmuştu:

“Duracell beş kata kadar daha uzun dayanır.”

Tüketicilerin nadiren anladığı şey, bunun bütün kategori için mutlak bir gerçek olmadığıydı.

Mesaj, gelişen pil teknolojileri üzerine kurulmuştu.

Pazar, basit ve ucuz çözümlerden daha güvenilir ve daha uzun ömürlü olarak konumlandırılan alkalın teknolojisine doğru kaydı.

Sonra bilindik segmentasyon stratejisi geldi.

Önce Plus.

Sonra Ultra.

Daha fazla kademe.

Daha fazla konumlandırma.

Daha fazla fiyat.

Bu yöneticiler görünürlükten, ikincil teşhirden ve çok noktalı stantlardan durmadan söz ediyordu.

Basit bir ders öğrenmişlerdi:

Yenileme döngüsü olan bir ürün hızlı satılmalıdır.

Sell-out'u hızlandırmanın en hızlı yolu, ürünü tüketicinin başını çevirdiği her yere koymaktır.

Kalıcı yer stantları kural hâline geldi.

Amaç açıldı:

Tüketicuyu markayla çarpıştırmak.

Tekrar tekrar.

Ve yine.

Unutmakta hâlâ zorlandığım şey, Gillette'in gelirinin yalnızca küçük bir kısmını üreten bir işin sonunda organizasyona hâkim olmasıdır.

Ve bence Gillette'i eşsiz kılan şeylerin çoğunu dağıtmasıdır.

Bundan sonra Warren Buffett'ın Gillette'in Procter & Gamble'a satışını neden sonunda kabul ettiğini anlamak daha kolay hâle geldi.

P&G daha önceki yıllarda da Gillette'i satın almaya çalışmıştı.

Bu girişimlerden biri açıkça düşmancaydı.

İlk yaklaşımlar reddedilmişti.

Sonuncusu başarılı oldu.

Kaybedilen ürünler değildi.

Kaybedilen kültürdü.

Kimlikti.

Şirketle müşterileri arasındaki ilişkiydi.

Yeni sistemler dayatıldı.

Faturalama platformları değıştirildi.

Lojistik programları birbiriyle düzgün iletişim kuramadı.

Müşteri hizmetleri zarar gördü.

Neredeyse bir yıl boyunca aksaklık gündelik hayatın parçası oldu.

Ve benim için hikâye orada bitti.

Ürünler hayatta kaldı.

Markalar hayatta kaldı.

Ama başka bir şey hayatta kalmadı.

Gillette'in kalbi değışti.

Hoşça kal, Gillette Ana.

Ferdinando