



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

ПРОЩАВАЙ, МАТИ GILLETTE

THE COMPANY · 09

Поглинання Duracell компанією Gillette

Керівництво Gillette на момент угоди

Альфред М. Зейєн — голова ради директорів і генеральний директор — був людиною, яка здобула повну довіру Воррена Баффета, найбільшого акціонера Berkshire Hathaway, інвестиційної компанії з Небраски.

Багато років Зейєн процвітав. Виручка зростала. Прибуток зростав. Акціонерів винагороджували.

Його стиль чоловіка Gillette наповнював кожную кімнату, кожен кабінет, кожную мить нашого робочого життя. Тоді нас було майже 25 000 працівників, прямих і непрямих.

Цінності, родина, місія, стиль лідерства, освіта і переконання, що людина важливіша за прибуток, були не просто словами на стіні. Вони були частиною культури компанії.

Винагороду було видно.

Акції Gillette часто починали рік на рівні близько двадцяти — двадцяти п'яти доларів і нерідко завершували дванадцять місяців по тому на рівні від п'ятдесяти п'яти до шістдесяти.

То були роки слави.

Компанія була прибутковою, і від працівника складу до голови ради директорів люди пишалися тим, що належать до неї.

Потім настала зміна керівництва.

Майкл К. Гоулі, другий номер Зейєна, зрештою став генеральним директором, коли Зейєн завершив свій мандат.

Саме Гоулі координував поглинання Duracell, оголошене 12 вересня 1996 року і завершене 30 грудня того ж року.

Гоулі вважав, що батарейки — бізнес із високою доданою вартістю.

Він бачив продукти, витрати на дистрибуцію яких становили лише невелику частку кінцевої ціни продажу.

Він вірив, що бізнес батареек може давати маржу, подібну до маржі лез для гоління.

Чого він, на мою думку, так до кінця й не усвідомив, то це того, що батарейки зрештою були виробничим бізнесом. Нічим більше.

На момент угоди Gillette коштував приблизно 8,8 мільярда доларів, тоді як Duracell оцінювали приблизно у 2,1 мільярда доларів.

Проте ніхто, здавалося, не хотів вивчати ринок, який згодом і породив подальші проблеми.

Після злиття об'єднана компанія мала приблизно 10,9 мільярда доларів річної виручки.

З боку Duracell головою ради директорів і генеральним директором був Чарльз Р. Перрін.

Невдовзі після завершення поглинання Перрін залишив компанію ще до того, як остаточну структуру керівництва було повністю визначено.

Одна з тих неписаних домовленостей, що, здається, завжди існують у великих корпоративних угодах, уже діяла.

Кожен мав знайти собі місце.

Нікого не можна було прибрати надто швидко.

Кожному потрібне було крісло.

Гоулі поважав цю домовленість.

Але він також ухвалив рішення, яке, на мій погляд, стало переломним.

Він прибрав традиційну структуру керівництва Gillette і підвищив керівників, що прийшли з Oral-B і Braun.

Прийшли інженери.

І дуже швидко стало ясно, наскільки інакше вони бачили бізнес.

Вони створили знамените гасло:

«Duracell служить до п'яти разів довше».

Чого споживачі рідко розуміли, то це того, що це не була абсолютна істина для всієї категорії.

Повідомлення будувалося навколо технологій батарейок, що постійно розвивалися.

Ринок рухався від базових і недорогих рішень до лужної технології, яку позиціонували як надійнішу й довговічнішу.

Потім з'явилася знайома стратегія сегментації.

Спершу Plus.

Потім Ultra.

Більше рівнів.

Більше позиціонування.

Більше цін.

Ці менеджери нескінченно говорили про видимість, додаткову викладку і вітрини в кількох місцях.

Вони засвоїли простий урок:

Продукт із циклом заміни треба продавати швидко.

Найшвидший спосіб прискорити кінцеві продажі — розмістити продукт скрізь, куди споживач повертає голову.

Постійні підлогові стенди стали правилом.

Мета була ясна:

Змусити споживачів зіткнутися з брендом.

Знову і знову.

І знову.

Що мені досі важко забути, то це те, що бізнес, який давав лише частку виручки Gillette, зрештою став панувати в організації.

І, на мій погляд, розібрав значну частину того, що робило Gillette унікальним.

Після цього стало легше зрозуміти, чому Воррен Баффет зрештою погодився на продаж Gillette компанії Procter & Gamble.

P&G уже намагався придбати Gillette в попередні роки.

Одна з тих спроб була відверто ворожою.

Перші підходи відхилили.

Останній увінчався успіхом.

Втратили не продукти.

Втратили культуру.

Ідентичність.

Стосунки між компанією та її клієнтами.

Запровадили нові системи.

Змінили платформи виставлення рахунків.

Логістичні програми не могли нормально взаємодіяти.

Обслуговування клієнтів постраждало.

Майже рік збої були частиною повсякденного життя.

І саме тут, як на мене, історія закінчилася.

Продукти вижили.

Бренди вижили.

Але дещо інше — ні.

Серце Gillette змінилося.

Прощавай, Mamu Gillette.

Ferdinando