



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

وداعاً أيتها الأم GILLETTE

استحواذ Gillette على Duracell

قيادة Gillette وقت الصفقة

ألفريد م. زين — رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي — هو الرجل الذي نال الثقة الكاملة من وارن بافيت، أكبر مساهم في Berkshire Hathaway، شركة الاستثمار القادمة من نبراسكا.

ازدهر زين سنوات طويلة. نمت الإيرادات. نمت الأرباح. كوفئ المساهمون.

أسلوبه، أسلوب رجل Gillette، كان يملأ كل قاعة، كل مكتب، كل لحظة من حياتنا العملية. كنا آنذاك نحو 25 ألف موظف، مباشرين وغير مباشرين.

القيم، والأسرة، والرسالة، وأسلوب القيادة، والتربية، والإيمان بأن الفرد يسبق الربح، لم تكن مجرد كلمات على جدار. كانت جزءاً من ثقافة الشركة.

كانت المكافأة ظاهرة للعيان.

كان سهم Gillette يبدأ السنة غالباً متداولاً عند نحو عشرين إلى خمسة وعشرين دولاراً، وينتهي بعد اثني عشر شهراً في كثير من الأحيان بين خمسة وخمسين وستين.

تلك كانت سنوات المجد.

كانت الشركة رابحة، ومن موظف المستودع إلى رئيس مجلس الإدارة كان الناس نخورين بالانتماء.

ثم جاءت الخلافة.

مايكل س. هاولي، الرجل الثاني بعد زين، صار في النهاية الرئيس التنفيذي بعد أن أتمّ زين ولايته. وهاولي هو من نسّق الاستحواذ على Duracell، الذي أعلن في 12 سبتمبر 1996 واكتمل في 30 ديسمبر من السنة نفسها.

كان هاولي يعتقد أن البطاريات نشاط عالي القيمة المضافة.

رأى منتجات لا تمثّل تكاليف توزيعها سوى جزء صغير من سعر البيع النهائي.

واعتقد أن نشاط البطاريات قادر على توليد هوامش مماثلة لهوامش شفرات الحلاقة.

ما لم يدركه تماماً قط، في رأيي، هو أن البطاريات في نهاية المطاف نشاط تصنيعي. لا أكثر.

وقت الصفقة، كانت Gillette تساوي نحو 8.8 مليار دولار، فيما قدّرت Duracell بنحو 2.1 مليار دولار.

ومع ذلك لم يبدُ أحد راغباً في دراسة السوق التي ستخلق في النهاية المشكلات التي تلت.

بعد الاندماج، حققت الشركة الموحّدة نحو 10.9 مليار دولار من الإيرادات السنوية.

في جانب Duracell، كان رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي هو تشارلز ر. بيرين.

بعيد إتمام الاستحواذ، غادر بيرين الشركة قبل أن تتحدد البنية الإدارية النهائية تماماً.

كان واحد من تلك الاتفاقات غير المكتوبة، التي يبدو أنها موجودة دائماً في صفقات الشركات الكبرى، قد بدأ يتحرك.

على كل واحد أن يجد مكاناً.

لا يمكن إبعاد أحد بسرعة زائدة.

الكل يحتاج إلى مقعد.

احترم هاولي ذلك التفاهم.

لكنه اتخذ أيضاً القرار الذي صار، في نظري، نقطة التحول.

أزاح بنية القيادة التقليدية في Gillette ورقّ مديريين قادمين من Oral-B ومن Braun.

وصل المهندسون.

وسرعان ما اتضح كم كانت نظرتهم إلى العمل مختلفة.

كانوا قد صاغوا الشعار الشهير:

«*Duracell lasts up to five times longer*»

ما قلّها فهمه المستهلكون هو أن ذلك لم يكن حقيقة مطلقة تصحّ على الفئة كلها.

كانت الرسالة مبنية على تقنيات بطاريات آخذة في التطور.

انتقلت السوق من الحلول الأساسية الرخيصة إلى التقنية القلوية، التي قدّمت بوصفها أوثق وأطول عمراً.

ثم جاءت استراتيجية التقسيم المألوفة.

أولاً Plus.

ثم Ultra.

مستويات أكثر.

تموضع أكثر.

أسعار أكثر.

كان هؤلاء المديرون يتحدثون بلا انقطاع عن الظهور، والعرض الثانوي، والعرض في مواقع متعددة.

كانوا قد تعلموا درساً بسيطاً:

المنتج الذي له دورة استبدال يجب أن يُباع بسرعة.

وأُسرع طريقة لتعجيل البيع للمستهلك أن تضع المنتج حيثما أدار المستهلك رأسه.

صارت منصّات العرض الأرضية الدائمة هي القاعدة.

كان الهدف واضحاً:

اجعل المستهلكين يصطدمون بالعلامة.

مرة بعد مرة.

ومرة أخرى.

ما يصعب عليّ نسيانه أن نشاطاً لا يدرّ سوى جزء يسير من إيرادات Gillette انتهى إلى الهيمنة على المؤسسة.

وإلى تفكيك كثير مما جعل Gillette فريدة، في رأيي.

بعد ذلك، صار من الأسهل أن نفهم لماذا قبل وارن بافيت في النهاية بيع Gillette إلى Procter & Gamble.

كانت P&G قد حاولت الاستحواذ على Gillette في سنوات سابقة.

وكانت إحدى تلك المحاولات عدائية صريحة.

رُفضت المحاولات الأولى.

ونجحت الأخيرة.

ما ضاع لم يكن المنتجات.

ما ضاع هو الثقافة.

الهوية.

العلاقة بين الشركة وزبائنها.

فُرضت أنظمة جديدة.

غيّرت منصّات الفوترة.

برامج اللوجستيات أخفقت في التواصل كما ينبغي.

تضررت خدمة الزبائن.

وطوال نحو سنة، صار الاضطراب جزءاً من الحياة اليومية.

وهنا، بالنسبة إليّ، انتهت القصة.

المنتجات بقيت.

العلامات بقيت.

لكن شيئاً آخر لم يبقَ.

قلب Gillette تغيّر.

وداعاً أيتها الأم *Gillette*.

فرديناندو