

P&G MANAGERS ON THE RISE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ P&G ΣΕ ΑΝΟΔΟ

THE P&G SAGA · 08

Μετά από μόλις έξι μήνες, στις αρχές του 1998, χωρίς πραγματική διαπραγμάτευση, ο θείος Warren δέχτηκε να εγκρίνει την εξαγορά της Duracell από την The Gillette Company.

Δεν έβγαιναν μετρητά από συρτάρια, δεν υπήρχαν εμβάσματα να εκδοθούν — μόνο κομμάτια χαρτί με μια υπογραφή πάνω τους και ονόματα που έπρεπε να συμπληρωθούν. Ήταν μετοχές.

Και εδώ σταματώ για λίγο, γιατί ξέρω ακριβώς τι περνά από το μυαλό του αναγνώστη:

«Αν όμως ο Frega ήταν ένας απλός πωλητής, πώς διάολο μπορούσε να ξέρει — ή έστω να καταλαβαίνει — τη δυναμική μιας εξαγοράς; Στηρίχτηκε μόνο στο λογοτεχνικό νουάρ και στη φαντασία του συγγραφέα; Ή, πιο απλά: ποιος διάολο είναι αυτός;»

Θα απαντήσω με λίγα λόγια: από τη μέρα που μπήκα στον κόσμο της Gillette το 1985 — και ακόμη νωρίτερα, όταν άκουγα πράγματα στο τραπέζι από τον πατέρα μου — κατάλαβα αμέσως τι θα έπρεπε να θυσιάσω.

Λίγη διασκέδαση, κάτι από τη συγκίνηση του να ξοδεύεις χρήματα, να αφήσω το μπέιζμπολ και το μπάσκετ — αλλά ποτέ το ράγκμπι, που έπαιξα δέκα χρόνια.

Για να παρακολουθώ τις κινήσεις των μετοχών και τους επενδυτές πίσω τους — τις φαινομενικά φυσικές αποφάσεις τους, σχεδόν αόρατες αν δεν ήξερες πού να κοιτάξεις — μου αρκούσε να

διαβάζω την Corriere della Sera και να κατεβάζω πληροφορίες από την Il Sole 24 Ore, μαζί με τη Milano Finanza.

Οι μόνοι μου φίλοι. Οι μόνοι που εμπιστεύτηκα ποτέ.

Με οδηγούσε το ένστικτο όσο και η πληροφορία — και όταν αποφάσισα να φύγω από τη Gillette το 2003. Και την ίδια εκείνη μέρα έφυγε και ο γενικός διευθυντής, ο δρ Salvioni.

Καταλάβαμε και οι δύο ότι η έξοδος του θείου Warren από το επενδυτικό κεφάλαιο ήταν ένα σαφές σήμα: η εταιρεία ετοιμαζόταν για πώληση.

Η νέα ιδιοκτησία θα έφερνε μια φιλοσοφία και μια κουλτούρα εντελώς διαφορετικές από τις δικές μας. Όλοι ήξεραν ότι η P&G ήταν ερωτευμένη με τη Gillette και είχε ήδη κάνει απόπειρες στο παρελθόν — απόπειρες που απορρίφθηκαν, αλλά δεν θεωρήθηκαν ποτέ εχθρικές.

Εμείς στις πωλήσεις ξέραμε ότι σύντομα θα συναντούσαμε ανθρώπους που δεν σκέφτονταν σαν εμάς.

Πουλούσαν απορρυπαντικά και χλωρίνη, προερχόμενοι από συμφωνίες διανομής με χονδρεμπόρους όπως η Exportex. Δεν ήταν πλανόδιοι πωλητές.

Εμείς, αντίθετα, πουλούσαμε είδη πολυτελείας για άντρες.

Αυτή ήταν η μόνη διαφορά — ήταν πάντα ζήτημα στυλ.

Η εξαγορά έγινε.

Το χρηματιστήριο ήταν εξαιρετικά ευνοϊκό για τη Duracell, που ερχόταν από τον κόσμο της μεταλλουργίας — ήταν καλυμμένοι με γράσο και δεν έδειχναν ποτέ πραγματικά τις ζημιές τους. Τους έλειπε η διαφάνεια.

Είχαν όμως την ικανότητα να διαπραγματεύονται ακριβώς πού θα τοποθετήσουν τη διοίκησή τους: πήραν τις δεύτερες γραμμές διοίκησης — εκείνες που πηγαίνουν κατευθείαν στην αγορά.

Στο μεταξύ, τα ανερχόμενα στελέχη βρήκαν την τέλεια ευκαιρία να ξεφορτωθούν όλους τους ιστορικούς επικεφαλής των λεπίδων και των ξυριστικών μηχανών — και το έκαναν με δολάρια. Πολλά δολάρια.

Ξαφνικά, όλα εκείνα τα στελέχη που δεν σήμαιναν τίποτα σε έσοδα και κέρδη μπήκαν στα διοικητικά συμβούλια δικαιωματικά.

Αλλά αυτός είναι ένας παλιός κανόνας των πολυεθνικών: ένα αφεντικό έχει πάντα από κάτω του κάποιον που δεν αξίζει δεκάρα.

Όσοι έρχονταν από θυγατρικές όπως η Braun και η Oral-B προήχθησαν και έσπρωξαν μπροστά τους ανθρώπους των δικών τους γραμμών — κάποιους τους έσπρωξαν μέχρι την κρεβατοκάμαρα.

Άνθρωποι χωρίς εταιρική κουλτούρα, χωρίς αίσθηση της δομής της εταιρείας.

Άνθρωποι που η Μητέρα P&G αργότερα δεν δυσκολεύτηκε να πετάξει έξω — αλλά κόστισαν στους μετόχους μια περιουσία, και κανείς δεν το πρόσεξε καν.

Η Gillette έπαψε να υπάρχει το 1999.

Από εκείνη τη στιγμή και μετά συγκρούστηκαν διαφορετικές πραγματικότητες και διαφορετικοί άνθρωποι — εκεί όπου μια λέξη δεν είχε πια το βάρος που είχε κάποτε.

ΥΓ. Η Procter & Gamble αγόρασε διπλώματα ευρεσιτεχνίας, προϊόντα και υλικά περιουσιακά στοιχεία. Όλα τα άλλα ήταν μόλυνση — πολιτισμική, διοικητική και λειτουργική.

Nando