

P&G MANAGERS ON THE RISE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



MENEDŻEROWIE P&G NA FALI WZNOSZĄCEJ

THE P&G SAGA · 08

Po zaledwie sześciu miesiącach, na samym początku 1998 roku, bez prawdziwych negocjacji, wujek Warren zgodził się zatwierdzić przejęcie Duracella przez The Gillette Company.

Nie było gotówki wyciąganej z szuflad ani przelewów do zlecenia – tylko kawałki papieru z podpisem i nazwiska do wpisania. To były akcje.

I tu na chwilę się zatrzymam, bo dokładnie wiem, co przychodzi czytelnikowi do głowy:

„Ale skoro Frega był zwykłym handlowcem, to skąd, do diabła, mógł znać – czy choćby rozumieć – mechanizmy przejęcia? Polegał tylko na literackim noir i wyobraźni pisarza? Albo, prościej: kim, do diabła, jest ten facet?”

Odpowiem w kilku słowach: od dnia, w którym w 1985 roku wszedłem do świata Gillette – a nawet wcześniej, kiedy słuchałem rozmów ojca przy stole – od razu zrozumiałem, co będę musiał poświęcić.

Trochę zabawy, trochę dreszczu wydawania pieniędzy, rezygnację z baseballu i koszykówki – ale nigdy z rugby, w które grałem przez dziesięć lat.

Żeby śledzić ruchy akcji i inwestorów, którzy za nimi stali – ich pozornie naturalne decyzje, niemal niewidoczne, jeśli nie wiedziało się, gdzie patrzeć – wystarczyło mi czytać *Corriere della Sera* i ściągać informacje z *Il Sole 24 Ore*, a także z *Milano Finanza*.

Moi jedyni przyjaciele. Jedyni, którym kiedykolwiek ufałem.

Kierowałem się instynktem tak samo jak informacjami – także wtedy, gdy w 2003 roku postanowiłem odejść z Gillette. I tego samego dnia odszedł również dyrektor generalny, dr Salvioni.

Obaj zrozumieliśmy, że wyjście wujka Warrena z grona inwestorów to jasny sygnał: firmę przygotowywano do sprzedaży.

Nowy właściciel miał przynieść filozofię i kulturę zupełnie inne od naszych. Wszyscy wiedzieli, że P&G był zakochany w Gillette i już w przeszłości podejmował próby – odrzucone, ale nigdy nieuważane za wrogie.

My w sprzedaży wiedzieliśmy, że wkrótce spotkamy ludzi, którzy nie myślą tak jak my.

Sprzedawali detergenty i wybielacze, przychodzili z umów dystrybucyjnych z hurtownikami takimi jak Exportex. Nie byli handlowcami z ulicy.

My natomiast sprzedawaliśmy towary luksusowe dla mężczyzn.

To była jedyna różnica – zawsze chodziło o styl.

Przejęcie doszło do skutku.

Giełda była niezwykle przychylna Duracellowi, który wywodził się ze świata metalowego – byli umazani smarem i nigdy tak naprawdę nie pokazywali swoich strat. Brakowało im przejrzystości.

Ale potrafili wynegocjować dokładnie, gdzie umieścić swoją kadrę: zajęli drugie linie dowodzenia – te, które idą prosto na rynek.

Tymczasem wschodzący menedżerowie znaleźli idealną okazję, żeby pozbyć się wszystkich historycznych szefów ostrzy i maszynek

– i zrobili to dolarami. Mnóstwem dolarów.

Nagle wszyscy ci menedżerowie, którzy nic nie znaczyli pod względem przychodów i zysków, weszli z urzędu do zarządów.

Ale to stara zasada koncernów międzynarodowych: szef zawsze ma pod sobą kogoś, kto nie jest wart złamanego grosza.

Ci, którzy przyszli ze spółek zależnych, takich jak Braun i Oral-B, awansowali i pchali do przodu ludzi ze swoich linii – niektórzy pchali ich aż do sypialni.

Ludzie bez kultury korporacyjnej, bez poczucia struktury firmy.

Ludzie, których Matka P&G później bez trudu wyrzuciła – ale kosztowali akcjonariuszy fortunę i nikt tego nawet nie zauważył.

Gillette przestał istnieć w 1999 roku.

Od tej chwili zderzyły się różne rzeczywistości i różni ludzie – tam, gdzie słowo nie miało już tej wagi co kiedyś.

PS Procter & Gamble kupił patenty, produkty i aktywa materialne. Cała reszta była skażeniem – kulturowym, menedżerskim i operacyjnym.

Nando