

P&G MANAGERS ON THE RISE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



YÜKSELEN P&G YÖNETİCİLERİ

THE P&G SAGA · 08

Yalnızca altı ay sonra, 1998'in en başında, gerçek bir pazarlık olmadan, Warren Amca Duracell'in The Gillette Company tarafından satın alınmasına onay vermeyi kabul etti.

Çekmecelerden çıkan nakit yoktu, yapılacak havale yoktu — sadece üzerinde bir imza olan kâğıt parçaları ve yazılacak isimler. Hisse senetleriydi.

Ve burada bir an duruyorum, çünkü bir okurun aklından tam olarak ne geçtiğini biliyorum:

“Ama Frega sıradan bir satıcıysa, bir satın almanın dinamiklerini nasıl bilebilir — hatta anlayabilir? Sadece kara edebiyata ve yazarın hayal gücüne mi güvendi? Ya da daha basitçe: bu herif de kim?”

Birkaç kelimeyle cevap vereyim: 1985'te Gillette dünyasına girdiğim günden beri — hatta daha önce, babamdan sofrada bir şeyler duyduğumda — neyi feda etmem gerekeceğini hemen anladım.

Biraz eğlenceyi, para harcamanın heyecanının bir kısmını, beyzbolu ve basketbolu bırakmayı — ama on yıl oynadığım ragbiyi asla.

Hisse hareketlerini ve ardındaki yatırımcıları izlemek için — görünüşte doğal kararlarını, nereye bakacağını bilmiyorsan neredeyse görünmez olan kararlarını — tek ihtiyacım Corriere della Sera'yı okumak ve Il Sole 24 Ore'den, Milano Finanza ile birlikte bilgi indirmektir.

Tek dostlarım. Hiç güvendiğim tek dostlar.

Bilgi kadar içgüdü de bana yol gösterdi — 2003'te Gillette'ten ayrılmaya karar verdiğimde de. Ve aynı gün Genel Müdür Dr. Salvioni de ayrıldı.

İkimiz de Warren Amca'nın yatırımcı varlığından çıkışının açık bir işaret olduğunu anladık: şirket satışa hazırlanıyordu.

Yeni sahiplik bizimkinden tamamen farklı bir felsefe ve kültür getirecekti. Herkes P&G'nin Gillette'e âşık olduğunu ve geçmişte zaten girişimlerde bulunduğunu biliyordu — reddedilen, ama hiçbir zaman düşmanca sayılmayan girişimler.

Biz satıştakiler yakında bizim gibi düşünmeyen insanlarla karşılaşacağımızı biliyorduk.

Deterjan ve çamaşır suyu satıyorlardı, Exportex gibi toptancılarla yapılan dağıtım anlaşmalarından geliyorlardı. Sokak satıcıları değillerdi.

Biz ise erkekler için lüks mallar satıyorduk.

Tek fark buydu — her zaman bir üslup meselesiydi.

Satın alma gerçekleşti.

Borsa, metal işleme dünyasından gelen Duracell'e son derece elverişliydi — yağa bulanmışlardı ve zararlarını hiçbir zaman gerçekten göstermediler. Şeffaflıktan yoksundular.

Ama yönetimlerini tam olarak nereye yerleştireceklerini pazarlık etme becerileri vardı: ikinci komuta kademelerini aldılar — doğrudan piyasaya giden kademeleri.

Bu arada yükselen yöneticiler, bıçakların ve tıraş makinelerinin bütün tarihî başlarından kurtulmak için mükemmel fırsatı buldu

— ve bunu dolarla yaptılar. Bol dolarla.

Birden, ciro ve kâr açısından hiçbir şey ifade etmeyen bütün o yöneticiler yönetim kurullarına hak olarak girdi.

Ama bu çok uluslu şirketlerin eski bir kuralıdır: bir patronun altında her zaman beş para etmeyen biri vardır.

Braun ve Oral-B gibi yan şirketlerden gelenler terfi etti ve kendi hatlarından insanları öne itti — bazıları onları yatak odasına kadar itti.

Kurumsal kültürü olmayan, şirket yapısı duygusu olmayan insanlar.

P&G Ana'nın sonradan kapı dışarı etmekte hiç zorlanmadığı insanlar — ama hissedarlara bir servete mal oldular ve kimse fark etmedi bile.

Gillette 1999'da var olmayı bıraktı.

O andan itibaren farklı gerçeklikler ve farklı insanlar çarpıştı — bir kelimenin artık bir zamanki ağırlığını taşımadığı yerde.

P.S. Procter & Gamble patentleri, ürünleri ve fiziksel varlıkları satın aldı. Geri kalan her şey bulaşmaydı — kültürel, yönetsel ve operasyonel.

Nando