

P&G MANAGERS ON THE RISE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



МЕНЕДЖЕРИ P&G НА ЗЛЕТІ

THE P&G SAGA · 08

Лише через шість місяців, на самому початку 1998 року, без справжніх переговорів, дядько Warren погодився дозволити придбання Duracell компанією The Gillette Company.

Ніхто не виймав готівку з шухляд, не треба було робити банківських переказів — лише папірці з підписом і імена, які треба вписати. Це були акції.

І тут я на мить зупинюся, бо точно знаю, що спадає на думку читачеві:

«Але якщо Frega був простим продавцем, як, в біса, він міг знати — чи бодай розуміти — механіку поглинання? Він покладався лише на літературний нуар і письменницьку уяву? Або, простіше: хто він, в біса, такий?»

Відповім кількома словами: з того дня, як я увійшов у світ Gillette 1985 року, — і навіть раніше, коли чув розмови за обіднім столом від батька, — я одразу зрозумів, чим доведеться пожертвувати.

Трохи розваг, трохи радості від того, щоб витратити гроші, відмовитися від бейсболу й баскетболу — але ніколи від регбі, у який я грав десять років.

Щоб стежити за рухами акцій і за інвесторами, що стояли за ними, — за їхніми, здавалося б, природними рішеннями, майже невидимими, якщо не знаєш, куди дивитися, — мені досить було читати *Corriere della Sera* і брати інформацію з *Il Sole 24 Ore* та *Milano Finanza*.

Мої єдині друзі. Єдині, кому я колись довіряв.

Мене вів інстинкт не менше, ніж інформація, — зокрема й тоді, коли 2003 року я вирішив піти з Gillette. І того самого дня пішов і генеральний менеджер, доктор Сальвіоні.

Ми обидва зрозуміли, що вихід дядька Warren з інвесторського пакета був ясним сигналом: компанію готували до продажу.

Нові власники принесли б філософію і культуру, зовсім не схожі на наші. Усі знали, що P&G закохана в Gillette і вже робила спроби в минулому — спроби, які відхилили, але ніколи не вважали ворожими.

Ми, у продажах, знали, що скоро зустрінемо людей, які думають не так, як ми.

Вони продавали пральні засоби й відбілювачі, прийшли з угод про дистрибуцію з оптовиками на кшталт Exportex. Вони не були вуличними продавцями.

Ми ж продавали чоловікам предмети розкоші.

У цьому була вся різниця — завжди йшлося про стиль.

Поглинання відбулося.

Біржа була надзвичайно прихильна до Duracell, що прийшов зі світу металообробки, — вони були в мастилі по лікті й ніколи по-справжньому не показували своїх збитків. Їм бракувало прозорості.

Але вони вміли домовитися, куди саме поставити свій менеджмент: вони взяли другі ланки командування — ті, що йдуть просто на ринок.

Тим часом менеджери, що набирали ваги, знайшли ідеальну нагоду позбутися всіх історичних керівників лез і верстатів — і зробили це доларами. Багатьма доларами.

Раптом усі ті менеджери, які нічого не важили для виручки і прибутку, за правом увійшли до рад директорів.

Але це старе правило транснаціональних корпорацій: під кожним начальником завжди є хтось, хто не вартий і ламаного шеляга.

Ті, хто прийшов із дочірніх компаній на кшталт Braun і Oral-B, отримали підвищення і просували людей зі своїх ланок — дехто просував їх аж до спальні.

Люди без корпоративної культури, без відчуття структури компанії.

Люди, яких Мати P&G згодом без труднощів вигнала, — але вони коштували акціонерам статків, і ніхто навіть не помітив.

Gillette перестав існувати 1999 року.

Відтоді зіткнулися різні реальності й різні люди — там, де слово вже не мало тієї ваги, що колись.

P.S. Procter & Gamble купила патенти, продукти і матеріальні активи. Усе інше було зараженням — культурним, управлінським і операційним.

Нандо