



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

SELAMAT TINGGAL, IBU GILLETTE

Akuisisi Gillette–Duracell

Kepemimpinan Gillette pada Masa Transaksi Itu

Alfred M. Zeien — Ketua Dewan Direksi dan Chief Executive Officer — adalah orang yang meraih kepercayaan penuh Warren Buffett, pemegang saham terbesar Berkshire Hathaway, perusahaan investasi dari Nebraska.

Selama bertahun-tahun, Zeien berjaya. Pendapatan tumbuh. Laba tumbuh. Para pemegang saham diganjar.

Gaya Pria Gillette-nya mengisi setiap ruangan, setiap kantor, setiap saat dalam kehidupan kerja kami. Waktu itu kami hampir 25.000 karyawan, langsung dan tidak langsung.

Nilai-nilai, keluarga, misi, gaya kepemimpinan, pendidikan, dan keyakinan bahwa manusia didahulukan daripada laba bukanlah sekadar kata-kata di dinding. Semua itu bagian dari budaya perusahaan.

Ganjarannya kelihatan.

Saham Gillette sering mengawali tahun pada kisaran dua puluh sampai dua puluh lima dolar dan kerap menutup dua belas bulan kemudian di antara lima puluh lima dan enam puluh.

Itulah tahun-tahun kejayaan.

Perusahaan menghasilkan laba, dan dari karyawan gudang sampai Ketua Dewan, orang bangga menjadi bagian darinya.

Lalu datanglah suksesi.

Michael C. Hawley, orang nomor dua Zeien, akhirnya menjadi CEO setelah Zeien menuntaskan mandatnya.

Hawley-lah yang mengoordinasikan akuisisi Duracell, yang diumumkan pada 12 September 1996 dan dirampungkan pada 30 Desember tahun yang sama.

Hawley yakin baterai adalah bisnis bernilai tambah tinggi.

Ia melihat produk-produk yang biaya distribusinya hanya sebagian kecil dari harga jual akhir.

Ia yakin bisnis baterai bisa menghasilkan margin yang serupa dengan margin silet.

Yang tak pernah sepenuhnya ia sadari, menurutku, adalah bahwa baterai pada akhirnya bisnis manufaktur. Tidak lebih.

Pada saat transaksi, Gillette bernilai sekitar 8,8 miliar dolar, sedangkan Duracell dihargai kira-kira 2,1 miliar dolar.

Namun tak seorang pun tampak bersedia mempelajari pasar yang kelak melahirkan masalah-masalah yang menyusul.

Setelah merger, perusahaan gabungan itu menghasilkan pendapatan tahunan sekitar 10,9 miliar dolar.

Di pihak Duracell, Ketua Dewan dan CEO-nya adalah Charles R. Perrin.

Tak lama setelah akuisisi rampung, Perrin meninggalkan perusahaan sebelum struktur manajemen final ditetapkan sepenuhnya.

Salah satu kesepakatan tak tertulis yang tampaknya selalu ada dalam transaksi korporat besar sudah mulai berjalan.

Semua orang harus mendapat tempat.

Tak seorang pun boleh disingkirkan terlalu cepat.

Semua orang butuh kursi.

Hawley menghormati kesepakatan itu.

Tetapi ia juga mengambil keputusan yang, dalam pandanganku, menjadi titik baliknya.

Ia mencopot struktur kepemimpinan tradisional Gillette dan mengangkat para eksekutif yang datang dari Oral-B dan Braun.

Para insinyur pun tiba.

Dan cepat sekali menjadi jelas betapa berbedanya cara mereka memandang bisnis ini.

Merekalah yang membangun klaim terkenal itu:

“Duracell lasts up to five times longer.”

Yang jarang dipahami konsumen adalah bahwa ini bukan kebenaran mutlak di seluruh kategori.

Pesan itu dibangun di seputar teknologi baterai yang terus berkembang.

Pasar bergerak dari solusi yang dasar dan murah menuju teknologi alkalin, yang diposisikan sebagai lebih andal dan lebih tahan lama.

Lalu datanglah strategi segmentasi yang sudah kita kenal.

Mula-mula Plus.

Lalu Ultra.

Lebih banyak tingkatan.

Lebih banyak pemosisian.

Lebih banyak harga.

Para manajer ini tak habis-habisnya berbicara tentang visibilitas, penempatan sekunder, dan pajangan di banyak lokasi.

Mereka telah memetik satu pelajaran sederhana:

Produk yang punya siklus penggantian harus dijual cepat.

Cara tercepat memacu sell-out adalah menaruh produk di mana pun konsumen menolehkan kepala.

Pajangan lantai permanen menjadi aturan.

Tujuannya jelas:

Buat konsumen bertabrakan dengan merek itu.

Lagi dan lagi.

Dan lagi.

Yang tetap sulit kulupakan adalah bahwa sebuah bisnis yang hanya menghasilkan sepersekian dari pendapatan Gillette akhirnya menguasai organisasi.

Dan, dalam pandanganku, membongkar banyak hal yang dulu membuat Gillette unik.

Setelah itu, jadi lebih mudah dipahami mengapa Warren Buffett akhirnya menerima penjualan Gillette kepada Procter & Gamble.

P&G sudah pernah mencoba mengakuisisi Gillette pada tahun-tahun sebelumnya.

Salah satu upaya itu terang-terangan bermusuhan.

Pendekatan-pendekatan pertama ditolak.

Yang terakhir berhasil.

Yang hilang bukan produknya.

Yang hilang adalah budayanya.

Jati dirinya.

Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya.

Sistem-sistem baru dipaksakan.

Platform penagihan diganti.

Program-program logistik gagal saling berkomunikasi dengan baik.

Layanan pelanggan terpuruk.

Selama hampir setahun, kekacauan menjadi bagian dari hidup sehari-hari.

Dan di situlah, bagiku, cerita ini berakhir.

Produk-produknya bertahan.

Merek-mereknya bertahan.

Tetapi ada hal lain yang tidak.

Hati Gillette berubah.

Selamat tinggal, Ibu Gillette.

Ferdinando