



BŁĄD LUSTRA WILKINSON

W 1996 roku firma produkująca maszynki do golenia kupiła firmę produkującą baterie, przekonana, że miejsce na półkach i siła marketingu zamienią baterie w ostrza.

W 2003 roku firma bateryjna zrobiła dokładnie odwrotnie.

Energizer Holdings, firma zbudowana wokół baterii alkalicznych, przejęła od Pfizera światowy biznes golenia na mokro Schick-Wilkinson Sword.

Analitycy nazwali to sprytnym posunięciem.

Naturalną dywersyfikacją.

Sposobem na wzmocnienie pozycji wobec sieci handlowych.

Nikt nie chciał zadać oczywistego pytania.

Skoro Gillette – firma, która naprawdę rozumiała biznes golenia – miał trudności z tym, by baterie i ostrza żyły wygodnie pod jednym dachem, dlaczego firma bateryjna miałaby odnieść sukces tam, gdzie Gillette natrafił na ograniczenia?

Odpowiedź przychodziła powoli.

Jak zwykle.

W 2003 roku Wilkinson Sword wprowadził na rynek Quattro, pierwszy czteroostrzowy system do golenia.

Było to prawdziwe osiągnięcie inżynieryjne.

Przez chwilę wydawało się, że potwierdza słuszność strategii.

Ale inżynieria nigdy nie była prawdziwym problemem.

Była nim kultura.

Baterię sprzedaje się dzięki dystrybucji, widoczności, rotacji i rozpoznawalności marki.

System do golenia to coś innego.

Rączka.

Wkład.

Cykl wymiany.

Lojalność konsumenta.

Relacja budowana latami, nie tygodniami.

Energizer umiał zarządzać tym pierwszym.

Nigdy w pełni nie przyjął logiki drugiego.

Przez ponad dekadę Schick i Wilkinson Sword działały w strukturze zaprojektowanej dla zupełnie innego biznesu.

W końcu nastąpił rozdział.

Biznes bateryjny pozostał jedną firmą.

Biznes golarski odnalazł własną tożsamość pod szyldem Edgewell Personal Care.

Dopiero wtedy marki wróciły do środowiska zbudowanego wokół tego, czym naprawdę były.

Patrząc wstecz, dwie firmy popełniły podobny błąd z przeciwnych kierunków.

Gillette uwierzył, że baterię można zarządzać jak maszynką do golenia.

Energizer uwierzył, że maszynką do golenia można zarządzać jak baterią.

Obie firmy nie doceniły siły kultury.

Bo na arkuszu kalkulacyjnym przedsiębiorstwa mogą wyglądać podobnie.

W rzeczywistości rzadko takie są.

Dama przetrwała.

Zawsze przetrwa.

Ale minęły lata, zanim w końcu odnalazła drogę do domu.

Ferdinando