

GREȘEALA OGLINZII WILKINSON

În 1996, o companie de aparate de ras a cumpărat o companie de baterii, convinsă că spațiul de pe raft și forța de marketing pot transforma bateriile în lame.

În 2003, o companie de baterii a făcut exact invers.

Energizer Holdings, o companie construită în jurul bateriilor alcaline, a cumpărat de la Pfizer întreaga afacere mondială de bărbierit umed Schick-Wilkinson Sword.

Analiștii au numit-o o mișcare inteligentă.

O diversificare firească.

Un mod de a deveni mai puternic în fața comercianților.

Nimeni nu părea dispus să pună întrebarea evidentă.

Dacă Gillette — compania care înțelegea cu adevărat afacerea bărbieritului — se chinuise să facă bateriile și lamele să trăiască în voie sub același acoperiș, de ce ar fi reușit o companie de baterii acolo unde Gillette își găsise limitele?

Răspunsul a venit încet.

Cum se întâmplă de obicei.

În 2003, Wilkinson Sword a lansat Quattro, primul sistem de bărbierit cu patru lame.

A fost o adevărată reușită de inginerie.

Pentru o clipă, a părut să confirme strategia.

Dar ingineria n-a fost niciodată adevărata problemă.

Cultura era.

O baterie se vinde prin distribuție, vizibilitate, rotație și notorietatea mărcii.

Un sistem de bărbierit e altceva.

Mâner.

Cartuş.

Ciclu de înlocuire.

Fidelitatea consumatorului.

O relaţie construită în ani, nu în săptămâni.

Energizer ştia să gestioneze prima.

Nu a îmbrăţişat niciodată pe deplin logica celei de-a doua.

Mai bine de un deceniu, Schick şi Wilkinson Sword au funcţionat într-o structură gândită pentru o afacere cu totul diferită.

În cele din urmă a venit despărţirea.

Afacerea cu baterii a rămas o companie.

Afacerea cu bărbieritul şi-a găsit propria identitate sub Edgewell Personal Care.

Abia atunci mărcile s-au întors într-un mediu construit în jurul a ceea ce erau de fapt.

Privind înapoi, două companii au făcut o greşeală asemănătoare din direcţii opuse.

Gillette a crezut că o baterie poate fi gestionată ca un aparat de ras.

Energizer a crezut că un aparat de ras poate fi gestionat ca o baterie.

Amândouă au subestimat puterea culturii.

Pentru că afacerile pot părea asemănătoare într-un tabel de calcul.

În realitate, rareori sunt.

Doamna a supravieţuit.

Întotdeauna supraviețuiește.

Dar a durat ani până când și-a găsit, în sfârșit, drumul spre casă.

Ferdinando