



ПОМИЛКА ДЗЕРКАЛА WILKINSON

У 1996 році компанія, що робила бритви, купила компанію, що робила батарейки, переконана, що місце на полицях і сила маркетингу перетворять батарейки на леза.

У 2003 році компанія, що робила батарейки, вчинила якраз навпаки.

Energizer Holdings, компанія, збудована довкола лужних батарейок, придбала в Pfizer світовий бізнес вологого гоління Schick-Wilkinson Sword.

Аналітики назвали це розумним кроком.

Природна диверсифікація.

Спосіб стати сильнішою у стосунках із торговельними мережами.

Ніхто, здавалося, не хотів поставити очевидне запитання.

Якщо Gillette — компанія, яка справді розуміла бізнес гоління, — ледве змогла влаштувати так, щоб батарейки й леза жили спокійно під одним дахом, то чому компанія, що робить батарейки, мала б досягти успіху там, де Gillette натрапив на межі?

Відповідь приходила повільно.

Як зазвичай і буває.

У 2003 році Wilkinson Sword випустив Quattro — першу систему для гоління з чотирма лезами.

Це було справжнє інженерне досягнення.

На мить здалося, що воно підтверджує правильність стратегії.

Але інженерія ніколи не була справжньою проблемою.

Проблемою була культура.

Батарейку продають через дистрибуцію, видимість, ротацію і впізнаваність бренду.

Система для гоління — інша річ.

Ручка.

Касета.

Цикл заміни.

Лояльність споживача.

Стосунки, які будуються роками, а не тижнями.

Energizer умів керувати першим.

Логіки другого він так до кінця й не прийняв.

Понад десять років Schick і Wilkinson Sword працювали всередині структури, створеної для зовсім іншого бізнесу.

Зрештою настало розлучення.

Бізнес батарейок лишився однією компанією.

Бізнес гоління знайшов власну ідентичність під Edgewell Personal Care.

Лише тоді бренди повернулися в середовище, збудоване довкола того, чим вони насправді були.

Озираючись назад, дві компанії зробили схожу помилку з протилежних боків.

Gillette вірив, що батарейкою можна керувати, як бритвою.

Energizer вірив, що бритвою можна керувати, як батарейкою.

Обидва недооцінили силу культури.

Бо на електронній таблиці бізнеси можуть здаватися схожими.

Насправді ж вони такі рідко.

Леді вижила.

Вона завжди виживає.

Але минули роки, перш ніж вона нарешті знайшла дорогу додому.

Ferdinando