



ЗЕРКАЛЬНАЯ ОШИБКА WILKINSON

В 1996 году производитель бритв купил производителя батареек, уверенный, что место на полке и сила маркетинга способны превратить батарейки в лезвия.

В 2003 году производитель батареек сделал ровно обратное.

Energizer Holdings, компания, выросшая на щелочных батарейках, выкупила у Pfizer мировой бизнес влажного бритья Schick-Wilkinson Sword.

Аналитики назвали это умным ходом.

Естественной диверсификацией.

Способом укрепить позиции в рознице.

Никто, похоже, не захотел задать очевидный вопрос.

Если Gillette — компания, которая по-настоящему понимала бритвенное дело, — с трудом заставляла батарейки и лезвия уживаться под одной крышей, с чего бы производителю батареек преуспеть там, где Gillette упёрлась в предел?

Ответ приходил медленно.

Как это обычно и бывает.

В 2003 году Wilkinson Sword выпустила Quattro — первую бритвенную систему с четырьмя лезвиями.

Это было настоящее инженерное достижение.

На мгновение показалось, что оно подтверждает правоту стратегии.

Но дело никогда не было в инженерии.

Дело было в культуре.

Батарейку продают дистрибуция, заметность, оборачиваемость и узнаваемость марки.

Бритвенная система — другое дело.

Ручка.

Кассета.

Цикл замены.

Верность покупателя.

Отношения, которые строятся годами, а не неделями.

С первым Energizer управлять умела.

Логику второго она до конца так и не приняла.

Больше десяти лет Schick и Wilkinson Sword существовали внутри структуры, созданной для совершенно другого бизнеса.

В конце концов наступило разделение.

Батареечный бизнес остался одной компанией.

Бритвенный обрёл собственное лицо под именем Edgewell Personal Care.

Только тогда марки вернулись в среду, выстроенную вокруг того, чем они были на самом деле.

Оглядываясь назад, видишь: две компании совершили схожую ошибку с противоположных сторон.

Gillette полагала, что батареейкой можно управлять как бритвой.

Energizer полагала, что бритвой можно управлять как батареейкой.

Обе недооценили силу культуры.

Потому что в таблице бизнесы могут выглядеть похожими.

В жизни они похожи редко.

Леди выжила.

Она всегда выживает.

Но прошли годы, прежде чем она наконец нашла дорогу домой.

Фердинандо