

АЛАН ЛЕФЛІ, РОДЖЕР МАРТІН

БЕЗПРОГРАШНА СТРАТЕГІЯ

ЯК УНИКНУТИ ПРОМАХІВ У БІЗНЕСІ

*Переклала з англійської
Ірина Гнатковська*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2018

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЗМІСТ

<i>Вступ. Як насправді працює стратегія</i>	9
<i>Розділ 1. Стратегія — це вибір</i>	15
<i>Розділ 2. Що таке перемога</i>	44
<i>Розділ 3. Поле гри</i>	61
<i>Розділ 4. Способи досягнення перемоги</i>	84
<i>Розділ 5. Компетенції</i>	113
<i>Розділ 6. Управляйте тим, що має значення</i>	137
<i>Розділ 7. Продумайте свою стратегію</i>	166
<i>Розділ 8. Збільшіть імовірність успіху</i>	191
<i>Висновки. Безперервне прагнення до перемоги</i>	220
<i>Від авторів</i>	226
<i>Додаток А. Результати P&G</i>	231
<i>Додаток Б. Мікроекономічні елементи стратегії та два шляхи досягнення перемоги</i>	236
<i>Примітки</i>	247
<i>Про авторів</i>	251

Вступ

ЯК НАСПРАВДІ ПРАЦЮЄ СТРАТЕГІЯ

ЦЕ КНИЖКА про стратегію, написана двома авторами — колишнім генеральним директором і деканом бізнес-школи. Коли ми познайомилися, то ще не обіймали цих високих посад. Понад 20 років тому, коли ми вперше разом працювали над дослідженням каналів збуту P&G, Алан був менеджером категорії пральних порошків P&G, а я — незалежним консультантом у маленькій, але перспективній консультаційній компанії Monitor. Під час виконання цих завдань і зародилася наша тривала й продуктивна дружба.

Перш ніж Алан став генеральним директором P&G, а я — деканом Школи менеджменту Ротмана, ми вже мали однакові погляди на розвиток стратегії і працювали над змінами в P&G з 2000 по 2009 рік. Ця книжка описує історію цих змін і підхід до реалізації стратегії, завдяки якій зміни стали можливими. (Детальніше про результати можна прочитати в додатку А).

В основі згаданого підходу лежить стратегія, яка застосовувалася на практиці в компанії Monitor і врешті стала стандартом у P&G. У процесі роботи ми прагнули розробити цілісну модель стратегічного підходу, знайти спосіб навчити цього концепту інших і розробити методи його реалізації в компаніях. У компанії Monitor важливу роль у вдосконаленні підходу відіграли Майкл Портер, Марк Фуллер, Сандра Почарські і Джонатан Гудман. У P&G десятки керівників бізнес-одиниць і функціональних підрозділів, серед яких Том Лако, Стів Донован, Клейт Дейлі, Джил Клойд, а також ті, чий історії подано в цій книжці, доповнювали стратегію невичерпними ідеями. Окрім Майкла Портера, вчені Пітер Друкер і Кріс Арджиріс сильно вплинули на наші роздуми й працю.

Урешті, в книжці розповідається історія про вибір, власне про вибір на користь створення дисципліни стратегічного мислення й використання стратегії на практиці в межах компанії. Той факт, що ми використали P&G як приклад, не означає, що наш підхід до стратегії ефективний лише для міжнародної компанії з виробництва продовольчих товарів. Ми бачили її в дії в різноманітних галузях і в компаніях будь-якого масштабу, серед яких стартапи, некомерційні організації й державні агентства. Але саме завдяки P&G ми змогли протягом 10 років застосовувати цей підхід у різних напрямках бізнесу, географічних зонах і функціональних підрозділах і перевірити, де він спрацьовує, а де — ні.

Саме тому ми вирішили розповісти історію успіху P&G. На прикладі брендів, категорій продуктів, функціональних підрозділів і компанії P&G загалом ми розкажемо про стратегічні концепції й інструменти. Звісно, не всі компанії схожі на P&G, але сподіваємось, що на прикладі її розвитку ви дістанете цінну інформацію, яка допоможе вашій організації.

ЩО ТАКЕ СТРАТЕГІЯ?

Стратегія — відносно нова дисципліна. До середини минулого століття більшість із того, що люди тепер вважають стратегією, розглядалася як просте управління бізнесом. Тож не дивно, що нині багато компаній марно намагається дати визначення стратегії і розробити ефективну стратегію розвитку. Насправді єдиного, чіткого й всеохопного визначення стратегії не існує, так само як не існує єдиного методу її розробки. Успішна стратегія здається чимось магічним, незрозумілим і непоясненим на етапі створення, але чимось очевидним у ретроспективі.

Проте це не так. Суть стратегії полягає в ухваленні певних рішень для перемоги на ринку. На думку Майла Портера, автора книжки «Стратегія конкуренції» (одна з найбільш визнаних книжок, у яких описується тема стратегії), компанія може створити стійку конкурентну перевагу, «обравши відмінну від конкурентів сукупність дій, які дають змогу сформувати унікальну цінність»¹. Отже, стратегія потребує, аби ухвалювалися точні рішення —

СТРАТЕГІЯ — ЦЕ ВИБІР

НАПРИКІНЦІ 1990-х років стало зрозуміло, що компанії P&G треба ставати чільником на ринку засобів догляду за шкірою. Вони (серед них мило, засоби для очищення й лосьйони тощо) становлять приблизно четверту частину ринку всіх косметичних засобів, тому прибуток від їхнього продажу може бути досить великим. Розробивши правильний підхід, компанія могла б заручитися чималою лояльністю клієнтів, яку можна порівняти з лояльністю до інших категорій продуктів, скажімо, засобів догляду за волоссям, косметичних засобів та парфумерії³. Ба більше, важливе знання й навички у сфері створення технологій і розуміння потреб споживачів, які обирають товари догляду за шкірою, можна застосовувати також для продуктів з інших категорій. Для того щоб стати авторитетним гравцем на ринку косметичних засобів, компанії P&G потрібні були провідні бренди засобів догляду за волоссям та шкірою. Ці другі були слабкою ланкою компанії. Зокрема, бренд Oil of Olay переживав важкі часи. Це був не єдиний, але один із найбільших і найвідоміших брендів P&G.

На жаль, у бренда накопичилося чимало проблем. Oil of Olay був застарілим і втрачав популярність. Його стали глузливо називати «Олія для старої леді» — і то була досить влучна назва, адже з кожним роком його використовували споживачі дедалі старшої вікової категорії. Обираючи засіб догляду за шкірою, щораз більше жінок нехтували Oil of Olay і надавали перевагу брендам, які мали ширший спектр дії. Основний продукт Oil of Olay (рожевий крем у простій пластиковій баночці) здебільшого продавався в аптеках за досить низькою ціною в 3,99 долара. Цей крем просто не міг конкурувати з іншими засобами догляду за шкірою, кількість яких

постійно збільшувалася. Наприкінці 1990-х показник продажу Oil of Olay становив менше ніж 800 мільйонів доларів на рік, що дуже мало порівняно з показниками в 50 мільярдів доларів у лідерів індустрії в категорії засобів догляду за шкірою.

У зв'язку з цим компанії P&G треба було зробити важкий стратегічний вибір і розробити план майбутніх дій. Компанія могла б залишити Oil of Olay без змін і випустити на ринок альтернативний продукт під новим брендом, націленим на нове покоління споживачів. Але з часу створення цілком нового засобу догляду за шкірою й до того, як він посяде передові позиції на ринку, можуть минути роки чи й навіть десятиліття. Компанія P&G могла миттєво розв'язати проблему, придбавши відомий бренд засобів догляду за шкірою, як-от Clinique у Estée Lauder або Nivea у Beiersdorf. Це дало б змогу P&G упевнено конкурувати в цій категорії продуктів. Однак покупка потребувала чималих коштів і могла бути ризикованою. До того ж протягом попередніх 10 років компанія P&G уже намагалася придбати кілька провідних на ринку брендів, але всі спроби виявилися марними. Компанія могла спробувати ще один варіант — розширити одну зі своїх популярних лінійок косметичних продуктів, скажімо Cover Girl, і додати до неї засіб догляду за шкірою. Однак цей варіант теж був досить ризикованим. Як швидко навіть відомому бренду вдасться посісти передові позиції на ринку засобів догляду за шкірою? І, нарешті, P&G могла б спробувати відновити популярність Oil of Olay і зробити його конкурентоспроможним у новому сегменті ринку. Для цього треба було оновити образ бренду так, щоб споживачі поглянули на нього по-новому. Проте це рішення потребувало виділення значних коштів без гарантії успіху. У P&G вірили в потенціал бренду Oil of Olay, особливо якщо забезпечити йому правильну підтримку.

Останній варіант був найприйнятнішим, бо споживачі добре знали бренд Oil of Olay, а кожен маркетолог знає, що обізнаність — то запорука пробної покупки. Майкл Куремські, на той час бренд-менеджер Oil of Olay у Північній Америці, оцінив тодішній стан речей:

– Бренд мав багатонадійний потенціал. [Але] ми не мали чіткого плану дій⁴.

ЩО ТАКЕ ПЕРЕМОГА

ПРАГНЕННЯ вказують на цілеспрямованість компанії. Згадайте девіз компанії Starbucks: «Щодня, кожною чашкою і в кожному місті надихати кожную людину й сприяти її розвитку». А ось девіз Nike: «Надихати всіх спортсменів* у світі й тішити їх інноваціями». У примітці, позначеній зірочкою, наголошується: «*Якщо ви маєте тіло, ви вже спортсмен». І девіз McDonald's: «Бути улюбленим закладом харчування наших клієнтів». Кожен з девізів указує на прагнення компанії й причину її існування. Одначе благородну місію не можна ототожнювати зі стратегією. Це лише вихідна точка.

У першій комірці каскаду рішень міститься запитання: у чому полягає ваше прагнення до перемоги? Відповіді на нього визначають мету вашої компанії, провідну місію й прагнення з погляду стратегії. Що перемога означає для компанії? У чому точно полягає її стратегічне прагнення? Ці запитання формують основу нашого обговорення стратегії; вони надають контексту всім подальшим стратегічним рішенням.

Головне прагнення компанії можна виразити в різний спосіб. Одначе, як свідчить практика, розпочинати треба з людей (споживачів і клієнтів), а не з грошей (ціни акцій).

Пітер Друкер зауважив, що мета будь-якої компанії — створити клієнта. Його слова справедливі й тепер. Розгляньмо ще раз зазначені вище девізи. Starbucks, Nike і McDonald's, які досягли чималого успіху у сфері своєї діяльності, акцентують увагу на клієнтах. Тепер зверніть увагу на характер прагнень компаній: Nike хоче співпрацювати з усіма спортсменами (не лише їхньою частиною); McDonald's хоче бути улюбленим місцем харчування для своїх клі-

ентів (а не лише зручним місцем, де сім'ї можуть швидко попоїсти). Кожна з цих компаній хоче не просто обслуговувати клієнтів; вони хочуть «перемогти» разом з ними. Саме в цьому полягає головна ідея прагнення компанії: компанія мусить досягати перемоги. Гра заради участі — це свідомий шлях до поразки. Це пряма дорога до посередності. Тільки перемога має значення, це головний критерій успішної стратегії. Після того як ухвалили рішення стосовно прагнення до перемоги, беріться до пошуку відповідей на решту стратегічних запитань, що стосуються її досягнення.

Чому прагнення до перемоги має бути однозначним? Перемога варта того, щоб до неї прагнути, адже велика (і часто-густо непропорційна) частка створення цінності належить компанії — лідеру галузі. Але щоб досягти перемоги, треба багато працювати. Треба робити складний вибір, докладати немало зусиль і вкладати чимало коштів. Багато компаній намагається досягти перемоги, але їм не вдається. Тому задумайтесь, чи висока ймовірність здобути перемогу, якщо її навіть не поставили за мету. Якщо компанія вирішує просто брати участь, а не перемогти, вона безумовно не зможе робити складний вибір і вкладати чимало коштів, які могли б хоча на крок наблизити її до перемоги. Занадто скромне прагнення набагато небезпечніше, ніж занадто сміливе. Дуже багато компаній у підсумку завершували свою діяльність, тому що їхнє прагнення було занадто невибагливим.

ГРА ЗАРАДИ ГРИ

Розгляньмо найдорожчу стратегічну гру останнього століття: рішення General Motors випустити нову марку автомобіля Saturn. Звичайно, тут важливу роль відіграли умови, в яких компанія працювала. Наприкінці 1950-х, коли робота легендарного Альфреда Слоуна (Alfred Sloan) на посаді голови ради директорів General Motors підходила до завершення, у GM працювало більше працівників, ніж у будь-якій іншій компанії у світі. Окрім того, її частка на автомобільному ринку США становила понад 50%. GM була найбільшою компанією «Великої трійки» підприємств, які виробляли автомобілі, а якийсь час навіть наймогутнішою й найпотужнішою

ПОЛЕ ГРИ

ПРОТЯГОМ десятиліть Bounty був провідним брендом P&G. З 1970 по 1990 рік телевізійна реклама, в якій у ролі офіціантки в закусточній (та прихильниці паперових рушників) на ім'я Розі знялась акторка Ненсі Волкер, змусила споживачів полюбити бренд паперових рушників. Ключова фраза реклами: «Швидко поглинає рідину, залишаючись цупким» — була так само відомою, як фраза в рекламі картки American Express — «Не виходьте з дому без неї» або кави Maxwell House — «Смачна до останньої краплі». Запатентована технологія забезпечувала бренду Bounty перевагу. Ці паперові рушники й справді поглинали рідину краще, ніж продукція конкурентів. Саме завдяки цьому Bounty став провідником на ринку паперових рушників у Північній Америці. Навіть після того, як рекламу за участю Розі більше не показували на телебаченні, бренд щороку збільшував свою частку ринку на один відсоток. Стратегія працювала, як годинниковий механізм.

Проте наприкінці 1990-х років у бренду Bounty виникли проблеми. Він завжди був найпопулярнішим на ринку Північної Америки, проте коли P&G зосередилася на глобалізації, команда бренду серветок і паперових рушників (рушники Bounty, туалетний папір Charmin і косметичні серветки Puffs) стала купувати інші бренди, щоб збільшити виробничі потужності в Європі, Азії та Латинській Америці. Поглинаючи інші компанії, P&G витратила чималі кошти. Це, своєю чергою, стримувало зростання й зменшувало дохід на ключовому ринку США. Коли Чарлі Пірса в 2001 році призначили керівником міжнародного підрозділу з виробництва продуктів для всієї сім'ї, настав час змінювати напрям розвитку компанії. Пірс зазначає:

Мені здається, моїм завданням було оголосити про початок кризи¹⁴.

Вихід на міжнародну арену безумовно створював певні проблеми, а брак стратегічного бачення лише загострював їх, особливо у сфері НДДКР. Натхнена ідеєю компанії мислити масштабно, команда з розробки продуктів для всієї сім'ї створювала посередні продукти, які не стосувалися діяльності компанії, як-от харчову плівку, контейнери для їжі та паперові тарілки. Можливо, ініціативи стосовно розробки цих нових продуктів були достойними, але вони ніяк не допомогли б збільшити рівень продажу паперових рушників, туалетного паперу та косметичних серветок. Деякі учасники команди не вірили, що міжнародний підрозділ з виробництва продуктів для всієї сім'ї може забезпечити хороший дохід завдяки неконструктивному підходу до розробки серветок та рушників, тому вони пошукали нові можливості розвитку в інших категоріях продуктів і сегментах. Пірс згадує свою першу реакцію:

– Якщо ми не можемо отримати пристойний прибуток від поточної діяльності, ми мусимо припинити це виробляти.

Що ж відбувалося насправді? На корпоративному рівні P&G вирішили розвивати ключові напрями діяльності й розпочати випуск засобів для прибирання, косметичних засобів, продуктів для підтримки здоров'я та засобів особистої гігієни, а також заявити про себе на ринках, що зростають. У P&G вірили, що реалізувати ці рішення можна завдяки здатності розуміти ключових клієнтів, розробці й створенню диференційованих брендів і завдяки НДДКР, інноваційному дизайну продукту, міжнародній діяльності й тісній співпраці з постачальниками й клієнтами. Для команди з розробки продуктів для всієї сім'ї така мета була справжнім викликом. У Європі, Азії і Латинській Америці продукти P&G із цієї категорії були пересічними в зв'язку з надлишковими виробничими потужностями та лідерством вітчизняних торгових марок. На ринках, що зростають, ціни й готовність платити були такими низькими, що диференційовані бренди не надавали жодної переваги. Стратегія захоплення ніші на ринках у зростанні — обрати як цільових

СПОСОБИ ДОСЯГНЕННЯ ПЕРЕМОГИ

ЗАПИТАЙТЕ у віце-президента P&G з питань глобального розвитку бізнесу Джеффа Відмана про технологію розробки пакетів для сміття Glad ForceFlex, і ви зрозумієте, що він відданий прихильник своєї справи. Він дістає білий пакет Kitchen Catcher, розкриває його й показує гостеві²⁰:

Погляньте на цю плівку, — каже він. — Зверніть увагу на цей візерунок. Він робить матеріал, з якого виготовлено пакет, надзвичайно еластичним²¹.

Відман стискає руку в кулак і натягує на неї пакет для сміття. Він розтягується до рівня ліктя й лише потім рветься.

Завдяки досвіду P&G у створенні підгузків ми знали, як поводитися з плівкою, — пояснює він. — До складу пакета входить менше поліетилену, ніж до звичайних тонких пакетів для сміття, саме тому він краще тягнеться».

P&G розробила технологію, яка дає змогу створювати міцні еластичні пакети для сміття. До того ж для їх виготовлення використовується набагато менше матеріалу. В результаті споживач дістає кращий продукт, місткіший і міцніший, а виробник витрачає менше коштів на виробництво.

Використовуючи технологію багат шаровості у створенні пакетів для сміття, P&G поставила бренд ForceFlex на щабель вище за конкурентів. Цю технологію розробляли в лабораторіях P&G разом з технологією харчової плівки, яка самостійно зтягується. Уявіть, що ви хочете покласти шматочок курки в морозильну камеру, щоб

приготувати його через кілька днів. Ви можете загорнути м'ясо в харчову плівку й сподіватися, що її не буде пошкоджено під час заморожування через маленькі дірочки в плівці. Або ж ви можете упакувати курку в дорогий пакет (одноразовий) для заморозки з верхом, що відкривається. Науковці P&G знайшли альтернативний розв'язок цієї проблеми: відірвіть від рулону нової технологічно вдосконаленої харчової плівки (схожої на Glad Wrap і Saran Wrap) маленький шматок, покладіть на нього курку, загорніть її в плівку, легенько натисніть на неї пальцем — і ваша курка буде герметично запакована й готова до заморожування в холодильнику чи морозильній камері.

Ці дві технології так вразили керівників компанії P&G, що вони погодилися протестувати їх на ринку. Вони вирішили розпочати з харчової плівки, що самостійно затягується, під назвою Impress. Можна було припустити, що ця технологія була не такою привабливою, як інша. Харчова плівка, що самостійно затягується, пропонувала нову перевагу, яка могла зацікавити або ж не зацікавити споживачів, а ось надзвичайно міцні пакети для сміття розв'язували давно існуючу проблему пакетів, що протікають і рвуться. Попри це, першим на ринок випустили бренд Impress.

Споживачі ринку, які брали участь у тестуванні, вподобали Impress. Бренд майже одразу завоював 25% ринку, і це при тому, що харчова плівка Impress коштувала на 30% дорожче, ніж плівка конкурентів. Споживачі розуміли, що для виробництва цієї плівки використовується унікальна технологія P&G, якою не володіли конкуренти і яка являла собою цінність. Зазвичай результат, якого досягла P&G, спонукає компанію радіти, інвестувати в новий бренд і випускати його на національний ринок. Однак команда Impress, яка пам'ятала кілька повчальних історій із цієї сфери, не хотіла з головою пірнати в ринок, виставивши продукти з плівки, виготовленої за новою технологією.

На початку 1980-х років науковці P&G придумали, як приготувати апельсиновий сік, у склянці якого містилася добова норма кальцію. Ба більше, кальцій одразу ж засвоювався організмом і не виводився з нього, як з уживанням існуючих кальцієвих добавок. Окрім того, кальцій не спотворював смаку апельсинового

КОМПЕТЕНЦІЇ

ЗДЕБІЛЬШОГО купівля або ж злиття компаній не сприяє створенню цінності. Що дорожча угода, то менша ймовірність, що вона принесе успіх. Є багато повчальних прикладів, серед них AOL і Time Warner, Daimler і Chrysler, Sprint і Nextel, а також Quaker і Snapple. У кожній ситуації спільна діяльність не принесла бажаних результатів, цінність була знищена, а не створена, а курс акцій різко знизився. Коли в 1995 році компанія Quaker придбала бренд Snapple, вона планувала перетворити його в наступний Gatorade. Менш ніж через три роки Quaker продала дуже знецінений Snapple всього за 300 мільйонів доларів. На час придбання бренду AOL компанія Time Warner оцінила його приблизно в 190 мільярдів доларів, а через 10 років продала його менш ніж за три мільярди доларів²⁵.

Тоді як же P&G вдалося порушити цю сумну традицію, придбавши Gillette у 2005 році? Умови злиття двох компаній були не з легких. Насправді вони були відносно складними. Редактори лондонського видання Sunday Times пояснили чому:

До обсягу продажу Gillette в 11 мільярдів доларів додалось 57 мільярдів доларів P&G, 30 000 працівників приєдналися до команди зі 100 000 у P&G на території 80 країн, а реалізовували продукцію в 160 країнах²⁶.

Усе-таки за два роки спільної діяльності компанії отримали дохід у розмірі двох мільярдів доларів і далі отримують його навіть після інтеграції Gillette і P&G. Купівля Gillette допомогла P&G створити найбільшу цінність завдяки чималій різниці між витратами на придбання компанії й доходами від спільної діяльності.

Створена цінність значно перевищувала дану акціонерам обіцянку. Успіх злиття пов'язаний з тим, як P&G розцінювала можливість купівлі Gillette від самісінького початку. Як пояснює Клейт Дейлі, фінансовий директор P&G до 2009 року, у компанії додержували трьох основних критеріїв, оцінюючи можливості придбання будь-якої компанії. По-перше, будь-яке злиття має забезпечувати «більш інтенсивний розвиток на ринку, що розвивається (і, найімовірніше, й далі розвиватиметься), ніж середні темпи розвитку в цій сфері, категорії чи сегменті, географічній зоні чи каналі збуту, у яких, на нашу думку, ми могли розвиватися так само швидко, як ринок, якщо не швидше»²⁷.

Це був перший і найочевидніший критерій. По-друге, компанія, яку P&G планувала придбати, мусила мати перспективну структуру, тобто «її валовий дохід і прибуток від основної діяльності мав перевищувати середній показник у галузі або в нашій компанії. Ми шукали бізнес, який зможе забезпечити потужний і вільний рух коштів». Рух коштів був важливим елементом створення акціонерної цінності в P&G. Проаналізувавши ці два критерії, треба було переходити до останнього. Однак занадто мало компаній систематично розглядали його. Він полягає в пошуку відповідей на такі запитання: як потенційне злиття вписується в стратегію компанії; чи відповідає воно прагненню компанії до успіху, її рішенням про вибір поля гри й способів досягнення перемоги, її компетенціям і системам організації праці?

Gillette володіла сильними брендами, як-от Mach 3, Venus і Oral B, які доповнили б лінійки косметичних продуктів і засобів особистої гігієни P&G. Окрім того, злиття P&G і Gillette забезпечило би чимале збільшення руху коштів. Далі, на думку Дейлі, треба зрозуміти, чим P&G вигідна для цього злиття? Наскільки нова діяльність відповідає джерелам її конкурентної переваги? Діяльність Gillette відповідала умовам злиття: їй належали передові в усьому світі бренди засобів для гоління для чоловіків і жінок, а також провідний бізнес з виробництва зубних щіток. Ці всі бренди могли стати ключовими в діяльності P&G. Важливо, що компанія Gillette відповідала стратегічним рішенням P&G стосовно розширення категорії косметичних продуктів і засобів особистої гігієни. Окрім

того, Gillette також забезпечувала додаткові переваги в розширенні діяльності P&G на ринки, що зростають, і могла допомогти завоювати передові позиції на ринках Бразилії, Індії й Росії. Досвід Gillette у створенні брендів, розробці нових продуктів, а також її ключові технології й володіння методами роздрібною торгівлі відповідали рішенням стосовно способів досягнення перемоги на рівні компанії.

Одначе залишився ще один критерій, який варто розглянути.

Урешті, — провадить Дейлі, — треба було подумати, яку цінність ви, як покупець, створите для цього злиття. Злиття буде по-справжньому успішним, тільки якщо ви будете кращим власником бізнесу, ніж попередній, і якщо після злиття показники компанії будуть кращими, ніж її показники як самостійної одиниці. Зазвичай це залежить від ключових компетенцій, у вашому випадку ми розглядали розуміння потреб споживачів, створення брендів, дослідження й розробку, можливість виходу на ринок, міжнародну інфраструктуру й допоміжні підрозділи. Чи зможуть ваші компетенції й сильні сторони поліпшити діяльність компанії, яку ви купуєте? Чи допоможуть вони їй рости швидше? Чи зможуть вони створити вищу, ніж раніше, цінність?

Отож стратегічна відповідність нового бізнесу компетенціям P&G була надзвичайно важливою.

GILLETTE І КАСКАД СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

Інтеграція Gillette у P&G як міжнародної бізнес-одиниці відбувалася під контролем Чіпа Верга (тоді керівника підрозділу засобів для догляду за собою для чоловіків), Боба Макдональда (опікувався інтеграцією Gillette на рівні підрозділу глобального розвитку компанії [MDO]) і Філіппо Пассеріні (керував інтеграцією на рівні підрозділу підтримки міжнародного бізнесу). Берг згадує:

На відміну від багатьох угод злиття, не можна було сказати, що в цій угоді успішна компанія купує неуспішну. Насправді одна успішна компанія купувала іншу успішну компанію²⁸.

Берг був першим працівником P&G, який став працювати в Gillette. Він поїхав у Бостон через 10 днів після підписання угоди.