

# Procter & Gamble: Organization 2005 i budućnost

Ravi Madapati,  
ICFAI Knowledge Center

U rujnu 1998. Procter & Gamble (P&G) najavio je korporacijski program rekonstrukcije nazvan Organization 2005. Niz dalekosežnih inicijativa uključivao je opsežne promjene u organizacijskoj strukturi, radnim procesima te kulturi kako bi zaposlenici mogli dati sve od sebe i ubrzati inovacije. Organization 2005 također je imao cilj poboljšati globalnu prisutnost P&G-a. Program je trebao pojačati prodaju i profit lansiranjem novih proizvoda, zatvaranjem pogona i smanjenjem broja zaposlenika. Predvođena Durkom Jagerom, koji je 1999. postao CEO P&G-a, ova inicijativa trebala je trajati 6 godina te stajati 1,9 milijardi dolara.

Jager je vjerovao da je vrlo brzo restrukturiranje nužno kako bi se omogućile nove prilike za rast P&G-a. Prilikom pokretanja programa, ovako je izrazio svoj optimizam:

„Uspjeh je definiran, prije svega, u smislu rasta. Ako stopa rasta kompanije nije zadovoljavajuća - godinu za godinom - ona neće moći podržavati svoju organizaciju. Uspjeh također znači i rast profitabilnosti. U suprotnome, ne može stvarati sredstva i sposobnost za ulaganje, preuzimati rizik i iskorištavati nove prilike. Program koji danas predstavljamo oblikovan je tako da ostvari taj rast i to na dosljedno višoj razini. Dođite za nekoliko godina i uvjerite se. Vjerujem da najbolji način za ubrzavanje rasta jest ostvarivati više inovacija i napredovati brže te unutar cijele kompanije.“<sup>1</sup>

Jager je naglasio da će kulturne promjene, koje je planirao uvesti, stvoriti okruženje koje će donositi

odvažnije ciljeve i planove, veće inovacije i veću brzinu. Kao dio vježbe, Jager je redizajnirao sustav nagrađivanja kako bi ojačao vezu između naknade menadžerima i njihove uspješnosti.

## SEGMENTI POSLOVANJA

P&G je bio jedna od najpoznatijih kompanija u svijetu koje proizvode robu široke potrošnje. Krajem financijske godine, 30. lipnja 2002. P&G prijavio je prihod od 40,2 milijardi dolara. Kompanija se nalazila i na popisu Fortune Global 50. Bila je vlasnikom nekoliko vrlo poznatih robnih marki koje su se prodavale u više od 140 zemalja s gotovo 5 milijardi potrošača (vidi prikaz 1). P&G je imao operacije u Sjevernoj Americi, Europi, Bliskom istoku, Africi, Aziji i Latinskoj Americi. Prikazi 2 i 3 pokazuju nedavne financijske rezultate kompanije.

P&G je imao pet glavnih poslovnih segmenata: Tkanine i kućanstvo; Dojenčad, žene i obitelji; Kozmetika; Zdravlje; Hrana i napici:

- *Tkanine i kućanstvo* bio je najvažniji segment, čineći gotovo trećinu ukupne prodaje P&G-a. Odsjek se bavio proizvodnjom proizvoda za čišćenje odjeće, površina i posuđa. Ključne robne marke uključivale su deterdžente za rublje Bold i Tide te deterdžent za perilice posuđa Cascade.
- Segment *Dojenčad, žene i obitelj* proizvodio je papirnate maramice i ručnike, higijenske uloške, pelene i vlažne maramice za dojenčad. Poznate robne marke ove kategorije bile su papirnati ručnici Bounty i tamponi Tampax.

## Prikaz 1 Robne marke P&amp;G diljem svijeta

Regija	Proizvodi za brijanje	Njega kože	Sapuni i slični proizvodi	Kozmetika
SAD	Noxema Old Spice	Noxema Olay	Camay Ivory Moisture Care Olay Safeguard Zest	Cover Girl Max Factor Olay
Latinska Amerika	Old Spice	Noxema Olay	Camay Ivory Olay Old Spice Safeguard Zest	Cover Girl Max Factor
Europa, Bliski istok, Afrika	Old Spice	Noxema Olay Roge Cavailles	Infasil Ivory Safeguard Zest	Cover Girl Ellen Betrix Max Factor
Azija		Olay	Camay Ivory Muse Safeguard Zest	Cover Girl Max Factor SK-II

Izvor: Podaci prikupljeni iz različitih izvora.

- Kozmetički proizvodi uključivali su dezodoranse kao što su Old Spice, Sure, Cover Girl te kozmetiku Max Factor. Ovaj je segment također proizvodio parfeme, proizvode za brijanje te šampone kao što su Head & Shoulders te one robne marke Pantene.
- Proizvodi za zdravlje sezali su od lijekova na recept do pasta za zube kao što je Crest, lijekova u slobodnoj prodaji kao što je Pepto-Bismol te hrane za kućne ljubimce.
- Segment proizvodnje hrane i napitaka proizvodio je ulje za kuhanje, čips Pringles te maslac od kikirikija. Također je u ponudi imao napitke poput sokova Sunny Delight te kavu Folgers.

Prikazi 4 i 5 pokazuju nedavni rast zarade ovih pet skupina, a prikaz 6 prodaju, profitabilnost i glavne robne marke svake skupine.

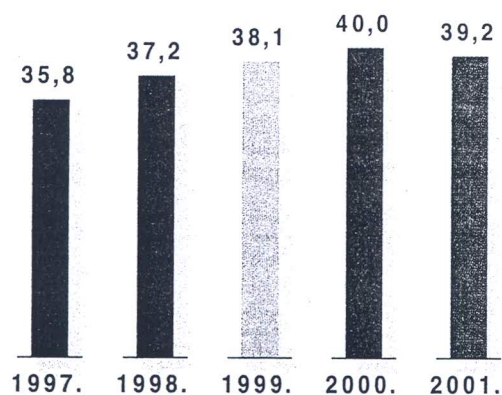
## POVIJEST KOMPANIJE

William Procter i James Gamble osnovali su P&G kao partnerstvo 1837. u Cincinnatiju u saveznoj državi Ohio, spojivši Procterovu kompaniju za izradu svijeća s Gambleovom djelatnošću proizvodnje sapuna. Do 1859. prodaja kompanije dosegla je 1 milijardu dolara. Inicijalni pohod u *branding* bio je Moon and Stars, trgovački znak koji se pojavljivao na svim proizvodima kompanije počevši od ranih 1860-ih. Godine 1887. P&G je postao jednom od prvih kompanija u SAD-u koja je svojim zaposlenicima nudila program sudjelovanja u profitu. Zatim je 1924. bio jednom od prvih kompanija koje su osnovale odsjek za istraživanje tržišta kako bi proučavao sklonosti i ponašanje potrošača. Marketinška organizacija kompanije i sustav menadžmenta robne marke počeli su se razvijati ranih 1930-ih. P&G-ev sapun u prahu Oxydol sponzorirao je serijski radio program.

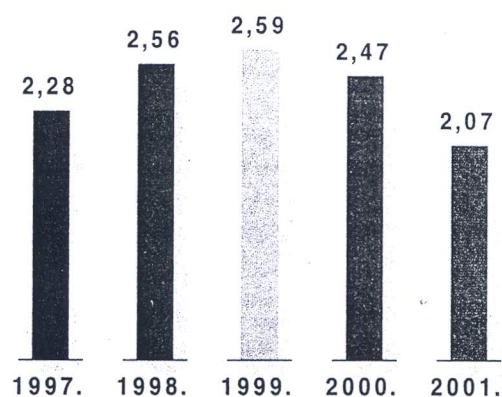
P&G je dosta kasnio što se tiče globalizacije, no nakon Prvoga svjetskog rata ozbiljno je zapo-

**Prikaz 2** Sažetak finansijskih rezultata P&G-a, 1997. – 2001.

**Neto prodaja**  
u milijardama dolara



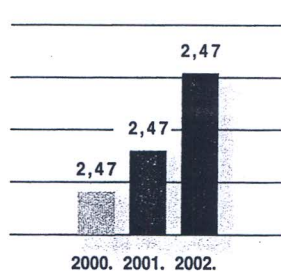
**Razvodnjena neto zarada**  
po običnoj dionici



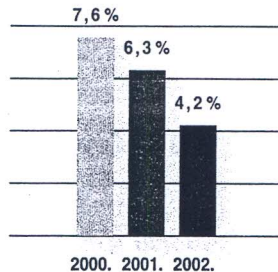
Izvor: Godišnje izvješće P&G-a, 2002.

**Prikaz 3** Uspješnost P&G 2002.

**Slobodan tok novca**  
(u milijardama dolara)

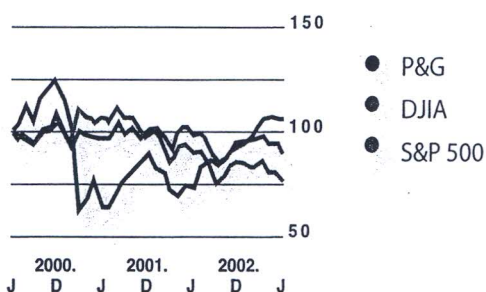


**Kapitalna potrošnja**  
(kao % prodaje)



**Ukupni prinosi dioničara**

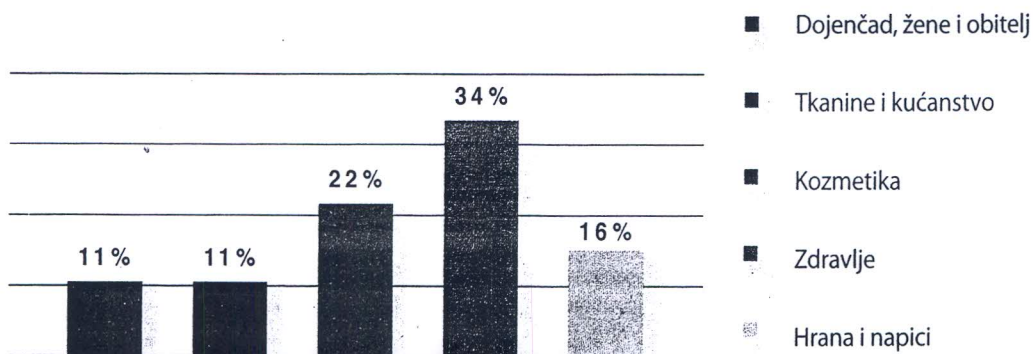
(indeksirani naspram polazišta, u srpnju 1999. god.)



Izvor: Godišnje izvješće P&G-a, 2002.

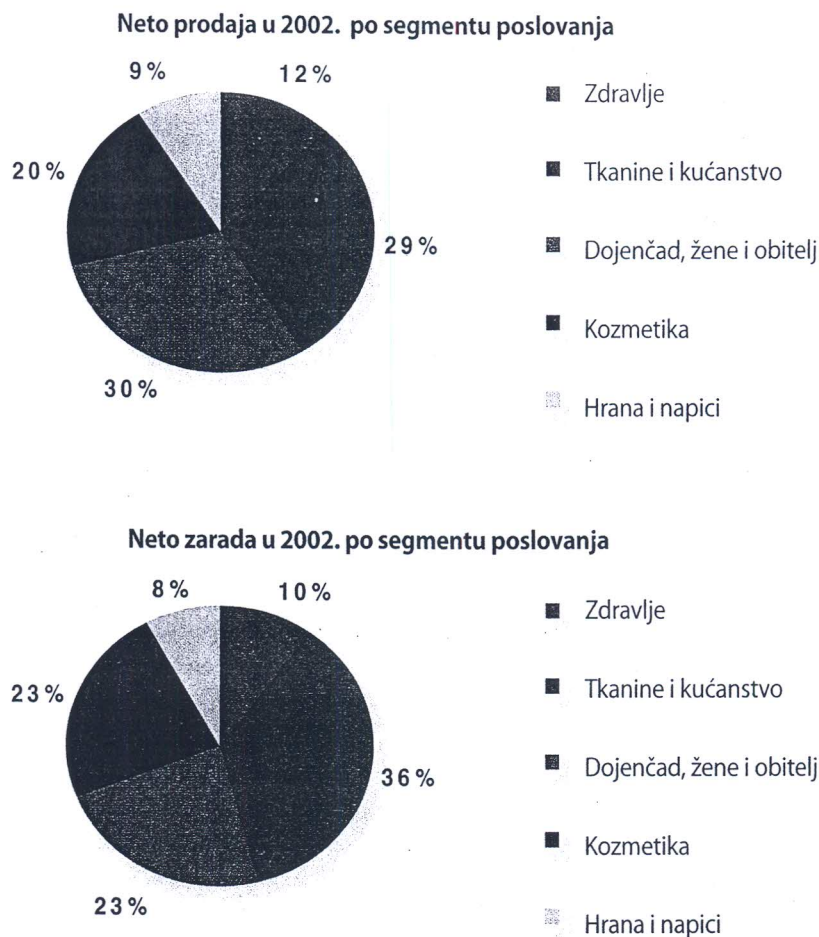
**Prikaz 4** Rast zarade P&G-a u različitim segmentima

**Rast neto zarade**  
(po segmentu u usporedbi s prethodnom godinom)



Izvor: Godišnje izvješće P&G-a, 2002.

## Prikaz 5 Neto prodaja i neto zarada P&G-a po segmentu



Izvor: Godišnje izvješće P&G-a, 2002.

čeo međunarodnu ekspanziju. Osnovao je 1948. prekomorski odsjek ustanovivši prvu latinsko-američku podružnicu u Meksiku. P&G je ušao u Europu 1954. godine, Saudijsku Arabiju 1961. te u Japan 1973. Do 1980. je imao operacije u 23 zemlje te preko 10 milijardi dolara godišnje zarade. Do sredine 1990-ih godina, više od polovine prodaje kompanije dolazilo je izvan SAD-a. Kako je njegova globalna ekspanzija napredovala, P&G je nastavio modificirati svoju strukturu i interne procese kako bi ojačao svoj globalni položaj.

Prikazi 7 i 8 pružaju dodatne informacije o povijesti kompanije.

## ORGANIZATION 2005

Zarada po dionici (EPS) P&G-a pala je 1998. ispod 14 do 15% na koje se Wall Street naviknuo. Rast prihoda, koji je varirao između 1,4 i 5,5% u

razdoblju 1995. – 1999. također je bio dosta ispod internoga cilja P&G-a od 7%. Rast prihoda se usporavao, osobito na razvijenim tržištima zahvaljujući zrelosti etabliranih robnih marki kompanije. Polovica robnih marki stvarala je većinu rasta dok je ostatak zaostajao. U svijetu maloprodaje koji je sve više preplavljivala *private-label* roba, kvalitetni proizvodi P&G-a nisu mogli znatno konkurirati. Sposobniji konkurenti pobjeđivali su P&G na tržištu lansirajući nove proizvode, provodeći bolje marketinške planove te povećavajući brzinu primjenjivanja inovacija. Nagađalo se da je profitabilnost P&G-a bivala sve lošijom zbog sve veće dominacije maloprodajnih lanaca kao što je Wal-Mart. S prometom od oko 160 milijardi dolara 1999. godine, Wal-Mart je bio izrazito moćan igrač.

Podaci o stanju inovacija P&G-a također su bili razočaravajući. Nove su robne marke imale potencijal ostvariti milijarde dolara dodatne zarade, međutim P&G nije lansirao niti jednu značajniju robnu marku unutar posljednjih deset godina.

**Prikaz 6 Kolekcija djelatnosti P&G-a 2002.**

<b>Dojenčad, žene i obitelj</b>	
Prodaja*	12 milijardi dolara (paušalno)
Profit†	1,9 milijardi dolara (rast od 10%)
Robne marke vrijednosti milijardi dolara	Always, Pampers, Charmin, Bounty
Novi razvoji događaja	Proširenja robnih marki, Bounty ubrusi, Charmin Fresh Mates i Tampax Compak, imala su dobru uspješnost. Ne tako uspješne robne marke higijenskih uložaka, premještene su u kategoriju kozmetike u srpnju 2002.
<b>Tkanine i kućanstvo</b>	
Prodaja*	11,8 milijardi dolara (rast od 1%)
Profit†	2,7 milijardi dolara (rast od 12%)
Robne marke vrijednosti milijardi dolara	Tide, Ariel, Downy
Novi razvoji događaja	Swiffer WetJet revolucionirao je čišćenje 2000. putem brisača poda te sredstva za čišćenje u jednome za jednokratnu uporabu. Deterdženti s novim mirisima, Tide Clean Breeze i Downy Clean Breeze, pomogli su osvježiti stare robne marke.
<b>Kozmetika</b>	
Prodaja*	8 milijardi dolara (rast od 10%)
Profit†	1,6 milijarda dolara (rast od 13%)
Robne marke vrijednosti milijardi dolara	Pantene
Novi razvoji događaja	Prodaja parfema Hugo Boss porasla je za 47% u zadnjem kvartalu. Ohm by Olay, P&G-eva prva linija proizvoda za njegu tijela, lansirana je u srpnju 2002. Prodaja Olay proizvoda trebala je premašiti 1 milijardu dolara u 2003.
<b>Zdravlje i oralna higijena</b>	
Prodaja*	5 milijardi dolara (rast od 14%)
Profit†	742 milijuna dolara (rast od 27%)
Robne marke vrijednosti milijarda dolara	Crest, lams
Novi razvoji događaja	lams hrana za kućne ljubimce, preuzeta 1999., utrostručila je prodaju putem novih proizvoda kao što su Eukanuba Dental Diet (koristeći se Crestovim znanjem). Lijek za žgaravicu Prilosec od ove će se godine prodavati bez liječničkoga recepta, nakon što to odobri FDA.
<b>Hrana i napici</b>	
Prodaja*	3,9 milijardi dolara (pad za 5%)
Profit†	596 milijuna dolara (rast od 9%)
Robne marke vrijednosti milijarda dolara	Folgers, Pringles
Novi razvoji događaja	Kompanija je uklonila Crisco i Jif s tržišta, no pokušavala je spasiti Sunny Delight sokove. Svijetla točka bili su tortilla-čips s porastom prodaje od 33% od studenoga 2001. godine, nakon lansiranja Toren gosa, proizvoda sličnog čipsu Pringles.

\* Prodaja: procjena za fiskalnu godinu koja je završila 30. lipnja 2002.

† Profit: procjena prije oporezivanja za fiskalnu 2002. godinu.

Izvor: Luisa Kroll, "A Fresh Face," *Forbes*, 8. srpnja 2002.

Potreba za oživljavanjem rasta dovela je P&G do stvaranja *Organization 2005*. Cilj programa bio je poboljšati konkurentski položaj P&G-a te stvoriti operativnu učinkovitost putem ambicioznijih ciljeva, njegovanja veće inovativnosti te smanjenja vremena do izlaska proizvoda na tržište. To je

trebalo postići znatnim preoblikovanjem organizacijske strukture kompanije, radnih procesa, kulture te struktura plaćanja.

P&G je procijenio da će *Organization 2005* ubrzati godišnji rast prodaje na 6 – 8% te godišnji rast prodaje na 13 - 15%.

## Prikaz 7 Kampanja pojednostavljenja 1990-ih godina

Standardiziranje	Formule i pakovanja proizvoda
Redukcija promidžbe trgovanja	Manje popusta i rabata
Smanjenje kupona	Izdavanje manje količine kupona
Uklanjanje marginalnih robnih marki i reduciranje linija proizvoda	Uklanjanje dodatnih veličina, okusa i ostalih varijanti kako bi se potrošačima olakšalo pronalaženje onoga što žele
Ponovno lansiranje strategija koje djeluju	Proširivanje uspješnih strategija na druge dijelove svijeta

Izvor: A. V. Vedpuriswar, *The Global CEO: Lessons from the World's Leading Corporations* (New Delhi: Vision Books, 2001.).

## Prikaz 8 P&G: kronologija nedavnih događaja

9. rujna 1998.	P&G angažira Durka Jagera kao CEO-a.
9. lipnja 1999.	P&G kaže da će otpustiti 15 000 zaposlenika kao dio programa <i>Organization 2005</i> .
29. srpnja 1999.	P&G objavljuje znatno manji profit u četvrtom kvartalu, u odnosu na prethodnu godinu.
19. siječnja 2000.	Warner-Lambert, American Home Products objelodanjuju da su u pregovorima o udruživanju s P&G-jem.
23. siječnja 2000.	Ulagачi P&G-a prodaju dionice, uzrokujući pad cijene dionica od 10%.
25. siječnja 2000.	Cijena dionica pada ispod 2 dolara nakon što je kompanija upozorila na rezultate trećeg kvartala niže od očekivanih.
7. ožujka 2000.	P&G upozorava da očekuje da će profit trećeg kvartala biti 10 - 11% niži od onog prethodne godine.

*Organization 2005*. sadržavao je zamisao transformacije organizacijske strukture P&G-a od one temeljene na geografiji do one temeljene na globalnim linijama proizvoda. Program je sadržavao pet ključnih elemenata:

1. *Globalne poslovne jedinice (GBUs)*: P&G je prešao s četiri poslovne jedinice temeljene na geografskim regijama na sedam globalnih poslovnih jedinica temeljenih na globalnim linijama proizvoda. Stavljajući odgovornost za strategiju i profit na robne marke, umjesto na geografske regije, P&G se nadao da će potaknuti veću inovativnost i brzinu.
2. *Organizacije za razvoj tržišta (MDOs)*: P&G je osnovao osam organizacija za razvoj tržišta čiji je cilj bio prilagoditi globalne marketinške programe lokalnim tržištima.
3. *Globalne poslovne usluge (GBS)*: Fiksne funkcije kao što su ljudski potencijal, računovodstvo, menadžment narudžbi i informacijska tehnologija zasebnih geografskih regija, bili su svedeni na jednu korporacijsku organizaciju – GBS – koja bi upravljala svim globalnim poslovnim jedinicama.
4. *Korporacijske funkcije*: Većina osoblja kompanije premještena je u jednu od novih poslovnih jedinica.

5. *Kultura kompanije*: P&G je preoblikovao sustav nagrađivanja te programe obuke kako bi poboljšao usmjerenost k rezultatu među zaposlenicima.

*Organization 2005* uključivao je i znatne troškove. Od otprilike 1,9 milijardi dolara troškova, oko 400 milijuna dolara bilo je planirano za 1999. godinu, oko milijardu dolara za sljedeće dvije fiskalne godine te bilancu tijekom fiskalnih godina 2002. - 2004. Međutim, za te se troškove očekivalo da će stvoriti i više od poravnanja pomoću uštede ostvarene programom. Kompanija je očekivala da će povećati svoj profit nakon oporezivanja za otprilike 600 - 700 milijuna dolara godišnje do fiskalne 2003. - 2004. godine i 900 milijuna dolara do fiskalne 2004. godine. P&G je namjeravao ukinuti 10 000 radnih mjesta tijekom fiskalne 2001., uz daljnjih 5 000 nakon 2001. Oko 42% ukupne redukcije radne snage dogodilo bi se u Europi, na Bliskom istoku i Africi; 29% u Sjevernoj Americi; 16% u Latinskoj Americi i 13% u Aziji.

Unatoč znatnoj redukciji, Durk Jager bio je siguran da moral zaposlenika neće biti pogođen. Vjerovao je da je bit *Organization 2005*. ubrzanje rasta, a ne smanjenje broja zaposlenika:

„Ova smanjenja broja zaposlenika principijelno su posljedica promjena, kao što je standardiziranje platformi globalne proizvodnje te u svrhu ostva-

**Prikaz 9 Organization 2005: troškovi restrukturiranja, 2001. – 2003. (u milijunima)**

	Kraj godine 30. lipnja		
	2002.	2001.	2000.
Prekid radnog odnosa	\$393	\$ 341	\$153
Ubrzana deprecijacija	135	276	386
Otpisivanje aktive	208	731	64
Ostalo	222	502	211
Ukupno (prije oporezivanja)	958	1 850	814
Ukupno (poslije oporezivanja)	706	1 475	688

Izvor: Godišnje izvješće P&amp;G-a, 2002.

**Prikaz 10 Utjecaj programa Organization 2005**

	Ukupno	Fiskalne godine 1998., 1999.–2000., 2001.	Fiskalne godine 2001., 2002.–2003., 2004.
Procijenjeni troškovi (nakon poreza)	\$1,9 milijardi	\$1,4 milijardi	\$0,5 milijardi
Procijenjen udio troška uposlenih	15 000	10 000	5 000

**Procijenjen udio troška uposlenih po stavci**

	Ponuda proizvoda	GBS	Ostalo
Udio troška uposlenih	6 700	3 900	4 400

**Procijenjen udio troška uposlenih po regiji**

	Udio troška	Izraženo u postocima
Europa, Bliski istok, Afrika	6 250	42
Sjeverna Amerika	4 300	29
Latinska Amerika	2 450	16
Azija	2 000	13
Ukupno	15 000	100%

Izvor: Godišnje izvješće P&amp;G-a, 1999.

rivanja inovacija i veće brzine na tržištu, a kao i uvijek, pažljivo smo razmotrili ove odluke te kakav će one utjecaj imati na naše ljude. Izvršavali bismo promjene s najvećim mogućim obzirom i pažnjom prema dobrobiti i budućnosti naših zaposlenika.<sup>2</sup>

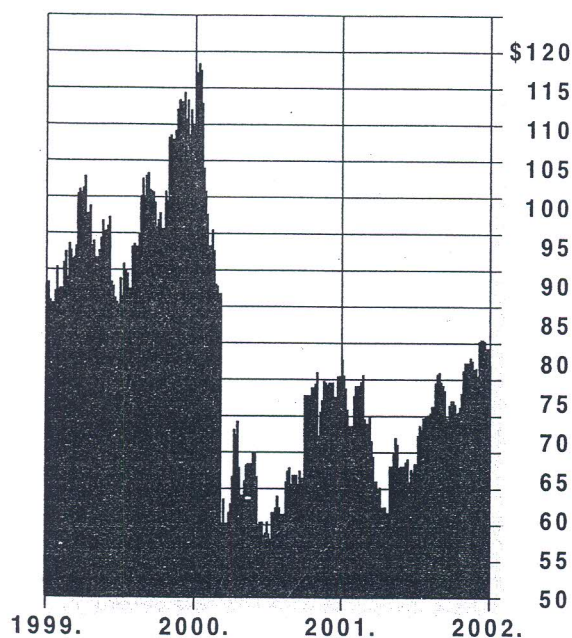
P&G je najavio da će maksimalno iskoristiti uobičajeno smanjivanje osoblja te umirovljenja, uvođeci redukcije, relokacije, prekvalifikacije i sporazumne raskide radnih odnosa kako bi se omogućilo smanjivanje potencijalnih otkaza. U slučaju davanja otkaza, P&G je običavao ponuditi zaposlenicima financijsku pomoć do dolaska na novo radno mjesto. Prikazi 9 i 10 pružaju dodatne informacije o inicijativi *Organization 2005* P&G-a.

**JAGEROVA OSTAVKA**

Ubrzo nakon što je lansiran, *Organization 2005* zatekle su mnoge teškoće. Nakon što je postigao cijenu od 117 dolara po dionici, cijena dionice P&G-a pala je ispod 90 dolara po dionici u veljači. P&G je upozorio 7. ožujka 2000. da će zarada pasti za 10 do 11% prije nego narasti za 7 do 9 posto, kao što se dotad bilo očekivalo. Među razlozima pada zarade koje je P&G naveo, bile su više cijene sirovina, niže unovčenje te sve veća konkurencija od strane mnogih generičkih robnih marki koje

<sup>2</sup> Isto.

### Prikaz 11 Cijena dionice Procter & Gamble, 1999. – 2002.



Izvor: www.aol.com.

su proizvodile jeftinije varijante mnogih svojih osnovnih proizvoda. Te su vijesti spustile dionice kompanije na njihovu najnižu razinu od sredine 1990-ih. Cijena dionica naglo je pala na manje od 60 dolara po dionici, izbrisavši 40 milijardi dolara tržišne vrijednosti u jednome danu (vidi prikaz 11). Nakon toga, u travnju 2000. godine, P&G je objavio pad profita trećega kvartala za 18 %, njegov prvi pad u osam godina. Također je izjavio da rezultati četvrtoga kvartala neće ispuniti očekivanja procjene. Jager je prihvatio odgovornost za teškoće u kojima se kompanija zatekla te je dao ostavku. No tvrdio je:

„Ponosan sam na viziju koju smo htjeli ostvariti pomoću *Organization 2005* te smo ipak ostvarili znatan napredak. Nažalost, naš je napredak, koji je pojačao rast vrhunske prodaje, rezultirao razočarenjima u zaradi.“<sup>3</sup>

Analitičari su nagađali koji su razlozi stajali iza Jagerova neuspjeha. Rečeno je da je Jager pokušao izvršiti prevelik pritisak na menadžere P&G-a kako bi što brže doveli proizvode na tržište. Značajniji potezi kao što je dvostruko preuzimanje Warner-Lamberta i American Home Products pokazali su se uzaludnima – niti jedno nije povećalo uspje-

šnost P&G-a. Jagerova se poticanja također nisu uklapala u opreznu korporacijsku kulturu P&G-a. Njegov je plan bio previše agresivan. Bezobzirno je lansirao nove proizvode nadajući se da će pronaći sljedeći proizvod od milijardu dolara. Također je proizvoljno odlučio da će P&G prodavati svoje proizvode pod istim imenom u cijelome svijetu – tako je u Njemačkoj ime tekućine za pranje posuđa u perilici iznenada od Fairy postalo Dawn, a pod tim se imenom isti proizvod prodavao i u SAD-u. Budući da je Dawn bio nepoznat u Njemačkoj, prodaja je naglo pala.

Neki su problemi bili vezani uz osoblje. Menadžeri su kritizirali Jagerov konfrontacijski stil. Kako je pritisak na zaposlenika bio sve veći, uslijedilo je znatno razočaranje. U Europi je 2 000 zaposlenika bilo iznenada premješteno u Ženevu. Od oko 200 zaposlenika iz raznih dijelova Azije bilo je zatraženo da prijeđu u Singapur. Osim premještanja, program je također doveo do određenih problema s ponašanjem zaposlenika. Posljedica programa *Organization 2005* bila je i ta da su neki menadžeri za hranu i napitke iz Cincinnatija morali podnositi izvješća predsjedniku u Caracasu. Menadžeri zaduženi za proizvode za rublje i čišćenje kućanstva morali su podnositi izvješća Bruxellesu.

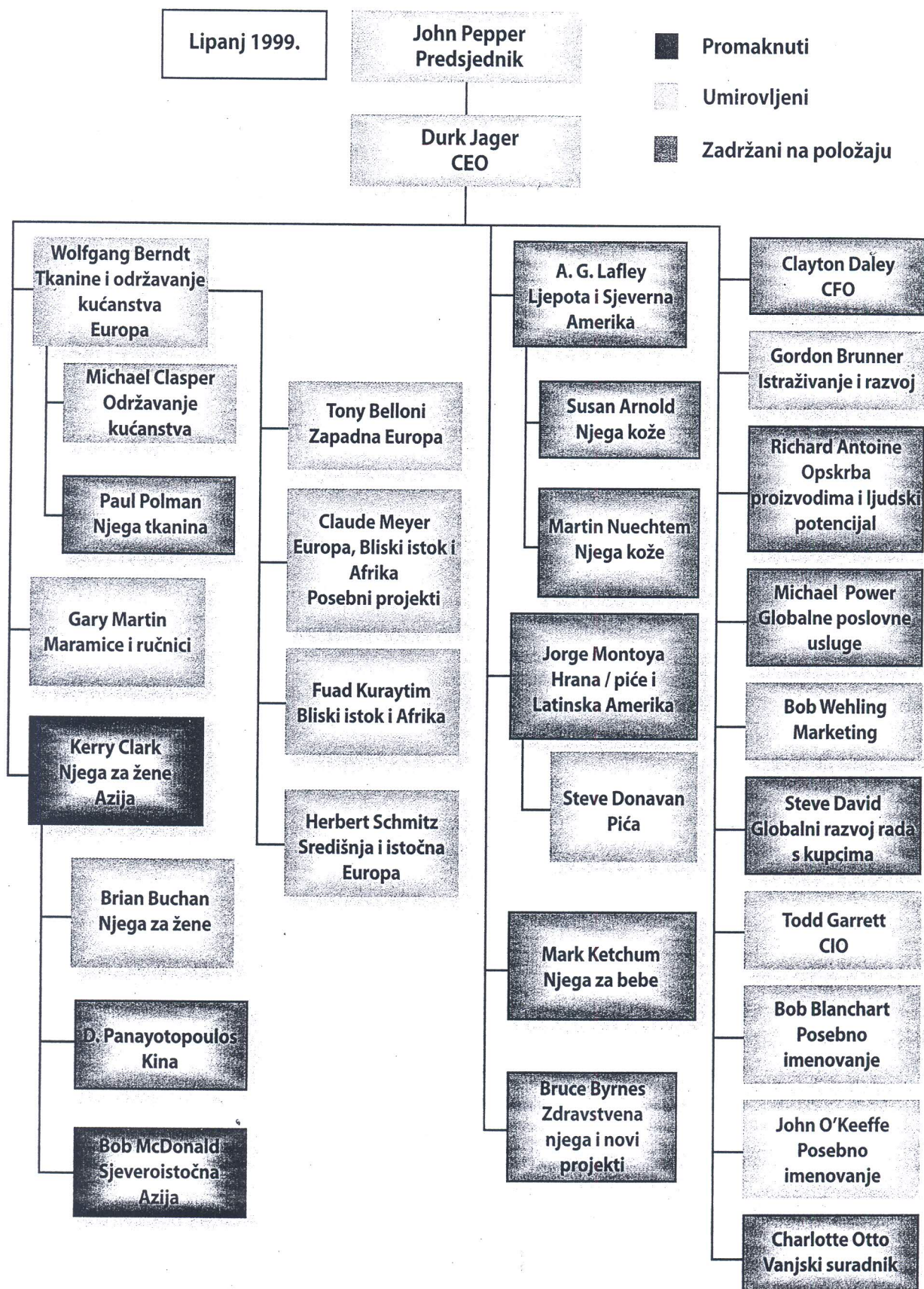
## ORGANIZATION 2005 ZA VRIJEME LAFLEYA

Alan George Lafley, koji je u P&G radio već 23 godine, zamijenio je Jagera kao predsjednik i CEO sredinom 2000. kada je cijena dionice iznosila 57 dolara. Lafley je najavio da će poboljšati operacije i profitabilnost te iznova izgraditi menadžmentski tim. Vodeće osobe operativnih djelatnosti i korporacijskih funkcija P&G-a došle su iz 13 različitih zemalja. Nova lica su uključivala Deb Henrettau, direktoricu globalne djelatnosti njege dojenčadi; Jima Stengela, direktora globalnoga marketinga; Fabrizia Fredau, direktora globalne djelatnosti proizvodnje grickalica. Generalno, prosječna dob u Global Leadership Councilu (GLC) bila je samo 49 godina, u usporedbi s 54 tri godine ranije (vidi prikaz 12). Za razliku od Jagera, koji je bio usredotočen na preuzimanje novih inicijativa na slabije razvijenim tržištima, Lafley je odlučio koncentrirati se više na velike zemlje i popularne proizvode.

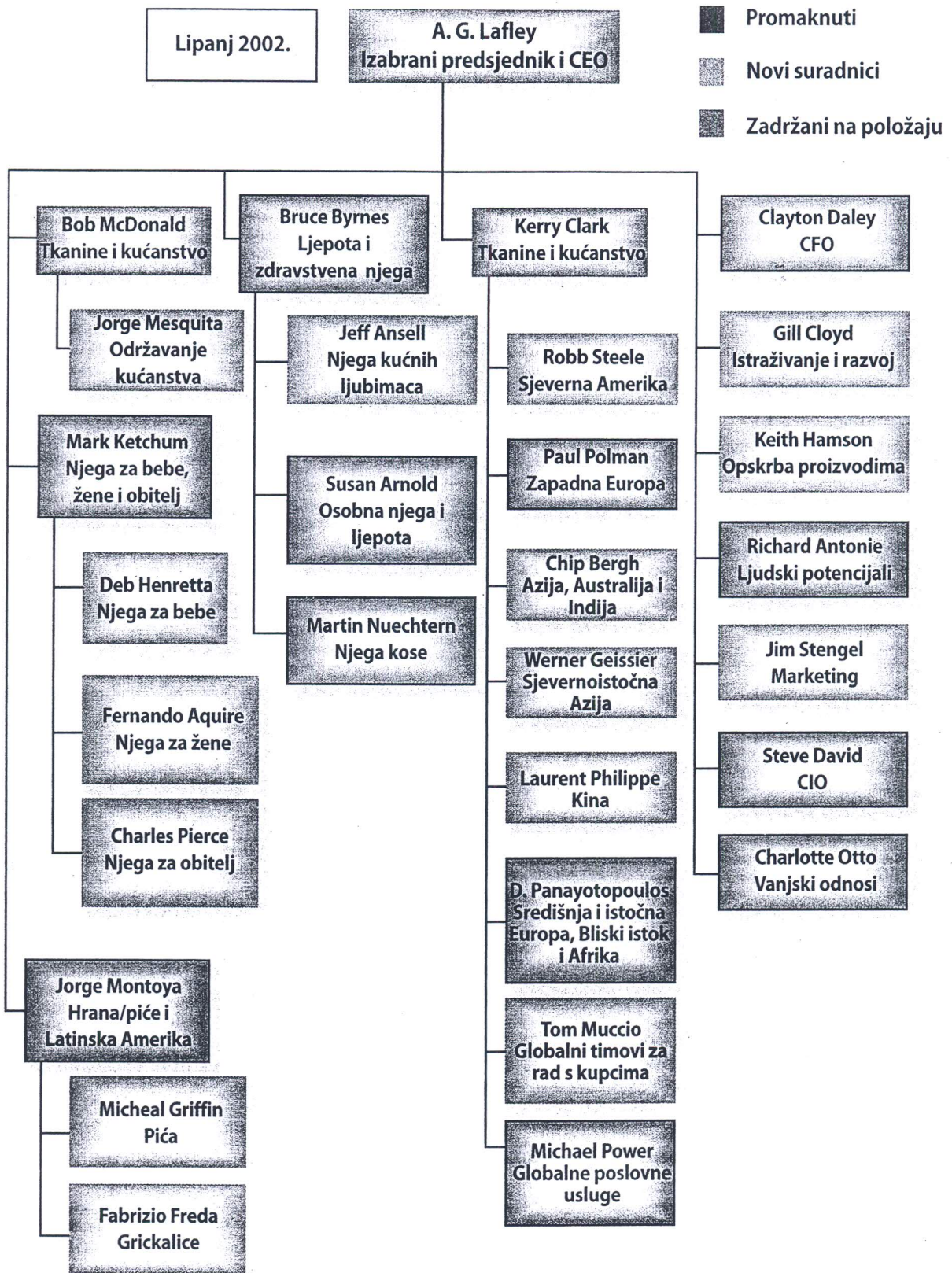
<sup>3</sup> „P&G CEO Quits Amid Woes“, *CNN Money*, 8. lipnja 2000.



## Prikaz 12 Procter &amp; Gamble Global Leadership Council, lipanj 1999. i lipanj 2000.



Prikaz 12 (zaključno)



Odlučio je povećati prodaju deterdženta Tide i pelena Pampers u zapadnoj Europi prije razvijanja novih proizvoda u Poljskoj. Novi CEO stavio je glavni prioritet na najprodavanije robne marke P&G-a, čija je prodaja iznosila više od 1 milijarde dolara. Najavio je da će nabaviti veliku količinu resursa P&G-a, ljudske snage i financijske podrške.

Lafley je također najavio planove poboljšanja konkurentnosti kompanije i revitalizaciju dugoročnoga rasta putem inicijativa koje kao da su bile proširenje i ubrzanje *Organization 2005*. To je trebalo postići moderniziranjem strukture troškova P&G-a daljnjom redukcijom fiksnih troškova te troškova proizvodnje. Kompanija je time očekivala da će ostvariti uštedu troškova od oko 600 - 700 milijuna dolara godišnje do fiskalne godine 2003. - 2004. Ova bi ušteda trebala bila dodatak onoj predviđenoj izvornim programom *Organization 2005*. Tijekom 2000. godine, Lafley je smanjio osoblje na 9 600 ljudi u cijelome svijetu, odnosno 9% radne snage P&G-a. Oko 40% ovih smanjenja bilo je u SAD-u, a oko 60% s druge strane oceana. Dvije trećine redukcija ticalo se neproizvodnih funkcija u svim razinama kompanije. Kod proizvodnih funkcija, redukcije su bile posljedica zatvaranja pogona i racionalizacije. P&G je također izvršio 7 800 prekida radnog odnosa koji su bile dio restrukturiranja programom *Organization 2005* najavljenog 1999. Broj prekida radnog odnosa u sklopu novoga programa zajedno s preostalim prekidima radnog odnosa u sklopu *Organization 2005* programa iznosio je 17 400. Kompanija je predviđala da će se dio smanjenja radne snage morati provesti davanjem otkaza, no postojala je tendencija da se taj broj svede na minimum. Kompanija je također nastavila vršiti reviziju svojih djelatnosti i novih investicija u cilju jasnijega fokusiranja na svoje temeljne djelatnosti. Međutim, nikakve odluke nisu bile donesene i kompanija je vjerovala da bi mogla biti izložena dodatnim troškovima restrukturiranja kao posljedici ove strateške revizije. Lafley je rekao:

„Koristi troškova ojačane konkurentnosti i poboljšane produktivnosti značajne su, no ovdje se ne radi samo o programu smanjenja troškova. Nitko nikada nije postigao održivi rast isključivo putem smanjivanja troškova. Uložiti ćemo tu uštedu u stvaranje vrijednosti za naše potrošače i omogućavanje prava određivanja cijena, nastavljajući ulagati u inovacije temeljnih djelatnosti i onih novih djelatnosti koje

najviše obećavaju te ćemo nastaviti pružati jaku marketinšku i prodajnu podršku našim robnim markama. Sve ove aktivnosti nužne su kako bi se postigli dugoročni financijski ciljevi u P&G.“<sup>4</sup>

Kako bi pojačao rast, Lafley je lansirao nekoliko novih proizvoda. Popularne robne marke poput Tampaxa (tamponi) razvile su nova proširenja 2002. P&G je započeo plasiranje svoje nove linije proizvoda za njegu tijela, Ohm by Olay, koja je bila prvi izlet kompanije u područje njege kože te je rabila prirodne sastojke poput đumbira i jasmina, a također je uključivala i nove primjene poput dezodoransa u spreju. Jedinice usmjerene na istraživanje poput P&G Pharmaceutical nastavile su ulagati u nove proizvode. Prodaja najbolje robne marke te jedinice, lijeka za osteoporozu Actonel, 2002. gotovo je dosegla 400 milijuna dolara. Od proizvoda za dojenčad, Pampers je razvio svoju liniju Baby Stages u Europi i Sjevernoj Americi. U kategoriji proizvoda za održavanje rublja, Tide i Downy nudili su varijante s raznim mirisima.

Lafley je izdvojio napredak djelatnosti proizvoda za oralnu higijenu, njegu dojenčadi i pranje poduđa kao jednog od najboljih rezultata inicijativa restrukturiranja. Sve su se te djelatnosti borile i izgubile udio na tržištu 1990-ih godina, no objavile su povećanje prodaje i udjela na tržištu 2002. Djelatnosti P&G-a koje su se bavile proizvodima za kućanstvo i održavanje rublja, objavile su rast od 9 % 2002. te neočekivano izuzetna povećanja u slučaju robnih marki kao što je Cheer, koji se odnedavno nudio u manjem pakiranju te manje cijene kako bi neutralizirao sličan potez svoga konkurenta, Unileverova Wiska. Prodaja u segmentu P&G-ovih djelatnosti proizvoda za dojenčad i obitelj imala je rast od 5 % unatoč sve jačoj konkurenciji od strane igrača kao što je Kimberly-Clark. Kompanija je 2002. eliminirala niz robnih marki – uključujući Jif, Crisco i Clearasil – koje se nisu uklapale u njezinu globalnu strategiju. Do početka 2003. godine, P&G je završio reviziju svoga portfelja robnih marki. Porast prodaje od 6% u 2003. bio je najveći od 1996. godine. Sljedeće Lafleyovo postignuće bilo je što je omogućio robnoj marki Crest da ponovo postane broj jedan robna marka oralne higijene u SAD-u, tj. da ponovo za-

<sup>4</sup>“Procter & Gamble Announces Next Step in Overall Plan to Restore Competitiveness and Growth”, priopćenje P&G-a za tisak, 22. ožujka 2001.

uzme položaj koji je bila izgubila 1998. od strane Colgatea.

Lafley je vjerovao da je informacijska tehnologija (IT) bila ključni element koji je omogućio *Organization 2005*. Troškovi IT kompanije dosegli su 1 milijardu dolara u 2002. te su nastavili rasti. *Organization 2005* sadržavao je nekoliko IT inicijativa, uključujući suradničku tehnologiju koja je olakšavala planiranje i marketing, elektroničko *business-to-consumer* poslovanje, dobavljački lanac putem interneta te standardiziranje općih podataka i podataka iz skladišta što je omogućilo pravovremeno slanje podataka svim računalima diljem svijeta. Kompanija je decentralizirala svoj IT odjel od 3 600 zaposlenika na način da je 97% tih zaposlenika tada radilo na individualnome P&G proizvodu, tržištu te u individualnim poslovnim timovima ili su pak činili dio usluga globalnoga poslovanja, koje su podržavale zajedničke usluge kao što je infrastruktura za jedinice P&G-a. Ostalih 3 % radilo je u korporacijskoj IT. Lafley je rekao: «Uveo sam mnogo simboličkih, vrlo opipljivih promjena, stoga ljudi shvaćaju da smo mi predvodnici u stvaranju promjena.»<sup>5</sup>

## BUDUĆNOST

P&G je očekivao da će završiti svoju inicijativu *Organization 2005* do lipnja 2003. Nakon smjenjivanja Jagera, Lafley je fokus s novih inicijativa prebacio na napredak tržišnog udjela popularnih robnih marki na razvijenim tržištima. Lafley je vjerovao da je, generalno, *Organization 2005* omogućio toliko potrebnu disciplinu globalnim marketinškim nastojanjima P&G-a, no također je osjećao da je mnogo bilo uloženo u uvjeravanje ljudi da program ima široku primjenu. Smatrao je da P&G može uvoditi inovacije i smanjivati troškove te istovremeno svake godine povećavati profit putem dvoznamenkastih marži. Međutim, Lafley je shvatio da na isto temeljno pitanje koje je Jagera potaklo da započne *Organization 2005* i dalje nije bilo odgovoreno: Uz već dominantne položaje na zrelih tržištima, koliko još rasta može

P&G uistinu ostvariti? Uz cijenu dionica kompanije koja se kretala u rasponu od 80 - 95 dolara kroz veći dio 2002. godine, što se još može učiniti da bi se povećali izgledi za uspješnost kompanije?

## Bibliografija

- Arndt, Michael i Robert McNatt, "A Veggie Cleaner to Shine Up P&G Stock", *Business Week*, 17. travnja 2000.
- Barrett, Amy i Louis Lavelle, "It's Getting Lonely at the Top", *Business Week*, 13. studenoga 2000.
- "The Best and the Worst Managers", *Business Week, Special Report*, 11. siječnja 2003.
- "Beverages", *Forbes*, 21. svibnja 2001.
- Brooker, Katrina i Julie Schlosser. "The Un-CEO", *Fortune*, 16. studenoga 2002.
- Brown, Eryn, "Loving P&G, Leaving a Dot-Com", *Fortune*, 29. svibnja 2000.
- "The Color of Money", *The Economist*, 8. ožujka 2003.
- Foust, Dean, "Wiped Out", *Business Week*, 24. veljače 2003.
- "Jager's Gamble", *The Economist*, 28. listopada 1999.
- Kroll, Luisa, "A Fresh Face", *Forbes*, 8. srpnja 2002.
- Mackenzie, Susan, "The Procter & Gamble Company: Accounting for Organization 2005", Harvard Business School Case, veljača 2002.
- McCoy, Michael, "Product Report, Soaps & Detergents", *Chemical & Engineering News*, 15. siječnja 2001.
- "Mr. Lafley's Makeover", *The Economist*, 20. ožujka 2003.
- Neuborne, Ellen i Robert Berner, "Warm and Fuzzy Won't Save P&G", *Business Week*, 26. veljače 2000.
- "P&G CEO Quits Amid Woes", *CNN Money*, 8. lipnja 2000.
- P&G press releases and annual reports from the company Web site ([www.pg.com](http://www.pg.com)).
- Peale, Cliff, "How A. G. Lafley Turned Procter Around", *Cincinnati Enquirer*, lipanj 2002.
- . "The Lafley Method: Face the Facts, Think Like a Consumer", *Cincinnati Enquirer*, lipanj 2002.
- . "UpNext, Innovation and Cost Cutting", *Cincinnati Enquirer*, lipanj 2002.
- "Procter's Gamble", *The Economist*, 10. lipnja 1999.
- Serwer, Andy, "P&G's Covert Operation", *Fortune*, 17. studenoga 2001.
- Swibel, Matthew, "Spin Cycle", *Forbes*, 2. ožujka 2001.
- Vedpuriswar, A. V., *The Global CEO: Lessons from World's Leading Corporations*, New Delhi, Vision Books, 2001.

<sup>5</sup> A. G. Lafley, "The Best and the Worst Managers", *Business Week, Special Report*, 11. siječnja 2003.