



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

বিদায়, মা GILLETTE

Gillette-Duracell অধিগ্রহণ

চুক্তির সময়ে Gillette-এর নেতৃত্ব

আলফ্রেড এম. জাইয়েন — পর্যদের চেয়ারম্যান ও প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তা — সেই মানুষ, যিনি ওয়ারেন বাফেটের পূর্ণ আস্থা অর্জন করেছিলেন; বাফেট নেব্রাস্কার বিনিয়োগ কোম্পানি Berkshire Hathaway-র বৃহত্তম শেয়ারহোল্ডার।

বহু বছর জাইয়েনের সুদিন চলল। আয় বাড়ল। মুনাফা বাড়ল। শেয়ারহোল্ডাররা পুরস্কৃত হলেন।

তঁার Gillette-এর মানুষসুলভ ধরনটা ভরে রাখত প্রতিটি ঘর, প্রতিটি দপ্তর, আমাদের কর্মজীবনের প্রতিটি মুহূর্ত। সে সময় আমরা ছিলাম প্রায় 25,000 কর্মী, প্রত্যক্ষ ও পরোক্ষ মিলিয়ে।

মূল্যবোধ, পরিবার, ব্রত, নেতৃত্বের ধরন, শিক্ষা, আর এই বিশ্বাস যে মুনাফার আগে মানুষ — এগুলো দেয়ালে লেখা নিছক কথা ছিল না। এগুলো ছিল কোম্পানির সংস্কৃতির অংশ।

পুরস্কারটা চোখে দেখা যেত।

Gillette-এর শেয়ার প্রায়ই বছর শুরু করত কুড়ি থেকে পঁচিশ ডলারের আশপাশে, আর বারো মাস পরে হামেশাই শেষ করত পঞ্চাশ থেকে ষাটের মধ্যে।

ওগুলো ছিল গৌরবের বছর।

কোম্পানি লাভজনক ছিল, আর গুদামের কর্মী থেকে চেয়ারম্যান পর্যন্ত, লোকে এর অংশ হতে পেরে গর্বিত ছিল।

তারপর এল উত্তরাধিকারের পালা।

জাইয়েনের দুই নম্বর মাইকেল সি. হলি শেষ পর্যন্ত সিইও হলেন, জাইয়েন তাঁর মেয়াদ পূর্ণ করার পর।

হলিই সমন্বয় করেছিলেন Duracell-এর অধিগ্রহণ, যা ঘোষিত হয় 12 সেপ্টেম্বর 1996 আর সম্পন্ন হয় সেই বছরেরই 30 ডিসেম্বর।

হলি বিশ্বাস করতেন, ব্যাটারি উচ্চ মূল্য সংযোজনের ব্যবসা।

তিনি দেখতেন এমন পণ্য, যার বিতরণ খরচ চূড়ান্ত বিক্রয়মূল্যের সামান্য একটা অংশ মাত্র।

তিনি বিশ্বাস করতেন, ব্যাটারির ব্যবসা ব্লেডের মতোই মার্জিন এনে দিতে পারে।

যা তিনি কখনও পুরোপুরি বোঝেননি, আমার মতে, তা হল ব্যাটারি শেষ বিচারে একটা উৎপাদনের ব্যবসা। তার বেশি কিছু নয়।

লেনদেনের সময় Gillette-এর মূল্য ছিল প্রায় 880 কোটি ডলার, আর Duracell-এর মূল্য ধরা হয়েছিল মোটামুটি 210 কোটি ডলার।

অথচ সেই বাজারটাকে খুঁটিয়ে দেখতে কেউ রাজি বলে মনে হয়নি, যে বাজার শেষ পর্যন্ত পরের সমস্যাগুলো তৈরি করবে।

একীভূত হওয়ার পর সম্মিলিত কোম্পানির বার্ষিক আয় দাঁড়াল প্রায় 1,090 কোটি ডলার।

Duracell-এর দিকে চেয়ারম্যান ও সিইও ছিলেন চার্লস আর. পেরিন।

অধিগ্রহণ সম্পন্ন হওয়ার কিছু পরেই পেরিন কোম্পানি ছেড়ে গেলেন, ম্যানেজমেন্টের চূড়ান্ত কাঠামো পুরোপুরি ঠিক হওয়ার আগেই।

বড় কর্পোরেট লেনদেনে যে অলিখিত সমঝোতাগুলো সব সময় থাকে বলেই মনে হয়, তারই একটা ততক্ষণে চালু হয়ে গেছে।

সবাইকে একটা জায়গা পেতে হবে।

কাউকে খুব তাড়াতাড়ি সরানো যাবে না।

সবার একটা আসন চাই।

হলি সেই সমঝোতা মেনে চললেন।

কিন্তু তিনি সেই সিদ্ধান্তটাও নিলেন, যা আমার চোখে হয়ে উঠল মোড় ঘোরার বিন্দু।

তিনি Gillette-এর চিরাচরিত নেতৃত্ব-কাঠামো সরিয়ে দিলেন আর Oral-B ও Braun থেকে আসা নির্বাহীদের পদোন্নতি দিলেন।

ইঞ্জিনিয়াররা এসে পৌঁছিলেন।

আর খুব তাড়াতাড়িই পরিষ্কার হয়ে গেল, ব্যবসাটাকে তাঁরা কতটা অন্য চোখে দেখেন।

তাঁরাই গড়েছিলেন সেই বিখ্যাত দাবি:

“Duracell lasts up to five times longer.”

ভোক্তারা যা কদাচিৎ বুঝতেন তা হল, গোটা পণ্যশ্রেণি জুড়ে এটা কোনো চরম সত্য ছিল না।

বার্তাটা গড়া হয়েছিল ব্যাটারির বিবর্তমান প্রযুক্তিগুলোকে ঘিরে।

বাজার সরে গেল সাদামাটা ও সস্তা সমাধান থেকে অ্যালকলাইন প্রযুক্তির দিকে, যাকে তুলে ধরা হল আরও নির্ভরযোগ্য ও দীর্ঘস্থায়ী বলে।

তারপর এল সেই চেনা বিভাজনের কৌশল।

প্রথমে Plus।

তারপর Ultra।

আরও স্তর।

আরও পজিশনিং।

আরও দাম।

এই ম্যানেজাররা অবিরাম কথা বলতেন দৃশ্যমানতা, দ্বিতীয় জায়গায় সাজানো আর একাধিক জায়গার ডিসপ্লে নিয়ে।

তাঁরা একটা সহজ পাঠ শিখেছিলেন:

যে পণ্যের বদলানোর চক্র আছে, তাকে তাড়াতাড়ি বেচতে হয়।

সেল-আউটের গতি বাড়ানোর সবচেয়ে দ্রুত উপায় হল, ভোক্তা যেকোনো মাথা ঘোরান সেখানেই পণ্যটা রাখা।

মেঝের স্থায়ী ডিসপ্লে নিয়মে দাঁড়িয়ে গেল।

লক্ষ্য ছিল পরিষ্কার:

ভোক্তাকে ব্র্যান্ডের সঙ্গে ধাক্কা খাওয়াও।

বারবার।

আবারও।

যা ভোলা আমার পক্ষে আজও কঠিন তা হল, যে ব্যবসা Gillette-এর আয়ের একটা ভগ্নাংশ মাত্র জোগাত, সে-ই শেষ পর্যন্ত সংগঠনটার ওপর কর্তৃত্ব করতে শুরু করল।

আর, আমার মতে, ভেঙে ফেলল তার অনেকটাই, যা Gillette-কে অনন্য করেছিল।

এরপর বোঝা সহজ হয়ে গেল, ওয়ারেন বাফেট শেষ পর্যন্ত কেন Procter & Gamble-এর কাছে Gillette বিক্রি মেনে নিলেন।

P&G আগের বছরগুলোতেই Gillette অধিগ্রহণের চেষ্টা করেছিল।

সেই চেষ্টাগুলোর একটা ছিল খোলাখুলি বৈরী।

প্রথম প্রস্তাবগুলো ফিরিয়ে দেওয়া হয়েছিল।

শেষটা সফল হল।

যা হারাল তা পণ্য নয়।

যা হারাল তা সংস্কৃতি।

পরিচয়।

কোম্পানি আর তার খদ্দেরদের সম্পর্ক।

নতুন নতুন ব্যবস্থা চাপিয়ে দেওয়া হল।

বিলিংয়ের প্ল্যাটফর্ম বদলে গেল।

লজিস্টিকসের প্রোগ্রামগুলো নিজেদের মধ্যে ঠিকমতো কথা বলতে পারল না।

গ্রাহক পরিষেবা মার খেল।

প্রায় এক বছর বিশৃঙ্খলা হয়ে রইল দৈনন্দিন জীবনের অংশ।

আর আমার কাছে গল্পটা শেষ হল সেখানেই।

পণ্যগুলো টিকে গেল।

ব্র্যান্ডগুলো টিকে গেল।

কিন্তু অন্য কিছু একটা টিকল না।

Gillette-এর হৃদয় বদলে গেল।

বিদায়, মা Gillette।

ফের্দিনান্দো