



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

الوداع، ماں GILLETTE

Gillette-Duracell کی خریداری

سودے کے وقت Gillette کی قیادت

الفریڈ ایم زائن — بورڈ آف ڈائریکٹرز کے چیئرمین اور چیف ایگزیکٹو آفیسر — وہ آدمی تھے جنہوں نے وارن بفیٹ کا مکمل اعتماد حاصل کیا، جو نیبراسکا کی سرمایہ کار کمپنی Berkshire Hathaway کے سب سے بڑے شیئر ہولڈر ہیں۔

برسوں زائن پھلتے پھولتے رہے۔ آمدنی بڑھی۔ منافع بڑھا۔ شیئر ہولڈروں کو صلہ ملا۔

Gillette کے آدمی والا اُن کا انداز ہر کمرے، ہر دفتر، ہماری پیشہ ورانہ زندگی کے ہر لمحے پر چھایا رہتا۔ اُس وقت ہم تقریباً 25 ہزار ملازم تھے، براہِ راست اور بالواسطہ۔

اقدار، خاندان، مشن، قیادت کا انداز، تعلیم، اور یہ یقین کہ فرد منافع سے پہلے آتا ہے، محض دیوار پر لکھے الفاظ نہ تھے۔ یہ کمپنی کی ثقافت کا حصہ تھے۔

صلہ نظر آتا تھا۔

Gillette کا شیئر اکثر سال کا آغاز بیس سے پچیس ڈالر کے آس پاس کرتا اور بارہ مہینے بعد بارہا پچپن اور ساٹھ کے درمیان بند ہوتا۔

وہ عروج کے برس تھے۔

کمپنی منافع بخش تھی، اور گودام کے ملازم سے چیئرمین تک، لوگوں کو اس کا حصہ ہونے پر نخر تھا۔

پھر جانشینی آئی۔

مائیکل سی ہالی، زائن کے نمبر دو، بالآخر سی ای او بنے جب زائن نے اپنی مدت پوری کر لی۔

ہالی ہی تھے جنہوں نے Duracell کی خریداری کو مربوط کیا، جس کا اعلان 12 ستمبر 1996 کو ہوا اور جو اُسی سال 30 دسمبر کو مکمل ہوا۔

ہالی کا خیال تھا کہ بیٹریاں بلند اضافی قدر والا کاروبار ہیں۔

اُنہیں ایسی مصنوعات نظر آئیں جن کی تقسیم کی لاگت حتمی قیمتِ فروخت کا بس ایک چھوٹا حصہ تھی۔

اُن کا خیال تھا کہ بیٹری کا کاروبار بلیڈوں جیسے مارجن پیدا کر سکتا ہے۔

جوبات وہ، میری رائے میں، کبھی پوری طرح نہ سمجھ سکے یہ تھی کہ بیٹریاں آخر کار مینوفیکچرنگ کا کاروبار تھیں۔ اس سے زیادہ کچھ نہیں۔

لین دین کے وقت Gillette کی مالیت تقریباً 8.8 ارب ڈالر تھی، جبکہ Duracell کی قدر لگ بھگ 2.1 ارب ڈالر لگائی گئی۔

پھر بھی کوئی اُس مارکیٹ کا مطالعہ کرنے پر آمادہ نہ دکھائی دیتا تھا جو آخر کار بعد میں آنے والے مسائل پیدا کرنے والی تھی۔

انضمام کے بعد مشترکہ کمپنی نے تقریباً 10.9 ارب ڈالر کی سالانہ آمدنی پیدا کی۔

Duracell کی طرف چیئرمین اور سی ای او چارلس آر پیرن تھے۔

خریداری مکمل ہونے کے تھوڑے ہی عرصے بعد پیرن کمپنی چھوڑ گئے، اس سے پہلے کہ حتمی انتظامی ڈھانچہ پوری طرح طے ہوتا۔

اُن اُن لکھے سمجھوتوں میں سے ایک، جو بڑے کارپوریٹ سودوں میں ہمیشہ موجود معلوم ہوتے ہیں، پہلے ہی حرکت میں تھا۔

ہر ایک کو کوئی جگہ ملنی تھی۔

کسی کو بہت جلدی ہٹایا نہیں جا سکتا تھا۔

ہر ایک کو ایک کرسی درکار تھی۔

ہالی نے اس مفاہمت کا پاس رکھا۔

مگر انہوں نے وہ فیصلہ بھی کیا جو، میری نظر میں، فیصلہ کن موربن گیا۔

انہوں نے Gillette کا روایتی قیادتی ڈھانچہ ہٹا دیا اور Oral-B اور Braun سے آنے والے ایگزیکٹوز کو ترقی دی۔

انجینئر آگئے۔

اور بہت جلد واضح ہو گیا کہ وہ کاروبار کو کتنی مختلف نظر سے دیکھتے ہیں۔

انہوں نے وہ مشہور دعویٰ بنایا تھا:

“Duracell lasts up to five times longer”

جو بات صارفین شاذ ہی سمجھتے تھے یہ تھی کہ یہ پوری کیٹیگری پر صادق آنے والی مطلق سچائی نہیں تھی۔

پیغام بیٹری کی بدلتی ٹیکنالوجیوں کے گرد بنا گیا تھا۔

مارکیٹ بنیادی اور سستے حلوں سے الکلائن ٹیکنالوجی کی طرف بڑھی، جسے زیادہ قابل اعتماد اور دیرپا بنا کر پیش کیا گیا۔

پھر وہی جانی پہچانی سیگمنٹیشن کی حکمت عملی آئی۔

پہلے Plus۔

پھر Ultra۔

مزید درجے۔

مزید پوزیشننگ۔

مزید قیمتیں۔

یہ مینیجر نمایاں ہونے، ثانوی جگہ اور کئی مقامات پر ڈسپلے کی باتیں کرتے نہ تھکتے تھے۔

انہوں نے ایک سادہ سبق سیکھا تھا:

جس مصنوع کو بار بار بدلنا پڑتا ہو اُسے جلدی بیچنا ہوتا ہے۔

سیل آؤٹ تیز کرنے کا تیز ترین طریقہ یہ ہے کہ مصنوع ہر اُس جگہ رکھ دی جائے جدرہ صارف سر گھمائے۔

فرش پر مستقل ڈسپلے قاعدہ بن گئے۔

مقصد واضح تھا:

صارفین کو برانڈ سے ٹکرا دو۔

بار بار۔

اور ایک بار پھر۔

جو بات بھلانا میرے لیے مشکل رہتا ہے یہ ہے کہ ایک ایسا کاروبار جو Gillette کی آمدنی کا محض ایک حصہ پیدا کرتا تھا، آخر کار تنظیم پر حاوی ہو گیا۔

اور، میری نظر میں، اُس کا بڑا حصہ اکھاڑ پھینکا جس نے Gillette کو یگتا بنایا تھا۔

اس کے بعد یہ سمجھنا آسان ہو گیا کہ وارن بفیٹ نے آخر کار Gillette کی Procter & Gamble کو فروخت کیوں قبول کی۔

P&G پچھلے برسوں میں پہلے بھی Gillette خریدنے کی کوشش کر چکی تھی۔

اُن کوششوں میں سے ایک کھلم کھلا معاندانہ تھی۔

پہلی پیش قدمیاں ٹھکرا دی گئی تھیں۔

آخری کامیاب رہی۔

جو کھویا گیا وہ مصنوعات نہیں تھیں۔

جو کھویا گیا وہ ثقافت تھی۔

شناخت۔

کمپنی اور اُس کے گاہکوں کا رشتہ۔

نئے نظام مسلط کیے گئے۔

بلنگ کے پلیٹ فارم بدل دیے گئے۔

لاجسٹکس کے پروگرام آپس میں ٹھیک سے بات نہ کر سکے۔

کسٹمر سروس متاثر ہوئی۔

تقریباً ایک سال تک خلل روزمرہ زندگی کا حصہ بنا رہا۔

اور وہیں، میرے لیے، کہانی ختم ہوئی۔

مصنوعات بچ گئیں۔

برانڈ بچ گئے۔

مگر کچھ اور نہ بچا۔

Gillette کا دل بدل گیا۔

الوداع، ماں *Gillette*۔

فرڈیننڈو