

THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

जिलेट प्रतिस्पर्धा

कोई भी कॉरपोरेट विश्लेषण इसकी सचमुच बात नहीं करता, क्योंकि प्रतिस्पर्धी हमेशा बस एक निर्माता होता है जो बाज़ार में जगह हथियाने की कोशिश कर रहा है, न संस्कृति, न पेशेवर सलीक़ा, जिसकी समझ सिर्फ़ ज़रूरतों पर टिकी है — और जिसकी परख ग्राहक की असली आवश्यकताओं को कभी छूती ही नहीं।

80 के दशक की जिलेट बैठकों में हर सेल्स सर्कुलर का पहला मुद्दा बाज़ार हिस्सेदारी होता था, जहाँ खपत के आँकड़े सेल-आउट में दिए जाते थे — यानी जो सचमुच बिका और उपभोक्ताओं तक पहुँचा, जिस पर नीलसन नाम की अग्रणी अमेरिकी रिसर्च एजेंसी नज़र रखती थी — हालाँकि यह कभी किसी को पता नहीं चला कि वे आँकड़े इटली की किन नमूना दुकानों पर टिके थे।

वह आँकड़ों की बाइबल थी: उससे ज़्यादा असली संख्या और कुछ पेश नहीं कर सकता था।

उसके भीतर उत्पाद की क़िस्म के हिसाब से खपत के आँकड़े होते थे, मात्रा के हिसाब से बाज़ार हिस्सेदारी, पहले इटली के 4 मानक क्षेत्रों में बँटी हुई — उत्तर-पश्चिम, उत्तर-पूर्व, मध्य, दक्षिण-द्वीप — और बाद में, यह बेहतर समझने के लिए कि हो क्या रहा है, जिलेट यूरोप के लंदन मुख्यालय ने उप-क्षेत्रों के आँकड़े भी माँगे, ताकि बारीकी से देखा जा सके कि बिक्री का यह चलन कहाँ अनपेक्षित जगहों पर चोट कर रहा है और खपत लगातार क्यों बढ़ रही है।

कॉरपोरेट विश्लेषण को कमज़ोर जगहें कभी नहीं मिलीं, जैसे कुछ बायोलॉजिकल मेडिकल क्लिनिकों में मिल जाती हैं, जहाँ उपकरण अक्सर सिर्फ़ संख्याओं के मान नहीं, बल्कि अदृश्य असर भी नापते हैं — वह काम जो बाज़ार में सिर्फ़ माँ जिलेट को आता था।

हमें अक्सर “ब्लेड वाले” कहा जाता था, 92% बाज़ार हिस्सेदारी के साथ बाज़ार के लीडर — कम से कम शेविंग सिस्टम में — जहाँ जलने वाले ज़ोर-ज़ोर से अड़े रहते थे कि हम बस ऑर्डर लेने वाले हैं, बेचने वाले नहीं, वैसे ही जैसे कैथोलिक चर्च दान के ज़रिए अपने दानदाताओं से वसूली करता है।

ब्लेड के आँकड़ों के बीच एक मौजूदगी अटपटे ढंग से खटकती थी: डिस्पोज़ेबल रेज़र में बिक, जहाँ उनके सिंगल-ब्लेड के आँकड़े उन्हें बाज़ार का लीडर बताते थे, और उस बाज़ार में हम सिर्फ़ दूसरे नंबर पर रह जाते थे।

जब पूछा गया कि हम दूसरे नंबर से क्यों संतोष करें, तो मैनेजमेंट ने जवाब दिया कि वह असली दिलचस्पी का बाज़ार नहीं है और वैसे भी हम जल्द ही वह उत्पाद बाज़ार से हटाने वाले हैं — बल्कि वे तो जानना चाहते थे कि मौजूदा स्टॉक फ़ौरन कैसे निकाला जाए और दूसरे उत्पादों के लिए जगह कैसे बनाई जाए।

ख़याल आने में देर नहीं लगी, जब बोस्टन में किसी ने कहा: “फ्रेगा से संपर्क करो — इस तरह के जादू का ज़िम्मा उसी को मिलेगा।”

गोदाम थोड़े ही वक़्त में ख़ाली हो गए, पर अफ़सोस की बात यह है कि छह महीने बाद बाज़ार के आँकड़ों ने हमें ब्रांड लीडर दिखाया: बिक दूसरे नंबर पर आ गया था, और सबने इसे छिपाने की कोशिश की, क्योंकि यह उन मामलों में से एक था जहाँ कामयाबी बेचैनी पैदा करती है — क्योंकि वह साबित कर देती है कि जो फ़ैसला लिया गया था वह ग़लत था।

फिर टॉयलेटरीज़ थीं, ख़ासकर शेविंग फ़ोम और शेविंग क्रीम; इटली की बाज़ार हिस्सेदारी के आँकड़ों का सुर यहाँ काफ़ी बदल जाता था — फ़ोम में हमारे पास 28-30% था और क्रीम में 18-20% — पर दक्षिणी इटली के जिलेट मैन, स्वभाव से ही, हमेशा वफ़ादार और ख़ास तौर पर स्वाभिमानी थे, और उनमें से किसी ने कभी उस पर अपनी मोहर लगाने, अपनी भूमिका गढ़ने का मौक़ा हाथ से नहीं जाने दिया, वैसे ही जैसे माँ अपने बेटे को सिखाती है।

मुझे नए एरिया मैनेजर के साथ पहली बैठक याद है, पी एंड जी का आदमी, सिसिली, जिलेट में अभी-अभी आया हुआ, जिसने आते ही कहा: “संगीत ठीक है, पर हर वायलिन को अपनी धुन बजानी होगी, और आवाज़ होगी बदलती हुई बाज़ार हिस्सेदारी की।”

पुराने सेल्समैन उसे दोस्ताना शक और ग़ौर से देखते रहे, और मैं — उस टोली का अकेला जवान सुर — फ़ौरन समझ गया कि मेरा ग्लैडिएटर बदला नहीं, वैधता माँग रहा था, अखाड़े के भीतर भी और बाहर भी, और हमने मिलकर एक नया साम्राज्य खड़ा किया।

तभी पहले ट्रक लंदन से सीधे कालाब्रिया दौड़ने लगे, सिर्फ़ शेविंग फ़ोम लेकर, और यह शोर नहीं था — यह बस वह कामयाबी थी जो आगे चलकर जिलेट और पी एंड जी की शादी तक ले गई। हम बस वहाँ पहले पहुँचे थे, और फिर किसी और ने उसकी नक़ल कर ली।

पर जैसा हर नए काम के साथ होता है, इसने भी शेविंग फ़ोम की बाज़ार हिस्सेदारी को रॉकेट की तरह 44% तक पहुँचा दिया, ऐसा आँकड़ा जो इटली में पहले कभी दर्ज नहीं हुआ था; और ठीक जब सब सोच रहे थे कि हम मंज़िल पर आ गए, पी एंड जी के मैनेजर ने मुझसे कहा: “अब फ्रेगा, हमें ट्यूब वाली शेविंग क्रीम की बाज़ार हिस्सेदारी सुधारनी है,” जहाँ 70% हिस्सेदारी के साथ कोलगेट पामोलिव निर्विवाद लीडर था। पर

किसी ने कभी नहीं कहा कि यह नामुमकिन है, क्योंकि क़ाबिल आदमी खुले ज़ख़्म के सामने कभी शिकायत नहीं करते — वे सिर झुकाते हैं और काम में जुट जाते हैं।

पहली माँग बोस्टन गई, जहाँ हमसे कहा गया कि फ़ॉर्मेट को कोलगेट के 100 मिली के बराबर कर दें, और जिलेट की रेंज के 75-150 मिली वाले दोनों फ़ॉर्मेट हटा दें।

अब हम बराबरी की शर्तों पर खेल रहे थे, और दाम हमेशा प्रीमियम रहे: कोई कुछ मुफ़्त नहीं बाँटता था, न कारोबार के बेईमान तरीक़े अपनाता था — यह कंपनी के आदमियों का अंदाज़ नहीं था।

कोलगेट वालों का ध्यान अपने डिटर्जेंट बेचने पर था, और ट्यूब वाली शेविंग क्रीम एक ऐसे बाज़ार में दरवाज़ा तोड़ने वाला मूसल थी जहाँ लीडर सिर्फ़ बाज़ार में खेलता नहीं — वह ख़ुद बाज़ार होता है।

बात मात्रा की नहीं थी — एक मामूली उत्पाद, जिसकी इकाई बिक्री छोटे आँकड़ों में थी — बल्कि चरित्र और उसूल की थी, और नए मैनेजर ने हम दोनों के लिए अपनी महत्वाकांक्षा कभी नहीं छिपाई।

सीधे शब्दों में: एक ही साल में, कंपनी के इतिहास में पहली बार, ठीक उसी ब्रांड पर, हम 22% की क्षेत्रीय बाज़ार हिस्सेदारी से 48% पर पहुँच गए, और कोलगेट पामोलिव के रोम मुख्यालय के मैनेजरों ने संपर्क करके यह समझने की कोशिश की कि आख़िर हमने यह कर कैसे डाला।

पर क़िस्सा यहीं ख़त्म नहीं होता: मुझे कंपनी छोड़े बीस बरस गुज़र चुके थे, और एक दिन मैं एक शॉपिंग मॉल में था, जहाँ कारों का एक शोरूम था, और मेरी पत्नी की मौसी क़िस्तों पर कार ख़रीदना चाहती थीं।

उस शोरूम का मैनेजर कोलगेट पामोलिव का एक पुराना एरिया हेड था जो मुझे अच्छी तरह जानता था, और हर बार वह मज़ाक़ उड़ाते हुए मेरा नाम चिल्लाने का मौक़ा नहीं चूकता था, पर मैंने इसे कभी दिल पर नहीं लिया — वह बस एक खेल था।

उसने फ़ौरन मुझसे दुआ-सलाम की, और जब मौसी कार के काग़ज़ात निपटा चुकीं, तो वह मुझे एक तरफ़ ले गया और बोला कि इसे मंज़ूर करने के लिए उसे एक ज़मानती के दस्तख़त चाहिए होंगे — और मेरे चल जाएँगे।

उसने फ़ॉर्म मेरी तरफ़ बढ़ाया, और मैंने दस्तख़त कर दिए: रोमन पोलास्की। फिर मैं मुस्कुराता हुआ चला गया।

कार डिलीवर हो गई, और वे दस्तख़त कभी जाँचे नहीं गए: वह बस कोलगेट का आदमी था, जिसे मैं हराता ही रहा था — कभी सचमुच मेरा प्रतिस्पर्धी नहीं, बस कोई जो मुझे देखता और पूछता: “आख़िर तू है कौन?”

और मैंने कहा: “बस वह, जिसकी तुझे उम्मीद नहीं थी।”

फर्दिनांदो