

વીડિયોકોન: ઉદય, પતન અને બિઝનેસ લેસન્સ



વીડિયોકોનની શરૂઆત મહારાષ્ટ્રના ઔરંગાબાદમાં નંદલાલ માધવલાલ ધૂત પરિવારના વ્યવસાયમાંથી થઈ હતી. નંદલાલ ધૂત મૂળ ખેતી અને ખાંડઉદ્યોગ સાથે જોડાયેલા હતા અને ૧૯૫૫માં તેમણે યુરોપમાંથી મશીનરી આયાત કરીને ગંગાપુર શુગર ફેક્ટરી શરૂ કરી હતી. ત્યાર બાદ તેમણે પોતાના ત્રણ પુત્રો વેણુગોપાલ ધૂત, રાજકુમાર ધૂત અને પ્રદીપકુમાર ધૂતને વ્યવસાયમાં જોડ્યા. ૧૯૮૦ના દાયકાની શરૂઆતમાં ભારતમાં રંગીન ટેલિવિઝનનું નવું બજાર ઊભું થઈ રહ્યું હતું. વેણુગોપાલ ધૂત, જેઓ ઇલેક્ટ્રિકલ એન્જિનિયર હતા, જાપાનની ઇલેક્ટ્રોનિક્સ કંપનીઓમાં તાલીમ લઈને આવ્યા અને તોશિબા સાથે ટેકનિકલ સહયોગ કરીને ભારતમાં કલર ટીવી બનાવવાનું શરૂ કર્યું. ૧૯ જાન્યુઆરી ૧૯૮૫ના રોજ વીડિયોકોન ઇન્ટરનેશનલની સ્થાપના કરવામાં આવી, જેનો શરૂઆતનો લક્ષ્યાંક વર્ષે આશરે એક લાખ ટીવી સેટ બનાવવાનો હતો. આ રીતે એક સ્થાનિક ઔદ્યોગિક પરિવારનો વ્યવસાય ધીમે ધીમે ભારતની સૌથી જાણીતી કન્સ્યુમર ઇલેક્ટ્રોનિક્સ બ્રાન્ડમાં પરિવર્તિત થયો.

વીડિયોકોનનો શાનદાર ઉદય

વીડિયોકોન એક સમયે ભારતની સૌથી જાણીતી કન્સ્યુમર ઇલેક્ટ્રોનિક્સ કંપનીઓમાંની એક હતી. કંપનીએ ૧૯૮૦ના દાયકામાં ટેલિવિઝન મેન્યુફેક્ચરિંગથી પોતાની ઓળખ બનાવી અને આગળ જતાં રંગીન ટીવી, ફ્રિજ, વોશિંગ મશીન, એર કન્ડિશનર અને અન્ય ઘરગથ્થુ ઉપકરણોના બજારમાં મજબૂત સ્થાન મેળવ્યું. ૧૯૮૦ના દાયકામાં વીડિયોકોન ભારતીય મધ્યમવર્ગનાં ઘરોમાં ખૂબ જાણીતી બ્રાન્ડ બની ગયું હતું. કંપનીએ પોતાની બ્રાન્ડને માત્ર પ્રોડક્ટ તરીકે નહીં પરંતુ એક ઘરેલું નામ તરીકે સ્થાપિત કર્યું હતું. વીડિયોકોનની સફળતાએ મેનેજમેન્ટમાં વધુ મોટા બિઝનેસ બનાવવાની મહત્વાકાંક્ષા ઊભી કરી. કંપનીએ કન્સ્યુમર ઇલેક્ટ્રોનિક્સની બહાર જઈને ઓઈલ એન્ડ ગેસ, ટેલિકોમ, ડીટીએચ, રિટેલ, પાવર જનરેશન અને અન્ય ક્ષેત્રોમાં પ્રવેશ કર્યો. ડાઈવર્સિફિકેશન પોતે ખોટી વ્યૂહરચના નથી પરંતુ વીડિયોકોન માટે સમસ્યા એ હતી કે અનેક નવા બિઝનેસ ખૂબ મોટું મૂડીરોકાણ માંગે એમ હતા અને કંપની પાસે દરેક ક્ષેત્ર માટે પૂરતો અનુભવ તથા મજબૂત બિઝનેસ મોડેલ નહોતું.

ડાઈવર્સિફિકેશન બન્યું સૌથી મોટું જોખમ

કંપનીની મૂળ તાકાત કન્સ્યુમર ઇલેક્ટ્રોનિક્સ સેક્ટર હતું પરંતુ તેણે એકસાથે અનેક નવાં ક્ષેત્રોમાં રોકાણ કર્યું. ખૂબ મોટા પ્રમાણમાં મૂડીની જરૂર હોય એવાં ક્ષેત્રોમાં રોકાણ કરવાથી તેમને તકલીફ પડવાની ચાલુ થઈ. નવા બિઝનેસમાંથી અપેક્ષા મુજબ કેશ ફ્લો અને વળતર ન મળતાં જૂના સફળ બિઝનેસમાંથી મળતાં નાણાં અને ઉધાર લીધેલા ફંડ પર નિર્ભરતા વધી. તે સમયે કંપનીનું દેવું પણ ખૂબ ઝડપથી વધ્યું હતું. પરિણામે ડાઈવર્સિફિકેશન વિકાસનું સાધન બનવાને બદલે નાણાંકીય ભાર બની ગયું. ઘણી બધી સમસ્યાઓમાંથી વીડિયોકોનની સૌથી મોટી સમસ્યાઓ બની ગયું અતિશય દેવું. જો આંકડા જોઈએ તો કંપનીનું કુલ દેવું ૨૦૦૭માં આશરે રૂ. ૬૮૫૩ કરોડ હતું જે વધીને ૨૦૧૧માં રૂ. ૨૭૨૮૩ કરોડ થયું હતું. આટલું મોટું દેવું ત્યારે જોખમી બને છે જ્યારે કંપની નવા પ્રોજેક્ટ્સ માટે ઓપરેટિંગ કેશ ફ્લો ઊભું ન કરી શકે. સરળ ભાષામાં કહીએ તો, કંપની પાસે બિઝનેસ આઈડિયા ઘણા હતા પરંતુ તે આઈડિયાઓને ફાઈનાન્સ કરવા માટે લેવાયેલું દેવું પાછું ચૂકવવા જેટલો કેશ ફ્લો નહોતો. આ સ્થિતિ ધીમે ધીમે ડેટ ટ્રેપ તરફ લઈ



માત્ર ઝડપથી વિકાસ કરવો પૂરતો નથી; લાંબા ગાળે ટકી રહેવા માટે સંતુલિત વિસ્તરણ, મજબૂત નાણાંકીય વ્યવસ્થાપન, સતત નવીનતા અને યોગ્ય વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો પણ એટલા જ જરૂરી છે

ગઈ. વીડિયોકોન માટે કન્સ્યુમર ઇલેક્ટ્રોનિક્સ તેનું 'બ્રેડ એન્ડ બટર' હતું. પરંતુ આ જ સમયમાં એલજી, સેમસંગ અને સોની જેવી આંતરરાષ્ટ્રીય કંપનીઓ ભારતીય બજારમાં ઝડપથી મજબૂત બની રહી હતી. ટેકનોલોજી, પ્રોડક્ટ ક્વોલિટી, ડિઝાઇન અને બ્રાન્ડ પોઝિશનિંગમાં સ્પર્ધા વધી રહી હતી. વીડિયોકોન પોતાના મુખ્ય ઇલેક્ટ્રોનિક્સ બિઝનેસને આક્રમક રીતે વધારવાની જગ્યાએ અન્ય ક્ષેત્રોમાં વધારે ધ્યાન અને મૂડી લગાવતું ગયું. પરિણામે તેના બજારસ્થાન અને આવક પર અસર પડી.

ભૂલોમાંથી પાઠ ન લીધો

ટેલિકોમ ક્ષેત્ર વીડિયોકોન માટે સફળ સાબિત થયું નહીં છતાં કંપનીએ આ ક્ષેત્રમાંથી બહાર નીકળવાની જગ્યાએ તેમાં વધુ મૂડી લગાવવાનું ચાલુ રાખ્યું. એક વિશ્લેષણ મુજબ કંપનીએ ટેલિકોમ બિઝનેસમાં વધુ આશરે રૂ. ૨૨૦૦ કરોડનું રોકાણ કર્યું, જ્યારે અગાઉના સંકેતો દર્શાવતા હતા કે આ બિઝનેસમાં સફળતા મેળવવી મુશ્કેલ હતી. જ્યારે કંપની દ્વારા શરૂ કરવામાં આવેલા નવા વ્યવસાયો અપેક્ષા મુજબનું વળતર આપી શક્યા નહીં, ત્યારે કંપની પર દેવું ચૂકવવા અને તેના વ્યાજની ચૂકવણીનું નાણાંકીય દબાણ સતત વધતું ગયું. બીજી તરફ, કંપનીનો મુખ્ય કન્સ્યુમર ઇલેક્ટ્રોનિક્સ વ્યવસાય પણ મોટી આંતરરાષ્ટ્રીય કંપનીઓની વધતી સ્પર્ધાને કારણે અગાઉની જેમ ઝડપથી વિકાસ કરી શક્યો નહીં. પરિણામે કંપની માટે એક વિસીયસ સર્કલ ઊભું થયું. પરિસ્થિતિ એટલી ગંભીર બની ગઈ કે ૬ જૂન, ૨૦૧૮ના રોજ નેશનલ કંપની લો ટ્રિબ્યુનલ દ્વારા વીડિયોકોન ઇન્સ્ટ્રીક્ટ લિમિટેડને કોર્પોરેટ ઇન્સોલ્વન્સી રિઝોલ્યુશન પ્રોસેસ હેઠળ મૂકવામાં આવી. ત્યાર બાદ વીડિયોકોન ગ્રુપની વિવિધ કંપનીઓ સામે ચાલી રહેલી ઇન્સોલ્વન્સી પ્રક્રિયાઓને એકસાથે સંકલિત કરવામાં આવી. વર્ષ ૨૦૨૧માં એનસીએલટી દ્વારા ટૂંક સમયમાં ટેકનોલોજીસ લિમિટેડ દ્વારા રજૂ કરવામાં આવેલા રિસોલ્યુશન પ્લાનને મંજૂરી આપવામાં આવી હતી. આ રીતે, એક સમયે ભારતના કન્સ્યુમર ઇલેક્ટ્રોનિક્સ

ક્ષેત્રમાં અગ્રણી સ્થાન ધરાવતું અને લાખો ગ્રાહકોના વિશ્વાસની બ્રાન્ડ બનેલું વીડિયોકોન, અતિશય દેવું, નબળો રોકડ પ્રવાહ, આક્રમક વિસ્તરણ અને વિવિધ વ્યૂહાત્મક પડકારોના પરિણામે અંતે દેવાળિયાપણાની પ્રક્રિયા સુધી પહોંચી ગયું.

વીડિયોકોનની નિષ્ફળતામાંથી મળતી બિઝનેસ શીખ

૧. મુખ્ય વ્યવસાયને મજબૂત રાખવો
વીડિયોકોનની શરૂઆત કન્સ્યુમર ઇલેક્ટ્રોનિક્સ ક્ષેત્રમાં મજબૂત બ્રાન્ડ તરીકે થઈ હતી પરંતુ સમય જતાં કંપનીએ પોતાના મુખ્ય વ્યવસાય પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાને બદલે અનેક નવાં ક્ષેત્રોમાં પ્રવેશ કર્યો. નવા વ્યવસાયોમાં વિસ્તરણ કરતી વખતે પોતાના મૂળ વ્યવસાયની સ્પર્ધાત્મક શક્તિ જાળવી રાખવી ખૂબ જ જરૂરી છે. કોઈ પણ કંપની માટે કોર બિઝનેસ માત્ર આવકનું સાધન નથી પરંતુ તેની ઓળખ, ગ્રાહક આધાર અને બજારની વિશ્વસનીયતાનો આધાર પણ હોય છે. તેથી નવી તકો શોધવી જરૂરી છે પરંતુ તેના કારણે મુખ્ય વ્યવસાયની ગુણવત્તા, નવીનતા અને ગ્રાહક સંતોષ સાથે સમાધાન ન થવું જોઈએ.

૨. અતિશય વિસ્તરણથી બચવું

વીડિયોકોને કન્સ્યુમર ઇલેક્ટ્રોનિક્સ ઉપરાંત અન્ય ઘણાં ક્ષેત્રોમાં પ્રવેશ કર્યો. આ વ્યૂહરચના વ્યવસાયના વિકાસ માટે ઉપયોગી થઈ શકે છે પરંતુ દરેક નવા ક્ષેત્રમાં અલગ પ્રકારની કુશળતા, ટેકનોલોજી, મૂડી અને જોખમ હોય છે. જો કંપની પોતાની ક્ષમતા કરતાં વધારે ઝડપથી વિવિધ ક્ષેત્રોમાં વિસ્તરણ કરે તો સંસાધનોનું વિભાજન થાય છે અને મેનેજમેન્ટનું ધ્યાન પણ વહેંચાઈ જાય છે તેથી કોઈ પણ નવા વ્યવસાયમાં પ્રવેશ કરતા પહેલાં બજારની સંભાવના, સ્પર્ધા, જરૂરી મૂડી, સંભવિત વળતર અને જોખમોનું ઊંડાણપૂર્વક મૂલ્યાંકન કરવું જોઈએ. મોટું બનવું મહત્વપૂર્ણ નથી; યોગ્ય દિશામાં

અને નિયંત્રિત રીતે મોટું બનવું મહત્વપૂર્ણ છે.

૩. બજારમાં થતાં ફેરફારોને સમયસર ઓળખવા

કન્સ્યુમર ઇલેક્ટ્રોનિક્સ ક્ષેત્રમાં એલજી, સેમસંગ અને સોની જેવી વૈશ્વિક કંપનીઓની સ્પર્ધા વધતી ગઈ અને ગ્રાહકોની પસંદગી, ટેકનોલોજી તથા ઉત્પાદનની અપેક્ષાઓમાં ઝડપી પરિવર્તન આવ્યું. આવા સમયમાં કંપનીએ સતત નવીનતા, ઉત્પાદનની ગુણવત્તા, ડિઝાઇન, ટેકનોલોજી અને બ્રાન્ડ પોઝિશનિંગ પર ધ્યાન આપવું જરૂરી છે.

જો કોઈ કંપની ભૂતકાળની સફળતા પર વધારે નિર્ભર રહે અને બજારના બદલાતા સંકેતોને અવગણે તો તેની સ્પર્ધાત્મક શક્તિ ધીમે ધીમે ઘટી શકે છે. તેથી 'માર્કેટ લીડર બન્યા પછી પણ માર્કેટ લર્નર' રહેવું જરૂરી છે.

૪. સમસ્યાઓને વહેલી તકે ઓળખીને યોગ્ય નિર્ણય લેવો

વીડિયોકોનના કિસ્સામાં વિવિધ વ્યવસાયોમાંથી અપેક્ષા મુજબનું વળતર ન મળતું હોવા છતાં વિસ્તરણ અને રોકાણનો ભાર કંપની માટે નાણાંકીય પડકારો વધારતો ગયો. વ્યવસાયમાં દરેક નિર્ણય સફળ થાય તે જરૂરી નથી પરંતુ નિષ્ફળતા કે નબળી કામગીરીના સંકેતો મળ્યા પછી સમયસર સુધારાત્મક પગલાં લેવાં ખૂબ જ જરૂરી છે.

જરૂર પડે ત્યારે નુકસાન કરતાં વ્યવસાયમાંથી બહાર નીકળવું, અર્થ ઘટાડવો, દેવું ઘટાડવું, બિનમુખ્ય સંપત્તિ વેચવી અથવા વ્યૂહરચનામાં ફેરફાર કરવો એ નબળાઈ નહીં પરંતુ સારા મેનેજમેન્ટની નિશાની છે. વીડિયોકોનની સૌથી મોટી શીખ એ છે કે સમસ્યા મોટી થાય તેની રાહ જોવાને બદલે તેને શરૂઆતના તબક્કે ઓળખીને નિર્ણય લેવો જોઈએ.

વીડિયોકોનની કહાની માત્ર 'એક કંપની કેવી રીતે નિષ્ફળ ગઈ' તેની કહાની નથી પરંતુ તે દર્શાવે છે કે સફળ અને મજબૂત કંપની પણ ખોટા વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોને કારણે ગંભીર મુશ્કેલીઓમાં ફસાઈ શકે છે. આ કહાની દરેક વ્યવસાય માટે એક મહત્વપૂર્ણ સંદેશ આપે છે કે માત્ર ઝડપથી વિકાસ કરવો પૂરતો નથી; લાંબા ગાળે ટકી રહેવા માટે સંતુલિત વિસ્તરણ, મજબૂત નાણાંકીય વ્યવસ્થાપન, સતત નવીનતા અને યોગ્ય વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો પણ એટલા જ જરૂરી છે.

માનવ્ડ ચાર બિઝનેસ

★ ડૉ. રિઘ્વીશ જોશી