THE CONTRARIAN CONSULTANT

ടിനി ഫിലിപ്പ്

ഇന്ത്യയിലും ജിസിസി രാഷ്ട്രങ്ങളിലുമായി നിരവധി സംരംഭങ്ങളുടെ ബിസിനസ് അഡൈ്വസറായ ടിനി ഫിലിപ്പിന് സ്ഥിരതയും സ്വയം പര്യാപ്തതയുമുള്ള ബിസിനസ് മോഡലുകൾ വളർത്തിയെടുക്കുന്നതിൽ 22 വർഷത്തെ പരിചയ സമ്പത്തുണ്ട്. ജനത് ബിസിനസ് അഡൈ്വസർ ആയി പ്രവർത്തനം ആരംഭിച്ച അദ്ദേഹം റിസൾട്ട്, കൺസൾട്ടിംഗ് ഗ്രൂപ്പിന്റെ ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവ് ഓഫീസറാണ്.
ഇ-മെയ്ൽ: tinyphilip@gmail.com

ബേക്കറി സംരംഭം വിതരണം മെച്ചപ്പെടുത്തി ലാഭത്തി

ഔട്ട്‌ലെറ്റുകളിലെ ഡിമാന്റനുസരിച്ചുള്ള വിൽപ്പന ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കാൻ മുതൽ മുടക്കില്ലാതെ തന്നെ പോംവഴിയുണ്ട്

പരിപ്പുവട, ഇലയട, ഫിഷ് കട്‌ലെറ്റ്, ചിക്കൻ കട്‌ലെറ്റ്, ഉള്ളി ബജി, എഗ് പഫ്സ് തുടങ്ങി രുചിയൂറും വിഭവങ്ങൾ ബേക്കറി ഷോപ്പുകളിൽ നിന്ന് വാങ്ങിക്കഴിക്കാൻ ഏവർക്കും ഇഷ്ടമാണ്. നേരത്തെ ഈ സ്നാക്കുകളെല്ലാം ബേക്കറികളിൽ എപ്പോഴും ലഭ്യമായിരുന്നെങ്കിൽ ഇന്ന് പല ബേക്കറി ഷോപ്പുകളും ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾ വിൽക്കുന്നത് നിർത്തി കൂടുതൽ കാലം കേടാകാതെയിരിക്കുന്ന ബിസ്കറ്റ്, ചിപ്സ്, ബ്രെഡ്, കേക്കുകൾ തുടങ്ങിയവയുടെ വിൽപ്പനയിലാണ് കൂടുതൽ ശ്രദ്ധകേന്ദ്രീകരിച്ചിരിക്കുന്നത്. മറ്റൊരു പ്രശ്നം ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾ വിൽക്കുന്ന ബേക്കറികളിൽ വൈകുന്നേരമാകുന്നതോടെ ഇവ വിറ്റു തീരുന്നതാണ്. ആറു മണിക്ക് ശേഷം ഈ ബേക്കറികളിലെത്തിയാൽ ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾ ലഭിക്കില്ലെന്ന് ഉറപ്പാണ്. ഈ പ്രശ്നം വ്യക്തമായി മനസ്സിലാക്കാൻ കേരളത്തിലെ ഒരു ചെറിയ ബേക്കറി ശൃംഖലയുടെ ഉദാഹരണം നോക്കാം.

60 കിലോമീറ്റർ ദൂരപരിധിക്കുള്ളിൽ 10 ഷോപ്പുകളുള്ള ചെറിയൊരു ബേക്കറി ശൃംഖലയാണിത്. ഇവരുടെ ഉൽപ്പാദന കേന്ദ്രം ഈ ദൂരവ്യാപ്തിക്ക് ഏതാണ്ട് മധ്യത്തിലായാണ് സ്ഥിതി ചെയ്യുന്നത്. കാലത്ത് എട്ട് മണി മുതൽ രാത്രി 10 മണിവരെ ആഴ്ചയിൽ എല്ലാ ദിവസവും പ്രവർത്തിക്കുന്ന ഈ ഷോപ്പുകളിലെ വിൽപ്പനയും ഒരുപോലെയാണ്. ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകളും ബിസ്ക്കറ്റുകൾ, കേക്കുകൾ, ബ്രെഡ് തുടങ്ങിയ വേഗത്തിൽ കേടാകാത്ത ഉൽപ്പന്നങ്ങളുമാണ് ഈ ബേക്കറികളിൽ വിൽക്കുന്നത്. ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകളിൽ നിന്നുള്ള ലാഭം 60 ശതമാനവും മറ്റുള്ളവയിൽ നിന്നുള്ളത് 20 ശതമാനവും ആയിരുന്നു. എന്നിരുന്നാലും ഏതാനും വർഷങ്ങൾക്കുള്ളിൽ കൂടുതൽ കാലം കേടാകാതിരിക്കുന്ന സ്നാക്കുകളുടെ വിൽപ്പന വർധിക്കുകയും ഈ ബേക്കറി ശൃംഖലയുടെ മൊത്തം വിൽപ്പനയിൽ വലിയൊരു ശതമാനം ഇതായി മാറുകയും ചെയ്തു. ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾ സ്വന്തം ഉൽപ്പാദന കേന്ദ്രത്തിൽ നിർമ്മിക്കുകയും മറ്റു സ്നാക്കുകൾ വൻ തോതിൽ വാങ്ങി ശേഖരിച്ച് വിതരണം നടത്തുകയുമാണ് ചെയ്തിരുന്നത്. രണ്ടു തരം സ്നാക്കുകളും ദിവസത്തിലൊരിക്കൽ മൂന്ന് വാനുകളിലായാണ് വിതരണം ചെയ്തിരുന്നത്.

Table 1 – Initial Monthly Financials of Bakery Chain

Code	Item	Calculation	Rs
A	Revenue	Long Life Items	30,00,000
B	Revenue	Fresh Snacks	20,00,000
C	Total Revenue	A+B	50,00,000
D	Gross Profit	Long Life Items - 20% of A	6,00,000
E	Gross Profit	Fresh Snacks - 60% of B	12,00,000
F	Total Gross Profit	D+E	18,00,000
G	Distribution Cost		3,00,000
H	Production Overhead		3,00,000
I	Shop Overhead		6,00,000
J	Other Overhead		1,00,000
K	Total Overhead	G+H+I+J	13,00,000
L	Profit/Loss	F-K	5,00,000

Table 2 – Daily Sales of Fish Cutlet at one Outlet when ordering 50 pieces/day

Item/Day	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Total	Avg
Daily Potential Sales	50	50	150	50	100	150	150	700	100
Ordered Pieces	50	50	50	50	50	50	50	350	50
Actual Sales	50	50	50	50	50	50	50	350	50
Excess Pieces	0	0	0	0	0	0	0	0	

Table 3 – Losses Incurred at one Outlet by Ordering 100 pieces/day of Fish Cutlet

Item/Day	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Total	Avg
Daily Potential Sales	50	50	150	50	100	150	150	700	100
Ordered Pieces	100	100	100	100	100	100	100	700	100
Actual Sales	50	50	100	50	100	100	100	550	78.6
Excess Pieces	50	50	0	50	0	0	0	150	

ഓരോ ദിവസത്തേക്കും ആവശ്യമായ ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകളുടേയും ദീർഘ കാലമിരിക്കുന്ന സ്നാക്കുകളുടേയും എസ്റ്റിമേറ്റ് തലേ ദിവസം രാത്രി ഓർഡർ ചെയ്യാറാണ് പതിവ്. ഇതു പ്രകാരം ഫാക്ടറിയിൽ ആവശ്യാനുസരണമുള്ള ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾ ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കും. പിന്നീട് രണ്ടു തരം സ്നാക്കുകളും ഒന്നിച്ച് വിതരണം ചെയ്യും. അർദ്ധ രാത്രി തുടങ്ങുന്ന ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകളുടെ ഉൽപ്പാദനം കാലത്ത് ഏഴു മണി വരെ തുടരും. രണ്ടു തരം സ്നാക്കുകളും ലോഡ് ചെയ്ത വാനുകൾ 7.30ന് വിതരണത്തിനായി പുറപ്പെടും. മൂന്നോ നാലോ ഷോപ്പുകളിൽ ഇവ എത്തിച്ച ശേഷം 12:30 ഓടെ വാനുകൾ ഉൽപ്പാദന കേന്ദ്രത്തിൽ തിരിച്ചെത്തും. ഓരോ റൂട്ടിലെയും ആദ്യ ഷോപ്പിൽ സാധാരണ ഗതിയിൽ സ്നാക്കുകൾ എത്തുന്നത് 8.30ഓടെയാണ്. 10.30ഓടെ അവസാന ഷോപ്പിലുമെത്തും.

വിതരണത്തിലെ നഷ്ടക്കണക്കുകൾ

ഗുണമേന്മയും ശുചിത്വവും നിലനിർത്തുന്നതിനായി ഈ ബേക്കറി ശൃംഖലകളിൽ അന്നന്ന് നിർമ്മിക്കുന്ന ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾ മാത്രമെ വിൽക്കൂ. വിറ്റു പോകാത്തവ തിരിച്ചെത്തിച്ച് ബയോഗ്യാസ് പ്ലാന്റിൽ നിക്ഷേപിക്കുകയാണ് ചെയ്യാറ്. അമിത അളവിൽ ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾ ഓർഡർ ചെയ്യുന്ന ഔട്ട്‌ലെറ്റ് മാനേജർമാർക്ക് പിഴ ചുമത്തിയാണ് പരമാവധി വേസ്റ്റേജ് കുറച്ചത്. വിറ്റുപോകുമെന്ന് ഉറപ്പുള്ള ഏറ്റവും ചുരുങ്ങിയ എണ്ണം ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾ മാത്രമാണ് ഓർഡർ ചെയ്തിരുന്നത്. ഇതുമൂലം എല്ലാ ദിവസവും എല്ലാ ഔട്ട്‌ലെറ്റുകളിലും ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾ വേഗത്തിൽ വിറ്റു തീരുകയും ചെയ്തു.

ടേബിൾ ഒന്ന് പ്രകാരം ഈ ബേക്കറി ശൃംഖലയുടെ പ്രതിമാസ ലാഭം അഞ്ച് ലക്ഷം രൂപയാണ്. എന്നാൽ ഈ കുറഞ്ഞ ലാഭത്തിൽ മാനേജ്മെന്റ് തൃപ്തരല്ലായിരുന്നു. ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾക്ക് മികച്ച ഗുണമേന്മ ഉണ്ടെങ്കിലും ഔട്ട്‌ലെറ്റുകളിൽ വേണ്ടത്ര ലഭ്യമല്ലെന്ന നിരന്തര പരാതികൾ ഉയർന്നു. മിക്ക ദിവസങ്ങളിലും വൈകുന്നേരം ആറു മണിയോടെ ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾ എല്ലാം തീർന്നു പോകുന്നത് ജീവനക്കാർക്കും തലവേദനയായി. വൈകിയെത്തുന്ന ഉപഭോക്താക്കളെ തൃപ്തിപ്പെടുത്താൻ അവർക്കായിരുന്നില്ല. ഇതിനു പരിഹാരമായി നേരത്തെ ഔട്ട്‌ലെറ്റ് മാനേജർമാർ ചെയ്തിരുന്നത് കൂടുതൽ ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾ ഓർഡർ ചെയ്യുകയായിരുന്നു. എന്നാൽ ഓർഡറുകൾ കൂടുന്നതിനനുസരിച്ച് ബാക്കി വരുന്ന ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകൾ വൻതോതിൽ തിരിച്ചെത്താൻ തുടങ്ങി. ഇതോടെ നഷ്ടക്കണക്കും വർധിച്ചു. ഇതോടെ ഓർഡർ ചെയ്യുന്ന ഫ്രഷ് സ്നാക്കുകളുടെ എണ്ണം കുറച്ചു കൊണ്ടുവന്ന് വേസ്റ്റേജ് കുറയ്ക്കാൻ ഔട്ട്‌ലെറ്റ് മാനേജർമാർക്കുമേൽ മാനേജ്മെന്റിനു സമ്മർദ്ദം ചെലുത്തേണ്ടി വന്നു. ഈ പ്രശ്നങ്ങളെല്ലാം പരിഹരിക്കാനായി മാനേജ്മെന്റും ഔട്ട്‌ലെറ്റ് മാനേജർമാരും സുപ്രധാന ജീവനക്കാരും യോഗം ചേർന്ന് താഴെ പറയുന്ന കാര്യങ്ങൾ വിശദമായി ചർച്ച ചെയ്തു.

ഓരോ ഔട്ട്‌ലെറ്റിലും വിൽക്കുന്ന ഓരോ ഫ്രഷ് സ്നാക്കിന്റെയും ദിവസ വിൽപ്പനയിലെ അന്തരം വളരെ വലുതായിരുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന് ഒരു സാധാരണ ഔട്ട്‌ലെറ്റിലെ ഫിഷ് കട്‌ലെറ്റ് വിൽപ്പന ഒരു ദിവസം 50 മുതൽ 150 വരെ ആകാം (ടേബിൾ 2). ഓരോ ഐറ്റവും ദിവസം എത്ര എണ്ണം വിറ്റു പോകുമെന്ന് കൃത്യമായ മുൻകൂട്ടികാണുക പ്രയാസമായിരുന്നെന്ന് ഇതിൽ നിന്നും വ്യക്തമാണ്. ഇത് ആവശ്യമായ എണ്ണത്തിൽ വലിയ അപര്യാപ്തതയ്ക്കോ അല്ലെങ്കിൽ വളരെയധികം ബാക്കിയാകുന്നതിനോ വഴിവെച്ചു. അധിക വിതരണം മൂലമുള്ള നഷ്ടം കുറയ്ക്കുവാൻ ഈ ഔട്ട്‌ലെറ്റ് ഓർഡർ ചെയ്യുന്ന എണ്ണം 50 ആക്കി (വിൽപ്പന സാധ്യതയുള്ള ഏറ്റവും ചുരുങ്ങിയ എണ്ണം). ഇതോടെ ബാക്കിയാകുമ്പോൾ ഉണ്ടാകുന്ന നഷ്ടമില്ലാതെ ഫിഷ് കട്‌ലെറ്റ് പൂർണമായും വിറ്റു പോയി. ഈ നയം സ്വീകരിച്ചതോടെ ആഴ്ചതോറും 700 എണ്ണം വിൽപ്പന നടക്കേണ്ടിടത്ത് വിൽപ്പന 350 എണ്ണമായതായി ടേബിൾ രണ്ടിൽ