THE CONTRARIAN CONSULTANT

ടിനി ഫിലിപ്പ്

ഇന്ത്യയിലും ജിസിസി രാഷ്ട്രങ്ങളിലുമായി നിരവധി സംരംഭങ്ങളുടെ ബിസിനസ് അഡൈസറായ ടിനി ഫിലിപ്പിന് സ്ഥിരതയും സ്വയം പര്യാപ്തതയുമുള്ള ബിസിനസ് മോഡലുകൾ വളർത്തിയെടുക്കുന്നതിൽ 22 വർഷത്തെ പരിചയ സമ്പത്തുണ്ട്. 1992ൽ ബിസിനസ് അഡൈസർ ആയി പ്രവർത്തനം ആരംഭിച്ച അദ്ദേഹം റിസൾട്ട്. കൺസൾട്ടിംഗ് ഗ്രൂപ്പിന്റെ ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടിവ് ഓഫിസറാണ്.
ഇ-മെയ്ൽ: tinyphilip@gmail.com

കാഷ് ഫ്ളോ നിശ്ചയിക്കും സംരംഭത്തിന്റെ ഭാവി!

സംരംഭങ്ങൾക്ക് യോജിച്ചത് ലാഭം കുറഞ്ഞ റെഡി കാഷ് സമ്പ്രദായമോ ലാഭം കൂടിയ ക്രെഡിറ്റ് സെയിലോ?

ഒട്ടനവധി ബിസിനസുകൾ അവയുടെ ബ്രേക്ക് ഈവൻ (ലാഭവും നഷ്ടവുമില്ലാത്ത ഘട്ടം) ഘട്ടത്തിൽപോലും കാഷ് ഫ്ളോയുമായി ബന്ധപ്പെട്ട ബുദ്ധിമുട്ടുകൾ അനുഭവിക്കാറുണ്ട്.

കാഷ് ഫ്ളോയിലെ പ്രശ്നങ്ങൾ മൂലം അസംസ്കൃത വസ്തുക്കൾ വിതരണം ചെയ്യുന്ന സപ്ലയർമാർക്കും ജീവനക്കാർക്കും ബാങ്കുകൾക്കുമുള്ള പേമെന്റ് വൈകുകയും അത് അസംസ്കൃത വസ്തുക്കളുടെ വിതരണത്തെയും ജീവനക്കാരുടെ മനോവീര്യത്തെയും ബാങ്കുകൾക്കുള്ള വായ്പാ തിരിച്ചടവിനെയും ബാധിക്കുകയും ചെയ്യും.

സംരംഭകരെ സംബന്ധിച്ച് ഏറ്റവും ബുദ്ധിമുട്ടേറിയ സമയമാകും ഇത്. കാരണം കാഷ് മാനേജുമെന്റിനായി ഏറെ സമയം ചെലവിടുന്നുണ്ടെങ്കിലും സപ്ലൈയർമാർക്കും ജീവനക്കാർക്കും ബാങ്കുകൾക്കുമുള്ള തുക നൽകാനാവാതെ പോകുന്നുവെന്നത് അവരിൽ കടുത്ത ഇച്ഛാഭംഗം സൃഷ്ടിക്കും. മിക്ക സംരംഭകർക്കും ഈ സ്ഥിതിവിശേഷത്തിൽ നിന്ന് പുറത്തു കടക്കാൻ കഴിയാതെ വരും. ദൈനംദിന പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കു പണം കണ്ടെത്തുന്നതിനു തന്നെ കഷ്ടപ്പെടുന്ന സ്ഥിതിയിലായിരിക്കും അവർ.

Table 1 – Company A Projected Monthly Cashflow – Struggling at Breakeven Level

All Rs figures are in Lakhs	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12	Month 13	Month 14
Opening Cash Balance	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Fixed Expenses	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Material Purchase (Credit Sales)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Material Purchase (Cash Sales)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Credit Sales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Cash Sales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Cash Collection (Credit Sales - after 1 month)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Cash Collection (Cash Sales - same month)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Closing Cash Balance	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capacity in terms of Sales	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Capacity Utilisation %	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%

Table 2 – Company A Monthly Cashflow – Rs 5L Writeoff – Priority to Credit Sales

All Rs figures are in Lakhs	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12	Month 13	Month 14
Opening Cash Balance	100	100	95	90	80	60	50	20	0	0	0	0	0	0
Fixed Expenses	50	50	50	50	50	50	50	20	0	0	0	0	0	0
Material Purchase (Credit Sales)	25	25	25	25	25	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Material Purchase (Cash Sales)	25	25	20	15	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Credit Sales	50	50	50	50	50	20	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash Sales	50	50	40	30	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash Collection (Credit Sales - after 1 month)	50	45*	50	50	50	50	20	0	0	0	0	0	0	0
Cash Collection (Cash Sales - same month)	50	50	40	30	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Closing Cash Balance	100	95	90	80	60	50	20	0	0	0	0	0	0	0
Capacity in terms of Sales	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Capacity Utilisation %	50%	50%	45%	40%	30%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

*Note - * Rs 5L write off of payment from distributor*

കാര്യങ്ങൾ കൂടുതൽ മോശമാക്കുന്ന തരത്തിൽ ഇതോടൊപ്പം മറ്റൊരു പ്രശ്നം കൂടി സംരംഭകന് അഭിമുഖീകരിക്കേണ്ടി വരുന്നു. ഉപയോക്താവ് പേമെന്റ് അടക്കുന്നതിൽ വരുത്തുന്ന കാലതാമസം. ഈ പണമൊഴുക്ക് പ്രശ്നം ഇരട്ടിയാക്കും. ഈ സമയത്ത് എടുക്കുന്ന ഒരു തെറ്റായ തീരുമാനം, പ്രശ്നം കെട്ടുപിണഞ്ഞതാക്കുകയും സ്ഥാപനത്തിന്റെ അടച്ചുപൂട്ടലിലേക്ക് നയിക്കുകയും ചെയ്യും.

ഈ പ്രശ്നം നന്നായി മനസിലാക്കുന്നതിനായി ഒരു കൺസ്യൂമർ ഗുഡ്സ് ഉൽപ്പാദകരെ ഉദാഹരണമായി എടുക്കാം. 'കമ്പനി എ' എന്ന ഈ സ്ഥാപനം ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ തങ്ങളുടെ വിതരണ ശൃംഖലയിലൂടെ റീട്ടെയ്ൽ ഷോപ്പുകളിൽ എത്തിക്കുന്നു. തുടക്കത്തിൽ കമ്പനി 'എ' പുറത്തു നിന്നുള്ള വിതരണക്കാർ വഴിയാണ് ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ വിറ്റുകൊണ്ടിരുന്നത്. എന്നാൽ അവർ പേമെന്റ് തുടർച്ചയായി വൈകിപ്പിച്ചതിനെ തുടർന്ന് കമ്പനി ഏതാനും വർഷം മുമ്പ് സ്വന്തം നിലയിൽ വിതരണം ഏറ്റെടുക്കുകയും റെഡി കാഷിന് റീട്ടെയ്ൽ സ്ഥാപനങ്ങളിൽ വിതരണം നടത്തുകയും ചെയ്തു.

ഇപ്പോൾ പുറത്തുള്ള വിതരണ സ്ഥാപനത്തിനും സ്വന്തം സ്ഥാപനത്തിനും ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ തുല്യമായി വിതിച്ചു നൽകുകയാണ്. പുറത്തു നിന്നുള്ള വിതരണ സ്ഥാപനം പണം നൽകാൻ ഒരു മാസം സമയമെടുക്കുമ്പോൾ സ്വന്തം വിതരണ സ്ഥാപനം അപ്പപ്പോൾ നൽകുന്നു.

പുറത്തു നിന്നുള്ള വിതരണക്കാർ വഴിയുള്ള ക്രെഡിറ്റ് സെയ്ൽ ആണ് സ്വന്തം വിതരണ സ്ഥാപനം നടത്തുന്ന റെഡി കാഷ് വിൽപ്പനയെക്കാൾ ലാഭകരമെന്ന് കമ്പനിയുടെ ധനകാര്യ വിഭാഗം വിശ്വസിക്കുന്നു. എന്നിരുന്നാലും കടുത്ത കാഷ് ഫ്ളോ പ്രശ്നം കാരണം സ്വന്തം വിതരണ സ്ഥാപനം വഴിയുള്ള വിൽപ്പന കമ്പനി തുടർന്നു.

വിൽപ്പനയുടെ 50 ശതമാനമാണ് കമ്പനിയുടെ മെറ്റീരിയൽ കോസ്റ്റ്. കമ്പനിയുടെ സ്ഥിരം ചെലവാകട്ടെ പ്രതിമാസം 50 ലക്ഷം രൂപയാണ്.

കമ്പനി 'എ' കുറേ വർഷങ്ങളായി ലാഭമോ നഷ്ടമോ ഇല്ലാത്ത അവസ്ഥയിലാണ്. അവരുടെ പണമൊക്കെ ചെലവഴിക്കുന്നത് സ്ഥിരം ചെലവ് നടത്താനാണ്. ഉൽപ്പാദന ശേഷിയുടെ പകുതി ശേഷി ഉപയോഗിക്കാൻ മാത്രമുള്ള അസംസ്കൃത വസ്തുക്കൾ മാത്രമേ അവർ വാങ്ങുന്നുള്ളൂ.

കമ്പനിക്ക് ഉൽപ്പന്നങ്ങൾക്കുള്ള കൂടുതൽ ഓർഡർ നേടാനാവുന്നുണ്ടെങ്കിലും കൂടുതൽ അസംസ്കൃത വസ്തുക്കൾ വാങ്ങുന്നതിനാവശ്യമായ കാഷ് ഫ്ളോ ഉണ്ടാകാത്തതിനാൽ അത് ഉപയോഗിക്കാനാവുന്നില്ല.

കമ്പനിയുടെ പ്രതിമാസ കാഷ് ഫ്ളോ ടേബിൾ ഒന്നിൽ കൊടുത്തിരിക്കുന്നു.

ദൗർഭാഗ്യവശാൽ, വിതരണക്കാർ പാപ്പരായതിനെ തുടർന്നു കമ്പനിക്ക് രണ്ടാം മാസത്തിൽ അഞ്ചു ലക്ഷം രൂപ എഴുതിത്തള്ളേണ്ടി വന്നു. ഇത് കമ്പനിയെ കടുത്ത കാഷ് ഫ്ളോ പ്രശ്നത്തിലേക്ക് നയിക്കുകയും കമ്പനിയുടെ മാനേജ്മെന്റിലെ ഉന്നതർ പ്രശ്ന പരിഹാരത്തിനായി യോഗം വിളിച്ചു ചേർക്കുകയും ചെയ്തു.

ധന ദൗർലഭ്യം ഉള്ളതിനാൽ അഡീഷണൽ ഫണ്ട് കണ്ടെത്താൻ വഴിയൊന്നും ഉണ്ടായിരുന്നില്ല. സ്ഥിരം ചെലവ് ഒഴിവാക്കാനും കഴിയില്ല. അതുകൊണ്ട് വാങ്ങുന്ന മെറ്റീരിയലിന്റെ അളവ് അതിനനുസരിച്ച് കുറയ്ക്കുകയായിരുന്നു. ഇത് വിൽപ്പനയുടെ അളവ് കുറയ്ക്കുകയും ചെയ്തു. പ്രതിസന്ധി തരണം ചെയ്യാൻ, പുറത്തു നിന്നുള്ള വിതരണക്കാർ വഴിയുള്ള ക്രെഡിറ്റ് സെയ്ൽ കുറയ്ക്കണോ നേരിട്ടുള്ള റെഡി കാഷ് വിൽപ്പന കൂടുതൽ ആക്കണോ എന്ന കാര്യത്തിൽ തീരുമാനമെടുക്കേണ്ടിയിരുന്നു.

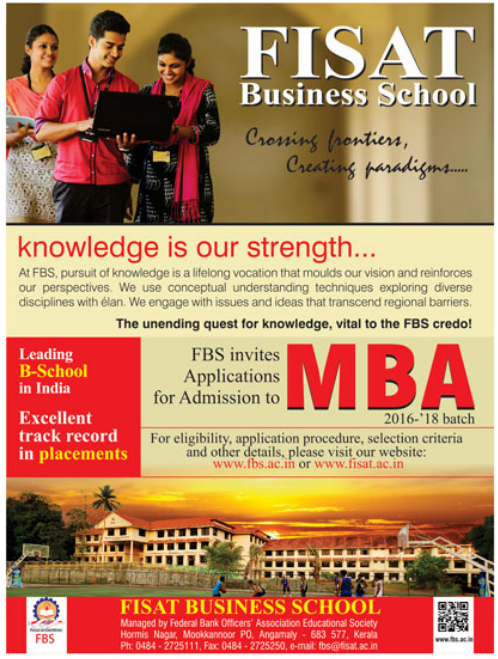
കമ്പനിയുടെ ഫിനാൻസ് വകുപ്പ് നിർദ്ദേശിച്ചത് കൂടുതൽ ലാഭകരമായ ക്രെഡിറ്റ് സെയ്ൽ നിലനിർത്തി നേരിട്ടുള്ള വിതരണം കുറയ്ക്കാനായിരുന്നു. അതേസമയം റീട്ടെയ്ൽ കച്ചവടക്കാർക്ക് അഞ്ചു ശതമാനം അധിക ഡിസ്കൗണ്ട് നൽകി റെഡി കാഷ് വിൽപ്പന വർധിപ്പിക്കാനാണ് കമ്പനിയുടെ നേരിട്ടുള്ള വിതരണ വകുപ്പ് ശുപാർശ ചെയ്തത്.

ഫിനാൻസ് വകുപ്പിന്റെ നിർദ്ദേശ പ്രകാരം കമ്പനി പ്രവർത്തിച്ചാൽ കാഷ് ഫ്ളോ പ്രശ്നം കെട്ടുപിണയുകയും ഏതാനും മാസങ്ങൾക്കുള്ളിൽ തന്നെ സ്ഥാപനം അടച്ചുപൂട്ടേണ്ടി വരികയും ചെയ്യുമെന്ന് ടേബിൾ രണ്ടിൽ കാണാൻ കഴിയും.

എന്നാൽ കമ്പനിയുടെ സ്വന്തം വിതരണക്കാരുടെ നിർദ്ദേശ പ്രകാരം അഞ്ചു ശതമാനം അധിക ഡിസ്കൗണ്ട് റീട്ടെയ്ലർക്ക് നൽകി റെഡി കാഷ് വിൽപ്പന വർധിപ്പിച്ചാൽ ടേബിൾ മൂന്നിൽ കാണുന്നതു പോലെ പണം മിച്ച വരികയും ഏതാനും മാസങ്ങൾ കൊണ്ടു തന്നെ ഉൽപ്പാദന ശേഷി പൂർണ തോതിൽ വിനിയോഗിക്കുന്ന നിലയിലേക്ക് എത്തിച്ചേരുകയും ചെയ്യും.

മേൽ വിവരിച്ചതിൽ നിന്ന് ഒരു കാര്യം വ്യക്തമാണ്, മുടക്കിയ പണം തിരിച്ചു കിട്ടുന്നതിനുള്ള ഇടവേള എത്ര മാത്രം കുറയ്ക്കാൻ കഴിയുന്നുവോ – ഇതുമൂലം ലാഭം അൽപ്പം കുറഞ്ഞാൽ പോലും – അതാണ് കാഷ് ഫ്ളോ പ്രശ്നം മൂലം കഷ്ടപ്പെടുന്ന ഒരു സ്ഥാപനത്തിന് എടുക്കാവുന്ന ഏറ്റവും നല്ല നടപടി. ■

Table 3 – Company A Monthly Cashflow – Rs 5L Writeoff – Increasing Cash Sales

All Rs figures are in Lakhs	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12	Month 13	Month 14
Opening Cash Balance	100	100	95	126	101.5	145	122.5	164	172.5	210.5	253	295.5	338	380.5
Fixed Expenses	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Material Purchase (Cash Sales)	25	25	40	45	50	55	60	65	70	75	75	75	75	75
Material Purchase (Credit Sales)	25	25	5	25	1.5	25	12.5	25	25	25	25	25	25	25
Cash Sales	50	50	76	85.5	95	104.5	114	123.5	133	142.5	142.5	142.5	142.5	142.5
Credit Sales	50	50	10	50	3	50	25	50	50	50	50	50	50	50
Cash Collection (Cash Sales - same month)	50	50	76	85.5	95	104.5	114	123.5	133	142.5	142.5	142.5	142.5	142.5
Cash Collection (Credit Sales - after 1 month)	50	45*	50	10	50	3	50	25	50	50	50	50	50	50
Closing Cash Balance	100	95	126	101.5	145	122.5	164	172.5	210.5	253	295.5	338	380.5	423
Capacity in terms of Sales	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Capacity Utilisation %	50%	50%	45%	70%	52%	80%	73%	90%	95%	100%	100%	100%	100%	100%

*Note - * Rs 5L write off of payment from distributor*