THE CONTRARIAN CONSULTANT

ടിനി ഫിലിപ്പ്

പ്രോജക്ട് ഓറിയന്റഡ് സംരംഭങ്ങളുടെ കാര്യക്ഷമത കുറയുന്നതെന്തുകൊണ്ട്?

വ്യത്യസ്തമായ മാനേജ്മെന്റ് രീതികളിലൂടെ പ്രോജക്ട് ഓറിയന്റഡ് ബിസിനസുകളുടെ ലാഭം എങ്ങനെ കൂട്ടാമെന്ന് നോക്കാം

പ്രോജക്ട് ഓറിയന്റഡ് ആയ നിരവധി സംരംഭങ്ങൾ ലോകത്തെമ്പാടുമുണ്ട്. ഡിസ്ട്രിബ്യൂഷൻ, റീറ്റെയ്ൽ, മാനുഫാക്ചറിംഗ് ഓറിയന്റഡ് സംരംഭങ്ങളിൽ നിന്ന് വളരെ വ്യത്യസ്തമാണ് പ്രോജക്ട് ഓറിയന്റഡ് ബിസിനസുകളുടെ മാനേജിംഗ്.

എന്താണ് പ്രോജക്ട്?

- ഒരു പ്രോജക്ട് എന്നു പറഞ്ഞാൽ താൽക്കാലികമാണ്. കാരണം അതിന് കൃത്യമായൊരു തുടക്കവും ഒടുക്കവുമുണ്ട്.
- നിർവചിക്കപ്പെട്ടിട്ടുള്ളൊരു സാധ്യതയും അതിനു പയോഗിക്കാൻ കൃത്യമായൊരു റിസോഴ്സസുകളുമുണ്ട്.
- ഒരു പ്രോജക്ടിലുപയോഗിക്കുന്ന നല്ലൊരു ശതമാനം റിസോഴ്സുകളും മറ്റു പ്രോജക്ടുകളുമായി പങ്കുവെയ്ക്കാനാകും.
- ഒരു സ്ഥിരമായ പ്രവർത്തനമല്ലാത്തതിനാൽ ഓരോ പ്രോജക്ടും അതുല്യമായിരിക്കും.
- പരസ്പര ബന്ധിതമായ ജോലികളുടെ കൂട്ടമായിരിക്കും ഒരു പ്രോജക്ട്.
- പ്രോജക്ടിലെ ഓരോ ജോലിയും പൂർത്തിയാക്കാനുള്ള സമയം വളരെ വ്യത്യാസപ്പെട്ടിരിക്കും.
- സാധ്യത, സമയം, ചെലവ് എന്നിവ മാനദണ്ഡമാക്കിയാണ് പ്രോജക്ടിന്റെ വിജയം കണക്കാക്കുന്നത്.

എന്താണ് പ്രോജക്ടുകളുടെ സവിശേഷത?

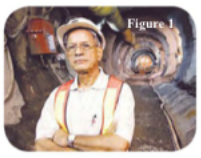

Figure 1

അതിന് ഉത്തരം നൽകും മുൻപ് ഒരു ചോദ്യം. ഫിഗർ 1 ൽ കാണുന്ന വ്യക്തി ആരാണെന്ന് അറിയാമോ? എൻജിനീയർ ഇ. ശ്രീധരൻ. ഏറ്റെടുത്ത പ്രധാന പദ്ധതികളെല്ലാം കൃത്യ സമയത്തിൽ പൂർത്തിയാക്കിയതിന്റെ പേരിൽ ലോകമെമ്പാടും അറിയപ്പെടുന്ന വ്യക്തിത്വം. ഡൽഹി മെട്രോ നിശ്ചിത സമയത്തിനുള്ളിൽ പൂർത്തിയാക്കിയ അദ്ദേഹം കൊച്ചി മെട്രോ പ്രോജക്ടിലും സജീവമായിരുന്നു. എന്താണ് ഇത് പ്രോജക്ടുകളെ കുറിച്ച് നമ്മോട് പറഞ്ഞു തരുന്നത്?

മിക്ക പ്രോജക്ടുകളും വൈകിയാണ് പൂർത്തിയാകുന്നത്. ലോകമെമ്പാടുമെടുത്താൽ ഒരു പിടി പ്രോജക്ടുകൾ മാത്രമാണ് കൃത്യമായ ബജറ്റിൽ സാധ്യതകൾ പ്രയോജനപ്പെടുത്തി കൃത്യസമയത്ത് പൂർത്തിയായിട്ടുള്ളത്. കൃത്യ സമയത്തിനുള്ളിൽ നിശ്ചിത ബജറ്റിൽ യഥാർത്ഥ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റിയിട്ടുള്ള പ്രോജക്ടിന്റെ ശതമാനമോ അതിലധികമോ പൂർത്തിയാക്കിയിട്ടുള്ള പ്രോജക്ടുകളെയാണ് ഹൈ പെർഫോമേഴ്സ് എന്ന് പ്രോജക്ട് മാനേജ്മെന്റ് ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ട് (PMI) നിർവചിച്ചിട്ടുള്ളത്. ലോകത്തെമ്പാടും 12 ശതമാനത്തോളം സ്ഥാപനങ്ങളെ മാത്രമാണ് ഹൈ പെർഫോമേഴ്സ് എന്ന് വിളിക്കാനാകുക. Price Waterhouse Coopers(Pwc) റിപ്പോർട്ട് ചെയ്യുന്നത് 2.5 ശതമാനം കമ്പനികൾ മാത്രമാണ് നൂറു ശതമാനം പ്രോജക്ടും പൂർത്തീകരിച്ചുള്ളതെന്നാണ്.

പ്രോജക്ട് ഓറിയന്റഡ് ബിസിനസിൽ മിക്ക ബിസിനസുകളും കാലതാമസം നേരിടുന്നതിന്റെ ഭവിഷ്യത്ത് എന്താണ്? ഇത് വിശദമായി മനസിലാക്കാൻ, ഒരു ആർക്കിടെക്ചർ സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രോജക്ട് ഓറിയന്റഡ് ബിസിനസ് ഉദാഹരണമായി എടുക്കാം. ഇത്തരം സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് സാധാരണ ആർക്കിടെക്ട് ഡിസൈനേഴ്സ് തുടങ്ങി ക്ലയിന്റുകൾക്കു വിവിധതരം ഡിസൈനുകൾ നൽകുന്ന ഫ്രണ്ട് എൻഡ് ജീവനക്കാർ ഉണ്ടാകും. ഫ്രണ്ട് എൻഡ് ജീവനക്കാരുടെ ചെലവുകൾ ശമ്പളം എന്നാണ് തരംതിരിക്കുന്നത്. കൂടാതെ എക്കൗണ്ട്സ്, എച്ച് ആർ, അഡ്മിനിസ്ട്രേഷൻ തുടങ്ങിയ വിഭാഗങ്ങളിൽ ബാക്ക് എൻഡ് ജീവനക്കാരും ഉണ്ടാകും. ഇവരുടെ ചെലവുകളും മറ്റു ചെലവുകളും ഓവർ ഹെഡ്സ് എന്നാണ് പറയുക.

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന് ഫ്രണ്ട് എൻഡ് ടീമിനെ ഉപയോഗിച്ച് ഒരു വർഷം 1200 യൂണിറ്റ് വർക്ക് ചെയ്യാനുള്ള ശേഷി ഉണ്ടെന്നു വിചാരിക്കുക. ഈ ടീമിന്റെ ഒരു വർഷത്തെ ചെലവ് 1200 രൂപയാണ്. അതായത് ഒരു യൂണിറ്റിന്റെ ചെലവ് ഒരു രൂപ.

ഫ്രണ്ട് എൻഡ് ടീമിനെ സപ്പോർട്ട് ചെയ്യാൻ സ്ഥാപനത്തിന് സപ്പോർട്ട് സ്റ്റാഫ്, ഓഫീസ് എന്നിവ ആവശ്യമാണ്. അതിന്റെ ഓവർഹെഡ്സ് വർഷം 1200 രൂപയാണ്. ഓരോ യൂണിറ്റ് വർക്കിനും ഇടപാടുകാരിൽ നിന്നും സ്ഥാപനത്തിന് മുന്നു രൂപ വീതം ഈടാക്കാനാകും.

നിഗമനത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ, സംരംഭകൻ തന്റെ സ്ഥാപനത്തിന്റെ സാമ്പത്തിക ലക്ഷ്യങ്ങൾ ഫിഗർ 2 ൽ കാണുന്നത് പോലെ നിശ്ചയിച്ചു. ആദ്യ വർഷം കഴിയുമ്പോൾ ഉള്ള കണക്കുകൾ കണ്ടു സംരംഭകൻ സന്തോഷവാനായി. ആദ്യ വർഷത്തെ മാസ ബില്ലിംഗണ് ഫിഗർ 3 ൽ കാണുന്നത്.

ഒന്നാം വർഷം രണ്ട് പ്രോജക്ടുകൾ മാത്രമാണ് സ്ഥാപനത്തിന് ലഭിച്ചത്. ജോലിയുടെ ഗുണമേന്മയിലും വേഗതയിലും ഉപഭോക്താക്കൾ വളരെ സന്തോഷവാന്മാരായിരുന്നു. ഫിഗർ 3 ൽ കാണുന്നതുപോലെ, ഇടപാടുകാരുടെ ഭാഗത്തുനിന്നുള്ള കാലതാമസം മൂലം ഓരോ പ്രോജക്ടും പൂർത്തിയാവാൻ ഏകദേശം അഞ്ച് മാസത്തോളം എടുത്തു. ഇതുമൂലം ഫ്രണ്ട് എൻഡ് ജീവനക്കാർ നിശ്ചയിച്ച മാസങ്ങൾ മുന്നും ചെയ്യാതെ ഇരിക്കേണ്ടി വന്നു.

ഫിഗർ 3 ൽ കാണുന്നതുപോലെ ഫ്രണ്ട് എൻഡ് ജീവനക്കാരുടെ ശേഷി വിനിയോഗം വളരെ കുറവായിരുന്നു. നിലവിലുള്ള ഇടപാടുകാരുടെ നല്ല അഭിപ്രായം കണക്കിലെടുത്തും പിന്നെ ഫ്രണ്ട് എൻഡ് ജീവനക്കാരുടെ ശേഷി വിനിയോഗം ഉയർത്താനും വേണ്ടി സംരംഭകൻ രണ്ടാം വർഷം ഒരേ സമയത്തു രണ്ടു പ്രോജക്ടുകൾ വീതം എടുക്കാൻ തീരുമാനിച്ചു. രണ്ടാം വർഷത്തെ മാസ ബില്ലിംഗ് രീതിയാണ് ഫിഗർ 4 ൽ കാണിച്ചിരിക്കുന്നത്.

Figure 2: Projected Financials (Yearly)

Code	Item	Calculation	Year 1 (Rs)	Year 2 (Rs)	Year 3 (Rs)
A	Revenue		1800	3000	3600
B	Salary		1200	1200	1200
C	Overhead		1200	1200	1200
D	Profit	A-B-C	-600	600	1200

Figure 3: Actual Monthly Billing (Year 1)

Project	Item	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12	Yearly Total
Project 1	Work Done	100		100		100								300
	Billing	300		300		300								900
Project 2	Work Done							100		100		100		300
	Billing							300		300		300		900
Total Billing		300	0	300	0	300	0	300	0	300	0	300	0	1800

അതായത് സ്ഥാപനത്തിന് നിലവിലുള്ള 1200 യൂണിറ്റ് കപ്പാസിറ്റി ഉപയോഗിച്ച് ചെയ്യാവുന്ന പരമാവധി ബില്ലിംഗ് വർഷം 3600 രൂപയാണ്. ഇത്തരം സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് 300 യൂണിറ്റ് വർക്ക് പൂർത്തിയാക്കേണ്ട ടിപ്പിക്കൽ പ്രോജക്ടുകൾ ലഭിക്കാറുണ്ടെന്നു വിചാരിക്കുക. ഓരോ പ്രോജക്ടിനും 900 രൂപ ബില്ല് ചെയ്യാനാകും (300 യൂണിറ്റ് X 3 രൂപ /യൂണിറ്റ്)

ഇത്തരം ടിപ്പിക്കൽ പ്രോജക്ടുകളുടെ ബില്ലിംഗ് നടക്കുന്നത് മുന്നു ഘട്ടങ്ങളിൽ ആയാണ്. 100 യൂണിറ്റു പൂർത്തിയാക്കുമ്പോൾ ആദ്യത്തെ 300 രൂപയുടെ ബില്ലു കൊടുക്കാം. അതേസമയം 300 രൂപയുടെ രണ്ടാമത്തെ ബിൽ 200 യൂണിറ്റ് വർക്ക് പൂർത്തിയാക്കിയ ശേഷവും അവസാനത്തെ 300 രൂപയുടെ ബിൽ 300 യൂണിറ്റ് വർക്ക് പൂർത്തിയാക്കിയ ശേഷവുമാണ് കൊടുക്കാനാകുക.

എന്നിരുന്നാലും, ഫ്രണ്ട് എൻഡ് ജീവനക്കാർ ആരെങ്കിലും ജോലിയുടെ പകുതി ആകുമ്പോൾ ഒരു പ്രോജക്ടിൽ നിന്ന് അടുത്ത പ്രോജക്ടിലേക്കു മാറുകയാണെങ്കിൽ കുറച്ചു വർക്ക് ടൈം നഷ്ടപ്പെടും. ഈ രൂടെ ശേഷി വിനിയോഗം ഉയർത്താനും വേണ്ടി സംരംഭകൻ രണ്ടാം വർഷം ഒരേ സമയത്തു രണ്ടു പ്രോജക്ടുകൾ വീതം എടുക്കാൻ തീരുമാനിച്ചു. രണ്ടാം വർഷത്തെ മാസ ബില്ലിംഗ് രീതിയാണ് ഫിഗർ 4 ൽ കാണിച്ചിരിക്കുന്നത്.

അധിക പ്രോജക്ടുകൾ ലാഭം കൂട്ടുമോ?

ഫ്രണ്ട് എൻഡ് ജീവനക്കാരെ മുഴുവൻ വിനിയോഗിക്കുകയും അതുവഴി 3600 രൂപയുടെ ബില്ലിംഗ് നേടുകയും ചെയ്തതോടെ സംരംഭകൻ വളരെ സന്തോഷവാനായി. ഫിഗർ 4 ൽ കാണുന്നതുപോലെ ഇടപാടുകാരുടെ ഭാഗത്തു നിന്നും സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഭാഗത്തു നിന്നും ഉണ്ടായ കാലതാമസം മൂലം പ്രോജക്ടുകൾ പൂർത്തിയാകാൻ നീണ്ട കാലയളവ് എടുക്കാൻ തുടങ്ങി. അതോടെ സ്ഥാപനത്തിന്റെ വർക്കിൽ ഇടപാടുകാർ അസംതൃപ്തരായി. എന്നാൽ മാർക്കറ്റ് സ്റ്റാൻഡേർഡിനൊപ്പം നിൽക്കുന്നുണ്ടായിരുന്നു.

പ്രവർത്തനത്തിന്റെ രണ്ടാം വർഷം സ്ഥാപനം ലക്ഷ്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ചു മുന്നോട്ടു പോകുന്നുണ്ടെ