



ടിനി ഫിലിപ്പ്

**The Contrarian Consultant**

ഇന്ത്യയിലും ജി.സി.സി രാഷ്ട്രങ്ങളിലുമായി സ്ഥായിയായ ബിസിനസ് മോഡലുകൾ വളർത്തിയെടുക്കുന്നതിനുവേണ്ടി ദീർഘകാല അടിസ്ഥാനത്തിൽ സംരംഭകരായി ചേർന്ന് പ്രവർത്തിക്കുന്ന ബിസിനസ് അഡ്വൈസറാണ് ലേഖകൻ. 1992ൽ IIM(L) ൽ നിന്ന് PGDM എടുത്തതിനുശേഷം ബിസിനസ് അഡ്വൈസറായി പ്രവർത്തനം ആരംഭിച്ച അദ്ദേഹം റിസൾട്ട്സ് കൺസൾട്ടിംഗ് ഗ്രൂപ്പിന്റെ ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവ് ഓഫീസറാണ്. email: tinyphilip@gmail.com, website: www.we-deliver-results.com

# മാന്ദ്യം നേരിടാൻ വിവിധ തന്ത്രങ്ങൾ

വിദഗ്ധ തൊഴിലാളികളെ കാര്യക്ഷമതയോടെ വിനിയോഗിക്കുന്നതിനൊപ്പം സബ്കോൺട്രാക്ടർമാരെ പ്രയോജനപ്പെടുത്തുക

മാറിக்கൊണ്ടിരിക്കുന്ന അധികാര ചക്രങ്ങൾക്കും സാമ്പത്തിക അസ്ഥിരതകൾക്കും നടുവിൽ സംരംഭകർക്കിടയിൽ ഉയരുന്ന ഒരു പ്രധാന ചോദ്യമുണ്ട്: 'വരാനിരിക്കുന്ന പ്രതിസന്ധികളിൽ തങ്ങളുടെ ബിസിനസ് ഒരു കോട്ടപോലെ ഉറപ്പിച്ചുനിർത്താൻ എങ്ങനെ വിഭവങ്ങൾ വിനിയോഗിക്കണം?'

അതിനുള്ള ഉത്തരം എന്ന നിലയിൽ, യുഎഇയിലെ സിവിൽ കോൺട്രാക്റ്റിങ് മേഖലയെ നമുക്ക് ഉദാഹരണമായി എടുക്കാം. ചിത്രം ഒന്നിൽ കാണിച്ചിരിക്കുന്ന യുഎഇ ജിഡിപി വളർച്ച നിരക്കിൽ പ്രതിഫലിക്കുന്ന 'ബൂം ആൻഡ് ബസ്റ്റ്'ൻ (പെട്ടെന്നുള്ള വളർച്ചയും തളർച്ചയും) പേർ കേട്ടതാണ് ഈ മേഖല.

Figure 1: UAE GDP Growth Rate



കമ്പനിയുടെ നിയന്ത്രണത്തിലുള്ള എല്ലാ വിഭവങ്ങളും പരമാവധി കാര്യക്ഷമത കൈവരിക്കുന്ന തരത്തിൽ വിനിയോഗിക്കണമെന്നാണ് പരമ്പരാഗത മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തങ്ങൾ നിർദ്ദേശിക്കുന്നത്. എങ്കിലും, കൂടുതൽ സ്ഥിരതയും വ്യത്യസ്തതയുള്ളതുമായ ഒരു സമീപനം നൈപുണ്യമുള്ള തൊഴിലാളികളിൽ (skilled labour) മാത്രം ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിക്കുക എന്നതാണ്.

**പുർണ്ണ കാര്യക്ഷമത എന്ന തെറ്റിദ്ധാരണ**

തൊഴിലാളികൾ മുതൽ യന്ത്രസാമഗ്രികൾ വരെ എല്ലാ ആസ്തികളും എല്ലായ്പ്പോഴും 100 ശതമാനം ശേഷിയിൽ ഉപയോഗിക്കണമെന്നതാണ് മാനേജ്മെന്റിലെ പൊതുവായ ധാരണ.

Figure 2: Popular Management Principle



**Popular Management Principle:**  
Manage ALL Resources for Maximum Efficiency

എന്നാൽ, യുഎഇയെപ്പോലെ അസ്ഥിരമായ ഒരു വിപണിയിൽ, ഈ സമീപനം പലപ്പോഴും വലിയ തകർച്ചയിലേക്ക് നയിക്കാറുണ്ട്. ഒരു സാമ്പത്തിക മാന്ദ്യം ഉണ്ടാകുമ്പോഴോ, അല്ലെങ്കിൽ ഒരു പദ്ധതി വൈകുമ്പോഴോ, ഉയർന്ന സ്ഥിര ചെലവുകളും (fixed costs) അയവില്ലാത്ത വിഭവഘടനയുമുള്ള (rigid resource structures) ബിസിനസ്സുകൾക്ക് മുന്നോട്ടു പോകാൻ കഴിയാത്ത അവസ്ഥയുണ്ടാകുന്നു.

ഈ അവസ്ഥയിൽ വിദഗ്ധരായ തൊഴിലാളികളെ പരമാവധി കാര്യക്ഷമതയോടെ വിനിയോഗിക്കുകയും, അതേസമയം അനുബന്ധ വിഭവങ്ങൾ ആവശ്യാനുസരണം ഉപയോഗിക്കാതെ രീതിയിൽ കരുതിവെക്കുകയും ചെയ്യുക എന്നതാണ് വ്യത്യസ്തമായ തന്ത്രം (contrarian tactic).

Figure 3: Contrarian Management Principle



**Contrarian Management Principle:**  
Manage Critical Resources for Maximum Efficiency

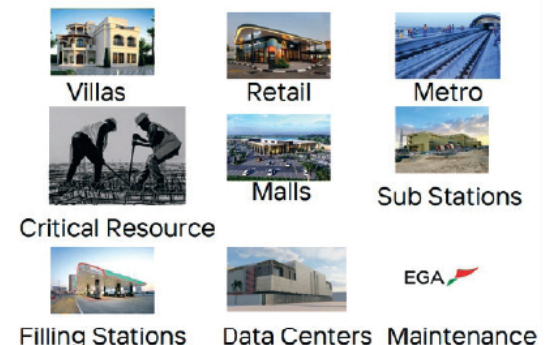
സിവിൽ കോൺട്രാക്റ്റിങ് മേഖലയിൽ, വിദഗ്ധ തൊഴിലാളികളെ എപ്പോഴും ഏറ്റവും ഉയർന്ന ഉൽപാദനക്ഷമതയിൽ നിലനിർത്തേണ്ടതുണ്ട്. അതേ സമയം, പ്രോജക്റ്റ് മാനേജർമാർ, സൈറ്റ് എൻജിനീയർമാർ, ഓഫീസ് ജീവനക്കാർ, അവിദഗ്ധ തൊഴിലാളികൾ അല്ലെങ്കിൽ സാധാരണ ഉപകരണങ്ങൾ തുടങ്ങിയ അനുബന്ധ വിഭവങ്ങൾക്ക് വൈദഗ്ധ്യമുള്ള തൊഴിലാളികളെ പൂർണ്ണമായും പിന്തുണക്കാൻ ആവശ്യമായ ശേഷി ഉണ്ടായിരിക്കണം.

**യുഎഇ വിപണിക്കായുള്ള തന്ത്രങ്ങൾ**

യുഎഇയിൽ വിജയകരമായി പ്രവർത്തിക്കുന്ന ഒരു സിവിൽ കോൺട്രാക്റ്റിങ് സ്ഥാപനത്തിന് മേഖലയിൽ ആവർത്തിച്ചുവരുന്ന സാമ്പത്തിക മാന്ദ്യത്തെ നേരിടേണ്ടി വന്നു. അതിനെ മറികടക്കാൻ അവർ തങ്ങളുടെ വിഭവങ്ങൾ ശരിയായ വിധത്തിൽ കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിനായി രണ്ട് പ്രധാന തന്ത്രങ്ങൾ നടപ്പാക്കി.

1. **ഡിവിഷൻ വൈവിധ്യവൽക്കരണം (division diversification):** തുടക്കത്തിൽ വീടുകളുടെ നിർമ്മാണത്തിലാണ് ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിച്ചിരുന്നതെങ്കിലും, ക്രമേണ അവർ റീറ്റെയ്ൽ, മാളുകൾ, സബ്സ്റ്റേഷനുകൾ, ഡാറ്റ സെന്ററുകൾ, അറ്റകുറ്റപ്പണികൾ എന്നിങ്ങനെ വിവിധ ബിസിനസ് ഡിവിഷനുകൾ വികസിപ്പിച്ചു. ഈ വിഭാഗങ്ങളിലെല്ലാം ഒരേ വൈദഗ്ധ്യമുള്ള തൊഴിലാളികളെത്തന്നെയാണ് ഉപയോഗിച്ചത്. അതും സമ്പദ്വ്യവസ്ഥയിൽ വന്ന മാറ്റങ്ങൾക്കനുസൃതമായി തങ്ങളുടെ മികച്ച തൊഴിലാളികളെ ആവശ്യമനുസരിച്ച് ഒരു വിഭാഗത്തിൽ നിന്ന് മറ്റൊന്നിലേക്ക് വിന്യസിക്കാൻ ആ സ്ഥാപനത്തിന് കഴിഞ്ഞു.

Figure 4: Division Diversification



2. **സബ് കോൺട്രാക്ടർ ശേഖരം (sub-contractor buffer):** സ്ഥിരമായി ഒരു വലിയ തൊഴിലാളി വ്യൂഹത്തെ നിയമിക്കുന്നതിന് പകരം, കമ്പനി വൈദഗ്ധ്യമുള്ള തൊഴിലാളികളുടെ എണ്ണം മിതമായ രീതിയിൽ ക്രമാനുഗതമായി മാത്രം വർദ്ധിപ്പിച്ചു. ജോലി കൂടുതലുള്ള സമയത്തെ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നതിനായി അവർ സബ് കോൺട്രാക്ടർമാരെയും

ലേബർ സപ്ലൈയർമാരെയും ഒരുക്കി. ഇതുമൂലം ജോലി കുറവുള്ള മാസങ്ങളിൽ ഉപയോഗിക്കപ്പെടാത്ത തൊഴിലാളികളുടെ സാമ്പത്തിക ബാധ്യതയില്ലാതെ തന്നെ, കമ്പനിയുടെ സ്വന്തം 'വിദഗ്ധ തൊഴിലാളികൾ' എപ്പോഴും 100 ശതമാനം കാര്യക്ഷമതയോടെ പ്രവർത്തിക്കുന്നുണ്ടെന്ന് അവർ ഉറപ്പുവരുത്തി.

**ക്യാഷ് ഫ്ലോയിലെ പരിമിതി**

വിഭവവിനിയോഗം എന്നത് തൊഴിലാളികളെക്കുറിച്ച് മാത്രമല്ല, മൂലധനത്തെക്കുറിച്ച് കൂടിയാണ് പ്രതിപാദിക്കുന്നത്. കോവിഡിന് ശേഷം യുഎഇ ഇൻഫ്രാസ്ട്രക്ചർ മേഖലയിൽ പല സ്ഥാപനങ്ങളും നേരിടുന്ന ഒരു പ്രധാന പ്രശ്നമുണ്ട്: ബിസിനസ് വളർച്ചക്ക് വലിയ സാധ്യതകളുണ്ടെങ്കിലും ക്യാഷ് ഫ്ലോ നെഗറ്റീവ് ആയിരിക്കും. ഉപഭോക്താക്കളിൽ നിന്ന് പണം ലഭിക്കാൻ എടുക്കുന്ന ദീർഘകാലയളവും (പലപ്പോഴും 150 ദിവസത്തിന് മുകളിൽ), സപ്ലൈയർമാർക്ക് നൽകേണ്ട കുറഞ്ഞ സമയപരിധിയും (60 ദിവസം) ഇതിന് കാരണമാകുന്നു. നിങ്ങളുടെ പോർട്ട്ഫോളിയോ സന്തുലിതമാക്കുക എന്നതാണ് ഇതിനുള്ള വ്യത്യസ്തമായ പരിഹാര രീതി (contrarian solution). വലിയ ലാഭമുള്ളതും, എന്നാൽ പണം ലഭിക്കാൻ താമസമെടുക്കുന്നതുമായ പ്രോജക്റ്റുകൾ മാത്രം ഏറ്റെടുക്കുന്നതിന് പകരം, ലാഭം കുറഞ്ഞതും എന്നാൽ പണം വേഗത്തിൽ ലഭിക്കുന്നതുമായ പ്രോജക്റ്റുകൾ കൂടി ഇതിൽ ഉൾപ്പെടുത്തുക. ഉദാഹരണത്തിന്, 30 ദിവസത്തെ ലെറ്റർ ഓഫ് ക്രെഡിറ്റ് (LC) ലഭിക്കുന്ന ഒരു പ്രോജക്റ്റ്, ബാങ്ക് വായ്പകളെ ആശ്രയിക്കാതെ തന്നെ ഉയർന്ന ലാഭമുള്ള മറ്റ് ജോലികൾ മുന്നോട്ട് കൊണ്ടുപോകാൻ ആവശ്യമായ പണം ലഭ്യമാക്കുന്നു.

**പ്രശ്നം:** വർഷങ്ങളായി വ്യത്യസ്ത കാരണങ്ങൾ മൂലം കരാർ വ്യവസ്ഥകൾ മാറുന്നു. ഇത് നിർണായക വിഭവങ്ങളുടെ ആവശ്യകതയിൽ വ്യത്യാസമുണ്ടാക്കുന്നു (കറുത്ത വര).

**പരിഹാരം:** നിർണായക വിഭവങ്ങളുടെ പരമാവധി കാര്യക്ഷമത ഉറപ്പാക്കിക്കൊണ്ട്, വർദ്ധിച്ചുവരുന്ന ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നതിന് സബ് കോൺട്രാക്ടർമാരെയും തൊഴിൽ വിതരണക്കാരെയും ഉപയോഗിക്കുന്നതിനോടൊപ്പം നിർണായക വിഭവങ്ങൾ ക്രമാനുഗതമായി വർദ്ധിപ്പിക്കുക. (ചുവപ്പ് വര).

**ഉപസംഹാരം:** എല്ലാ വിഭവങ്ങളും ഒരുപോലെ യല്ല എന്ന് തിരിച്ചറിയുന്നതിലാണ് കോൺട്രാക്റ്റിങ് മേഖലയിലെ യഥാർത്ഥ സുസ്ഥിരത അടങ്ങിയിരിക്കുന്നത്. നിങ്ങളുടെ ശ്രദ്ധ മുഴുവൻ പ്രധാനപ്പെട്ട വിദഗ്ധ തൊഴിലാളികളിൽ കേന്ദ്രീകരിക്കുകയും മറ്റെല്ലാ കാര്യങ്ങൾക്കും ബാക്കിയുള്ളവരെ ഉപയോഗിക്കുകയും ചെയ്യുന്നതിലൂടെ ഏത് വലിയ പ്രതിസന്ധികളെയും അതിജീവിക്കാൻ കഴിയുന്ന ഒരു ബിസിനസ് മോഡൽ നിങ്ങൾക്ക് സൃഷ്ടിക്കാനാകും.

എല്ലാ മേഖലയിലും ഒരുപോലെ കാര്യക്ഷമത കൈവരിക്കാൻ ശ്രമിക്കരുത്; പകരം തന്ത്രപരമായ കരുത്ത് കെട്ടിപ്പടുക്കാൻ ശ്രമിക്കുക. വ്യത്യസ്തമായി ചിന്തിക്കുന്നവർക്കിടയിൽ കേവലം വളർച്ച നേടുകയെന്ന് മാത്രമല്ല, ലോകം സാമ്പത്തിക തളർച്ച നേരിടുന്നപ്പോഴും തകരാതെ നിൽക്കുന്ന ഒരു കോട്ടയായി ബിസിനസിനെ മാറ്റുക എന്നതാകണം നിങ്ങളുടെ ലക്ഷ്യം. ■