THE CONTRARIAN CONSULTANT

ടിനി ഫിലിപ്പ്

ഇന്ത്യയിലും ബിസിനസ് രാഷ്ട്രങ്ങളിലുമായി നിരവധി സംരംഭങ്ങളുടെ ബിസിനസ് അഡൈസറായ ടിനി ഫിലിപ്പിന് സ്ഥിരതയും സ്വയം പര്യാപ്തതയുമുള്ള ബിസിനസ് മോഡലുകൾ വളർത്തിയെടുക്കുന്നതിൽ 21 വർഷത്തെ പരിചയ സമ്പത്തുണ്ട്. ബെസ്റ്റ് ബിസിനസ് അഡൈസർ അവാർഡ് ആദ്യ പ്രവർത്തനം ആരംഭിച്ചു അദ്ദേഹം സിഇഒ, കൺസൾട്ടിംഗ് ഗ്രൂപ്പിന്റെ ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവ് ഓഫീസറാണ്. ഇ-മെയിൽ: tinyphilip@gmail.com

നിലവിലുള്ള വിപണിക്കൊപ്പം വളർച്ചാ സാധ്യതകൾ ലക്ഷ്യമിടണം

വിപണി വലുപ്പത്തിൽ ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിച്ചാണ് മിക്ക സംരംഭകരും തന്ത്രങ്ങൾ ആവിഷ്കരിക്കാറ്. എന്നാൽ ചില സാഹചര്യങ്ങളിൽ വിപണി സാധ്യതയാകും കൂടുതൽ നിർണായകം

ആധുനിക മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തങ്ങൾ പുറന്തള്ളും പാശ്ചാത്യ ലോകത്തെ സാഹചര്യങ്ങൾ അധിഷ്ഠിതമാക്കി തയാറാക്കപ്പെട്ടിട്ടുള്ളവയാണ്. പരിപൂർണമായി വികസിപ്പിച്ചിട്ടുള്ള അവിടത്തെ വിപണിയെ സംബന്ധിച്ചിടത്തോളം വിപണി വലുപ്പവും വിപണി സാധ്യതയും ഏറക്കുറെ തുല്യമാണ്. ഉദാഹരണത്തിന് അമേരിക്കയിലെ കാർ വിപണി കണക്കിലെടുക്കാം. ഒരു വീട്ടിൽ ശരാശരി രണ്ടു കാർ എന്ന നിലയിൽ വിപണിക്ക് വ്യാപ്തിയുള്ള അവിടെ വിപണി സാധ്യതയും കുറേയൊക്കെ ഇതിനു സമാനമാണ്.

എന്നാൽ ഈ മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തങ്ങൾ വികസ്വര രാഷ്ട്രങ്ങളിൽ അതേ അളവിൽ ശരിയായിക്കൊള്ളണമെന്നില്ല. പ്രത്യേകിച്ചും ആഢംബര ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ കാര്യത്തിൽ. വിപണിയുടെ സാധ്യത ഇത്തരം രാഷ്ട്രങ്ങളിൽ വിപണിയുടെ നിലവിലെ വലുപ്പത്തേക്കാൾ എത്രയോ മടങ്ങ് വലുതായിരിക്കും. ഇതു മനസിലാക്കുന്ന ഒരു സംരംഭകന് അതിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ എതിരാളികളിൽ നിന്നും വേറിട്ട ഒരു തന്ത്രം അവതരിപ്പിക്കാനും മികച്ച നേട്ടം കൊയ്യാനുമാകും.

ഉദാഹരണത്തിന് നമുക്ക് കേരളത്തിലെ ലക്ഷ്വറി കാർ വിപണിയെ പരിശോധിക്കാം. 30 ലക്ഷം രൂപ വില മതിക്കുന്ന പുതിയ കാറുകളുടെ വിൽപ്പനയെ കുറിച്ചാണ് നാം സംസാരിക്കുന്നത്. 1998ൽ 'ബ്രാൻഡ് എ' എന്നു പേരായ ഒരു ലക്ഷ്വറി കാർ ബ്രാൻഡ് കൊച്ചിയിൽ ഔട്ട്ലെറ്റ് ആരംഭിക്കുന്നതോടെയാണ് ഇവിടത്തെ ലക്ഷ്വറി കാർ വിപണിയുടെ തുടക്കം എന്നു കണക്കാക്കാം. 2008ൽ 'ബ്രാൻഡ് ബി' കൊച്ചിയിൽ പ്രവർത്തനം ആരംഭിക്കുന്നതു വരെ ബ്രാൻഡ് എ-ക്ക് വിപണിയിൽ എതിരാളികൾ ഉണ്ടായിരുന്നില്ല. അതിനു ശേഷം നിരവധി ലക്ഷ്വറി കാർ ബ്രാൻഡുകൾ കേരളത്തിൽ പ്രവർത്തനമാരംഭിച്ചു.

പുതിയ സാധ്യത

നമ്മൾ ബ്രാൻഡ് ബി-യുടെ വീക്ഷണ കോണിൽ നിന്നാണ് കാര്യങ്ങളെ കാണുന്നത്. 2008ൽ കേരളത്തിൽ പ്രവർത്തനം ആരംഭിക്കുന്നതിനു മുന്നോടിയായി പത്തു വർഷമായി വിപണിയിൽ നിലനിൽക്കുന്ന ബ്രാൻഡ് എ-യുടെ വിൽപ്പനയെക്കുറിച്ച് ബ്രാൻഡ് ബി പഠനം നടത്തിയിരിക്കും. ആ കാലഘട്ടത്തിൽ മാസത്തിൽ എട്ടു കാർ എന്ന നിലയ്ക്കാണ് ബ്രാൻഡ് എ-യുടെ വിൽപ്പന.

ബ്രാൻഡ് ബി-യുടെ സെയിൽസ് ടീം ആദ്യം നടത്തിയ നിഗമന പ്രകാരം അവർക്ക് മാസം നാലു മുതൽ ആറു കാറുകൾ വരെ ഒരു മാസത്തിൽ വിൽപ്പന നടത്താനാകും. ഓരോ വർഷവും വിൽപ്പനയിൽ 20 ശതമാനം വർധനയുണ്ടാകുമെന്നും കണക്കുകൂട്ടി. അതേ കാലയളവിൽ ബ്രാൻഡ് എ ആറു മുതൽ എട്ടു കാർ വരെ വിൽപ്പന നേടുമെന്നും വിൽപ്പനയിൽ സമാനമായ വളർച്ച സ്വന്തമാക്കുമെന്നും അവർ വിലയിരുത്തി. 2014ഓടെ കേരള വിപണിയിൽ മാസത്തിൽ 30 മുതൽ 40 വരെ കാറുകൾ വിറ്റുപോകുമെന്നായിരുന്നു നിഗമനം. ബ്രാൻഡ് എ-യിൽ നിന്നുമെത്തിയ പ്രമുഖരായ ചില ഉദ്യോഗസ്ഥരായിരുന്നു ബ്രാൻഡ് ബി-യുടെ സെയിൽസ് വിഭാഗത്തെ നയിച്ചിരുന്നത്. സെയിൽസ് വിഭാഗത്തിന്റെ കണക്കുകൂട്ടലുകൾ യാഥാസ്ഥിതികമാണെന്ന് ബ്രാൻഡ് ബിയുടെ ഉന്നത മാനേജ്മെന്റിന് തോന്നിത്തുടങ്ങി. അവർ പുതിയൊരു കാഴ്ചപ്പാടിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ മറ്റൊരു വിപണന തന്ത്രം ആവിഷ്കരിക്കാൻ തീരുമാനിച്ചു. നിലവിലുള്ള 300 ലക്ഷ്വറി കാർ ഉടമകളെ കേന്ദ്രീകരിച്ചാണ് ബ്രാൻഡ് എ മാസത്തിൽ ശരാശരി എട്ടു കാർ എന്ന തങ്ങളുടെ വിൽപ്പന നടത്തുന്നതെന്ന് അവർ തിരിച്ചറിഞ്ഞു. നിലവിലുള്ള ഉപഭോക്താക്കളെ കണ്ടെത്തുകയും കാർ മാറ്റി പുതിയതു വാങ്ങിക്കാൻ പ്രേരിപ്പിക്കുകയാണ് ബ്രാൻഡ് എ-യുടെ വിൽപ്പന തന്ത്രം.

ബ്രാൻഡ് എ-യെ പിന്തുടരാതെ തങ്ങൾക്ക് മറ്റൊരു സാധ്യതയുണ്ടെന്ന് ബ്രാൻഡ് ബി തിരിച്ചറിഞ്ഞു. കേരളത്തിൽ വിടുകളിൽ 0.5 ശതമാനത്തിന് ലക്ഷ്വറി കാർ വാങ്ങാൻ ശേഷിയുണ്ടെന്ന് അവർ കണക്കുകൂട്ടി. അതിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ കേരളത്തിലെ വിപണി സാധ്യതയെ കുറിച്ച് താഴെ പറയുന്ന രീതിയിൽ അവർ ഒരു നിഗമനത്തിലെത്തി.

- കേരളത്തിലെ ജനസംഖ്യ മൂന്നു കോടിയാണ്.
- ആറു പേർക്ക് ഒരു വീട് എന്ന നിലയിൽ 50 ലക്ഷം വീടുകളാണ് കേരളത്തിലുള്ളത്.
- 30 ലക്ഷത്തിന്റെ ലക്ഷ്വറി കാർ സ്വന്തമാക്കാൻ കഴിയുന്ന വീടുകൾ 25,000 (0.5 ശതമാനം) ആണ്.
- ഒരു ഉപഭോക്താവ് ഒരുലക്ഷ്വറി കാർ ഉപയോഗിക്കുന്നതിന്റെ കാലയളവ് മൂന്നു വർഷമാണ്.
- മൂന്നു വർഷത്തിലായി 25,000 ഉപഭോക്താക്കൾ ലക്ഷ്വറി കാർ വാങ്ങുമെങ്കിൽ ഒരു വർഷത്തെ വിൽപ്പന 8,333 കാറുകളുടേതാകും. അതായത് മാസത്തിൽ 694 കാറുകൾ- ഇതാണ് വിപണി സാധ്യത.

നിലവിലെ വിപണിയിൽ മാത്രം ശ്രദ്ധയൂന്നാതെ വിപണിയുടെ വളർച്ചാ സാധ്യത കൂടി പ്രയോജനപ്പെടുത്തുന്ന തന്ത്രം ആവിഷ്കരിച്ചാൽ പ്രതീക്ഷക്കുമപ്പുറമുള്ള വിൽപനയും വിപണി വിഹിതവും സ്വന്തമാക്കാനാകും

ഫലം പ്രതീക്ഷിച്ചതിലേറെ

നിലവിലുള്ളതിനേക്കാൾ 80 മടങ്ങാണ് ലക്ഷ്വറി കാർ വിപണിയുടെ സാധ്യത എന്ന് ബ്രാൻഡ് ബി മാനേജ്മെന്റ് മനസിലാക്കി. ഇതു പ്രയോജനപ്പെടുത്താനായി ബ്രാൻഡ് എ-യിൽ നിന്നു വ്യത്യസ്തമായ പ്രവർത്തന രീതി പടിക-ൽ കാണുന്നതു പോലെ ബ്രാൻഡ് ബി വളർത്തിയെടുത്തു.

ബ്രാൻഡ് ബി-ക്കു ശേഷം വിപണിയിലെത്തിയ കമ്പനികളെല്ലാം ബ്രാൻഡ് എ-യുടെ തന്ത്രം തന്നെയാണ് ഏറിയോ കുറഞ്ഞോ പിന്തുടർന്നത്. ബ്രാൻഡ് ബി-ക്ക് തങ്ങളുടെ വേറിട്ട തന്ത്രത്തിലൂടെ 2012ൽ ഒരുമാസം ശരാശരി 50 കാറുകൾ വിൽപ്പന നടത്താനും അതിലൂടെ വിപണിയുടെ 50 ശതമാനം വിഹിതം സ്വന്തമാക്കാനും സാധിച്ചു. അതായത് മറ്റെല്ലാ ബ്രാൻഡുകൾക്കും മൊത്തമായുള്ള വിൽപ്പനയാണ് ഈ നീക്കത്തിലൂടെ ബ്രാൻഡ് ബി സ്വന്തമാക്കിയത്.

2012 അവസാനമായപ്പോഴേക്കും മറ്റു ബ്രാൻഡുകൾ ബ്രാൻഡ് ബി-യുടെ തന്ത്രത്തിന്റെ മികവ് തിരിച്ചറിഞ്ഞ് അത് പകർത്താൻ ആരംഭിച്ചു. അതോടെ കേരളത്തിലെ ലക്ഷ്വറി കാർ വിപണി മാസത്തിൽ 200 കാറിന്റെ വിൽപ്പന എന്ന നിലയിൽ വർധിച്ചു. പ്രമുഖ ബ്രാൻഡുകൾക്കെല്ലാം സമാനമായതോ അൽപ്പസ്വൽപ്പം ഏറുക്കുറച്ചിലുള്ളതോ ആയ വിപണി വിഹിതവും ലഭിച്ചു.

ഈ യഥാർത്ഥ ഉദാഹരണത്തിൽ നിന്ന് വ്യക്തമാകുന്നത് ഇതാണ്. ഒരു സംരംഭകൻ നിലവിലെ വിപണിയിൽ മാത്രം ശ്രദ്ധയൂന്നാതെ വിപണിയുടെ വളർച്ചാ സാധ്യത കൂടി പ്രയോജനപ്പെടുത്തുന്ന തന്ത്രം ആവിഷ്കരിച്ചാൽ പ്രതീക്ഷക്കുമപ്പുറമുള്ള വിൽപ്പനയും വിപണി വിഹിതവും സ്വന്തമാക്കാനാകും. ■

ബ്രാൻഡ് എ യുടെ തന്ത്രം	ബ്രാൻഡ് ബിയുടെ തന്ത്രം
2-3 ഫീൽഡ് സെയിൽസ് ജീവനക്കാർ	18-20 ഫീൽഡ് സെയിൽസ് ജീവനക്കാർ
നിലവിലുള്ള ലക്ഷ്വറി കാർ ഉപഭോക്താക്കളിൽ ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിച്ച് അവരെ പുതിയ ലക്ഷ്വറി കാർ വാങ്ങാൻ പ്രേരിപ്പിക്കുന്നു	വിദഗ്ധരായ ഡോക്ടർമാർ, വക്കീലൻമാർ, പുതുതലമുറ ബിസിനസുകാർ, എൻആർഐകൾ തുടങ്ങി ലക്ഷ്വറി കാർ വാങ്ങാൻ ശേഷിയുള്ള പുതിയ ഉപഭോക്താക്കളെ കണ്ടെത്തി അവരെ സമീപിക്കാൻ സെയിൽസ് ജീവനക്കാരെ പരിശീലിപ്പിക്കുന്നു
20-30 ടെസ്റ്റ് ഡ്രൈവുകൾ ഓരോ മാസവും അനുവദിക്കുന്നു. അത് അധികവും ഡീലേഴ്സ് ഷോറൂം നിലനിൽക്കുന്ന സ്ഥലത്തു തന്നെയാകും	500ഓളം ടെസ്റ്റ് ഡ്രൈവുകൾ പ്രതിമാസം അനുവദിക്കുന്നു. കേരളത്തിലെവിടെ ആയാലും ഓഫീസിനോടോ വീടിനടുത്തോ എല്ലാം ഉപഭോക്താക്കളുടെ സൗകര്യത്തിന് അനുസരിച്ച് ടെസ്റ്റ് ഡ്രൈവ് നൽകും