THE CONTRARIAN CONSULTANT

ടിനി ഫിലിപ്പ്

# 'ശാസ്ത്രീയ'മായി പ്രവർത്തി ആശ്ചര്യകരമായ ല

ശാസ്ത്രീയമായ സമീപനത്തിലൂടെ വിൽപ്പനയിലും ലാഭത്തിലും അസാധാരണമായ മികവു

സ്വന്തം കമ്പനിയിലെ വിൽപ്പന വിഭാഗത്തിൽ ജോലി ചെയ്യുന്നവരെ എങ്ങനെ ഫലപ്രദമായി നിയന്ത്രിക്കണം എന്നത് ഇന്ന് സംരംഭകർ നേരിടുന്ന പ്രധാന പ്രശ്നങ്ങളിൽ ഒന്നാണ്. ഇക്കാര്യം പരിഗണിക്കുമ്പോൾ, പൊതുവേ മൂന്നു തരം സ്ഥാപനങ്ങളുണ്ടെന്നു കാണാം. അറിവില്ലാത്ത (Ignorant) സ്ഥാപനങ്ങൾ, സമ്മർദം ചെലുത്തുന്ന (Pressure) സ്ഥാപനങ്ങൾ, ശാസ്ത്രീയമായ രീതിയിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്ന (Scientific) സ്ഥാപനങ്ങൾ.

വിൽപ്പനയിൽ തീരെ പരിചയമില്ലാത്ത സംരംഭകർ നടത്തുന്ന സ്ഥാപനങ്ങളാണ് 'അറിവില്ലാത്ത'വയുടെ ഗണത്തിൽ പെടുന്നത്. സെയ്ൽസ് ഫോഴ്സ് മാനേജ്മെന്റ് ഒരു കലയാണെന്നും അനുയോജ്യരായവരെ നിയമിച്ച് അവർക്ക് നല്ല ഇൻസെന്റീവ് കൊടുക്കുകയാണ് നല്ല വിൽപ്പന കിട്ടാൻ ഏറ്റവും മികച്ച മാർഗമെന്നും അവർ വിശ്വസിക്കുന്നു. ഈ സമീപനം സ്വീകരിക്കുമ്പോൾ, ആവശ്യമായ സെയ്ൽ നടത്താനുള്ള കഴിവ് സെയ്ൽസ് വിഭാഗത്തിലെ ജീവനക്കാർക്കുണ്ടെന്ന് കരുതപ്പെടുന്നു. കൂടാതെ, മാസം തോറുമുള്ള സെയ്ൽസ് റിവ്യൂ മീറ്റിംഗിൽ ഇരിക്കുന്നതൊഴിക, സെയ്ൽസ് മാനേജ്മെന്റിൽ സംരംഭകൻ അപൂർവമായേ ഇടപെടാറുള്ളൂ. ഇത്തരം സ്ഥാപനങ്ങളിൽ, വിൽപ്പന സാധാരണഗതിയിൽ അഭിവൃദ്ധിയുടെ കാലത്ത് ശരാശരിയും പ്രയാസമുള്ള കാലത്ത് മോശവുമായിരിക്കും.

തൃപ്തികരമല്ലാത്ത വിൽപ്പനയ്ക്കു കാരണമായി, കുറഞ്ഞ വിലയിൽ കൂടുതൽ മികച്ച ഉൽപ്പന്നങ്ങളും കൂടുതൽ മെച്ചപ്പെട്ട സേവന നിലവാരവും (Service level) നൽകുന്ന ഏതിരാളികൾക്കൊപ്പം എത്താൻ കഴിയാത്ത സ്ഥാപനത്തെ സെയ്ൽസ് വിഭാഗം കുറ്റപ്പെടുത്തും. മൽസരത്തിനു പുറമേ, സെയ്ൽസ് ടീം അഭിമുഖീകരിക്കുന്ന പ്രതികൂല സാഹചര്യങ്ങളും പരിഗണിക്കുമ്പോൾ ഈ തൃപ്തികരമല്ലാത്ത വിൽപ്പന പോലും ദുഷ്കരമായ ജോലിയാണെന്ന്, 'അറിവില്ലാത്ത' സ്ഥാപനത്തിലെ സെയ്ൽസ് മീറ്റിംഗിൽ ഇരിക്കുന്ന ഒരു നിരീക്ഷകന് തോന്നും. സ്വാഭാവികമായും 'അറിവില്ലാത്ത' സ്ഥാപനങ്ങൾ അവരുടെ സെയ്ൽസ് ടീമിനെ വളർത്തുകയില്ല. അതിനു പകരം വിതരണക്കാരെപ്പോലെ തേർഡ് പാർട്ടി സെയ്ൽസ് ഓർഗനൈസേഷനുകളെ ആശ്രയിക്കാനാണ് താൽപ്പര്യപ്പെടുക. ഇത്തരം സ്ഥാപനങ്ങളിലെ സെയ്ൽസ് ജീവനക്കാർക്ക് ശമ്പളം വളരെ കുറവായിരിക്കും. ഇൻസെന്റീവ് കിട്ടുന്നതും അപൂർവമായിട്ടായിരിക്കും. ടാർഗറ്റ് നേടുവാൻ വേണ്ടി PDA, സെയ്ൽസ് ഫോഴ്സ് ട്രാക്കിംഗ് സിസ്റ്റം തുടങ്ങിയ സാങ്കേതികരീതികളൊക്കെ അപൂർവമായേ ഇത്തരം സ്ഥാപനങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കാറുള്ളൂ.

**Table 1 – Average Monthly P&L of an "Ignorant" Organisation**

| Code | Item | Calculation | Rs |
|---|---|---|---|
| A | Sales | | 1,00,00,000 |
| B | Material Cost | 50% of Sales | 50,00,000 |
| C | Manufacturing Cost | 10% of Sales | 10,00,000 |
| D | Gross Profit | A-B-C | 40,00,000 |
| E | Selling & Distribution OH | | 25,00,000 |
| F | Other OH | | 10,00,000 |
| G | Profit | D-E-F | 5,00,000 |

## സമ്മർദം കൂടിയാൽ

സെയ്ൽസ് സംബന്ധമായി കുറച്ച് പരിചയമുള്ള സംരംഭകരുടെ സ്ഥാപനങ്ങളാണ് സാധാരണയായി 'സമ്മർദം ചെലുത്തുന്ന' സ്ഥാപനങ്ങളിൽ പെടുന്നത്. സെയ്ൽസ് ഫോഴ്സ് മാനേജ്മെന്റ് കലയേക്കാളുപരി ശാസ്ത്രമാണെന്ന് അവർ വിശ്വസിക്കുന്നു. ആവശ്യമായ ഫലം കിട്ടാനായി സെയ്ൽസ് വിഭാഗക്കാർക്ക് പ്രേരണ നൽകേണ്ടതുണ്ടെന്ന് അവർ കരുതുന്നു. ഇത്തരം സമീപനത്തിൽ, സെയ്ൽസ് വിഭാഗക്കാരെ നിർബന്ധിക്കുകയും പ്രലോഭിപ്പിക്കുകയും ചെയ്തില്ലെങ്കിൽ ആവശ്യമായ വിൽപ്പന കിട്ടില്ലെന്ന് കരുതപ്പെടുന്നു. ടോപ് മാനേജ്മെന്റിന് ഉയർന്ന നിലയിലുള്ള സെയ്ൽസ് പ്രോസസ് ഏതെ പരിചിതമായതിനാൽ, ഇവിടെ ഉയർന്ന ലെവലിൽ സെയ്ൽസ് പ്രോസസ് ക്രമീകരിക്കും. സംരംഭകനും ടോപ് മാനേജ്മെന്റും സെയ്ൽസിൽ വളരെയധികമായി, ചിലപ്പോൾ ഓരോ മണിക്കൂറിലും ഇടപെടുന്നിരിക്കും.

**സാധാരണയായി 'സമ്മർദം ചെലുത്തുന്ന' സ്ഥാപനങ്ങൾ തുടക്കത്തിൽ സെയ്ൽസ് ടീമിനെ വളർത്തും. എന്നാൽ ഒരു നിശ്ചിത പരിധി കഴിഞ്ഞാൽ വളർച്ച നിശ്ചലമായിപ്പോകും**

ഇത്തരം സ്ഥാപനങ്ങളിൽ സെയ്ൽസ് അസ്ഥിരമായിരിക്കും- ചില മാസങ്ങളിൽ വിൽപ്പന നന്നായിരിക്കും, മറ്റു ചില മാസങ്ങളിൽ മോശമായിരിക്കും. മോശപ്പെട്ട വിൽപ്പനയ്ക്ക് കാരണമായി, പൊതുവായ വിപണി സാഹചര്യങ്ങളോ ആ സമയത്ത് എതിരാളികൾ നൽകിയ പ്രത്യേക ഓഫറുകളോ വിൽപ്പന വിഭാഗക്കാർ ചൂണ്ടിക്കാണിക്കും. എന്നാൽ ഈ വിഭാഗത്തിലുള്ളവർ കൃത്യമായി ജോലി ചെയ്യാത്തതുകൊണ്ടാണ് വിൽപ്പന മോശമായതെന്ന് ടോപ്മാനേജ്മെന്റ് വിചാരിക്കും. പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിനായി അവരുടെ മേൽ കൂടുതൽ സമ്മർദം ചെലുത്തും. സെയ്ൽസ് വിഭാഗക്കാർ സൂക്ഷ്മമായി നിരീക്ഷിക്കപ്പെടും, കീ പ്രോസസ് പെർഫോമൻസ് ഇൻഡിക്കേറ്റർ ഉപയോഗിച്ച് ഇവരുടെ പ്രകടനം അളക്കപ്പെടും. സ്വാഭാവികമായും തങ്ങൾ നല്ല പ്രകടനം കാഴ്ചവച്ചുവെന്ന് കാണിക്കാനായി സെയ്ൽസിലെ ജീവനക്കാർ, പെർഫോമൻസ് ഇൻഡിക്കേറ്ററുകളിൽ കൃത്രിമം കാണിക്കും. സെയ്ൽസ് പ്രോസസിന്റെ അടിസ്ഥാനപരമായ കാര്യങ്ങൾ നടപ്പിലാക്കിയാൽ അവർക്ക് നല്ല വിൽപ്പന കിട്ടുമെങ്കിലും ഈ ടീം അത് പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്തുന്നില്ല എന്നാണ് 'സമ്മർദം ചെലുത്തുന്ന' സ്ഥാപനത്തിലെ സെയ്ൽസ് മീറ്റിംഗിൽ ഇരിക്കുന്ന ഒരു നിരീക്ഷകന് തോന്നുക.

**Table 2 – Average Monthly P&L of a "Pressure" Organisation**

| Code | Item | Calculation | Rs |
|---|---|---|---|
| A | Sales | | 2,00,00,000 |
| B | Material Cost | 50% of Sales | 1,00,00,000 |
| C | Manufacturing Cost | 10% of Sales | 20,00,000 |
| D | Gross Profit | A-B-C | 80,00,000 |
| E | Selling & Distribution OH | | 40,00,000 |
| F | Other OH | | 20,00,000 |
| G | Profit | D-E-F | 20,00,000 |

സ്ഥാപനം നിശ്ചയിച്ചിട്ടുള്ള ഹൈ ലെവൽ സെയ്ൽസ് പ്രോസസ് സെയ്ൽസ് വിഭാഗത്തിലെ ഭൂരിപക്ഷം ആളുകൾ കൃത്യമായി പാലിക്കുന്നില്ല എന്നതിനാൽ ടോപ് മാനേജ്മെന്റും നിരാശരിലാണ്. ഈ നിരാശ, നല്ല പ്രകടനം കാഴ്ചവയ്ക്കുന്നില്ല എന്ന് അവർ കരുതുന്ന ജീവനക്കാരെ പുറത്താക്കുന്ന നടപടിയിലേക്ക് ടോപ് മാനേജ്മെന്റിനെയും, മാനേജ്മെന്റിൽ നിന്നുള്ള സമ്മർദം താങ്ങാനാകാതെ ജോലി ഉപേക്ഷിക്കുന്ന സാഹചര്യത്തിലേക്കു പല ജീവനക്കാരെയും നയിക്കും. സാധാരണയായി, 'സമ്മർദം ചെലുത്തുന്ന' സ്ഥാപനങ്ങൾ തുടക്കത്തിൽ സെയ്ൽസ് ടീമിനെ വളർത്തും, എന്നാൽ സെയ്ൽസ് ടീമിലെ കൊഴിഞ്ഞുപോക്കു കാരണം ഇനിയും വളരാൻ കഴിയാത്തതിനാൽ, ഒരു നിശ്ചിത പരിധി കഴിഞ്ഞാൽ വളർച്ച നിശ്ചലമായിപ്പോകും.

ഇത്തരം സ്ഥാപനങ്ങളിലെ സെയ്ൽസ് വിഭാഗക്കാർക്ക്, ഇടയ്ക്കൊക്കെ ലഭിക്കുന്ന ഇൻസെന്റീവും ഉയർന്ന ശമ്പളവും അടക്കം നല്ല വരുമാനം ഉണ്ടായിരിക്കും. എന്നാലും, സെയ്ൽസ് വിഭാഗക്കാർ കൊണ്ടുവരുന്ന റിസൾട്ട് പരിഗണിക്കുമ്പോൾ അവർക്ക് കൊടുക്കുന്ന ശമ്പളം വളരെ കൂടുതലാണെന്ന തോന്നലുള്ളതുകൊണ്ട് ടോപ് മാനേജ്മെന്റിന് നിരാശരായിരിക്കും. 'സമ്മർദം ചെലുത്തുന്ന' സ്ഥാപനങ്ങൾ സാധാരണയായി, സെയ്ൽസ് വിഭാഗക്കാരെ അവരുടെ ടാർഗറ്റ് നേടാൻ സഹായിക്കുന്നതിനായി PDA, സെയ്ൽസ് ഫോഴ്സ് ട്രാക്കിംഗ് സിസ്റ്റം തുടങ്ങിയ സാങ്കേതിക വിദ്യകൾ ഉപയോഗിക്കാറുണ്ട്. എന്നാലും ഈ സാങ്കേതിക വിദ്യകൾ യഥാവിധം പ്രയോജനപ്പെടുത്തുകയില്ല, മാത്രമല്ല തന്നിരിക്കുന്ന ഡാറ്റ മുഴുവനായും ഉപയോഗിക്കുന്നത് ടോപ് മാനേജ്മെന്റ് മാത്രമായിരിക്കും.

## ശാസ്ത്രീയമാകുമ്പോൾ

സാധാരണയായി 'ശാസ്ത്രീയമായ' സ്ഥാപനങ്ങൾ നടത്തുന്നത് ഏതെങ്കിലും വിധത്തിലുള്ള സെയ്ൽസ് പരിചയമുള്ളതും, സെയ്ൽസ് പ്രോസസ് തുടർച്ചയായി മെച്ചപ്പെടുത്തിയാൽ ആശ്ചര്യകരമായ വിൽപ്പന ലഭിക്കുമെന്ന് കരുതുന്നവരുമായ സംരംഭകരായിരിക്കും. സെയ്ൽസ് ഫോഴ്സ് മാനേജ്മെന്റ് ഒരു ശാസ്ത്രമാണെന്ന് അവർ കരുതുന്നു. 'ശാസ്ത്രീയ' സമീപനം സ്വീകരിക്കണമെന്നും ആവശ്യമായ റിസൾട്ടിനായി സെയ്ൽസിലെ ഓരോരുത്തരുമായി ചേർന്ന് പ്രവർത്തിക്കണമെന്നും അവർ വിശ്വസിക്കുന്നു. ഈ സമീപനത്തിൽ, സെയ്ൽസ് ഫോഴ്സ് മാനേജ്മെന്റിൽ