



ടിനി ഫിലിപ്പ്

ഇന്ത്യയിലും ജി.സി.സി രാഷ്ട്രങ്ങളിലുമായി സ്ഥായിയായ ബിസിനസ് മോഡലുകൾ വളർത്തിയെടുക്കുന്നതിനുവേണ്ടി ദീർഘകാല അടിസ്ഥാനത്തിൽ സംരംഭകരുമായി 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

# ബിസിനസ് തന്ത്രവും നടപ്പാക്കലും ഇത് രണ്ടല്ല, ഒന്നാണ്!

ബിസിനസിൽ തന്ത്രവും അതിന്റെ നിർവഹണവും രണ്ടായി കാണേണ്ടതില്ല എന്നാണ് ലേഖകൻ വിശദീകരിക്കുന്നത്

ഒരു തന്ത്രം (Strategy) ആവിഷ്കരിക്കുന്നതും നടപ്പാക്കുന്നതും (Execution) രണ്ടു വ്യത്യസ്ത കാര്യങ്ങളാണെന്ന വിശ്വാസം ഇന്ന് മാനേജ്മെന്റ് ചിന്തകളിൽ വേരുന്നിയിട്ടുണ്ട്. തങ്ങൾ രണ്ടാം കിട തന്ത്രങ്ങളെ ഒന്നാം കിടയായി നടപ്പാക്കാനാണ്, മറിച്ചല്ല ആഗ്രഹിക്കുന്നതെന്ന് പല പ്രമുഖ ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവ് ഓഫീസർമാരും പറയുന്നു. അതേസമയം മറ്റുള്ളവർ പറയുന്നത് ശരിയായി നടപ്പാക്കാത്തതിനാൽ പലപ്പോഴും തന്ത്രങ്ങൾ പരാജയപ്പെടുന്നു എന്നാണ്.

നിർവഹണം തന്ത്രത്തിൽ നിന്ന് വേറിട്ട് നിൽക്കുന്നു എന്ന് പരക്കെ അംഗീകരിക്കപ്പെടുന്ന വീക്ഷണത്തിൽ അടിസ്ഥാനപരമായി പിഴവുണ്ടെന്നാണ് എന്റെ വിശ്വാസം.

നിർവഹണവും തന്ത്രവും രണ്ടാണെന്ന സിദ്ധാന്തത്തെ ചോദ്യം ചെയ്യുന്നതിന് പകരം നിർവഹണത്തിലെ പരാജയമാണ് തന്ത്രങ്ങൾ പരാജയപ്പെടാൻ കാരണമെന്ന് ചൂണ്ടിക്കാണിച്ചുകൊണ്ട് പരാജയങ്ങൾ വിശദീകരിക്കാൻ ഇന്ന് മിക്ക ആളുകളും കൂടുതൽ സങ്കീർണ്ണമായി വിശദീകരണവുമായി വരുന്നുണ്ട്.

സത്യത്തിൽ, ഈ സമീപനം കൺസൾട്ടന്റുമാരെയും ഉയർന്ന തലത്തിലുള്ള മാനേജ്മെന്റിനെയും സംബന്ധിച്ച് നല്ലതാണ്. കാരണം, അവർ വരുത്തിവെക്കുന്ന തെറ്റുകൾക്ക് മറ്റുള്ളവരെ (ഉപയോക്താക്കൾ/താഴ്ന്ന തലത്തിലുള്ള മാനേജ്മെന്റ്) പഴിചാരാൻ കഴിയും.

കൺസൾട്ടന്റുമാർക്ക് അവരുടെ തന്ത്രപരമായ ഉപദേശങ്ങൾ ശരിയായിരുന്നുവെന്നും ഉപയോക്താവ് ശരിയായ വിധത്തിൽ നടപ്പാക്കിയില്ലെന്നും പറഞ്ഞ് പരാജയത്തിൽ നിന്ന് കൈകഴുകാം.

ഉയർന്ന തലത്തിലുള്ള മാനേജ്മെന്റിനാവട്ടെ, അനുചിതമായ നിർവഹണത്തിന് കീഴ്ദ്വേഗസ്ഥരേ കുറ്റപ്പെടുത്തിക്കൊണ്ട് അവരുടെ കംഫർട്ട് സോണിൽ കഴിയാം. തന്ത്രം നടപ്പിലാക്കുന്നതിന്റെ ഭാഗമായി കീഴ്ദ്വേഗസ്ഥരെ മാറ്റിക്കൊണ്ടിരിക്കുകയും ചെയ്യാം.

മുന്നോട്ട് പോകാനുള്ള മികച്ച മാർഗ്ഗമായി ഞാൻ കരുതുന്നത് നിർവഹണവും തന്ത്രവും രണ്ടാണെന്ന സിദ്ധാന്തം തെറ്റാണെന്ന ലളിതമായ കാര്യം അംഗീകരിക്കുക എന്നതാണ്.

ഇതിനായി, ഒരു മികച്ച തന്ത്രം വളരെ മോശമായി നടപ്പിലാക്കുന്നത് നമുക്ക് വിശകലനം ചെയ്യാം.

ഒരു തന്ത്രം മോശം ഫലമാണ് നൽകുന്നതെങ്കിൽ അത് ശരിക്കും മികച്ച തന്ത്രമാണോ?

പോസിറ്റീവായ ഫലം ഉണ്ടാക്കുക എന്നതാണ് ഒരു തന്ത്രത്തിന്റെ ഉദ്ദേശ്യം. ഒരു തന്ത്രം അത്തരത്തിലൊരു ഫലം നൽകുമോ എന്ന് സംശയം ഉയരുന്നുണ്ടെങ്കിൽ ആ തന്ത്രം മികച്ചതെന്ന് പറയാനാകുമോ?

എനിക്ക് അങ്ങനെ തോന്നുന്നില്ല. ഒരു തന്ത്രത്തിന്റെ ഫലം ശ്രേഷ്ഠമാണെങ്കിൽ മാത്രമേ ആ തന്ത്രം ന്യായമായും മഹത്തായത് എന്ന് പറയാനാവൂ എന്നാണ് എന്റെ വിശ്വാസം.

മികച്ച ഫലം ഉണ്ടാക്കുന്നതിൽ ഒരു തന്ത്രം പരാജയപ്പെടുകയാണെങ്കിൽ ആ തന്ത്രം പരാജയമെന്നു തന്നെ പറയാം.

ഒരു തന്ത്രം ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ എങ്ങനെ നടപ്പിലാക്കുന്നു എന്ന് നമുക്ക് വിശദമായി വിശകലനം ചെയ്യാം. ഒരു തന്ത്രം യാഥാർത്ഥ്യമാകുന്നത് ആ സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ ജീവനക്കാർ ആശ്രയിച്ചാണ്. അതു



കൊണ്ടു തന്നെ ഒരു തന്ത്രം പരാജയപ്പെടുമ്പോൾ അതിനുള്ള കാരണമായി മോശം നിർവഹണമാണ് എന്നു പറയുന്നതിൽ അതിശയിക്കാതില്ല.

എന്നാൽ ടോപ്പ് മാനേജ്മെന്റ് ഉണ്ടാക്കുന്ന തന്ത്രം ബാക്കി വരുന്ന ജീവനക്കാർ അന്ധമായി നടപ്പിലാക്കുന്നു എന്നതു കൊണ്ടു തന്നെ തന്ത്രവും നിർവഹണവും രണ്ടാണെന്ന വീക്ഷണം തെറ്റാണെന്ന് പറയാനാകും.

സന്തുഷ്ടരായ ഉപയോക്താക്കളെ സൃഷ്ടിക്കുന്നതിനായി ഉയർന്ന തലത്തിലുള്ള മാനേജ്മെന്റ് ഒരു ഉപയോക്തൃ തന്ത്രം രൂപപ്പെടുത്തിയ ഒരു വലിയ റീറ്റെയ്ൽ ശൃംഖലയുടെ ഉദാഹരണം പരിഗണിച്ചുകൊണ്ട് നമുക്ക് ഈ ആശയം വിശദമായി പരിശോധിക്കാം.

അവർ ആ തന്ത്രം കമ്പനിയുടെ ഔട്ട്ലൈറ്റുകളിലേക്ക് നൽകുന്നു. അവിടെ സെയ്ൽസ്മാൻമാർ അത് ദൈനംദിനാടിസ്ഥാനത്തിൽ നടപ്പിലാക്കുന്നു.

ഉപയോക്താക്കളോട് എങ്ങനെ പെരുമാറണം, ഇടപാടുകൾ എങ്ങനെ പ്രോസസ്സ് ചെയ്യണം, ഏതൊക്കെ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ പ്രമോട്ട് ചെയ്യണം എങ്ങനെ അവ വിൽക്കണം തുടങ്ങിയ കാര്യങ്ങളടങ്ങിയ മാനുവൽ സെയ്ൽസ്മാൻമാർ പിന്തുടരുന്നു.

ഇതെല്ലാം കഠിനാധ്വാനം ചെയ്ത് തയാറാക്കേണ്ട ചുമതല ഉന്നതതലത്തിലുള്ളവർക്കാണ്. സെയ്ൽസ്മാൻമാർ ഫിഗർ 1 ൽ കാണിച്ചിരിക്കുന്നതു പോലെ അത് നടപ്പിലാക്കിയാൽ മാത്രം മതി.

Figure 1: Strategy and Execution as Distinct Things

Entity	Role
Top Management	Create Strategy
Rest of the Organization	Blindly Execute Strategy

ഇത് എങ്ങനെ പ്രായോഗികമാകുന്നു എന്നു നോക്കാം.

ചില സെയ്ൽസ്മാൻമാർ ഇത് അന്ധമായി സീക്രിക്കുകയും സന്തോഷത്തോടെ മാനുവൽ പിന്തുടരുകയും ചെയ്യുന്നു. അത് അവരെ ബ്യൂറോക്രാറ്റുകളാക്കി മാറ്റുന്നു. മാനുവലിൽ കൃത്യമായി നിർദ്ദേശിച്ചിട്ടില്ലാത്ത സാഹചര്യം വരുമ്പോൾ കമ്പനിയുടെ നയം ആയതിനാൽ ഒന്നും ചെയ്യാൻ കഴിയില്ലെന്ന് അവർ ഉപയോക്താക്കളോട് പറയുന്നു.

മറ്റു സെയ്ൽസ്മാൻമാരും മാനുവൽ പിന്തുടരുന്നു. പക്ഷേ വിഡ്ഢികൾക്കായാണ് ജോലി ചെയ്യുന്നതെന്ന വിശ്വാസത്തിൽ അതിന് വേണ്ടത്ര ശ്രദ്ധ നൽകുന്നില്ല.

ചില സെയ്ൽസ്മാന്മാർ (മികച്ചവർ) ശാക്തീകരിക്കപ്പെട്ട രീതിയിൽ പ്രവർത്തിക്കുകയും, മാനുവലിന്റെ പരിധിയിൽ നിന്നു കൊണ്ടു തന്നെ, മാതൃകാപരമായ സേവനം ലഭ്യമാക്കുന്നതിനായി ഉപയോക്താക്കളുമായി എങ്ങനെ ഇടപെടണമെന്ന് സ്വയം തീരുമാനമെടുക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. അങ്ങനെ സംതുപ്തരായ ഉപയോക്താക്കളെ സൃഷ്ടിക്കുന്നു.

സ്ഥാപനം മികച്ച സെയ്ൽസ്മാൻമാരെ യന്ത്രപ്പാവയായി കണക്കാക്കുകയും അവർക്ക് എങ്ങനെ ഇടപാട് നടത്തണമെന്ന് വിശദമാക്കുന്ന മാനുവൽ നൽകുകയും ചെയ്യുമ്പോൾ തന്നെ മികച്ച സെയ്ൽസ്മാൻമാർ കമ്പനിയുടെ ആത്യന്തികമായ ലക്ഷ്യം സംതുപ്തരായ ഉപയോക്താക്കളെ സൃഷ്ടിക്കുകയാണെന്ന് മനസ്സിലാക്കി അവരുടേതായ ഉപയോക്തൃ സേവന മാതൃക സൃഷ്ടിക്കാനും അത് നടപ്പിലാക്കാനും അവരുടെ സ്വന്തം അനുഭവങ്ങളും ഉൾക്കൊള്ളിയും പ്രയോജനപ്പെടുത്തുകയും ചെയ്യുന്നു.

അങ്ങനെ ചെയ്യുന്നതിന്, മികച്ച സെയ്ൽസ്മാൻമാർ യന്ത്രപ്പാവയായി മാറാൻ കൂട്ടാക്കാതെ മാതൃകാപരമായ സേവനം നൽകുന്നതിന് അവരുടെ സ്വന്തം മേഖലയിൽ എന്തുവേണമെന്ന് തെരഞ്ഞെടുപ്പുകൾ നടത്താൻ തീരുമാനിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഈ തെരഞ്ഞെടുപ്പുകളെയാണ് ഞാൻ തന്ത്രം എന്നു വിളിക്കുന്നത്.

അതുകൊണ്ട് കമ്പനിയുടെ മുകളിലുള്ളവർ വലിയതും ദീർഘകാല നിക്ഷേപം ഉൾപ്പെടുന്നതുമായ വിശ്വാസം ഗുണപരമായ തെരഞ്ഞെടുപ്പുകൾ നടത്തുമ്പോൾ താഴെക്കിടയിലുള്ള ജീവനക്കാർ ഉപയോക്തൃ സേവനത്തെയും സംതുപ്തിയെയും നേരിട്ട് സ്വാധീനിക്കുന്ന കൂടുതൽ ഉറച്ച ദൈനംദിന തീരുമാനങ്ങൾ കൈക്കൊള്ളുന്നു.

അങ്ങനെ ഫിഗർ രണ്ടിൽ കാണിച്ചിരിക്കുന്നതു പോലെ എല്ലാ തലങ്ങളിലുമുള്ള ജീവനക്കാർ തന്ത്രങ്ങളിലും നിർവഹണത്തിലും പങ്കാളികളാകുന്നു.

Figure 2: Strategy and Execution as One

Entity	Role
Top Management	Create and Execute Strategy – make more abstract choices involving larger, long-term investments etc
Rest of the Organization	Create and Execute Strategy – make more concrete, day-to-day decisions that directly influence customer service

തന്ത്രത്തിൽ നിന്ന് വേറിട്ടു നിൽക്കുന്നതാണ് നിർവഹണമെന്ന് കരുതുന്നതിനെ കുറിച്ച് പുനർവിചിന്തനം നടത്തണമെന്നും തന്ത്രവും നിർവഹണവും ഒന്നുതന്നെയാണ് മനസ്സിലാക്കണമെന്നുമാണ് എനിക്ക് സംരംഭകരോട് പറയാനുള്ളത്.