

გაკვეთილი 2

სამეწარმეო საფუძვლები

ბიზნესი ბიზნესის დაწყებამდე

ნაწილი 2

ნაბიჯი #2: გავარკვიე ბიზნესის წარმოების ხარჯი

ბიზნესის წარმოების ხარჯი გამოითვლება დროს გარკვეულ პერიოდში. მაგალითად ბიზნესის წარმოების ყოველთვიური, ან ყოველკვარტალური, ან ყოველწლიური ხარჯი. ყველა შემთხვევაში, ეს არის ყველა იმ ხარჯის ჯამი, რომელსაც ჩვენ ვწევთ მოცემული დროის განმავლობაში ბიზნესის წარმოებისთვის. მაგალითად: იჯარა, კომუნალური ხარჯები, თანამშრომელთა ხელფასი, ტრანსპორტირების დანახარჯი და ა.შ. ამ ხარჯებში არ შედის პროდუქტის წარმოებისთვის საჭირო მასალებზე გაწეული დანახარჯი.

ბიზნესის წარმოების ხარჯის ცოდნა გვეხმარება გავარკვიოთ **მარგინალური**, ანუ **ზღვრული გაყიდვების რაოდენობა**, რომელიც საჭიროა ამ ხარჯების დაფარვისთვის.

პრაქტიკული მაგალითი: წარმოვიდგინოთ რომ ჩვენი ბიზნესი პურის საცხობია. ბიზნესის წარმოების ხარჯი ყოველთვიურად 1500 ლარის ტოლია. თითოეული პურიდან, მარტივად რომ ვთქვათ, მოგება 0,2 ლარია. არ არის რთული დასათვლელი, რომ 7500 პური არის ყოველთვიური ზღვრული გაყიდვის რაოდენობა იმისთვის, რომ ბიზნესმა იარსებოს.

ზღვრული გაყიდვების თუნდაც ზედაპირული შედარება ბაზარზე არსებული პოტენციური მყიდველების რაოდენობასთან, საკმაოდ კარგ სურათს მოგცემს ჩვენი ბიზნესის პერსპექტივების გარკვევისთვის.

ნაბიჯი #3: გავარკვიე ბიზნესის ეფექტური გაყიდვების მოცულობა

ბიზნესის წარმოების ხარჯის ცოდნა, საშუალებას გვამლევს გავარკვიოთ კიდევ ერთი უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელი – **ბიზნესის ეფექტური გაყიდვების მოცულობა**.

მანამ, სანამ გავარკვივთ ბიზნესის ეფექტური გაყიდვების მოცულობას, წარმოვდგინა უნდა ვიქონიოთ იმაზე თუ რა არის თავად **ბიზნესის ეფექტურობა**, როგორ უნდა გამოვთვალოთ და როგორ გამოისახება ის. ბიზნესის ეფექტურობა = ხარჯები / შემოსავლებზე. ეს მარტივი თანაფარდობა გვეუბნება თუ რა თანხა უნდა დავხარჯოთ იმისთვის, რომ მივიღოთ 1 ლარის შემოსავალი. **პრაქტიკული მაგალითი:** თუ ბიზნესის ხარჯი არის 30 ლარი, ხოლო შემოსავალი არის 60 ლარი, ბიზნესის ეფექტურობა = $30 / 60 = 0,5$ ლარს. ანუ, სხვა სიტყვებით, ყოველი ერთი ლარი შემოსავლის მისაღებად ბიზნესი ხარჯავს 0,5 ლარს. გასაგებია, რომ მომგებიანი ბიზნესის შემთხვევაში ეს მაჩვენებელი ყოველთვის 0 დან 1 მდეა. რაც უფრო დაბალია მაჩვენებელი მით უფრო მაღალია ბიზნესის ეფექტურობა.

ეხლა დავუბრუნდეთ ბიზნესის ეფექტური გაყიდვების მოცულობას. ეს გაყიდვების ის მოცულობაა, რომლის დროსაც ბიზნესის ეფექტურობა ყველაზე მაღალია და მისი გაზრდა მეტად შეუძლებელია.

ზემოთ მოცემულ განმარტებას ძალიან ყურადღებით უნდა მოვეკიდოთ. რას ნიშნავს სიტყვები „მისი გაზრდა მეტად შეუძლებელია“? სამართლიანია თუ არა ეს სიტყვები როგორც წარმოება–რეალიზაციის ტიპის, ასევე ვაჭრობის ტიპის ბიზნესისთვის? დიახ, სამართლიანია და ქვემოთ ორივე შემთხვევაზე მოვიყვანოთ მაგალითები.

პრაქტიკული მაგალითი: წარმოვიდგინოთ, რომ თქვენი ბიზნესი წარმოება–რეალიზაციაა, მაგალითად პურის საცხობის სახით. თუკი თქვენ საცხობში გაქვთ ელექტრო ღუმელები წარმადობით დღეში 200 პური, თქვენი ბიზნესის ეფექტურობა მაქსიმალური იქნება სწორედ მაშინ, როდესაც მიაღწევთ დღიური გაყიდვების შესაბამის მოცულობას. ბიზნესის

ეფექტურობა მეტად ვეღარ გაიზრდება იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ ფიზიკურად მეტ პურს არსებული სიმძლავრეებით ვერ გამოაცხობთ. ვთქვათ მოთხოვნა დღეში 230 პურია, ღირს კი დავამატოთ კიდევ ერთი ღუმელი დღეში 200 პურის წარმადობით? ამ დროს ხომ ერთეულ გამომცხვარ პურზე ელექტროენერჯის ხარჯი გაიზრდება ვინაიდან მეორე ღუმელი არასრული დატვირთვით იმუშავებს?!

პრაქტიკული მაგალითი: მეორე მაგალითად წარმოვიდგინოთ სავაჭრო ობიექტი, მაგალითად მარკეტი, რომელიც საცხობისგან ყიდულობს პურს საბითუმო ფასში და ყიდის საცალო ფასში. მისი ეფექტური გაყიდვების მოცულობა იმ წერტილშია სადაც არსებული სიმძლავრეებით (ამ შემთხვევაში მაღაზიის ან დახლის ფართობი, გამყიდველების რაოდენობა და ა.შ.) შეუძლებელია მეტი პურის გაყიდვა ისე, რომ სხვა საქონელის ან მომსახურების გაყიდვას არ მიადგეს ზარალი. უნდა გვახსოვდეს, რომ ორივე განხილულ მაგალითში, ბიზნესის ეფექტურობის ზრდის მნიშვნელოვანი შემზღვედავი ფაქტორი ასევე მყიდველების ფიზიკური რაოდენობაა, რომელიც, როგორც წესი, ბაზარზე სწრაფად არ იცვლება.

როდესაც თქვენი ბიზნესი არა ერთი, არამედ რამოდენიმე საქონელის ან მომსახურების წარმოება–რეალიზაციასთან თუ პირდაპირ რეალიზაციასთანაა კავშირში, ჩნდება ე.წ. **პარეტო ოპტიმუმის** ცნება. ეს ისეთი ოპტიმალური წერტილია, როდესაც შეუძლებელია ერთი რამეს შეცვლა ისე, რომ ამან საერთო შედეგზე უარყოფითი გავლენა არ იქონიოს. იდეალში ბიზნესი მუდამ უნდა ისწრაფვოდეს პარეტო ოპტიმუმის მიღწევას.

ნაბიჯი #4: გარკვევითი ბაზარის გაჯერების დონე

მას შემდეგ, რაც წარმოდგენა გვაქვს წარმოების ხარჯის, ზღვრული გაყიდვების მაჩვენებლის, ბიზნესის ეფექტურობის და ბიზნესის ეფექტური გაყიდვების მოცულობის შესახებ, მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ **ბაზრის გაჯერების დონე**.

ბაზრის გაჯერების დონე აღწერს ამ ბაზარზე მოქმედი სხვა ფირმების, ანუ კონკურენტების პოზიციებს და ბაზარზე არსებულ შესაძლებლობებს და პერსპექტივებს. იმისთვის, რომ უფრო ნათელი გავხადოთ თუ რას ვგულისხმობთ, განვიხილოთ მაგალითი.

პრაქტიკული მაგალითი: სიმარტივისთვის, დავუშვათ რომ ჩვენი ბაზარი ჰორიზონტალური ტიპისაა. ჩვენი ბიზნესი პურის გამოცხობა და რეალიზაციაა პირდაპირ საცხობიდან. ჩვენ გავნსაზღვრეთ ჩვენი ბაზრის ფიზიკური საზღვრები და ამ საზღვრებში მოსახლეობის რაოდენობამ შეადგინა 700 ოჯახი. მოცემულ საზღვრებში ჩვენი ბიზნესი ერთადერთია – რომელიც პურს ყიდის. ჩვენი წარმოების სიმძლავრე დღეში 300 პურია და ბიზნესის ეფექტურობა მაქსიმალურ წერტილშია.

შემთხვევა#1: ზემოთ აღწერილ შემთხვევაში ბაზარზე გაჯერების დაბალი დონეა. ანუ ეს ის შემთხვევაა, როდესაც ბაზარზე არის ადგილი სხვა კომპანიებისთვის ისე, რომ ახალი კომპანიის მოსვლის შემდეგ, არსებული კომპანიები არ ზარალდება, ანუ მათი ბიზნესის ეფექტურობა და ასევე ბიზნესის ეფექტური გაყიდვების მოცულობა არ ზარალდება.

გავაგრძელოთ იგივე მაგალითი და წარმოვიდგინოთ, რომ ჩვენს გვერდით გაიხსნა ჩვენი მსგავსი საცხობი. მისი წარმადობაც დღეში 300 პურია. გარკვეულ ეტაპზე მისი ბიზნესის ეფექტურობაც მაქსიმალურს აღწევს.

შემთხვევა#2: ახალი მდგომარეობა გაჯერებული ბაზრის ნიმუშია. ეს ზემოთ ხსენებული პარეტო ოპტიუმის მდგომარეობაა, როდესაც ბაზარზე არსებულ კომპანიებს სრულად (ან თითქმის სრულად) აქვთ გაჯერებული ბაზარი და ახალი კონკურენტის გამოჩენა ბაზარზე იქ უკვე არსებული ყველა ან ერთ-ერთი კომპანიის უარეს მდგომარეობაში ჩაყენებას გამოიწვევს.

ისევ გავაგრძელოთ მაგალითი და წარმოვიდგინოთ, რომ იმავე ბაზარზე გაიხსნა კიდევ ერთი საცხოვრი იგივე წარმადობით – დღეში 300 პური. ამგვარად სამი საცხოვრის სიმძლავრემ დღეში 900 პური შეადგინა, ხოლო მაქსიმალური მოთხოვნა დღეში 700 პურია. ამ დროს შესაძლებელია სხვადასხვა სცენარი. მაგალითად: ა) მოთხოვნა თანაბრად გადანაწილდება სამივე საცხოვრზე ბ) ერთი შეინარჩუნებს დღეში 300 პურის გაყიდვას, ხოლო ორი თანაბრად გაინაწილებს დარჩენილ მოთხოვნას გ) პირველი ორი შეინარჩუნებს ხოლო მესამე მხოლოდ მცირე ნაწილს მიიღებს მოთხოვნიდან.... ყველა შემთხვევაში ის მხარე, რომელიც იძულებული იქნება იმუშავოს ბიზნესის ეფექტური გაყიდვების მოცულობაზე დაბლა აღმოჩნდება უარეს მდგომარეობაში, ანუ **არაეფექტური ბიზნესის** მდგომარეობაში. არაეფექტური ბიზნესი გამოსახული ფორმულით = მოთხოვნა / ბიზნესის ეფექტური გაყიდვების მოცულობაზე, როდესაც ეს შეფარდება ნაკლებია 1-ზე. თუკი არაეფექტური ბიზნესის მდგომარეობა საცხოვრის ზღვრული გაყიდვების მაჩვენებელზე დაბლა აღმოჩნდება ასეთი საცხოვრი განწირული იქნება დახურვისთვის.

შემთხვევა#3: ზემოთ აღწერილი შემთხვევა მაღალი გაჯერების ბაზრის ნიმუშია. ასეთ ბაზარზე შესვლისას ბიზნესი კარგად უნდა ათვითცნობიერებდეს საკუთარი გადარჩენის შანსს და წარმატების პერსპექტივებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში ძალიან ადვილად აღმოჩნდება უკიდურესად ცუდ მდგომარეობაში.

მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რომ გაჯერებული ბაზარი დამოკიდებულია არა მასზე არსებული კომპანიების რაოდენობაზე, არამედ იმაზე თუ რამდენად აკმაყოფილებენ ისინი მოთხოვნას და ამავე დროს რამდენად ახლოს იმყოფებიან ბიზნესის ეფექტური გაყიდვების მაჩვენებელთან.

ნაბიჯი #5: გაარკვეე ბაზარზე შეღწევის ბარიერები

ბაზრის გაჯერების დონე პირდაპირ კავშირშია ამ **ბაზარზე შეღწევის ბარიერებთან**. გაჯერებულ და მაღალი გაჯერების ბაზარზე კონკურენტი ფირმები ერთმანეთზე დამოკიდებულია. შესაბამისად, რაც ნაკლებია რაოდენობრივად ფირმები გაჯერებულ ბაზარზე მით უფრო მაღალია მათ შორის არსებული ერთმანეთზე დამოკიდებულება და პირიქით, რაც უფრო მეტია ფირმების რაოდენობა მით უფრო ნაკლებია, ან შესაძლოა უფრო მართებულია ვთქვათ – სუსტია ერთმანეთზე დამოკიდებულება.

ბარიერის მაგალითი #1: ერთმანეთზე დამოკიდებულებას მნიშვნელობა აქვს იმდენად, რამდენადაც ასეთი კონკურენტები იაზრებენ რა ახალი მოთამაშის გამოჩენით გამოწვეულ საშიშროებას, მსგავს შემთხვევებში ერთიანდებიან მის წინააღმდეგ და ატარებენ საერთო საფასო პოლიტიკას. ასეთი საფასო პოლიტიკის შედეგი ისაა, რომ ახალი მოთამაშე იძულებული ხდება იმუშავოს უკიდურესად არაეფექტურ პირობებში და როგორც წესი სწრაფად ტოვებს ბაზარს.

ბარიერის მაგალითი #2: გაჯერებულ და მაღალ გაჯერებულ ბაზრებზე ბრძოლა მიდის თითოეული კლიენტისთვის. ასეთი ბრძოლა კი როგორც წესი დაკავშირებულია ბევრ დამატებით ხარჯებთან, როგორცაა მაგალითად რეკლამა, მაღალი ხარისხი,

კლიენტებისთვის დაწესებული შეღავათები და ა.შ. ახალი მოთამაშესთვის ხშირად ასეთი ხარჯები აღმოჩნდება დაუგეგმავი, ხშირად გაუგებარიც კი და საკმაოდ მაღალი და შეუსაბამო მისი ბიზნესის ეფექტურობასთან.

ბარიერის მაგალითი #3: შესაძლოა გაჯერებულ და მაღალ გაჯერებულ ბაზარზე შესვლის სერიოზული ბარიერი აღმოჩნდეს მოთხოვნა საწყისი ინვესტიციების სიდიდეზე. ამ შემთხვევასთან საქმე გვაქვს იმ დროს, როდესაც გაყიდვების ზღვრული მაჩვენებლის გადალახვა და ბიზნესის ეფექტური გაყიდვების მოცულობისთვის ბრძოლა დაკავშირებულია ა) წარმოების შემთხვევაში – წარმოების საშუალებებზე გაწეულ დიდ ინვესტიციებთან; ბ) ვაჭრობის შემთხვევაში – შესაბამისი სიმძლავრეების (მაგალითად მაღაზიის, საწყობის და ა.შ.) მოწყობასთან დაკავშირებულ დიდ ინვესტიციებთან.

ბარიერის მაგალითი #4: კონკრეტულ ბაზარზე შესვლის ბარიერი შეიძლება იყოს დაკავშირებული რელიგიურ, ეთნიკურ და კულტურულ თავისებურებებზე. ასევე სახელმწიფოს თუ მისი ცალკეული სტრუქტურების, მაგალითად თვითმართველი ორგანოების მხრიდან დაწესებულ რეგულაციებზე.

ნებისმიერ შემთხვევაში, იქნება ეს ჩამოთვლილთაგანი თუ სხვა ტიპის ბარიერი, ჩვენი მხრიდან საჭიროა ზედმიწევნით ყურადღება და იმის ნათელი გეგმის შედგენა თუ როგორ გადავლახოთ ეს ბარიერები.