

გაკვეთილი 3

სამეწარმეო საფუძვლები

ბიზნესი ბიზნესის დაწყებამდე

ნაწილი 3

ნაბიჯი #6: გავარკვიე ბაზარზე კონკურენციის განმსაზღვრელი ფაქტორები

ზემოთ, ჩვენ გავარკვიეთ მნიშვნელოვანი საკითხი დაკავშირებული ბაზრის გაჯერებასთან. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ როგორ აკმაყოფილებენ კონკურენტები ბაზარზე არსებულ მოთხოვნას და როგორია კონკურენტების ზღვრული გაყიდვების, ბიზნესის ეფექტურობის და ბიზნესის ეფექტური გაყიდვების მოცულობის თანაფარდობა. ეს ინფორმაცია საშუალებას გვაძლევს კიდევ ერთი ნაბიჯი გადავდგათ ბაზრის შესწავლის მიმართულებით და გავაანალიზოთ თუ რა შეადგენს კონკრეტულ ბაზარზე **კონკურენციის განმსაზღვრელ ფაქტორებს**.

საბაზრო ძალა, ერთ–ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. იგი დაკავშირებულია ფირმის ძალასთან დააწესოს ბაზარზე ფასი და შეინარჩუნოს იგი თავის სასარგებლოდ. წარმოვიდგინოთ გაჯერებული ან მაღალ გაჯერებული ბაზარი. იგი შეიძლება სხვადასხვა მოდელის იყოს და შესაბამისად, მისი მონაწილეების საბაზრო ძალა სხვაგვარად გამოვლინდება. განვიხილოთ რამოდენიმე მაგალითი:

შემთხვევა #1: ბაზარზე რამოდენიმე კონკურენტია. ისინი ვაჭრობენ იმპორტირებული საქონელით. თითოეული მათგანი სხვისგან დამოუკიდებლად ახორციელებს იმპორტს. ასეთი მოდელის დროს ბაზრის ძალა გააჩნია იმ ფირმას, რომელსაც

- საქონელის თვითღირებულება ყველაზე იაფი უჯდება. ეს კი ფორმირდება შემდეგი პირობებით: ა) ყველაზე დაბალ ფასში ყიდულობს საქონელს მომწოდებლისგან; ბ) ყველაზე დაბალ ფასში ახორციელებს ტრანსპორტირებას; გ) გააჩნია ცოდნა და იყენებს იმპორტის ყველაზე ხელსაყრელ საბაჟო რეჟიმს;
- გააჩნია ბიზნესის წარმოების სხვასთან შედარებით დაბალი ხარჯი ანუ, შესაბამისად გააჩნია სხვასთან შედარებით დაბალი ზღვრული გაყიდვების მაჩვენებელი და ასევე დაბალი ბიზნესის მინიმალური ეფექტურობის მოცულობა;

როგორც ვხედავთ საბაზრო ძალის განმაპირობებელი ფაქტორები მრავალია და მოყვანილ მაგალითში, ბაზარზე არსებული ყველა ფირმისთვის მეტნაკლებად ერთგვარია. ასეთი შემთხვევა **საბაზრო ძალის არ არსებობის მაგალითია**.

შემთხვევა #2: ბაზარზე რამოდენიმე კონკურენტია. ისინი ვაჭრობენ იმპორტირებული საქონელით. მათგან მხოლოდ ერთია იმპორტიორი. დანარჩენები მისგან იღებენ საქონელს საბითუმო ფასში და ყიდნიან ბაზარზე შეთანხმებულ საცალო ფასში. იმპორტიორი ერთადერთია ვინაიდან სარგებლობს **მოცულობის ეფექტურობის ფაქტორით**, ანუ ახდენს მრავალი საქონელის იმპორტს დიდი რაოდენობით – ისეთი რაოდენობით, რომელიც არ ძალუძს სხვა კონკურენტებს და შესაბამისად მას აქვს საგრძნობლად დაბალი ფასი ვიდრე მის ნებისმიერ კონკურენტს თუ ის გადაწყვეტდა დამოუკიდებლად იმპორტს. ასეთი მოდელის დროს: ბაზრის ძალა გააჩნია სწორედ იმპორტიორ ფირმას და მისი ძალა მდგომარეობს სწორედ იმაში, რომ ის ერთადერთი იმპორტიორია. მოცემული მაგალითი არის მეორე უკიდურესობის, ანუ **ბაზრის უპირობო ძალის** მაგალითი.

მოცემული ორი მაგალითი საკმარისია ძირითადი დასკვნის გასაკეთებლად: ბაზარზე შესვლამდე უმნიშვნელოვანესია გავარკვიოთ თუ ვის და რაზე დაყრდნობით გააჩნია საბაზრო ძალა, თუკი ასეთი საერთოდ არსებობს. საბაზრო ძალის გარკვევით გასაგები ხდება კონკურენციის ისეთი ფაქტორების არსებობა როგორიცაა **ფასის შემქმნელი** და **ფასის ამღები**. ფასის შემქმნელს აქვს ძალა გაზარდოს ფასი გარკვეულ დონემდე და ამავდროულად არ ემინოდეს გაყიდვების შემცირების. სხვა დანარჩენები ბაზარზე ფასის მიმღებები არიან –

ასეთები მუშაობენ სხვის მიერ დაწესებული ფასების პირობებში და ამ პროცესებზე გავლენას ვერ ახდენენ. საბაზრო ძალის მფლობელი როგორც წესი ფასის შემქმნელია, თუმცა ფასის შემქმნელი არ არის აუცილებელი იყოს საბაზრო ძალის მფლობელი. მაგალითად თუ გაჯერებულ ან მაღალი გაჯერების ბაზარზე სულ რამოდენიმე ფირმაა და ისინი შეთანხმებულად ატარებენ საფასო პოლიტიკას, ასეთი ფირმები მოცემულ ბაზარზე ფასის შემქმნელებიც და ამლებიც თავად არიან თუნდაც საქმე გვექონდეს საბაზრო ძალის არ არსებობის შემთხვევასთან.

ბიზნესი. მეწარმე თუ მოგების მაძიებელი?!

ბიზნესი, ანუ საქმის კეთება, საქმით დაკავება, არის საკუთარი შესაძლებლობების, უნარის, ცოდნის, კავშირების, ფინანსურ-მატერიალური საშუალებების და სხვა ფაქტორების პირობებში, საკუთარი თავის წინაშე აღებული პასუხისმგებლობა შექმნა სტაბილური შემოსავლის წყარო და იზრუნო მის განვითარებაზე.

მომავალ მეწარმეს პირველი დღიდანვე უნდა ჰქონდეს გათავისებულებული, რომ ბიზნესის დაწყება, მისი განვითარება და კონკრეტული შედეგები, არის უპირველეს ყოვლისა მისი პასუხისმგებლობის და შრომის შედეგი.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ პასუხისმგებლობის გრძნობა და ძლიერი ნებისყოფა არის წარმატებული მეწარმის თვისებები. ეს არის კრიტიკული პიროვნული თვისებები, რომლებიც საფუძვლად უდევს ნებისმიერი საქმის წარმატებულად კეთებას.... მოწესრიგებული საქმის წარმოება, მათ შორის დაგეგმვა, ანალიზი და სხვა, ის უნარ-ჩვევებია, რომლებიც შეიძლება გამოიმუშავოთ.

ვინ არის მეწარმე? ტერმინი – მეწარმე მუდმივად გაყვება გზამკვლევს და საჭიროა მისი სწორი გააზრება. ამისთვის კი, ვფიქრობ, აუცილებელია ხაზი გავუსვათ განსხვავებას ორი ტიპის საქმოსანს შორის: მეწარმესა და მოგების მაძიებელს შორის.

მოგების მაძიებელი ორიენტირებულია დროს მოკლე პერიოდში მაქსიმალური მოგების მიღებაზე. იგი არ არის კონცენტრირებული კონკრეტულ საქმეზე/სფეროზე დიდი ხნის განმავლობაში და ხელს კიდებს ნებისმიერ სარფიან გამოწვევას.

მეწარმე მიზნად ისახავს შექმნას სტაბილური შემოსავლის წყარო. ის, კონცენტრირებულია კონკრეტულ სფეროზე და ურჩევნია იზრუნოს მის განვითარებაზე, ვიდრე მოედოს მრავალ სხვადასხვა საქმეს, თუნდაც მასში ხედავდეს სწრაფი შემოსავლის პერსპექტივას.

განსხვავება ამ ორი ტიპის საქმის კეთებას შორის კრიტიკულია. არავითარ შემთხვევაში არ ვიტყვი, რომ იყო მოგების მაძიებელი ბიზნეს საქმიანობის ცუდი დასაწყისია, პირიქით, ეს საწყისი კაპიტალის მოგროვების საკმოდ გავრცელებული პრაქტიკაა, მაგრამ დანამდვილებით ვიტყვი, რომ ასეთი საქმის წარმოების შემდგომი განვითარების ეტაპი არის პროგრესი მეწარმეობამდე.

რა მნიშვნელოვანი განსხვავებებია საქმის კეთების ამ ორ ტიპს შორის? ჩამოვთვლი რამოდენიმეს: ა) მეწარმეს გაცილებით ღრმა ცოდნა გააჩნია საკუთარ საქმეში, ვიდრე ამ საქმეში „გაელვებულ“ მოგების მაძიებელს; ბ) მეწარმე ნაკლები რისკის პირობებში მოქმედებს ვიდრე მოგების მაძიებელი; გ) მეწარმე ქმნის საკუთარ ბიზნეს ისტორიას დ) მეწარმე

სარგებლობს გაცილებით მეტი ცნობადობით, ნდობით და სტაბილური პარტნიორ-ის/ების “ფაქტორით” ვიდრე მოგების მაძიებელი;

მეწარმის დრო. ბიზნეს რისკები. იდეა და რეალობა. კადრები.

ბიზნესის საწყის ეტაპზე, ეკონომიის მიზნით, მრავალი ახალდამწყები მეწარმე, გასაკეთებელი საქმის ძირითადად დატვირთვას საკუთარ თავზე იღებს. ასეთ შემთხვევებში, მისი როლი ბიზნესის წარმოებაში კრიტიკულია. პირველ პლანზე გამოდის მეწარმის დრო და მნიშვნელოვანი კითხვა: ბიზნესი არის ერთადერთი სამუშაო, თუ სხვა „ძირითადი“, დაქირავებული სამუშაოს პარალელური საქმიანობა?

თუ თქვენ მნიშვნელოვანი დატვირთვა გაქვთ აღებული საკუთარ თავზე, ამავე დროს ბიზნესი „ძირითადი“ ანუ დაქირავებული სამუშაოს პარალელურად მოგეაზრებათ, კარგად დაფიქრდით, სწორად შეაფასეთ გეყოფათ თუ არა დრო. დროს უკმარისობა შეიძლება აღმოჩნდეს ბიზნესის წარუმატებლობის ერთადერთი გადამწყვეტი მიზეზი სხვა ყველა დადებითი პირობების მიუხედავად.

თუ თქვენ ფიქრობთ შექმნათ სტაბილური, განვითარებადი ბიზნესი, იცოდეთ, რომ ერთ მშვენიერ დღეს ის მოითხოვს თქვენგან არჩევანის გაკეთებას „ძირითად“, გარანტირებულ ხელფასიან სამუშაოს და თქვენს ბიზნესს - რისკითა და პასუხისმგებლობით სავსე საქმეს შორის. მოემზადეთ ამ არჩევანისთვის საქმის დაწყებამდე...

კომპანია „X-ს“ პერსპექტიული დასაწყისი ჰქონდა. საკონსულტაციო ბიზნესი დაფუძნებული იყო და ოპერირებდა რამოდენიმე პირის მიერ. თუმცა ამ პირებისთვის მოცემული საკონსულტაციო ბიზნესი დაქირავებული სამუშაოს პარალელურ საქმიანობა იყო. ამავე დროს, გასაკეთებელი სამუშაო სრულად მათზე იყო გადანაწილებული. მიუხედავად ენერგიული დასაწყისისა, მალე პარტნიორები, საკუთარი დროს დეფიციტის მიზეზით, მივიდნენ შეუსრულებელ შეკვეთებამდე, ურთიერთ დაპირისპირებამდე და კონფლიქტებამდე, საბოლოოდ, ეს საქმიანობის დასრულებით დამთავრდა. მეწარმის დრო არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკი დაკავშირებული ბიზნესის წარმოებასთან.

ბიზნესი, ანუ საქმის კეთება არის რისკების თავყრილობა, ამ რისკების განსაზღვრა, შეფასება, გათვითცნობიერება, მიღება და მართვა. ეს არის რთული პროცესი. მისი უგულვებელყოფა მომავალში აუცილებლად მოიტანს უარყოფით შედეგებს.

საკუთარი საქმის წარმოება მუდმივად დაკავშირებულია რისკებთან. დაწყებული საოპერაციო, ანუ ყოველდღიურად, მუშაობის პროცესში წარმოშობილი რისკებით და დამთავრებული თუნდაც პოლიტიკური რისკით. ქვემოთ ჩამოვთვლი რამოდენიმეს, რომლებიც ყველაზე ხშირად განიხილება:

- ბიზნესის მდგრადობის რისკი: კომპანიის რეაქცია მოულოდნელ კრიზისზე გააგრძელოს მუშაობა;

- ქვეყნის რისკი: ფაქტორების ერთობლიობა რომელიც უკავშირდება ქვეყნის ეკონომიკური მდგრადობის რისკს, პოლიტიკურ რისკს, ვალუტის მდგრადობის რისკს და ასე შემდეგ;
- ფინანსური რისკი: რისკი იმისა, რომ კომპანიას არ ექნება საკმარისი შემოსავლები ვალდებულებების დაფარვისთვის;
- ლიკვიდურობის რისკი: განხორციელებული ინვესტიციების ფულად სახსრებად გადაქცევის რისკი;
- საბაზრო რისკი: ბაზარზე ფასების ცვალებადობასთან დაკავშირებული რისკი;
- და სხვა.

რას ნიშნავს რისკების განსაზღვრა, შეფასება... და მართვა? ეს არის მეწარმის მზადყოფნა არასასურველ მოვლენებზე.

კომპანია „X-მა“ გადაიხადა გადასახადები და მოგება სრულად გაანაწილა პარტნიორებს შორის. ახალი წელი კომპანიამ ნულოვანი ფულადი ნაშთით დაიწყო. მოულოდნელმა გაყიდვების ვარდნამ ფირმა ისეთი რეალობის წინაშე დააყენა, რომ საექვო გახდა ფირმა გასწევდა ისეთ ხარჯებსაც კი, როგორცაა თანამშრომელთა ხელფასი, კომუნალური გადასახადები და იჯარა. ეს იყო ფირმის ხელმძღვანელობის მხრიდან ბიზნესის მდგრადობის რისკის უგულვებელყოფის შედეგი – მან არ დაიტოვა შესაბამისი ფულადი ნაშთი.

ბიზნესის დაწყებასთან დაკავშირებული ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რისკი, ეს არის ახალდამწყები მეწარმის უნარი შეაფასოს რეალობასა და იდეას შორის განსხვავება. ნებისმიერი ბიზნესი იწყება იდეით. იდეა ყოველთვის მომხიბვლელია, სავსეა პერსპექტივებით. ხშირად რეალობა აბსოლიტურად განსხვავდება მოლოდინისგან - იდეის ილუზიისგან. ხშირად ადამიანი იმდენად არის შეპყრობილი საკუთარი იდეით, რომ არ უნდა დაინახოს საქმის წინაშე არსებული სირთულეები და საფრთხეები, ან არ აფასებს მათ სათანადო სერიოზულობით.

იდეა და რეალობა ერთმანეთის პარალელებია. ამ ორ პარალელს შორის, როგორც წესი დიდი მანძილია. დამწყები მეწარმის მთავარი ამოცანაა რაც შეიძლება დაახლოვოს ერთმანეთს ეს ორი პარალელი. ნუ გადადგამთ შემდეგ ნაბიჯებს ილუზიაში. იაზროვნეთ რეალურად. იხელმძღვანელებთ წესით: იდეა მხოლოდ და მხოლოდ ლოდია, რომელშიც თქვენ მომავალ ქანდაკებას ხედავთ, მაგრამ იმის შექმნას, რასაც თქვენ მასში ხედავთ, სჭირდება ინსტრუმენტების ოსტატური გამოყენება.

არ არსებობს ადამიანი, რომელსაც გააჩნია ერთნაირად მაღალი ცოდნა ბიზნესის ყველა სფეროში. ამ შემთხვევისთვის არსებობს კომპეტენტური კადრები, რომლებიც შეავსებენ თქვენს დანაკლისს.

კადრების სწორი შერჩევა კრიტიკულია შემდგომი წარმატებისთვის. ნუ წარმართავთ ამ პროცესს ქაოსურად. შეადგინეთ „ტექნიკური დავალება“, ანუ იმ პირობების ჩამონათვალი რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს თქვენი მომავალი თანამშრომელი. ნუ მოითხოვთ ზედმეტს. მოითხოვეთ ზუსტად ის რაც გჭირდებათ კონკრეტული სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებისთვის. ნუ დაგაკომპლექსებთ ის ფაქტი, თუკი აღმოჩნდება, რომ თქვენ ეძებთ თქვენზე მეტი განათლების, შესაძლებლობის ან/და უნარის მქონე ადამიანს. გამოიყენეთ კადრების შერჩევისას სხვების გამოცდილება და დახმარება.

პერიოდულად შეაფასეთ თქვენი თანამშრომლის ნამუშევარი. მისთვის მნიშვნელოვანია იცოდეს თქვენი აზრი შესრულებულ დავალებებზე. ინდეფერენტულობა დაუკარგავს მას ინტერესს და სტიმულს. გამოიყენეთ წახალისების მექანიზმები კარგად შესრულებული სამუშაოს შეფასებისთვის.