

ஆலோசனை 1

கேள்வி: என்னமோ குழு, குழுன்னு ஆரம்ப நிலை மூலதனக்காரங்க அடிச்சுக்கறாங்களே, ஏன் அப்படி? என் புது யோசனை எவ்வளவு பிரமாதம்?! இருந்தாலும் கண்டுக்காம, நல்ல குழு வேணும்னு ரொம்பவே கேக்க றாங்களே? எங்கயாவது போய் முட்டிக்கலாம்போல இருக்கு?! இந்தக் குழு ரகசியந்தான் என்ன, கொஞ்சம் விளக்குங்களேன்?!

கதிரவனின் பதில் :

ஆஹா! இது ரொம்பவே முக்கியமான விஷயம். நிறுவனங்களை ஆரம்பிக்கும் முதன்முறை தொழில்முனைவோர் (first time entrepreneurs) பெரும்பாலானோர், தங்கள் யோசனை மிக அபாரமானது, அதைப்போல் உலகில் யாருமே யோசித்திருக்க முடியாது, இந்த யோசனையை மட்டுமே தொழில்நுட்ப வழிமுறைக்குக் கொணர்ந்து வணிகரீதியாக்கி விட்டால் வானளாவிய வெற்றி கண்டு விடலாம் என்று மனப்பால் குடிப்பது சகஜம்! ஆனால் நடைமுறையில்

நடப்பதோ முற்றிலும் வேறு! ஆரம்ப யோசனையைவிட நிறுவனர் குழு (founding team), வணிகச்சந்தையின் மாற்றங்களைத் தொடர்ந்து கூர்ந்து ஆராய்ந்து வேண்டிய மாற்றங்களைத் தொடர்ந்து செய்து வெற்றிக்கான நிறுவனப் பண்பாட்டை வளர்த்து, வணிகரீதியாகவும் திறம்படச் செயல்பட்டால்தான் வெற்றி தேவதையின் கையால் மாலை சூட்ட முடியும்!

நிறுவனம் ஆரம்பிக்கும்போது அது வகுத்த வணிகத் திட்டம் (business plan) அது வளர்ந்து வெற்றிகரமாக வெளியேறும் (successful exit) வரை மாறாமல் இருப்பதென்பது மிக மிக அரியது.

பெரும்பாலாக, எதாவது எதிர்பாராத இடையூறு ஏற்படக்கூடும்; அல்லது வணிகரீதியாக திடீர் மாறுதல் ஏற்படலாம்; அல்லது தொழில்நுட்பம் எதிர்பார்த்த அளவு நடைமுறையில் பலனளிக்காமல் போய், மாற்றங்கள் தேவைப்படலாம்.

இவ்வாறு பல்வேறுபட்ட நிலைகளுக்கேற்ப திட்டத்தை மாற்றாமல் பெரும் வெற்றிகண்ட நிறுவனமே இல்லை என்றுதான் கூற வேண்டும். அத்தகைய மாற்றங்கள் நிறுவனத்தின் பல அம்சங்களையும் பாதிக்கும். அதனால் நிறுவனத்தின் குழு திறம்படச் செயலாற்றினால் தான் தேவையான மாற்றங்களை வெற்றிகரமாக நடத்த முடியும்.

வணிகரீதியில் எந்த மாதிரியான மாற்றங்கள் தேவை என்பதை சரியான தருணத்தில் கண்டறிவதென்பதே நிறுவன மேலாண்மைக் குழு ஒன்றுபட்டு செயல்பட்டால்தான் முடியும்.

மேலும், தனிமரம் தோப்பாகாது என்பது மிகச் சரியான பழமொழி. ஒரு நிறுவனரால் மட்டுமே வென்றுவிட இயலாது. பல வெற்றிகரமான நிறுவனங்களில் குறைந்தபட்சம் ஒரு வணிகரீதி

தீர்க்கதரிசியும், ஒரு தொழில்நுட்ப வல்லுநரும் சேர்ந்த நிறுவனக் குழுவாவது இருந்துள்ளது. மைக்ரோஸாஃப்டின் கேட்ஸ்-ஆலன், ஆப்பிளின் ஜாப்ஸ்-வாஸ்னியாக் இப்படி சொல்லிக்கொண்டே போகலாம். அவ்வளவு பெரிய வெற்றியில்லை என்றாலும், சற்றாவது வளர்ந்து வெற்றியடைந்த பலப்பல நிறுவனங்களும் ஒரு நல்ல குழு முயற்சியே.

அது மட்டுமல்ல. ஒரு நிறுவனத்தின் ஆரம்ப காலத்தில் பலப் பல கடினமான தருணங்களைச் சந்திக்க நேரும். முதல் முறையாக நிதித் திரட்டும் முன்பு மாதச்சம்பளம்கூட இல்லாமல் இயங்க வேண்டியிருக்கும். முதல் வாடிக்கையாளர்களுக்கு விற்பதற்கு முன் பல இடையூறுகள் உண்டாகக்கூடும். நிறுவனர்களின் குடும்ப நிலையிலும் இன்னல்கள் ஏற்படலாம். இவைகளையெல்லாம் சமாளித்து முன்னேற வேண்டுமெனில் மேலாண்மைக் குழு ஒருவருக்கொருவர் தூண்களாக, நண்பர்களாக உதவிக்கொண்டால்தான் முடியும். ஒரே ஒரு நிறுவனர் இருந்தாலோ, அல்லது குழுவினர் நன்கு சேர்ந்து செயல்படாவிட்டாலோ அத்தகைய இன்னல்களிலிருந்து மீள்வது கடினம் - நிறுவனமே முழுகிவிடக்கூடிய நிலைமை உண்டாகிவிடக்கூடும்.

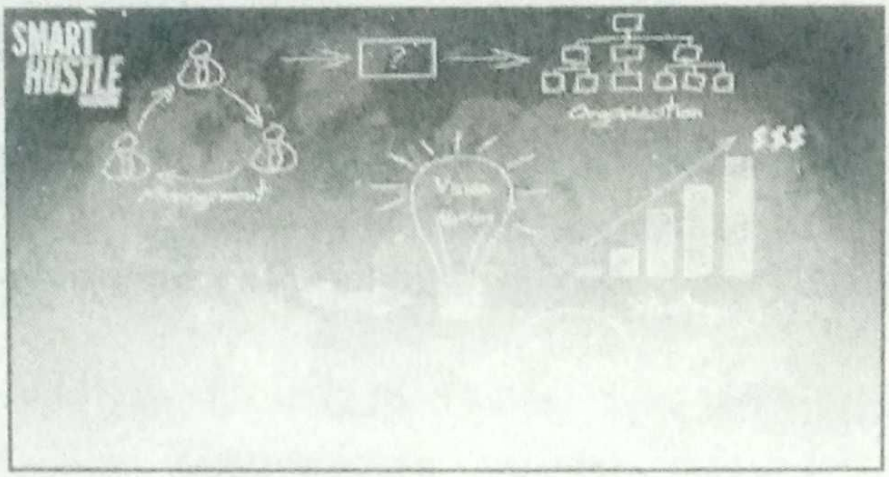
பல ஆரம்ப நிலை நிறுவனங்களின் நிறுவனர் குழுவில் உள்ளவர்கள் முன்பே ஒரே நிறுவனத்திலோ, விற்பனை-வாடிக்கையாளர் உறவுடனோ அல்லது தொழில் கூட்டாளி நிறுவனங்களிலோ ஒன்றுசேர்ந்து பணியாற்றியவர்களாக இருப்பார்கள். அல்லது குடும்ப நண்பர்களாக இருப்பார்கள். அதனால் அவர்கள் ஒருவரையொருவர் நன்கு புரிந்துகொண்டு ஒன்றுசேர்ந்து இடையூறுகளைச் சமாளிப்பதற்கு பழகியிருப்பார்கள். அதுவும், முன்பே ஒரிருமுறை நிறுவனங்களை ஆரம்பித்து வெற்றி கண்டிருந்தால், அத்தகைய குழு இன்னும் திறம்பட செயலாற்ற முடியும்.

அதனால்தான் ஆரம்பநிலை முதலீட்டார் ஆரம்பநிலை யோசனை மற்றும் திட்டத்தைவிட நிறுவனத் தலைமைக்குழுவின் மீதுதான் பணயம் வைக்கின்றனர்.

ஆரம்பநிலை முதலீட்டார் முதலிலேயே நிறுவனம் ஆரம்பித்த அனுபவம், அல்லது நிறுவனத்தின் ஆரம்ப காலத்திலிருந்தே மேலாண்மைக் குழுவில் பணியாற்றிய அனுபவம் வாய்ந்தவர்கள் மீது பணயம் வைத்து முதலிடுவதற்கு மிகவும் விரும்புவர். அத்தகையக் குழுவினர் வெற்றிகரமான அனுபவம் பெற்றிருப்பின் அது மிகவும் நல்லதுதானே! ஆனால், அப்படிப்பட்ட வெற்றியில்லை என்றாலும், முந்தைய தோல்வியிலிருந்து அவர்கள் நல்ல பாடத்தைக் கற்றிருக்கிறார்கள் என்று அவர்களால் காட்ட முடிந்தால் அதுவும் முதலீட்டுக்குரிய குழுவாக இருக்கும். குறிப்பாக அத்தகைய தோல்வி 2001-ஆம் வருடம் அல்லது 2008-ஆம் வருடம் போன்ற பொருளாதாரச் சீர்குலைவாலோ அல்லது அவர்களால் கட்டுப்படுத்த முடியாத வணிகரீதி மாற்றங்களாலோ இருப்பின் இரண்டாம் வாய்ப்பளிக்க முதலீட்டார் சம்மதிப்பார்கள்.

இன்னொரு முக்கியமான குறிப்பு: நிறுவனக்குழு என்பது நிறுவனர்கள் மற்றும் மேலாண்மைக் குழுவினர் மட்டுமல்ல. நிறுவனத்தில் சேரும் முதல் பத்து பேர்கள் நிறுவனத்தின் DNA-வை அதாவது நிறுவனத்தின் பண்பாட்டையே நிர்ணயிக்கிறார்கள். அதனால் நிறுவனத்தில் முதலில் சேர்த்துக்கொள்ளும் தொழில்நுட்ப ஊழியர்களையும் மிக மிக கவனம் செலுத்தி அவர்களின் திறன் மட்டுமல்லாமல், மனோதிடம் மற்றும் குழுவுடன் ஒன்றுசேர்ந்து பணி புரியக்கூடிய மனோபாவம் எல்லாவற்றையும் நன்கு கணித்து சேர்த்துக்கொள்வது முக்கியமாகிறது.

மேற்குறிப்பிட்டவற்றில் இருந்து ஆரம்ப நிலை நிறுவனங் களுக்குக் குழு என்பது ஏன் மிக முக்கியம் என்பது புரிந்திருக்கும் என நம்புகிறேன். அடுத்து வேறு யுக்தி ஒன்றைப் பற்றிப் பார்ப்போம்.



ஆலோசனை 2

சென்ற முறை குழுவின் முக்கியத்துவத்தைப் பற்றி விளக்கும்போது ஆரம்பநிலையில் திட்டத்தை மாற்றவேண்டிய அவசியம் இருக்கும் என்றீர்கள். அப்படியென்றால் மாற்றம் என்பது மிக முக்கியமானதல்லவா? மாறிக்கொண்டே இருந்தால் நல்லதல்லவா?

தேவையான மாற்றங்கள் மிக முக்கியமானவைதான். ஆனால் எல்லா மாற்றங்களுமே நல்லது என்று கூறிவிட முடியாது. சரியாகக் கணிப்பிட்டு மாறவேண்டும்.

அத்தகையக் கணிப்புகள் எல்லாமே நன்மையில் முடிவதுமில்லை. சில சமயம் கணிப்புகள் தவறாகலாம். அல்லது சில சமயம் கணிப்பு சரியாக இருப்பினும் அதை அமலாக்கலில் பழுதாகி, இடையூறில் கொண்டுசேர்க்கலாம். குறைந்தபட்சம் கணிப்பீட்டுக்குத் தேவையான விவரங்களைச் சேர்த்து, ஆலோசகர்களுடன் கலந்தாலோசித்து முடிவெடுத்து செயல்பட்டால் நன்மை விளையும் வாய்ப்பு அதிகரிக்கிறது. அவசர மாறுதல்கள் பெரும்பாலும் தோல்வியில்தான் முடியும்.

மாறுங்கள் ஆனால் மடியுங்கள் என்று சொல்வார்கள். அதாவது, ஆரம்பநிலை நிறுவனங்கள் நிலைமைகளுக்கேற்ப மாறாவிட்டால் மடிந்துவிடும் என்பது கருத்து. ஆனால் எந்த மாதிரி மாற்றம், எப்போது தேவை என்று முறையாகக் கணித்து அதன் பின்பு அந்தத் தேவைப்படும் மாற்றத்தை சரியான வழிமுறைப் படுத்தல் (execution) மிக முக்கியமாகிறது. அப்படியில்லையேல் அவசியமற்ற அல்லது அவசரப்பட்ட அல்லோலகல்லோல மாற்றமானால் "மாறுங்கள் அதனால் மடியுங்கள்" என்று நேரெதிராகச் சென்று முடியக் கூடும்!

உதாரணத்துக்கு, மின்வலை மூலம் திரைப்படத்தட்டுகளையும் மின்னோடையாகவும் (online streaming) நுகர்வோர்க்கு அளிப்பித்த நெட்ஃப்ளிக்ஸ் நிறுவனத்தை எடுத்துக் கொள்ளலாம். அதன் தலைவர் ரீட் ஹேஸ்டிங்ஸ், காலத்துக்கேற்ப நெட்ஃப்ளிக்ஸ் மாறியே தீரவேண்டும், அதனால், மின்தட்டுகள் ரீதியான வணிகத்தைக் குறைத்து, மின்னோடை சார்ந்த வணிகத்தைப் பெருக்க வேண்டும் என்று கருதினார். அதற்குத் தேவையான பல மாற்றங்களை மின்னல் வேகத்தில் அமலாக்கினார். ஆனால், அதன் விளைவோ? நெட்ஃப்ளிக்ஸை பெரும் பாதகத்தில் கொண்டு விட்டுவிட்டது! பெரும்பாலான சந்தாதாரர்கள் அது அறுபது சதவீதம் விலை அதிகரிப்பாக உணர்ந்தனர்! அதனால் நெட்ஃப்ளிக்ஸ் பல்லாயிரக் கணக்கான சந்தாதாரர்களை இழந்துவிடவே, ஆகாயத்தில் பறந்து கொண்டிருந்த அதன் பங்கு விலை படபடவென சரிந்து அதல பாதாளத்தில் விழுந்தது!

நெட்ஃப்ளிக்ஸ் செய்தது தவறான மாற்றமா அல்லது அதை சரியான முறையில் அமலாக்கவில்லையா என்பது ஒரு பக்கம் இருக்கட்டும். அதைப் பற்றிப் பிறகு ஆலோசிப்போம்.

ஆனால் நாம் முதலில் காணவேண்டியது என்னவென்றால், எல்லா மாற்றங்களும் சரிவருவதில்லை, அதனால் சரியாகக் கணிக்க வேண்டும் என்பதுதான்.

நெட்ஃப்ளிக்ஸ்தான் பொதுப் பங்குச் சந்தையில் உள்ள ஒரு பெரும் நிறுவனமாயிற்றே, அந்த உதாரணம் ஆரம்ப நிலைக்குப் பொருந்துமா என்று நீங்கள் தள்ளிவிடக்கூடாது.

பல ஆரம்பநிலை நிறுவனங்கள் சில இடையூறுகளுக்கு உள்ளாகின்றன. அத்தகைய நிலையில் அவர்கள் செயலாற்றலை மாற்றவேண்டுமா, அப்படியானால் எதை எவ்வாறு மாற்றவேண்டும் என்று சரியாகக் கணிப்பிட வேண்டும் என்பதை நெட்ஃப்ளிக்ஸ் உதாரணத்திலிருந்து புரிந்துகொள்ள வேண்டும். அது நிறுவனத்தின் அளவைப் பொறுத்ததல்ல, எல்லா நிறுவனங்களுக்கும் தேவையான எச்சரிக்கை!

ஆனால் முன்பே கூறியபடி, சில சமயம் மாற்றம், தவிர்க்க முடியாத தேவையாகிறது.

நெட்ஃப்ளிக்ஸ் உதாரணத்தை மீண்டும் எடுத்துக் கொள்ளலாம்! மின்தட்டுகளில் இருந்து வலையோடைக்கு மாறுவது அவர்களுக்கு மிகவும் தேவையானதே. அவர்கள் அந்த மாற்றத்தை அமலாக்கிய விதம் அவசரக்குடுக்கையாகவும், நுகர்வோரின் கருத்துகளைப் புரியாதவகையில் செய்ததுதான் தவறாகியதே ஒழிய அந்த மாற்றம் சரியானதல்ல என்று கூறிவிட முடியாதல்லவா?! அதனால் மாற்றம் அமலாக்குதலில் கவனம் செலுத்துவது முக்கியமாகிறது. இது ஆரம்பநிலை நிறுவனங்களுக்கும் மிகப்பொருந்தும்.

உதாரணமாக, பல ஆரம்பநிலை நிறுவனங்களில் நடக்கும் தலைவர் மாற்றத்தை எடுத்துக் கொள்வோம். நிறுவனத்தை ஆரம்பித்து ஓரளவுக்கு வளர்க்கும் தலைவரை மாற்றினால்தான் அடுத்த நிலை வளர்ச்சி முடியும் என்று நிறுவனத்தின் முதலீட்டார் முடிவு செய்து மாற்றுவது மிகப் பொதுவானது. ஆனால், பல நிறுவனங்களில் அத்தகைய மாற்றத்தை அவசரப்பட்டு செய்து விடுகிறார்கள். முதலீட்டாருக்குத் தெரிந்தவர், வேறொரு நிறுவனத்தில் வெற்றி பெற்றவர் அல்லது விற்பனையில் திறன்வாய்ந்தவர் என்று நிறுவனத்தின் மேலாண்மைக் குழுவின் சம்மதம்கூட இல்லாமல் திணிப்பதும் உண்டு. அவர் வந்து தனக்குத் தெரிந்தவர்கள் என்று சிலரை அழைத்துவந்து திணிப்பார்! அதனால் நிறுவனத்தை ஆரம்பித்தவர்கள் அதிருப்தியுடன் செயல் படுவார்கள், அல்லது வெளியேறிவிடுவார்கள். ஆரம்பித்தவர்கள் அளவுக்குப் பின்வருபவர்களுக்கு ஒரு வெறித்தனமான முனைப்போடு செயல்படும் ஆர்வம் இருப்பதில்லையாதலால், பலமுறை இத்தகைய மாற்றங்கள், நிறுவனம் முழுகிவிடும் நிலைக்குக்கூட கொண்டு போய்விடலாம்.

அத்தகையத் தலைமை மாற்றங்கள் அனைத்துமே சரியானவையல்ல, எல்லாமே தோல்வியில் முடியும் என்றும் சொல்லிவிட முடியாது! என் அனுபவத்திலேயே தலைமை மாற்றத்தில் நான் பங்குபெற்றுள்ளேன். அது வெற்றியில்தான் முடிந்தது. ஆனால், புதுத் தலைவராக உள்வந்தவர் நிறுவனத்தில் இருந்த மேலாண்மைக் குழுவுக்கு மிக ஆதரவளித்து, நிறுவனத்தின் செயல்பண்பாட்டை நன்முறைக்கு மாற்றித் தன்னைப் பின்பற்றிப் பணியாற்ற ஊக்குவித்ததால் அத்தகைய வெற்றி பெறமுடிந்தது. அத்தகைய தலைவரைக் கண்டுபிடிப்பது எளிதன்று, ஆனால் முயன்றே ஆகவேண்டும்! இதில் மட்டும் அவசரமே கூடாது.

மாற்றம் ஒருமுறை இக்கட்டில் கொண்டுவிட்டாலும், சில முறை இன்னொரு மாற்றம் அதை சரிசெய்யக் கூடும். இதற்கும் நெட்ஃப்ளிக்ஸையே உதாரணமாக எடுத்துக் கொள்ளலாம்! முதலில் மாற்றம் செய்யப்போய் பெருமளவில் வாடிக்கையாளர்களை இழந்தார்கள்! ஆனால், உடனே அவர்கள் நிறுவனத்தை இரண்டாகப் பிரிக்கும் முயற்சியைத் தவிர்த்து, வேறு சில மறுமாற்றங்களையும் அமலாக்கினர். அதனால் மெல்ல மெல்ல வாடிக்கையாளர்கள் மீண்டும் திரும்பி இப்போது நிறுவனம் மீண்டும் வளர ஆரம்பித்துள்ளது.

அதனால் மாற்றங்கள் தேவையானவை, ஆனால் அவசரப்படாமல் ஆலோசித்துச் செய்யவேண்டும்; எதாவது மாற்றம் சரியான விளைவைக் கொடுக்காவிட்டால் அதை சரிப்படுத்தும் மறுமாற்றங்கள் என்பதைக் கணித்துச் செயல்படுத்துவது அத்தியாவசியம் என்பது புரிந்திருக்கும் என நம்புகிறேன்.

அடுத்து, வேறு ஆரம்பநிலை யுக்தி ஒன்றைப் பற்றிப் பார்ப்போம்.

ஆலோசனை 3

உதவிச்சேவைவங்கறாங்களே, அது ஆரம்ப நிலையில எதுக்கு? விற்பொருளை சரியாக செய்து ஒரு சில வாடிக்கையாளர்களுக்குக் கொடுத்துப் பெயர் வாங்கிட்டா போதாதா? அப்புறம் பெரிய நிறுவனமானப் புறம் உதவிச்சேவைன்னு வச்சுகிட்டாப் போதாதா?

அம்மாடியோவ், சரியாக் கேட்டீங்க போங்க! விற்பொருட்களின் அம்சங்கள், விற்பனை, வணிகச் சந்தையிலிடல் இவைகளோடு, ஏன் சில சமயம் அவைகளைவிட முக்கியமானது உதவிச்சேவை.

நான் இதுவரை சார்ந்திருந்து வெற்றி கண்ட ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் உதவிச் சேவைக்கு மிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கப் பட்டிருந்தது. சொல்லப்போனால், அந்நிறுவனங்கள் பெரிய நிறுவனங்களோடு போட்டி போடுட தருணங்களில் உதவிச்சேவையின் திறனாலேயே வெற்றிபெறமுடிந்தது என்றே கூறலாம்!

ஆரம்பநிலை நிறுவனங்கள் வாடிக்கையாளர்களைப் பெறுவது மட்டும் போதாது, அவர்களைத் தக்கவைத்துக் கொள்வதிலும் பெரும் முக்கியத்துவம் அளித்தே ஆகவேண்டும். தக்கவைத்துக்

கொள்வதில் விற்பொருளின் தரம் (quality) மட்டுமல்லாமல், உதவி சேவைத்திறனும் மிக முக்கியத்துவம் பெறுகிறது. சரியாகத் தக்கவைத்துக்கொள்ள முடியாமல் போனால், வாடிக்கை யாளர்கள் அதிருப்தியடைவதால், நிறுவனம் அவர்களை கொஞ்சம் கொஞ்சமாக இழக்க வேண்டிவரும். அது மட்டுமல்ல, விலகிய வாடிக்கையாளர்கள் கிசுகிசுப்பால், புது வாடிக்கையாளர்களைப் பெறுவதும் கடினமாகிவிடும். இந்தத் தடங்கல் வளருமானால், நிறுவனத்தை இழுத்து மூடவேண்டியதுதான்!

இப்போது மகாத்மா காந்தி வாடிக்கையாளர்களைப் பற்றிக் கூறிய கருத்து ஒன்றை எடுத்துக் காட்டியே ஆகவேண்டும்: "வாடிக்கையாளர்தான் நமது தொழிலிடத்தில் மிக முக்கியமானவர். அவர் நம் உதவியைச் சார்ந்தே இருப்பவரல்ல, நாம்தான் அவரது வாடிக்கையைச் சார்ந்திருப்பவர்கள். நம் தொழிலை இடைமறிப்பவரல்ல அவர். நம் தொழிலின் மூலகாரணமே அவர்தான்!"

அவர் சொன்னது இருக்கட்டும், ஆனால் அதை ஏன் காந்தி கூறவேண்டும், இதில் எல்லாம்கூட அவர் மூக்கை நுழைச்சாரா என்ன என்று நீங்கள் முணுமுணுப்பது என் காதில் விழுகிறது! ஆனால் காந்தி பொருளாதாரத் துறையில் பலப்பல கட்டுரைகளும் நூல்களும் எழுதியுள்ளார். அவரது பொருளாதாரக் கருத்துகள் பலருக்கும் மூலக்கருவாகியுள்ளன. உதாரணமாக பக்மினிஸ்டர் ஃபுல்லரின் "சிறிதே அழகு" ("ஸ்மால் இஸ் ப்யூட்டிஃபுல்") மற்றும் ஸீ.கே. ப்ரஹ்லாதின் "பிரமிடின் அடித்தளத்தில் பொக்கிஷம்" ("ஃபார்ச்சூன் அட் த பாட்டம் ஆஃப் த பிரமிட்") போன்ற கருத்துகளை காந்தி முதலிலேயே கூறியுள்ளார். அதுபோகட்டும். யார் சொன்னால் என்ன? "எப்பொருள் யார்யார் வாய் கேட்பினும், அப்பொருள் மெய்ப்பொருள் காண்பதறிவு", அல்லவா?! தொழில் புரிவோர் அனைவருக்கும் அந்த வாடிக்கையாளரின் முக்கியத்

துவத்தைப் பற்றியது மிக மிக முக்கியமான, உன்னதமான கருத்து. ஆரம்பநிலை நிறுவனங்களுக்கு அது அச்சாகப் பொருந்துகிறது!

உன்னதமான வாடிக்கையாளர் சேவை பலவிதங்களில் முக்கியமாகிறது:

1. வரவிருக்கும் வாடிக்கையாளர் ஏற்கனவே உள்ள வாடிக்கையாளரிடம் பரிந்துரை கேட்பார். அப்படியிருக்கையில் அந்த வாடிக்கையாளர் அதிருப்தியுடன் இருந்தால்?! அதோ கதிதானே? அதுவும், இக்காலத்தில் அவர்கள் மின்வலையில் எதாவது இசகுபிசகாகக் கடுப்பில் இகழ்ந்து எழுதிவிட்டால் போச்சு. மீள்வது இமாலயப் பிரயத்தனம்.

2. திருப்தியான வாடிக்கையாளர்தானே மற்ற வாடிக்கை யாளர்களுக்கு இது நல்ல நிறுவனம், நல்ல விற்பொருள், என்னைச் சரியாகக் கவனித்துக் கொண்டார்கள் என்று எடுத்துக்கூறி அழைத்துவரக்கூடும். முன் சொன்னபடி, அவர்கள் மின்வலையில் புகழ்ந்து எழுதக்கூடும். இதற்கு நீங்களே முயற்சிக்கலாம்.

3. வாடிக்கையாளர் திருப்தியாக இருந்தால் இன்னும் அதிகமாக வாங்கலாம். அதுவும், உதவிச்சேவையாளரே அவருக்கு உங்கள் நிறுவனமே அதே விற்பொருளையோ, அல்லது தொடர்புடைய வேறுவிற்பொருளையோ விற்க பரிந்துரைக்க முடியும்.

4. மேலும், உதவிச் சேவையாளர்கள் வாடிக்கையாளரிடமிருந்து வரும் கருத்துகளை (நல்லதோ, அல்லது அல்லதோ!) சேர்த்து, மேன்மேலும் அதை எவ்வாறு மேம்படுத்த முடியும் என்று விற்பொருள் மேலாண்மையாளர்களுக்கு (product

managers), எடுத்துக்காட்ட முடியும். நிறைய வாடிக்கை யாளர்கள் இருந்தால் உதவிச் சேவையாளர்கள் சேர்த்த விவரங்களிலிருந்து ஆராய்ந்து புள்ளிவிவரமாகவும் எடுத்துக் கொள்ளலாம். உதாரணமாக, ஒரு விற்பொருளுக்குப் பத்து அம்சங்கள் இருந்தால், அவற்றில் பெரும்பாலாகப் பயனாகும் முதல் மூன்று என்ன என்று எளிதாக அறிந்து கொள்ளலாம்.

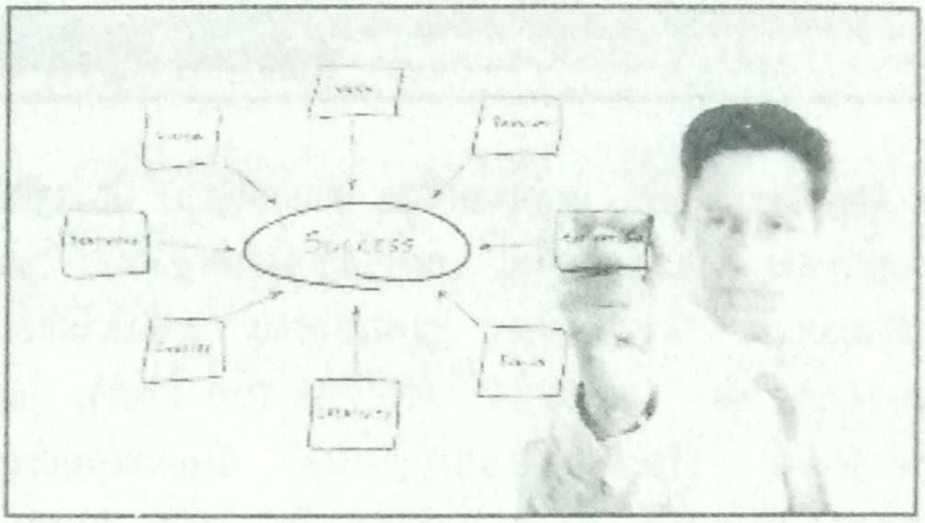
ஒரு சிலர், ஆரம்பநிலை நிறுவனங்கள் சிறியவையாயிற்றே, அதில் உதவிச்சேவைக்கென ஆட்களை ஒதுக்கினால், பொருள் தயாரிப்புக்கான பொறியியலாளர்கள் வேண்டிய அளவுக்கு இருக்க மாட்டார்களே என்று முணுமுணுப்பதுண்டு! ஆனால், உண்மைநிலை அதற்கு நேர்மாறானது என்பதுதான் என் அனுபவம். அதாவது, சேவைப் பணியாளர்கள் என்று முதலில் தனியாகக் குழு அமைக்காமல், தயாரிப்புப் பொறியியலாளர்களையே சுற்றுமுறையில் அந்தப் பணிக்கு அமர்த்துவது, வாடிக்கையாளர்களுக்கு மிகவும் திருப்தி தரும். நிறுவனத்தின் தொழில்நுட்பத்தைப் பற்றி அவர்கள்தான் ஆழமாகத் தெரிந்தவர்கள் என்பதால் ஏதாவது குறையிருந்தால் அவர்களால் உடனடியாகக் கண்டறிந்து நிவர்த்திக்க முடியும். மேலும், வாடிக்கையாளர்களுடன் நேருரையாடல் இருப்பதால், அவர்கள் பொருளையும் ஆராய்ச்சிக்கூடத்தில் மட்டும் இருப்பதை விட நன்கு உணர்ந்து தயாரிப்பார்கள்.

இந்நாளில், வாடிக்கையாளர்கள் இணையத்தளங்களில் உலகம் முழுவதும் வணிகம் செய்பவர்கள் அல்லது சேவையளிப்பவர்களாக இருப்பது மிக சகஜம். அப்படிப்பட்டவர்களுக்கு வாரம் 7 நாட்களும் 24 மணி நேர உதவிச்சேவை வேண்டியுள்ளது. உங்கள் நிறுவனத் துக்கு அந்த நிர்ப்பந்தமிருப்பின் அதை அமெரிக்கா மற்றும் இந்தியா என்று குறைந்தபட்சம் இரண்டு உலகளவில், நாள்-இரவு நேரப் பிரிவுள்ள இடங்களில் சேவைக்குழுவை அமைக்க வேண்டும்.

பல நிறுவனங்கள் ஏற்கனவே தயாரிப்புப் பொறியியல் குழுக்களை அத்தகைய இடங்களில் அமைத்துள்ளதால், அத்துடன் சேவைப் பணியையும் சேர்ப்பது அவ்வளவு கடினமாகாது. அத்துடன், "பகலவனுடன் பயணம்" (follow the sun), மற்றும் கைபேசிச் செய்திகள் (text messaging), தொலையணுகல் (remote access) போன்ற பல நுட்பங்கள் 24 மணி நேர உதவிச் சேவைக்கு அனுகூலமாக உள்ளன. இவற்றைப் பெருமளவில் பயன்படுத்தி வாடிக்கையாளர்களுக்குத் திருப்தியளிக்க வேண்டும்.

மேற்கூறிய விவரங்களிலிருந்து ஆரம்பநிலை நிறுவனங்களுக்கு உதவிச்சேவை எவ்வளவு முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது என்பது புரிந்திருக்கும் என நம்புகிறேன்.

அடுத்து, வேறு ஆரம்பநிலை யுக்தி ஒன்றைப் பற்றிப் பார்ப்போம்.



ஆலோசனை 4

ஆரம்பநிலை மூலதனத்தை தனிநபர்களிடமிருந்து (angel investors) ஈர்ப்பதற்கு எங்கள் நிறுவனத்துக்கு வேண்டிய முதல் அம்சம் என்று என்ன சொல்வீர்கள்?

மிக சுவாரஸ்யமான கேள்விதான் இது! தனி நபர்களிடமிருந்து உங்கள் நிறுவன யோசனைக்கு ஆரம்பநிலை மூலதனம் ஈர்க்க வேண்டுமானால், பலதரப்பட்ட அம்சங்களையும் நீங்கள் மனத்தில் வைத்து செயல்பட வேண்டியதுள்ளது. ஆனால், நீங்கள் அதில் முதல் முக்கியமான அம்சம் என்ன என்று கேட்டு எனக்கு ஒரு சவால் விட்டுவிட்டீர்கள்! சவாலே சமாளி!

முதல் அம்சம் என்பதால், அது ஒரு குறிப்பிட்ட ஆரம்ப நிலை நிறுவனத்துக்கு மட்டும் தனிப்பட்டதாக இருக்க முடியாது என்பது என் எண்ணம். அதனால், பலதரப்பட்ட, ஏன் எல்லா ஆரம்பநிலை நிறுவனங்களுக்குமே தனிநபர் முதலீட்டை ஈர்க்க வேண்டுமானால் எது முதல் முக்கியமான அம்சம் என்றுதான் பார்க்க வேண்டும். அதற்கு எனக்கு சரியான விஷயம் ஒன்று

கிடைத்து விட்டது: அதுதான் பரபரப்பூட்டும் ஆர்வத்தை அவர்களுக்குள் தூண்டுவது!

அதாவது, நீங்கள் உங்கள் நிறுவனத்தைப் பற்றிக் கூறி, அது ஏன் அவர் முதலீட்டுக்குத் தக்கது என்று விளக்கமளித்ததுமே, அவருக்கு ஒரு பரபரப்பான ஆர்வம் உண்டாகி அவரது காசோலைப் புத்தகத்தை (cheque book) எடுத்து உங்களுக்கு உடனே மூலதனமளிக்கும் நிலைக்கு அவரை உள்ளாக்க வேண்டும். (உடனே தராவிட்டால்கூட பரவாயில்லை. ஆனால் அந்த அளவுக்கு ஆர்வம் ஊட்டுமாறு உங்கள் நிறுவன மூலதன வாய்ப்பு இருக்க வேண்டும்!)

அத்தகைய ஆர்வம், உங்கள் நிறுவன வாய்ப்பு இருக்கும் பொதுவான துறையின் பரபரப்பால் இருக்கலாம், அல்லது உங்கள் நிறுவனத்தின் தனிப்பட்ட யோசனையாலோ, அல்லது நிறுவனர் குழுவாலோ இருக்கலாம். உதாரணமாக, 1996-இல் இருந்து 2000 வரை, டாட் காம் கொப்புள ஆரம்ப நிலைகளில் மின்வலை, டாட் காம் என்பதினாலேயே, எந்த யோசனையிலும் ஆர்வம் எழுந்து, தனிநபர்கள் மட்டுமல்லாமல், மூலதன நிறுவனங்கள்கூட தாராளமாக மூலதனத்தை எடுத்து வீசலானார்கள். (ஹே இடியட்.காம் என்னும் இணையத்தளம், வேறு பயன் அற்று வெறுமனே தங்கள் பங்கு விலையை அதிகரிக்கும் வசதி மட்டுமே அளித்து இதை நையாண்டி கூட செய்தது!) ஆனால் கொப்புளம் புஸ்ஸென வெடித்து வீணானதும் ஒரு சில வருடங்களுக்கு மூலதனம் கிடைப்பதே மிக அபூர்வ மாகிவிட்டது!

அதற்குப் பிறகு பலப்பல துறைகளிலும் பரபரப்பும் மூலதன ஆர்வமும் வந்து போயுள்ளன!

உதாரணமாகத் தூயநுட்பத் (cleantech) துறையைப் பற்றிக் கூறலாம். அது வந்த புதிதில் பல மூலதனத்தாரும் (தனி நபர்கள் உட்பட) அத்துறையில் ஆரம்பிக்கப்பட்ட நிறுவனங்களுக்கு மூலதனத்தைக் கொட்டிக் குவித்தனர் (அமெரிக்க அரசும் கூடத்தானே? -- ஸாலிண்ட்ரா கவனம் வருகிறதா?!). அதுவும் அத்துறைக்கு அதிக அளவில் மூலதனம் தேவைப்பட்டது. ஆனால் சூர்யமின்சக்திப் பலகைகள் சைனாவில் தயாரிக்கப்பட்டு விலை படபடவென சரிந்ததால் பல நிறுவனங்களும் திவாலாகின. மேலும், ஷேல் பாறை நீர் வெடிப்பில் (shalerock hydrofracking) பெருமளவில் உற்பத்தியான இயல் எரிவாயு விலையும் சரிந்து இன்னும் பலதரப்பட்ட சுத்த நுட்ப நிறுவனங்களும் தோல்வியடையவே, அத்துறையில் இருந்த ஆர்வம் ஆவியாகிவிட்டது!

அதனால் உங்கள் நிறுவனத்துக்கு மூலதனம் கேட்கும்போது ஒரு துறையின் பரபரப்பை மட்டும் வைத்து வாங்க முயலாதீர்கள். அது சிலமுறை பலனளிக்கக்கூடும். ஆனால் அது காலகாலமாக நிரந்தரமாகப் பலனளிக்கக்கூடிய அணுகுமுறை அல்ல. துறையின் பரபரப்பு நல்லதுதான். மூலதனம் கிடைக்க அது எளிதாக்கக்கூடும். ஆனால், அத்தோடு சேர்த்து உங்கள் நிறுவனத்தின் சொந்த யோசனையும் அதன் நிறுவனக்குழுவும் அளிக்கக்கூடிய பலத்த ஆர்வத்தால் மூலதனம் பெற முயல்வது நல்லது.

நிறுவன யோசனையால் ஆர்வம் எழுவதைப் பற்றி நிறைய விளக்க வேண்டியதில்லை என நினைக்கிறேன். இருந்தாலும் கட்டுரை தன் முழுமை பெறுவதற்காக சுருக்கமாகக் கூறி விடுகிறேன். யோசனை எந்த அளவுக்கு ஆழ்மையுடன் விளக்கப் படுகிறதோ, அதற்கு எந்த அளவுக்கு வாடிக்கையாளர் ஆமோதிப்பு உள்ளதோ, அதன் நுட்பம் எந்த அளவுக்கு வளர்ச்சி பெற்றுள்ளதோ, மேலும் அது எவ்வாறு வளர்ந்து பெரிய நிறுவனமாகலாம் அல்லது

நிச்சயமாக பெரிய நிறுவனங்களால் பெரிய தொகைக்கு வாங்கப் படலாம் என்று மூலதனத்தாரின் எண்ணத்தில் எந்த அளவுக்கு ஆழ்ந்து விதை நாட்டமுடிகிறதோ, அந்த அளவுக்கு பரபரப்பும் ஆர்வமும் உண்டாகும்.

ஆனாலும் அது மட்டும் பல தருணங்களில் போதாது. குழுவைப் பற்றிய நம்பிக்கையையும் ஆர்வத்தையும் அதிகரித்து மூலதனம் கிடைக்கும் மட்டத்தைத் தாண்டவைக்கும்.

குழுவின் முக்கியத்துவத்தைப் பற்றி இக்கட்டுரைத் தொடரின் முன்பகுதி ஒன்றில் அதிக அளவுக்கு விளக்கி விட்டதால் இப்போது மீண்டும் விவரிக்கப் போவதில்லை. இருந்தாலும் ஒன்று பற்றி மட்டும் மீண்டும் அழுத்திக் கூறத்தக்கது என்று எனக்குத் தோன்றுகிறது: தனிநபர்களின் மூலதனம் பின்வரும் மூலதன நிறுவனங்களால் அமுக்கி அல்லது அழிக்கப்படும் அபாயம் நிறைய உள்ளது. குழு நல்ல முறையில் நிறுவனத்தை வளர்த்து, மேலும் வருங்கால மூலதன சுற்றுகளில் தம் மூலதனத்தைக் காப்பாற்று வார்கள் என்ற நம்பிக்கையை தனிநபர்களுக்கு அளிக்க வேண்டியுள்ளது. அதனால், ஆர்வத்துக்கு குழுவின் மேல் உள்ள நம்பிக்கை ஆதரவளித்து உரமிட்டு வளர்க்கும்!

ஒரு நகையூட்டும் வாக்குடன் (amusing quote) இக்கட்டுரைப் பகுதியை முடித்துக்கொள்ளலாம் என்று எண்ணுகிறேன். ரஃபே நீடல்மன் என்பவர் டாட் காம் மற்றும் சமூக வலைகள் (social networks) துறைகள் சார்பாக தனிநபர் மூலதனத்தைப் பற்றி ஒன்று கூறியுள்ளார்: "மூலதனம் பெறுவது, பெரும்பாலும் இளையவர்கள் தங்களைவிட மூத்தவர்களை எவ்வாறு மனமயக்கிக் கையாள்கிறார்கள் என்பதைப் பொறுத்ததுதான்!" என்று கூறியுள்ளார். இது எல்லாத் துறைகளுக்கும், எல்லாத் தருணங்களுக்கும்

பொருந்தியதல்ல. இருப்பினும், மூலதனம் கேட்கும்போது மனமயக்கம் அடையும் அளவுக்கு ஆர்வமளிக்க முயலவேண்டும் என்பதைப் பொதுவான கருத்தாக வைத்துக் கொள்ளலாமே?!

மேற்கூறிய விவரங்களிலிருந்து ஆரம்பநிலை நிறுவனங்களுக்கு தனிநபர் மூலதனம் பெறுவதற்காக வேண்டிய முதல் அம்சம் ஆர்வமும் பரபரப்பும் ஊட்டுவது என்பது புரிந்திருக்கும் என நம்புகிறேன்.

அடுத்து, வேறு ஆரம்பநிலை யுக்தி ஒன்றைப் பற்றிப் பார்ப்போம்.