



VEIKSMES **kods**

Uzņēmēju stāsti un atziņas

Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
Investment and Development Agency of Latvia



Saturs

Uzņēmumi	3
Ideja	11
Cilvēks	16
No idejas līdz uzņēmējdarbībai	23
Finansējums	28
Ceļš pie klienta	35
Eksporta tirgi	41
Attīstība un ilgtspēja	49
Veiksmes formula	57

Latvijas uzņēmēju veiksmes stāsti un atziņas

"Veiksmes kods" stāsta par septiņiem veiksmīgiem Latvijas uzņēmējiem, kuri savu ideju ir realizējuši uzņēmējdarbībā.

"Veiksmes kods" salīdzina šo dažādu nozaru uzņēmumu pieeju uzņēmējdarbības attīstīšanai un apkopo laika gaitā gūtās atziņas.

Tas stāsta par izaicinājumiem, kādi uzņēmumam rodas tā attīstības laikā, un par motivāciju turpināt iesākto. Vēlam, lai "Veiksmes kods" kļūtu par pamatu Jūsu idejas īstenošanai! Pateicamies uzņēmējiem par atklātu un iedvesmojošu sarunu!

"Veiksmes kodā" esam atspoguļojuši ekspertu viedokļus par uzņēmumu praksi un stāstīto.

Kā ekspertus aicinājām AS "IBS Prudentia" partneri Ģirtu Rungaini, Ventspils Augstskolas Inženierpētniecības centra direktoru Valdi Avotiņu un SIA "Inovātīvo risinājumu institūts" valdes priekšsēdētāju Uldi Cimdiņu! Paldies ekspertiem par dalīšanos savā pieredzē un zināšanās!



JĀNIS OŠLEJS

SIA „Primekss” valdes priekšsēdētājs

Vīzija:

klūt par līderi pasaulē kvalitatīvu, ekonomisku un ekoloģisku betona grīdu izveidē!

Izstrādājumu grupas:

- betona grīdas;
- betona ceļi;
- grīdu virskārtas un pārklājumi;
- konstrukcijas.



SIA “Primekss”

Tīmekļa vietne: www.primekss.lv

Darbinieku skaits: 100

Konsolidētais apgrozījums (2008): LVL 14 750 000

Dibināšanas gads: 1997

SIA “Primekss” ir uz zināšanām balstīts un uz nepārtrauktu attīstību vērsts uzņēmums, kas var pamatoti lepoties gan ar ilggadējiem meistariem, gan ar izstrādātajām grīdu sistēmām, gan ar instrumentiem un pasaules klases tehnoloģisko aprīkojumu, gan ar tā rīcībā esošo pilnu pamatnes un darba procesa kontroles mēriekārtu komplektu.

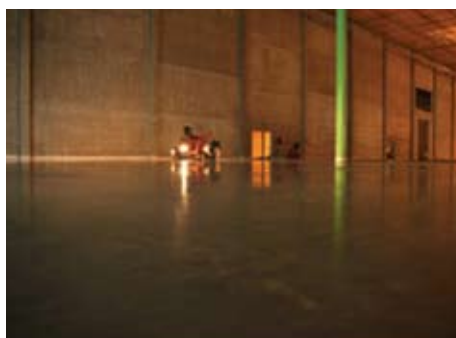
Kopš 1997. gada SIA “Primekss” ir apguvis visu, kas ir nepieciešams, lai pilnībā kontrolētu grīdu izgatavošanas procesu un nodrošinātu klientam maksimālo iespējamo kvalitāti. Iegūtā pieredze un kompetence ļauj piedāvāt pilnīgu grīdas sistēmu risinājumu, — gan uzņēmuma inženieru izstrādātās konstrukcijas, gan grīdas sistēmas uzstādīšanu un apdari; šis risinājums ir apdrošināts vadošajās apdrošināšanas sabiedrībās.

“PrimeComposite” — jauna pieeja grīdas ieklāšanā

Viens no novatoriski veiksmīgākajiem un atpazīstamākajiem SIA “Primekss” izstrādājumiem ir “PrimeComposite” tehnoloģija, kas betonu padara tik izturīgu stiepē un liecē, tik sīkstu, ka uzbūvētās grīdas ir ne tikai nesalīdzināmi izturīgākas, bet arī daudz ekonomiskākas, jo ar jauno, sīksto materiālu var būvēt bezšuvju grīdu konstrukcijas. “PrimeComposite” tehnoloģija ir arī ekoloģiska. “PrimeComposite” grīdas līdz 50% samazina CO2 izmešu apjomu. Tā kā betona ražošanas nozare kopumā rada 5% CO2 izmešu, ieguvums dabai no “PrimeComposite” izmantošanas ir ievērojams.

SIA “Primekss” pašlaik ir plaši attīstījis savu eksportu un izveidojis filiāles Latvijā, Lietuvā, Igaunijā, Zviedrijā, Somijā, Norvēģijā un Polijā, kur darbojas kā viens no vadošajiem industriālo betona grīdu ierīkotājiem. Pēc simtiem dažādu nozaru klientu pasūtījuma Eiropā ir ieklāti vairāk nekā trīs miljoni kvadrātmetru grīdu!

Tagad “Primekss” grīdu ieklāšanas tehnoloģiju pārdod arī kā franšīzi citās pasaules valstīs.





IVO STRANTE UN INESE ZĪVERE

„ZNAK” vadītāji un dibinātāji

Vīzija:

klūt par labāko radošo resursu jebkuram interjera arhitektam vai dizaineram

Izstrādājums:

- Tapešu dizains
(piemēram, tapešu kolekcija “Baltijas mūsdienu māksla”)
- Tapetes ar perforētu dizainu



“ZNAK” — SIA “Toaster”

Timekļa vietne: www.znak-life.com

Darbinieku skaits: 3 patstāvīgie, 5 ārštata darbinieki

Apgrozījums (2008), LVL: 100 000

Dibināšanas gads: 2008

“ZNAK” ir jauns dizaina uzņēmums, kas dibināts 2008. gadā Rīgā. “ZNAK” galvenais mērķis ir rast veidus, kā mūsdienu mākslas potenciālu transformēt dažādos vides dizaina projektos.

“ZNAK” strādā ne tikai mākslinieki, bet arī grafiskie un vides dizaineri. “ZNAK” aktīvi attīsta starpdisciplīnu projektus, lai mūsdienu mākslinieku idejas un radošumu izmantotu dizainā.

Lai gan “ZNAK” ir dibināts Rīgā, uzņēmumā strādā mākslinieki un dizaineri arī no Tallinas, Viļņas, Amsterdamas un Berlīnes.

“ZNAK” pirmais projekts — tapešu dizains, kas veidots sadarbībā ar spilgtiem un neparastiem jaunajiem Baltijas māksliniekiem — gleznotājiem, konceptuālajiem māksliniekiem, modes un citu mākslas novirzienu pārstāvjiem — ir izstrādājums, ko “ZNAK” prezentēja Londonā “Surface Design Show” ietvaros.

Nesen Milānā, “I Saloni Milano 2008” gadatirgus ietvaros, “ZNAK” prezentēja savu jauno, novatorisko izstrādājumu — vairākslāņu jeb perforētās tapetes “Tears off”. Izstrādājums tapis “ZNAK” sadarbībā ar holandiešu konceptuālo mākslinieku Aldo Kroesi un jaunajām industriālā dizaina zvaigznēm — Berlīnes dizaina uzņēmumu “StudioHausen”. Tapešu “Tears off” dizains veidots tā, lai vide, kurā tās tiek izmantotas, saglabātu savu unikalitāti. Perforācija nodrošina šo tapešu ērtu un radošu lietošanu.





KRISTOFS BLAUS

Uzņēmumu grupas vadītājs

Uzņēmumu grupa:

"Society Technologies", "Politics Mobile", "Technology Mobile"

Vīzija:

klūt par Eiropas līderiem izglītības, līdzdalības un komunikācijas risinājumu jomā.



**Mobila Izglītība, Society technologies,
Politics Mobile, Technology Mobile**

Tīmekļa vietne: EducationMobile.org, MobilaPolitika.lv,
GoMap.org

Darbinieku skaits: 10

Apgrozījums (2008): LVL 56 200

Dibināšanas gads: 2007 - 2009

Sadarbības uzņēmumu grupa izstrādā inovatīvus izglītības, līdzdalības un komunikācijas risinājumus datoriem, mobilajām ierīcēm un internetam. Lielākoties projektos uzņēmumi strādā kopīgi, apvienojot cilvēkresursus un pieredzi.

Kopš 2007. gada pavasara, kad "Mobilā izglītība" guva atzinību uzņēmējdarbības ideju konkursā "Ideju kauss", uzņēmums ir izstrādājis progresīvus tehnoloģiskos risinājumus izglītībai — spēles tālruņos mācību priekšmetu apgūšanai skolā. Šie izstrādājumi ir unikāli visā Eiropā. Klajā ir nākusi "Mobilā vēsture", ko, sākot ar 2008. gada 1. septembri, Latvijā lieto jau 8000 jauniešu. Tiek gatavotas arī versijas "Mobilā angļu valoda" un "Mobilā autoskola".

2009. gada pavasarī uzņēmumu grupa laida klajā novatorisku sabiedrības un politisko spēku komunikāciju sistēmu mobilajiem tālruņiem un internetam "Mobilā politika", ko divu nedēļu laikā izmantoja desmitiem tūkstošu rīdzinieku. Projekts palīdzēja iegūt tūkstošiem Rīgas iedzīvotāju komentārus un vērtējumu par dažādiem lēmumiem un Rīgai svarīgiem jautājumiem.

Kopš 2009. gada vasaras sadarbībā ar Sorosa fondu un "Providus" ir sākta būvniecības apspriešanas projekta izstrāde internetā "GoMap.org". Projekta mērķis ir nodrošināt tādu pilsētvides attīstību, kurā aktīvi piedalās rīdzinieki. Projekta izstrādes ietvaros ir norisinājušies vērienīgi plānošanas un diskusiju pasākumi ar pilsētvides ekspertu līdzdalību. Tā veidotāji vēlas panākt, lai jaunais risinājums būtu efektīvs un saprotams pilsētas iedzīvotājiem.

"Technology Mobile" izstrādā risinājumus Somijas un Igaunijas uzņēmumiem. "Society Technologies" plāno izveidoto risinājumu piedāvāt pilsētām Lielbritānijā. Ir sāktas sarunas ar pārstāvjiem no Šefildas (*Sheffield*). Līdztekus uzņēmumu grupa ir sākusi sadarbību ar Somijas un Igaunijas uzņēmumiem datubāzu un komunikācijas sistēmu izstrādes jomā.





VILNIS DĀRZNIEKS

SIA „Baltrotors” valdes priekšsēdētājs,
1996.g.- 2009.g.

Vīzija:

kļūt par pasaules līderi hidraulisko rotatoru ražošanā,
pieāvājot augstas kvalitātes izstrādājumu un teicamu
pēcpārdošanas servisu

Izstrādājumus:

- hidrauliskie rotatori

(turpmākai izmantošanai mežsaimniecības, industriālās,
celtniecības u. c. nozaru tehnikas ražošanā)



SIA “Baltrotors”

īmekļa vietne: www.baltrotors.lv

Darbinieku skaits: 95

Apgrozījums (2007): 4,4 miljoni LVL

Dibināšanas gads: 19

SIA “Baltrotors” ir mašīnbūves uzņēmums, kas ražo
hidrauliskos rotatorus, kurus kā daļas izmanto dažādās nozarēs.

98% “Baltrotora” produkcijas eksportē uz vairāk nekā 45 valstīm.
Tās galvenie tirgi ir Eiropas Savienības tehnoloģiski attīstītākās
valstis. Uzņēmumā strādā augsti kvalificēti inženieri un kon-
struktori, kā arī klientu apkalpošanas speciālisti.
Tas ļauj uzņēmumam piedāvāt arī klientam īpaši izstrādātus,
pielāgotus tehniskos risinājumus un augstas kvalitātes
pēcpārdošanas apkalpošanu. SIA “Baltrotors” ir vienīgais
ražotājs, kas hidrauliskajiem rotatoriem dod divu gadu
garantiju.

Uzņēmuma pārdošanas speciālisti cieši sadarbojas ar vadību
plānošanas jomā. Tā kā uzņēmums strādā pārsvarā eksportam,
speciālisti prot vairākas svešvalodas, un klienti var saņemt
konsultācijas angļu, vācu, franču, krievu valodā.

“Baltrotors” pirmā izstrādājumu sērija bija salīdzinoši nelieli
lāpstiņu tipa rotatori meža tehnikai, taču pašlaik uzņēmuma
izstrādājumi ir pielāgoti arī daudz lielākām slodzēm, kā arī
citām nozarēm un noieta tirgiem.

Automatizētais ražošanas process ļauj nodrošināt cenu
konkurētspēju, turklāt ilgstoši mācīts inženiertehniskais
personāls spēj izstrādāt jaunus rotatoru modeļus atbilstoši
klientu vajadzībām.

“Baltrotors” ir desmit patentu īpašnieks, trīs no tiem —
visas Eiropas tirgū. Situācijā, kad uzņēmumiem visā pasaulē ir
svarīgi samazināt izmaksas un nezaudēt kvalitāti, sadarbība ar
“Baltrotoru” ir īstā izvēle, jo tas piedāvā ne vien mobilitāti un
lielisku pēcpārdošanas servisu, bet arī novatoriskus risinājumus,
augstas kvalitātes produkciju par pieņemamu cenu.





KĀRLIS ANDERSONS

„Mobilly” vadītājs

Vīzija:

sniegt iespēju cilvēkiem veikt un pieņemt jebkuru nelielu ikdienas maksājumu, izmantojot savu mobilo tālruni

Izstrādājumus:

- mobilo maksājumu sistēma

(var veikt samaksu autostāvvietās, taksometrā, nopirkt vilciena biļeti, papildināt sarunu karti, veikt citus maksājumus)



“Mobilly” — SIA “City Credit”

Timekļa vietne: www.mobilly.lv

Darbinieku skaits: 4

Apgrozījums (2008): LVL 110 000

Dibināšanas gads: 2003

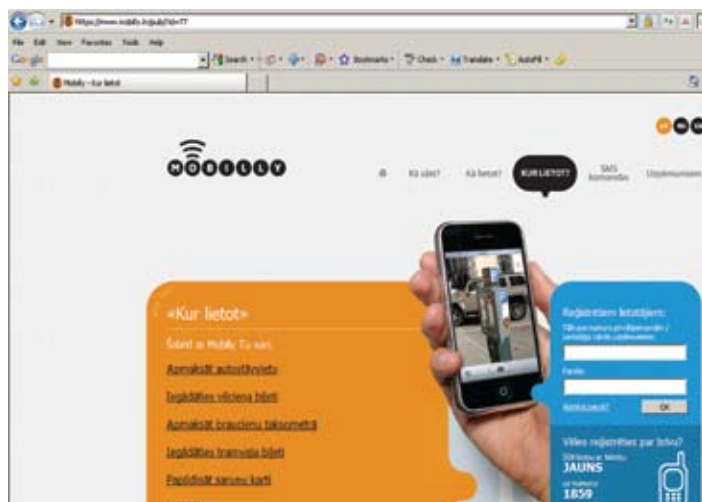
“Mobilly” mērķis ir aizstāt skaidras naudas norēķinus.

To panāk, veidojot mobilos maksājumus kā ērtāku alternatīvu maksāšanai skaidrā naudā.

Lai lietotājiem būtu ērtāk lietot sistēmu, tiek piedāvātas jaunas norēķinu iespējas — tagad “Mobilly” lietotāji var norēķināties arī par vilciena biļetēm vai taksometra braucienu. Ja lietotājam tas dod iespēju norēķināties par pakalpojumiem neatkarīgi no tuvākā bankomāta vai līdzpaņemtās naudas daudzuma, uzņēmumiem sistēma ļauj ērti pārraudzīt un analizēt darbinieku tēriņus.

“Mobilly” ir veidojies kā atsevišķs SIA “Complete Payment Systems” (CPS) projekts (angļu val. — “spin off”). Šo mobilo maksājumu uzņēmumu vada Kārlis Andersons. “Mobilly” valdes loceklis ir Uldis Pabērzis, viņa pamatdarbs ir CPS vadīšana.

Uzņēmums pašlaik darbojas Latvijā. Iespējas norēķināties par stāvvietām tiek piedāvātas Rīgā, par biļetēm braucieniem ar vilcienu ir iespējams norēķināties visā Latvijā.





MĀRTIŅŠ BĒRZIŅŠ un GINTS ĒRNESTSONS

SIA „Clusterpoint” valdes locekļi

Vīzija:

Clusterpoint mērķis ir kļūt par vienu no vadošajiem datu bāzu vadības sistēmu izstrādātājiem pasaulē.

Izstrādājumus:

- datubāzu vadības sistēma un integrēts meklēšanas dzinis



SIA “Clusterpoint”

Tīmekļa vietne: www.clusterpoint.com

Darbinieku skaits: 10

Apgrozījums (2008): LVL 94 200

Dibināšanas gads: 2006

“Clusterpoint” programmēšanas inženieri ir izstrādājuši jaunu datubāzu veidošanas, administrēšanas un informācijas atlasīšanas rīku, kas radikāli (ar 100—1000 reižu atšķirību ātrdarbībā) samazina laika patēriņu salīdzinājumā ar informācijas atlasīšanu tradicionālas uzbūves datubāzēs.

Tehniskais risinājums veidots programmēšanas valodā C++, tas nozīmē ilgāku, detalizētāku darbu ar sistēmas izstrādi, bet ieguvums ir būtiskas ātrdarbības priekšrocības. Datubāzu veidošanas rīks klientiem sniedz pievienoto vērtību, atvieglojot datubāzu uzturēšanu. Veidojot jaunas datubāzes, šis risinājums nodrošina integrēšanas izmaksu būtisku ietaupījumu. Izstrādājums ir pielāgojams arī lietošanai vairākās nozarēs — uzņēmumu direktoriņām un uzziņu pakalpojumu sniedzējiem (piemēram, “Zaļās lapas” vai “1188”), e-komercijas risinājumiem, valsts reģistriem un citiem uzdevumiem, kur nepieciešama lielu datu apjomu ātra apstrāde.

Tā kā jaunā sistēma ir “Clusterpoint” intelektuālais īpašums, pielāgošana aizņem būtiski mazāk laika, nekā izmantojot lielāku ārvalstu uzņēmumu sistēmas.

“Clusterpoint” ir vienīgais uzņēmums Latvijā un viens no diviem Baltijā, kas saņēmis Apvienotajā Karalistē bāzētā investīciju fonda “Imprimatur Capital” finansējumu, piesaistītas ir arī riska kapitāla fonda AS “Eko Investors” investīcijas.

Lai arī pašlaik uzņēmums pārsvarā darbojas vietējā tirgū un kaimiņvalstīs, ar laiku ir paredzēts būtiski paplašināt izplatīšanas kanālus un piedāvāt jauno risinājumu arī starptautiskajā tirgū.





VITALIJS SKRĪVELIS

SIA „Pharmidea” valdes priekšsēdētājs

Vīzija:

kļūt par starptautiski atzītu farmakoloģisko uzņēmumu, kas izstrādā sintētiskās un vīrusu izcelsmes zāles ar imunoglobulējošām īpašībām, lai stimulētu cilvēka imūnsistēmas pretošanos vēža un psoriāzes šūnām, kas ātri izplatās

Izstrādājumi, pakalpojumi:

- sterilas, strauji sasaldētas citostatiskas pretvēža zāles;
- zāļu formu izstrāde un pielāgošana konkrētiem tirgiem;
- aktīvo farmaceitisko vielu izstrāde.



SIA “Pharmidea”

Timekļa vietne: www.pharmidea.lv

Darbinieku skaits: 15

Apgrozījums (2008): LVL 170 000

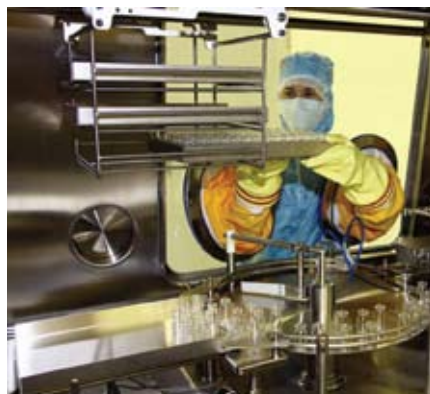
Dibināšanas gads: 2005

“Pharmidea” darbības joma ir pretvēža medikamentu izstrāde un sterilas laboratorijas pakalpojumu nodrošināšana starptautiskiem uzņēmumiem Baltijā un tās kaimiņvalstīs.

Uzņēmums sadarbojas ar lieliem farmācijas uzņēmumiem, piedāvājot specifisku medikamentu izstrādi vai uzlabošanu savā sterilajā laboratorijā, kurai Baltijas valstīs nav līdzīgas. Izmantotais aprīkojums iekļauj tehnoloģiju darbam ar augstas koncentrācijas aktīvajām vielām, superkritisko šķidrumu tehnoloģijas, in vitro šūnu kultūru izpēti, mikroreaktora tehnoloģiju kompleksai daudzpakāpju organiskajai sintēzei.

“Pharmidea” vadītājs ir Vitālijs Skrīvelis, ilggadējs farmakoloģijas nozares eksperts un tagad arī uzņēmējs.

“Pharmidea” ir piesaistītas arī riska kapitāla fonda AS “Eko investors” investīcijas.



Definīcija: ideja

(no sengrieķu val. ιδέα) ir specifiska doma vai koncepts, kas rodas cilvēka prātā domāšanas rezultātā.

INFORMĀCIJA

- Nozares žurnāli, publikācijas
- Plašsaziņas līdzekļi – TV, radio, internets, avīzes
- Nozaru izstādes
- Klientu vajadzību izpēte

- Konsultācijas ar nozares ekspertiem, draugiem, mentoriem
- Līdzīgas idejas ārvalstīs
- Papildinājumi citiem produktiem, pakalpojumiem

CILVĒKS

- Izglītība
- Pieredze
- Intuīcija
- Komunikācijas prasmes

- Interese par nozari
- Raksturs
- Uzskati

IDEJA

Ideju rašanās ir sarežģīts process, kurā tiek izmantota virkne ārēju informācijas avotu, kā arī paša uzņēmēja unikālās zināšanas un spējas. Par iedvesmu idejai var kalpot novērojumi profesionālajā darbībā, piemēram, pamanot labāku veidu, kā nodrošināt klientu vajadzības, arī citās nozarēs vai valstīs novēroti risinājumi, kā arī konsultācijas, viedokļu apmaiņa ar citiem ideju autoriem, pieredzējušiem uzņēmējiem (mentoriem) un arī citi mazāk tradicionāli avoti.

Viens no iedvesmas avotiem ir jāmin īpaši. Proti, liela daļa ideju rodas no cilvēku pašu novērojumiem, izjutot neērtības vai redzot situāciju, kas nešķiet loģiska, jo liekas, ka to varētu darīt labāk, efektīvāk, citādi. Ja izdodas iedomāties, kādā veidā šo efektīvāko risinājumu panākt, un ja ieguldījumi ir samērojami ar gaidāmo ieguvumu — uzņēmējdarbības ideja ir gatava!

Uzņēmējdarbība, savukārt, ir šo ideju pārvēršana izstrādājumā vai pakalpojumā, ieviešana dzīvē, lai radītu vērtību klientiem un ar šo papildu vērtību arī nodrošinātu peļņu. Jāņem vērā, ka uzņēmējdarbību, it sevišķi Latvijā, bieži vien jautā ar vadīšanu (angļu val. “vadīšana” nozīmē “management”, “uzņēmējdarbība” — “entrepreneurship”). Vadītājam jeb tā sauktajam menedžerim ir jāuztur uzņēmuma funkcija, bieži vien kādā konkrētā jomā. Piemēram, cilvēkresursu nodaļas vadītājam jāpieņem darbā jauni darbinieki un jā rūpējas par esošajiem, finanšu vadītājam uzņēmumā jāanalizē finanšu plūsma un rentabilitāte. Uzņēmēja funkcija atšķiras ar to, ka tajā ir lielāks jaunrades īpatsvars — ir jādomā par jauniem uzņēmējdarbības virzieniem, jāpieņem stratēģiski lēmumi par klientu segmentiem, jauniem izstrādājumiem, par visu uzņēmuma konceptu kopumā. Uzņēmējs ir tas, kurš atrod jaunu izstrādājumu, pakalpojumu vai jaunu iespēju, nišu, segmentu tirgū un to sekmīgi apgūst.

Jāņem vērā, ka lielākajā daļā gadījumu idejas attīstība ir pakāpenisks process. Lai arī grāmatās, interneta vietnēs un dažādos treniņos tiek popularizētas daudzas ideju ģenerēšanas metodoloģijas, jāsaprot, ka idejas neradīsies automātiski, nopērkot grāmatu vai apmeklējot kursus. Tāpat arī tirgus nišu meklēšana īsā laikā ir iespējama galvenokārt lielākiem uzņēmumiem, kas var pasūtīt vai pašu spēkiem veikt kādu pētījumu. Individuālam uzņēmējam toties ir iespēja ar laiku sameklēt, pakāpeniski uzkrāt kompetenci kādā nozarē un saskatīt uzņēmējdarbības izdevību. Sevišķi vērtīga šajā ziņā ir

regulāra saskarsme ar klientiem, lai uzzinātu, kā mainās viņu vajadzības, kādas vajadzības rodas no jauna un ar kādu jaunu vai adaptētu izstrādājumu vai pakalpojumu iespējams tās apmierināt.

Ja ir vēlme darboties jauna uzņēmuma komandā, bet nav pašam savas konkrētas idejas, nav jānolaiž rokas — ir jātiekas ar cilvēkiem, kuriem ir idejas. Tādā veidā gūsiet iedvesmu un iemācīsieties attīstīt jaunas ieceres, vai arī, iespējams, vēlēsieties pievienoties kādas idejas autoram un kopā to realizēt. Latvijā ir daudz organizāciju un regulāru pasākumu, kas veicina tīklošanos (angļu val. — networking), un to organizētajos pasākumos var sastapt jauno ideju autorus, kā arī jau nostabilizējušos uzņēmumu pārstāvjus, mentorus, potenciālos investorus.

Vairāk informācijas par tīklošanās pasākumiem meklējiet vietnēs:

Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra

www.liaa.gov.lv

Ideju Kauss

www.idejukauss.lv

Rīgas Ekonomiskās augstskolas

Mentoru Klubs

www.mentoruklubs.lv

Biedrība "Līdere"

www.lidere.lv

Connect Latvia

www.connectlatvia.lv

Seed Forum

www.seedforum.org

Ideja — uzņēmēju viedoklis

Idejas rašanās

Kā rodas idejas? Vairāki uzņēmēji uzskata, ka ideja ne vienmēr ir kaut kas rūpīgi izsvērts, izanalizēts vai tradicionālā veidā iemācīts, lielā mērā tā ir arī intuitīva:

"Uzskatu, ka ļoti daudzas lietas tomēr nenotiek apzināti. Cilvēkam ir ļoti spēcīga intuīcija, kas var pateikt priekšā, vai tu to vari, vai nevari. Tā ir ļoti daudzos gadījumos. Pēc tam tu jau domā, kur, kam, par cik pārdot. No otras puses, ja tu radi izstrādājumus, tu apzināti brauc uz izstādēm, skaties, runā ar cilvēkiem, un saproti, kāda veida izstrādājumu būtu interesanti ražot un kas pasaulē ir pieprasīts."
(Vilis Dārznieks, "Baltrotors")

"Viss tomēr sākas no idejas. Kā tā rodas? Nezinu. Man jau liekas, ka tā rodas kaut kur augšā."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Ir ideja, tā ir pat laba, bet ko darīt tālāk? Ir intuīcija, bet nav pārliecības, vai tieši šī ir īstā ideja. Kā izvērtēt un izšķirties par labu konkrētam projektam, kā līdz galam noticēt, — par to lūdzām uzņēmējus dalīties savā pieredzē. Kārlis Andersons no "Mobilly" stāsta par to, kā viņš izšķīrās uzņemties uzņēmuma vadīšanu:

"Es teiktu — intuīcija, un arī tas, ka, salīdzinot savas iespējas, sapratu, ka nākotnē es varētu sasniegt daudz. Ir mazliet ilgs tas process, bet tas ir arī atkarīgs no cilvēka — man dzīvē gribas izdarīt kaut ko svarīgu un man bija tāda sajūta, ka šis risinājums varētu iekarot tirgu un cilvēki varētu teikt — norēķināties ar īsziņu ir vienkārši un forši."

Eksperta viedoklis

Uldis Cimdiņš komentē: "Idejas rašanās procesā ir iesaistīta gan racionālā, gan intuitīvā domāšana. Jo vairāk runājam ar citiem par savu ideju, jo vairāk dažādu apsvērumu par šīs idejas īstenošanu rodas. Visi cilvēki ir radoši, tikai veids, kā nonākam pie "īstās" idejas, ir katram cits. Kāds komercdarbības ideju saliek kā puzzle – no dažādiem iedvesmas avotiem, bet cits ierauga visu ideju kopumā.

Lai stimulētu ideju rašanos, izmanto dažādas ideju ģenerēšanas metodes. Biežāk lieto prāta vētru, 6-3-5 metodi un morfoloģisko analīzi."

Idejas pārbaude

Idejas pamatā ir situācija, kurai ir nepieciešams labāks risinājums, tāpēc ir jāapzinās klientu vajadzības un savas idejas unikalitāte, tās salīdzinošās priekšrocības. Jāpatur prātā arī, ka sava uzņēmuma piedāvājums jāveido tā, lai klientiem būtu viegli uztverami viņu ieguvumi, lietojot konkrēto izstrādājumu vai pakalpojumu. Kā pamanīt situācijas, kurās var ieviest jaunu risinājumu, un kā uzzināt klientu vajadzības?

"Ja sākat uzņēmējdarbību, uzskatīt — lūk, man ir attiecīgās iekārtas un kaut ko protu saražot, galvenais ir iegūt atbildi uz jautājumu — vai es zinu, kuru klienta problēmu atrisināšu ar to, ko protu, vai kādu risinājumu radīšu. Bieži vien nevienam nevajag to, ko tu ražo, vai, pareizāk sakot, tirgū tas jau ir, un jaunatnācējam tur iekļūt ir ļoti grūti." (Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Būtiski ir paturēt prātā — vadmotīvs, dibinot uzņēmumu vai izstrādājot jaunus produktus, pakalpojumus, nav tikai pati uzņēmējdarbība vai peļņa. Svarīgākais tomēr ir apmierināt klientu vajadzības labākā, efektīvākā, dažkārt arī jaunā veidā.

"Kāpēc izveidojām "Clusterpoint"? Saskatījām iespēju realizēt jaunu, pasaulē pašlaik unikālu izstrādājumu. Līdz šim tam funkcionalitātes un pozicionēšanās ziņā nav konkurentu citu izstrādājumu vidū." (Gints Ernestsons, "Clusterpoint")

Kā atšķirt vērtīgu ideju, kas nodrošina ieguvumu klientiem? Uz jautājumu par to, kā saprast, ka tieši tā vai cita ideja ir jāattīsta un tajā jāiegulda resursi, uzņēmēji atbild:

"Tajā brīdī, kad ideja ir unikāla un praktiska, kad veiksmes gadījumā no šīs idejas varam attīstīt nozīmīgu uzņēmējdarbību. Ja ideja dod praktisku labumu citiem, tā ir jāīsteno un pārējais nav jāņem vērā. Faktiski galvenais ir praktiska pieeja." (Jānis Ošlejs, "Primekss")

"Kāpēc es gribēju to sākt? Ievēroju, ka tajā laikā "CityCredit" bija tikai autostāvvietu apmaksa ar īsziņu. Tad arī pirmoreiz uzzināju par šo pakalpojumu un man likās, ka, salīdzinot ar esošo, šis ir klientam daudz izdevīgāks risinājums, un tā ir ideja, kurai es varētu noticēt. Tāpēc es iesaistījos un piekritu vadīt šo uzņēmumu." (Kārlis Andersons, "Mobilly")

Ticība ir lipīga — tā pārņem arī klientu. Ja pats esi noticējis, pamēģinājis un zini, kāda ir tava risinājuma pievienotā vērtība, pārliecināt klientu jau ir vieglāk.

"Jā, sākumā, protams, ir ticība, pēc tam tas jāizmēģina pašam, jo ticība nozīmē, ka cilvēki atvēl savus resursus un jaudas prototipēšanai vai testēšanai ar savām datu bāzēm, lai gan sākumā viņi netic, ka tāda programma var darboties. Kad viņi saprot, kādu reālu labumu šāda tehnoloģija dod, tas jau ir pārdošanas jautājums. Mārtiņš (M. Bērziņš - SIA "Clusterpoint" pārdošanas un mārketinga direktors - aut. piez.) ar komandu izstrādā noteikumus un atbalsta nosacījumus kā jebkurā programminženierijas uzņēmumā." (Gints Ernestsons, "Clusterpoint")

Lai izprastu, kā risināt klientu problēmas, protams, ir būtiski “pazīt”, izprast savus klientus — valsti, cilvēku grupu, uzņēmumus, kuriem izstrādājumu piedāvāsi.

“Īstenībā universālā metode, manuprāt, ir tas, ka cilvēki jau nemeklē jaunus izstrādājumus. Viņi meklē risinājumus savām problēmām, un, ja redzat, ka ar savām zināšanām, prasmēm varat atrisināt kādas cilvēku grupas, valsts, uzņēmumu problēmas, tā ir ļoti laba iespēja.”
(Vitālijs Skrīvelis, “Pharmidea”)

Vienkārši sākām runāt ar klientiem un piedāvāt viņiem alternatīvus risinājumus, mums uzticējās, un tā radās pirmās izstrādājuma versijas. Turpinājām daudz un nopietni strādāt, iesaistot savus darbiniekus un attīstot šo izstrādājumu, un piedāvājām potenciālajiem klientiem arvien vairāk un vairāk.”
(Mārtiņš Bērziņš, “Clusterpoint”)

Ir vērts arī padomāt par savu metodiku — kā apkopot, salīdzināt un vērtēt dažādas idejas, ieceres. Ir uzņēmumi, kas, piemēram, pirms jauna produkta izstrādes sākšanas analizē tirgu, pārdodamo vienību skaitu, bet ir arī tādi, kuriem ir nepieciešams izmēģināt izstrādājumu, lai saprastu arī ar to saistītās grūtāk definējamās nianšes.

“Esam ļoti radošs uzņēmums un bieži pārvērtējam jaunu un neparastu ideju reālo potenciālu, tādēļ jāatzīst, ka idejas izvērtēšana vairumā gadījumu notiek ar “izmēģināšanas” metodi. Cenšamies katru jaunu ieceri uzsākt ar nelielu pilotprojektu, lai gūtu pieredzi un novērtētu idejas potenciālu. Pat ja jūtam, ka “lieta neies”, tomēr noteikti daudz iemācāmies. Esam sapratuši, ka šis modelis mums ir vispiemērotākais.”
(Inese Zīvere, “ZNAK”)

Vairāki aptaujātie uzņēmēji uzskata, ka idejas, pat ja tās neattīsta uzreiz, nav “jānoraksta”, drīzāk tās ir jāpatur prātā, ieviešot arī pašiem savu aptuvenu metodiku, kā tās pārbaudīt.

Savas sākotnējās idejas nekad nevajag atstāt bez ievērības, tās jāturpina un jāattīsta. Piemēram, ja mani interesē kāda tēma un man liekas, ka vēl nav īstais laiks un vēl nav iespējama komercdarbība, tik un tā turpinu pētīt, lasīt, interesēties un vākt informāciju, veidot pamatu un vērtēt, kurā brīdī šī ideja būs piemērota ekonomiskajai situācijai, lai varētu to komerciāli realizēt.”
(Mārtiņš Bērziņš, “Clusterpoint”)

Zināmā mērā jābūt arī stūrgalvīgam — galvenais, ka rastais risinājums ir labāks par pašlaik pieejamajām alternatīvām. Nedrīkst “iestrēgt”, meklējot perfekto ideju vai arī vieglāko projektu, ir jāstrādā un jāpielāgojas, jāuzlabo savs koncepts arī darba gaitā. Kā jau minēts, svarīgi ir noticēt, bet ir jābūt arī veselīgai, pēc iespējas objektīvai un konstruktīvai paškritikai.

“Ideja no paša sākuma ir nepārtraukti jāmaina un jāpilnveido. Nav iespējams uzreiz izgudrot pilnībā perfektu un nevainojamu izstrādājumu. Mūsu attieksme ir pakāpeniski sasniegt mērķi — soli pa solim doties izvēlētajā virzienā – līdz izgatavot ekonomisku un ekoloģisku izstrādājumu. Nepārtrauktu pilnveidojumu pārtraukšana būtu neveiksme.” (Jānis Ošlejs, “Primekss”)

“Uzskatu, ka īstenībā mūsu, latviešu tautas, trūkums ir tas, ka negribam noticēt tam, ka paši esam spējīgi daudz ko izdarīt. Mums vienmēr liekas, ka kāds cits, lielāks un labāks, izdarīs to mūsu vietā un pateiks, kā jādara. Tāpat ir ar lieliem programmatūras u. c. izstrādātājiem — principā, ja viņi kaut ko ir izstrādājuši, tad diez vai kāds latvietis spēj izstrādāt kaut ko labāku. Tā ir sevis šaustīšana, sakot — “nē, tas nav iespējams”. Bet tāpēc laikam ir citi cilvēki, kuri uzskata, ka tomēr varam. Patiesībā tas ir visgrūtākais — pierādīt, ka vari. Tas tad arī ļauj noticēt, ka tepat Latvijā ir iespējami izgudrojumi un tie darbojas tikpat labi, kā Amerikā radīti analogi un ir varbūt pat daudzkārt labāki.”
(Mārtiņš Bērziņš, “Clusterpoint”)

Kritika, iespējas to izmantot

Kad pārlicība par savas idejas lietderību ir radusies un ir pieņemts lēmums to turpināt, ir jābūt pacietīgam un uzņēmīgam un jāstrādā, pārvarot šķēršļus un nebaidoties konstruktīvas kritikas.

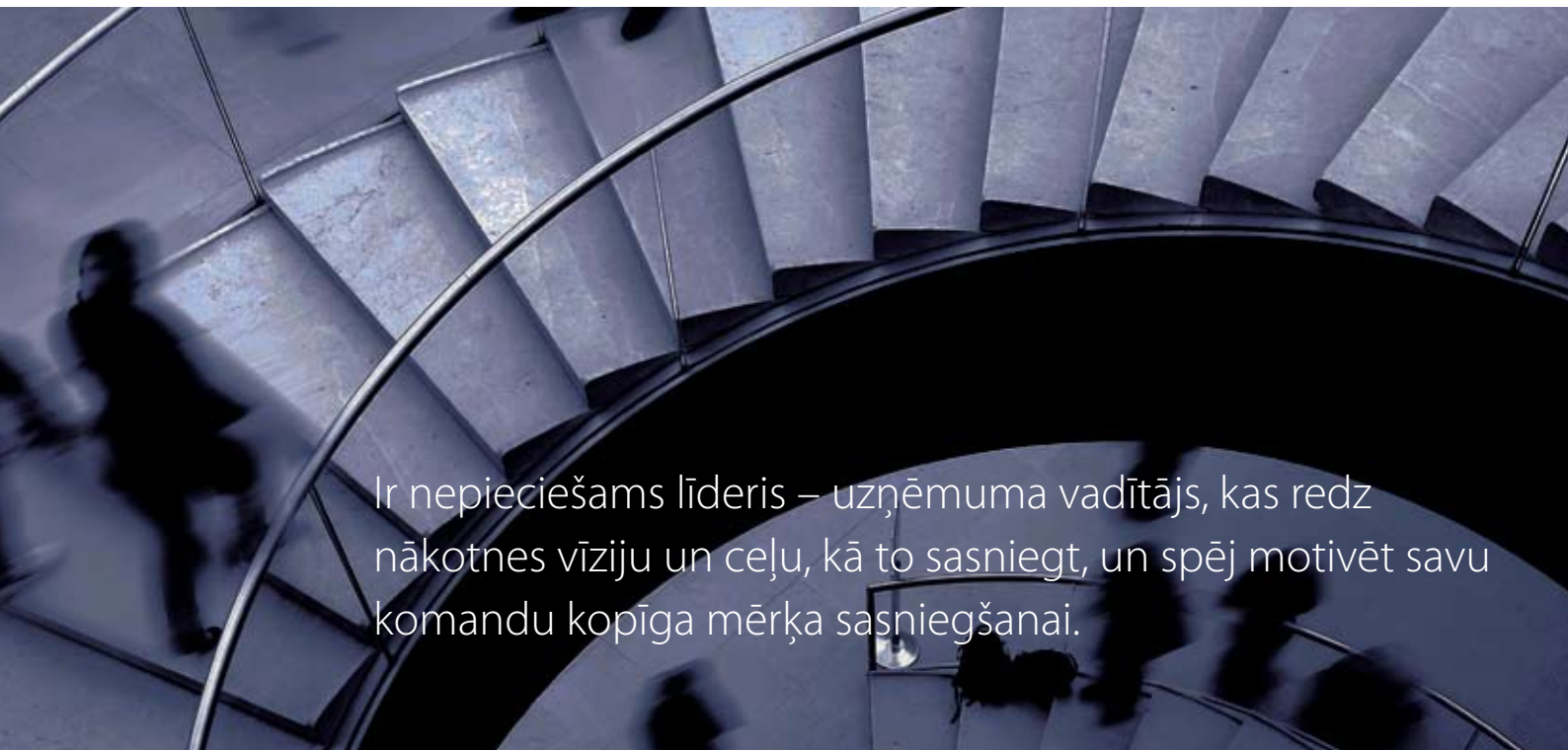
"Jābūt, protams, arī pragmatikiem, kas tos ideju ģeneratorus, kas varbūt lidinās stratosfērā, tur pie zemes un saka — "ne tik strauji"! Bet, sākot uzņēmējdarbību, pārlicībai par sevi tomēr ir jābūt. Subjektīvo kritiku, piemēram, man nepatīk tava doma, tavs koncepts, viss, nemaz neņemam vērā. Bet, ja kāds saka — klausies, Vitālij, tu plāno darīt to un to, bet redz, vājā vieta ir tā, ka pēc sešiem mēnešiem pilnībā pietrūks naudas, — jāpadomā par to, vai piesaistīt papildu kredītus, vai tomēr nesteigties un ģenerēt kādu naudas plūsmu. Lūk, tādā kritikā ar izmērāmiem parametriem gan ir jāieklausās." (Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Būtiski ir ieklausīties, saņemt kritiku, censties gūt dažādu cilvēku — gan potenciālo klientu, gan nozares speciālistu — atsauksmes, lai labāk pielāgotu savu izstrādājumu vai pakalpojumu. Ja kritika netiek izteikta, iespējams, jāpadomā, vai mūsu koncepts ir patērētājam saprotams. Kritiku jāprot uzklaut, saprast un izmantot savā labā!

Iespējams, kritika nav izteikta, jo izstrādājums nav saprasts. Kopumā cilvēki, manuprāt, ir ļoti pozitīvi. Lielākā kritika ir jāizsaka pašiem, laba kritika ir ļoti vērtīga, bet grūti iegūstama. [...] Idejas radīšana ir process, kas veidojas un pārveidojas, un kritika ar to ir saistīta." (Inese Zīvere, "ZNAK")

"Ir bijuši šķēršļi. Spilgtākais piemērs — Zviedrijā vairāki konsultanti mēģināja izstrādāt standartu, kas nepieļautu mūsu tehnoloģisko sistēmu izmantošanu Zviedrijas tirgū. Šāds standarts, protams, pasargātu Zviedrijas iekšējo tirgu. Šķērslis pārvarējām, iesaistoties Zviedrijas standarta izstrādāšanas procesā, un paši kļuvām par Standartu komitejas locekļiem. Standarts, kas top pašlaik, noteikti būs mums daudz labvēlīgāks." (Jānis Ošlejs, "Primekss")

Idejas rodas atšķirīgas dzīves pieredzes un iesaistīto rezultātā, taču lēmums par jauna izstrādājuma vai pakalpojuma ieviešanu tirgū pamatojas uz idejas autora ticību tā veiksmīgai realizācijai un savu spēju apzināšanai.



Ir nepieciešams līderis – uzņēmuma vadītājs, kas redz nākotnes vīziju un ceļu, kā to sasniegt, un spēj motivēt savu komandu kopīga mērķa sasniegšanai.

Katra uzņēmuma centrā ir cilvēki, taču vadīšanas stils un uzņēmēju motivācijas avoti var būtiski atšķirties. **“Explorer”** un **“Exploiter”** – šie divi angļu valodas jēdzieni nozīmē attiecīgi “pētnieks” un “uzņēmējs”. Dažkārt tos izmanto arī uzņēmēju iedalīšanai noteiktās grupās. Pētnieka tipa uzņēmējs ir līdzīgs zinātniekam un vairāk domā par tehnoloģiju, metodi, kā nodrošināt jauno risinājumu, bet uzņēmēja tips vairāk domā par rentabilitātes nodrošināšanu, pārdošanas iespējām un naudas plūsmu. Šādu iedalījumu piedāvā Džeimss Gārdners Mārčs (James Gardner March), Stenfordas universitātes profesors, savā 1991. gada publikācijā *“A Dual Focus on the Firm”*. Jautājām uzņēmējiem, kurai no minētajām grupām, pēc viņu domām, tie atbilst. Atbildes ir apkopotas turpmākajā sadaļā.

Exploiter/ Uzņēmēju raksturo

- Operatīvā darbība
- Finanšu rezultāti
- Idejas īstenošana, praktiskums
- Pēc iespējas mazāks laika patēriņš
- Risku mazināšana un pārvaldība
- Efektivitāte

Explorer/ Pētnieku raksturo

- Zināšanas un izglītība
- Mainīgums, eksperimenti, atklājumi
- Bieži nav skaidrības par nepieciešamo laiku
- Lielāks risks ideju neieviešanai praksē
- Vairāk iespēju sadarboties ar citiem uzņēmējiem, pētniekiem
- Pirmatklājēja priekšrocības

Lai gan algots darbs bieži tiek uztverts kā atteikšanās no uzņēmējdarbības, tas neliedz kļūt par uzņēmēju jau esošā uzņēmumā. *“Intrapreneurship”* — šis jēdziens nozīmē jaunu ideju, izstrādājumu, virzienu attīstīšanu jau pastāvošā uzņēmumā. Tā kā intervijās jautājām arī par šo konceptu, būtiski to šeit paskaidrot. Angļu valodā *“intrapreneur”* latviski dažos avotos tulko arī kā *“inovators”*, bet *“entrepreneur”* atbilst jēdzienam *“uzņēmējs”*. Strikti nodalītas šīs definīcijas nav, bet par novatoriem runāsim sakarā ar jaunrades darbu, attīstot jaunus projektus jau esošā uzņēmumā, vienlaikus veicot ikdienas pienākumus un risinot vadības jautājumus. Pirmajā nodaļā minējam atšķirības uzņēmēja un menedžera darbā. Varētu teikt, ka novators ir uzņēmējs, kurš koncentrējas uz jaunrades elementu jau esošā uzņēmumā.

Cilvēks — uzņēmēju viedoklis

Cilvēkiem, meklējot savu vietu profesionālajā jomā, ir virkne dažādu iespēju. Pamatā tās tomēr ir divas — strādāt algotu darbu un veidot karjeru kā speciālistam savā nozarē vai dibināt savu uzņēmumu un piedāvāt savus izstrādājumus preču vai pakalpojumu tirgū. Tomēr izšķiršanās par labu algotam darbam vēl nenozīmē, ka uzņēmējdarbība vairs netiek apsvērta. Bieži vien cilvēkam sākumā ir būtiski izvēlēties nozari, kurā specializēties.

"Līdz tam, kamēr saproti, ko patiesi gribi darīt, ir jāizmēģina dažādas jomas, bet es neteiktu, ka būtu (uzreiz) jāsāk savs projekts. Kā jau teicu — ir jāpastrādā algots darbs dažādās jomās, lai saprastu, kas patīk. Ķīniešiem ir teiciens: "Ja mīli savu darbu, tev veiksies". Viņi uzskata, ka mīlestība pārveidojas enerģijā, bet enerģija pārveidojas naudā."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Kad un kā sākt?

Kā minēts iepriekšējā nodaļā, ir dažādi uzskati par to, vai uzņēmējdarbību labāk sākt tad, kad jau gūta pieredze kādā nozarē, vai arī labāk tūlīt pēc izglītības iegūšanas. Arī aptaujātajiem uzņēmējiem ir dažāda pieredze, bet lielākā daļa tomēr uzskata, ka viņu profesionālā darbība ir krietni veicinājusi pašiem sava uzņēmuma izveidošanu. Šādā kontekstā vēlreiz būtiski uzsvērt, ka ir jāizvēlas istā nodarbošanās un jāturpina attīstīt savas idejas, arī strādājot algotu darbu.

"Manuprāt, ir nepieciešama neliela pieredze, ir jāpastrādā uzņēmumos un jāiepazīstas ar to darbu, citādi ir grūtāk dibināt uzņēmumu, jo trūkst sapratnes par uzņēmējdarbību."
Gints Ernestsons, "Clusterpoint")

"Jā, bet tas ir ļoti individuāli un atkarīgs no katras personības — pazīstu cilvēkus, kuri ļoti veiksmīgi jau augstskolas pēdējā kursā vai nu izvēlējās atbilstošu diplomdarba tēmu, vai arī veiksmīgi sagādījās, ka, strādājot praksē, viņi ieguva nepieciešamās zināšanas uzņēmējdarbības sākšanai. Bet es arī vairāk sliecos piekrist uzskatam, ka tomēr vajag mazliet iepazīties un izprast procesus..."
(Mārtiņš Bērziņš, "Clusterpoint")

"Es gan uzskatu, ka uzņēmējdarbība ir jāsāk pēc tam, kad esi apguvis kādu profesiju — esi kļuvis par elektronikas inženieri, ķīmiķi vai celtnieku, jo tad tu "zini drēbi", un tie, kuri to spēj, lai sāk uzņēmējdarbību un īsteno savas idejas patstāvīgi."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Ir arī citāds viedoklis:

"Es gan uzskatu, ka uzņēmējdarbība ir jāsāk pēc tam, kad esi apguvis kādu profesiju — esi kļuvis par elektronikas inženieri, ķīmiķi vai celtnieku, jo tad tu "zini drēbi", un tie, kuri to spēj, lai sāk uzņēmējdarbību un īsteno savas idejas patstāvīgi."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Pamatā izšķiršanās ir katra paša ziņā, un uzņēmējdarbību var sākt arī algots speciālists, tiklīdz rodas laba izdevība vai arī pašam kļūst skaidrs, ka algots darbs tomēr nebūs istā izvēle.

"Varbūt tieši tā arī ir, ka, pabeidzis augstskolu, mēģināju kļūt par ekspertu finanšu jomā, bet jutu, ka tas man neizdosies, tāpēc atteicos no tā. Bija iespēja kļūt par labu speciālistu, veidot karjeru, kļūt par finanšu direktoru un ieņemt vēl citus amatus. Man paveicās, ka laikus sapratu, ka to nevēlos. [...] Strādāju dažādos uzņēmumos, sākotnēji tas bija profesionālais darbs, bet jutu, ka tas nav īsti tas, ko man gribas darīt. Gandrīz katrā uzņēmumā, kur strādāju, izmantoju iespējas to attīstīt, vairākas reizes nācās veikt uzņēmuma strukturālās izmaiņas, veidot jauna uzņēmuma struktūru vai arī pārveidot struktūrvienību par atsevišķu uzņēmumu ("intrapreneurship"). Man bija ļoti daudz iespēju apgūt uzņēmējam nepieciešamās iemaņas trijos lielos uzņēmumos. Tikai pēc tam sāku strādāt savā labā."
(Uldis Pabērzis, "Mobilly")

Ar Uldi vienisprātis ir arī kolēģis Kārlis Andersons, "Mobilly" valdes priekšsēdētājs, lai arī viņš uzskata, ka specializācija nozarē drīzāk ir priekšrocība nekā priekšnoteikums sekmīgai uzņēmējdarbībai:

"Varu izteikt tikai savas domas, bet man šķiet, ka tas, ka esi eksperts ražošanā, palīdz, jo pārzini jomu un tev ir kontakti tieši šajā konkrētajā industrijā. Bet, ja esi cilvēks, kurš visu var "samenedžēt" un spēj izvēlēties tieši to, kas tev vajadzīgs, jārikojas droši, nevajag vilcināties."

Man liekas, tā arī rodas tā sauktie "serial entrepreneurs" (uzņēmēji, kuri regulāri dibina un vada dažādus uzņēmumus), jo viņi grib darboties un viņiem ir labi kontakti."

Kārlis stāsta, ka viņa karjera sākās bankā, taču pēc Ulda uzaicinājuma viņš tomēr uzņēmās vadīt jaunu projektu — maksājumu apstrādes uzņēmumu "CityCredit", kas tolaik vēl bija pazīstams ar šāda paša nosaukuma preču zīmi, bet pašlaik tā nosaukums ir "Mobilly":

"Viss sākās ar sarunu pie alus kausa, nedomāju, ka jauka saruna, labs piedāvājums, bet — gan jau no rīta to aizmirsīsim. Nākamajā dienā Uldis zvanīja: "Kā tad ir, darīsim?". Tikāmies, aprunājāmies, un nākamnedēļ jau teicu savam iepriekšējam darba devējam, ka esmu izlēmis pievienoties Mobilly komandai. Man liekas, ka cilvēks nonāk vietā, kur viņam jābūt vai uz ko viņš tiecas. Zināju, ka nestrādāšu bankā visu mūžu, tad saņēmu šo piedāvājumu un diezgan drīz sapratu, ka vēlos attīstīt šo risinājumu plašākai lietotāju grupai."

Vienlaikus tas ir piemērs tīklošanās nozīmīgumam — Kārlis šo ideju pārrunāja ar Uldi augstskolas absolventu kopīgajā pasākumā, kas praktiski ir neformāla tīklošanās tradīcija.

Ja ir motivācija, bet nav pārlicības par savām iespējām, studijas uzņēmējdarbības vadīšanā var būt papildu atbalsts, resurss cilvēkam, kurš ir specializējies kādā nozarē un kuram ir iecere veidot savu uzņēmumu, bet vienlaikus ir šaubas par savām zināšanām un spējām uzņēmējdarbībā.

Tā, piemēram, Vitālijs Skrīvelis, viens no SIA "Pharmidea" dibinātājiem, par sagatavošanos sava uzņēmuma izveidošanai uzskata maģistrantūras studijas:

"Jautājums ir komplekss, jo ne tikai 16 gadu pieredze uzņēmumā "Grindeks" un tajā laikā izveidojušies kontakti, bet arī studijas uzņēmējdarbības administrēšanā ļāva ticēt, ka var pievērsties uzņēmējdarbībai un nav jāizgudro divritenis. Daudzi finanšu un menedžmenta jautājumi ir izklāstīti grāmatās, un tos var izmantot, pielāgojot savai idejai. [...] Būdams ražotājs 16 gadus, nolēmu apvienot pakalpojumu un ražošanas daļu. Pārlicību guvu, maģistrantūrā (MBA) studējot uzņēmējdarbības administrēšanu, — divus gadus mācījies sestdienās, svētdienās, lai iegūtu maģistra grādu. Biju nolēmis, ka 40. dzimšanas dienā uzdāvināšu sev šo grādu un mērķtiecīgi rīkojos, lai to iegūtu."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Būtiski, ka arī Latvijā ir kvalitatīvas studijas MBA (angļu val. Master of Business Administration — maģistrs uzņēmējdarbības vadīšanā) grāda iegūšanai, tāpēc arī potenciālie uzņēmēji, kas jau ir ieguvuši citu specialitāti, var papildināt savas zināšanas ar uzņēmējdarbības teoriju un prakses piemēriem. Protams, zināšanas par nozari neveidojas tikai no akadēmiskajiem avotiem, katram pašam ir jāseko līdzi aktualitātēm un jāizglīto sevi attiecīgajā jomā.

“Uzskatu, ka tas, ka esmu daudz lasījis un pētījis, palīdzēja man kļūt par tādu cilvēku un vadītāju, kāds esmu. Reizēm gribētos, lai lēmumu pieņemšanā būtu lielāka pieredze. Šāda vēlēšanās ir tad, ja rodas problēma, ko tik ātri nevar atrisināt. Zinu, kāda izglītība man vēl nākotnē jāiegūst saistībā ar izstrādājumiem un uzņēmējdarbību, lai veiksmīgāk varētu attīstīt savu komercdarbību.”
(Kristofs Blaus, “Mobilā izglītība”)

Eksperta viedoklis:

Uldis Cimdiņš komentē: “Mana pieredze liecina, ka ir vieglāk sākt biznesa projektu, ja ir mazāka izglītība. Kāpēc? Tāpēc, ka tad ir mazāk zināšanu par iespējamajiem riskiem, ar ko nāksies saskarties. Vairāk darām, mazāk domājam. Tas lieti noder uzņēmējdarbības attīstības sākumposmā. Tomēr, lai izveidotu ilgtspējīgu uzņēmējdarbību, izglītība uzņēmējdarbības vadīšanā un konkrētajā darbības jomā ir ļoti nepieciešama. Tā ļauj izvairīties no kļūdām, kas uzņēmējdarbībā dārgi maksā.”

Personība

Ja esi sevi pilnveidojis un radījis uzņēmējdarbības ideju vai jaunu izstrādājumu, pakalpojumu, tas droši vien nebūs vienīgais. Ja esi iemācījies domāt šajās kategorijās, tas kļūst par ļoti labu ieradumu, jo, kā ievadā minēts, uzņēmējam jāsaņem arī jaunrades spējas un jāizvairās no procesu uzturēšanas nemainīgā stāvoklī jeb status quo. Ir pastāvīgi jāattīsta jaunas idejas, tās jāapspiež, jārod jauni esošo izstrādājumu un pakalpojumu risinājumi un uzlabojumi, kā arī pilnīgi jaunas alternatīvas.

“Man patīk cilvēki — ideju ģeneratori —, kuri arī neslēpj savas idejas, jo ideju ģeneratoriem ideju parasti ir vairāk, nekā viņi spēj tās realizēt, un tas ir zināms nesavtīgums. Neciešu cilvēkus, kuri saka: “Man ir ļoti laba doma, ideja, bet nevienam nestāstīšu, jo tad man to nozags.”
(Vitālijs Skrīvelis, “Pharmidea”)

Kā minēts nodaļas ievadā, uzņēmējus novatorus dažkārt arī iedala atkarībā no viņu motivācijas — vai tā galvenokārt ir vēlme atrisināt kādu sarežģītu uzdevumu, profesionālais izaicinājums, vai arī galvenais vadmotīvs ir peļņa. Jāņem vērā, ka peļņai šajā kontekstā ir pozitīva nozīme, jo tā rodas no jaunas pievienotās vērtības, jauna risinājuma.

Var salīdzināt investoru ar zinātnieku — ja pirmais vairāk domās par projekta rentabilitāti, otrs domās par tehnoloģiju, operatīvo darbību, mazāk par finansiālo izdevīgumu. Otrā tipa cilvēki arī drīzāk paļausies uz profesionālo pieredzi.

“Protams, jebkuram uzņēmējam pamata mērķis ir gūt peļņu ar savu ideju, izstrādājumu. Tas arī bija mūsu galvenais motīvs uzņēmuma dibināšanai, jo mums bija pārliecība, ka šāds izstrādājums klientiem ir vajadzīgs, ka tas atrisinās klientu problēmas.”
(Gints Ernestsons, “Clusterpoint”)

Tomēr šāds dalījums ir visai kategorisks, un lielākā daļa uzņēmēju uzskata, ka viņi atrodas vidū starp šīm abām galējībām:

"Īsti nepiekrītu šim dalījumam. Patiesa izpēte vienmēr ir vērsta uz praktisku risinājumu rašanu, tā neskaita, cik eņģeļu var nosēsties uz adatas smailes. Praktisku izpēti var veikt gan zinātnieki, gan uzņēmēji. Ir daudz zinātnieku, kurus var uzskatīt par patiesiem inovatoriem, viņi rada inovatīvus un praktiski izmantojamus izstrādājumus, šādi cilvēki ir arī uzņēmēju vidū. Bet gan uzņēmēju, gan zinātnieku vidū ir cilvēki, kuri maļ tukšus salmus.

Patiesās inovācijas novērtējums ir tirgus pieprasījums, jo tikai tas apliecina, ka izgudrojumam piemīt patiesa vērtība."

(Jānis Ošlejs, "Primekss")

"Ja es uzskatu, ka inovators ir zinātnieks un uzņēmējs ir pārdevējs, tad es atrodos vidū, jo manā darbībā vienmēr ir pārstāvēti abi."

(Kristofs Blaus, "Mobilā Izglītība")

"Man liekas, ka pašlaik balansējam, pateicoties riska kapitālistiem, kuru mērķis, protams, ir veidot pelnošu uzņēmumu un ar uzviju atgūt savas investīcijas. Kā izstrādātāji vienmēr cenšamies rast jaunus risinājumus un attīstīt tos, tas vairāk atbilst "explorer" tipam. IT uzņēmumi jau ir ar zinātnisku noslieci, jo tie pēta jaunus risinājumus."

(Gints Ernestsons, "Clusterpoint")

"Uzskatu, ka vairāk atbilstam "exploiter" tipam, saskatām iespēju un to izmantojam, bet zināmā mērā esam arī "explorer", jo neviena no šīm iespējām negarantē, ka izstrādāto produktu novērtēs patērētāji. Tā ir tikai mūsu iniciatīva, esam panākuši to, ka šāda iespēja pastāv, un rūpējamies, lai tā gūtu atzinību cilvēkos."

(Kārlis Andersons, "Mobilly", par sevi un Uldi Pabērzi.)

Būtiska loma ir arī uzņēmēja raksturam, vēlmei vadīt, uzņemties atbildību, uzturēt radošo procesu, lai varētu novērtēt sevi, izprast savu domāšanas veidu. Iespējams, turpmāk minētās atziņas ļaus sevi labāk izprast: uzņēmuma izveidošanai uzskata maģistrantūras studijas:

"Motivācija veidot uzņēmumu izriet no rakstura, ja gribi būt neatkarīgs, ja gribi pats pieņemt lēmumus, pats lemt un būt par to atbildīgs."

(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Jāņem vērā arī tas, ka par savu ideju ir jācīnās un jābūt pacietīgam, pat jāpārveido savs dzīvesveids. Vairāki uzņēmēji min šādus piemērus:

"Strādājot ar tehnoloģiskajiem procesiem, nevari būt vienkārši mehāniķis — sēdēt astoņas stundas, izdomāt un tas arī viss. Problēma tev ir jārisina, un to nevar atrisināt mehāniski. Tas tā nenotiek. Tev ir jādomā par to arī ārpus darba laika. It īpaši, ja esi pilnībā iesaistījies šajā uzņēmējdarbībā, tev bieži vien ir daudz par to jādomā arī tad, kad esi viens, un bieži vien rodas domas un idejas, kuras vēlāk izanalizējot ar kolēģiem, var rast risinājumu. Tu esi centies kaut ko mainīt, meklēt, risināt. Ir tāds teiciens: "Zinātnieks naktī guļ un domā." (Vilnis Dārziņš, "Baltrotors")

"Kopš uzņēmējdarbības uzsākšanas esmu daudz ko mainījis sevi un pilnveidojis sevi.

Es ļoti daudz strādāju ar sevi!"

(Kristofs Blaus, "Mobilā Izglītība")

Darba ritms un atslodze

Kā zināms, uzņēmējam ir jātiek galā ar visai būtisku darba slodzi, bieži vien arī brīvajā laikā, tāpēc ir būtiski rast līdzsvaru, motivāciju un atbalstu, lai “nepārdegtu” un varētu sekmīgi strādāt ilgtermiņā. Jāiemācās atpūsties arī strādājot un gūt no tā prieku:

“Harmoniju rodu uzdevumu dažādībā. Uzskatu, ka uzņēmējdarbība neaprobežojas ar noteiktas preces izgatavošanu. Uzņēmējdarbībai ir sociāls raksturs, tajā ir iesaistīta grupa cilvēku, tādēļ ir svarīgi un harmoniju veicinoši novērtēt to kopumā.”

(Jānis Ošlejs, “Primekss”)

“Ja rodas nopietnas veselības problēmas — sākas locītavu sāpes, par sevi liek manīt kuņģa čūla vai arī rodas citas kaites, — ir jābeidz, šāda nodarbošanās tev nav piemērota. Izmaiņas veselībā liecina, ka esi uzņēmies par daudz vai ka tāda nodarbošanās tev nav piemērota. Īstenībā uzņēmējdarbība sagādā prieku cilvēkiem, kuri ir uz to orientēti, lai arī klājas grūti. Kā jau minēju: “Mīlestība transformējas enerģijā, bet enerģija transformējas naudā.” Ja tev tas patīk, enerģija rodas pati no sevis un tu kā lokomotīve vari doties uz priekšu, iedvesmojot citus.

Uzņēmējdarbībā nav svarīgs ātrums, īstenībā — svarīgs ir ritms. Gadalaiki mijas, diena mijas ar nakti — arī jūs nevarat nepārtraukti strādāt. Jums ir jāatpūšas. Pēc intensīva darba posma — jāsagatavo liels līgums, projekts — mēnesi veltiet atpūtai, pastrādājiet lēnāk, izmantojiet brīvās dienas, diskutējiet mierīgā gaisotnē, sarīkojiet mācības. Nevar visu laiku strādāt — tas rada veselības problēmas.”

(Vitālijs Skrīvelis, “Pharmidea”)

Bet kā to izdarīt? Kā uzņēmējs var atpūsties, ja ir tik daudz pienākumu un steidzama darāmā? Risinājums — stingri noteikt prioritātes un arī saprast, ka labi atpūties cilvēks strādā efektīvāk.

“Tad, kad rodas kāda jauna ideja, ir ļoti svarīgi izvēlēties, ko nedarīt. Ir ļoti vienkārši noslogot sevi 24 stundas. Bet tas nav produktīvi, jo kādā brīdī tu jūties noguris un viss apnīk, tāpēc ir svarīgi izvēlēties, koncentrēties, lai nenovirzītos no tēmas, izvēlēties, ko nedarīt. Ļoti būtiski ir kaut ko nedarīt, lai nesabojātu to, kas ir.”

(Inese Zīvere, “ZNAK”)

“Tiklīdz atstāju biroju, nedomāju par uzņēmējdarbību — aktuāli kļūst draugi, ģimene un atpūta. Pēc minūtes jau citādāk raugos uz lietām, ir citas intereses. No rīta līdz vakaram darbā ir viena prioritāte — rezultāts, bet pēc darba gribu labi justies, atpūsties, izvēdināt galvu. Jāatzīst, ka agrāk tā nebija — strādāju brīvdienās un darba dienās no deviņiem rītā līdz vienpadsmitiem vakarā, bet dienas beigās vienkārši iekritu gultā. Tagad tā vairs nav. Esmu sapratis, ka tā var dzīvot ne ilgāk kā gadu. Šāds režīms — septiņdesmit darba stundas nedēļā — bija ļoti nogurdinošs. Beidzot man tā gribējās atpūsties, ka es vienkārši sāku to darīt. Ja atpūtas laikā rodas kāda ideja, pierakstu to. Vidusskolā lasīju grāmatu, kā, visu pierakstot, galvu var atbrīvot no domām. Man tas lieliski der. Rodas ideja — pierakstu un turpinu atpūtu. Birojā pievērsos šīm idejām, apsveru tās un turpinu ar tām strādāt. Uzņēmējdarbībā, protams, esmu iesaistīts 24 stundas diennaktī, bet tas nedrīkst traucēt atpūtu. Ja brīvdienās prātā iešaujas ideja un man ir grūti sagaidīt pirmdienu, mazliet palasu, pameklēju, nodarbojos ar to, lai apmierinātu ziņkāri.”

(Kristofs Blaus, “Mobilā Izglītība”)

Būtiski ir neaizmirst to, ka arī pārējiem savas komandas biedriem nepieciešamības gadījumā jāatgādina, ka jāatpūšas, it sevišķi tagadējos relatīvi saspringtajos darba apstākļos.

“Protams, ka atslodze ir nepieciešama, un ik pa brīdīm saviem darbiniekiem atgādinām, ka vajag izmantot atvaļinājumu un aizbraukt “uzlādēt savas baterijas”, citādi ir grūti ģenerēt idejas, ja visu laiku esi kā vāvere ritenī. It sevišķi pēdējā laikā, kad ekonomiskā situācija nav pati labvēlīgākā, ir daudz problēmu un, protams, ir jāstrādā daudz vairāk.”

Cilvēks — uzņēmējs — līderis ir nepieciešams idejas ieviešanai dzīvē. Šie cilvēki ir aizrautīgi, enerģiski, viņus vilina adrenalīns. Šiem uzņēmējiem idejas ieviešana uzņēmējdarbībā nozīmē izaicinājumu ar peļņas potenciālu. Un šis izaicinājums ir ceļojums!

Eksperta viedoklis:

Uldis Cimdiņš komentē: "Ja tirgus ir attīstības fāzē, bieži vien ir pietiekami vienkārši kaut ko darīt, lai nodrošinātu klientu vajadzības apmierinošu izstrādājumu ražošanu. It īpaši viegli ir strādāt tad, ja tavs piedāvātais izstrādājums mērķa valstī ir deficīts. Šādās situācijās pietiek būt vienkāršam uzņēmējam (exploiter).

Attīstīto valstu tirgus ir piesātināts, atsevišķos tirgus segmentos pat pārsātināts, tāpēc tirgus iekarošanai nepieciešami novatoriski izstrādājumi, kas atsevišķās jomās ir būtiski pārāki par esošajiem. Te nu uzņēmējs viens pats netiek galā un ir jāiesaista pētnieki. Ļoti reti ir situācijas, kad pētnieks spēj būt arī labs uzņēmējs vai otrādi. Tāpēc galvenais ir vēlme un spēja sadarboties."

NO IDEJAS LĪDZ UZŅĒMĒJDARBĪBAI



Idejas evolūcijas procesā jaunam uzņēmumam ir jābūt ļoti elastīgam, jāspēj ātri reaģēt, lai varētu nodrošināt klientu piesaisti un radīt interesi tirgū. Pirms praktiskās darbības sākšanas ir ieteicams pārbaudīt, vēlreiz izvērtēt ideju un plānoto uzņēmējdarbības modeli, konsultējoties ar mentoriem un uzņēmējiem vai, piemēram, piedaloties biznesa plānu konkursā.

Protams, var nākties darīt arī tādus darbus, kas sākotnēji nemaz nebija paredzēti, varat atklāt, ka jauno izstrādājumu var izmantot arī citās nozarēs, un arī ekonomiskās attīstības cikli dažādās valstīs un nozarēs var būtiski mainīt jaunu uzņēmumu plānus. Tomēr, cīnoties ar ārējiem apstākļiem un izpildot dažādu veidu pasūtījumus, vienlaikus ir svarīgi saglabāt sava uzņēmuma darbības pamatvirzienu, attīstot tās kompetences, ar kurām cerat sekmīgi darboties un pelnīt ilgtermiņā.

Svarīgs uzņēmuma vadības pienākums idejas realizācijas sākuma posmā ir pārdošana un izstrādājuma vai pakalpojuma virzīšana tirgū, tomēr ir jāpatur prātā, ka uzņēmuma vadība, lai arī darbības sākumā tā pilda daudz dažādu funkciju, ilgtermiņā ir atbildīga par procesu organizēšanu un uzņēmuma vadību, un jaunu projektu attīstīšanu. Tāpēc ļoti svarīga ir atsevišķu uzdevumu deleģēšana konkrētiem darbiniekiem, kā arī jaunu spēju darbinieku iesaistīšana un motivēšana.

Dibinot uzņēmumu un izstrādājot biznesa plānu, uzņēmēji bieži vien cer sasniegt lielākus un labākus rezultātus īsākā laikā, nekā tas notiek īstenībā. Uzņēmējdarbības administrēšanā, lai arī tam nav stingra pamatojuma, par laika posmu daudziem jauniem uzņēmumiem uzskata četrus gadus pēc dibināšanas. Ja uzsāktajai darbībai nav pietiekamu rezultātu, minētajā laikā dibinātājiem jau būs izsīcis sākuma kapitāls un arī aizdotie līdzekļi jāsāk atmaksāt, arī paša uzņēmēja motivācija un darba spēju rezerves jau būs daļēji iztērētas.

Pārvarot pirmo attīstības posmu, ir būtiski analizēt sasniegto rezultātu, izvērtējot pieļautās kļūdas un sistemātiski uzlabojot sava uzņēmuma darbību.

No idejas līdz uzņēmējdarbībai — uzņēmēju viedoklis

Pielāgošanās un evolūcija

Jāņem vērā, ka sākotnēji plānotais uzņēmuma darbības modelis būs jāpielāgo tirgus svārstībām un, iespējams, arī jāmaina. Šajā ziņā vienisprātis ir vairāki aptaujātie uzņēmēji, lai arī vienlaikus viņi uzsver, ka būtiski ir saglabāt uzņēmuma pamatideju

"Protams, ka bija biznesa modeļi, bet jauniem uzņēmumiem no tā nav jāvairās. "Pharmidea" jau ir pārvarējusi trīs evolūcijas stadijas, un daļēji pat esam mainījuši konceptu jeb to, kas būs mūsu uzņēmuma pamatā, cenšoties tomēr saglabāt maza uzņēmuma virzību un nosakot, ka tās būs pretvēža zāles. Bet konceptu, kas būs tas, kas nodrošinās apgrozījumu, esam mainījuši. Reāli sākām darboties 2008. gada sākumā, kaut arī uzņēmumu nodibinājām 2005. gada decembrī. Divu gadu laikā tiešām esam evolucionējuši un, domājams, vēl evolucionēsim sava uzņēmējdarbības modeļa stabilizēšanā vismaz nākamajos divos gados."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

"Sākumā ideja bija ļoti plaša. Man ar kolēģiem radās doma, ka Latvijā kaut ko tādu ir iespējams ražot. Domājām par trim rūpnīcām — rotatoru, satvērēju un krānu ražošanu. Pašlaik praktiski ir tikai rotatori. Iesākām ar vecajiem darba galdiem, bet mums bija labi meistari."
(Vilis Dārznieks, "Baltrotors")

Vitālijs Skrīvelis arī skaidro nozares specifiku un to, kā viņiem jāpielāgojas tagadējiem standartiem un jāņem vērā lielie nozares uzņēmumi :

"Uzskatu, ka mazam, inovatīvam uzņēmumam savā jomā ir jārespektē lielie uzņēmumi, jo novatoriska ideja praktiski nenodrošina uzņēmuma izdzīvošanu. Tas ir tāpat kā ar Mikelandželo, kurš taisīja skulptūras un zīmēja uz sienām pēc pasūtījuma, bet brīvajā laikā gleznoja tos darbus, ko vēl tagad visi zina. "Pharmidea" komercdarbību veidoju tā, lai tā papildinātu trūkstošos komponentus zāļu ražotāju nozarē Baltijā. Šeit nebija neviena sterilo zāļu ražotāja onkoloģijai. Protams, pētīju arī globālās tendences, kas nepārprotami liecina, ka vēža gadījumu skaits pieaugs divu iemeslu dēļ, pirmkārt, attīstītās nācijas noveco un gadījumu skaits uz miljonu iedzīvotāju pieaug, otrkārt, arī jaunu cilvēku vidū saslimstība pieaugs, it sevišķi jaunattīstības valstīs, piemēram, Ķīnā, Brazīlijā, jo šajās valstīs ražošana ir tiktāl piesārņojusi apkārtējo vidi, ka piesārņojums izraisa arvien vairāk vēža slimību gadījumu."

Komanda

Lai nodrošinātu uzņēmuma konkurētspēju, ir būtiski izveidot spēcīgu darbinieku komandu, kas uzņēmumu tuvinās tā mērķiem. Vienlaikus, komandā apvienojot dažādus speciālistus, ir iespējams arī sabalansēt iepriekšējā sadaļā minēto peļņas un zinātnes aspektu. Kopā ir iespējams sasniegt vairāk un arī ātrāk izvērtēt dažādas ieceres, ja vien tiek nodrošināta skaidra saziņa un katram ir saprotama sava loma komandā.

Mārtiņš Bērziņš, "Clusterpoint":

"Mēs ar Gintu papildinām viens otru. Iespējams, Gints ir zinātniskā tipa cilvēks, kurš ģenerē lieliskas idejas, un es varbūt esmu tas, kurš izvērtē, cik komerciāli izdevīgi to visu var realizēt. Bieži vien mums ir diskusijas, kuru rezultātā izvēlamies to vai citu risinājumu. Citreiz es ģenerēju komerciālas idejas, bet Gints saka: "Nē, tehniski to nevar izdarīt, jo tas tehniski vēl nav iespējams vai arī maksā pārāk dārgi."

"Ir pierādīts, ka jebkurā uzņēmumā kolektīvais prāts ir spēcīgāks un arī objektīvāks par individuālo."

Līdz ar to tas ir arī efektīvāks nekā individuālais prāts. Uzņēmuma dibinātājam, īpašniekam vai līdzīpašniekam ir jāieklaušās kolektīvajā prātā, bet tikai tad, ja tā ir izmērāma kritika, nevis pēc principa "patīk - nepatīk".
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Interesanta ir arī doma, ka svarīgākās funkcijas uzņēmumā vēlams nodrošināt ar iekšējiem resursiem, nevis ārpalpojumiem, jo darbs ar to attīstīšanu uzņēmuma sākotnējās stadijās citādi ir apgrūtināts:

"Sākotnējo tehnisko darbinieku, kurš bija atbildīgs par sakaru uzturēšanu ar mūsu ārpalpojumu sniedzēju un administrēja sistēmu, nomainījām ar iekšējo programmētāju un atteicāmies no ārpalpojumiem. Joprojām ticu atziņai, ka attīstības procesā ārpalpojumi neder, jo šajā laika posmā ir diezgan daudz dažādu izmaiņu, un, ja tās grib īstenot pēc iespējas labāk, darbiniekam jābūt pieejamam."
(Kārlis Andersons, "Mobilly")

Kā veidojas komanda? Pieredze ir dažāda, tomēr relatīvi bieži tie ir bijušie kolēģi, kuri nolemj sākt kopīgu projektu. Arī no šāda viedokļa ir vērtīgi gūt pieredzi un iepazīt speciālistus, strādājot algotu darbu dažādos uzņēmumos. Ir svarīgi, lai uzņēmuma "kodolam" būtu pietiekamas darbaspējas, kapacitāte, lai piesaistītu arī citus resursus. Kolēģu grupa var kopīgi sākt uzņēmējdarbības projektu:

"Mūsu uzņēmumā visa pamatā ir radoša un uz rezultātu orientēta komanda, tādēļ arī ar to sākās uzņēmuma un tā biznesa idejas attīstīšana. Komanda netika īpaši veidota, esam domubiedri, nejauši gadījāmies kopā un nolēmām sākt šo uzņēmējdarbību."
(Inese Zīvere, "ZNAK")

Savukārt citos uzņēmumos mērķtiecīgi uzaicina speciālistus, kuriem ir nepieciešamā kapacitāte un zināšanas:

"Mēs ar Mārtiņu esam bijušie kolēģi, atkal satikāmies pēc 20 gadiem, turklāt nejauši. Programmēšanas rezultāts ir izstrādājums, un, tuvojoties tās nobeigumam, sākām izstrādāt pārdošanas stratēģiju.

Uzaicinājām Mārtiņu vadīt un veidot pārdošanu no paša sākuma, un viņš nu jau divus gadus to veiksmīgi dara."
(Gints Ernestsons, "Clusterpoint")

Svarīgi arī ņemt vērā, ka komandai nav jābūt lielai, galvenais ir nodrošināt uzņēmumam nepieciešamās pašas galvenās kompetences:

"Katram uzņēmumam ir jāizvērtē, ko var un ko nevar. Piemēram, mēs ar Uldi neviens neesam eksperts juridiskajos jautājumos un tos mēs deleģējam speciālistiem."
(Kārlis Andersons, "Mobilly")

Būtiskākais ir izveidot komandu ar dažādām kompetencēm, kas savstarpēji papildina cita citu. Tai nav jābūt milzīgai komandai, var izrādīties, ka pietiek ar diviem cilvēkiem, taču, manuprāt, svarīgi ir nevis vienam meklēt veidu, kā no idejas nonākt līdz uzņēmējdarbībai, bet meklēt palīgus, kuri spēs praktiski palīdzēt un ieteikt, kā ideju attīstīt par veiksmīgu uzņēmējdarbību. Sākotnēji iesaistījām tikai uzņēmēju tipa cilvēkus. Dizainerus iesaistījām tikai pēc tam konkrētiem uzdevumiem, specifiskākām idejām."
(Inese Zīvere, "ZNAK")

Interesanti ir tas, ka dažāda rakstura cilvēki spēj labi sastrādāties, svarīgi ir atklāt šīs personību sinerģijas uzņēmuma kodolā:

"Uzskatu, ka mums ar Uldi ir paveicies, ka mūsu "viļņi" ir dažādi un, kad vienam pietrūkst spara, otram tā netrūkst, un otrādi. Vadības līmenī esam panākuši ļoti labu saskaņu."
(Kārlis Andersons, "Mobilly")

Lai nodrošinātu saskaņu komandā, ir būtiski pievērst uzmanību komunikācijai — tad arī pārējos uzņēmuma līmeņos būs vieglāk izskaidrot mērķus un aktivitātes:

"Uzskatu, ka lielā mērķa komunikācija ir īpaši svarīgs uzdevums — ikvienam ir daudz interesantāk strādāt uzņēmumā, kuram ir liels mērķis. Mūsu uzņēmuma mērķis ir izgatavot izturīgu, ekonomisku un labai draudzīgu grīdu."
(Jānis Ošlejs, "Primekss")

Ne vienmēr viss ir jāizgudro pašam — ir pietiekami daudz labas prakses piemēru uzņēmējdarbībā, arī sekmīgu uzņēmumu, kuru metodiku var pētīt un daļēji pārņemt. Tā ir normāla prakse un dod labumu patērētājam, protams, ar priekšnosacījumu, ka strikti tiek ievērotas autortiesības un netiek kopēts pilnībā viss uzņēmuma koncepts. Kas bija piemērs aptaujātajiem uzņēmējiem?

"Mums tas ir "PayPal". Ļoti rūpīgi sekojam, kas vispār notiek maksājumos — ne tikai mobilajos, bet vispār maksājumos pasaulē. To, kas, mūsaprāt, atbilst mūsu situācijai, vai arī labās prakses nekautrējamies dažreiz varbūt arī kopēt. Esam "PayPal", kas pievērsies tieši mobilajiem maksājumiem."
(Kārlis Andersons, "Mobilly")

"Piemēram, "Mobilajā izglītībā" uzskatu, ka tas ir Stīvs Džobss (Steve Jobs). "Apple" izstrādā lieliskus produktus, mēs arī taisām savus produktus tādā līmenī, Stīvs Džobss saka — tā ir labi, tā ir slikti —, mēs tā arī darām. Savai komandai arī lieku izvērtēt, kas ir labs "Apple" un ko no tā varam izmantot, mācīties. Tā arī audzinu savus darbiniekus. "Apple" ir visā pasaulē atzīts tehnoloģiju uzņēmumu līderis. Mēs arī gribam par tādu kļūt." (Kristofs Blaus, "Mobilā izglītība")

Var neko nepārņemt no kāda ārzemju uzņēmuma, bet tik un tā tam sekot līdz, lai zinātu, kādi ir nozares standarti, kā klienti risina citas savas vajadzības un kur tavs uzņēmums ir attiecībā pret nozares līderiem. Piemēram, Mārtiņš Bērziņš no "Clusterpoint" min nozares standartu:

"Mums ir īpašs iebūvēts informācijas kārtošāns/filtrēšanas mehānisms, kuru principā šobrīd internetā nodrošina tikai "Google", citas tehnoloģijas attīstības ziņā stipri atpaliek."

Gints skaidro, ka dažādās nozarēs novērotais bieži vien dod impulsu jaunām uzņēmējdarbības idejām:

"Aklas sekošanas autoritātēm jau nav. Pašlaik konkurences līmeni pamatā uztur sekošana līdz tehnoloģiju attīstībai pasaulē, jo mūsdienās jau vairs nav tāda viena ģēnija kā Leonardo da Vinči, kurš viens pats visu izdomā un kuram seko pūlis. Patiesībā labus izstrādājumus var radīt uz tehnoloģiju sinerģijas, uz jomu pārklāšanās bāzes. Pamatā jauni risinājumi tagad tiek izstrādāti, apvienojot dažādu jomu zināšanas un autoritāti."

Jānis Ošlejs arī iedrošina meklēt labās idejas, tehnoloģijas, kas ir brīvi pieejamas, bet nav ieviestas praksē vai arī adaptētas kādai konkrētai nozarei:

"Mēģinām iesaistīt daudz speciālistu un apkopot komandas pieredzi. Mūsu izstrādājuma pamata sastāvdaļas ir zināmas jau sen; zinātnieki tās ir aprakstījuši dažādos izdevumos, mēs esam tās apkopojuši sistēmā."

Pirms ņemt rokā klausuli un zvanīt pirmajiem klientiem, rodas daudz jautājumu. Kā iegūt pirmos pasūtījumus un sākt ģenerēt arī ienākošās naudas plūsmu? Kā sameklēt īstos izplatīšanas kanālus, uzņēmumus, gala patērētājus? Kā tagadējā situācija iespaido iespējas sākt uzņēmējdarbību?

"Mūsu uzņēmējdarbības modelis bija citādāks, es piedāvāju dažiem iepriekš zināmiem klientiem cita veida darbus. Man vēl arvien izdevumi pārsniedz ienākumus, jo farmācijas jomā ražošanas attīstībai ir nepieciešami vismaz divi gadi, tāpēc uzskatu, ka Latvijas uzņēmumiem, pirmkārt, būtu jāstrādā kā pakalpojumu sniedzējiem. Ja tev ir maize, bet vēl nav sviesta un desas, vai vēl mazāk — ir tikai maize, tomēr esi iepazinis tirgu un zini, ka tavas kompetences un kapacitātes kaut kam der, tu ieguldi naudu savu izstrādājumu izplatīšanas tīklos, kanālos, tirgu apgūšanā."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Uldis Pabērzis un Kārlis Andersons arī dalās pieredzē par to, kas ir galvenais šķērslis, ieviešot jauno "Mobilly" samaksas sistēmu par automobiļu stāvvietām:

"Tā ir klasiska problēma, apburtais loks — kamēr nav klientu, tikmēr nav tirgotāju un, kamēr nav tirgotāju, nav klientu. Dažādām metodēm mēģinājām to pārvarēt — pat dāvinājām starta kapitālu cilvēkiem, lai viņiem nav papildu izdevumu, bet lai ir papildu ienākumi, kad viņi sāk lietot sistēmu."

Pamazām darbojāmies, un šķiet, ka tagad tas burvju loks jau būs ieplaisājis." (Uldis Pabērzis) Kārlis: *"Jā, pašlaik mums ir tieši tāds brīdis, ka varam pacelt galvu, uzelpot, paskatīties, kur atrodamies."*

Uldis: *"Rādītājs ir pirmie tirgotāji, kuri paši piesakās un grib izmantot mūsu sistēmu. Tātad jau esam salauzuši to apburto loku."*

Kārlis: *"Vai arī tie, kuri sākumā raudzījās skeptiski, tagad domā: "Šie zēni negatavojas atteikties, viņi ir uz palikšanu."*

Spēja nepadoties un spēja pielāgoties dažādiem ekonomiskajiem apstākļiem, meklējot jaunus attīstības ceļus, ir kopīga mūsu intervētajiem uzņēmējiem. Tieši mērķtiecīga savas idejas īstenošana ir viens no veiksmīgas uzņēmējdarbības priekšnosacījumiem.

Eksperta viedoklis:

Uldis Cimdiņš komentē: "Idejas ieviešana tirgū ir komandas darbs. Idejas pārvēršanai tirgū pieprasītā izstrādājumā parasti ir nepieciešams ievērojami vairāk laika un citu resursu, nekā sākotnēji plānots. Lielākā daļa kavējumu ir idejas autoru radīti. Visbiežāk sastopamā problēma – idejas autors vairās runāt ar citiem cilvēkiem par savu biznesa projektu. Viņš nemeklē un neiesaista ekspertus izstrādājuma tehnisko un dizaina īpašību attīstībā, nevelta pietiekami daudz laika klientu patieso vajadzību izzināšanai. Rezultāts ir izstrādājums, kas daļēji apmierina klientu vajadzības un ir maz pieprasīts. Citos gadījumos gatavajam izstrādājumam ir defekti, kurus vajadzēja novērst jau prototipu izgatavošanas fāzē."



Lai realizētu ideju, ir nepieciešams finansējums un pārdomāta tā izmantošana!

Uz naudu, uzsākot uzņēmējdarbību, var raudzīties no diviem aspektiem. Pirmkārt, lai realizētu savu ideju, ir nepieciešams finansējums, kamēr uzņēmums uzsāk ģenerēt ienākumus, kas sedz tā izmaksas.

Otrkārt, ir nepieciešama esošo finanšu resursu pārdomāta izlietošana, pēc iespējas ierobežojot izmaksas. Īsumā tiek atainoti iespējamie finansējuma avoti un naudas plūsma.

Finansējuma avoti

Dažādie avoti, no kuriem uzņēmēji var piesaistīt finansējumu, pamatā vērtē aizdevuma peļņu attiecībā pret risku to nesaņemt. Atkarībā no tā, kāda ir projekta peļņas un riska attiecība, var apjaust tos ārējos finansējuma avotus, no kuriem varēs piesaistīt finansējumu. Jāņem vērā, ka bankas, izņemot īpašas kredītu programmas, drīzāk nefinansēs jaunu, mazu uzņēmumu bez resursiem, kurus var ieķīlāt.

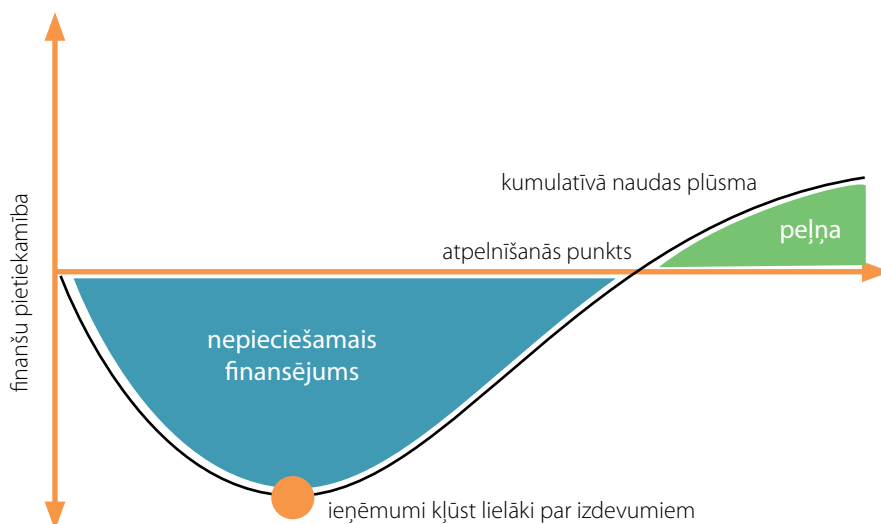
Kredīts kā finansējuma avots drīzāk ir piemērots lieliem uzņēmumiem, kuriem nepieciešami līdzekļi, lai paplašinātos vai veiktu kādas citas investīcijas.



Noderīgas saites:

Atbalsts uzņēmējdarbības uzsākšanai: www.altum.lv
Latvijas Riska Kapitāla Asociācija: www.lvca.lv
Latvijas Privāto Investoru Asociācija: www.biznesaengeli.lv

Pastāv tā sauktais “pamatkapitāla paradokss”, tas nozīmē, ka investoriem ir nauda, bet viņi uzskata, ka nav pieejami pietiekami labi projekti, kuros investēt. Uzņēmēji tajā pašā laikā sūdzas, ka ir projekti, bet nav finansējuma. Parasti investori — gan fondi, gan privātpersonas — investē mazāk, nekā sākotnēji paredzējuši, jo nav pārliecināti par projektu kvalitāti. Kā uzlabot šo kvalitāti investoru skatījumā? To var darīt, komplektējot spējīgu projekta komandu, uzturot regulāru komunikāciju ar investoru, meklējot drošas uzņēmējdarbības nišas, veicot priekšizpēti vai pilotprojektus (nav obligāti par dārgu naudu — var arī pašu spēkiem iegūt informāciju, konsultēties ar mentoriem, pārbaudīt izstrādājuma vai pakalpojuma testa versiju ar dažiem klientiem). Kvalitatīva idejas izstrāde un spējīga projekta komanda, pārdomāts uzņēmējdarbības modelis, objektīvas prognozes, izmantotie papildu informācijas avoti, varbūt arī citas jau piesaistītas investīcijas — visi šie faktori veicina investoru uzticēšanos un, iespējams, var samazināt procentu likmi, kuru investors prasa no biznesa projekta.



Naudas plūsma

Šī ir ļoti būtiska sadaļa jauniem uzņēmumiem un kļūst vēl jo svarīgāka laikā, kad valstī samazinās izaugsme un pasliktinās klientu maksājumu kultūra. Naudas plūsma norāda visus faktiskos izdevumus un ieņēmumus reālajā laikā, apkopojot tos katru dienu, nedēļu vai mēnesi. Naudas plūsmai ar maksimāli mēneša intervālu vajadzētu būt izplānotai vismaz pirmajam uzņēmuma darbības gadam. Lai sabalansētu izdevumus ar ieņēmumiem un uzņēmumam netrūktu apgrozāmo līdzekļu vai naudas līdzekļu un neiestātos maksātnespēja, ir būtiski analizēt ne tikai pārdošanas apjomus un izmaksas. Svarīgi ir arī debeta un kredīta aprites rādītāji — attiecīgi vidējais dienu skaits, kurās uzņēmums saņem samaksu par piegādātajiem izstrādājumiem, pakalpojumiem, un vidējais dienu skaits, kurā uzņēmumam jāsamaksā piegādātāju rēķini.

Turpmākajā grafikā ir attēlota naudas plūsma — visu faktisko ieņēmumu un izdevumu summa kopš uzņēmuma darbības sākuma. Jāņem vērā, ka starpība no nulles līdz zemākajam punktam, kurā ieņēmumi sāk pārsniegt izdevumus, jāsedz uzņēmuma pamatkapitālam un piesaistītajām papildu investīcijām — kredītiem, aizņēmumiem, citiem finansējuma avotiem. Ja ar uzņēmuma pamatkapitāla šim nolūkam varētu nepietikt, jau laikus jādomā par papildu finansējuma piesaisti.

Atpelnišanās līmeni (angļu val. — “break even”) tomēr parasti sasniedz vēlāk nekā sākotnēji plānots, tāpēc būtiski ir pārdomāt aizņēmumu nosacījumus, atdošanas termiņus, iespējas nepieciešamības gadījumā piesaistīt papildu finansējumu. Ņemiet vērā arī to, ka, novērtējot pēc atpelnišanās līmeņa gūtos līdzekļus, tie būtu jādiskontē — jānosaka to tagadnes vērtība.

Paskaidrojums: diskontēšana ir nākotnes naudas plūsmu pārvēršana tagadnes vērtībā, jo, piemēram, inflācijas dēļ konkrēts daudzums latu pēc gada var atbilst mazākam daudzumam preču. Uzņēmumu vai jaunu izstrādājumu kontekstā par diskontēšanas likmi var izmantot arī uzņēmuma aktīvu atdevi, lai saprastu, vai jaunais izstrādājums, pakalpojums nesīs papildu peļņu, vai arī labāk tomēr investēt uzņēmuma pamatdarbībā.

Finances — uzņēmēju viedoklis

Kas ir būtiskākais finanšu plānošanas elements jaunam uzņēmumam?

Atkarībā no uzņēmuma lieluma un pieredzes mainās arī tam pieejamie finansējuma veidi un tas, kurš finanšu pārskats ir visbūtiskākais. Lielākā daļa jaundibināto uzņēmumu uzņēmēju ar pārliecību norāda, ka lielākās grūtības viņiem saistās ar naudas plūsmu, turklāt jāatzīmē, ka par to galvenokārt ir atbildīga uzņēmuma vadība. Vitālijs Skrīvelis, “Pharmidea” dibinātājs, komentē, viņaprāt, būtiskāko finanšu plānošanas aspektu jaunam uzņēmumam:

“Pozitīva naudas plūsma ir īpaši svarīga, jo ir iespējams bankrotēt arī tad, ja ir laba ideja. Klientiem ir savi nosacījumi, kā viņi maksā. Ja neesi aprēķinājis naudas plūsmu pēc vissliktākā scenārija, pastāv liela iespēja, ka kļūsi maksātnespējīgs. Tāpēc uzskatu, ka pakalpojumu sniegšana lielam uzņēmumam nodrošina stabilus ienākumus, var samaksāt nomas maksu, algas, nodokļus. Tas ir ļoti būtiski.”

Grāmatvedība un finanšu plānošana nav viens un tas pats — jaunam uzņēmumam noteikti ir savas prioritātes. Uzņēmējam, protams, ir nepieciešami labi grāmatveži, bet nedrīkst neņemt vērā arī finanšu plānošanu, cerot, ka to veiks grāmatvedis. Jāiesaista zinoši speciālisti finanšu plānošanā — vai nu komandā, vai arī kā ārpalpojums. “Pharmidea” vadītājs to uzsver:

“Es pat uzskatu, ka visi sāk ar to, ka noīrē grāmatvedības pakalpojumus. Grāmatvedība naudas plūsmu neaprēķinās, ir vajadzīgs finanšu konsultants. Man palīdz MBA studijās gūtās zināšanas, esmu finanšu konsultants pats sev.”

Vilis Dārziņš arī dalās pieredzē par naudas plūsmas un nodokļu nomaksas plānošanu ražojošā uzņēmumā, kur izejmateriālu izmaksas ir būtiska daļa no izmantotajiem līdzekļiem. Viņa padoms ir sīki plānot naudas plūsmu, sabalansējot ieņēmumus ar izdevumiem un rēķinoties ar nodokļu sistēmas īpatnībām:

“Pašā sākumā procesu iesākt ir viegli, bet no personīgās pieredzes varu teikt — vēlāk kļūst grūtāk, jo sākumā vēl ir statūtkapitāls, bet turpmāk jau sākas naudas plūsmas problēmas un rodas jautājums, kur rast naudu, — vai lūgt akcionāriem, vai turpināt ieguldīt savus līdzekļus. Pats grūtākais ir tas, ka nodokļi ir jāmaksā no pirmās dienas un, ja saražo vienu vai desmit gabalus, nodokļus ir viegli nomaksāt. Bet pēc tam, kad sākas strauja attīstība, tiek iesaistīti papildu darbinieki attīstības veicināšanai, naudas līdzekļus tik drīz nevar atgūt. Piemēram, tu pārdod izstrādājumu un naudas līdzekļus atgūsi pēc 30, citos gadījumos pēc 60, 90, 120 dienām. Tu sāk izjust naudas līdzekļu trūkumu, jo procesu vairs nevari apturēt. Un tad — esmu domājis par jauniem cilvēkiem, kuri uzsāk savu uzņēmējdarbību un kuriem naudas ir tik, cik ir, — tu pieņem darbā papildu cilvēkus, par kuriem jāmaksā nodokļi, un ja tev nav nepieciešamo

finanšu līdzekļu un nav precīzi aprēķināts, kā varēsi samaksāt, ir ļoti smagi. Nav iespējams attīstīt uzņēmējdarbību, ja nekavējoties jāsāk maksāt nodokļi un nodokļu inspekcija uzreiz veic pārbaudes utt. Esam visu to pieredzējuši, un tas ir diezgan nepatīkami.”

Atbildot uz jautājumu, kas ir būtiskākais finanšu risks jaunam uzņēmumam, Kārlis Andersons no “Mobilly” min fiksētās izmaksas, kas arī ir būtiska naudas plūsmas daļa:

“Svarīgas ir pēc iespējas mazākas fiksētās izmaksas, jo, tā kā ieņēmumu apjoms nav prognozējams, ļoti drīz var “piezemēties”, jo nav finansējuma rezerves. Ja ieņēmumi un finansējums ir ierobežoti, labas idejas var arī palikt neīstenotas.”

Pat ja sākotnējais finanšu plāns ir rūpīgi izstrādāts, jābūt gatavam to atjaunot un pārveidot. Attīstot jaunas idejas, izstrādājumus, pakalpojumus, uzņēmējdarbības virzienus, lielākas vai mazākas korekcijas plānā, iespējams, tomēr būs jāizdara.

“Jaunā idejā ir ļoti daudz nezināmo. Tas ir atkarīgs no konkrētās situācijas — ar lielām investīcijām ir būtiski mazināt riskus un iesaistīt kompetentus cilvēkus. Ja finanšu resursi nav tik lieli, jāizvēlas cita stratēģija — riski jāmazina, izmēģinot un krājot pieredzi, strādājot palēnām, pakāpeniski, izvērtējot rezultātus un rūpīgi pārplānojot.”
(Inese Zīvere, “ZNAK”)

Vitālijs Skrīvelis no “Pharmidea” apstiprina, ka var nākties piesaistīt papildu finansējumu jau pēc projekta uzsākšanas, un piebilst, ka šajā ziņā jābruņojas ar īpašu neatlaidību un pārliecību:

“Īstenībā ar finansējumu ir visgrūtāk. Finansējuma sagādāšanā ir jābūt kā tankam — jūs rāpjaties sienai virsū tik ilgi — vienu, divas, trīs, piecas reizes —, kamēr izsitat caurumu un tiekat otrajā pusē, kur ir pieejama nauda. Nemēdz būt tā, ka kāds pasniedz naudu “uz paplātes” — jebkura banka, jebkurš investīciju fonds jūs apstrīdēs un atkārtoti pieprasīs pamatojumus. Ar to ir jārēķinās.”

Plānošanas nozīme

Lai sekmīgi pārvaldītu naudas plūsmu un arī izdarītu pamatotus pieņēmumus, ir jābūt labai informācijai, sapratnei par gaidāmajām izmaksām, kā arī pēc iespējas neitrālākam, neizskaistinātam, bet arī ne pārlietu kritiskam skatījumam uz sava uzņēmuma attīstības gaitu un pārdošanas rezultātiem. Izdarīt pareizus secinājumus nav viegli, cilvēka dabā ir optimistiski raudzīties uz saviem sasniegumiem, bet vienlaikus nedrīkst arī vieglprātīgi attiekties pret finanšu pieņēmumiem.

Uzņēmēji uzsver, ka biznesa un finanšu plāns nav tikai pārskats vai uzmetums, rakstītājam arī pašam jāizprot tā sadaļas. Sikumaina plānošana nav nepieciešama, bet rūpīgi jāveic ieņēmumu prognoze un izmaksu kontrole, pat ja tā nav ļoti detalizēta.

“Ticu biznesa plānam, jo tā nav papīra smērēšana, un pašam ir jāsaprot, ko un kā plānot, lai spētu sekmīgi strādāt un kontrolēt savus rezultātus. Aprēķinu daļa ir pati būtiskākā. Plāniem ir jābūt kodolīgiem, varbūt ne tik sarežģītiem. Nenoliedzami — jo labāks plāns, jo labāk veicas.”
(Inese Zīvere, ZNAK.)

Protams, visu nevar ieplānot un korekcijas būs jāveic, tāpēc jautājām uzņēmējiem, kā viņiem uzņēmuma attīstības pašā sākumā nācās koriģēt pieņēmumus par pārdošanas rezultātiem, ieņēmumiem un izmaksām.

"Īstenībā, manuprāt, ir tā — tu izstrādā finanšu modeli un, ja, pareizinot ar divi, viss sakrīt, ieņēmumu daļa ir pietiekama, to var darīt. Man liekas, ka 95% cilvēku mācās tikai no savām kļūdām, viņi nemācās no citu kļūdām. Tas, manuprāt, ir normāls, cilvēcisks process."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Arī Kārlis Andersons un Uldis Pabēzis min gūto pieredzi, lai arī turpmāk piebilst, ka nu jau sākuši daudz rūpīgāk plānot ienākošo naudas plūsmu.

Kārlis: "Īstenībā, man liekas, reiz divi — tā arī varētu būt."

Uldis domā, rēķina: "Jā, teiksim, tur ieguldīts divreiz vairāk nekā paredzēts. Un laiks — tas normāli, kā celtniecībā, ka laiks ir divreiz ilgāks."

Kārlis: "Šā gada budžetu veidojām, pamatojoties uz pagājušajā gadā paveikto, esam ļoti precīzi prognozējuši ieņēmumus un tos arī ievērojam."

Svarīgi mācīties no sākuma rezultātiem un attiecīgi pielāgot plānošanu, dokumentus, kontrolskaitļus un pieņēmumus, kurus izmantojat. Tas nozīmē ne tikai finanšu plāna, bet arī visa biznesa plāna pārskatīšanu.

"Biznesa plāns ir jāpārskata, lai saprastu, kādos rādītājos pārsniedzam vai nerasniedzam plānoto. Ja kaut kas ir piepildījies, cits automātiski tiek mainīts. Skaitļi ir būtiski, lai visu analizētu kopumā. Gūstot pieredzi, plānošana uzlabojas."
(Inese Zīvere, "ZNAK")

Protams, ne visiem uzņēmējiem pirmais projekts izdodas un nes peļņu — tas gan nenozīmē, ka jāatmet cerības izveidot jaunu, pārdomātāku uzņēmējdarbības modeli vai ka atgriezties algotā darbā nav iespējams. Lai arī, iespējams, ir zaudēti savi ieguldījumi un laiks, iegūtā pieredze vismaz daļēji to atsvērs.

"Pastāv liels risks, ka pazaudēsi tos līdzekļus, kurus ieguldīsi. Parasti jau tomēr sāk ar saviem iekrājumiem. Protams, ka zaudēsi laiku, ja nu tomēr uzņēmums bankrotē. Man liekas, ja esi bijis uzņēmējdarbībā, tava vērtība darba devēja acīs pieaug — vienmēr jau pastāv iespēja atgriezties algotā amatā. Vadītājam nav jāstāsta, ka tava alga nerodas no tā, ka sēdi no astoņiem līdz pieciem, bet gan no tā, kā tu veicini apgrozījuma un peļņas pieaugumu."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Pirmie rezultāti un to analīze

Kā īstenot finanšu plānu un sekmēt uzņēmuma rentabilitāti, kas ir svarīgākais attiecībā uz pārdošanas rezultātiem? Jautājām, kā uzņēmēji guva pārliecību par gaidāmo finanšu plūsmu.

"Kad licenci (-es) sāk pārdot, mēs priecājamies. Ņemot vērā mūsu ekspansijas plānus uz ārvalstu tirgiem un mūsu pašreizējo situāciju, vēl neesam tajā attīstības posmā, kad varam runāt par ļoti lielu peļņu. Pamatā darbojamies vietējā tirgū un kaimiņvalstīs, arī ar partneru tīklu starpniecību. Krīze ir ieviesusi savas korekcijas, jo arī partneri ir aizņemti ar savām problēmām, līdz ar to mūsu izstrādājumu, kas arī ir atkarīgs no partneru aktīvas darbības tirgū, pašlaik nepārdod tik lielā apjomā, kā cerēts. Tas arī mums liek pārskatīt ekspansijas plānus starptautiskajos tirgos, jo partneru piesaistīšanai un izglītošanai ir nepieciešami lieli naudas līdzekļi. Tam ir nepieciešamas investīcijas, un, runājot par "break-even point", 2—3 gadi ir jāuzskata par ļoti labu rādītāju, ja veicam strauju, agresīvu ekspansiju, ieguldot šim nolūkam tiek piesaistītās investīcijas."
(Gints Ernestsons, "Clusterpoint")

Tātad svarīga ir tendence, redzējums par to, ka klienti pērk izstrādājumu vai pakalpojumu un tiešām saprot tā pievienoto vērtību. Jau pirmo pārdošanas dienu laikā rūpīgi jāseko, vai klienti ir atsaucīgi un izmanto izvēlēto pārdošanas kanālu.

"Svarīgi, ka bija pirmais klients! Ievietojam reklāmu "Ilustrētajā Vēsturē", un pieteicās pirmie klienti. Pirmie trīs lati, ko saņēmām par pirmo pārdoto "Mobilo vēsturi", bija pirmie uzņēmuma ieņēmumi. Fantastiska sajūta toreiz! Ne tik daudz finansiālā ziņā, bet neatsverami pašsajūtai un motivācijai visu turpināt. Izstrādājuma laišana tirgū faktiski bija pieskaņota reklāmas publicēšanas datumam. Zinājām, ka noteiktā datumā, žurnālā būs reklāma A4 formātā, tāpēc visam jābūt gatavam. Piecos no rīta, dažas stundas pirms žurnāla nonākšanas pie lasītājiem, izstrādājumu pabeidzam, bet vienalga nevarēju aizmigt."

Pirmajā dienā mums bija tik klientu, cik aptuveni bijām gaidījuši. Pirmā diena un pirmā nedēļa patiešām bija rezultatīva!"
(Kristofs Blaus, "Mobilā izglītība")

Pirmie rezultāti dod būtisku papildu motivāciju uzņēmumam darboties un attīstīties, tomēr jāraugās, lai pārdošanas kanāli attīstītos un uzņēmums varētu palielināt pārdošanas apjomu, tērējot jau mazāk naudas uz katru jauno klientu:

Mums bija svarīgi pārliecināties, vai ir atsaucība šāda veida pakalpojumam. Kad par to pārliecinājāmies, sapratām, ka reklāmā varam ieguldīt arī vairāk naudas, lai informētu vairāk cilvēku. Ieguldot vairāk naudas, konstatējām, ka rezultāts nav tik labs, kā proporcionāli bija aprēķināts. Secinājām, ka nākamais klients mums izmaksā nevis vienu, bet piecus latus. Tad izstrādājām metodi, lai panāktu, ka katrs nākamais klients izmaksā mazāk, un izdevumi, tas ir būtiski, tiek atpelnīti pietiekami īsā laikā."

Šis punkts, kuru tu attēlo (rāda uz zemāko punktu naudas plūsmas līknē, skatīt attēlu 36.lpp), ir ļoti patīkams, jo līdz šim brīdim uz tikšanos ar akcionāriem jāiet, tā teikt, dziļi ieelpojot. Taču tad, kad šis punkts ir sasniegts un ieņēmumi pārsniedz izdevumus, un var paredzēt, ka būs vēl labāk, pie tam vairs nav jāprasa nauda izmaksu segšanai, tas ir ļoti patīkams mirklis."
(Kārlis Andersons, "Mobilly")

Šajā posmā gūto pieredzi var izmantot arī vēlāk, izstrādājot jaunus produktus vai pakalpojumus. Galvenais ir apjaust ieņēmumu potenciālu, nepieciešamās finanses līdz atpelnīšanās brīdim un kopējo projekta rentabilitāti. Ja ir šī drošība, tad var turpināt un mēģināt. Tāpēc ne visi uzņēmumi gatavo biznesa plānu katram izstrādājumam — svarīgi ir saprast, cik daudz nopelnīsiet. Uzņēmuma vadība tomēr nenodarbojas ar grāmatvedību, bet gan ar peļņas iespēju meklēšanu.

Protams, ir jābūt atdevei no investīcijām. Līdz ar to katrs ieguldījums ir jāveic, ja ir skaidrs, ka tas nesīs peļņu. Vērtējam arī oportūnistiski — ja varam ieguldīt un no tā gūt peļņu, to arī darām. Negatavojam plānu ļoti ilgam laika posmam.”
(Jānis Ošlejs, “Primekss”)

Citos uzņēmumos gan tiek veikta arī detalizētāka plānošana pat vairākus gadus uz priekšu. Tā kā paplašināšanās lielākoties tiek finansēta no iekšējiem resursiem, uzņēmēji ir pamatoti piesardzīgi. Tā, piemēram, runājot par situāciju, kad kāds klients lūdz izveidot jauna veida izstrādājumu, Vilis Dārznieks no SIA “Baltrotors” paskaidro:

“Uzreiz vērtējam — cik šādu rotatoru klients potenciāli nopirks gadā un atbilstoši aprēķinām efektu no šā izstrādājuma ieviešanas. Bet vienlaikus — nav interesanti šo izstrādājumu piedāvāt tikai vienam klientam, vērtējam, ka ir, piemēram, 50 uzņēmumi Vācijā, 30 uzņēmumi Itālijā, kas varētu to izmantot, domājam — cik rotatorus gadā varam pārdot, kā to var atpelnīt. Pamatā jau ir jautājums — kam? Kam vēl var piedāvāt šo izstrādājumu? Tas ļauj palielināt apgrozījumu, peļņas procentu. Līdz ar to tirdzniecības daļa strādā, lai nodrošinātu, kam piedāvāt jaunus izstrādājumus. Vērtējam perspektīvo attīstību, kādus izstrādājumus katrā valstī uzņēmumi ražo, un praktiski līdz 2013. gadam mums jau ir izskaitļots, kādus izstrādājumus turpināsim attīstīt.”

Uzņēmuma “Baltrotors” vadītājs uzsver, ka ārējo finansējumu jaunu produktu izstrādei piesaistīt ir grūti, jo klienti nevēlas ilgi gaidīt, bet finansējuma piesaistišanai nepieciešams laiks:

“Finansējumu jaunu produktu izstrādāšanai praktiski iegūst tikai no apgrozījuma, jo papildu finansējums — tas nozīmē papildu saistības, atsevišķam izstrādājumam mums nav laika piesaistīt atbalsta finansējumu.”

Arī makroekonomikas procesi ietekmē visus — gan tos, kuri strādā saskaņā ar plānu un pārbaudītu ekspansijas modeli, gan tos, kuri vēl mācās vai plāno apgūt ārzemju tirgus.

“Sākot pārdošanu, līdz 2008. gada trešajam ceturksnim izvērtējām visas prognozes, līdz sasniedzām 2008. gada ceturto ceturksni, kad visā pasaulē sākās drastiska lejupslīde, un tieši tajā brīdī sajūtām būtiskākās izmaiņas. Es teiktu tā, ja mēs visu būtu sākuši gadu ātrāk, uzskatu, mēs būtu veiksmīgāk īstenojuši ekspansiju uz ārzemju tirgiem, bet mēs, godīgi sakot, pirms gada samazinājām attīstības tempus, attīstība notika daudz lēnāk. Tomēr visumā bijām ņēmuši to vērā un bijām saņēmuši no investoriem idejas un komentārus, kā tam būtu jānotiek. Nevarētu teikt, ka bija būtiskas novirzes no mūsu sākotnējā plāna — tam es nevarētu piekrist. Izmaiņas un korekcijas pamatā ieviesa globālā tirgus situācija.”
(Mārtiņš Bērziņš, “Clusterpoint”)

Kopumā uzņēmēji brīdina, ka pret finanšu plānošanu ir jāizturas nopietni, mudinot gūt pieredzi, lai varētu labāk prognozēt ieņēmumus un izdevumus. Galu galā prasme atrast iespējas — peļņu nesošas tirgus nišas un jaunus izstrādājumus —, kā arī neatlaidība šo iespēju īstenošanā definē, kas ir uzņēmējs. Ar atsauci uz nodaļu “Cilvēks” jāatgādina:

“Atbildiet arī paši sev, vai esat iespēju vai problēmu cilvēks. Uzņēmējdarbību sāk iespēju cilvēki, kuri katrā lietā 80% gadījumu saskata iespējas, nevis problēmas.”
(Vitālijs Skrīvelis, “Pharmidea”)

Ir

Lai ideja būtu veiksmīga, ir nepieciešami klienti, taču ceļš uz klienta sirdi nav viegls. Kā atrast mērķi?

Ceļš pie klienta

Nemitīgas konkurences apstākļos uzņēmumi ir spiesti izstrādāt jaunus un oriģinālus produktus un rast risinājumus to pārdošanai. Efektīvs veids, kā uzzināt esošo situāciju tirgū un klientu attieksmi pret izstrādājumu, ir tirgus pētījumu veikšana. Jo konkrētāk un detalizētāk zināsi, ko izpētē gribat noskaidrot, jo efektīvāks būs pētīšanas rezultāts un īsāks laiks, kas nepieciešams pētījumam. Pētījumu rezultātā var iegūt gan vispusīgu, gan detalizētu informāciju par rūpīgi izpētītu atsevišķu problēmu. Pastāv sakarība starp informācijas plašumu un dziļumu — jo plašāku informāciju vēlaties iegūt, jo vispārīgāka tā būs. Lai iegūtu gan padziļinātu, gan arī pietiekami plašu informāciju par konkrēto problēmu, ir nepieciešams izmantot dažādu metožu apvienojumu.

Anketēšana ir salīdzinoši ātrs un vienkāršs paņēmiens, lai iegūtu informāciju no cilvēkiem diezgan drošā veidā.

Intervija ir piemērota metode, lai pilnībā saprastu respondenta viedokli, attieksmi vai pieredzi, kā arī lai labāk izprastu atbildes uz jautājumiem.

Datu un informācijas analīze ir izmantojama, lai analizētu pieejamu un uzkrātu informāciju, piemēram, klientu sūdzību, finanšu datu vai citu uzņēmumu darbības modeļu analīze.

Novērošana ir metode, kas ļauj iegūt visaptverošu informāciju par konkrētu procesu.

Fokusa grupas ļauj attīstīt konkrētu tematu padziļinātā intervijā, veicot grupu diskusiju, piemēram, reakcija uz priekšlikumiem, kopējo sūdzību izprašana — lietderīga mārketinga procesu izvērtēšanā.

Speciālie testi (Case study) ir dažādu uzdevumu izmantošana, lai pilnībā saprastu vai raksturotu respondenta attieksmi un uzvedību konkrētā situācijā.

Mārketinga pētījumi ir sevišķi būtiski, ja tirgū plāno ieviest jaunu produkciju, jo, veicot mārketinga pētījumus, var uzzināt patērētāju iespējamo reakciju un veikt nepieciešamos uzlabojumus. Pēc klientu segmentācijas un mērķa grupas noteikšanas jāveic mārketinga un pārdošanas aktivitātes.

Mārketings sevī apvieno procesu, kura laikā tiek identificētas, paredzētas un apmierinātas esošā un potenciālā klienta vēlmes nolūkā gūt peļņu. Savukārt, pārdošana ir klienta pārliecināšana, ka izstrādājums vai pakalpojums, ko piedāvājat, sniegs tieši to, kas klientam ir nepieciešams.

Organizējot mārketinga stratēģiju un aktivitātes, ir būtiski ņemt vērā četrus svarīgākos ietekmējošos faktorus:

īstais izstrādājums — izstrādājuma īpašības atbilst potenciālo klientu vajadzībām un vēlmēm;

atbilstoša un piemērota cena — cena, kas rada sajūtu, ka tiek maksāta atbilstoša cena par vērtību, kas tiks iegūta, iegādājoties izstrādājumu;

virzīšana tirgū — mērķa auditorija ir jāasniedz, izmantojot pareizos kanālus, un pareizā formātā;

pārdošanas vieta — precēm ir jābūt īstajā vietā un īstajā laikā.

Savukārt, pārdošanu galvenokārt atkarībā no uzņēmējdarbības specifikas organizē kā

B2C (*business to customer*) — izstrādājumu/pakalpojumu pārdošanu patērētājiem, galveno uzmanību pievēršot mārketingam, kā arī pārdošanai;

B2B (*business to business*) — izstrādājumu/pakalpojumu pārdošanu uzņēmumiem/juridiskām personām, galveno uzmanību pievēršot klientu attiecībām, mārketingam un sabiedriskajām attiecībām.

Intervētie uzņēmēji labprāt dalījās savā pieredzē, sniedzot ieskatu, kā tiek “bruģēts ceļš pie klienta” viņu uzņēmumos.

Ceļš pie klienta — uzņēmēju viedoklis

Uzņēmējdarbības galvenais mērķis (pēc definīcijas) ir gūt peļņu. Peļņas gūšanas pamats ir ienākumu ģenerēšana. Kāds ir vislabākais un efektīvākais veids, kā uzņēmumā ģenerēt ienākumus?

Protams, pārdošana. Administrācija, plānošana, kontrole, ražošana — tas viss būtu nieki, ja no saražotā nekas netiktu pārdots. Tieši šis sakarības dēļ būtisks aspekts veiksmīgā uzņēmējdarbībā ir pārdošana

*Mūsaprāt, pārdošana jeb mārketinga uzņēmumā ir pati galvenā funkcija.”
(Ivo Strante, Inese Zīvere, “ZNAK”)*

Kurš uzņēmumā īsti ir pārdevējs?

Uzņēmuma dibināšanas un darbības sākuma posmā bieži vien vadītājs vai dibinātāju komanda nodrošina pilnīgi visas uzņēmuma funkcijas — gan vadītāja un pārdevēja pienākumu, gan tehniski specifisko darbu izpildi:

*“Sākuma posmā nodarbojos ar pārdošanu, tagad nē — tas viss ir atkarīgs no tā, cik liels ir uzņēmums. Sākumā strādāju gan kā iepirkumu vadītājs, gan konstruktors, gan tirdzniecības vadītājs, bet tad iesaistījām ļoti zinošu tirdzniecības vadītāju, izveidojās profesionāla pārdevēju komanda.”
(Vilis Dārznieks, “Baltrotors”)*

*“Uzņēmumā mēs, vadītāji, nodarbojamies ar pārdošanu, strādājam arī ar izplatītājiem, kuri multiplicē mūsu pārdošanas funkciju.”
(Ivo Strante, Inese Zīvere, “ZNAK”)*

"Jaunu tirgotāju piesaiste ir mans uzdevums, tie ir draugi, lielle uzņēmumi un citi potenciālie klienti. Uzskatu, ka manas cilvēciskās prasmes ir pietiekami labas, lai es to darītu pats, bet uzņēmumā, kura darbības pamatā ir zinātnieku veikums, to, manuprāt, noteikti vajadzētu deleģēt. Katram uzņēmumam ir jāizvērtē, ko var un ko nevar."
(Kārlis Andersons, "Mobilly/CPS")

Atkarībā no darbinieku skaita mazākos uzņēmumos vairākas funkcijas veic ne tikai vadības pārstāvji, bet arī darbinieki. Šāda darba organizācija ir vērtējama atkarībā no situācijas — ja darba pienākumi ir saistīti, tad, iespējams, gan uzņēmuma īpašnieks, gan klients ir tikai ieguvējs:

"Mums ir svarīgi arī tas, ka viens cilvēks pilda vairākas funkcijas. Piemēram, pašlaik mūsu darbinieces gan apkalpo klientus, kuri zvana, gan arī no apkalpošanas brīvajā laikā pārdod pakalpojumu uz ārpusi. Iespējams, turpmāk, uzņēmumam attīstoties, minētās funkcijas ir jānodala, bet, iespējams, ka arī nē, izmantojot priekšrocību, ka apkalpošanu un pārdošanu veic vieni un tie paši darbinieki."
(Kārlis Andersons, "Mobilly/CPS")

Jo vairāk uzņēmumā ir darbinieku un jo ilgāku laiku tas darbojas, jo vairāk vadītājam sakrājas īstenojamu un analizējamu idejas, kā arī vairāk raīžu. Šis nu ir tas brīdis, kad uzņēmumā ir ieviešama atsevišķa pārdošanas komanda vai ir algojami pārdevēji. Protams, vadītāja līdzdalība pārdošanas procesu organizēšanā un attīstībā joprojām ir neatsverama un akūta:

"Pamatā ar pārdošanu ir jānodarbojas profesionālim/pārdošanas speciālistam, bet uzņēmuma vadītājam šīs funkcijas ir nopietni jāatbalsta, it sevišķi elastīgi evolucionējošos uzņēmumos."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

"Uzskatu, ka uzņēmumā ir jābūt atsevišķai pārdošanas daļai, bet tas nenožīmē, ka vadītājam nav jānodarbojas ar pārdošanu, tas nav tik viennozīmīgi mūsdienu uzņēmējdarbībā. Protams, ka lielos un svarīgos klientus pieklājas apmeklēt arī uzņēmuma vadītājam, tikties ar viņiem, tas ir normāli un atbilst uzņēmējdarbības etiķetei. Var teikt, ka būtībā pārdošanu veicam kopīgiem spēkiem — gan pārdošanas speciālisti, gan vadība."
(Gints Ernestsons, SIA "Clusterpoint")

Kā izrādās, intervētie Latvijas uzņēmumu vadītāji atzina, ka vadītājam savā izaugsmē nevajadzētu piemirst pārdošanas trikus un metodes, jo "lielākās un treknākās zivis" joprojām ir jāzvejo kapteinim.

"Mani pārdevēji jau sākotnēji strādāja kā profesionāļi, man faktiski viņi nebija jā māca. Tomēr neuzskatu, ka var nodalīt pārdevēju un vadītāja funkcijas. Klienta apkalpošana ir atkarīga no tā lieluma un potenciāla. Ja tas ir ļoti nozīmīgs un liels klients, dodos pats un pārdodu izstrādājumu. Bet tīri cilvēcīgi tomēr labāk izvēlos projektēt pārdošanu, mājaslapu, izstrādājumu, sacerēt reklāmas, lai piesaistītu klientu masas, nevis mēnešiem strādāt ar vienu "lielo zivi"."
(Kristofs Blaus, SIA "Mobilā izglītība")

Pārdošanas modelis

Kad uzņēmumā ir noskaidrots, kurš ir atbildīgs par pārdošanu, ir jāizveido pārdošanas modelis un pārdošanas/mārketinga aktivitāšu plāni. Vēlams, lai šo modeli un aktivitātes veido vadība kopā ar pārdošanas komandu, novēršot pārpratumus un veicinot pārdošanas mērķa izpratni, motivāciju un veiksmīgāku rezultātu sasniegšanu:

"Pārdošanā gan stratēģiju, gan aktivitātes gatavojam kopā ar pārdošanas komandu — domājam, kas būs pirmie klienti, kam pārdosim, kā pārdosim, cik mums ir jāpārdod utt. Līdz šim mums ir bijuši dažādi pārdošanas kanāli. Piemēram "Mobilā vēsture" ir masu produkts, tur svarīgs mārketinga, nevis tiešā pārdošana. Tam, kā pārdot mobilo saturu, pasaulē ir miljons piemēru, bet tik un tā veselu gadu meklējām savu pieeju pārdošanai."
(Kristofs Blaus, SIA "Mobilā izglītība")

Parasti atkarībā no izstrādājuma uzņēmumā un mērķa tirgū izmanto dažādus pārdošanas modeļus un stratēģijas:

"Mums ir divu veidu pārdošana — norēķins par stāvvietām uzņēmumiem un jaunu tirgotāju piesaiste, kuri pieņem maksājumus ar "Mobilly" starpniecību."
(Kārlis Andersons, "Mobilly/CPS")

"Mūsu uzņēmumā dominē tiešā pārdošana, jo katrs atsevišķais līgums ir ļoti apjomīgs, tādēļ to ir samērā maz. Mums ir savi cilvēki, kuri nodarbojas ar pārdošanu gan šeit, Latvijā, gan ārvalstīs, piemēram, Somijā, Zviedrijā. Ārvalstīs tie gan ir vietējie iedzīvotāji, kas pārzina kultūru un valodu."
(Jānis Ošlejs, SIA "Primekss")

Ja izstrādājums ir īpaši inovatīvs un pievilcīgs, vadībai ir daudz vieglāk veikt un organizēt pārdošanas procesu, jo izstrādājums attiecīgajā nozarē ir gana spējīgs pārdot pats sevi:

"Mūsu izstrādājums ir pietiekami interesants un neparasts, tāpēc tas pats piesaista lielu daļu potenciālo klientu un rada atsaucību. Nav bijis tā, ka kāds būtu ļoti jāpārliecina par mūsu izstrādājumu. Protams, pirmos klientus meklējām pazīstamu cilvēku vidū un, izmantojot pieejamos kontaktus, — zvanījām, gājām, iepazīstinājām ar izstrādājumu un vērtējām, kā tirgus reaģē. Ir ļoti svarīgi, lai izstrādājums būtu pieejams un pamanāms."
(Ivo Strante, Inese Zīvere, "ZNAK")

Tomēr, lai kāds arī būtu izstrādājums, pārdošanas tendences un metodes mainās līdz ar jaunu izstrādājumu parādīšanos tirgū, jaunu tirgu iekarošanu, arī potenciālo un esošo klientu attīstība liek jūsu pārdevējiem pilnveidoties un mācīties:

"Pārdošana mazumtirdzniecības tirgū bija prasme, kas bija jāiegūst, jo nevienam komandā nebija pieredzes. Šo prasmi attīstījām iekšēji — uzaicinājām speciālistus, kuri mūs mācīja, bet zinošu pārdošanas menedžeri nealgojām. Mūsu darbinieks apmeklēja pārdošanas mācības, pēc tam aicinājām speciālistu uz uzņēmumu, lai viņš apstiprinātu mūsu zināšanas un izmantoto metodoloģiju. Sistēma, ko pārdošanai izstrādājām ar Uldi, visumā atbilda tam, ko mācīja pārdošanas profesionālis. Ar minimālu budžetu bija nepieciešams sasniegt tādu pašu rezultātu kā bankām, kuras pamatojas uz reputāciju un budžetu."
(Kārlis Andersons, "Mobilly/CPS")

Veidojot uzņēmuma pārdošanas politiku, noteikti jāņem vērā arī dažādi riski un kontroles mehānismi, piemēram, pāris stabilu klientu esamību pārdošanā uzskata par ļoti riskantu, jo nav garantijas, ka klients nebankrotēs vai nesāks ietekmēt uzņēmumu, jo viņš tomēr nodrošina nozīmīgu daļu uzņēmuma apgrozījuma:

“Pieredze liecina — ja orientējies uz vienu klientu, kā mums tas bija sākumā, klients faktiski diktē noteikumus, tāpēc ir būtiski piesaistīt dažādus klientus. Tas ir jautājums par atlaižu politiku. Ir atšķirība, vai klients iegādājas desmit izstrādājumus par vienu cenu, vai 1000 izstrādājumus par pavisam citu cenu. Taču pastāv risks — klients apgalvo, ka iegādāsies 1000 izstrādājumu gadā par attiecīgu cenu, bet gada laikā iegādājas divus izstrādājumus. Šāds risks vienmēr pastāv, bet tad ir jāmin skaitļi un jādiskutē. Protams, nevienam, ar kuru sākam sadarbību, nedodam atlaides. Apmēram 4—5 mēnešus visiem nosakām priekšapmaksu, līdz izprotam, kas tas ir par uzņēmumu, cik tas ir stabils un kā maksā.”
(Vilis Dārznieks, “Baltrotors”)

Tirgus izpēte

Lai arī bieži vien sabiedrībā atbalsta stereotipu, ka uzņēmējdarbības pamatā ir pieņēmumi, jo nekad neko nevar skaidri zināt, tomēr intervētie uzņēmēji pārliecināja, ka pārdomātā uzņēmējdarbības idejā un īstenošanā pieņēmumu ir maz un, veicot tirgus izpēti, tiek meklēti pierādījumi, fakti un ceļa zīmes. Iespējams, tieši šis ir viens no galvenajiem faktoriem, kādēļ šo uzņēmumu izstrādājumi ir tik veiksmīgi gan vietējā, gan ārvalstu tirgū:

“Pirms katra jauna projekta sākšanas veicam rūpīgu un vispusīgu mārketinga stratēģijas izveidi, izprotot mērķauditoriju, tās intereses, vajadzības pēc mūsu izstrādājuma, izvērtējot iespējamās šķēršļus, izstrādājuma pārdošanā, rūpējamies par to, lai katra izstrādājuma un mārketinga detaļa savstarpēji derētu un atbilstu izveidotajam mārketinga modelim.”
(Ivo Strante, Inese Zīvere, “ZNAK”)

Tirgus izpēte ir svarīga visos izstrādājuma dzīves cikla posmos, jau sākot ar idejas rašanos. Ja ideju par izstrādājumu neesat formulējis līdz smalkākajām niansēm, situācijas apzināšana nozarē palīdzēs paraudzīties plašāk un dziļāk un pārliecināties par sava lēmuma pareizību vai pirmajām pazīmēm, ka ideja pirms tās īstenošanas ir pielāgojama tirgum:

“Lēmums pievērsties pretvēža medikamentu izstrādei bija ļoti pamatots — pētījām, lasījām literatūru, izmantojām datu bāzes un noteicām prioritāros tirgus.”
(Vitālijs Skrīvelis, “Pharmidea”)

Līdz mūsdienām ir attīstījušies visdažādākie tirgus izpētes instrumenti, ir iespējams veikt anketēšanu, intervijas, izmantot fokusa grupas metodes, situācijas analīzi utt. Nodaļas sākumā ir minēts, ka svarīgi ir izvēlēties tirgus izpētes instrumentu, ņemot vērā analīzes mērķi:

“Sākot darboties, zinājām, cik ir stāvvietu, kāds ir mūsu apjoms un potenciāls, zinām, kāds tas ir vēl joprojām. Izmantojām arī fokusa grupu metodi, tas bija mans ierosinājums, jo šķita, ka ir laiks izmantot savas akadēmiskās zināšanas praksē. Neuzskatu, ka tās ieguvums bija liels, tomēr savas hipotēzes apstiprinājām, tādēļ arī nomainījām “CityCredit” ar “Mobilly”.”
(Uldis Bērziņš, Kārlis Andersons, “Mobilly/CPS”)

Ja pašiem nav zināšanu vai laika un cilvēku resursu, kam uzticēt dziļāku tirgus izpēti, ar jaunākajām tirgus tendencēm var iepazīties, izmantojot nozaru asociāciju vai citu organizāciju veiktos pētījumus:

"Pāris pētījumu esam veikuši, bet necenšamies nepārtraukti pētīt mērķauditoriju. IT industrijā gandrīz visus datus, lietotāju skaitu un viņu gatavību mainīt tehnoloģijas, investēt vai neinvestēt apkopo ļoti profesionāli avoti, Tā ir IBC grupa un citi uzņēmumi, piemēram, "Gartners" u. c. Tātad regulāri iepazīstoties ar minētajiem ziņojumiem, no kuriem daži ir par maksu, daži pieejami par brīvu, var arī noskaidrot tirgus tendences." (Gints Ernestsons, SIA "Clusterpoint")

Mūsdienās internetā dažkārt ir pieejams ne tikai jūsu nozares aktuālākais raksturojums, bet pat procesu apraksti, piemēram, kā jūsu lielākais konkurents organizē savus iekšējos vadības procesus. Tam ir arī otrs aspekts — vienmēr izvērtējiet, kādu informāciju un kam sniedzat par savu uzņēmumu.

Lai gan klienti un ceļš pie klientiem ir atšķirīgs katram no mūsu intervētajiem uzņēmumu pārstāvjiem, kopīga ir viņu cieņa pret klientu un tā vajadzībām. Mūsdienās māksla nav saražot, māksla ir pārdot!



Ar eksportu ekonomikā saprot vienā valstī saražotu preču un pakalpojumu pārdošanu citās valstīs.

Eksporta tirgi

Latvijā ar relatīvi īsu eksporta tirgu apguves pieredzi eksports ir izaicinājums dažādos uzņēmuma līmeņos: vadībai — stratēģijas un plāna izstrādē, pārdošanas daļai — eksporta klientu piesaistē un apkalpošanā, ražošanai – eksporta klientu vēlmju, prasību un pasūtījumu īstenošanai laikā. Tā kā darbs ar eksportu ir novitāte, uzņēmumi bieži praktizē “learning by doing” principu.

I. Eksporta tirgi un plānošana

Eksporta tirgu izvērtēšana un stratēģisko tirgu noteikšana – uzņēmumam ir jāizvērtē potenciālie eksporta noieta tirgi, ņemot vērā divus faktorus — informāciju par tirgiem, kā arī sava izstrādājuma vai pakalpojuma potenciālu konkrētajā tirgū. Ņemot vērā šos faktorus, uzņēmumam ir jānosaka tā stratēģiskie tirgi, kurus tas vēlas apgūt noteiktā laika posmā.

Eksporta vajadzību apzināšana – uzņēmumam, kas vēlas sākt vai palielināt eksportu uz jaunu tirgu, ir jāapzinās sava gatavība eksportam, pieejamie resursi, kā arī jāidentificē jautājumi, kas ir jāatrisina, lai uzņēmums būtu eksportspējīgs.

Eksporta tirgu apguves plānošana – stratēģiskā plānošana eksporta tirgu apguvē ir nepieciešama, lai nodrošinātu mērķtiecīgu tirgus apguves procesu un plānotu konkrētu rīcību un aktivitātes tā īstenošanai.

Eksporta uzsākšanas formula:

$$\text{eksporta darījums} = \text{piedāvājums (cena un kvalitāte)} \times \text{virzišana tirgū} \times \text{mērķa tirgus situācija} \times \text{veiksme}$$

II. Eksporta spējas izvērtēšana

Tirgus stratēģiskā izvirzīšana un prioritāšu noteikšana ir nozīmīgs posms uzņēmuma eksporta plānošanā. Izvērtējot ārējos tirgus, jāveic arī iekšējais audits – savu resursu un iespēju analīze, lai noteiktu, kas uzņēmumam ir jāuzlabo, lai tas būtu eksportspējīgs. Eksporta spējas izvērtēšana jeb audits ir jāveic vairākos aspektos:

1. eksporta stratēģijas gatavība un finanšu resursi;
2. pārdošanas spējas un zināšanas par tirgiem;
3. piedāvājuma gatavība – izstrādājums un mārketingi.

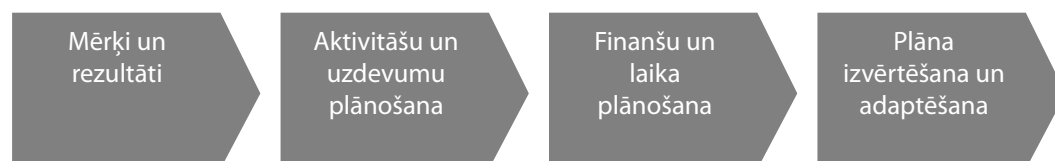


III. Eksporta tirgu apguves plānošana

Kādēļ plānot? Plānojot konkrētas darbības un aktivitātes, ikdienas darbs kļūs mērķtiecīgs un pārdomāts.

Realizējot plānotās aktivitātes, iespējams, uzzināsiet un atklāsiet informāciju, kas mainīs sākotnējo plānu, tādēļ paredziet laiku plāna izvērtēšanai.

Vislabāk ir plānošanu veikt kopā ar komandu, kas šo plānu īstenos vai arī būs tieši iesaistīta mērķu sasniegšanā. Pāris svarīgāko plāna sadaļu, kas jāapsver plānošanas laikā:



IV. Eksporta partneru piesaiste – definēšana, atlase, uzrunāšana

Tāpat kā sākot jaunu uzņēmējdarbību, arī eksporta tirgu apgūšanā kritiska ir klientu un partneru piesaiste. Lai piesaistītu eksporta partnerus/klientus, vispirms jums ir jābūt sapratnei par to, kāda veida uzņēmumi jūs interesē un ir jums piemēroti, ir jāveic šādu uzņēmumu atlase jūsu stratēģiskajos tirgos, šie uzņēmumi ir jāuzrunā, jāpiesaista, jāieinteresē un jāuzsāk ar tiem komunikācija par iespējamajiem darījumiem.



V. Tikšanās ar potenciālajiem partneriem un klientiem — vizīte uz eksporta tirgu

Visderīgāko informāciju par eksporta tirgu un sava produkta vai pakalpojuma potenciālu tajā ir iespējams iegūt, dodoties uz mērķa tirgu vizītēs, runājot ar potenciālajiem partneriem, apmeklējot izstādes un iepazīstoties ar sortimentu veikalos. Tādēļ, lai veiksmīgi startētu eksportā, uzņēmumiem ir regulāri jāapmeklē savi stratēģiskie eksporta tirgi.

Eksporta tirgi — uzņēmēju viedoklis

Jau sen vairs neesam tikai Latvijas iedzīvotāji, varam atļauties saukt sevi par Eiropas pilsoņiem un globālās politikas dalībniekiem. Šāda attieksme veicina starpkultūru komunikāciju un starptautisko tirdzniecību, kas grūtākos ekonomikas apstākļos ir viens no efektīvākajiem līdzekļiem, kā panākt valsts un uzņēmuma atveseļošanu. Neņemot vērā eksporta sāksanas rezultātīvās sekas, tā ir pietiekami nopietna un revolucionāra izšķiršanās, tāpēc daudzi Latvijas uzņēmumi to iekļauj savā apspriežamo jautājumu sarakstā.

*"Latvijā ir ļoti daudz brīnišķīgu uzņēmumu, to vienīgā problēma ir nespēja uzdrīkstēties doties uz citām valstīm. Esmu novērojis, ka pietiekami bieži, piemēram, Skandināvijas uzņēmumi ir sliktāk organizēti nekā Latvijas uzņēmumi. Diemžēl latviešiem ir mentālā barjera, viņi baidās vai neuzdrīkstas un domā, ka "tur" viss ir daudz labāks un smalkāks, bet tā nemaz nav."
(Jānis Ošlejs, SIA "Primekss")*

Stratēģisko tirgu noteikšana un ārvalstu tirgus izpēte

Īstenojot ideju par ārvalstu iekarošanu, bieži vien pirmais aspekts, kas tiek izlemts, ir valsts, uz kuru uzņēmums ir plānojis sākt eksportu, nevis konkrēts potenciālā partnera profils. Tieši Latvijas ģeogrāfiskais novietojums Eiropā vispirms ietekmē stratēģisko tirgu izvēli:

*"Stratēģisko tirgu noteikšanā pirmais faktors ir ģeogrāfiskais tuvums, tādēļ ka jebkuras tehnoloģijas ir jāatbalsta un uz vietas jābūt birojam ar darbiniekiem, kas šo atbalstu var sniegt, kas, protams, izmaksātu tās valsts algas, kurā šo biroju atver. Līdz ar to attiecīgi var arī aptuveni nojaust investīciju apjomu, kas nepieciešams ekspansijai uz ārvalstu tirgiem. Tas ir ģeogrāfiski specifisks uzdevums, un investīcijas mums ir nepieciešamas ne jau izstrādei, bet gan pārdošanas un atbalsta aktivitātēm, bez kurām tehnoloģijas nevar pārdot."
(Gints Ernestsons, SIA "Clusterpoint")*

Tomēr der atcerēties, ka ne vienmēr visās valstīs, kas ir tepat robežas tuvumā, var viegli sākt darboties.

Kopš Latvijas iekļaušanas Eiropas Savienības valstu kopienā īpaši ērts eksports un imports ir kļuvis tieši uz ES 27 valstīm, ārējā tirdzniecība ar citām valstīm var izrādīties daudz komplikētāka:

*"Ģeogrāfiskais tuvums līdz šim mums bija vissvarīgākais kritērijs ārvalstu tirgus izvēlē. Šajā procesā bija svarīgi koncentrēties uz kvalitatīvas grīdas izgatavošanu, nevis birokrātiskiem procesiem — šā iemesla dēļ nesākām eksporta aktivitātes uz Krieviju. Vēl ir svarīgi izvērtēt, vai tirgus spēj arī novērtēt uzstrādājuma īpašo unikalitāti un kvalitāti."
(Jānis Ošlejs, SIA "Primekss")*

Līdzās birokrātisko šķēršļu pārvarēšanai nepieciešamajai enerģijai svarīgi ir arī nenoniecināt un izvērtēt mazākas un tuvākas valstis, kas sākumā varbūt nešķiet tik daudzsološas kā lielie un bagātie/ maksātspējīgie ārvalstu tirgi:

*"Prioritāro tirgu mums nav, bet, piemēram, cilvēku skaitam valstī un arī tās tehnoloģiskajai attīstībai ir būtiska nozīme. Tajā pašā laikā mani pārsteidz Igaunija — maza valsts, bet iepērk no mums ļoti daudz produkcijas, jo tieši mūsu nozarē viņiem ir spēcīgi attīstīta hidraulisko krānu ražošana."
(Vilis Dārziņš, "Baltrotors")*

Stratēģisko eksporta tirgu identificēšana uzņēmumā ir daudz vienkāršāka un skaidrāka, ja uzņēmumam jau iepriekš ir izstrādāti citi saistītie uzņēmuma darbības attīstības dokumenti:

"Izvēloties stratēģiskos tirgus, pamatojamies uz mūsu izstrādājumu mārketinga stratēģiju."
(Ivo Strante, "ZNAK")

Ja uzņēmuma vadībai ir skaidra izpratne par izstrādājuma potenciālu, bieži vien rodas ambiciozas un grandiozas idejas par ārvalstu tirgu iekarošanu. Tad ir ļoti svarīgi izvērtēt sava izstrādājuma eksporta spēju, uzņēmuma iespējas nodrošināt izstrādājuma eksportu uz izvēlētajām valstīm un apzināt eksporta budžetu finansiālā un laika resursu izpratnē:

"Sākotnēji plānoju, ka iekarosim Vācijas tirgu jau ap šo laiku, bet nu esmu sapratis, ka vēl mums ir attīstības un sagatavošanās posms tepat Latvijā. Tad, kad izstrādājums būs pieprasīts Latvijā, tas būs pieprasīts arī Vācijā."
(Kristofs Blaus, SIA "Mobilā izglītība")

Eksports savā ziņā ir došanās nezināmajā. Tieši šā iemesla dēļ līdz ar eksporta spējas izvērtēšanu un savu resursu apzināšanu ir svarīgi apzināt iespējamos riskus, apsvērt visa veida eksporta tirgus un iespējas:

"Izšķir ātrās un lēnās iekļūšanas tirgus. Pirmajos ir viegli iekļūt, bet ir risks, ka tas neatmaksāsies, un ir svarīgi rast uzticamu vietējo partneri. Lēnās iekļūšanas tirgi, savukārt, ir stabili, bet tajos pastāv šķēršļi ienācējiem, ir ilgs iekļūšanas laiks, reģistrācija, piemēram, Rietumeiropā, Austrālijā, ASV."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Stratēģiski domājošs uzņēmuma vadītājs, kurš jau dibināšanas posmā plāno nākotnē iekarot ārvalstu tirgus, izstrādājot savu produktu un attīstot to vietējā tirgū, vienmēr ņems vērā, kā tiek radīti līdzīgi izstrādājumi ārvalstīs. Šāda pieeja uzņēmumu nodrošina pret risku un liekiem izdevumiem, sākot darbību ārvalstu tirgos, jo izstrādājums ir pilnveidojies līdz ar mērķa tirgus prasībām un attīstību un ir atbilstošā līmenī:

"Sistemātiski strādājam, lai apgūtu ārvalstu tirgus — vēl nav ar ko lielīties, bet mums jau ir identificēti tirgi, ar kuriem sāksim un ar kuriem sazināsimies. Pašlaik izvērtējam, cik SMS maksājumu ir Lietuvā un Igaunijā, un varam apgalvot, ka mums ir, uz ko tiekties, jo mūsu valstī ir zemāks līmenis

nekā tur. Mūsu mērķis ir sasniegt šo līmeni un panākt vēl vairāk. Jāņem vērā arī valstu atšķirīgās iezīmes — piemēram, Lietuvā šī maksa tiek pievienota tālruņa rēķinam."
(Kārlis Andersons, "Mobilly/CPS")

Ārvalstu tirgus izpēte

Ja uzņēmumam ir skaidrs, uz kurām valstīm eksportēt, ir ieteicamas visa veida aktivitātes, lai izprastu tirgu, tā īpatnības, esošo piedāvājumu un vajadzības. Viens no labākajiem veidiem, kā īsā, bet efektīvā laikā iepazīt tirgu, apzināt savus konkurentus, to piedāvājumu un cenas, kā arī potenciālos klientus, ir dalība izstādēs:

"Lielāko ieguldījumu darba sākšanai ārvalstu tirgos mums deva dalība izstādēs, kas nodrošina tiešu, nepastarpinātu kontaktu un auditorijas atgriezenisko saiti. Izmantojot tieši šo informāciju, pieņemam lēmumus par stratēģiskajiem tirgiem, izstrādājuma pielāgošanu, kā arī par potenciālo partneru piesaisti šajos tirgos. Katrai nozarei/industrijai un situācijai nav vienas receptes, katram ir savi plāni un idejas, un tad jāvērtē, kā tas darbojas. Svarīga ir potenciālo klientu atgriezeniskā saite — informācija, kas kalpo kā tirgus izpētes instruments."
(Inese Zīvere, "ZNAK")

Pieeju tirgus izpētei nosaka arī industrija, kurā darbojaties, un izstrādājums, kuru plānojat piedāvāt:

"Būdami celtniecības uzņēmēji, kuri paši veic darbu, esam ģeogrāfiski ierobežoti. Diez vai ir reāli, ka jebkad spēsim paši aizsūtīt strādniekus un iekārtas, lai veiktu betonēšanas darbus arī citās, ne tikai Skandināvijas vai Centrāleiropas valstīs. Tāpēc ģeogrāfiski attālās vietās tirgojam franšīzi jeb zināšanas par to, kā izgatavojam betona grīdas. Šobrīd franšīzes līgums ir noslēgts Lielbritānijā, atsevišķs sadarbības modelis ir izveidots Izraēlā, arī Armēnijas, Libānas un Korejas uzņēmumi ir ļoti ieinteresēti. Izvēlamies augošas valstis, kurās ir interese par augstajām tehnoloģijām, un tajās tad arī atveram savas franšīzes. Eventuāli ceram uzsākt darbību ikvienā pasaules valstī."
(Jānis Ošlejs, SIA "Primekss")

"Vērtējam potenciālo klientu skaitu valstī. Vairāk vai mazāk zinām mūsu izstrādājumu izmantošanas veidus un attiecīgi varam novērtēt uzņēmumu skaitu, kas šo tehnoloģiju varētu izmantot. Tas ir pamata kritērijs, jo attīstības nodrošināšanai nepieciešams palielināt klientu bāzi. Jo vairāk to palielināsim, jo pārliecinošāks būsīm nozarē kā "de facto" standarts."
(Mārtiņš Bērziņš, SIA "Clusterpoint")

Ārvalstu tirgus izpēte

Līdzīgi kā tirgus izpētē, arī potenciālo partneru piesaistē vērtīga ir dalība izstādēs:

"Dalība izstādēs ir interesanta, tur gan ir jāmeklē klients un ar viņu jārunā, lai uzzinātu viņa vajadzības. Izstādē 2—3 dienās var pagūt to, ko citādi var izdarīt pusgadā, dodoties pie klientiem. Protams, ar nosacījumu, ka attiecīgi jāsapagatavojas. Man šķiet, ka pietiek ar izstādi gadā, bet, protams, tā ir pareizi jāizvēlas. Rodas desmit kontakti, ar katru no tiem ir jāstrādā un tie ir jāizvērtē."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

"Piedaloties šogad izstādēs Kopenhāgenā, Parīzē un Londonā, piesaistījām vairākus ārvalstu aģentus, kuri nodarbojas arī ar mūsu izstrādājumu popularizēšanu, t. i., darbojas kā pārdošanas pārstāvji ārvalstīs. Pašlaik aģenti mūs jau pārstāv Zviedrijā, Vācijā, Anglijā un Portugālē. Vērā ņemams ir fakts, ka izstādes pēc savas būtības ir ļoti dažādas, piemēram, Londonas izstāde bija tik ļoti starptautiska, ka tajā varēja sastapt vairāk dāņu nekā izstādē Kopenhāgenā. Vislielākā atdeve bija tieši no izstādes Londonā."
(Inese Zīvere, "ZNAK")

Gadu pirms dalības izstādē ieteicams piedalīties tajā kā apmeklētājam, lai saprastu, vai tā atbilst jūsu vajadzībām, sniedz nepieciešamo informāciju un vai tajā ir iespējams tikties ar potenciālajiem partneriem. Tādā veidā kļūs labāk saprotams, kā gatavoties dalībai izstādē un varēs laikus apzināt, vai dalības izdevumi atmaksāsies un tiks sasniegts piedalīšanās mērķis.

"Pašlaik cenšamies veidot potenciālo partneru sarakstu, bet pēc tam noteikti domāsim par tirdzniecības misijām un piedalīšanos izstādēs. Ņemot vērā pieredzi, uzskatu, ka šis ir efektīvākais veids. Tur gan jāpiedāvā izstrādājums, nevis tehnoloģija. Ja piedāvā konkrētu izstrādājumu, vertikāli, var piesaistīt interesentus, kuri var kļūt par partneriem tehnoloģijas jomā."
(Gints Ernestsons, SIA "Clusterpoint")

Situācijā, kad mērķa tirgus kultūra ir sveša un uzņēmuma vadītājam un pārdošanas komandai nav zināšanu par attiecīgās valsts kultūru, par ātrāko un efektīvāko veidu, kā piekļūt potenciālajiem partneriem, uzskata aģentus jeb starpniekus, kuri pārdod jūsu izstrādājumu citā valstī. Aģenta lielākā motivācija pārdot jūsu izstrādājumu citā valstī ir procenti, ko tas saņem no pārdotā apjoma ienākumiem. Atrast aģentu ir vieglāk, ja attiecīgajā valstī ir kāds labi zināms cilvēks, kurš izprot jūsu izstrādājumu:

"Potenciālo partneru meklēšanu ārvalstīs organizējam ar savu aģentu — pazīstamu cilvēku — starpniecību. Līdz šim pamatīgāk esam domājuši un veikuši aktivitātes saistībā ar Igaunijas un Anglijas tirgu iekarošanu. Esmu runājis ar Tallinas Domes pārstāvjiem, viņu nostāja ir šāda — tiklīdz pārdosim savu tehnoloģiju Rīgas Domei, arī Tallina to iegādāsies. Tie ir jauni un inovatīvi risinājumi. Protams, ka viņi grib vispirms pārliecināties, kā tas tiks izmantots Rīgā. Savukārt Anglijā, Šefildā, jau vairākus gadus dzīvo mana paziņa, kura izprot mūsu izstrādājumu un plāno darboties Šefildas Domē. Ja izdosies, viņa mums palīdzēs šo ideju virzīt domē. Ja viņu neievēlēs domē, mēģināsim iekarot Londonu, kas ir lielāks, bet sarežģītāks tirgus. Tīmekļa un datorprogrammu tirgus Latvijā ir pārāk mazs. Tas ir kā izmēģinājuma poligons ar diviem miljoniem iedzīvotāju."
(Kristofs Blaus, SIA "Mobilā izglītība")

Ja nav paziņu citā valstī, kuri varētu strādāt par aģentiem, viena no alternatīvām ir atrast attiecīgās valsts iedzīvotāju, kuram ir pieredze jūsu uzņēmuma darbības nozarē.

"Mūsu izstrādājums ir ļoti sarežģīts, tādēļ ir svarīgi prast sīki un detalizēti izskaidrot tā īpašības. Mums ir svarīgi, lai produkts tiktu labi izskaidrots, tādēļ pārdevējus pieņemam patstāvīgā darbā, bieži, bet ne vienmēr, izvēloties attiecīgās tirgus valsts iedzīvotājus."
(Jānis Ošlejs, SIA "Primekss")

Pirms izšķiršanās — izvēlēties latvieti vai vietējo aģentu — ir svarīgi apsvērt visus "par" un "pret". Izvēloties cilvēku, kas ir vietējais ārvalstu tirgū, gan attāluma, gan kultūras atšķirību dēļ var rasties dažādi emocionāli konflikti, nesaprašanās un kontroles problēmas.

"Ja tas ir vietējais cilvēks, priekšrocība ir vietējā valoda, kontakti, kultūras sapratne. Problēmas rada tas, ka šis cilvēks ir tālu no Latvijas un viņu ir grūti kontrolēt. Mums bija grūtības, piemēram, ar pārstāvi Zviedrijā, kurš izrādījās diezgan blēdīgs un slinks. Latvijas cilvēkiem ir priekšrocība — viņi ir motivēti, jo viņi dodas iekarot Zviedriju, tas ir ļoti motivējošs faktors."
(Jānis Ošlejs, SIA "Primekss")

Pasīvāks veids (arī atkarībā no industrijas) — uzņēmumi var ievietot informāciju par sevi dažādās nozaru un to asociāciju datu bāzēs:

"Ir jāparedz 1,5—5 tūkstoši, lai ievietotu informāciju par produkciju starptautiskajās datu bāzēs, lai klienti tevi atrastu. Tādā veidā varbūt var iegūt desmit klientu, kuri interesējas, beigās varbūt paliek tikai viens, bet visi desmit ir jāizvērtē. Par datu bāzēm viedokļi dalās atkarībā no uzņēmuma, bet 2—3 specializētajās datu bāzēs informācijai par starptautiskajiem uzņēmumiem tomēr jābūt. Ja esi orientēts uz vietējo tirgu, protams, ievieto informāciju tālruņu katalogā, būs lēti un pietiekami."
(Vitālijs Skrīvelis, SIA "Pharmidea")

Mūsdienās viens no veidiem, kā piesaistīt klientus, ir "atslēgvārdu" apmaksa meklēšanas rīkos internetā, piemēram, samaksājot "Google" noteiktu summu, ir iespēja panākt, ka jūsu uzņēmums ir pirmais sarakstā, ja meklētājā ieraksta ar jūsu nozari saistītu vārdu, piemēram, "panel houses Baltics", "rapeseed oil manufacturing Eastern Europe" u. c.

Izmantojot šādu opciju, noteikti pārliecinieties, ka jūsu uzņēmuma mājas lapa ir reprezentatīva un tikpat intriģējoša un saprotama kā jūsu pozīcija meklēto uzņēmumu saraksta augšgalā, lai potenciālais partneris būtu apmierināts ar savu atradumu pēc pirmā peles klikšķa.

Mēs dzīvojam salīdzinoši mazā valstī, un, iespējams, esat ievērojuši, ka ārvalstu viesi labākajā gadījumā zina, kas ir Baltija un ka tā atrodas blakus Krievijai, bet tad, kad tiek minēta Latvija, ir nepieciešams papildu skaidrojums par tās atrašanās vietu un vēsturi. Tā kā tieši ģeogrāfiskais novietojums ir viena no mūsu lielākajām priekšrocībām, svarīgi ir to uzsvērt, piesaistot ārvalstu partnerus. Raksturojums — Baltijas jūra, tilts starp Eiropas Rietumiem un Austrumiem — automātiski kļūst arī par uzņēmuma priekšrocībām, salīdzinot ar tālākiem piegādātājiem. Pieejū tirgus izpētei nosaka arī industrija, kurā darbojaties, un izstrādājums, kuru plānojat piedāvāt:

Pirmo klientu ieguvām, izmantojot manis paša kontaktus, bet tagad katru klientu meklējam, pārbaudām. Izstādēs, protams, daudzi kontakti nenodrošina rezultātu, bet ir ļoti lielas iespējas piesaistīt papildu klientus.

Sākumā viens klients ieteica citam, un tā palēnām attīstījāmies. Atceros, pat veidojām īpašas brošūras par Latviju ar karti, Rīgas attēlu, kuras drukājām un izdalījām izstādēs, lai cilvēki zinātu, kas ir Latvija.”
(Vilis Dārznieks, “Baltrotors”)

Komunikācija ar ārvalstu partneriem un pirmie jautājumi

Ja potenciālo partneri ir ieinteresējis jūsu izstrādājums vai pakalpojums, sākas pats svarīgākais, bet vienlaikus pats sarežģītākais process — rezultatīva un veiksmīga komunikācija, kurai ir jāsagatavojas:

“Mūsu gadījumā pirmā komunikācija bija tieši izstādē, kur svarīgākais ir pirmais priekšstats — viss, kas ir redzams stendā, ko var aptaustīt un izpētīt. Būtiskākais jautājums ir cena. Latvijas cena diemžēl nav tik konkurētspējīga, lai to pieņemtu bez nosacījumiem. Cena vienmēr ir un būs svarīgs faktors, lai arī pie mums viss ir samērā dārgs. Arī mūsu gadījumā ne vienmēr pietiek ar unikālo dizainu, tas nav universāls arguments. Cena nav nekas briesmīgs un nepārvarams, tas ir faktors, kas visu laiku jāņem vērā un jāmeklē iespējas, kā cenu samazināt. Esmu novērojis, ka vairāki Latvijas uzņēmumi uzskata cenu par vienīgo faktoru, bet neņem vērā tik svarīgas lietas kā izstrādājuma atšķirības un dizains.”
(Ivo Strante, “ZNAK”)

Komunikācija ar ārvalstu partneri ir pats svarīgākais, lai sarunas un sākotnējais iepazīšanās posms vainagotos ar darījumu. Šā iemesla dēļ ir ļoti svarīgi apzināties, kādas valodas un prasmes jūsu nozarē un mērķa tirgū ir svarīgas darbiniekiem, kuri veiks šo komunikāciju:

“Protams, ja uzņēmums vēlas nodarboties ar eksportu, ir jāprot valodas, vēlams, lai vismaz puse darbinieku prastu kādu svešvalodu. Piedevām vēl ir 24 stundu likums — arī esošajam klientam ir jāatbild vēlākais 24 stundu laikā, vismaz pa e-pastu. Kaut gan, sazinoties pa tālruni, var panākt daudz vairāk, nekā sūtot 4—5 e-pastus, taču ir jābūt pietiekamām komunikācijas prasmēm.”
(Vitālijs Skrīvelis, “Pharmidea”)

“Pašlaik pārdošanas nodaļā mums ir 6—7 darbinieki, katrs prot vairākas valodas — vācu, franču, krievu, angļu, daļēji arī itāļu, jo strādājam tikai eksportam.”
(Vilis Dārznieks, “Baltrotors”)

Komunikācijai jābūt ne vien ātrai un efektīvai, bet arī organizētai un jārada priekšstats, ka eksports un potenciālais klients jūsu uzņēmumam ir prioritāte un ir ļoti gaidīts:

"Esam vairāki cilvēki, kuri ir vienlaikus iesaistīti komunikācijā, un strādājam kā komanda ar visiem ārvalstu partneriem. Līdz ar to šie uzņēmumi spēj ļoti brīvi komunicēt ar jebkuru no mums. Mums kā nelielam uzņēmumam ir viegli darboties, jo liela daļa komunikācijas notiek, izmantojot modernus rīkus, piemēram, "Skype" vai vienkārši čatojot kādā sistēmā. Ja ir neatliekams jautājums un klients redz, ka kāds no mūsu uzņēmuma ir tiešsaistē, viņš var gan piezvanīt, gan uzrakstīt savu jautājumu un uzreiz saņemt atbildi. Tas nodrošina daudz lielāku pieejamību."

(Mārtiņš Bērziņš, SIA "Clusterpoint")

intervētie uzņēmēji ir novērojuši, ka viens no pamata rādītājiem, kas liecina, ka potenciālais ārvalstu partneris ir svarīgs uzņēmumam, ir tas, ka vismaz pirmajās tikšanās reizēs piedalās arī Latvijas uzņēmuma vadītājs:

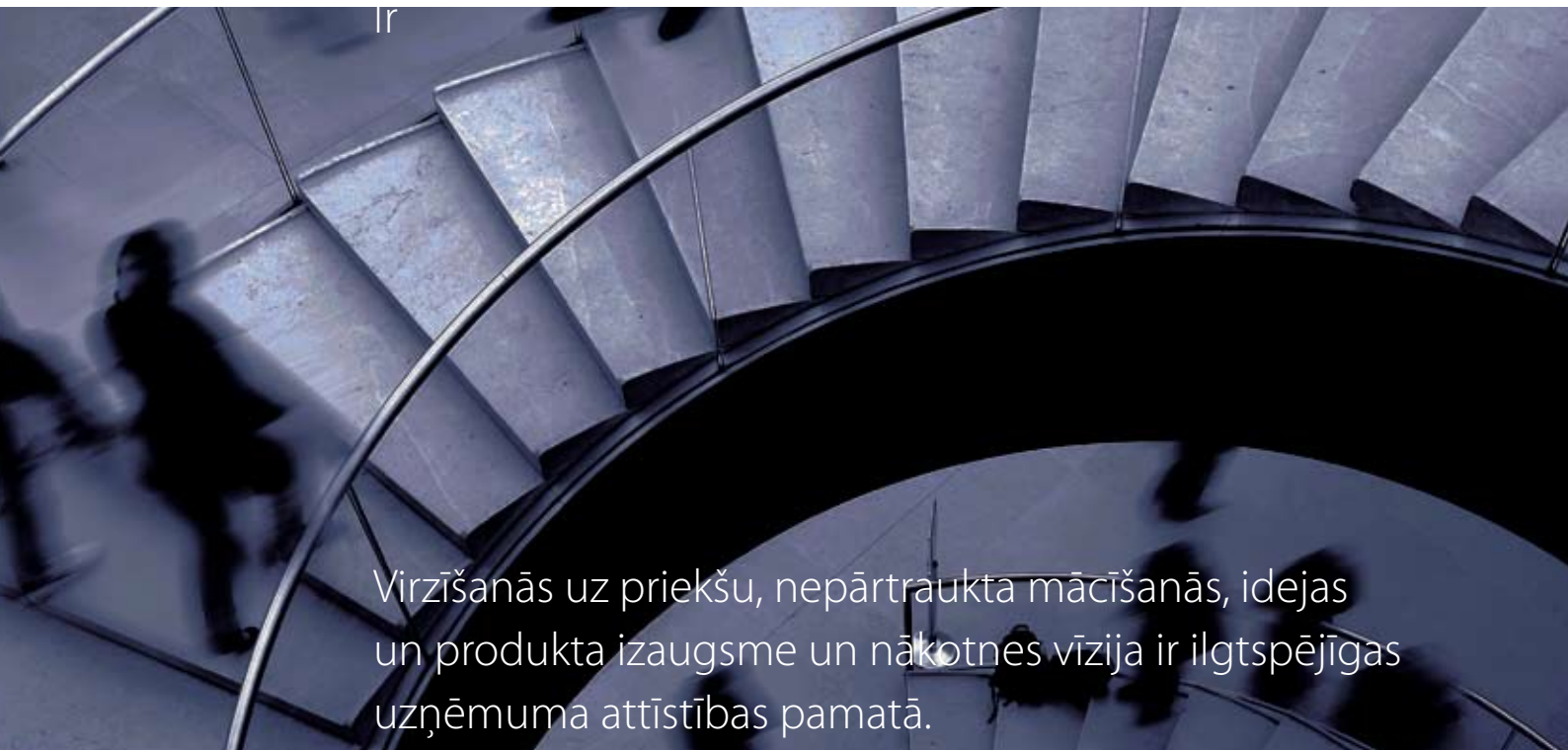
"Tomēr jāatzīmē novērojums, ka ārzemju klientiem patīk tikties ar pirmajām personām un pirmajās tikšanās reizēs ir jāpiedalās ne tikai pārdošanas speciālistam, bet arī vadītājam."

(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Lai cik motivēti un eksportspējīgi būtu Latvijas uzņēmēji, ir novērojama komunikācijas barjera nevis prasmju ziņā, bet psiholoģiskajā aspektā. Tas ir mūsu ierastais temperaments — pašapziņas un pārliecības trūkums, bailes mēģināt un neizdošanās risks. Jautājām vienam no veiksmīgākajiem un inovatīvākajiem uzņēmējiem padomu, kā pārvarēt šīs bailes un robežas:

"Katrs no mums bērnībā ir lecis no tiltiņa ūdenī. Bail ir līdz brīdim, kamēr ej pa laipu, kad lec, tad jau vairs nav bail. To der atcerēties, iekarojot jaunu tirgu. Bail varbūt būs līdz tam brīdim, kad pacelsiet tālruni, klausuli un veiksiet pirmos zvanu. Tad jau arī viss notiks — sākot rīkoties, bailes pāriet."

(Jānis Ošlejs, SIA "Primekss")



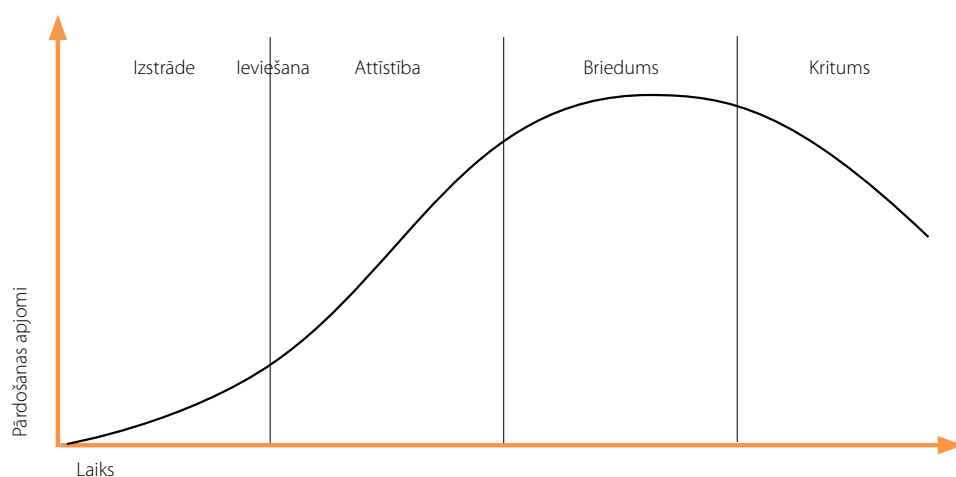
Virzīšanās uz priekšu, nepārtraukta mācīšanās, idejas un produkta izaugsme un nākotnes vīzija ir ilgtspējīgas uzņēmuma attīstības pamatā.

Attīstība un ilgtspēja

Uzņēmuma ilgtspēju nosaka gan tā profesionālā vadība, gan stratēģiska izstrādājumu/pakalpojumu attīstība, t. i., esošo izstrādājumu dzīves cikla posmu uzraudzība un jaunu izstrādājumu/pakalpojumu stratēģiskā plānošana un attīstīšana.

Izstrādājuma dzīves cikls ir laika posma no tā izstrādes līdz ražošanas sākšanai un pārdošanas pārtraukšanai.

- Izstrāde ir jauna produkta/pakalpojuma izstrāde un ieviešana tirgū.
- Ieviešana ir izstrādājumu ieviešana tirgū un pakāpeniska to realizācijas apjomu palielināšanās.
- Attīstība ir izstrādājuma atzišana tirgū un tā realizācijas jūtams pieaugums.
- Briedums ir izstrādājuma realizācijas apjoma pieauguma tempa pakāpeniska samazināšanās.
- Kritums ir realizācijas apjoma krasa samazināšanās, kritoties pieprasījumam pēc izstrādājuma/pakalpojuma



No mārketinga viedokļa izstrādājuma dzīves cikls nozīmē, ka:

- precēm/pakalpojumiem tirgū ir ierobežots mūžs;
- izstrādājuma/pakalpojumu realizācijai ir dažādi posmi un katrs no tiem nosaka nepieciešamību pēc dažādām stratēģijām;
- cena izstrādājuma/pakalpojuma dzīves cikla dažādos posmos var pieaugt vai samazināties, tā ietekmējot uzņēmuma peļņu.

Ņemot vērā iepriekšminēto dzīves cikla faktoru ietekmi uz uzņēmuma darbību un peļņu, svarīgi ir nemītīgi plānot gan uzņēmuma, gan izstrādājumu/pakalpojumu attīstību un jaunradi.

Līdzās attīstībai ilgtspējīga un stabila uzņēmuma darbības nodrošināšanā lielu ieguldījumu sniedz rūpīgi plānota un izveidota kontrole, kā arī kvalitātes vadības sistēma.

Iekšējās kontroles nozīmi uztver ļoti dažādi. Definīcija nosaka, ka iekšējā kontrole ir process, kas palīdz novērst riskus un sasniegt mērķus šādās jomās: efektīva uzņēmumu resursu izmantošana, ticama finanšu informācija un likumdošanas ievērošana. Reālajā dzīvē nepastāv viens konkrēts iekšējās kontroles sistēmas modelis, ko katrs kā paraugu var izmantot savā uzņēmumā. Galvenā loma iekšējās kontroles sistēmas izvēlē ir uzņēmuma vadībai, kas arī ir atbildīga par iekšējās kontroles sistēmas izstrādi un ieviešanu uzņēmumā.

Darbinieku attieksme un atbildības izjūta var būt atšķirīga, bet, kā liecina pieredze, uzņēmumu darbības rezultāti ir daudz labāki un ilgtermiņā daudz stabilāki, ja uzņēmuma vadība ne tikai vārdos, bet arī darbos atbalsta stingru iekšējās kontroles sistēmas ieviešanu un uzraudzību. Galvenais, lai tā nebūtu formalitāte, dokuments, kurā vien fiksēts kāda procesa apraksts. Iekšējās kontroles sistēmai, kas ir izstrādāta, saskaņojot iespējas ar vajadzībām, ir efektīvi jāpalīdz sasniegt tai izvirzītos mērķus.

Arvien vairāk klientu pasaulē apzinās kvalitātes nozīmi. Viņi kļūst prasīgāki un vēlas gūt pārliecību, ka uzņēmums izpildīs viņu vēlmēs. Sertificēta kvalitātes vadības sistēma liecina par uzņēmuma apņemšanos nodrošināt kvalitāti un klientu apmierinātību. Ieviešot kvalitātes vadības sistēmu, uzņēmums sekmēs klientu apmierinātības palielināšanos, pilnveidos uzņēmumā notiekošos procesus un nodrošinās saskanīgu uzņēmuma darbu. Tas var mazināt risku, ka klientu vēlmēs netiek izpildītas. Populārākā un visplašāk izmantotā kvalitātes vadības sistēma (KVS) ir ISO 9001 standarta prasībām atbilstoša pieeja. Šā standarta prasības ir vienlīdz lietojamas kā ražotājiem, tā pakalpojumu sniedzējiem un ir plaši pazīstamas visā pasaulē.

Attīstība un ilgtspēja — uzņēmēju viedoklis

Bieži vien, jau dibinot novatorisku izstrādājumu reprezentējošu uzņēmumu, sapņi un plāni sniedzas daudz tālāk par reģistrācijas apliecību un pirmo klientu. Ja izstrādājums ir inovatīvs salīdzinājumā ar tirgus situāciju, inovatīvai un uz attīstību vērstai ir jābūt arī uzņēmuma attīstības politikai:

“Esam savas darbības sākumā un praktiski viss, ko darām, ir ar domu par attīstību.”
(Ivo Strante, Inese Zīvere, “ZNAK”)

Uzņēmumi ar organizētu un stratēģisku darbību pašlaik un ar skaidriem nākotnes plāniem apsteidz savus konkurentus:

“Mūsu uzņēmums, līdzīgi kā visa nozare, ir augšanas stadijā, jo pietiekami daudz vēl ir skaidras naudas maksājumu, kas ir elektronisko maksājumu galvenais konkurents. Tendence ir piedāvāt uz pakalpojumiem balstītus izstrādājumus, nevis vienreizējas pārdošanas izstrādājumus. Ir dažādi abonēšanas pakalpojumi, mazie maksājumi kļūst pieprasītāki. Tomēr nevaram sevi pozicionēt kā mazo maksājumu veicējus, jo bankas un kartes nodrošina tieši to pašu. Drīzāk uzskatām savu izstrādājumu par maksājumu ar pievienoto vērtību, piemēram, stāvvietās veicam arī uzskaiti, nodrošinām kontroli, biļešu tirdzniecībā — arī to kontroli un reģistrāciju.”
(Kārlis Andersons, “Mobilly/CPS”)

Vislabāk uzņēmuma attīstības virzienus un mērķus var definēt pats dibinātājs vai idejas īpašnieks, jo ideja un/vai uzņēmums ir radies konkrētu emociju un vajadzību iespaidā, tās ir sākotnējais iedvesmotājs un dzinulis realizācijai. Uzņēmumā ar mazāku darbinieku skaitu tieši vadītājs/ dibinātājs ir tas, kurš arī citiem palīdz “uzburt” gaišo skatu par nākotni:

“Mans sapņu modelis sākotnēji paredzēja, ka darbinieki paši nāk klajā ar idejām un kopīgi izstrādā uzņēmuma stratēģiju, bet vadītājs tikai vada šo procesu. Tagad uzskatu, ka tas ir piemērots, ja ir vairāk cilvēku. Pašlaik kā vadītājs pats radu uzņēmuma vīziju un iepazīstinu ar to darbiniekus, bet tas nemaina to, ka ar darbiniekiem cenšos sadarboties, drīzāk uzskatu mūs par lielu ģimeni. Pēc iespējas cenšos ar darbiniekiem strādāt kā līdzīgs ar līdzīgu, nevis kā priekšnieks un padotais. Tā ir radošāk.”
(Kristofs Blaus, SIA “Mobilā izglītība”)

Lielākos uzņēmumos, kur ir vairākas vadošās personas, lēmumi par nākotni tiek pieņemti un attīstīti augstākā līmenī:

“Uzņēmuma attīstību parasti apspriežam vadības sapulcēs, mēģinot praktiski izlemt, kā realizēt dažādas idejas un risinājumus. Tā arī secinājām, ka vislabāk un visvairāk varēsim pārdot savu intelektuālo īpašumu, nevis praktiskos grīdas uzstādīšanas darbus.”
(Jānis Ošlejs, SIA “Primekss”)

Tomēr, lai cik rožaina izskatītos nākotne, vienmēr ir jāņem vērā, it sevišķi ražošanas uzņēmumos, ka galu galā kvalitāte ir viens no noteicošajiem faktoriem stabila un ilgtspējīga uzņēmuma darbības nodrošināšanai, tostarp arī konkurētspējīga izstrādājuma piedāvāšanai tirgū:

“Neticu lieliem, grandioziem plāniem, bet ticu skaidri formulētai uzņēmuma attīstības vīzijai. Tai ir ļoti liela nozīme, un tai ir jābūt. Jābūt ir arī darbarīkiem, — kvalitātes pārvaldības sistēmām —, lai to panāktu. Tām ir jābūt ļoti labā līmenī. Kvalitātes pārvaldības sistēmu esam veidojuši uzņēmumā jau no pašiem pirmsākumiem.”
(Jānis Ošlejs, SIA “Primekss”)

Izstrādājumu attīstība un izpēte

Izstrādājumu attīstība ir cieši saistīta ar uzņēmuma attīstību. Ar klientu saistītie rezultāti — jauni klienti, esošo klientu skaita pieaugums, apmierinātība ar izstrādājumu — tas viss veicina apgrozījuma un peļņas palielināšanos, nosakot arī uzņēmuma attīstību un izstrādājumu pilnveidošanu:

“Atjaunojam savu tehnoloģiju versijas vismaz reizi gadā, tādā veidā palielinot vērtību, ko klients iegūst, izmantojot mūsu produktus. Lūdzam esošo klientu un sadarbības partneru komentārus, rekomendācijas un ieteikumus, tādā veidā akumulējot zināšanas. No uzņēmējdarbības modeļa viedokļa programmatūras uzturēšana, jauno versiju pieejamība ir samērā labs ienākumu avots — tā ir liela daļa no programmatūras tehnoloģiju uzņēmumu ienākumiem. Jo vairāk ir šādu klientu, jo lielāka summa tiek akumulēta, līdz ar to šī ir viena no mūsu prioritātēm, un puse darbinieku to vien dara, kā regulāri izstrādā jaunas lietas, sekojot līdzī tam, kas notiek pasaulē. Mūsu priekšrocība ir tā, ka mums ir savs kods — intelektuālais īpašums—, kuru ātri varam papildināt atkarībā no klienta vajadzībām. Lielajiem rietumvalstu uzņēmumiem — pamēģiniet tiem palūgt izstrādāt papildinājumus — būs nepieciešami 2—3 gadi, un pa to laiku konkurents jau aizsteigsies priekšā. Klienti arī ir tie, kas pasaka un norāda darbības virzienu, jo viņi arī no savas puses seko līdzī tam, kas notiek pasaulē, kādas ir tendences viņu jomā, un tā ir ne tikai mūsu izpratne par attīstību, to ietekmē arī mūsu klienti.”
(Mārtiņš Bērziņš, Gints Ernestsons, SIA “ClusterPoint”)

Tomēr arī klientu vēlmēm un interesēm ir robežas:

“Ja klients pieprasa lielas izstrādājuma izmaiņas, atsakāties, bet, ja ir nepieciešamas tehniskas izmaiņas, sadarboties tās veicam. Lielie konkurenti, piemēram, vispār neņem vērā tehniskās izmaiņas, viņiem ir sava produkcija, kuru vari ņemt vai neņemt. Bet praktiski, ja izmaiņas ir samērojamas ar pārdodamo rotatoru daudzumu, mēs tās veicam.”
(Vilis Dārznieks, “Baltrotors”)

Izstrādājumu attīstība ir organizējama atšķirīgos veidos atkarībā no izstrādājuma un industrijas. Tas var būt cilvēks, kurš ikdienā nodarbojas ar izstrādājuma vai pakalpojuma pārdošanu, vai arī cilvēks, kura uzdevums ir domāt vienīgi par izstrādājuma attīstību, sekot līdzī nozares aktualitātēm un ikdienas darbā rast idejas izstrādājuma uzlabojumiem:

“Mums ir viens pilna laika darbinieks, kurš programmē un attīsta IT sistēmu. Bet iespējas meklējam paši, piemēram, apmeklējām klientu, saņemam piekrišanu, uzdodam mūsu izstrādātājam veikt attiecīgos uzlabojumus. Zinām, ka viņam patīk jaunās tehnoloģijas un ka viņš seko to attīstībai, un paļaujamies, ka tās arī tiks izmantotas pakalpojuma izstrādē.”
(Kārlis Andersons, “Mobilly/CPS”)

Par izstrādājumu attīstību var rūpēties arī vesela komanda ar specifiskām zināšanām, koncentrējoties uz konkrētas problēmas risinājumiem tagad un nākotnē:

“Mūsu Izpētes un attīstības departaments strādā ne tikai ar jauniem izstrādājumiem, jo arī pašreizējiem klientiem var ievadadzēties jaunu problēmu risinājumu pašlaik pieprasītajiem izstrādājumiem, piemēram, ja konkurents izveido tīrāku vai apvienotu izstrādājumu ar papildu īpašībām. Galvenās vajadzības ir tīrāka ražošana un drošākas zāles jeb atbilstība stingrākiem nosacījumiem, tāpēc izpētes un attīstības nodaļa ir arī problēmu risināšanas vieta mūsu un klientu izstrādājumiem. Izpētes un attīstības aktivitātes mūsu uzņēmumā īstenojam, apvienojot mūsu zinātnieku un komersanta pieredzi dialektiskā un sinerģiskā veidā.”
(Vitālijs Skrīvelis, “Pharmidea”)

Izrādās, lai patikami pārsteigtu tirgu, ne vienmēr ir nepieciešams izveidot jaunu riteni, pietiek, ja atrod jaunākos pētījumus par riepām un jaunākās paaudzes tehniku, un, apvienojot to, izveido sabiedrībai vajadzīgu izstrādājumu:

"Laika gaitā esam stiprinājuši savu izpēti un attīstības procesu. Mums ir vairāk pētnieku, tomēr pamata pieeja — iesaistīt daudz ārējo speciālistu ar praktisku pieredzi un apvienot tos komandā — nav mainījusies. Mūsu izstrādājuma katra atsevišķā sastāvdaļa bija zināma jau sen, mēs spējam esošās zināšanas apkopot, izveidojot jaunu, praktiski izmantojamu sistēmu. Ir ļoti daudz izgudrojumu, kurus tik vien kā vajadzētu apvienot sistēmā un iesaistot praktiskā precē."
(Jānis Ošlejs, SIA "Primekss")

No uzņēmumu sniegtās informācijas sadaļā par izstrādājumu attīstību var secināt, ka līdzko mehānisms, t. i., business, ir iedarbināts un griežas, vadītājiem rodas vēlme un interese izmēģināt arvien jaunas idejas un produktu izstrādāšanas iespējas. Neskatoties uz industriju atšķirībām, loloto ideju īstenošanu, attīstību un paša uzņēmuma dibināšanu uzņēmēji uzskata par vienu no labākajiem un efektīvākajiem iedvesmas avotiem tālākai darbībai un jaunām idejām!

Mašīnbūves nozarē:

"Pamatā jau ir zināšanas, pieredze un idejas, piemēram, par jauna veida hidromotoriem, tad šī ideja attīstās tālāk — par jaunākiem, lielākiem un vislielākajiem rotoriem. Līdz ar to, palielinoties apgrozījumam un uzņēmuma peļņai, automātiski rodas jautājums — kurp virzīties tālāk? Kā piesaistīt zināšanas? Cenšamies izmēģināt jaunus cilvēkus, no pārdesmit cilvēkiem esam atlasījuši labākos un apmācījuši, praktiski paiet 5—6 gadi, līdz viņi ir spējīgi radīt jaunus izstrādājumus. Mašīnbūvē nevar pieņemt darbā cilvēkus bez izglītības."
(Vilis Dārznieks, "Baltrotors")

IT nozarē:

"Pašlaik esam iecerējuši un ielānojuši tik daudz jaunu izstrādājumu, ka intensīva darba pietiek aptuveni nākamajiem pieciem gadiem. Tā ka pašlaik tikko kā viens izstrādājums ir pabeigts, uzreiz ķeramies klāt nākamajam. Šādā situācijā ļoti svarīga ir prioritāšu noteikšana, lai zinātu, ko no plānotā vajag izstrādāt tagad, ko pēc pieciem gadiem. Savukārt prioritāšu noteikšana pamatojas uz tirgus izpēti un aprēķiniem."
(Kristofs Blaus, SIA "Mobilā izglītība")

Radošajā industrijā:

"Mums ir pārāgri sākt uztraukties par mūsu izstrādājumu dzīves ciklu, tomēr, neņemot to vērā, aktīvi veidojam jaunus izstrādājumus, taču tas ir galvenokārt ar nolūku papildināt izstrādājumu klāstu un paplašināt iespējas, lai kļūtu par interesantāku sadarbības partneri gan izplatītājiem, gan mūsu mērķauditorijai — dizaineriem."
(Ivo Strante, Inese Zīvere, "ZNAK")

Izstrādājumu dzīves cikls

Izstrādājuma dzīves cikls ir laika posms no tā izstrādes līdz tā ražošanas sākšanai un pārdošanas pārtraukšanai. Zinot preces dzīves cikla posmu, var prognozēt un plānot uzņēmuma lēmumu pieņemšanu par izstrādājuma ražošanu un pārdošanu un citiem ar to saistītajiem jautājumiem. Izstrādājumu dzīves cikls ir atšķirīgs katrā industrijā atkarībā no izstrādājuma, to arī ietekmē dažādi apstākļi — gan ārējie, gan iekšējie:

"Izstrādājumu dzīves cikli ir ļoti specifisks jautājums. Mūsu nozarē tas veidojas atkarībā no krānu sadalījuma pa tirgiem. Galvenais ir garantija — ilgākā garantija pasaulē, divi gadi, kuru dod "Baltrotors"."
(Vilis Dārznieks, "Baltrotors")

"Celtniecībā izstrādājumu dzīves cikls ir ilgāks standartizācijas dēļ, jo izstrādājumam ir jābūt pierādāmi drošam. Savukārt, ilga standartizācijas un atzišanas process diemžēl krietni kavē progresu."
(Jānis Ošlejs, SIA "Primekss")

Izstrādājumu dzīves cikls dažkārt arī nav definējams, vienam un tam pašam izstrādājumam tas var mainīties laika gaitā, piemēram, atkarībā no klientu vēlmēm:

"Ir dažādi izstrādājumi, piemēram, no jaunas idejas līdz izstrādājumam tirgū var paiet septiņi gadi, varbūt 4—5, ja tas ir pēcpatenta medikaments, toties tam dzīves cikls būs 15—20 gadu. Ir arī projekti 12—15 mēnešiem atkarībā no klientu vajadzībām."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

Uzņēmējdarbības kontroles mehānismi

Uzņēmējdarbībā pastāv vairāki kontroles mehānismi un tos lieto atsevišķi atkarībā no vajadzības vai arī visus — ja uzņēmums ir liels un sarežģītāk vadāms. Pazīstamākie kontroles mehānismi ir klientu apmierinātības pētījumi, klientu skaita izmaiņas, finanšu rezultāti, investīciju atdeve, ieguldītāju apmierinātība, krājumu aprīte u. c.:

"Mums ir finansiāli mērķi, kurus regulāri izvirzām un pārskatām. Klientu apmierinātības pētījumus ikdienā neveicam, jo diezgan bieži komunicējam ar saviem klientiem. Tomēr nosakām aktīvo klientu dinamiku, neuzdodam viņiem jautājumus, jo viņi sniedz atbildes ar savām darbībām. Savukārt, ieguldītāju apmierinājums ir mūsu — vadītāju — iekšējais mērķis."
(Kārlis Andersons, "Mobilly/CPS")

"Galvenokārt novērtējam klientu apmierinātību, rezerves daļu piegādes laiku, pēcpārdošanas apkalpošanu un arī menedžmentu — kā novērst problēmas un komunicēt ar klientiem. Ir klienti, kuri pāriet pie mums, jo darbs ar klientu mums ir pirmajā vietā. Mazs klients — nevērīga attieksme, liels klients — laba attieksme, pie mums tādas situācijas nav. Arī mazais klients var attīstīties. Vienmēr esam toleranti pret pircēju, uz klienta pieprasījumiem, aizrādījumiem nekad nereaģējam asi."
(Vilis Dārznieks, "Baltrotors")

Uzņēmējdarbības kontroles nodrošināšana ir mazāk kompleksa, ja uzņēmums sev svarīgos jautājumus ir izvirzījis kā mērķus. Regulāri pārskatot un mērot sasniegtos rezultātus, uzņēmuma vadītājs var pārliecināties, vai uzņēmums darbojas un tiek vadīts saskaņā ar plānu:

"Ja esmu izvirzījis labus uzņēmējdarbības mērķus, nevērtēju, kādā apmērā tie ir izpildīti, bet — vai tie ir izpildīti. Man ir svarīgs arī nākotnes redzējums — tas ļauj saprast, ka manā uzņēmumā viss ir kārtībā. Pētot klientu apmierinātību, iegūstam atgriezenisko saiti. Iegūtie rezultāti runā paši — ko varētu uzlabot un attīstīt. Daudzos gadījumos rīcību nosaka sajūtas. Tas ir līdzīgi kā ar automobiļa vadīšanu — tu brauc, lai tiktu no viena punkta līdz otram. Noteikumi ir jāzina pietiekami labi, lai varētu par tiem nedomāt, bet braukt pēc izjūtas. Jau no agrām jaunības dienām esmu interesējies par menedžmentu, mārketingu, uzņēmējdarbību, esmu daudz lasījis, studējis, iedziļinājies. Bet ikdienā viss ir tāpat, kā braucot ar automobili — tu nedomā par ceļu satiksmes noteikumiem, bet gan par galamērķi. Nevaru pateikt precīzi, saskaņā ar kādām teorijām pieņemu to vai citu lēmumu. Līdzīgi kā pavārmākslā garšvielas uzņēmējdarbībā pēc izjūtas variēju modeļus un teorijas."
(Kristofs Blaus, SIA "Mobilā Izglītība")

Mazākos uzņēmumos mērķus un rezultātus uzrauga vadība, lielākos uzņēmumos — atsevišķi darbinieki. Viens no veidiem, kā atvieglot un veidot pārskatāmu kontroles procesu, ir dokumentu un to aprites elektronizēšana un procesu centralizēšana:

"Kad sasniegsim zināmu attīstības pakāpi, būs arī atsevišķi darbinieki, kuri nodarbosies ar komercdarbības kontroli, bet pašlaik notiekošo uzrauga vadība. Mums, protams, viss ir maksimāli elektronizēts, lai nebūtu liekas birokrātijas. Visas jaunās izgudrojumu metodes, visi klientu ieteikumi ir elektroniski reģistrēti, programmēšanas inženieri šos uzdevumus uzskata par prioritāti un izpilda citu pēc cita atbilstoši mūsu modelim, ja tas ļauj rast šos risinājumus. Ja nē, diskutējam par problēmas risināšanai nepieciešamajiem variantiem."
(Gints Ernestsons, SIA "ClusterPoint")

Līdzīgi kā kontrolējam un uzraugām sava uzņēmuma darbību un rezultātus, veiksmīgai, stabilai un ilgstošai sadarbībai regulāri nepieciešams uzraudzīt arī savus partnerus, lai izvairītos no nepatīkamiem pārsteigumiem:

"Sākot sadarbību vai pat pirms līguma slēgšanas, iegūstam informāciju par partneri vietējā uzņēmumu reģistrā, noskaidrojam, kas tas ir par uzņēmumu, var arī piezvanīt pazīstamam uzņēmumam, iegūt dažādas atsauksmes un komentārus. Reģistrā ir vērts par samaksu iegūt pilnīgu informāciju par uzņēmumu, un tas ir viegli izdarāms."
(Vilis Dārznieks, "Baltrotors")

"Veiksmes koda" intervētajiem uzņēmumu pārstāvjiem kopīga ir to nepārtrauktā dziņa attīstīt izstrādājumu, uzņēmumu un pilnveidoties līdz ar tirgu. Tas nozīmē ikdienā regulāru savas darbības analīzi, komunikāciju ar klientu, lai nepārtraukti uzlabotu un pilnveidotu izstrādājumu, tirgus tendenču uzraudzību un savas komandas attīstību, lai virzītos uz kopīgu mērķi.

Rainis rakstīja: "Pastāvēs, kas pārvērtīsies". Šī zīmīgā frāze spilgti raksturo iepriekš minētos uzņēmumus, uzņēmumus ar nepārtrauktu attīstību un skatu nākotnē.

Eksperta viedoklis



Ģirts Rungainis,

AS "IBS Prudentia" partneris

Uzņēmumu pārstāvju spriedumi atspoguļo reālo situāciju — salīdzinājumā ar Rietumeiropas uzņēmumu vidējiem parametriem Latvijas uzņēmumi caurmērā ir mazi un jauni. Galvenie orientieri ir pareizi — skaidra nauda, likviditāte, naudas plūsma. Tas ir pats svarīgākais, jo uzņēmuma dzīvotspēju nosaka, pirmkārt, īstermiņā maksātspēja un ilgtermiņā — konkurētspējīgs

piedāvājums, ideja. Tā kā nodarbināto nav daudz un budžets ir ierobežots, uzņēmumi nevar atļauties finanšu konsultācijas un finanšu vadību atbilstošā līmenī un izturas pret to vienkāršoti.

Tas neļauj sasniegt iespējamo labāko rezultātu visātrāk un vislabākajā veidā, kā arī laikus paredzēt draudus un riskus. Tādējādi finanšu rezultāti nav optimāli, tas neveicina ātru izaugsmi un nesagatavo uzņēmumu jauna finansējuma piesaistei.

Protams, finansējuma nepietiekamā pieejamība uzņēmējdarbības un īpaši inovatīvas darbības paplašināšanai neveicina uzņēmumu koncentrēšanos uz tā iegūšanu. Pašreizējās dižķibeles pozitīvais blakusprodukts ir tas, ka daudz finanšu speciālistu no bankām nokļūst pārējā ekonomikā, kas tāpat kā iepriekšējās reizēs radīs šīs kompetences pieejamības pieaugumu uzņēmumos.

Kontroles mehānismiem jādarbojas vairākos līmeņos — darba uzdevumu izpildes, rezultātu kontrole, kārtības — dokumentācijas, finanšu uzraudzības, klientu attiecību, apmierinātības, izstrādājuma, pakalpojuma atbilstības vajadzībām dinamiskas novērošana un novērtēšana. Dziļākajā būtībā tā ir atgriezeniskā saite gan uzņēmuma iekšienē, gan attiecībās ar klientiem, bet, manuprāt, ļoti svarīgs ir vēl viens līmenis — saprast un kontrolēt uzņēmuma attīstību izstrādājuma, konkurences, industrijas, ekonomikas un globālās attīstības dzīves cikla ietvaros. Bez šo procesu izpratnes un spējas paskatīties "no augšas" ilgtermiņā, ilgtermiņa attīstība un uzņēmuma vērtības vadīšana un vairošana, kā arī pievienotās vērtības palielināšana nav iespējama.

Veiksmes formula

Veiksmīgo un inovatīvo Latvijas uzņēmumu pārstāvjiem lūdzām definēt veiksmes formulu jeb attieksmes noslēpumus, kas, viņuprāt, ļāva šiem uzņēmumiem kļūt tieši tik veiksmīgiem un inovatīviem, kādi tie ir pašlaik gan sabiedrības vērtējumā, gan finansiālā ziņā. Šīs atziņas ir ieteikumi — ceļa maize — idejas attīstīšanai un uzņēmējdarbības īstenošanai. Bez tam liela daļa šo ieteikumu der arī dzīves kvalitātes paaugstināšanai.

"Uzņēmējdarbībā nav svarīgs ātrums. Īstenībā – uzņēmējdarbībā svarīgs ir ritms. Nevar visu laiku skriet, jo tad rodas veselības problēmas."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

"Visu laiku ir jādomā par nākotni un vajag mēģināt, nevis baidīties kļūdīties! Notiek daudz diskusiju, analizējot pagātni un strīdoties par to, kas ir bijis, bet nedomājot, kā turpmāk izdarīt labāk. Savukārt, zinātnieku diskusijas ir ļoti teorētiskas un netiek izmantotas, lai radītu praktisku precī."
(Jānis Ošlejs, SIA "Primekss")

"Cilvēks, kurš ir iemācījies mācīties, var ļoti ātri apgūt jebkuru specialitāti. Zināšanas, kas ir nepieciešamas konkrētajā nozarē, var apgūt."
(Jānis Ošlejs, SIA "Primekss")

"Svarīgi ir nelieli plāni, jo ātri nekas nenotiks, lai kā arī mums gribētos. Tāpēc ir būtiski nevis plānot, ka dabūsim miljonu klientu pirmajos trijos gados, bet gan izstrādāt nelielus plānus, kas ir izmērāmi, īstenojami un sagādā prieku."
(Kārlis Andersons, "Mobilly")

"Uz uzņēmējdarbību orientēti cilvēki, lai arī klājas grūti, no uzņēmējdarbības gūst baudu. Mīlestība transformējas enerģijā, bet enerģija transformējas naudā. Ja tev tas patīk, enerģija rodas pati no sevis, un tu kā lokomotīve vari doties uz priekšu, iedvesmojot citus."
(Vitālijs Skrīvelis, SIA "Pharmidea")

"Ar finansējumu uzņēmējdarbībā patiesībā ir visgrūtāk. Finansējuma sagādāšanā ir jābūt kā tankam – jūs rāpjaties tajā sienā tik ilgi — vienu, divas, trīs, piecas reizes —, kamēr izsitat caurumu un tiekat otrajā pusē, kur ir pieejama nauda. Nemēdz būt tā, ka kāds pasniedz naudu "uz paplātes" — jebkura banka, jebkurš investīciju fonds jūs apstrīdēs, atkārtoti pieprasīs pamatojumus, ar to jārēķinās."
(Vitālijs Skrīvelis, "Pharmidea")

*"Mūsu veiksmes formulai ir, manuprāt, trīs svarīgi komponenti:
1) es iemiesoju ļoti neatlaidīgu vadību;
2) mums ir izcili mērķi. Tie ir ļoti perspektīvi – es pat teiktu – "naftas bizness";
3) mums ir komanda, kam rūp tas, kā un ko tā dara – tai ir svarīgs labs rezultāts. Ja kāds darbinieks tam neatbilst, meklēju citu, kurš atbilstoši domā un rīkojas."*
(Kristofs Blaus, SIA "Mobilā izglītība")

"Ir svarīgi noteikt prioritātes aktivitātēm, darāmajiem darbiem un pienākumiem. Bieži vien pats būtiskākais ir izlemt, tieši "ko nedarīt", lai nesabojātu to, kas ir."
(Ivo Strante, Inese Zīvere, "ZNAK")

"Ir tāds likums — ja katru dienu pilnveido savu uzņēmumu par 1%, gada beigās būsi to pilnveidojis par vairāk nekā 1000%. Ja pirmdien tu pilnveido uzņēmumu par 1%, otrdien tu pilnveido uzņēmumu, kas jau ir pilnveidots par 1%. Un par 1% pilnveidot taču ir tik vienkārši – kaut aizlīmē logu, lai nepūš. Nākamajā dienā uzlabo kaut ko citu. Vēlos, lai darbinieki strādātu pēc šāda principa."
(Kristofs Blaus, SIA "Mobilā izglītība")

Jums ir ideja, bet nav sapratnes, ko darīt turpmāk?!

Veiksmīgo un inovatīvo Latvijas uzņēmumu pārstāvjiem lūdzām definēt veiksmes formulu jeb attieksmes noslēpumus, kas, viņuprāt, ļāva šiem uzņēmumiem kļūt tieši tik veiksmīgiem un inovatīviem, kādi tie ir pašlaik gan sabiedrības vērtējumā, gan finansiālā ziņā. Šīs atziņas ir ieteikumi — ceļa maize — idejas attīstīšanai un uzņēmējdarbības īstenošanai. Bez tam liela daļa šo ieteikumu der arī dzīves kvalitātes paaugstināšanai.

"Ja jau sākotnēji tev ir idejas, nekad nevajag tās atmest un neturpināt — tās jāturpina un jāattīsta. Piemēram, ja ir tēmas, kas mani interesē, un man liekas, ka tām vēl nav pienācis laiks un tur vēl nav iespējama komercdarbība, tik un tā turpinu pētīt, lasīt, interesēties un vākt informāciju, veidot pamatu un vērtēt, kurā brīdī šī ideja būs piemērota ekonomiskajai situācijai, lai varētu to komerciāli īstenot."
(Mārtiņš Bērziņš, "Clusterpoint")

"Mans ieteikums nav izveidot grandiozu plānu, mans ieteikums ir vienkārši sākt darīt, atrisinot problēmas, kas radīsies — un tādu būs daudz. Bet tās visas ir atrisināmas, un pakāpeniski jādodas uz priekšu!"
(Jānis Ošlejs, SIA "Primekss")

"Būtiskākais ir izveidot komandu ar dažādām savstarpēji papildinošām kompetencēm. Tai nav jābūt milzīgai komandai, var izrādīties, ka pietiek ar diviem cilvēkiem, taču, manuprāt, svarīgi ir nevis vienam meklēt veidu, kā no idejas nonākt līdz uzņēmējdarbībai, bet meklēt palīgus, kas spēs praktiski palīdzēt un ieteikt, kā ideju attīstīt par veiksmīgu uzņēmējdarbību."
(Inese Zīvere, Ivo Strante, "ZNAK")

"Īstenībā universālā metode, manuprāt, ir tā, ka cilvēki jau nemeklē jaunus izstrādājumus. Viņi meklē risinājumus savām problēmām, un, ja redzat, ka ar savām zināšanām, prasmēm varat atrisināt kādas cilvēku grupas, valsts, uzņēmumu problēmas, tā ir ļoti laba iespēja."
(Vitālijs Skrīvelis, SIA "Pharmidea")

"Tiklīdz rodas ideja, vispirms ir jāizpēta, vai ar šo ideju ir iespējams pelnīt. Faktiski 5% uzņēmējdarbības vērtības veido ideja, bet 95% ir spēja pārvērst ideju uzņēmējdarbībā (t. i., pielāgot, iepakot, pasniegt utt.). Esmu novērojis, ka uzņēmējdarbībā lielākā problēma ir labu ideju, nevis naudas trūkums."
(Kristofs Blaus, SIA "Mobilā izglītība")

Eksperta viedoklis



Valdis Avotiņš,

Ventspils Augstskolas Inženierpētniecības centra direktors

"Jānovēl saredzēt iespēju tur, kur daudzi to nepamana. Saredzēt analogijas, iespējas izmantot ideju citam lietojumam, piemēram, "Aerodium", kas iepriekšējā "Veiksmes koda" izdevumā arī tika intervēts — uzņēmējs saskatīja iespēju ar vēja tuneli veidot šovu.

Cits piemērs ir ASV zinātnieks Edisons, kurš izgudroja kvēldiegu jeb elektrisko spuldzi, konkurējot ar angļu izgudrotāju Svānu, kurš arī bija radis līdzīgu risinājumu. Bet Edisona uzstādījums — izgudrojumam jābūt lētam un viegli ražojamam — arī bija viņa priekšrocība salīdzinājumā ar konkurentu. Svāna izgudrotais kvēldiegs bija no platīna, it kā labāks risinājums, bet nesamērīgi dārgs. Edisona izgudrojumā toties bija apvienota gan kreativitāte, gan jauna tehnoloģija, gan inovācija, bet, būdams arī labs uzņēmējs, viņš spēja novērtēt komerciālo atdevi un pircēju vajadzību — spuldzei jābūt lētai.

Arī mūsu jaunajiem uzņēmējiem jānovēl apvienot to visu, un to var attīstīt ar konkrētām treniņu metodēm. Otra iespēja ir veidot saderīgu komandu. Uldis un Kārlis no "Mobilly" min dažādus piemērus, kā uzņēmumā uzturēt tonusu.

Novēlu saskatīt mazliet vairāk par savu ideju — ja raudzīsieties mazliet tālāk, būs arī sekmes!"



Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
Investment and Development Agency of Latvia

Pērses iela 2, Rīga, Latvija, LV-1442

Tālr. +371 67039499

Fakss +371 67039401

E-pasts: liaa@liaa.gov.lv

www.liaa.gov.lv

www.exim.lv

Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (LIAA) Inovatīvas uzņēmējdarbības motivācijas programmas ietvaros piedāvā iepazīties ar izdevumu par līderību, kur sniegta ne tikai informācija par līderības būtību, bet arī Latvijā pazīstamu uzņēmēju atziņas un pārdomas par savu pieredzi.

LIAA ir LR Ekonomikas ministrijas pārraudzībā esoša valsts iestāde. LIAA pakalpojumu klāsts ir ļoti plašs, sākot ar informāciju par uzņēmējdarbības uzsākšanu, dažādām valsts atbalsta programmām un finansējuma piesaistes iespējām un beidzot ar atbalstu uzņēmējiem, kas vēlas uzsākt eksportu un meklē sadarbības partnerus ārvalstīs.

LIAA ir izveidojusies par pasaulē konkurētspējīgu organizāciju, kas spējusi Latvijai piesaistīt desmitiem miljonu latu tiešo ārvalstu investīciju, radīt eksporta darījumus par vairākiem desmitiem miljoniem latu un izveidojusi simtiem jaunu darba vietu.

Tāpat ar LIAA atbalstu ir veicināta industriālo parku izaugsme, jaunu pētniecisko laboratoriju izveidošana un sadarbība tehnoloģiju pārneses jomā.

2005. gadā LIAA kā vienīgā valsts institūcija Latvijā saņēma visaugstāko starptautisko sava darba profesionālās kvalitātes novērtējumu – Pasaules Investīciju aģentūru asociācija (WAIPA) atzina LIAA par labāko investīciju aģentūru Centrālajā un Austrumeiropā, piešķirot LIAA pasaules līmeņa aģentūras (*World Class Agency*) statusu. Šis statuss ir iegūts sīvā konkurencē starp 164 investīciju un attīstības aģentūrām visā pasaulē.

Ikviens interesents ir laipni gaidīts LIAA Klientu apkalpošanas nodaļā. Klientu apkalpošanas speciālisti piedāvā plašu un daudzpusīgu informāciju par uzņēmējdarbības uzsākšanu, iespējām realizēt investīciju projektus, kā arī sniedz palīdzību ārējās tirdzniecības veicināšanai un konsultācijas par atbalsta saņemšanu LIAA administrētajās valsts atbalsta programmās.



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ!

Inovatīvas uzņēmējdarbības motivācijas programma



EIROPAS SAVIENĪBA



**Inovatīvas uzņēmējdarbības
motivācijas programma**

Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
Investment and Development Agency of Latvia

