

# START-UP: NO TEORIJAS LĪDZ CASE STUDY

Toms Jurjevs, AS 4finance izpilddirektors



## #1 VIEDOKLIS: KĀ IZDZĪVOT START-UP FĀZĒ - PIESKATI SAVU NAUDU

Izturies pret kompānijas sākuma investīcijām un budžetu kā pret personīgajiem ietaupījumiem. Start-up posms un tradicionāli bēdīgās beigas

Uzņēmuma vārīgākais posms ir tā pirmsākumi. Lielākā daļa uzņēmumu nepiedzīvo savu trešo un ceturto dzimšanas dienu. Latvijā pagājušajā gadā, saskaņā ar Lursoft datiem, reģistrēti 14 965 uzņēmumi, bet likvidēti 6 402.

Likvidēto uzņēmumu skaits, salīdzinot ar 2013. gadu ir palielinājies par 54,19 %. Iemesli likvidācijai var būt dažādi, bet lielākoties tas ir viens — nespēja konkurēt.

Apstākļi, kādēļ uzņēmumi nonāk šādā situācijā, ir vienkārši - ja Tu ļausi sava uzņēmuma tēriņiem augt brīdī, kad tiem nebūs seguma no Tava produkta pārdošanas - Tavam uzņēmēja sapnim pienāks beigas.

Tam var būt viens vai vairāki, dažādi iemesli - tirgus izrādās mazāks, nekā sākotnēji prognozēts; pieprasījums neaug tik strauji, kā Tu cerēji; Tev jāsecina, ka tomēr nav izdevies saražot savu produktu lētāk, nekā cena par kuru spēj to pārdot; konkurenti izrādās apķērīgāki un ātrāki, Tu neesi veltījis pietiekami daudz laika pašam produktam un tā attīstīšanai, pārāk ātri ieļecot produkta izplatīšanas veicināšanā, eksportā. Rezultāts būs viens - Tev beigsies nauda.

**Lai izdzīvotu, kontrolē pareizos riskus:** uzņēmumiem start-up posmā (un arī turpmāk) ir svarīgi domāt par uzsāktu kā par risku vadības vingrinājumu. Tavs uzdevums ir nepārtraukti vērtēt katru soli šajā aspektā: «precīzi, kas var noiet greizi, un tieši ko es varu izdarīt, lai saprātīga budžeta ietvaros šo risku novērstu?»

Ir riski, kas ir maz iespējami - piemēram, ugunsgrēks ražotnē vai birojā. Iespējamība, ka tas atgadīsies ir neliela, tāpēc pret šādu risku ir viegli apdrošināties. Bet eksistē arī tādi riski, ko mēdz saukt par biznesa nāves riskiem, un pret tiem Tev neviens apdrošinātājs polisi neizsniegs. Viens no šādiem riskiem ir brīdis, kad beidzas nauda. Pieskati savu naudu.

### Ko darīt, lai naudas pietiktu?

Tava attieksme: jau no savas uzņēmēja karjeras pirmā brīža sāk uztvert finanses kā paša naudu, un sāk pret tām tā arī izturēties. Naudas saņemšana: ja Tev naudu dod, ņem. Piesaistīt finansējumu ir daudz vieglāk tad, kad Tu izskaties labi. Iemācies «pārdot» sava uzņēmuma vīziju dažos teikumos. Neviens negribēs ieguldīt Tavā start-up uzņēmumā,

kad tas uzrādīs izsīkstošas rezerves un būs skaidrs, ka pašam naudas vairs nav. Jau sākumā pieņem investīcijas un ieguldi tad, kad ir vispiemērotākais brīdis.

Start-up uzņēmējiem bieži ir grūti pieņemt lēmumu piesaistīt investīcijas, jo ir bailes pazaudēt neatkarību un lēmumu brīvību, bet ir vērts atcerēties divus galvenos ieguvumus. Pirmkārt, gandrīz visiem Latvijas un arī ārvalstu zīmoliem strauja izaugsme pēc stabila start-up posma sākās tieši pateicoties investīciju piesaistei. Otrkārt, piesaistot privātos investorus, tā dēvētos biznesa eņģeļus vai citas investīcijas, Tu saņemsi arī pieredzējušu komandu un atbalstu. Neviena investora negribēs zaudēt savas investīcijas, tāpēc neļaus Tev izdarīt nākamās start-up biznesa kļūdas — izdegšanu, nespēju nodrošināt pieprasījumu, kvalificētas komandas izveidi utml.

Tev ir jābūt vismaz diviem biznesa plāniem, kas paredz finanšu vadīšanu: pirmais plāns paredz uzņēmuma attīstību, kad pieejams ārējais finansējums. Otrs plāns paredz biznesa attīstību tikai un vienīgi paša spēkiem.

Naudas tērēšana: tas, ka Tu esi optimists, jau ir skaidrs. Katram uzņēmējam ir jābūt nelabojam optimistam, lai iecerētais izdots. Tikai attiecībā uz finansēm gan iesaku būt reālistam, ja ne pesimistam.

Visiem optimistiem ātrāk gribas tikt uz priekšu — savu biroju, savu ražotni, savu komandu, savu visu ko... Bet sākumā ir vērts izmantot pilnīgi visus «atsperšanās» mehānismus, kas nav tiešas investīcijas uzņēmumā, vienlaikus ļauj tērēt mazāk. Apvienotie biroji vai pat e-biroji, inkubatori, ārpakalpojumi pamatlietās kā grāmatvedība, juridiskie pakalpojumi u.c.

Neuzsāc plašus ieguldījumus ražošanas apjomu celšanā, globāla mēroga loģistikā, pirms Tavs bizness un Tavs klients tam ir gatavs. Sākumā Taviem ieguldījumiem jākoncentrējas uz divām lietām: produkta pilnveidošanu un pārdošanu. Viss pārējais ir otrā plānā.

Investē tikai tur, kur skaidri redzi atdevi un skaidri redzi, kad (burtiski, cikos) šo atdevi saņemsi. Viss pārējais ir otrā plānā.

### **Kā mums ar risku vadību un naudas pieskatīšanu start-up gāja pašiem**

4finance biznesa uzsākšana bija gana sarežģīts un izaicinājumu pilns process. Finanšu biznesā, saprotamu iemeslu dēļ, finansējuma piesaiste, lai augtu un attīstītos, ir ārkārtīgi būtiska. Nauda ir ne tikai maksāšanas un ieguldīšanas instruments pamatlīdzekļos; nauda ir darba instruments, kas arī 4finance gadījumā bija produktu izstrādes un attīstīšanas pamatā. Piesaistot pirmo finansējumu start-up posmā, mūsu galvenā mantra bija — taupīt visur, visur, kur iespējams. Nauda tika ieguldīta produktā, tā tehnoloģijās un produkta noieta veicināšanā. Taupījām uz biroja telpām, uz administratīvajiem izdevumiem, uz pildspalvām.

Visa uzmanība tika veltīta produktam - mūsu aizdevumu instrumentiem. Savus produktus esam centušies attīstīt unikālus - kvalitatīvus, maksimāli ērti lietojamus un saprotamus klientiem. Savus produktus diferencējām, lai atšķirtos no konkurentiem kļūtu konkurētspējīgāki par tiem gan kvalitātē, gan pakalpojuma cenā.

Kopš dibināšanas dienas, 2008. gada 11. februāra, ir pagājuši septiņi gadi un septiņi mēneši. Strādājam vairāk nekā desmit valstīs, esam nozares līderis un nedomājam apstāties. Sākumposma taupīgums un attieksme pret naudu noteikti ir atmaksājusies.

## #2 KĀ IZDZĪVOT START-UP FĀZĒ: NEBAIDIES NO KONKURENCES

**Nenovērtēju konkurentus – tā ar sarūgtinājumu ir konstatējis ne viens vien uzņēmējs, kurš piedzīvojis neveiksmi un sācis visu no sākuma. Tikai nākamajā reizē jau ar vērtīgu pieredzi. Viena no izplatītākajām kļūdām, uzsākot biznesu, ir nerēķināšanās ar konkurenci gan plānojot uzņēmuma darbību, gan arī jau aktīvi strādājot. Otra, līdzīga kļūda, novērtējot konkurenci, ir uztvert to kā problēmu un neizmantojot iespējas, ko piedāvā darbība intensīvas konkurences apstākļos.**

Ja Tu celies un ej gulēt ar sajūtu, ka iecerētais produkts vai pakalpojums būs unikāls un neatkārtojams, tad šai pārliecībai, visticamāk, būs īss mūžs. Mirklis, kad sāncenša elpa nav jūtama pakausī, var būt īss. Konkurenti pie apvāršņa spēj parādīties neticami ātri, un mūsdienās jebkas, ko iespējams nokopēt, tiks nokopēts, turklāt ar lielu rūpību – kopija mēdz būt ievērojami labāka nekā oriģināls. Jārēķinās, ka jebkuram uzņēmējam viņa piedāvājumā, iespējams, mazāk unikalitātes un ikdienā, iespējams, vairāk konkurentu, nekā šķiet.

Taču padoties nevajag – veselīga konkurence ir vien apliecinājums, ka izvēlētajā tirgus nišā ir iespējams nopelnīt. **Būtiskākais ir būt soli priekšā, nevis soli aiz konkurentiem.**

No 1995. gada līdz 2005. gadam tika veikts un vēlāk Harvard Business Review atspoguļots pētījums, kas aptvēra 2 miljonus uzņēmumu Lielbritānijā. Pētījums analizēja konkurences apstākļus, kādos šiem uzņēmumiem bija jāpavada pirmie gadi pēc dibināšanas. Pārsteidzoši, bet tie jaunie uzņēmumi, kas uzsāka darbību sīvas konkurences apstākļos un pārdzīvoja kritisko pirmo gadu, spēja noturēties "virs ūdens" trīs un vairāk gadu. Pētījuma autori nonāca pie slēdziena – saskarsmei ar konkurenci ir imunizējošs efekts – **sāncensība palīdz norūdīties, lai izdzīvotu.**

Tavs galvenais uzdevums ir nepārtraukti jautāt sev un, ja Tev ir paveicies, Tavai komandai: kas ir tās lietas, ko konkurenti darīs, lai mūs sakautu. Atbildes Tev palīdzēs attīstīt labu aizsardzību Taviem produktiem un pakalpojumiem, Tavam uzņēmumam. Atceries, ka vienkārša SWOT analīze, kas ļauj izvērtēt Tavas stiprās un vājās puses, iespējas un lielākos draudus biznesam, nav mācību uzdevums biznesa studentiem. Tā parāda reālas iespējas, kā izrauties priekšā konkurentiem.

Domājot par konkurentu apsteigšanu, **vienmēr sāk ar rūpīgu konkurentu izpēti.** Garantēju, ka pēcāk būs izbrīnīts, cik daudz noderīgas informācijas ir iegūstams, analizējot potenciālos sāncensus un viņu produktus. Izdomā, ko Tu dari vislabāk, labāk par citiem – tā var būt piedāvātā pakalpojuma cena, iespējas lietotājiem, apkalpošanas kvalitāte, izmantotā inovatīvā tehnoloģija vai kas cits.

**Izpētīt konkurentu panākumus, lielākos sasniegumus un labākās idejas ir kritiski svarīgi.** Nevajadzētu iedomāties, ka Apple radīja pirmo iPad burtiski tukšā vietā. Līdzīgu produktu jau 2001. gadā bija radījusi Intel kompānija. Tavs **mērķis ir uzzināt un izpētīt labāko, ko Tavas jomas izcilākie uzņēmumi piedāvā šodien, un padarīt to labāku, konkurētspējīgāku, rentablāku jau rīt.**

Mūsu gadījumā pie 4finance finanšu tehnoloģiju platformas strādājām un to pilnveidojām septiņus gadus. Uz šīs platformas šodien balstīti tādi mūsu uzņēmumu grupas piedāvātie produkti kā, piemēram, SMScredit.lv Latvijā, Onea.se Zviedrijā vai Zaplo.cz Čehijā. Sistēma nodrošina mūsu pakalpojumu darbību visos trīspadsmit tirgos, kuros nodrošinām pakalpojumus saviem klientiem šobrīd. Par paraugu sistēmas izveidē esam ņēmuši starptautiskos līderus tiešsaistes finanšu pakalpojumu sniegšanā. Sistēmu esam radījuši un pilnveidojuši ērtai pielietošanai faktiski jebkurā tirgū, kur pieejami mobilie pakalpojumi un internets. Turpinām meklēt un atrast inovatīvus risinājumus savas tiešsaistes pakalpojumu sistēmas pilnveidošanai, jo gan šodien, gan rīt būtiskākais ir būt soli priekšā, nevis soli aiz konkurentiem.

Vērību pievērs arī vājajām vietām gan savā, gan konkurentu darbībā – nav ideāli strādājoša uzņēmuma, nevainojama produkta vai pakalpojuma, trūkumus var atrast ikvienam. Iespējams, ka **arī Tavu produktu līdz perfekcijai ir vērts slīpēt "kaujas apstākļos"**, negaidot, līdz tas ir perfekts. Svarīgi, ka tam ir pieprasījums, un tas klientiem ir vajadzīgs.

**Tavs izaicinājums ir novērtēt konkurentu sasniegumus, pamanīt konkurentu vājās puses un pārvērst tās par savām stiprajām.** Viens no efektīvākajiem veidiem, kā mērīt savus un konkurentu panākumus, ir būt nepārtrauktā kontaktā ar klientiem. Un es šeit nedomāju "Vai esat apmierināti ar esošo pakalpojumu" zvanus un standartizētus dzimšanas dienas apsveikumus. Ir nepieciešams pa īstam klausīties, ko klienti saka, izpētīt, ko tie domā, kādēļ tie ir Tavi klienti un ne konkurentu. Ja spēsī atrast zelta sīgu uz katru klientu, Tu jau esi priekšā visiem pārējiem.

Novēlu ikdienā turēt pulsu ne tikai uz savas, bet arī sāncensu rokas, jo viņi šobrīd dara tieši to pašu!

### #3 KĀ IZDZĪVOT STARTUP FĀZĒ: CIK SVARĪGA IR LABA KOMANDA?



Tev var būt ģeniāla biznesa ideja, solīdi finanšu resursi un filigrāni izstrādāts biznesa plāns - trīs pīlāri, kas vieš pārliecību par iecerētā biznesa veiksmīgām nākotnes perspektīvām. Taču korķēt vaļā šampanieti ir pārāgi. Prakse rāda, ka bez veiksmīgi nokomplektētas komandas, jebkura laba biznesa ideja, visticamāk, būs lemta neveiksmei. Ikvienam startaps ir tieši tik veiksmīgs, cik perspektīva ir tās komanda ar vadītāju "pie vadības grožiem".

Viena no izplatītākajām kļūdām, kādēļ pat ļoti perspektīvi startapi cieš neveiksmi, slēpjas personāla atlasē. To apliecina arī *CB Insights* analītiķi, kas secinājuši – 23% gadījumos nepareiza komandas izvēle ir bijusi par iemeslu, kāpēc nācies pārtraukt startapa darbību.<sup>1</sup>

Komandas kodols ir tās vadītājs - līderis. Pirms savas sapņu komandas "komplektēšanas" ir jābūt skaidrai vīzijai par to, kāds komandas vadītājs Tu esi

vai vēlies būt. Vai vēlies būt aktīvs komandas vadītājs (menedžeris), kurš koncentrēsies uz paveikto uzdevumu kontroli? Bet varbūt Tev piemērotāka ir padoto motivēšana un iedvesmošana? Visiem komandas vadības stilēm ir savas priekšrocības vai trūkumi - tikai Tu pats vari izlemēt, kurš vadības stils Tev piestāv labāk.

Nākamais solis ir savas ideālās komandas izveide. Izplatīta kļūda ir pieņemt darbā sev līdzīgus. *4finance* pieredze liecina – lai komandas darbs būtu veiksmīgs, tajā ir jāapvienojas dažādiem cilvēkiem ar daudzveidīgu darba un dzīves pieredzi.

Komandai vajag gan savu līderi, gan pieredzējušu mārketinga guru, gan arī iedvesmotāju, kurš ar savām idejām spēj "aizraut" klientus un investorus, un mudināt komandu grūtos brīžos nepamest iesākto pusratā. Vērts izcelt arī sapņotāju, kurš turpinās ticēt idejai, neatkarīgi no tā, cik daudzi nelabvēļi teiks - šī ideja nu gan nekam neder. Atslēgas persona ir arī kāds, kurš spēj precīzi definēt problēmas un piedāvāt tām efektīvu risinājumu. Nevar aizmirst par darītāju, kurš ienāk spēlē, līdzko uzņēmuma vīzija ir skaidra. Viņa uzdevums ir padarīt idejas reālas. Lai kāds būtu startapa darbības virziens - IT, finanses vai jebkurš cits, topošajā uzņēmumā ir jābūt arī inovāciju lielmeistaram - cilvēkam, kurš nebaidās no jaunievedumiem un domā vairākus gājienu uz priekšu. Tāpat komanda nav pilnīga, ja tajā nebūs cilvēks, kas spēj idejas pārvērst naudā un spēj efektīvi balansēt ar finanšu plūsmu. Nereti viens cilvēks komandā spēj pildīt vairākas lomas, un tieši uzņēmuma, komandas vadītājam ir jāprot saskatīt, kurai no tām kurš darbinieks atbilst vislabāk.

Vadītājs nevar atslābināties nevienā brīdī, jo, tiklīdz būs pieņēmis kvalificētus profesionāļus, Tev jāuzmanās no konkurentiem, kuri var mēģināt darbiniekus pārvilināt pie sevis. Lojāli un zinoši darbinieki ir viena no visievērojamākajām uzņēmuma vērtībām, tādēļ ir svarīgi kolektīvu motivēt ne tikai ar algu, bet arī, radot kopības sajūtu un respektu pret uzņēmumu. Kāpēc? Finansiāli uzņēmumam var iet dažādi, un tas lielā mērā atkarīgs ne tikai no iekšējiem resursiem, bet arī no kopējās situācijas tirgū. Tieši tāpēc kā vadītājs darbiniekam radi tādu pievienoto vērtību, kas ikvienu saista un motivē dažādos apstākļos. Ne vienmēr motivācija ir izmērāma naudā. Ir vērts pieminēt Stenfordas Universitātes psihologu secinājumu - ļoti pozitīvs efekts ir arī strādāšanai vienotā komandā un psiholoģiskai kopības sajūtai. Pētnieku apgalvo, ka, strādājot plecu pie pleca un daloties priekos un neveiksmēs, tas pats darba uzdevums var tikt veikts par 48-64% ātrāk<sup>2</sup>. Tāpēc gudrs vadītājs darīs visu, lai uzturētu komandā pozitīvu mikroklimatu un kopības sajūtu.

Nobeigumā vēlos uzsvērt - darbinieku faktors ir vitāli svarīgs ikvienam uzņēmumam, bet jauniem censoniem ar pāris idejām azotē katrs nepareizi izvēlēts komandas biedrs var kļūt par ievērojamu šķērslī ceļā uz panākumiem.

<sup>1</sup> <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-post-mortem/>

<sup>2</sup> <http://news.stanford.edu/news/2014/september/motivation-walton-carr-091514.html>

## #4 KĀ IZDZĪVOT *STARTUP* FĀZĒ: ATRODI SAVU VIETU TIRGŪ

Viens no uzņēmēja pārdomu brīžiem *startup* fāzē ir atrast precīzu atbildi uz jautājumu – ko īsti es darīšu un ko es nedarīšu. Visbiežāk uzņēmējam ir skaidrs, kādā nozarē viņš plāno strādāt. Nereti jau ir gatavs produkts vai pakalpojums. Taču bieži vien neatbildēts paliek svarīgākais jautājums – ar ko tas būs unikāls un interesants? Kas būs jaunā uzņēmuma potenciālie klienti un kā tos vislabāk uzrunāt?

**Ir svarīgi savu biznesa ideju novērtēt un notestēt.** Iespējams, ka Tu sapratīsi, ka esi nepietiekami novērtējis sava piedāvājuma unikalitāti un vēl vairāk – ka esi par maz pētījis jomu, kurā darboties.

Atrast savu nišu ir viens no veiksmīga biznesa pamatakmeņiem – "uzķert" patērētāju īsto vajadzību. Neatrodot savu vietu tirgū, jaundibināto uzņēmumu sagaida neveiksme. To apliecina arī pētījumi. Tehnoloģiju bloga *ArcticStartup* un *CoFounder* žurnāla veiktās aptaujas rezultāti rāda, ka 20% gadījumu *startup* neveiksmes saistītas ar nepiemērota produkta piedāvāšanu.<sup>3</sup> Lielākās kļūdas ir pavisā nākotnes perspektīvu izvērtēšana un slinkums iedziļināties reālajās tirgus vajadzībās.

**Ir vairāki veidi, kā identificēt sava produkta vai pakalpojuma vietu konkrētā tirgū.** Grāmatas "Nichecraft: Using Your Specialness to Focus Your Business, Corner Your Market and Make Customers Seek You Out" autore Linda Falkenšteina (*Lynda Falkenstein*) uzskata: savu vietu tirgū iespējams definēt 7 soļos, kas ietver sava "vēlmu saraksta" izstrādi; fokusēšanos uz svarīgāko, ņemot vērā gan sava produkta unikalitāti, gan sava potenciālā klienta demogrāfiju; novērtēšanu un testēšanu; reālām darbībām, lai sasniegtu savu mērķi. Protams, izklausās nedaudz kā "7 soļi līdz laimei", bet no pieredzes secinu, ka bez atbilstoša produkta biznesā nav ko darīt, un izmantot ceļrādī, kas palīdz nokļūt līdz šādam produktam, noteikti ir vērts pielietot.

Biznesa nišas atrašana nozīmē kvalitatīva produkta vai pakalpojuma izstrādi precīzi mērķētai auditorijai. Arī ģeniāls jaunievedums nevarēs ieinteresēt visus patērētājus, tāpēc jāatrod tie konkrētie, kuriem tas patiks vai derēs vislabāk, un kuriem var būt vitāli svarīga loma *startup* biznesa attīstībā. Jau domājot par konkrētu nišu, jāraugās, lai biznesam būtu, kur augt. Šāda plānošana dos pārliecību turpmākai izaugsmei.

Ikvienam uzņēmējam jāspēj paraudzīties uz savu produktu vai pakalpojumu no patērētāja skatupunkta – iztēlojies, ko patērētājs domā un jūt. Nepietiek ar to, ka Tavs produkts patīk Tev pašam. Ja tas domāts arī citiem, viņu viedoklis ir svarīgs. Tāpat noteikti padomā par produkta vai pakalpojuma attīstību ilgtermiņā. Šodien pārmaiņas notiek strauji, tādēļ jau rīt vari pamosties un saprast, ka Tavs piedāvājums vairs nav unikāls. **Lai izprastu klienta vajadzības, labs palīgs būs dažādi lietišķie pētījumi un aptaujas.** Potenciālo klientu viedoklis vēlreiz pārliecinās Tevi pašu par Tava pakalpojuma dzīvotspēju.

Kad ir izvēlēta īstā biznesa niša, pienācis laiks izvēlēties zelta mārketinga stratēģiju, kas palīdzēs iespējami efektīvāk sasniegt savu klientu, ietaupot gan laiku, gan naudu, gan arī savus un klienta nervus. Laba mārketinga stratēģija sniegs atbildes uz neskaitāmiem jautājumiem, kā arī dos pārliecību, ka ziņa par produkta startu tiks izplatīta pareizajiem cilvēkiem pareizā laikā. Tomēr nedrīkst pieļaut liktenīgo kļūdu – domāt par mārketingu un piemirst par pašu biznesu. Produktu un pakalpojumu kvalitātei ir liels svars, tāpat arī biznesa rentabilitātei un nevainojamām attiecībām ar klientiem. Atceries, ka arī pats mārketingas ir balstīts uz produkta kvalitāti.

**Pasaulē labi zināmais biznesa domātājs Sets Godins (*Seth Godin*) saka, ka "pielāgošanās konkurentiem piesātinātā tirgū ir nolemta neveiksmei. Ja Tu nespēj izcelties starp spēcīgiem konkurentiem, uzskati, ka esi neredzams".**

Novēlu Tev ik soli būt konkurentam pašam sev. Nepieņem pārsteidzīgus lēmumus un atceries, ka, uzsākot *startup*, svarīgi būt īstajā vietā un ar īsto produktu. Tam nav īpaša sakara ar veiksmi, pamatā ir kārtīga izpēte un sagatavošanās.

<sup>3</sup> <http://www.fastcompany.com/3044519/hit-the-ground-running/7-of-the-most-common-reasons-startups-fail>

## #5 KĀ IZDZĪVOT START-UP FĀZĒ: IZAUGSME VAI RENTABILITĀTE - UZ KO CERĒT

Vecs joks: "mēs zaudējam naudu pie katra darījuma, bet tas nekas – zaudēto atgūsim ar apjomu!". Bieži vien tā ir arī realitāte jauniem uzņēmumiem, kam jau agri nākas secināt, ka pārdot ne vienmēr nozīmē nopelnīt.

Uzņēmējam ir jāpieņem sarežģīts, bet nepieciešams lēmums – koncentrēt savas pūles, lai uzņēmums iespējami ātri kļūtu rentabls vai orientēties uz izaugsmi. Biznesa pasaulē domas dalās par to, kādas ir startup uzņēmumu spējas nest peļņu, un vai pēc peļņas startup fāzē vispār būtu jātiecas. Vieni uzskata, ka veiksmes stāsta pamatā ir jābūt zibenīgai izaugsmei. Tiklīdz tā būs panākta, varēs ķerties pie biznesa rentabilitātes kārtošanas. Citiem vārdiem sakot – audzēsīm apjomu, pēc tam domāsim par zaudējumu atgūšanu. Taču straujās izaugsmes dedzīgajiem sludinātājiem ir arī spēcīgi oponenti, kuri uzskata, ka *startapam* jāspēj segt savas izmaksas jau no pirmās dienas.

### Tad kas ir svarīgāks – izaugsme vai rentabilitāte?

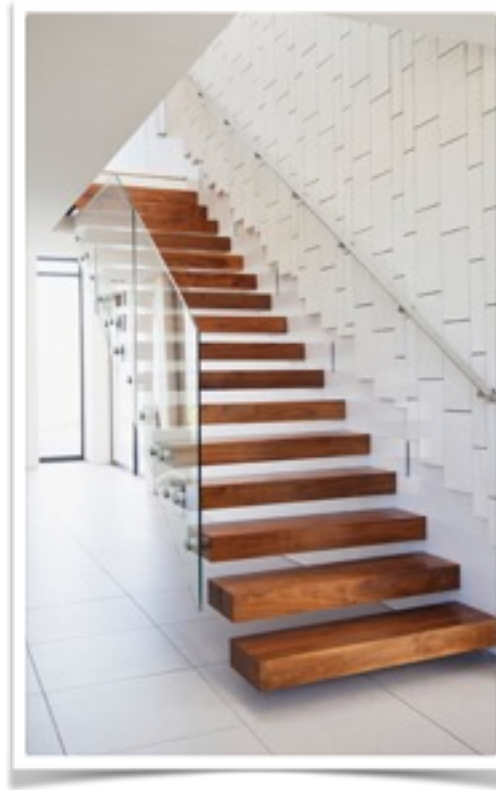
Vispirms jāiezīmē atšķirība starp uzņēmējdarbību klasiskā izpratnē un "jaunuzņēmumu". Nereti tiek uzskatīts, ka jebkurš jaundibināts uzņēmums ir startup. Taču suvenīra krūzīšu ražotne vai suvenīru piparbodīte Vecrīgā gluži par jaunuzņēmumu vēl nekvalificējas. Par startup uzskatāms strauji augošs un viegli paplašināms uzņēmums, kura mērķis ir cīnīties par globālā tirgus iekarošanu. Tas iespējams tikai nozarēs ar atbilstošu izaugsmes potenciālu, piemēram, IT vai pēdējos gados strauju izaugsmi piedzīvojušī SAAS (software as a service) nozare. Taču nevajadzētu savu izpratni par startup ierobežot ar šīm nozarēm vien – 4finance veiksmes stāsts nu jau 15 pasaules valstīs liecina, ka iespējama gan nozaru sinerģija, gan jaunu biznesa nišu radīšana, kurās veiksmīgi darboties startup uzņēmumiem. Astoņu gadu laikā ieguldītais darbs rezultējies maksimālās ērtībās no klienta viedokļa un optimizētā, kvalitatīvā pakalpojumā no uzņēmuma viedokļa.

Kā iepriekš minēju, īpaši svarīgs ir arī startup izaugsmes potenciāls. Šķiet, tam mēdz noticēt arī investori – nereti riska kapitāls bagātīgi tiek ieguldīts *startapos*, kas strādā ar vērā ņemamiem zaudējumiem. To apliecina fakts, ka 2014. gadā tikai 11%<sup>4</sup> no tehnoloģiju jomā strādājošiem uzņēmumiem, kuru akcijas tika piedāvātas sākotnējā publiskajā piedāvājumā (Initial Public Offering – IPO), bija pelnoši. Tas liek vaicāt, vai *startapu* bums nepretendē uz kārtējo globālā tirgus burbuļa titulu.

### Izaugsmes perspektīvām un rentabilitātei jābūt līdzsvarā

Būsim reāli – reti kura spīdoša ideja spēj izpelnīties globālo investīciju haizivju uzmanību, tāpēc vairumam *startapu* pašiem ir jācīnās par izdzīvošanu. Mūsu pieredze rāda, ka izaugsmes perspektīvām un rentabilitātei ir jāatrodas veselīgā līdzsvarā. Tai pašā laikā jāielāgo, ka pelnošam uzņēmumam ir lielākas iespējas izdzīvot un attīstīties gan vietējā, gan globālā tirgū.

Apsver šādu stratēģiju – koncentrējies uz izaugsmi, kas nes peļņu, nevis apjomu. Lai to panāktu, nepieciešams investēt tur, kur Tavam uzņēmumam ir priekšrocības un labākas iespējas izrauties priekšā konkurentiem. 4finance gadījumā tie izrādījās ievērojami ieguldījumi pakalpojuma informācijas tehnoloģijās, kas ļauj mums savu pakalpojumu piedāvāt maksimāli ātri, ērti un atbildīgi katram klientam. Ir viegli konkurēt ar atlaidēm un pārdošanas veicināšanas aktivitātēm, bet peļņa no tā nepieaug. Turpretī investīcijas pakalpojumu optimizēšanā ļaus ietaupīt, investēt no jauna un uzņēmumam augt.



<sup>4</sup> <https://www.theinformation.com/A-New-Low-in-the-Percentage-of-Profitable-Tech-IPOs>

## #6 KĀ IZDZĪVOT START-UP FĀZĒ: NESTEIDZIES AR STARTU GLOBĀLAJĀ TIRGŪ



Katra startapa dibinātāja, kurš no rītiem nemelo sev spogulī, mērķis ir veiksmīgs starts un ilgtermiņa performance globālajā tirgū. Demonstrēt starptautiskus sasniegumus, nozīmē attaisnot savus biznesa attīstības un savu investoru mērķus. Dažādu nozaru jaunuzņēmumi par sekmīgiem globālā tirgus spēlētājiem kļūst straujāk nekā jebkad agrāk – labo piemēru netrūkst, arī no Latvijas prakses. Globālās ekonomikas spēks palīdz startapiem iespēsties arvien jaunus tirgos, arī tehnoloģiju attīstība ir būtiski atvieglojusi šo ekspansiju. Pieeja kapitālam un iespēja ar sociālo tīklu palīdzību sasniegt tā saucamos *agros lietotājus* (*early adopters*) ir faktori, kas būtiski atvieglo globālo izaugsmi dažādu nozaru jaunuzņēmumiem.

Tomēr, pirms ieskriešanās starptautiskajā līmenī, jāveic virkne pamatīgu sagatavošanās darbu, lai

šis starts, kurš, var izrādīties arī pēdējā iespēja, būtu veiksmīgs. Tava startapa "globalizācijai" komplektā nāk vairāk izaicinājumi. Pirmajā mirklī jebkuras labas idejas izredzes šķiet lielas, un nepieredzējuši startapu dibinātāji nereti notic ilūzijai, ka visa pasaule sadosies rokās, lai iegādātos ilgi loloto produktu vai pakalpojumu, rindā pēc tā stāvot vismaz diennakti. Vadoties pēc *4finance* pieredzes, esmu drošs, ka jebkura veiksmes stāsta pamatā ir labi paveikts mājasdarbs. Līdz veiksmīgai mājasdarbu izpildei, startu globālajā tirgū ieteicams atlikt.

### Produktam jābūt gatavam

Pirmkārt, produkts vai pakalpojums nedrīkst būt *zaļš* brīdī, kad Tu, kā Sprīdītis, dodies pasaulē laimi meklēt. Ikvienam startapa komandas dalībniekam par 200% jābūt pārliecinātam, ka produkts patiešām strādā. Pārliecību par to visvieļāk iegūt, izmēģinot produktu vietējā tirgū – ja tas patērētāju atzinību izpelnīsies tur, izredzes izsisties arī citās valstīs ir reālas.

Otrkārt, pat pamostoties nakts vidū, ir jāzina atbildes uz virkni svarīgu jautājumu. Piemēram, kas būs iecerētā produkta *agrie lietotāji* un kā tos sasniegt? Kāds ir Tava zīmola stāsts, ar kuru uzrunāt un ieinteresēt potenciālo pircēju? Kā raksturojams produkta unikālais pārdošanas punkts jeb USP? Šie ir tikai daži no jautājumiem, atbildot uz kuriem, soli pa solim būvējama mārketinga stratēģija. Izvēloties konkrētu ārvalstu tirgu, ir jāņem vērā tādi faktori kā tirgus lielums, iedzīvotāju labklājība, konkurence, kā arī tas, cik pievilcīgs varētu būt produkts šajā tirgū.

### Svarīgi ir partneri

*4finance* pieredze liecina, ka darbu starptautiskā vidē būtiski atvieglos darbinieki, kas ir attiecīgās valsts iedzīvotāji. Respektīvi - ja mērķis ir ASV, meklējam partnerus (līdzdibinātājus, vadības komandu, produktu izplatītājus) šajā valstī. Dauzpusīgs redzējums uz vienu to pašu problēmu, dažādās valstīs gūta pieredze, iespēja testēt vienus un tos pašus ziņojumus cilvēkiem ar atšķirīgu temperamentu, dzīves un darba pieredzi - tie ir tikai daži no ieguvumiem starptautiskajai komandai.

### Mazbudžeta mārketinga aktivitātes

Džons Remptons (John Rampton), uzņēmējs, uzņēmējdarbības konsultants un blogeris, kurš "Forbes" un "World by Entrepreneur Magazine" skatījumā ir trešais starp 50 ietekmīgākajiem online viedokļu līderiem, blogeriem pasaulē, iesaka vismaz 10 mazbudžeta soļus, kurus spert tiem startapiem, kuriem "kabatas nav tik dziļas", kā starptautiskajām korporācijām<sup>5</sup>. Starp šiem soļiem ir gan vēlamā tirgus valodas apguve, specifisko sociālo platformu izpēte, informācijas pasniegšana nevis rakstveidā, bet ar attēliem, atšķirīgās kultūras izpēte, gan darbinieku ar konkrētās valsts dzimto valodu pieņemšana darbā.

<sup>5</sup> <https://www.startupgrind.com/blog/10-tips-for-marketing-your-startup-globally/>

Pat tad, ja Tev šķiet, ka ieiešana globālajā tirgū ir jāveic tieši tagad un ne vienu dienu vēlāk, nedari to bez pamatīgas sagatavošanās. Tev ir jāzina, kas ir Tava auditorija, kāpēc esi izvēlējies konkrēto tirgu, un kā potenciālā auditorija vēlēšies, lai Tu viņu uzrunā. Un tas viss ir jā dara pirms Tava pirmā uznāciena konkrētajā tirgū. Nebaidies arī pieļaut kļūdas. Tikai atceries par tām, un katru mācību ņem vērā savos nākamajos soļos.

**Vienalga, kādu stratēģiju un taktiku Tu izvēlēšies, startap fāzē svarīgi ir to realizēt soli pa solim, vienā tirgū, tad otrā. Lai izdodas!**