

"Šī grāmata ir nozīmīgs pienesums gan kvalitatīvajā uzņēmējdarbības pētniecības jomā, gan arī kā materiāls uzņēmējdarbības un biznesa vadības kursu pasniegšanā. Eiropā trūkst situācijas analīzes par uzņēmumiem, kas nāk no jaunajām Eiropas Savienības valstīm, piemēram, Latvijas. Arī tāpēc es priecāšos izmantot šajā grāmatā iekļautās nodaļas savosursos Astonas Biznesa skolā Birmingemā."

Prof. Tomašs Mickēvičs (Tomasz Mickiewicz),
Astonas Biznesa Skola, Astonas Universitāte, AK

"Eiropā uzņēmējdarbības izglītības jomā ir ļoti maz uz vietējiem piemēriem balstītu pētījumu, ko varētu izmantot, lai stāstītu studentiem par sava biznesa uzsākšanas nozīmīgākajiem jautājumiem. Arņa Saukas aplūkotie Latvijas uzņēmēju stāsti ir brīnišķīgs ieguldījums uzņēmējdarbības izglītībā valstī – tā ļaus dažādu līmeņu un disciplīnu studentiem skaidri izprast kritiskos jautājumus, kam jāpievērš uzmanība, uzsākot un vadot uzņēmumu Latvijā."

Prof. Tomass Kūnijs (Thomas Cooney)
Dublinas Tehnoloģiju institūts, Īrija

Arnis Sauka

LATVIJAS UZŅĒMĒJU STĀSTI

skolotājus izma.
analīzes, lai labāk
Latvijas uzņēmumu
var kļūt arī par Latvijas
biznesa vadības pētnieku iedvesmas avu
zinātniskiem rakstiem vai projektiem. Tā,
ceru, ka uzņēmēji-praktiķi gūs labumu no
šajā grāmatā iekļautajiem iedvesmojošajiem
piemēriem, kas radīs vēl vairāk Latvijas
veiksmes stāstu gan vietējā, gan starptautiskajā
arēnā.
Apkopojot iepriekš rakstīto, šis neapšaubāmi
ir ļoti kritisks viedoklis, kura mērķis ir
identificēt galvenās uzlabojumu jomas Latvijas
uzņēmumu un Latvijas biznesa kopējās vides
konkurētspējas palielināšanai, kam rezultātā
var radīt labāku ekonomiju, iegūt
pozitīvas notis, pārveidotas
līdes, ko mēs 2008.
ijas ekonomijā.

Arnis Sauka

LATVIJAS UZŅĒMĒJU STĀSTI:

pasniedzējiem, zinātniekiem un
praktiķiem

UDK 005
Sa 835

LATVIJAS UZNĒMĒJU STĀSTI:

pasniedzējiem, zinātniekiem
un praktiķiem





Dr. Arnis Sauka

Dr. Arnis Sauka ir Stockholm School of Economics in Riga uzņēmējdarbības pētnieks un Ventspils Augstskolas asociētais profesors,

zinātņu prorektors, kā arī Ventspils Augstskolas "Uzņēmējdarbības, inovāciju un reģionālās attīstības centra" dibinātājs un direktors. Pirms doktorantūras studijām Žiņas Universitātē (Vācijā) Arnis Sauka bija viesdoktorants Jenšēpingas Starptautiskajā biznesa skolā (Zviedrijā) un Londonas Universitātē (Apvienotajā Karalistē). Arnim ir vairāk nekā 15 gadu pieredze dažādos vadības līmeņa amatos Latvijas uzņēmumos, viņš ir arī kvalificēts konsultants un uzņēmējs. Viņa pētniecības interešu lokā ir dažādas jomas: izvairīšanās no nodokļu maksāšanas, uzņēmējdarbības politika, uzņēmējdarbības stratēģijas, konkurētspēja un uzņēmēju sociālais pienesums.

Grāmatā iekļautas nodaļas, kuru līdzautori ir

Aivars Timofejevs,
Dr. Rikijs Mūrs (Rickie Moore) un
Laima Auza.

Zinātniskie recenzenti (tulkojumam angļu valodā):

Profesors Dr. Tomašs Mickēvičs (Tomasz Mickiewicz), Astonas Biznesa skola, Astonas Universitāte, AK
Profesors Dr. Tomass Kūnijs (Thomas Cooney), Dublīnas Tehnoloģiju institūts, Īrija
Profesors Dr. Marku Virtanens (Markku Virtanen), Ālto Universitāte, Mazo uzņēmumu biznesa centrs, Somija

Saturs

1. NODAĻA	
Uzņēmējdarbības attīstība Latvijā. Ievads	5
2. NODAĻA	
Uzņēmumu – Latvijas "čempionu" – veiksmes atslēga:	17
<i>Aerodium</i>	18
<i>Blue Microphones</i>	26
3. NODAĻA	
Latvijas veiksmes stāsts: <i>MADARA Cosmetics</i>	35
4. NODAĻA	
Kā nebankrotēt bankrotējot: ražotāja stāsts	47
5. NODAĻA	
Latvijas uzņēmumu globalizācijas stratēģijas:	63
<i>STENDER</i>	65
<i>Munio Candela</i>	71
<i>Primekss</i>	77
<i>TROUSERS LONDON</i>	81
6. NODAĻA	
E-oficiants: biznesa plāns	89
Kopsavilkums (angļu valodā)	107

Priekšvārds

Šī ir iedvesmas grāmata. Tās mērķis ir iedvesmot un pamudināt uzņēmējus spert pirmo soli un uzsākt biznesu, un tādēļ grāmatā ir ietverti deviņu Latvijas uzņēmumu stāsti. Grāmata vēsta par starptautiskā tirgus apgūšanas veiksmes ceļu, spēju atrast nišas tirgu un kļūt par pasaules līderi tajā. Tā stāsta par tiekšanos uz augstāku mērķi – paplašināt biznesu un iziet ārpus mazā Latvijas tirgus. Tā stāsta arī par neveiksmi, par to, ko no tās mācīties un kā nepazaudēt uzņēmēja ambīcijas.

Es ceru, ka pēc šo deviņu stāstu izlasīšanas jūs nopietni apsvērsiet pievēršanos uzņēmējdarbībai. Grāmata palīdz izprast to, kas vēl bez labas idejas ir nepieciešams, un sniedz jums ieskatu Latvijas uzņēmējdarbības vidē un īsu ievadu biznesa plāna izveidē.

Novēlu jums iedvesmojošu lasīšanu un veiksmi uzņēmējdarbības centienos!

Anders Paalzow,
Stockholm School of Economics in Rīga rektors



Uzņēmējdarbības
attīstība Latvijā

Šī grāmata aptver deviņas situāciju analīzes – Latvijas uzņēmumu stāstus. Lai arī Latvija ir nosacīti neliela valsts un tikai pirms 20 gadiem atbrīvojusies no padomju režīma, tā var lepoties ar starptautiskā līmenī veiksmīgiem uzņēmumiem. Šajā kontekstā, izmantojot Simona (Simon, 2009) klasifikāciju, var runāt par:

- 1) īsteniem "slēptajiem čempioniem" (no angļu valodas: "hidden champions") – uzņēmumiem, kuri jau ir sasnieguši ievērojamus panākumus starptautiskajā arēnā,
- 2) potenciālajiem slēptajiem čempioniem – uzņēmumiem, kuriem ir potenciāls kļūt par savas tirgus nišas līderiem, un
- 3) jaundibinātiem uzņēmumiem ar ievērojamu izaugsmes potenciālu. Šīs grāmatas nākamās nodaļas mērķis ir izpētīt divu īsteno slēpto čempionu – *Aerodium* un *Blue Microphones* – panākumu atslēgas. Nodaļas beigās apkopotas Latvijas uzņēmumu veiksmes stāstu līdzības un atšķirības salīdzinājumā ar uzņēmumiem citās pasaules valstīs.



Mērķis ir izpētīt divu īsteno slēpto čempionu – Aerodium un Blue Microphones – panākumu atslēgas."

Aerodium un *Blue Microphones* situāciju analīzei seko vēl viens Latvijas veiksmes stāsts – *MADARA Cosmetics*. SIA *MADARA Cosmetics* tika nodibināta 2006. gadā kā

augstas kvalitātes ekoloģisku ādas kopšanas līdzekļu zīmols augstas cenas tirgus segmentam. Uzņēmums ir labs piemērs tam, kā izteikti konkurējošajā kosmētikas tirgū ir iespējams veiksmīgi darboties konkrētā tirgus nišā, koncentrējot uzmanību uz ekoloģisko produkciju. Salīdzinoši īsā laika periodā *MADARA Cosmetics* ir izdevies iekļūt vairāk nekā 30 valstu tirgos un sasniegt ievērojamus finansiālās izaugsmes rādītājus.

4. nodaļā detalizēti aplūkota Latvijas mēbeļu ražotāja SIA *Furnitura* (nosaukums mainīts) darbība. Tas ir stāsts par uzņēmumu, kas piedzīvoja bankrotu, tomēr tā īpašnieks spēja atgūties no šīs negatīvās pieredzes un šobrīd veiksmīgi turpina darboties biznesā. *Furnitura* stāsts var būt laba mācību stunda daudziem uzņēmumiem, kas uzsāk biznesu Latvijā un citās valstīs, īpaši, ņemot vērā visbiežāk pieļautās kļūdas ekonomiskās izaugsmes apstākļos.

5. nodaļa aplūko Latvijas uzņēmumus, par kuriem var teikt – tie ir dibināti, lai orientētos uz starptautiskiem tirgiem. Nodaļu veido četru Latvijas uzņēmēju dibinātu firmu stāsti. Šie uzņēmumi ir *STENDERS* – dabisko vannas un kosmētikas produktu ražotājs, *Munio Candela* – ar rokām darinātu sveču ražotājs, *Primekss* – industriālo grīdas materiālu ražotājs, un augstas klases džinsu ražotājs *TROUSERS LONDON*.

Pēdējā, 6. nodaļā sniegta jauna produkta – E-oficianta – situācijas analīze, ietverot galvenās biznesa plāna sastāvdaļas. Jāatzīmē, ka šī situācijas analīze ir sagatavota kā pamats diskusijai par biznesa plāna galvenajiem aspektiem, piemēram, augstskolu auditorijās, nevis, lai ilustrētu

efektīvu vai neefektīvu biznesa plānošanas piemēru.

Svarīgi piebilst, ka grāmatā iekļautās uzņēmumu situācijas analīzes, iespējams, izņemot nodaļu par E-oficiantu, nav rakstītas, sekojot t. s. tradicionālajam Hārvardas Biznesa skolas situāciju analīžu stilam. Proti, šajā gadījumā situāciju analīzes primāri neizvirza problēmjautājumus, kuri kalpotu par pamatu diskusijai, piemēram, augstskolas auditorijā. Kā vēsta grāmatas nosaukums, situāciju analīzes drīzāk ir uzņēmēju stāsti – strukturāli apkopota informācija par būtiskākajiem faktoriem, kas ietekmējuši konkrētu Latvijas uzņēmēju izaugsmi, vai, atsevišķos gadījumos, noveduši līdz uzņēmuma darbības apturēšanai. Šī formāta dēļ mans ieteikums un aicinājums augstskolu un uzņēmējdarbības kursu pasniedzējiem, kā arī vidusskolu skolotājiem ir izmantot grāmatā iekļautās situāciju analīzes, lai labāk ilustrētu teoriju ar reāliem Latvijas uzņēmumu darbības piemēriem. Ņemot vērā uzņēmējdarbības teorijas ciešo saikni ar biznesa praksi, grāmatā iekļautās situāciju analīzes var kļūt arī par Latvijas uzņēmējdarbības un biznesa vadības pētnieku izziņas avotu turpmākiem zinātniskiem rakstiem vai zinātniskiem projektiem. Tāpat ceru, ka uzņēmēji praktiski gūs labumu no šajā grāmatā iekļautajiem iedvesmojošajiem piemēriem, kas radīs vēl vairāk Latvijas veiksmes stāstu gan vietējā, gan starptautiskā mērogā.

Tomēr, pirms pievērsties situāciju analīzei, sniegšu īsu ieskatu uzņēmējdarbības klimata attīstībā Latvijā – vietā, kur tapuši grāmatā ietvertie stāsti.



Šī formāta dēļ mans ieteikums un aicinājums augstskolu un uzņēmējdarbības kursu pasniedzējiem, kā arī vidusskolu skolotājiem ir izmantot grāmatā iekļautās situāciju analīzes, lai labāk ilustrētu teoriju ar reāliem Latvijas uzņēmumu darbības piemēriem."

Uzņēmējdarbības klimata attīstība Latvijā

Latvija, ko bieži uztver kā daļu no Baltijas valstu vienotās ekonomiskās zonas, atrodas Ziemeļeiropā, Baltijas jūras krastā. Tās teritorija pārsniedz 64 589 kvadrātkilometrus un robežojas ar Igauniju, Lietuvu, Krieviju un Baltkrieviju. Valstī ir apmēram 2,3 miljoni iedzīvotāju. Latvijas tautsaimniecībā dominē pakalpojumu sfēra (apmē-

ram 70% no IKP 2010. gadā¹), bet galvenās nozares ir mazum- un vairumtirdzniecība, nekustamā īpašuma tirdzniecība un iznomāšana un konsultāciju pakalpojumi. Savukārt ražošanas 2010. gadā veidoja tikai aptuveni 10% no IKP². Plašāka informācija par Latvijas galvenajiem ekonomikas rādītājiem ir atspoguļota 1. attēlā.

1. attēls. Galvenie ekonomiskie rādītāji Latvijā

	1999	2007	2008	2009	2010
IKP uz iedzīvotāju (reālais, ASV dolāros)	3049,00	12638,10	14857,90	11475,70	10723,40
IKP uz iedzīvotāju pieaugums (gada, %)	5,6	10,6	-3,8	-17,5	0,4
Ilgtermiņa bezdarbs (% no kopējā bezdarba)	53,8	26,4	25,7	26,7	45
IKP (reālais, ASV dolāros, miljonus)	7288,50	28765,70	33669,40	25875,8	24009,70
Preču un pakalpojumu eksports (reālais, ASV dolāros, miljonus)	2942,20	12181,10	14415,90	11356,2	12814,00
Preču un pakalpojumu eksports (% no GDP)	40,4	42,3	42,8	43,9	53,4
Preču eksports (reālais ASV dolāros, miljonus)	1723,00	8308,30	10144,20	7699,10	9488,96
Preču eksports uz ekonomiskām ar augstu ienākumu līmeni (% no visu preču eksporta)	78,5	64	59,7	58,7	58,3
Preču eksports uz augošām ekonomikām Eiropā un Centrālāzijā (% no visu preču eksporta)	19,6	33,4	35,9	34,6	36,5
Rūdas un metāla eksports (% no preču eksporta)	4,2	3,5	4,2	2,8	3,7
Lauksaimniecības izejmateriālu eksports (% no preču eksporta)	29,8	14,4	9,4	9,9	12,2
Pārtikas eksports (% no preču eksporta)	6,2	13,3	15,7	17,3	16,8
Degvielas eksports (% no preču eksporta)	2,9	3,7	3,5	5,1	5,3
Tekstilpreču eksports (% no preču eksporta)	56,6	61,4	63,2	60,7	58,6
Augsto tehnoloģiju eksports (% no preču eksporta)	4,1	6,9	7,0	7,8	7,6

Avots: Centrālā Statistikas pārvalde (2012)

¹ <http://balticexport.com/?article=latvijas-ekonomika&lang=lv>.

² <http://balticexport.com/?article=latvijas-ekonomika&lang=lv>.

“Agrīnie laiki”

Pakalpojumu sfēras dominance Latvijā ir relatīvi jauna “tendence”, kas izveidojusies tikai pēdējo aptuveni 20 gadu laikā. Vēsturiski Latvija ir bijusi pazīstama kā viens no reģiona rūpniecības centriem. Piemēram, 19. gadsimtā Latvijas galvaspilsētā Rīga bija trešā lielākā rūpniecības pilsēta Krievijas impērijā, uzreiz pēc Maskavas un Pēterburgas (Švābe, 1990). Krievijas sastāvā Rīga bija viens no nozīmīgākajiem rūpniecības centriem arī 20. gadsimtā. Latvijas teritorijas un tās galvaspilsētas industrializācijai bija divi iemesli: izdevīgā atrašanās vieta un vienlaikus – lētais darba spēks (Bleiere u. c., 2005)³.

1918. gadā, pēc Pirmā pasaules kara Latvija pirmo reizi tika deklarēta par suverēnu valsti. Šajā laikā notika pārfokussēšanās no rūpniecības uz lauksaimniecību un Latvija kļuva plaši pazīstama reģionā kā lauksaimniecības produktu – sviesta, gaļas, linu – un kokmateriālu eksportētāja, galvenokārt uz Rietumeiropu (Jansone u. c., 2008). Tomēr līdztekus lauksaimniecības attīstībai Latvijā 20. gadsimta sākumā tika izveidoti arī vairāki ražošanas uzņēmumi. Pazīstamākais no tiem ir VEF (Valsts elektrotehniskā fabrika). Uzņēmums tika dibināts 1922. gadā un ražoja dažādus produktus, sākot no radiouztvērējiem un beidzot ar lidmašīnām. Pasaules līmeņa fotokamera VEF Minox – tajā laikā pasaulē mazākā fotokamera, ko bija iecienījuši spiegi, – arī tika izgatavota VEF.

Lauksaimniecības un ražošanas attīstība notika arī pēc 1934. gada, kad par Latvijas prezidentu kļuva Kārlis Ulmanis. Ulmani vēl joprojām atceras kā valsts ekonomiskā

uzplaukuma iniciatoru, un fakti runā paši par sevi: līdz 1937. gadam Latvija bija atmaksājusi visus savus ārējos pārdus un uzkrājusi apmēram sešas tonnas zelta, kas glabājās dažādās bankās Lielbritānijā, Šveicē un ASV (Avots, 2004). 1939. gada 1. septembrī, pēc Otrā pasaules kara sākuma un tam sekojošā Molotova-Ribentropa pakta Latvija nokļuva Padomju Savienības ietekmes zonā. Tā paša gada 5. oktobrī, kad Latvija bija parakstījusi savstarpējās palīdzības un draudzības līgumu ar Padomju Savienību, ar apmēram 20 000 Sarkanās armijas karavīru iebrukumu valstī sākās Latvijas okupācija. 1940. gada 17. jūnijā Latvija tika pilnībā okupēta un tika sākta valsts sovjetizācija. Šo laiku līdz Vācijas karaspēka ienākšanai Latvijas teritorijā 1941. gada 22. jūnijā atceras kā “Baigo gadu”⁴. Sākoties šiem procesiem, ievērojams skaits Latvijas vācu inteliģences (apmēram 65 000 cilvēku), tā saucamie baltvācieši, pameta valsti. Šī smadzeņu noplūde neapšaubāmi bija liels zaudējums visai Latvijas izglītības sistēmai, kultūrai un ekonomikai (Jansone u. c., 2008; Bleiere u. c., 2005).

1945. gadā Latvijā tika atjaunota Padomju okupācija. Tam sekoja masīvs cilvēku, galvenokārt krievu, ukraiņu un baltkrievu tautības, pieplūdums no citām Padomju Savienības valstīm, kas bija vērsts uz Padomju Savienības pozīciju nostiprināšanu. Bez tam, lai samazinātu lauku inteliģences pretošanos kolektīvismam (t.i., kolhozu izveidei) Latvijas reģionos, 1949. gada martā tika īstenota lielākā deportācija valsts vēsturē. Vienā naktī 42 125 latvieši tika izsūtīti uz Sibīriju un Tālajiem Austrumiem

³ 19. gadsimtā, kad Latvijas teritorija bija daļa no Krievijas impērijas, 85% Latvijas iedzīvotāju prata lasīt un rakstīt (salīdzinot ar 54% iedzīvotāju ar šādām prasmēm Krievijas impērijā).

⁴ 1941. gada 14. jūnijā uz Sibīriju tika izsūtīti vairāk nekā 15 000 latvieši.

(Jansone u. c., 2008). 20. gadsimta vidus ir arī laiks, kad Latvijā tika izveidotas lielas rūpnīcas. Salīdzinoši nelielajā Latvijas teritorijā bija pārstāvēta ķīmiskā rūpniecība, mašīnbūve, tekstilindustrija, celtniecības materiālu ražošana, farmācijas produkti un elektronika. Rezultātā no citām padomju republikām tika importēts darbaspēks

un izejmateriāli un Latvija kļuva par vienu no visattīstītākajiem rūpniecības reģioniem Padomju Savienībā. Šajā laikā tika attīstīts arī tradicionālais lauksaimniecības sektors, jo Latvija piegādāja pārtiku lielākajām Padomju Savienības pilsētām (Jansone u. c., 2008; Bleiere u. c., 2005).

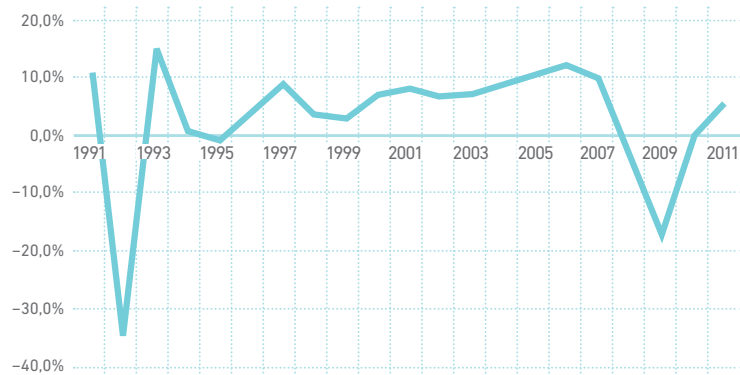
Attīstība pēc 1990. gada

20. gadsimta 80. gadu sākumā, sākoties "perestroikai", visu Baltijas valstu teritorijā lielu popularitāti ieguva neatkarības ideja. Pateicoties Padomju Savienības politiskajai un ekonomiskajai krīzei, kā rezultātā valsts sabruka, Latvija 1991. gada 21. augustā atguva neatkarību. Latvija kļuva par parlamentāru republiku un sākās dažādas reformas, tai skaitā privatizācija, kas bija vērsta uz pāreju no sociālisma uz tirgus ekonomiku.

Sākotnēji šī pāreja nebija vienkārša: valstī bija vērojama liela ekonomiskās attīstības lejupslīde, 1992. gadā sasniedzot IKP kritumu 34% (2. attēls). 20. gadsimta

90. gadu sākumā pārstāja darboties arī vairums lielo rūpnīcu – Padomju Savienības mantojums. Lai arī par šo jautājumu pastāv dažādi viedokļi, viens no "attaisnojumiem" šo rūpnīcu zaudēšanai ir tas, ka to nozīmīgākais tirgus (t. i., bijušās Padomju Savienības teritorija) vairs nebija pieejams (piem., Balabkins, 2002). Tomēr nereti par galveno iemeslu rūpnieciskā sektora sabrukumam Latvijā tiek uzskatīts arī prasmju trūkums, kas bija nepieciešams rūpnīcu pārveidošanai, lai ražotnes spētu darboties tirgus ekonomikas apstākļos. Rezultātā 2011. gada vidū Latvijā bija saglabājusies tikai ļoti neliela "smagās industrijas mantojuma" daļa.

2. attēls. Reālā IKP izaugsme Latvijā (%), 1991–2011)

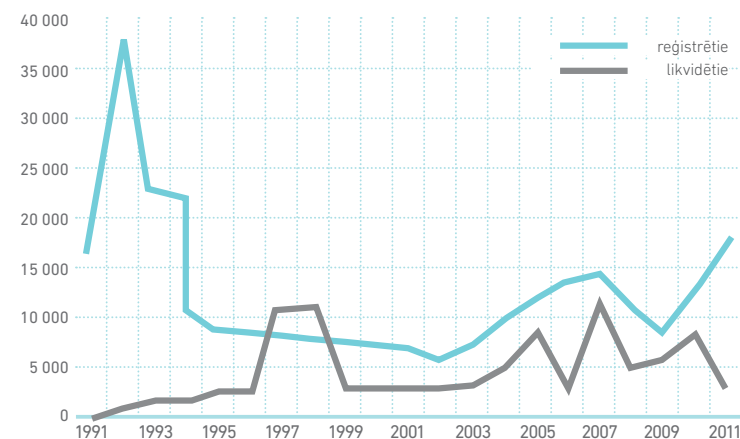


Avots: Centrālā Statistikas pārvalde (2012)

Neskatoties uz reālā IKP stabilo lejupslīdi, procesi, kas bija sākušies 20. gadsimta 90. gadu sākumā pēc neatkarības atgūšanas, tajā skaitā cenu liberalizācija un privatizācija, kā arī citas reformas, veicināja to, ka jaunie uzņēmumi sāka augt kā sēnes pēc lietus. 3. attēls atspoguļo uzņēmējdarbības aktivitātes attīstību Latvijā no 1991. līdz 2011. gadam, mērot ikgadējo jaundibināto un slēgto uzņēmumu skaitu. Līdzīgi kā citās valstīs, kur notikusi pāreja no sociālisma uz tirgus ekonomiku, pirmos šī

Līdztekus augstam jaundibināto uzņēmumu skaitam pašā pārejas perioda sākumā 2. attēls arī norāda uz biznesa uzsākšanas lejupslīdi līdz 2001. gadam. Savukārt no 2002. līdz 2008. gadam var novērot pozitīvu tendenci reālā IKP izaugsmei un jaundibināto uzņēmumu skaita pieaugumā (skatīt 2. un 3. attēlu). Pateicoties arī IKP izaugsmes rādītājiem, 2007. gadā Latvijā ar 2,4 miljoniem iedzīvotāju bija vairāk nekā 80 000 oficiāli reģistrēto un aktīvo uzņēmumu, kas radīja aptuveni 65% no

3. attēls. Reģistrēto un likvidēto uzņēmumu skaits (1991–2011)



Avots: Lursoft (2012)

perioda gadus raksturo uzņēmējdarbības "uzsākšanas bums", ko atspoguļo augstais jaundibināto uzņēmumu skaits. Tam par iemeslu ir fakts, ka padomju laikā uzņēmējdarbība oficiāli nebija atļauta, lai arī tika akceptētas nelegālās jeb "ēnu ekonomikas" aktivitātes⁵. Proti, kaut arī 20. gadsimta 80. gados tika legalizēti kooperatīvi, kopumā padomju laikā daudzi uzņēmumi eksistēja nelegāli un tika reģistrēti tikai pēc Padomju Savienības sabrukšanas, kad to pieļāva likumdošana.

kopējā valsts IKP (CSP, 2008). Jāatzīmē, ka, pateicoties stabilajai izaugsmei no 2002. gada līdz 2007. gada vidum, Latvijā bija visstraujāk augošā ekonomika Eiropas Savienībā ar zemu inflācijas un bezdarba līmeni. Vienlaikus uzņēmējdarbības attīstība un IKP rādītāji Latvijas galvaspilsētā ļoti atšķīrās no citiem Latvijas reģioniem. Piemēram, 2005. gadā Rīgas rajonā bija 58 aktīvi uzņēmumi uz 1000 iedzīvotājiem (41 uzņēmums Rīgā un 17 – citās vietās Rīgas rajonā), bet provincē – tikai 11–15 uzņēm-

⁵ 19. gadsimta 80. gadu beigās Padomju Savienības līdera M. Gorbačova uzsāko reformu rezultātā legalizējot kooperatīvus, Latvijā sākās privātā sektora attīstība, lai arī oficiāli valsts vēl joprojām bija iekļauta centrālās plānošanas sistēmā.

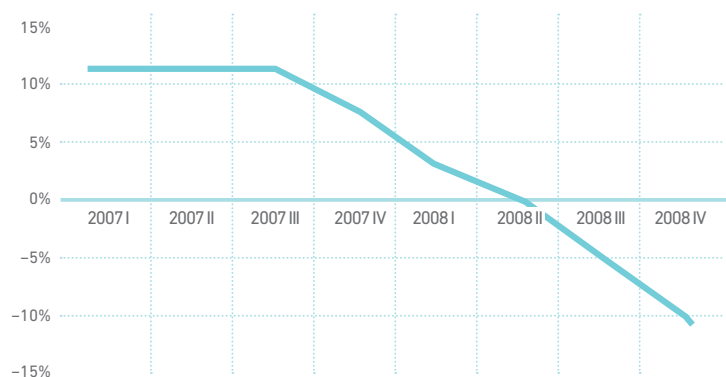
mumu uz 1000 iedzīvotājiem. Kopumā tas norāda uz Rīgas un Rīgas reģiona nozīmīgo lomu un salīdzinoši zemo ekonomisko aktivitāti citos Latvijas reģionos.

Kredītu samazinājuma un augstās inflācijas dēļ ekonomiskā izaugsme strauji saruka 2007. gada beigās (skatīt 4. attēlu). Bez tam sakarā ar banku ierobežojumiem kredītu izsniegšanā un citiem Latvijas valdības veiktajiem pasākumiem 2007. gada pavasarī vidējās mājokļu cenas gada laikā samazinājās par apmēram 30%, radot ļoti strauju celtniecības aktivitātes kritumu

organizācijām un valdībām⁶. Kopumā ekonomikas attīstība Latvijā no 2002. līdz 2008. gadam atbilstoši reālā IKP dinamikai atspoguļo arī uzņēmumu dibināšanas un likvidēšanas dinamikas tendences šajā laikā (skatīt 2. un 3. attēlu).

Kā redzams 4. attēlā, šo procesu rezultātā uzņēmējdarbības aktivitātes Latvijā 2008. gada beigās, salīdzinot ar 2007. gada beigām, bija ievērojami samazinājušās. Konkrētāk, 2008. gada janvārī Uzņēmumu reģistrā bija reģistrēti 155 658 uzņēmumi (CSP, 2008). Saskaņā ar Valsts ieņēmu-

4. attēls. Reālā IKP dinamika Latvijā 2007–2008 (%)

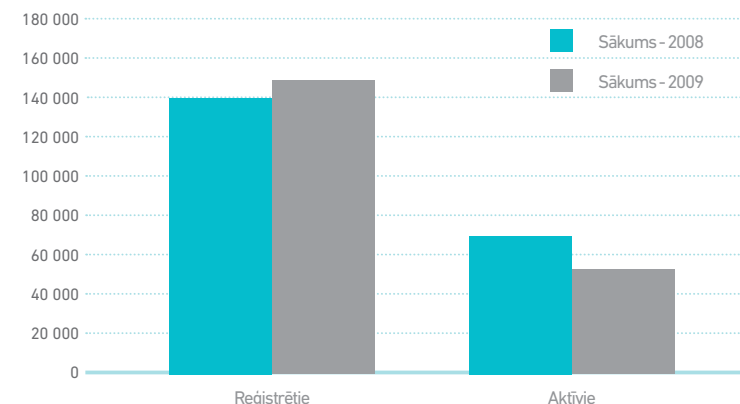


Avots: CSP (2009)

(-10%) (ERAB, 2008). IKP samazinājumu laikā no 2007. gada beigām līdz 2009. gada sākumam veicināja arī straujais kritums tirdzniecības apjomos (-17,2%), pārstrādes rūpniecībā (-11,5%), kā arī finanšu starpniecības pakalpojumu jomā (-18%) (CSP, 2008). Pēc "kredītu burbuļa" plīšanas 2008. gada sākumā Latvijai, lai stabilizētu finansiālo situāciju, bija jāaizņemas vairāk nekā 7,5 miljardi eiro no Eiropas Komisijas un Pasaules Bankas, kā arī citām

mu dienesta un Lursoft provizoriskajiem datiem tikai nedaudz vairāk par 50% visu reģistrēto uzņēmumu bija aktīvi, kas ir apmēram 80 000 aktīvu uzņēmumu no 2008. gada janvārī oficiāli reģistrētajiem 155 658⁷. 2009. gada sākumā šie dati bija attiecīgi 162 408 un 63 241, kas nozīmē, ka, lai arī reģistrēto uzņēmumu skaits bija pieaudzis, aktīvo uzņēmumu skaitā bija ievērojams kritums (skatīt 5. attēlu).

5. attēls. Reģistrēto un aktīvo uzņēmumu skaits Latvijā: provizoriskie dati (2008. gada sākums salīdzinājumā ar 2009. gada sākumu)



Avots: CSP (2008) un Lursoft (2009)

Galvenie izaicinājumi uzņēmējdarbībā Latvijā pēc krīzes

Dziļā recesija cita starpā noveda arī pie uzņēmējdarbības lomas pārvērtēšanas valstī, t. i., gan Latvijas uzņēmumu skaita un kvalitātes, gan Latvijas biznesa vides kvalitātes pārvērtēšanas kopumā. Lai arī pastāv pozitīvas iezīmes attiecībā uz jauno uzņēmumu skaitu (Rastrigina, 2010), diemžēl Latvijā joprojām ir viens no sliktākajiem rādītājiem Eiropā, vērtējot mazo un vidējo uzņēmumu skaitu uz 1000 iedzīvotājiem (Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007–2013⁸). Bez tam dažādi starptautiski ziņojumi un rādītāji (piemēram, Inovāciju savienības *Scoreboard 2010*,

Globālais uzņēmējdarbības monitorings, Globālais konkurences ziņojums 2010–2011 u. c.) rāda, ka pastāv ievērojams Latvijas uzņēmumu un Latvijas biznesa vides kvalitātes uzlabojumu potenciāls.

Viens no galvenajiem izaicinājumiem attiecībā uz Latvijas biznesa vidi un ekonomikas līmeni valstī. Saskaņā ar A. Saukas un T. Putniņa pētījuma datiem (2011) 2010. gadā ēnu ekonomikas apmērs⁹ Latvijā sasniedza 38,1% no IKP, un tas bija gandrīz divreiz lielāks nekā kaimiņvalstīs Igaunijā

⁶ <http://balticexport.com/?article=latvijas-ekonomika&lang=lv>.

⁷ Uzņēmums tiek uzskatīts par aktīvu, ja Valsts ieņēmumu dienestam vai citām institūcijām tiek iesniegti gada pārskati; papildu informācijai skatīt <http://www.lursoft.lv/index.php?a=9&z=476>.

⁸ http://www.nap.lv/upload/nap/national_development_plan_2007-2013_eng.pdf. Jāatzīmē, ka MVU skaits Latvijas galvaspilsētā Rīgā ir ievērojami lielāks un sasniedz ES vidējo – apmēram 50 MVU uz 1000 iedzīvotājiem (Sauka un Welter, 2010).

⁹ Šeit termins "ēnu ekonomika" ir lietots, lai apzīmētu visu legālo preču ražošanu un pakalpojumu sniegšanu, kas tiek apzināti slēpta no valsts iestādēm. Šī definīcija atbilst tam, ko Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija savā izsmelšajā 2002. gada rokasgrāmatā "Neredzamās ekonomikas mērišana", kā arī *System of National Accounts* (SNA, 1993) sauca par "pazemes ražošanu". Tā atbilst arī citu pētnieku definīcijām (piemēram, Pasaules Bankas 162 valstu pētījumam, ko veica Schnieder, Buehn un Montenegro (2010)).

(19,4%) un Lietuvā (18,8%). Šajā pētījumā secināts, ka izteiktā neapmierinātība ar nodokļu sistēmu un jo īpaši valdību Latvijā – nodokļu politikas konsekvences trūkumu un valdības rīcību nodokļu maksātāju naudas izmantošanā –, visticamāk, ir viens no galvenajiem faktoriem, kas rada lielo atšķirību starp trīs valstīm ēnu ekonomikas apjoma ziņā. Citi faktori, kas izskaidro lielo izvairīšanos no nodokļu maksāšanas Latvijā, ietver izdevumu optimizāciju, izvairoties no nodokļiem un tādējādi palielinot uzņēmumu salīdzinošās priekšrocības, vāju likuma varu, nodokļu nemaksāšanas tradīcijas sabiedrībā un zemu ētikas un morāles standartus.

Šie secinājumi, kā arī dažādi Pasaules Bankas, ERAB un citu starptautisku organizāciju veidoti indikatori, kas ir vērsti uz institūciju kvalitātes izvērtēšanu, daļēji izskaidro to, kāpēc Latvijas uzņēmumu konkurētspēja pasaules mērogā ir tikai 70. vietā (Globālās konkurētspējas ziņojums 2010–2011). Līdz ar to var apgalvot, ka



Līdz ar to var apgalvot, ka galvenie izaicinājumi vispārējā uzņēmējdarbības klimata pilnveidošanai Latvijā ir veida, kādā valdība komunicē ar uzņēmējiem, uzlabošana.”

galvenie izaicinājumi vispārējā uzņēmējdarbības klimata pilnveidošanai Latvijā ir veida, kādā valdība komunicē ar uzņēmē-

jiem, uzlabošana un uzņēmumu uzticības atgūšana, demonstrējot labu praksi attiecībā uz valdības izdevumu samazināšanu un uzticamas nodokļu politikas ieviešanu (Sauka un Welter, 2011).

Nemot vērā šos argumentus un uzsverot ārējās vides ietekmi, vairāki pētījumi norāda arī uz uzņēmumiem specifiskām īpatnībām, kas apgrūtina Latvijas uzņēmumu konkurētspēju. Piemēram, A. Saukas pētījums (2011) rāda, ka uzņēmumi Latvijā bieži vien ir spiesti darboties ar ļoti augstām izmaksām (t. i., 2007.–2008. gadā par augstām cenām iepirkta tehnoloģiju vai ar telpām saistītām izmaksām), tajā pašā laikā piedāvājot produktus un pakalpojumus ar zemu pievienoto vērtību. A. Sauka (2011) arī norāda, ka, lai palielinātu konkurētspēju, Latvijas uzņēmumiem būtu ievrojami jāpalielina inovāciju līmenis, aktīvāk jāstrādā ar konkurentiem un jāuzņemas pārdomātāki biznesa riski.

Bez tam Latvijas uzņēmumi ļoti maz izmanto komunikācijas tīklus – plaši atzītu rīku, ko, lai sasniegtu salīdzinošās priekšrocības, ārējo resursu piesaistīšanai par zemu cenu (vai par velti) izmanto veiksmīgi, konkurētspējīgi uzņēmumi visā pasaulē (piem., Simon, 2009). Kā norāda A. Sauka (2011), kopumā Latvijas uzņēmumi gandrīz pilnībā ignorē iespējas, ko dotu sadarbība ar biznesa laboratorijām, universitātēm un pētniecības institūtiem – potenciāliem inovāciju un tirgus inteliģences avotiem –, kā arī pašvaldībām un uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām. Šos resursus uzņēmumi visā pasaulē bieži izmanto, lai apgūtu eksporta tirgus, kā arī nostabilizētu uzņēmuma pozīcijas vietējā tirgū. Tādējādi ne tikai ārējās vides radīto šķēršļu pārvarēšana, bet arī rūpīgāka uzņēmuma iekšējo stratēģiju plānošana ir galvenie izaicinājumi, kas daudziem Latvijas uzņēmumiem ir jārisina, lai uzlabotu savu konkurētspēju.

Apkopojot iepriekš rakstīto, šis neapšaubāmi ir ļoti kritisks viedoklis, kura mērķis ir identificēt galvenās uzlabojumu jomas Latvijas uzņēmumu un Latvijas biznesa kopējās vides konkurētspējas palielināšanai, kam rezultātā vajadzētu radīt labāku ekonomisko sniegumu. Nobeidzot uz pozitīvas nots, pēc krasas ekonomikas lejupslīdes, ko radīja 2008. gada krīze, 2010. gadā Latvijas ekonomika sāka atkopties, sasniedzot aptuveni +3,5% IKP pieaugumu jau 2011. gadā (Eurostat, 2011). Protams, šim neapšaubāmi izcilajam sasniegumam ir dažādi iemesli, bet viens no nozīmīgākajiem – stabils Latvijas uzņēmumu radītā eksporta pieaugums. Proti, 2010. gadā Latvijas eksports pieauga par apmēram 30%, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, un apmēram 70% tika eksportēti uz Eiropas Savienības valstīm. Visnozīmīgākās Latvijas eksporta preču grupas ir koksne un koksnes produkti (19,3% 2010. gadā), kam seko metāla produkti, mehānismi un mehāniskas ierīces, kā arī elektroniskais aprīkojums (LIAA, 2011. gads¹⁰).

Bez tam atšķirībā no pirmskrīzes gadiem, sākot no 2010. gada, Latvijā vērojama arī daudz straujāka rūpniecības sektora attīstība¹¹. To var uztvert kā pozitīvu tendenci tāpēc, ka arvien lielāks uzņēmumu skaits Latvijā pārstāv rūpniecības sektoru, fokusējoties uz augstas pievienotās vērtības, inovatīvu produktu ražošanu, kam bieži vien ir nepieciešamas tehniskas zināšanas. Tomēr jāuzsver, ka nereti šādas tehniskas prasmes un zināšanas, kā to parāda Latvijas uzņēmumu īpašnieki un vadītāji un ko viņu konkurentiem ir gandrīz neiespējami imitēt, joprojām ir padomju laika, galvenokārt inženiertehniskās jomas, mantojums.

Atsauces

- Avots, V. Ulmaņlaiki: leģendas un fakti. Rīga: Jumava, 2004.
- Balabkins, N. Tautsaimnieka atziņu ceļš: esejas un vērtējumi. Rīga: Treji Deviņi, 2002.
- Bleiere, D.; Butulis, I.; Feldmanis, I.; Stranga, A.; Zunda, A. Latvijas vēsture 20. gadsimts. Rīga: Jumava, 2005.
- Eurostat, 2011 (skatīts 2011. gada 15. jūnijā). <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>.
- Globālās konkurētspējas ziņojums 2010–2011 (skatīts 2011. gada 5. jūnijā).
- http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf.
- Innovation Union Scoreboard, 2010 (skatīts 2011. gada 5. jūnijā).
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovationscoreboard/index_en.htm.
- Jansone, A.; Robežniece, I.; Zēbārte, I. 90 Latvijas gadi: 1918–2008, Rīga: Latvijas Nacionālais vēstures muzejs, 2008.
- Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.–2013. gadam (skatīts 2011. gada 10. jūlijā). http://www.nap.lv/upload/nap/national_development_plan_2007-2013_eng.pdf.
- LIAA, 2011 (skatīts 2011. gada 5. jūnijā). http://www.liaa.gov.lv/eng/trade_with_latvia/foreign_trade_statistics/.
- Raistrigina, O. Globālā uzņēmējdarbības monitora 2009. gada Latvijas ziņojums. Rīga: Stockholm School of Economics in Riga, Baltic International Centre for Economic Policy Studies un SKDS, 2010 (skatīts 2011. gada 3. augustā). http://www.biceps.org/files/GEM_2009_EN_Final.pdf.
- Sauka, A. Latvijas uzņēmumu konkurētspēja. Rīga: Nordea un Stockholm School of Economics in Riga, 2011 (skatīts 2011. gada 3. augustā).
- http://www.sseriga.edu.lv/files/FINAL_Nordea_vitalitates_petijums.PDF.
- Sauka, A.; Putniņš, T. SSE Riga Baltijas valstu ēnu ekonomikas indekss 2009. un 2010. gadam. Rīga: Stockholm School of Economics in Riga, 2011 (skatīts 2011. gada 1. maijā). http://www.sseriga.edu.lv/files/SSE-R_ShadowEconIndex_Report.pdf.
- Sauka, A.; Welter, F. Business Insolvencies in Latvia. TeliaSonera Discussion paper No 7, Rīga, Stockholm School of Economics in Riga, 2010 (skatīts 2011. gada 2. maijā). <http://www.biceps.org/files/7BUSINESS%20INSOLVENCIES.pdf>.
- Sauka, A.; Welter, F. Mentalities and Mindsets – Difficulties of Entrepreneurship Policies in the Latvian Context, in Welter, Friederike and Central and Eastern Europe. Cheltenham: Edward Elgar, 2011.
- Schneider, F.; Buehn, A.; Montenegro, C. Shadow economies all over the world: new estimates for 162 countries from 1999 to 2007, Policy Research Working Paper Series 5356. The World Bank, 2010.
- Simon, H. Hidden Champions of the Twenty-First Century. Berlin: Springer, 2009.
- Švābe, A. Latvijas vēsture. Rīga: Avots, 1990.
- <http://balticexporth.com/?article=latvijas-ekonomika&lang=lvhttp://biceps.org/en/GEMwww.csb.gov.lv>
- <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/5378.htm>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Perestroika>

2.

Uzņēmumu –
Latvijas “čempionu” –
veiksmes atslēgas:
AERODIUM un
BLUE MICROPHONES

Lidot pasaules līmenī un augstu: *AERODIUM* stāsts

No idejas līdz jaundibinātam uzņēmumam

Ideja dibināt *Aerodium* radās nejauši, kad Ivara Beitāna uzmanību piesaistīja iekārtas, ko devē par "vertikālajiem vēja tuneļiem". Kā Latvijas Gumijlēcēju asociācijas vadītājs, kaskadieris un kaislīgs ceļotājs Ivars vienkārši nevarēja atturēties no to izmēģināšanas. Viņa tehniskā izglītība lika viņam domāt, ka lidošanas pieredzi, ko viņš izbaudīja tādās valstīs kā ASV, Vācijā, Šveicē un Lielbritānijā, varētu pacelt jaunā līmenī, galvenokārt, veicot vēja tuneļu tehnoloģijas uzlabošanu. Zinot, ka pat vislabākajam produktam ir vajadzīgs mārketinga un reklāma, Ivars sazinājās ar Ansi Egli, sporta entuziastu ar pieredzi mārketinga un reklāmas jomā.

Interesanti, ka Ansi neilgi pirms tam bija uzrunājusi cilvēku grupu ar līdzīgu biznesa ideju. Tomēr, kā atzīmē Ansis: "Šie cilvēki nebija sportisti un viņu acīs es neredzēju dzirksti, kas bija iemesls, kāpēc es izvēlējos strādāt ar Ivaru, nevis viņiem." Ivars un Ansis uzsāka sarunu par sadarbību 2004. gada sākumā, bet līdz gada beigām *SIA Aerodium* jau bija reģistrēts

Uzņēmumu reģistrā un Rīgā bija nogādāts pirmais vēja tunelis. "Kad mēs 2004. gada beigās ienācām tirgū, tā bija nozare, kas

“

Šie cilvēki nebija sportisti un viņu acīs es neredzēju dzirksti, kas bija iemesls, kāpēc es izvēlējos strādāt ar Ivaru, nevis viņiem.”

eksistēja jau 25 gadus, kopš dienas, kad franču izcelsmes kanādiešu izgudrotājs Žans Senžermēns (Jean St. Germain) radīja pirmo atpūtai domāto vertikālo vēja tuneli Monreālā, Kanādā. Šis tunelis bija atbilde uz ilgstošām zinātnieku diskusijām par to, vai būtu iespējams pacelt cilvēku gaisā ar spēcīgu gaisa plūsmu."



Tāpat kā nozare, arī pirmais vēja tunelis un Latvijas uzņēmuma vārds nāca no Kanādas. Pirmais tunelis Latvijā tika nopirkts no *Aerodium Canada*, uzņēmuma ar pasaules tirgū zināmu vārdu un reputāciju. Skaidro Ansis: "Līdzīgi kā personālo datoru nozarē laikā, kad tā tikko attīstījās, arī šajā jomā parasti pērk gatavu produktu no piegādātāja kā "izejmateriālu" un pēc tam iegulda zināšanas, lai radītu savu produktu." Sākotnējais produkts, ko *Aerodium* iegādājās no *Aerodium Canada*, tik tiešām nebija nekas vairāk kā "izejmateriāls": "Ja *Aerodium Canada* uzdrošinātos pārdot vēja tuneli tajā kvalitātē, kādā tas tika piegādāts mums, piemēram, tik jutīgā tirgū kā Krievija, viņiem noteikti būtu nepatīkšanas. Iekārta nedarbojās tā, kā tai vajadzētu darboties, patiesībā tā nedarbojās vispār!" – uzsver Ansis.

Par laimi *Aerodium*, nozarei bija raksturīgi, ka produkti nenodrošināja apsolīto labumu. Līdz ar to no pašiem biznesa aizsākumiem *Aerodium* bija spiests identificēt problēmas un meklēt tehnoloģiskus risinājumus. Turpina Ansis Egle: "Mēs to uztvērām ļoti nopietni un sākām ar pamatlīdētām: aerodinamiku un konstrukcijām. Ivara Beitāna tehniskās zināšanas šajā kontekstā bija un vēl joprojām ir nenovērtējamas: viņš ir izgudrojis lielāko daļu tehnoloģiju *Aerodium* produktiem!"

Ieiešana pasaules tirgū pirmajos darbības gados

Tikai pāris mēnešus pēc tam, kad vēja tunelis bija atvests no Kanādas, tas izskatījās gluži citādi," saka Ansis Egle. Ieguldījumi tehnoloģiskajos risinājumus atmaksājās, un pēc reklāmas kampaņas panākumi, ko atnesa vēja tuneļa atklāšana, pārspēja *Aerodium* komandas sagaidīto. "2005. gada vasarā katru dienu no agra rīta līdz vēlam vakaram cilvēki gaidīja rindā uz iespēju lidot. Tie bija klienti ne tikai no Latvijas, bet arī citām kaimiņvalstīm: Lietuvas, Igaunijas, Zviedrijas un Somijas. Pieprasījums bija milzīgs!" – atceras Ansis, paskaidrodams, ka šis vēja tunelis bija pirmais Austrumeiropā, līdz ar to *Aerodium* varēja pilnībā izbaudīt pioniera statusa augļus.

Viens no iemesliem, kāpēc *Aerodium* varēja piesaistīt klientus no kaimiņvalstīm, īpaši Skandināvijas un Lielbritānijas, bija tas, ka lēto lidojumu aviokompānija *Ryanair* tikko kā bija uzsākusi lidojumus no un uz Rīgu. Saskaņā ar Anša teikto, rezultātā apmēram 60% no *Aerodium* klientiem, kas tika apkalpoti Latvijā, patiesībā nāca no ārzemēm. Tomēr *Aerodium* meklēja iespējas iekļūt plašākos pasaules tirgos. Pavērsiens šajā jomā bija 2006. gadā, kad *Aerodium* uzvarēja konkursā par dalību ziemas olimpiskajās spēlēs Turīnā, Itālijā. *Aerodium* šovs Turīnas olimpiskajās spēlēs bija ievērojams panākums un pievērsa lielu uzmanību: "Noslēguma ceremonijas laikā TV tiešraidi vēroja 500 miljoni skatītāju visā pasaulē, kas redzēja, ka lidot ir iespējams," stāsta Ansis, uzsverot: "Tas patiesi bija pagrieziena punkts ne tikai *Aerodium*, bet arī visai nozarei, jo līdz tam nevienam nebija ienācis prātā ielikt vertikālo vēja tuneli izklaides šovā un neviens nebija

šādu priekšnesumu veicis publiski."

Panākumi piesaista sekotājus, tādēļ nav brīnums, ka šova iespaidā ne viens vien uzņēmums mēģināja iekļūt tirgū ar saviem vēja tuneļiem. Saskaņā ar Anša sacīto, "tā bija kā eksplozija, kas ilga divus gadus un tad aplusa. Iemesls tam bija tas, ka uzņēmumi piegāja lietām pārāk vienkārši: no malas izskatās, ka viss, kas ir vajadzīgs, lai cilvēki varētu lidot, ir motors un propellers. Patiesībā, lai nodrošinātu iekārtas veiksmīgu darbību, ražotājiem ir nepieciešamas nopietnas zināšanas, daudz tehnisku risinājumu un arī pacietība." Tik tiešām – neviens no uzņēmumiem, kas radās pēc Turīnas šova, 2008. gadā vairs šajā jomā nedarbojās.

Kopš Turīnas šova un īpaši pēc 2008. gada, kad tirgus saprata grūtības, ko rada lidošanas pieredzes piedāvāšana, *Aerodium* ir baudījis pastāvīgu pieprasījuma pieaugumu. Līdztekus tam *Aerodium* ir arī labāki rezultāti, salīdzinot ar lielāko daļu konkurentu, kas palika tirgū. Ansis norāda: "Mēs esam piedalījušies daudzos citos šovos: Londonā, Abū Dabī, Atēnās un citur pasaulē, sasniedzot labu tirgus pārklājumu. Turīnas pieredze bija ļoti laba, lai iegūtu atpazīstamību, bet tālākie mūsu biznesa panākumi, salīdzinot ar konkurentu rezultātiem, balstās uz tirgus apguves stratēģiju."

Aerodium panākumu formula: uz inovācijām balstīta stratēģija katrā solī

Aerodium stratēģijas pamats ir inovācijas, jo īpaši saistībā ar vēja tuneļu tehnoloģisko attīstību. Precizējot: apmēram 30% no peļņas tiek ieguldīti izpētē un attīstībā, kā rezultātā ir sagatavoti vairāki patenti. Ansis Egle uzsver: "Mēs radām inovācijas, lai veidotu pieprasījumu pēc *Aerodium* produktiem pasaules tirgū, un mūsu nozarē tas ir iespējams tikai tad, ja mūsu tehnoloģijas

“
Mēs radām inovācijas, lai veidotu pieprasījumu pēc Aerodium produktiem pasaules tirgū”

ir labākas nekā konkurentiem. No tehnoloģiju attīstīšanas viedokļa mēs tik tiešām esam ļoti ambiciozi: ja pastāv iespēja, mēs darām visu, lai izspiestu maksimāli iespējamo klientu vajadzību apmierināšanai."

Inovācijas tehnoloģijās ir radījušas uzņēmumam vēl vienu salīdzinošo priekšrocību: daudzveidīgu produktu klāstu. Turpina Ansis: "Ja mūsu konkurentiem pietiek ar to, ka viņi saražo un uzstāda vēja tuneli un savāc naudu, tad mēs gribam sasniegt daudz vairāk. Mūsu stratēģija ir tirgus paplašināšana, apkalpojot dažādus segmentus, piedāvājot pareizo produktu katram tirgus segmentam." Un kā *Aerodium* to dara? Pēc Turīnas uzņēmums saprata,

ka lieli šovi nozīmē arī lielas investīcijas, kas nozīmē augstu cenu pircējam. "Piemēram, mums ir jāiegulda aptuveni 400 000 eiro, lai izveidotu vēja tuneli lielam šovam, un transporta izmaksas šai iekārtai var pārsniegt 100 000 eiro," skaidro Ansis. Līdz ar to Ivars Beitāns domāja par veidiem, kā optimizēt izmaksu struktūru, tajā pašā laikā apkalpojot klientus, kam nav pieejas vai kuri nevar atļauties lidošanas pieredzi lielajos vēja tuneļos. Rezultātā viņam radās ideja par minituneļiem.

"Galvenais izaicinājums, dizainējot minituneli, bija samazināt tuneļa izmēru, tajā pašā laikā nodrošinot pietiekamu jaudu, lai cilvēki varētu lidot," stāsta Ansis. *Aerodium* mērķis bija izveidot šo tuneli kompaktu un viegli transportējamu, kā arī padarīt lētāku tā darbināšanu, tādējādi radot plašākas auditorijas, kā, piemēram, izklaides parku apmeklētāju, interesi. "Un pasaulē ir ļoti daudz izklaides parku!" – Ansis piebilst. Papildus minitunnelim *Aerodium* ir arī citi tuneļu tipi, katrs no tiem ir dizainēts konkrētam tirgus segmentam. Kā to skaidro Ansis: "Mēs balstāmies uz trīs klientu tipiem vai tirgus segmentiem. Pirmie ir klienti, piemēram, militārie spēki, kas parasti pērk vienu produktu un nereti tikai vienreiz. Tie ir tirgi Pakistānā, Saūda Arābijā, arī Malaizijā, Korejā, Indijā, Grieķijā un citās valstīs. Otrs segments ir šovbizness, un mēs ļoti aktīvi piedalāmies dažādos šovbiznesa pasākumos visā pasaulē. Trešais segments – cilvēki, kuri vienkārši vēlas piedzīvot lidošanas pieredzi. Šim segmentam mums ir tuneļi Latvijā, Dānijā, Bulgārijā un citās valstīs."

Zīmols un produktu veicināšanas stratēģijas

“Produktu dažādība un tehnoloģiskās zināšanas ir mūsu nozares veiksmes formulas divi elementi, mūsu laimes formula,” saka Ansis. Citi divi elementi ir klientu uzticība zīmolam un produkta veicināšanas stratēģija. Lai iegūtu klientu uzticību pašos biznesa aizsākumos, uzņēmuma īpašnieki bija pietiekami gudri, lai izveidotu kontaktu tīklu ar *Aerodium Canada*, kas atļāva Latvijas uzņēmumam lietot zīmolu *Aerodium*.

Tālāko, iespējams, negaidīja ne *Aerodium*, ne *Aerodium Canada*. “Ar uzlaboto tehnoloģiju mēs sākam uzvarēt militārajos konkursos, tai skaitā pārspēt *Aerodium Canada* piedāvājumus. Bija arī daži personiski iemesli no *Aerodium Canada* puses, bet rezultāts bija tāds, ka viņi saprata – esam kļuvuši labāki par viņiem, un vienkārši piedāvāja pārdot *Aerodium Canada* mums – ar visām tehnoloģijām, patentiem un kontaktu tīkliem. Un mēs teicām – jā,” – skaidro Ansis.

Daži inovācijas elementi, vismaz nozares

līmenī, parādās arī *Aerodium* produktu pārdošanas veicināšanas stratēģijās. Ansis turpina: “Mēs netērējam naudu lielām mārketinga kampaņām un tamlīdzīgiem pasākumiem. Mūsu mārketinga stratēģijas mērķis ir padarīt *Aerodium* redzamu. To vislabāk var paveikt, izmantojot tā saucamos stratēģiskos mārketinga instrumentus.” Realitātē tas nozīmē piedalīšanos lielos šovos, kas ir viens no galvenajiem *Aerodium* peļņas ģeneratoriem. “Taisīt

naudu un mārketingu vienlaicīgi – es domāju, ka tas ir diezgan inovatīvi,” piebilst Ansis, paskaidrodams, ka, protams, uzņēmums pielieto arī daudzas “operacionālā mārketinga” metodes, kas galvenokārt ir vērstas uz to, lai uzturētu attiecības ar esošajiem klientiem un meklētu veidus, kā uzņēmums var tos vislabāk apkalpot.

Tirgus apgūšana

No pašiem aizsākumiem *Aerodium* bija uz pasaules tirgu orientēts uzņēmums, jo Latvija un apkārtesošais reģions vienkārši ir pārāk mazs tirgus tik specifiskam produktam kā vertikālais vēja tunelis. Runājot par ieiešanu tirgū, uzņēmumam vēl joprojām nav stingri definēta modeļa, kas noteiktu, kā tas darbojas pasaulē; katrs tirgus tiek uzlūkots kā atsevišķs gadījums. “Lībijā un Saūda Arābijā mēs strādājam ar armiju, piedāvādami militāros tuneļus. Tas nozīmē, ka pārdodam tuneļus, garantējam pastāvīgu servisu un uzturēšanu un izglītojam cilvēkus, kā strādāt ar tuneļiem. Savukārt Bulgārijā fokusējamies uz jebkuru, kurš gribētu pieredzēt lidošanu, un līdz ar to mums ir partnerība ar vietējo uzņēmumu. Līdzīgā veidā darbojamies Dānijā, kur mēs pat pārdevām biznesu,” klāsta Ansis Egle.

Kopumā, runājot par ieiešanu pasaules tirgū, galvenais *Aerodium* izaicinājums ir saprast katra tirgus specifiku: tikt galā ar cilvēku mentalitāti un dažkārt arī juridiskiem jautājumiem. “Un tas tik tiešām prasa daudz inovāciju,” piebilst Ansis. “Tādās valstīs kā Bulgārija un Turcija biznesa pilnībā atšķiras no tā, kā tas tiek darīts, piemēram, Dānijā,” viņš skaidro, piebilstot, ka tas līcis *Aerodium* saprast, ka vislabākā stratēģija jaunu tirgu apgūšanai ir partnerības veidošana ar vietējiem uzņēmumiem. “Jā, mēs arī dalāmies ar savu tehnoloģiju un panākumiem, bet tieši partnerība ļauj mums labāk saprast tirgu. Un tas ir daudz labāk, nekā dzīvot ar riska kapitālistiem uz kakla, kam ir neierobežota kontrole pār tavu biznesu,” – saka Ansis. “Bez tam, ņemot vērā uzņēmuma produktu specifiku, ir skaidrs, ka mēs nevaram vienkārši ieiet tirgū, uzstādīt iekārtas un vadīt tās no attāluma.”

Labas attiecības ar klientiem, piegādātājiem un darbiniekiem un konkurentu pazīšana: veiksmes atslēgas jebkurā biznesā

“Mūsu klienti teic, ka viena lieta, kas viņiem patiesi patīk, strādājot ar *Aerodium*, ir nodrošinātais serviss. Un tas ir vēl viens noteicošais faktors mūsu panākumiem,” uzsver Ansis Egle. “Jā, mēs esam ieinteresēti jaunos klientos, bet mūsu prioritāte ir esošie klienti, un mēs darām visu, lai viņi būtu apmierināti ar iegādāto produktu,” viņš piebilst. Ir daudz veidu, kā *Aerodium* nodrošina, lai katrs klients priecātos par savu pirmo lidošanas pieredzi. Piemēram, *Aerodium* filmē klientu lidojumus un piegādā disku ar ierakstu, kas palīdz stiprināt atmiņas un ļauj dalīties pieredzē ar citiem. “Tas ir veids, kā mums izdodas sniegt klientiem pievienoto vērtību, vienlaikus nodrošinot, ka arī viņi veido mūsu mārketingu: izmaksas ir salīdzinoši nelielas un atdeve – ļoti liela,” skaidro Ansis.

Viens no veidiem, kā nodrošināt visoptimālāko pievienoto vērtību gan esošajiem, gan jauniešiem klientiem, protams, ir pareizā produkta un pakalpojuma piegādāšana pareizajā vietā un laikā. Un to nevar sasniegt bez labām attiecībām ar piegādātājiem.

Tomēr attiecību uzturēšana ar piegādātājiem nav vienkāršs uzdevums, ņemot vērā produkta specifiku. “Ir grūti atrast divus vienādu vēja tuneļus, parasti katram ir sava modifikācija. Tas nozīmē, ka katram tunelim ir nepieciešami jauni rasējumi, un tehnoloģija lielākā vai mazākā mērā mainās. Īsāk sakot, mēs visu laiku strādājam ar kaut ko pilnīgi jaunu, kas nekad nav bijis ražots. Tāpēc mēs arī pastāvīgi meklējam jaunus piegādātājus, kas katram atsevišķam gadījumam var piedāvāt vislabākos risinājumus,” paskaidro Ansis, piebilstot, ka šajā procesā, neapšaubāmi, ir ļoti svarīgi zināt arī to, ko dara konkurenti.

Aerodium galvenais konkurents ir Floridas kompānija *Sky Venture* – pieredzējis uzņēmums, kas tirgū strādā jau no 90. gadu sākuma un šobrīd dominē Ziemeļamerikā. *Aerodium* aizņem aptuveni 50% no tirgus Eiropā, un tam ir vairāki konkurenti Šveicē un Vācijā. “Ar mums konkurēja arī uzņēmums L1 ASV, bet viņi pazuda... Galu galā, labā ziņā ir tāda, ka konkurenti nesen ir sākuši meklēt kontaktu ar mums, un, mūsaprāt, tas liecina, cik stipri esam,” apgalvo Ansis.

“Jums var būt lieliski piegādātāji un vislabākās zināšanas par konkurentiem, bet pamatā jūsu biznesu darbina darbinieki, un šī faktora nenovērtēšana ir lielākais grēks, kādu uzņēmums var pieļaut,” uzsver Ansis. Kā *Aerodium* atrada vislabā-

kos darbiniekus? “Nu, tie ir tie cilvēki ar dzirksteli acīs. To pašu var teikt par uzņēmuma īpašniekiem, un darbinieku izvēle pamatā ir balstīta uz viņu motivāciju un vēlēšanos kaut ko sasniegt kopā par mums. *Aerodium* darbinieki ļoti labi apzinās, ka strādā ar unikālu produktu, un mūsu kopējais mērķis ir līdera loma pasaules tirgū. Rutīna? Mūsu biznesā tā ir gandrīz neiespējama, jo lietas visu laiku mainās, tāpat kā mainās mūsu produkti,” piebilst Ansis.

Ko darīt tālāk?

Relatīvi īsā laikā *Aerodium* bija izaudzis gan finansiāli, gan darbinieku skaita ziņā. Šobrīd *Aerodium* vadību veido apmēram 10 darbinieku, uzņēmumam ir 20 nepilna laika instruktoru un ap 10 tehnisko ekspertu. Papildus tam *Aerodium* nodarbina cilvēkus filiālēs Bulgārijā, Lībijā, Dānijā un citās valstīs, kopumā aptuveni 100 pilna laika darbinieku visā pasaulē. Finansiāli, neskatoties uz finanšu krīzi, *Aerodium* apgrozījums 2010. gadā, salīdzinot ar 2009. gadu, pieauga par 28% un, veicot nepārtrauktus uzlabojumus tehnoloģijās, kā arī popularizēšanā, uzņēmums turpina augt.

Aerodium ir arī skaidra ideja, kā noturēt un palielināt tirgus daļu: “Mēs skatāmies Āzijas un Ziemeļamerikas tirgus virzienā,” saka Ansis Egle, norādot, ka tiek īstenotas dažādas aktivitātes, piemēram, sadarbība

ar Šaoliņas (Shaolin) mūkiem Ķīnā. “Kopumā mēs turam acis vaļā un mēģinām izmantot jebkuru iespēju, kas palīdzētu mums apgūt globālo tirgu,” saka Ansis. *Aerodium* neplāno apstāties, un tas ir atspoguļots uzņēmuma vīzijā: izveidot pasaules līmeņa kustību entuziastiem, kuriem patīk lidot. “Ticiet man, lidošanas pieredze ir unikāla sajūta, un mēs to varam piedāvāt, vienlaikus garantējot drošību. Tas nozīmē, ka lidošana kvalificējas kā sports ar čempionātiem amatieriem un profesionāļiem. Ja mēs to sasniegsim 5–10 gados, es būšu laimīgs,” noslēdz Ansis Egle, atstājot mums iespaidu, ka *Aerodium* plāno turpināt lidot globālā līmenī... un augstu!



Stratēģija “pāri okeānam”:

BLUE MICROPHONES stāsts

No hobija līdz iespējas identificēšanai

Mārtiņš Saulespurēns, *Blue Microphones* dibinātājs, vienmēr ir interesējies par mūziku un tehnoloģijām. Tomēr kaislība uz mūziku radās vēl ilgi pirms Mārtiņš absolvēja universitāti kā inženieris. “Mani īpaši interesēja džezs, bet tie bija 20. gadsimta 50. un 60. gadi, un pieeja džeza ierakstiem Padomju Savienībā bija ļoti ierobežota.” Tādēļ, meklējot džeza ierakstus, viņš nolēma nosūtīt vēstuli žurnālam Anglijā, aprakstot savu vēlmi atrast cilvēkus, kuri būtu ieinteresēti apmainīties ar ierakstiem. Kā atceras Mārtiņš: “Tajā laikā šeit nebija daudz tādu, kas uzdrošinātos veidot kontaktus ar cilvēkiem pasaulē, jo jebkura saikne ar “ār pasauli” tika uzskatīta par apdraudējumu padomju režīmam.”

Mūzika bija Mārtiņa hobijs un tolaik viņš pat nesapņoja par sava biznesa uzsākšanu. Tomēr vēstuli var uzskatīt par aizsākumu biznesam, jo tā deva kontaktus un citus resursus, tajā skaitā publikācijas par skaņu ierakstiem. “Skaņas ierakstīšana, protams, ir neiespējama bez mikrofoniem un, tā kā man bija sava grupa “Jokdari”, sāku tiem pievērst uzmanību,” stāsta Mārtiņš, piebilstot: “No šīm publikācijām es uzzināju, kādi mikrofonu tiek uzskatīti par labākajiem Rietumeiropā un ASV, un Padomju Savienībā izmantotās tehnoloģijas es pārzināju labi.” Bija jau 20. gadsimta 70. gadi: Mārtiņš bija beidzis universitāti kā inženieris un sāka strādāt par Latvijas Mūzikas akadēmijas skaņu ierakstu studijas direktoru. Nākamais

solis ceļā uz sava biznesa uzsākšanu bija Mārtiņa pirmā vizīte ASV 1988. gadā, neilgi pēc “dzelzs aizkara” krišanas, kad kļuva iespējams ceļot ārpus PSRS.

ASV vizītes laikā viņa vēstuli draugi iepazīstināja Mārtiņu ar skolotāju, kurš bija ļoti ieinteresēts latviešu mūzikā. Mārtiņš turpina: “Šis cilvēks izteica ļoti interesantu piedāvājumu, vaicājot, vai mans dēls būtu ieinteresēts braukt uz ASV studēt. Tajā laikā Latvija vēl nebija neatkarīga valsts un pastāvēja iespēja, ka manu dēlu varētu iesaukt padomju armijā, tāpēc es, protams, entuziastiski piekritu!” Lai dēls varētu studēt ASV, Mārtiņam bija jāsedz daļa izdevumu, un viņš sāka nopietni domāt, kā nopelnīt naudu. “Padomju laikā lielākās filmu studijas bija

aprīkotas ar salīdzinoši lapiem mikrofoniem, galvenokārt Austrijas ražojuma,” skaidro Mārtiņš, piebilstot, ka viņam paveicās iegūt brīvu pieeju mikrofoniem, kas bija bojāti vai vienkārši noliegtušie un tāpēc tika uzskatīti par nevērtīgiem. “Tā bija iespēja izmantot visas manas tehniskās zināšanas, lai rekonstruētu mikrofonus un pārdotu tos ārpus Latvijas.” Izmantojot parastu sludinājumu vietējos laikrakstos, Mārtiņam izdevās pārdot dažus no rekonstruētajiem mikrofoniem viņa pirmā ASV apmeklējuma laikā: “Tas izrādījās ļoti veiksmīgi, jo mans pirmais darījums ASV bija apmēram 6000 dolāru vērts. Es ne tikai sapratu, ka “vecajiem lūžņiem”, kas man bija pieejami, pēc pienācīgas rekonstrukcijas bija vērtība. Tas man arī palīdzēja iegūt sākuma kapitālu gan dēla izglītībai ASV, gan manām tālākajām biznesa aktivitātēm.”

Blue Microphones dibināšana

1989. gadā Mārtiņa dēls uzsāka studijas ASV un Mārtiņš pats turpināja paplašināt savu kontaktu tīklu šajā valstī, mēģinot pārdot rekonstruētos mikrofonus. Pagrieziena punkts, kas jūtami palielināja gan Mārtiņa kontaktus ASV, gan arī rekonstruēto mikrofonu pārdošanas apjomus, bija aviokompānijas *Delta* piedāvājums. “Daudzi joprojām atceras terora aktu, kas notika *Pan American* lidojuma laikā 20. gadsimta 90. gadu sākumā, kad virs Skotijas eksplodēja lidmašīna. Rezultātā *Pan American* nopirka *Delta Airlines*, uzņēmums, ko ārpus ASV gandrīz neviens nepazīna. Lai palielinātu savu popularitāti, *Delta* izteica fantastisku piedāvājumu tiem, kuri dzīvoja ārpus ASV: nopirkt biļeti par 200 dolāriem, kas ļāva ceļot ar *Delta Airli-*

nes pa visiem tās maršrutiem ASV, cik vien cilvēks vēlējās viena mēneša laikā.”

Tādā veidā ar minimāliem ieguldījumiem Mārtiņam bija iespēja apmeklēt daudzas ASV pilsētas un iepazīties ar tirgus specifiku. Tomēr viņš joprojām vairāk interesējās par iespēju atrast darbu nekā uzsākt savu biznesu. Patiesībā tikai pēc tam, kad Mārtiņa darba devējs Mārlija kungs (Marley) atteicās viņam palīdzēt sakārtot dokumentus, kas 1991. gadā bija nepieciešami, lai ieceļotu ASV, Mārtiņš nolēma dibināt savu uzņēmumu *Martins Labs*. “Šis uzņēmums, tāpat kā visi citi mani uzņēmumi, bija reģistrēts ASV; lai arī man bija cieša sadarbība ar dažiem uzņēmumiem Latvijā, man nekad nebija īstas intereses dibināt

uzņēmumu dzimtenē, īpaši laikā, kad vide šeit bija ļoti skarba." Tomēr uzņēmums nebija veiksmīgs – tas pārtrauca savu darbību, un kādus trīs gadus Mārtiņš turpināja strādāt kā individuālais uzņēmējs, kā jau iepriekš, pārdodot rekonstruētus mikrofonus. Tādā veidā darbojoties, līdz 1995. gadam Mārtiņš bija ieguvis pietiekamu informāciju par tirgu un uzkrājis ievērojamu starta kapitālu. Un viņš bija gatavs dibināt jaunu uzņēmumu, ko nosauca par *Baltic Latvian Universal Electronics* vai, saīsināti, *Blue Microphones*.

Blue Microphones tika dibināts 1995. gada maijā un reģistrēts otrpus okeānam, ASV. Kā uzsver Mārtiņš: "Toreiz mans bizness sāka attīstīties pa īstam!" Jau 1995. gada rudenī *Blue Microphones* piedalījās vienā

nozīmīgākajām ASV skaņas un tehnoloģiju izstādēm, kas deva iespēju veidot jaunus kontaktus un palielināja apgrozījumu. Sākumā Mārtiņš bija vienīgais uzņēmuma īpašnieks, tomēr ļoti cieši sadarbojās ar Bernardu Vaizu (Bernard Wise), plašāk pazīstamu kā Skiperi (Skipper): "Viņš bija profesionāls mūziķis, kuru es pazinu jau vairākus gadus un kurš nodarbojās ar mūzikas rakstīšanu. Skipera palīdzība bija ļoti noderīga *Blue Microphones* pirmajos darbības gados, jo viņš varēja atvest jaunus klientus un dažādos veidos palīdzēja izplatīt produktus," stāsta Mārtiņš. Līdz ar to nav brīnums, ka 1998. gadā, kad Skipera līgums ar viņa iepiešķējo darba devēju JVC beidzās, viņš formāli pievienojās *Blue Microphones*: "Mēs pārdalījām uzņēmuma daļas – 50/50," skaidro Mārtiņš.

Poduktu attīstības un tirgus paplašināšanas stratēģijas

Pirmajos divos darbības gados *Blue Microphones* galvenie produkti bija rekonstruētie mikrofonu. Situācija mainījās 1997. gadā, kad viena no vadošajām ASV ierakstu studijām pasūtīja tos pašus mikrofonus, ko bija pirkusi iepriekš. "Mums nebija šī tipa mikrofonu rekonstrukcijai un bija neiespējami tos drīzumā kaut kur dabūt," atceras Mārtiņš, piebilstot: "Tā kā tas bija dārgs mikrofons, tad, lai saglabātu klientu, mums burtiski nebija citas izvēles, kā sekot viņu ieteikumam ražot mikrofonus pašiem." Viens pasūtījums sekoja otram un rezultātā ar mikrofonu ražošanu *Blue Microphones* pārdošanas apjomi ievērojami pieauga. Piemēram, uzņēmuma gada apgrozījums 1996. gadā bija apmēram 40 000 dolāru, bet 2009. gadā sasniedza jau 10 miljonus, savukārt 2010. gadā – 14 miljonus ASV

dolāru. Mārtiņš atkārtoti uzsver, cik nozīmīgs bijis lēmums ražot mikrofonus, kas, paša vārdiem sakot: "notika gandrīz nejauši, bet kļuva par pamatu visai *Blue Microphones*

**“
Ieiešana tirgū ar visdārgāko mikrofonu bija mūsu panākumu galvenais iemesls.”**

stratēģijai." Mārtiņš turpina: "Ieiešana tirgū ar visdārgāko mikrofonu bija mūsu

panākumu galvenais iemesls. Patiesībā pirmais mūsu ražotais mikrofons vēl joprojām ir visdārgākais mūsu produktu klāstā – tas maksā apmēram 5000 eiro. Ja mēs salīdzinām sevi ar, piemēram, autobūves nozari, tad pozicionējamies tirgū kā "mikrofonu Mercedes". Tas nozīmē augstu pievienoto vērtību, augstu prestižu un arī augstu mūsu produkta un paša zīmola cenu."

Šī stratēģija palīdzēja *Blue Microphones* ne tikai nostiprināties tirgū, bet arī saglabāt labu pozīciju. Tirgū parādījās daudzas kompānijas, kas mēģināja kopēt *Blue Microphones*, galvenokārt ar Ķīnā ražotiem produktiem par daudz zemāku cenu. "Ziniet," saka Mārtiņš, "tā mums nebija problēma, jo pievienotā vērtība un prestižs, kas saistījās ar *Blue Microphones* izmantošanu, klientiem izrādījās daudz svarīgāki nekā vienkārši zemāka cena." Uzticamība *Blue Microphones* zīmolam, protams, nebūtu iespējama bez inovācijām un ieguldījumiem pētniecībā un attīstībā. "Šajā sakarā ļoti noderīgas bija gan manas, gan Bernarda Vaiza zināšanas," saka Mārtiņš. Skipers kā mūziķis precīzi zināja, ko vēlas skaņu inženieri, un Mārtiņš zināja, kā šīs prasības īstenot tehnoloģiski. Drīz viņi arī saprata, ka veiksmīgai attīstībai ir svarīgi dažādot produktu klāstu, un tas kļuva par vēl vienu *Blue Microphones* stratēģijas stūrakmeni.

Diversifikācijas stratēģija *Blue Microphones* gadījumā nozīmēja dizainēt mikrofonus specifiskām klientu vajadzībām. "Piemēram, piedāvājām mikrofonus, kas bija labāk piemēroti sieviešu balsīm, savukārt citi mikrofonu bija piemērotāki zemākām balsīm, bija arī dažādi mikrofonu bungām, vairākiem ģitāru veidiem vai jebkuram instrumentam," klāsta Mārtiņš. Kopumā veids, kādā *Blue Microphones* dažādoja produktu klāstu, bija ļoti inovatīvs šajā tirgū, jo tolaik vairums nozīmīgāko mikrofonu ražotāju mēģināja piedāvāt "universālos mikrofonus". Mārtiņš paskaidro: "Universālā mikrofonu izmantošana nozīmēja to, ka, ierakstot mūziku, skaņu inženieriem

**“
Tīklošana ir vēl viens Blue Microphones veiksmi noteicošais faktors un saistībā ar to Mārtiņš uzsver personīgo kontaktu nozīmi, īpaši attiecībā uz uzņēmuma produktu izplatīšanu.”**



vajadzēja noregulēt skaņas “augšējos” un “apakšējos” līmeņus, lai izceltu balsi vai instrumentu. Viena no mūsu inovācijām tirgū bija mikrofoni, kas to veica, izmantojot iebūvētu tehnoloģiju – bez skaņu inženieru iejaukšanās –, un inženieriem tas ļoti patika!”

Tiklošana ir vēl viens *Blue Microphones* veiksmi noteicošais faktors un saistībā ar to Mārtiņš uzsver personīgo kontaktu nozīmi, īpaši attiecībā uz uzņēmuma produktu izplatīšanu. Kā skaidro Mārtiņš: “Kad es pirmo reizi ieradās ASV 20. gadsimta 80. gadu beigās, tur bija ļoti daudz mazu veikaliņu, kas pārdeva mūzikas instrumentus, – līdzīgi mazajiem pārtikas veikaliņiem



šodien. Tomēr pēc neilga laika situācija mainījās un tirgū ienāca lielle izplatīšanas uzņēmumi.” Mārtiņš atceras: “*Guitar Center*, viens no lielajiem uzņēmumiem,

kas specializējās ierakstu un mūzikas instrumentu jomā, atvēra veikalu tikai dažus kvartālus no manas dzīvesvietas. Man paveicās satikt vienu no centra vadītājiem, un mēs drīz atradām kopīgu valodu, kas savukārt atvēra *Blue Microphones* durvis uz *Guitar Center*.” Toreiz šajā industrijā mazumtirdzniecības uzņēmumam bija ļoti neierasti strādāt tieši ar ražotāju, īpaši jau mazo ražotāju. Toties patlaban *Blue Microphones* ir viens no trim vispārdotākajiem mikrofonu zīmoliem *Guitar Center* veikalos visā ASV.

Kad viņu produktus sāka pārdot *Guitar Center*, *Blue Microphones* bija daudz labākas izredzes virzīt savu produktu pārdošanu arī citos lielākajos tīklos. Tas izrādījās kritiski *Blue Microphones* biznesam, jo mazie specializētie ierakstu un mūzikas instrumentu veikali drīz pazuda no tirgus. “Patlaban ASV tirgū šajā industrijā dominē apmēram 3–4 lielle veikali, un mēs esam pārstāvēti tajos visos, kas, protams, ir liela konkurētspējas priekšrocība,” saka Mārtiņš. Tomēr produktu izplatīšanas veida maiņa bija tikai viena no pārmaiņām nozarē. Citas pārmaiņas dēļ *Blue Microphones* nācās mainīt sākotnējo stratēģiju.

Proti, uzņēmuma darbības pirmsākumos *Blue Microphones* nozīmīgākā mērķa auditorija bija profesionālās studijas: pašsaprotama izvēle uzņēmumam, kas piedāvā augstas klases mikrofonus par cenu, sākot no 1000 ASV dolāriem gabalā. Tomēr tirgus izmaiņas atnesa jaunas vēsmas IT jomā – iespēju ierakstīt digitālā formātā. Turpina Mārtiņš: “Pirms tam vairums mūziķu izmantoja liello ierakstu studiju pakalpojumus, jo nevarēja atļauties savu studiju. Tehnoloģijām attīstoties, ierakstu studijas izveide, kas agrāk būtu prasījusi investīcijas pusmiljona dolāru apmērā, bija iespējama par 40 tūkstošiem dolāru vai pat lētāk.” Tam, neapšaubāmi, bija liela ietekme uz *Blue Microphones* – nopietna tirgus ļoti dārgiem produktiem vairs nebija.

Blue Microphones atrada vienkāršu un ļoti efektīvu risinājumu šīm pārmaiņām. “Beidzot,” saka Mārtiņš, “pircēji varēja atļauties nopirkt “mikrofonu Mercedesu” par

“

Vislabākā stratēģija ir kļūt arvien labākam, un tas ir tas, ko Blue Microphones nepārtraukti mēģina sasniegt.”

zemāku cenu un vienlaikus izbaudīt *Blue Microphones* zīmolu. Un daudzi no klientiem to augstu novērtēja!” Pirmais mikrofons ar nosaukumu BLUE masu tirgum tika izgatavots Latvijā, bet uzņēmums nevarēja turpināt šo stratēģiju, jo ražošanas izmaksas bija pārāk augstas. “Izrādījās, ka mums ir jāpārdod mikrofoni par 99 ASV dolāriem, un vienīgais veids, kā nodrošināt šādu cenu, bija ražot mikrofonus Ķīnā,” Mārtiņš skaidro. Tikko *Blue Microphones* izdevās sasniegt pārdošanas cenu 99 dolārus, pirmā masu tirgus mikrofona pārdošanas apjomi sāka strauji pieaugt. Uzņēmumam ne tikai izdevās pārdot apmēram 100 000 šādu mikrofonu, bet arī ar to pašu mikrofonu palikt tirgū piecus gadus: tas ir patiesi unikāls sasniegums, zinot, cik īss ir IT produktu dzīves ilgums!

Neskatoties uz salīdzinoši zemo cenu, *Blue Microphones* vēl joprojām pozicionēja sevi kā pievienotās vērtības zīmolu, kas savukārt prasīja ieguldījumus pētniecībā un attīstībā. Mārtiņš klāsta: “Vislabākā stratēģija ir kļūt arvien labākam, un tas ir tas, ko *Blue Microphones* nepārtraukti mē-



ģina sasniegt. Visiem mūsu mikrofoniem, neatkarīgi no to cenas, ir dažas unikālas iezīmes, un šādā veidā mēs mēģinām noturēt mūsu zīmola reputāciju, pat pārdodot produktus par zemākām cenām, ja nepieciešams. Investīcijas pētniecībā un attīstībā ir izaugsmes priekšnosacījums, jo ar digitālajiem mikrofoniem mēs kļuvām par daļu no IT industrijas, kas ļoti strauji attīstās. Inovācijas mikrofona ražošanā ir arī atbilde uz tirgus pieprasījumu, ko savukārt ietekmē jaunu tehnoloģiju ieviešana saistītajās nozarēs. Tas ir kā nebeidzams aplis, un mēs nevaram atļauties nebūt daļa no tā,” uzsver Mārtiņš.

Uz priekšu citā formā

2008. gada aprīlī Mārtiņš un viņa biznesa partneris pārdeva *Blue Microphones* uzņēmumam *Transom Capital Group*. Mārtiņš šobrīd ir uzņēmuma galvenais inženieris, atbild par gala produktu un viņam pieder tikai neliela daļa uzņēmuma. Savukārt viņa iepriekšējais biznesa partneris ir *Blue Microphones* prezidents. "Šī iemesla dēļ mēs vairs nevaram runāt par *Blue Microphones* kā par mūsu uzņēmumu," saka Mārtiņš. "Tomēr uzņēmums attīstās un mēs esam priecīgi būt daļa no tā."

"Runājot par tālāko attīstību, protams, ir ļoti svarīgi zināt, ko tirgū dara mūsu konkurenti," turpina Mārtiņš, piebilstot, ka *Blue Microphones* vienmēr ir bijušas grūtības iekļūt Eiropas tirgū. Šajā tirgū dominē divi vadošie uzņēmumi: AKG no Austrijas un *Neumann* no Vācijas. Kā teic Mārtiņš, tas padara iekļūšanu Eiropas tirgū "daudz vairāk nekā vienkārši komplicētu". Daļēji šī iemesla dēļ kopš dibināšanas dienas *Blue Microphones* galvenais tirgus ir bijis ASV: arī patlabam apmēram 4/5 no *Blue Microphones* pārdošanas apjomiem aizņem Ameriku, kur uzņēmumam ir gandrīz 80% liela tirgus daļa dažos segmentos, kā, piemēram, USB mikrofonu. "Galvenais iemesls ir tas, ka vairums mūsu resursu, ieskaitot kontaktu tīklus un sadarbības partnerus, ir koncentrēti ASV, bet tas nenozīmē, ka *Blue Microphones* nav ambīciju kļūt par nozīmīgu spēlētāju arī citos tirgos." Šobrīd ar 14 miljonu dolāru apgrozījumu uzņēmums nodarbina 45 cilvēkus, kas ne tikai izsaka ļoti daudz par uzņēmuma efektivitāti, bet, domājams, arī norāda uz to, ko uzņēmums varētu sasniegt nākotnē.

Lai nodrošinātu tālāku izaugsmi, uzņēmums turpina dažādēt produktus, pie-

mēram, nesēn piedāvājot tirgū skatuves mikrofonus dziedātājiem. Mārtiņš turpina: "Ņemot vērā mūsu dažādo produktu klāstu, mēs nekad neesam bijuši atkarīgi no viena produkta veiksmes vai neveiksmes, un tas ir ļoti svarīgi uzņēmuma nepārtrauktai izaugsmei." Kopumā pēdējo divu gadu laikā uzņēmuma izaugsme ir balstījusies uz masu tirgus produktiem, tajā skaitā mobilo telefonu mikrofoniem, skatuves mikrofoniem un tamlīdzīgiem

“

Ņemot vērā mūsu dažādo produktu klāstu, mēs nekad neesam bijuši atkarīgi no viena produkta veiksmes vai neveiksmes, un tas ir ļoti svarīgi uzņēmuma nepārtrauktai izaugsmei.”

produktiem. "Visi šie produkti ir tieši saistīti ar IT industriju un, palielinot piedāvājumu šajā jomā, *Blue Microphones* ir izdevies palielināt arī sadarbību ar mazumtirgotājiem," piebilst Mārtiņš. "Piemēram, mūsu produktus šobrīd var nopirkt *Best Buy*, kam ir vairāk nekā 1000 veikalu visā ASV."

Arī *Blue Microphones* produktu popularizēšanas stratēģija pēdējo gadu laikā ir piedzīvojusi pārmaiņas. Uzņēmums vairs neizmanto reklāmu masu medijos, tā vietā

fokusējoties uz atpazīstamības iegūšanu tirgū ar mūziķu, TV šovu, filmu un grāmatu palīdzību. "Piemēram, piedāvājam jauniem mūziķiem iespēju nopirkt mikrofonus par ievērojami zemāku cenu. *Blue Microphones* produktus var redzēt tādās filmās kā "*Star Trek*", un arī vadošie TV šovi ASV izmanto mūsu mikrofonus," skaidro Mārtiņš. Uzņēmums arī ļoti daudz izmanto sabiedrisko attiecību iespējas, uzturot kontaktus ar žurnālu redaktoriem, kas raksta par mūzikas industrijas tehnoloģiju attīstību.

"Tas, kas ar *Blue Microphones* notiks nākotnē, nebūs pārāk atkarīgs no manis vai

mana biznesa partnera," turpina Mārtiņš, norādot, ka stratēģiskos lēmumus šobrīd pieņem uzņēmuma jaunie īpašnieki. "Un tā tam arī jābūt," viņš piebilst. "Tehnoloģiju inovācijas, produktu dažādošana, labs piegādātāju un izplatītāju tīkls un *Blue Microphones* strādājošo cilvēku kaislība ir bijuši un, visticamāk, arī būs galvenie uzņēmuma veiksmes formulas noteicēji," saka Mārtiņš, nobeigumā piebilstot: "Tie ir iemesli, kāpēc uzņēmumam nekad nav bijuši "sliektie gadī" un tas vienmēr ir bijis izaugsmes procesā kopš dibināšanas."

Secinājumi

Esot starp labākajiem savā nozarē, slēptie čempioni ir uz izaugsmi orientēti, ļoti ambiciozi uzņēmumi, kas ir vērsti uz līdera pozīciju iekarošanu tirgū vai kuriem līdera pozīcijas tirgū saglabāšana ir viena no raksturīgajām īpašībām (Simon, 2009). Šie uzņēmumi nekad nekaitrējas paust savus mērķus un ambīcijas, pat ja tie ir nosacīti jauni un nelieli. Bez tam saskaņā ar Simonu (2009) slēptie čempioni ir orientēti uz ilgtermiņa darbību, un viņiem ir skaidra vīzija un "iekšējā liesma". Viņi ir arī spējīgi nodot šo liesmu citiem. Tas attiecas ne tikai uz darbiniekiem, kuriem ir kopīgas vērtības un kuri bieži ir tikpat entuziasiski attiecībā uz uzņēmuma mērķu sasniegšanu kā uzņēmuma īpašnieki, bet arī uz klientiem. Līdztekus orientācijai uz izaugsmi spēja sasniegt pastāvīgu, ātru un ilgtermiņa attīstību pat nobriedušos tirgos vai industrijās ir faktors, kas atšķir slēptos čempionus no uzņēmumiem, kas "tikai" strauji izaug. Un tas noteikti ir priekšnoteikums tam, lai pārvietotos no "slēpto čempionu" kategorijas uz t. s. "lielo čempionu" kategoriju (Simon, 2009).

Izskaidrojot slēpto čempionu izaugsmes veicinātājus, Simons (2009) uzsver globalizācijas un inovāciju izšķirīgo nozīmi. Izmantojot inovācijas, šie uzņēmumi rada paši savus tirgus vai pieprasījumu pēc, bieži vien, augsto tehnoloģiju produktiem. Līdz ar to ne tikai inovācija kā tāda, bet arī spēja šo inovāciju pārdot tiek uzskatīta par ļoti nozīmīgu faktoru. Līdztekus tam produktu dažādošana kā stratēģija, kas veicina izaugsmi un tālāku starptautisko tirgu apgūšanu, tiek uzskatīta par ļoti svarīgu slēpto čempionu īpašību. Šajā kontekstā ļoti liela nozīme ir tehniskajām zināšanām, kas bieži vien piemīt uzņēmuma īpašniekiem, un ne *Aerodium*, ne *Blue Microphones* nav izņēmumi attiecībā uz visām iepriekšminētajām slēptajiem čempioniem raksturīgajām īpašībām.

Arī veids, kādā *Aerodium* un *Blue Microphones* ienes inovācijas globālajā tirgū, atbilst slēpto čempionu "vispārpieņemtajām" stratēģijām. Proti, atslēga uz panākumiem starptautiskajā tirgū ir ciešu attiecību uzturēšana ar jebkuru tirgu,

galvenokārt, izmantojot vietējo cilvēku zināšanas, kas bieži vien ir izplatītāji vai sadarbības partneri. Galvenais iemesls, kāpēc cieša sadarbība ar tirgiem ir svarīga, protams, ir spēja risināt jautājumus, kas saistīti ar mentalitāti, likumdošanu un citiem specifiskiem jautājumiem attiecīgajos tirgos. Šādas attiecības ir arī ļoti būtiskas, nodrošinot klientiem augstas kvalitātes savlaicīgus pakalpojumus, kā to parāda *Aerodium* gadījums. Visā pasaulē tās tiek uzskatītas par vēl vienu specifisku slēpto čempionu īpašību (Simon, 2009).

Slēptie čempioni ir uz fokusu īpaši orientēti uzņēmumi, kas specializējas konkrētā tirgus nišā vai uzņēmējdarbības jomā, "ejot dziļumā, nevis plašumā" (Simon, 2009). Taču *Blue Microphones* un *Aerodium* gadījumā šaurs fokuss nenozīmē "visu olu likšanu vienā grozā". Lai arī uzņēmumi fokusējas, tie ir spējuši dažādot produktu klāstu tādā mērā, ka vairs nav atkarīgi no viena produkta vai tirgus. Kopumā, līdzīgi *Aerodium* un *Blue Microphones*, slēptie čempioni koncentrējas uz to, kas viņiem padodas vislabāk, pārējām aktivitātēm izmantojot ārpalpojumus, tādējādi kļūstot tik efektīvi, cik vien iespējams (Simon, 1999). Abu Latvijas slēpto čempionu un citu reģionālo līderu cenu veidošanas, cilvēkresursu un

citas stratēģijas kopā ar to īpašnieku ietekmīgajām personībām atbilst tam, ko par slēpto čempionu raksturīgajām īpašībām uzskata arī citās valstīs.

Viens aspekts, kas atšķir Latvijas slēptos čempionus no "standarta" slēptajiem čempioniem, ir viņu redzamība tirgū. Saskaņā ar Simonu (2009) slēptie čempioni bieži izvairās no sabiedrības uzmanības. "Daudzi no šiem uzņēmumiem darbojas vērtību ķēdes "neredzamajā pusē", piegādājot iekārtas, sastāvdaļas vai procesus, kas gala produktā vai pakalpojumā vairs nav atpazīstami." Šajā sakarā gan *Aerodium*, gan *Blue Microphones* ir atšķirīgi, jo tie abi ir ne tikai gala produkta ražotāji, bet arī nav baidījušies paaugstināt sabiedrības informētību. Tomēr, kā norāda Simons (2009), lai arī "iznākšana no aizkulisēm" un tādējādi zīmolu nostiprināšana starptautiskos tirgos ir salīdzinoši nesena tendence, tā kļūst par slēpto čempionu kopējās stratēģijas daļu. Līdzīgi citiem slēptajiem čempioniem pasaulē, latvieši savu panākumu stratēģijas tomēr patur noslēpumā. Līdz ar to nebūtu pārsteigums, ja būtu arī citi veiksmes faktori vai stratēģijas vai arī to īpaša kombinācija, kas Latvijas slēptos čempionus ne tikai ir novedusi tur, kur tie ir patlaban, bet arī rada to panākumus nākotnē.

3.

Latvijas veiksmes stāsts:
MADARA COSMETICS

Atsauces

Simon, H. Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders. New York: Springer, 2009

Šo stāstu pirms sešiem gadiem iesāka trīs jaunas sievietes – visas trīs ar kaislību uz zaļo dzīvesstilu. “No mūsu hobbija līdz MADARA Cosmetics sākumam pagāja aptuveni divi gadi,” saka uzņēmuma vadītāja un līdzīpašniece Lotte Tisenkopfa-Ilmete, piebilstot, ka pārliecības iegūšana, tas ir, drosme uzsākt biznesu ražošanas sfērā šajā laika posmā bija pats grūtākais. Patlaban MADARA Cosmetics ir strauji augošs ekokosmētikas ražotājs, kas nodarbina vairāk nekā 40 cilvēku un darbojas apmēram 25 tirgos visā pasaulē. Vienlaikus, mums ērti sēžot uzņēmuma birojā, kas drīzāk atgādina mājiņu un stilīgu dzīvojamo istabu, nevis tradicionālu biroju, MADARA Cosmetics vadītāja uzsver, ka uzņēmums ir tikai pašā ceļa sākumā uz to, par ko vēlētos kļūt: “Mūsu iecere ir būt vienam no Top 5 cilvēku apziņā esošiem (no angļu valodas: “mind-brands”) kosmētikas zīmoliem Eiropā,” viņa pārliecināti saka.

Atbildot uz jautājumu, kā tik jauns un neliels uzņēmums ar ierobežotiem pieejamajiem resursiem var tik ātri nokļūt pasaules tirgū un izvirzīt tik ambiciozus mērķus, Lotte dziļi ievēl elpu. “Pats sākums, protams, nekad nav viegls. Bija tik daudz jaunu lietu, kas mums bija jāiemācās, sākot no uzņēmuma reģistrēšanas un beidzot ar sarežģītākām lietām – produktu dizainu, popularizēšanu, cilvēkresursiem un vadību,” atceras Lotte. “Bet mēs par to pārāk daudz neuztraucāmies,” viņa turpina, piebilstot: “No brīža, kad ieguvām pārliecību un sapratām, ko gribam darīt, MADARA Cosmetics virzījās uz priekšu ļoti ātri, tostarp piesaistot ekspertus ražošanā un mārketingā, tekstu autorus un redaktorus, ķīmiķus, laboratorijas asistentus un farmakologus, izveidojot laboratoriju un ierījot iekārtas, telpas un tā tālāk.”

“Tie visi ir resursi, kas ir svarīgi panākumiem mūsu nozarē, gan lai izdzīvotu vietējā tirgū, gan lai iekļūtu jaunos tirgos

ārzemēs,” skaidro Lotte, apliecinot to, ka vairumam jauno un mazo uzņēmumu, līdzīgi MADARA Cosmetics, sākumā, protams, pieeja šādiem resursiem ir ļoti ierobežota. “Līdz ar to, ja esi jauns un mazs, bet vienlaikus globāli orientēts, saprotams, ir jāizmanto atbilstošas stratēģijas,” uzsver Lotte. Ticot, ka vismaz dažiem jaunajiem uzņēmumiem – neatkarīgi no tā, kurā valstī tie ir dibināti, – šīs zināšanas varētu būt noderīgas, veidojot stratēģijas ieiešanai pirmajā eksporta tirgū, vaicājām Lottei, vai viņa varētu sīkāk pastāstīt, kā

“**Līdz ar to, ja esi jauns un mazs, bet vienlaikus globāli orientēts, saprotams, ir jāizmanto atbilstošas stratēģijas.”**

MADARA Cosmetics, kas joprojām ir jauns uzņēmums, ir izdevies tik ātri kļūt par globālu spēlētāju. “Kāpēc ne,” Lotte smaidot saka. “Bet tad mums jāsāk no paša sākuma.”



Domāt un darboties globāli no pirmās dienas

Pirmais tirgus – un tas parasti ir vietējais tirgus, kurā uz eksportu orientēti uzņēmumi sāk savu darbību, – ir ļoti nozīmīgs. Patiesībā, vairums veiksmīgo globālo spēlētāju ražošanā un pakalpojumu sfērā, ko es pazīstu, sākotnēji ir bijuši ļoti veiksmīgi savos vietējos tirgos,” saka Lotte, uzsverot, ka *MADARA Cosmetics* vietējais, proti, Latvijas tirgus ir ļoti mazs un tam ir salīdzinoši zema pirktspēja, salīdzinot ar citām Eiropas Savienības valstīm. “Līdz ar to mūsu mērķis no paša sākuma bija kļūt par līderiem vietējā tirgū, tajā pašā laikā iegūstot vismaz nelielu tirgus daļu kaut kur citur.”

Nemot vērā šādu mērķi, bija tikai dabiski, ka uzņēmuma zīmols, dizains, vēstījums un viss pārējais ar *MADARA Cosmetics* produktiem saistītais bija starptautisks jau pašā darbības sākumā. “Piemēram, valodas uz produktu iepakojuma tika izvēlētas, ņemot vērā iespējamās mērķa tirgus, un produktu dizains tika veidots, paturot prātā, ka to vērtēs pircēji ārpus Latvijas,” saka uzņēmuma vadītāja. “Īsumā, visam, ko mēs darījām, bija jābūt pietiekami labam, lai varētu izturēt sīvo konkurenci pasaules tirgos, un mēs stingri sekojām šim standartam vēl labu laiku, pirms tur iekļuvām.”

“Ar samērā lielu tirgus daļu un labu apgrozījumu, salīdzinot ar citiem spēlētājiem šajā tirgus segmentā, mums izdevās sasniegt savu sākotnējo mērķi attiecībā uz līderību vietējā tirgū,” saka Lotte. “Tajā pašā laikā mēs negaidījām tos 2–3 gadus, kamēr *MADARA* kļuva stipra Latvijā, bet sākām ieiet globālajā tirgū jau no pirmās mūsu darbības dienas. Proti, vietējā tirgus attīstīšana un eksporta tirgu apgūšana notika vienlaicīgi.” Šāda pieeja šķiet pretrunā ar stratēģijām, ko izmanto vairums glo-

bālo uzņēmumu ar saknēm Latvijā. Tas ir, uzņēmumi, īpaši mazie un jaunie, izvēlas apgūt eksporta tirgus tikai tad, kad viņiem ir pietiekami daudz resursu un pārliecības, kas iegūti, strādājot vietējā tirgū. Tādējādi vietējais tirgus tiek izmantots kā atspēriena punkts, lai sāktu strādāt globālā līmenī. Tomēr, kā atzīst paši uzņēmēji, pat tad, kad viņi sāka apgūt jaunus tirgus salīdzinoši ātri, būtu bijis labāk to sākt vēl agrāk. Tieši tā, kā izdarīja *MADARA Cosmetics*.

Šis novērojums rada pašsaprotamu jautājumu par kompromisu starp resursu pieejamību un zināšanām, kas parasti parādās, uzņēmumam nobriestot, no vienas puses, un lēmumu ieiet jaunā tirgū, no otras. Lai uz to atbildētu, mēs atkal vaicājam *MADARA Cosmetics* vadītājai, kā tieši vēl nenobriedis uzņēmums varēja uzsākt ieiešanu jaunā tirgū. “Mēs to vienkārši darījām soli pa solim,” smaidot saka Lotte.



Pirmais solis ceļā uz globālo tirgu: pareizā izplatītāja izvēle

Saskaņā ar Lottes teikto, vienīgais, ko jauns, nepieredzējis un ļoti mazs uzņēmums ar nelieliem naudas līdzekļiem var darīt, lai iekļūtu globālajā tirgū, ir – mēģināt izveidot izplatīšanas tīklu, kas neizmaksā daudz. “Ir ļoti svarīgi ieiet jaunā tirgū pareizajā veidā. Vislētākais un visefektīvākais veids ir to darīt kopā ar vietējo partneri,” saka Lotte. Tādēļ jau no uzņēmuma pirmās darbības dienas *MADARA Cosmetics* strādāja pie uzticamu un efektīvu izplatīšanas kanālu izveides vairākās valstīs gan Eiropas Savienībā, gan ārpus tās. “Mēs vienkārši meklējām izplatītājus, kas uzņemtos atbildību par mūsu zīmola pārstāvēšanu konkrētā valstī vai reģionā,” saka Lotte.

“Piemērota partnera atrašana var šķist viegla stratēģija, bet vienmēr tas tā nav,” Lotte turpina, uzsverot, ka ir jābūt ļoti uzmanīgam, izvēloties, ar ko kopā strādāt. “Izplatītājiem ir jāzina, ko nozīmē strādāt ar ekokosmētiku, un viņiem ir jābūt atbilstoši loģistikai un klientiem, produktu portfelim, zīmola vadītājam, sabiedrisko attiecību un mārketinga cilvēkiem un labi apmācītiem, motivētiem pārdevējiem,” teic *MADARA Cosmetics* vadītāja. “Tādēļ mūsu stratēģija bija fokusēties uz pieredzējušiem izplatīšanas uzņēmumiem, priekšroku dodot tiem, kuri bija veiksmīgi popularizējuši līdzīgus produktus, pie tam tāds, kas nekonkurē ar *Madara Cosmetics* produktiem un kuriem ir mūsu zīmola vajadzībām atbilstoši izveidota infrastruktūra.” Bet kā atrast tādu partneri?

Lotte paskaidro: “Tas varētu izklausīties pēc teksta no mācību grāmatas, nevis reāla uzņēmuma piemēra, bet tirgus izpēte ir pirmā lieta, kas ir jā dara, pirms izvēlēties, kur un ar

ko strādāt.” Un tieši to *MADARA Cosmetics* izdarīja: ieiešanu pasaules tirgos sāka ar informācijas apkopošanu. “Mēs galvenokārt interesējāmies par to, kuri kosmētikas zīmoli jau bija pārstāvēti dažādos mūsu potenciālajos tirgos, kas importēja šos zīmolus, kas izplatīja un kāda bija šo produktu cenu kategorija,” atklāj Lotte. Saskaņā ar *MADARA Cosmetics* vadītājas teikto, daļa no šīs informācijas bez maksas ir pieejama internetā, “tomēr ir jābūt uzmanīgam biznesa lēmumu pieņemšanā, balstoties

“

Tas varētu izklausīties pēc teksta no mācību grāmatas, nevis reāla uzņēmuma piemēra, bet tirgus izpēte ir pirmā lieta, kas ir jā dara, pirms izvēlēties, kur un ar ko strādāt.”

tikai uz internetā pieejamajiem reursiem. Mūsu gadījumā, lai iegūtu padziļinātas zināšanas par tirgu, mēs izmantojām arī nozares ziņojumus un citus relatīvi lētus informācijas avotus,” viņa piebilst, uzsverot, ka viens veids, ko var atļauties pat jauns un mazs uzņēmums, ir sarunas ar nozares konsultantiem – “ne formālā veidā, parakstot līgumu par biežu un dārgu ziņojuma sagatavošanu, bet drīzāk tikšanās neformālā atmosfērā, lai pārrunātu jautājumu pie kafijas tases.”

"Kopumā, soli pa solim, sākotnējā tirgus izpēte parasti veido kopējo izpratni par interesējošajā tirgū notiekošo un arī norāda, kas varētu būt potenciālie izplatītāji, ar ko MADARA būtu ieinteresēta strādāt," turpina Lotte. "Nākamais solis ir zvanīt viņiem, sūtīt daudz e-pastu un mūsu produktu paraugu, kā arī apmeklēt potenciālos izplatītājus viņu mītnes zemēs," smaidot saka Lotte, piebilstot, ka no pirmā zvana līdz līguma parakstīšanai var paiet pat vairāki gadi. "Līdz ar to vienīgais padoms, ko es varu dot, ir – sāciet šo procesu iespējami ātri."

Pirms līguma parakstīšanas ir jāapspriež ļoti daudz jautājumu: "Pirmkārt, abām pusēm ir jārodas sajūta, ka viņi uzticas viens otram un vēlas strādāt kopā, taču tas nebūt nav viss," uzsver Lotte. Vairums uzņēmumu, kas ir mēģinājuši ieiet kādā eksporta tirgū, piekritis, ka ievērojams laika daudzums ir nepieciešams cenu, nākamā gada atlaižu, gada pārdošanas plānu un dažkārt arī ekskluzīvas pārstāvniecības tiesību pārdot konkrēto zīmolu un citu jautājumu apspriešanai. "Mēs vienmēr pārlicināmies, vai mūsu vīzija par MADARA zīmolu pozicionēšanu sakrīt ar to, kā to uztver potenciālais izplatītājs," uzsver Lotte. "Mūsu gadījumā cita starpā ir svarīgi arī tas, ka MADARA produktus nepārdod jebkurā veikalā kopā ar lētu kosmētiku," viņa skaidro.

"Kad mēs redzam, ka abas puses ir gatavas uzsākt sadarbību, mēs parasti uzaicinām potenciālā izplatītāja pārstāvi uz Latviju, uz apmācībām. Tas ir ļoti nozīmīgi padziļinātas informācijas nodošanai par MADARA produktiem un visu ar mūsu zīmolu saistīto," teic Lotte, apliecinot, ka uzņēmums parasti daļēji sedz ceļa un uzturēšanās izmaksas vai arī izplatītāji maksā par vizītiem paši. "Bez tam, kad mēs esam pārlicināti, ka izplatītājam ir visa nepieciešamā informācija un produkcija ir gatava piegādei, līdz pirmajam sūtījumam

vēl var būt dažādas papīru kārtošanas," Lotte turpina, "īpaši tas attiecas uz tirgiem ārpus ES." Kā apgalvo MADARA Cosmetics vadītāja, šī procedūra, protams, ir mazāk laikietilpīga otrajā reizē, kad jau ir zināmas visas formālās prasības. "Tikai pēc visa šī sākās "reālais darbs", kam pamatā ir aktīva komunikācija un attiecību uzturēšana ar izplatītāju," turpina Lotte, uzsverot: jo svarīgāks tirgus, jo vairāk laika un resursu MADARA Cosmetics iegulda komunikācijas procesā. "Mēs lūdzam mūsu izplatītājiem reizi mēnesī ziņot par progresu, palīdzam viņiem īstenojot mārketinga kampaņas, motivējam viņus pārdot iespējami daudz, nepārtraukti izglītojam viņus par mūsu produktu un dizainu, un tas ietver veikalu apmeklēšanu reizi vai divas gadā, lai sniegtu viņiem ieteikumus uzlabojumiem. Tie ir tikai šķietami nesvarīgi un vienkārši jautājumi, kas nebūt nav tik nesvarīgi un viegli risināmi, jo mūsu produkts nav tik "pašpārdodošs" kā, piemēram, apelsīni," saka Lotte.

Kopumā šīs aktivitātes, ja tās pareizi īsteno, ļauj uzņēmumam plānot tālāku izplatību noteiktā tirgū vai arī, tieši pretēji, iegūt nepieciešamo informāciju, lai nomaiņītu izplatītājus vai pamestu tirgu. "Pabeidzot, mūsu pieredze rāda, ka, ja ražotājs neuztur pastāvīgu kontaktu ar izplatītāju, izplatītājam var zust interese, kā rezultātā interesi zaudē arī veikali, kas noved pie sliktā vai pat nekāda iznākuma," saka Lotte.



"Laba sadarbības partnera atrašana, protams, ir ļoti nozīmīgs solis, taču tas pilnīgi noteikti nav vienīgais svarīgais uzdevums. Vēl viens faktors, kas nosaka mūsu panākumus vietējā un pasaules tirgū, ir augstas kvalitātes produkta piedāvāšana," saka Lotte. Patiesi, produktu kvalitāte allaž ir bijusi MADARA Cosmetics svarīgākā prioritāte, un, kā tas bieži gadās, tam pamatā ir interesants stāsts: "Viens no galvenajiem iemesliem, kāpēc mēs uzsākām šo biznesu, bija tas, ka diezgan grūti nācās atrast augstas kvalitātes dabisko kosmētiku, ko mēs varētu lietot pašas. Līdz ar to zināmā mērā katrs produkts, ko vēlāk ražojām un ražojām MADARA Cosmetics, tika radīts mūsu pašu vajadzībām, un, protams, mēs gribam, lai tam būtu vislabākā kvalitāte," atceras Lotte. Bez šaubām, vēlme radīt kvalitatīvu kosmētiku personīgai lietošanai nebūt nebija vienīgais iemesls uzņēmuma dibināšanai. Kā uzsver MADARA Cosmetics vadītāja, vairāki nozares ziņojumi un cita tirgus informācija, ko uzņēmuma īpašnieces apkopoja pirms uzņēmējdarbības sākšanas, arī norādīja uz to, ka ekokosmētikas segments pieaug visā pasaulē. "Tas mūs noteikti pārliecināja par to, ka neesam vienīgās, kas sastopas ar problēmu iegādāties kvalitatīvu ekokosmētiku," piebilst Lotte.

"Visaugstākās kvalitātes produkts mūsu

Otrais solis: pilnīga kvalitātes kontrole

jomā nozīmē pilnīgu kontroli pār ražošanas procesu," turpina Lotte. Tas ir iemesls, kāpēc tā vietā, lai ražošanas procesam izmantotu ārpakalpojumu, kas, protams, jaunam uzņēmumam ir mazāk riskanti, jo neietver lielas fiksētās izmaksas, MADARA izvēlējās kļūt par ražotāju. "Tas nozīmē, ka mūsu produktu dizainēšana, ražošana un testēšana notiek mūsu rūpnīcā Latvijā. Mēs strādājam ar sešām vietējām ekosaimniecībām, kas piegādā augu valsts produktus, bet vēl viens Latvijas uzņēmums no šiem produktiem veido ekstraktus. Un tikai dažas specifiskas izejvielas, kā piemēram, kakao sviests, tiek piegādāts no ārvalstīm, kur audzē kakao. Savukārt iepakojuma materiālu daļēji ražo Latvijā, bet galvenokārt tas nāk no ES valstīm vai Ķīnas," skaidro Lotte. "Tomēr pilnīgi visu MADARA Cosmetics produktu gala ražošana notiek Latvijā, un gala produkti tiek sūtīti izplatītājiem tieši no šejienes," uzsver uzņēmuma vadītāja.

Vai būtu lētāk ražot citur? Iespējams, bet, kā turpina skaidrot Lotte: "Patiesībā mēs nekad neesam mērķējuši uz ražošanu ar viszēmākajām izmaksām. Tieši pretēji – mūsu stratēģija ir būt tirgū ar visaugstākās kvalitātes produktu ar augstu pievienoto vērtību, un pircēji ir gatavi par to maksāt. Ja ražošanas process tiek nodots ārpakalpojumu sniedzējam, tad nekad nevar būt drošs par produkta kvalitāti, neatkarīgi no izmantoto kontroles mehānismu stingrības. Līdz ar to rezultātā," turpina Lotte, "četras sievietes, kas nodibināja MADARA Cosmetics, iespējams, pašas nemaz negribētu izmantot MADARA izplatīto kosmētiku. Un mēs nekad neuzdrošinātos mūsu klientiem piedāvāt produktu, kam pašas pilnībā neuzticamies," ir pārliecināta Lotte.

Ceturtais solis: naudas iegūšana un izmantošana

Daudzi piekritīs, ka pieeja finanšu resursiem ir viens no mazu un jaunu uzņēmumu galvenajiem uztraukuma iemesliem. Līdz ar to būtu interesanti uzzināt, kā *MADARA Cosmetics* izdevās savākt pietiekami daudz finansējuma, lai izveidotu augstas kvalitātes produktu ražošanu un noorganizētu izplatīšanu gan vietējā, gan ārvalstu tirgū. Lotte paskaidro: "Nauda, protams, ir ļoti svarīga, taču daudzas lietas var izdarīt bez nozīmīgu finanšu resursu ieguldīšanas. Apņēmība, gudra plānošana un radošums ir daudz svarīgāki par naudu, un tie nav tukši vārdi."

Tomēr līdzīgi citiem jauniem uzņēmumiem pirmajos darbības gados arī *MADARA Cosmetics* sastapās ar finansiāla rakstura problēmām. "Lai arī attīstības process bija ļoti ātrs, tas nebūt nebija gluds un viegls. Patiesībā mēs sastapāmies ar tām pašām grūtībām kā gandrīz jebkurš jauns uzņēmums: finansējuma trūkumu uzņēmuma darbības uzsākšanai un vēlāk – apgrozāmo līdzekļu trūkumu," saka *MADARA Cosmetics* vadītāja. "Abas problēmas ir saistītas ar naudu, bet ir ļoti dažādas un līdz ar to prasa dažādus risinājumus," piebilst Lotte. Tas ir, dibinot uzņēmumu, īpašnieces izmantoja savus uzkrājumus, kā arī aizņēmas naudu no vecākiem un radniekiem. "Mēs riskējām ar naudu, ko bijām līdz tam sakrājušas, kā arī daļēji mūsu vecāku naudu, par ko viņi, protams, bija diezgan satraukušies," atceras Lotte, "bet, visu saliekot kopā, mēs varējām savākt nepieciešamo minimumu, lai uzsāktu pirmo ražošanas ciklu, kas aizņēma 40 kvadrātmetrus: tas nav pārāk daudz, ņemot vērā, ka tagad, pēc sešiem gadiem mēs izmantojam vairāk nekā 1000 kvadrātmetru."

"Kopumā, lai izdzīvotu pirmos pāris gadus, nauda ir svarīga, lai nodrošinātu augstas kvalitātes ražošanas procesu un nosegtu tirgus apgūšanas izmaksas. Līdz ar to ir jābūt pietiekami gudram, lai sasniegtu maksimālu efektu ar minimālām investīcijām, jo, kā likums, naudas vienmēr trūkst," uzsver Lotte. Tomēr finanšu jautājumi parasti kļūst vēl nozīmīgāki, uzņēmumam augot, – to piedzīvoja arī *MADARA Cosmetics*: "Apgrozāmo līdzekļu trūkuma rezultātā uzņēmums vienkārši nevarēja atļauties izveidot izaugsmei nepieciešamo struktūru. Nebija iespējams noālgot daudzus speciālistus, kas bija vajadzīgi uzņēmuma tālākai attīstībai, piemēram, eksporta vadītāju. Uzņēmumā bija kādi 10–15 darbinieki, kas vienkārši darīja visu, kas bija jādarīja, bieži vien ārpus savas kompetences jomas un darba laika," atceras Lotte.

"Mums arī bija diezgan sarežģīta situācija ar piegādātājiem un sadarbības partneriem, jo mēs visu laiku mēģinājām vienoties par vislabākajiem nosacījumiem, piemēram, maksāt par izejvielām tikai tad, kad bija pārdoti gatavie produkti. Tā, protams, bija lieliska pieredze, kā kaut ko ražot ar minimāliem ieguldījumiem," atzīst Lotte, "bet tas nevarēja turpināties mūžīgi."

Lai atrisinātu problēmu, 2007. gadā, kad *MADARA Cosmetics* Latvijā jau bija zināms kā veiksmes stāsts, uzņēmums nolēma piesaistīt vietējo investoru. Skaidro Lotte: "Ne visi uzņēmumi var piesaistīt investoru. Daži pat nezina par tādu iespēju vai dažādu iemeslu pēc nevēlas atdot kādam

uzņēmuma daļas. Mēs nolēmām atdot gabalu tortes, lai padarītu to lielāku."

Patiesi – investora ieguldījums ļāva uzņēmumam sasniegt lielāku stabilitāti, tas ir, iespēju izveidot stabilu struktūru un stabilu finanšu plūsmu bez nopietnām, ar izdzīvošanu saistītām problēmām. "Uzņēmuma straujā izaugsme Latvijā un augšupejas iespējas, ko redzējām pasaules tirgū, arī bija daži no iemesliem, kāpēc *MADARA Cosmetics* vajadzēja naudu. Proti, šo jautājumu risināšanai

mums vienkārši vajadzēja algot vairāk profesioinālu, palielināt ražošanas telpas un tā tālāk," apstiprina Lotte. Tomēr, kā viņa uzsver, "toreiz mēs nekad tieši neizmantojām šo naudu, lai finansētu savas aktivitātes ārvalstu tirgos. Mūsu izvēlētajai "globalizācijas stratēģijai" vienkārši nebija vajadzīgas lielas investīcijas."



Ne mazāk svarīgi soļi: ambīcijas, kopīgs redzējums un skaidri definēti mērķi

“**A**mbiciozi un skaidri definēti mērķi ir pamatā mūsu panākumiem pasaules tirgū,” saka Lotte. Šajā sakarā *MADARA Cosmetics* vadītāja uzsver, ka ir ļoti svarīgi jau iesākumā mērķēt augstu. “Mūsu gadījumā lielais mērķis bija pasaules tirgus; nebūtu grūti noteikt mērķi būt labākajiem Latvijā un to sasniegt, bet vai mēs būtu apmierinātas, to sasniedzot? Domāju, ka nē.”

“Viens no veidiem, kā sasniegt tik augstus mērķus mūsu biznesā papildus jau stāstītajam ir būt spējīgam līdzsvarot radošumu un racionalitāti,” turpina Lotte. “Piemēram, produkta attīstības process ir ļoti radošs – mēs radām kaut ko unikālu ar pievienoto vērtību,” viņa paskaidro. “Mēs arī esam radoši attiecībā uz produkta iepakojumu, dizainu un vizuālo tēlu: tas viss tiek darīts šeit, Latvijā, un to varētu uzskatīt par “sēklu”. Racionalitāte jāliek lietā, lai šo sēklu uzdiedzētu, jo tā palīdz saražot radoši dizainētu produktu, piemēram, izvēloties pareizās tehnoloģijas un cilvēkus. Tā arī nodrošina, ka produkts nonāk pie patērētājiem vispiemērotākajā veidā.” Lotte piebilst: “Interesanti, ka radoši cilvēki parasti teic, ka *MADARA Cosmetics* ir racionāls uzņēmums, bet racionāli cilvēki ir pārliecināti, ka mēs esam ļoti radošs uzņēmums. Taisnība, šķiet, ir kaut kur pa vidu.”

“Bez radošuma un racionalitātes, protams, vissvarīgākie ir cilvēki, kas strādā kopā, lai sasniegtu savus mērķus. Patiesībā tiem būtu jābūt darbinieku, nevis uzņēmuma mērķiem,” saka Lotte. “Šajā sakarā esmu pārliecināta, ka mēs visi, kas strādājam *MADARA Cosmetics*, zinām, ka varam sasniegt mērķus, ko sev uzstādām. Tas tiek panākts, strādājot saskaņā ar mūsu pieņemtajām vērtībām, no kurām nozī-

mīgākā ir augsti kvalitātes standarti šī jēdziena visplašākajā nozīmē: produkts, izplatīšanas kanāli, komunikācija, sadarbības partneri, klientu lojalitātes nodrošināšana.” Lotte apgalvo, ka tas viss ir ļoti nozīmīgi: “Manuprāt, veiksmīgs bizness ir ilgtermiņa bizness. Mūsu pieredze rāda, ka cilvēkiem neatkarīgi no tā, vai viņi ir uzņēmumu īpašnieki, darbinieki, sadarbības partneri vai klienti, patīk stabili, ilgtermiņa

“

Drošība tādā izpratnē, ka mēs visi, kas strādājam uzņēmumā, zinām, ka strādājam kaut kam, kas ir ilgstošs un kam būs nozīme arī pēc daudziem gadiem.”

uzņēmumi ar vērtībām, misiju un skaidriem mērķiem. Ilgtermiņa – tas nozīmē arī drošību, kas ir vēl viena *MADARA Cosmetics* pamatvērtība. Drošība tādā izpratnē, ka mēs visi, kas strādājam uzņēmumā, zinām, ka strādājam kaut kam, kas ir ilgstošs un kam būs nozīme arī pēc daudziem gadiem. Bez šīm vērtībām mēs nekad nevarētu pat iztēloties to, ko esam sasnieguši vietējā un pasaules tirgū un, visticamāk, nākotnē neizskatītos tik daudz-sološa kā tagad,” ar entuziasmu saka Lotte.



Nobeigumā – svarīgākās mācības un skats nākotnē

Ar minimāliem resursiem *MADARA Cosmetics* spēja ļoti ātri iekļūt pasaules tirgū: “*MADARA* šobrīd strādā apmēram 25–30 tirgos; apmēram 14 no tiem ir aktīvi, visnozīmīgākie no tiem ir Šveice un Dānija,” teic Lotte. “Mēs galvenokārt fokusējamies uz Eiropu, jo, mūsu prāt, tirgus tur ir pietiekami nobriedis, lai pieņemtu ekoproduktus; strādājam arī ar citiem tirgiem: Japānu, Malaiziju u. c. Patiesībā sapratne par to, vai produkts ir piemērots attiecīgajā valstī dzīvojošajiem cilvēkiem, ir viens no svarīgākajiem faktoriem, pieņemot lēmumu, kurā tirgū ieiet vispirms. Mūsu gadījumā esam ieinteresēti tirgos, kur veselīgs dzīvesveids tiek uzskatīts par vērtību un atbalstīts un, atgriežoties pie jau iepriekš teiktā, kur pastāv laba infrastruktūra mūsu produktu izplatīšanai,” skaidro Lotte.

Patiesi – šķiet, ka *MADARA* stratēģija ir atmaksājusies, un tam ir vairāki iemesli. Pirmkārt, uzņēmumam bija jāiegulda minimāli līdzekļi iekļūšanai ārvalstu tirgos, jo vairums izmaksu tika dalītas ar vietējiem izplatītājiem. Bez tam stratēģija kļūt par vietējā tirgus līderi, vienlaikus fokusējoties uz ieiešanu jaunos tirgos, bija ļoti izšķiroša. Lotte uzsver: “Pagāja diezgan ilgs laiks, apmēram divi gadi vai pat nedaudz vairāk no brīža, kad sākām pārrunas ar izplatītājiem, līdz brīdim, kad tika pārdoti pirmie produkti. Darbojoties globāli, tiklīdz sākām domāt šādos mērogos, mēs vienkārši ietaupījām laiku, tas ir, nepazaudējām tos divus gadus.” Bez tam šajā procesā nevar novērtēt par zemu efektīvu finanšu resursu izmantošanu, augstus mērķus un ar darbiniekiem kopīgas vērtības.

Ko nesīs nākotne? “Mums,” saka Lotte, “ir pilnīgi skaidra vīzija, ko darīt tālāk.

Attiecībā uz eksporta tirgiem mēs jau pārskatām savas prioritātes.” Proti, pieredze, ko uzņēmums ir ieguvis šo sešu gadu laikā, rāda, ka tādiem zīmola produktiem kā *MADARA* dažās valstīs un reģionos ir daudz labāki pārdošanas rādītāji nekā citās: “Tam ne vienmēr ir sakars ar to, cik veiksmīgi izvēlēts izplatītājs vai kādas tirgus apguves stratēģijas izmantotas.” Tādēļ tā vietā, lai ieietu dziļāk eksporta tirgos, *MADARA* ir izvēlējusies fokusēties uz tirgiem ar labāku pārdošanas potenciālu. Piemēram: “Dažos tirgos, kur redzam lielu potenciālu un jūtamies stiprāki nekā citi spēlētāji, mēs plānojam piesaistīt finanšu vai stratēģisko investoru un strādāt šajos tirgos paši, atverot savus veikalus,” saka Lotte.

Laiks rādīs, vai šīs stratēģijas būs tikpat veiksmīgas kā tās, kas *MADARA Cosmetics* ir novedušas līdz pašreizējai situācijai. Vienlaikus skaitļi runā paši par sevi: “2006. gadā, kad pirmie produkti tika palaisti tirgū, mēneša apgrozījums bija apmēram 15 000 eiro, un pirmajā gadā – 180 000 eiro, nākamajā – 600 000 eiro, sasniedzot vairāk nekā divus miljonus eiro 2010. gadā un gandrīz trīs miljonus – 2011. gadā,” atklāj Lotte. Protams, pagātnes panākumi ne vienmēr ir labs paredzējums tam, kas notiks nākotnē. Tomēr atstājam uzņēmumu ar sajūtu, ka *MADARA Cosmetics* turpinās augt un attīstīties un sasniegs savu mērķi – būt par vienu no pieciem galvenajiem cilvēku apziņā esošajiem kosmētikas zīmoliem Eiropā jau tuvākajā nākotnē.

4.

Kā nebankrotēt bankrotējot: RAŽOTĀJA STĀSTS

No augstākā līmeņa vadības līdz uzņēmējdarbībai

Vai esat mēģinājuši iztēloties, kā izskatās neveiksme? Man pretī sēdošais cilvēks – labi ģērbies, gara auguma, sportisks, apmēram 40 gadus vecs, vārdā Edgars Bērziņš¹² – pilnīgi noteikti neizskatās pēc neveiksmnieka. Tomēr mūsu tikšanās notiek tāpēc, ka Edgars ir piekritis dalīties pieredzē par savu neseno biznesa neveiksmi – SIA *Furnitura* bankrotu. “Neveiksme biznesā patiesi ir ļoti grūta, bet vienlaikus bieži vien nepieciešama mācību stunda, kas palīdz virzīties uz priekšu. Varbūt citi var

“*Neveiksme biznesā patiesi ir ļoti grūta, bet vienlaikus bieži vien nepieciešama mācību stunda, kas palīdz virzīties uz priekšu.*”

mācīties no manas pieredzes, tādējādi palielinot izredzes izdzīvot un attīstīties savā biznesā,” Edgars uzsvērs mūsu sarunas gaitā, apliecinot iepriekšējos pētījumos paustās atziņas attiecībā uz mācīšanos no citu uzņēmēju biznesa neveiksmēm (piemēram, Pasanen, 2005). Tomēr, ņemot vērā pozitīvo biznesa vadības pieredzes (Cressy, 1996; Lussier, 1995) un izglītības (piemēram, Burke u. c., 2005) ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem – izņemot gadījumus, kad augsti izglītoti uzņēmēji izvēlas pamest uzņēmējdarbību un

pieņemt paredzamāku un dažkārt labāk atalgotu darbu, – mūsu saruna sākas tieši ar paša Edgara izglītību un pieredzi.

“Man ir trīs diplomu: viens fizikā, viens par maģistra grādu publiskajā pārvaldē un Rīgas Ekonomikas augstskolas vadītāju maģistra grāda diploms biznesa vadībā (EMBA),” saka Edgars. Tāpēc nav brīnums, ka Edgars sāka savu karjeru tieši fizikas laboratorijā. Vēlāk viņš uzsāka darbu komercbankā, pēc kā vadīja vienu no šī brīža vadošajiem mobilo sakaru operatoru uzņēmumiem. Vēl pēc tam Edgars kļuva par starptautiska telekomunikāciju uzņēmuma nodaļas vadītāju. “Mana uzņēmēja karjera gan sākās ar to, ka mani draugi, ņemot vērā to, cik veiksmīgi es darbojos augstākā līmeņa vadībā, bieži jautāja – kad es beidzot atvērsu pats savu firmu”, atceras Edgars. “Šobrīd es varētu atbildēt uz šo jautājumu, lai gan tas pēc būtības ir problemātisks: ne katram labam vadītājam būtu jādibina savs bizness. Bet toreiz es nezināju šo atbildi un, godīgi sakot, draugu jautājumi aizskāra manu ego, stipri vien pagrūžot uzņēmējdarbības virzienā.”

Meklējot zināšanas sava biznesa uzsākšanai, kā arī biznesa iespējas, Edgars, vēl strādājot telekomunikāciju uzņēmumā, apmeklēja vairākas vadītāju tālākizglītības programmas. “Viena no šīm programmām piedāvāja Maikla Portera (Michael Porter) lekcijas Rīgā, kur mēs analizējām Portera dimanta modeli. Kā fiziķi un cilvēku, kas ir apsēsts ar dažādām radošām lietām, mani šis modelis ļoti iedvesmoja un es sāku lūkoties uz iespējamajām jomām un nozarēm Latvijā, kur to varētu īstenot.” Pēc vairāku iespēju izpēti Edgars nonāca pie

it kā acīmredzama secinājuma: Latvija ir mežu zeme, kas ir pilna ar šo dabas resursu. “Tā es nolēmu kaut ko darīt šajā jomā, protams, tolaik man nebija nekādas izpratnes ne par nozari, ne par to, ko es galu galā darīšu.”

Viena no manām matemātikas skolotājām mēdza teikt, ka pat tad, ja tev nav ne mazākās nojausmas, kā atrisināt konkrēto uzdevumu, vienmēr ir kas tāds, ko tu saproti. Un tieši ar to ir jāsāk, pārējais atšķetināsies soli pa solim, līdz viss uzdevums būs veiksmīgi atrisināts. Tieši tā notika arī ar Edgara biznesa ideju: “Bija skaidrs viens: Latvijā un pārējās divās Baltijas valstīs ir tikai dažas mēbeļu ražotnes,” saka Edgars. “Bez tam man bija draugs, aktīvs cilvēks ar mežnieka izglītību un pieredzi, kas iegūta, strādājot vairākos mēbeļu ražošanas uzņēmumos Latvijā, un tas padarīja izvēli vieglāku.” Edgars piedāvāja draugam investēt savu naudu: starta kapitālu, kas bija uzkrāts, strādājot vadošajos amatos un saņemot labu atalgojumu. Viņa drauga ziņā savukārt būtu daudzsoļošas tirgus nišas atrašana mēbeļu jomā, kurā viņi varētu investēt. “Tomēr apmēram gadu nenotika nekas nopietns, un es jau gandrīz

sāku atmetēt ideju par mēbeļu biznesu,” atceras Edgars.

Visbeidzot viņa draugam radās ideja, kā iekarot mēbeļu tirgu, iesaistot kaut ko, kas bija tuvs Edgara sirdij, proti, informācijas tehnoloģijas, “...un uz to es teicu – jā!” – atceras Edgars. “Kad draugs bija izstāstījis ideju, man patiesībā bija iespēja to attīstīt tālāk savu EMBA studiju laikā,” saka Edgars, piebilstot, ka, domājot par uzņēmēja karjeru, viņš bija iestājies biznesa skolā tieši papildu zināšanu iegūšanai. “Apzinoties manas spējas un ņemot vērā manu iepriekšējo pieredzi vadības jomā, jutu, ka manās zināšanās, kas būtu svarīgas uzņēmējdarbībā, ir zināmi robi. Līdz ar to es daļēji studēju, daļēji attīstīju savu biznesa ideju, saņemot vērtīgus ieteikumus no saviem kursa biedriem.” Tā kā Edgars patiesi ticēja savai biznesa idejai, viņš arī nekavējās, un, kas svarīgi, nebaidījās spert konkrētus soļus tās īstenošanā. “Lai man būtu laiks sava uzņēmuma attīstīšanai, 2004. gadā nolēmu atstāt telekomunikāciju departamenta vadītāja vietu uzņēmumā, kurā saņēmu labu un stabilu atalgojumu, un kura gada apgrozījums bija apmēram 40 miljoni eiro,” smaidot atceras Edgars.

Biznesa idejas attīstīšana

“Lai arī daži mani draugi uztver mani kā tehnokrātu, jāatzīst, ka es izbaudu tehnoloģijas tikai tiklīdz, cik tās ļauj risināt reālas problēmas. Arī aiz biznesa idejas stāvēja diezgan komplikēts tehnoloģiskais risinājums,” paskaidro Edgars. Proti, tajā laikā viņš būvēja ģimenes māju, un: “Lieta, kas mani darīja pilnīgi traku, bija, ka teju katrs plaukts, katrs dēlis, lai tas atbilstu taviem plāniem, bija jāpasūta no cita ražotāja un dizainera. Varat iedomāties, ka rezultātā mājas ie-

kārtošanas process solījās būt garš un ļoti dārgs,” viņš turpina.

Kopā ar savu draugu Edgars bija atradis Vācijas uzņēmumu, kas piedāvāja tehnisku risinājumu šai problēmai. Risinājums, kas kļuva par biznesa ideju, bija izmantot esošu programmatūru un izveidot interneta platformu, integrētu IT risinājumu, ar kura palīdzību lietotāji paši saviem spēkiem datora ekrānā varētu apkopot savas mājas iekārtošanas vēlmēs un vajadzības. “Kad

tas ir izdarīts,” turpina Edgars, “viss, kas lietotājiem būtu jāizdara, – jānospiež poga, un dators aprēķinātu mājas vai dzīvokļa iekārtošanas izmaksas. Tālākos soļus nodrošinātu sistēmas programmatūra, tas ir, programma nosūtītu lietotāja radīto saturu tieši uz rūpnīcu, kur sāktos ražošana. Ātri, vienkārši un efektīvi!” – saka Edgars, piebilstot, ka papildus produktam ar augstu pievienoto vērtību viņi šķiet, bija izvēlējušies arī labu laiku idejas īstenošanai.

Kā liecina iepriekšējie pētījumi, uzņēmējdarbībā ārējai videi ir svarīga loma biznesa izaugsmes paātrināšanā vai, tieši otrādi, biznesa neveiksmes iespējamības veicināšanā. Šajā kontekstā ir svarīga labvēlīga ekonomiskā situācija, jo tā var palīdzēt radīt pietiekamu pieprasījumu, vismaz uzņēmuma sākuma fāzē (piemēram, Cressy, 1996). 2004. gadā, kad Edgars sāka savu biznesu, situācija Latvijas ekonomikā izskatījās visnotaļ daudzsoļoša. Proti, Latvija gatavojās kļūt par Eiropas Savienības dalībvalsti, kas nozīmēja ekonomisko attīstību un ienākošas investīcijas. “Un ekonomiskās izaugsmes laikā viena nozare, kas pilnīgi noteikti attīstās, ir celtniecība: var vienkārši paredzēt, ka tiks būvētas mājas un biroji un ka tiem visiem vajadzēs mēbeles,” saka Edgars.

Tā viņi sāka attīstīt biznesa ideju, drīz saprotot, ka tas tomēr nebūt nebūs tik viegli, kā domāts sākumā. Galvenā atziņa bija: lietotāji, t. i., viņu klienti, vienkārši nevarēs izlikt savas mājas iekārtošanas vēlmes un vajadzības datora ekrānā tādā veidā, lai ražotājs, to izmantojot, varētu uzreiz izgatavot mēbeles. “Secinājums bija šāds: ja vēlies piedāvāt kaut ko tādu, kas ir ērts un saprotams ražotāja pusē, tad tas pilnīgi noteikti nebūs draudzīgs lietotājam, bet jebkas, kas ir lietotājam draudzīgs un viegli izmantojams, visticamāk, radīs problēmas ražotāja pusē,” skaidro Edgars, piebilstot, ka drīz viņi saprata: ir nepieciešams profesionāls vidutājs starp klientu

vēlmēm un ražošanas procesu – kāds, kas palīdz klientam.

Balstoties uz šīm atziņām, svarīgākais produkts, t. i., vērtība, ko SIA *Furnitura* piedāvāja klientiem, sastāvēja no vairākām lietām. Pirmkārt, tika iegādāta programmatūra no Vācijas uzņēmuma – programma CD formātā. Turpina Edgars: “Šī programmatūra ļāva mums radīt vidi digitālā formātā: ar durvīm, logiem, stūriem, augstumu, platumu un citiem parametriem, tieši tādu, kā pasūtītāja māja vai



Secinājums bija šāds: ja vēlies piedāvāt kaut ko tādu, kas ir ērts un saprotams ražotāja pusē, tad tas pilnīgi noteikti nebūs draudzīgs lietotājam, bet jebkas, kas ir lietotājam draudzīgs un viegli izmantojams, visticamāk, radīs problēmas ražotāja pusē.”

birojs.” Kad vide bija izveidota, pasūtītājs varēja izvēlēties dažādus mēbeļu elementus no elektroniskā kataloga un iekārtot virtuālo telpu atbilstoši savām vēlmēm un vajadzībām. “Lai padarītu šo procesu pasūtītājam vieglāku, gan vides izveidi, gan mēbeļu elementu izvietojumu veica profesionāli, kuri parasti strādāja divatā:

viens runāja ar klientu, lai uzzinātu viņa vai viņas vēlmes, bet otrs lika idejas uz ekrāna.” Visnozīmīgākā produkta priekšrocība, kas to atšķīra no pārējiem tolaik tirgū pieejamajiem risinājumiem, bija programmas savietojamība ar grāmatvedību un ražošana. Edgars skaidro: “Mūsu klienti varēja redzēt ekrānā, kā viņu potenciālais pasūtījums izskatīsies, un, nospiežot tikai vienu pogu, 15 minūšu laikā uzzināt, cik tas maksās un kad to piegādās. Ja kaut kas neatbilda viņu vēlmēm, to varēja vienkārši mainīt, piemēram, mēbeļu vai mēbeļu daļu krāsas, izvietojumu izvēlētajā telpā un mēbeļu materiālus, kas, protams, ietekmēja produktu kvalitāti un kopējo pasūtījuma cenu.”

Šāds risinājums ietaupīja daudz laika un ļāva uzņēmumam noslēgt līgumu ar klientu daudz vienkāršāk, nekā tas šajā jomā bija ierasts. “Bez vajadzību un vēlmju vizualizācijas uz ekrāna, kas nebija jaunums nozarē, pārējais bija ļoti sarežģīti,” uzsver Edgars. “Proti, pārdošanas procesam sekoja finanšu piedāvājuma sagatavošana un nosūtīšana klientam. Bet... klienti parasti vēlējās kaut ko mainīt savā pasūtījumā, piemēram, krāsu, detaļas, materiālus, un tas viss ietekmēja cenu. Līdz ar to bija jāgatavo jauns cenu piedāvājums, un tam parasti sekoja trešais, ceturtais vai piektais piedāvājums, jo saistībā ar mājas iekārtošanu klientu gaumes un vēlmes ļoti ātri mainās,” saka Edgars, piebilstot, ka viss process līdz darījuma noslēgšanai varēja ilgt nedēļas vai pat mēnešus un šajā laikā klienti reizēm varēja izmainīt savas domas par pasūtījuma veikšanu vispār. “Ar mūsu sistēmu tas bija daudz vieglāk un ātrāk izdarāms, un klientiem tas patika!” – nobeigumā saka Edgars.

Kad tehniskais risinājums bija skaidrs un notika rūpnīcas būvniecība, Edgars atskārta arī to, ka Latvijā ļoti strauji

attīstās komercsektors. “Tika būvētas biroju ēkas, bankas paplašinājās, gandrīz katram bija vajadzīgs jauns birojs un viņiem visiem, protams, vajadzēja mēbeles,” teic Edgars. “Tad mēs arī paskatījāmies uz biroja mēbeļu tirgus piedāvājumu un sapratām, ka vietējā mērogā mēbeles birojiem ražo tikai divi Latvijas uzņēmumi, pāris uzņēmumu no Lietuvas un viena firma Igaunijā. Pārējās biroja mēbeles tolaik tika iepirktas no citām valstīm, bet tas ietvēra transporta izmaksas, kas sadārdzināja produktus, un vairums šo uzņēmumu no attāluma nevarēja individuāli strādāt ar klientiem.”

Ņemot vērā trūkstošo daļu tirgū un plaukstošo komercsektoru, *Furnitura* fokuss bija pašsaprotams: ražot biroja mēbeles. Arī Edgara drauga, kurš palīdzēja vadīt uzņēmumu, arguments, ka biroja mēbeļu ražošana ir vienkāršāka, bija pārļiecinošs. “Vēlāk piedāvājām arī virtuves, galvenokārt tāpēc, ka vairumam biroju bija kaut neliela virtuves telpa, un virtuvju mērķa grupa bija ne tikai biroji, bet arī mājsaimniecības,” saka Edgars, piebilstot: “Virtuvju ražošana, protams, bija sarežģītāka, jo jebkurai atsevišķi ņemtai virtuvei ir vairāk daļu un vairāk iespējamo risinājumu, bet mēs arī to ātri iemācījāmies.”



Pirmie trīs gadi – no 2004. līdz 2007.: nozīmīgākās stratēģijas ceļā uz veiksmes stāstu

Kad biznesa ideja bija attīstīta, viss pārējais SIA *Furnitura* attīstījās labi, patiesībā pat ļoti labi! “Kaut arī vēlāk aizņēmāties no bankas naudu, lai paplašināšanās būtu ātrāka, pirmajā uzņēmuma darbības gadā man finanšu resursu pietika,” saka Edgars, uzsverot, ka nauda tika ieguldīta ne tikai ražošanā, bet arī citās aktivitātēs, kas pamatā bija vērstas uz tirgus daļas palielināšanu biroja mēbeļu jomā. “Lai arī tolaik tirgū bija tikai daži konkurenti, tie bija salīdzinoši lieli uzņēmumi ar 10–15 gadu pieredzi tirgū. Mūsu apņemšanās jau no paša sākuma bija parādīt mūsu potenciālajiem klientiem, ka varam būt labāki par šiem uzņēmumiem: ne tikai kvalitātes ziņā, bet arī vismaz tikpat lieli,” saka Edgars, demonstrējot augstas ambīcijas attiecībā uz izaugsmi, kam saskaņā ar jaunāko uzņēmējdarbības literatūru, ja vien tas nekļūst par pārmērīgu pārliecību, bieži vien ir pozitīva ietekme uz uzņēmuma attīstību (piemēram, Wiklund un Shepherd, 2003; Aidis, Mickiewicz un Sauka, 2011). Tas nozīmēja, ka *Furnitura* bija jāaug ļoti ātri: “...ne tik daudz peļņas ziņā, jo mēs paredzējām, ka lielākā daļa investīciju aizies paplašināšanās procesa gaitā, bet gan apgrozījumā un tādējādi tirgus daļās,” skaidro Edgars, piebilstot, ka *Furnitura* galvenās paplašināšanās stratēģijas bija cieši saistītas ar pārdošanu un klientu atbalstu, kas, kā aprakstīts iepriekš, tika piedāvāts kopā par augstas pievienotās vērtības produktu.

“Runājot par pārdošanu, es uzskatu, ka tas ir jebkura biznesa panākumu būtisks elements,” saka Edgars. “Mēs nācām ar jauninājumu, proti, bijām pirmie, kas Latvijā pārdeva mēbeles, izmantojot tiešo pār-

došanu. Esmu pārliecināts, ka tieši šī stratēģija bija pamats visiem panākumiem, ko sasniedzām pirmajos gados,” viņš turpina, paskaidrojot, ka visi citi mēbeļu uzņēmumi Latvijā “...sēdēja savos veikalos, laiku pa laikam ielika reklāmas medijos un gaidīja, līdz klienti nāks pie viņiem. Toties mūsu pieeja bija strādāt proaktīvi un pašiem atrast savus klientus.”

“Mana pieredze banku un dažādu citu uzņēmumu pārdošanas nodaļu attīstīšanā rāda, ka attiecībā uz pārdošanu daudz būtiskāks par “reklāmas trikiem medijos” ir tiešais kontakts ar klientu. Un tas



*Patiesi – uzņēmumiem,
kas izmanto darbiniekus
tiešajā pārdošanā,
vienmēr ir aktuāls
jautājums: ļaut
pārdevējiem “pārdot
pašiem sevi” vai likt
viņiem “pārdot
uzņēmumu”?”*

darbojās arī SIA *Furnitura* gadījumā: mēs aktīvi meklējām cilvēkus, kas būvēja mājas un birojus, uzzinājām, kā un kad viņiem vajadzēs aprīkot birojus, pie tam uzzinājām to savlaicīgi, tas ir, pirms, piemēram,

radiatoru ir uzstādīti vietās, kur vajadzētu atrasties mēbeļu elementiem,” turpina Edgars. Kā viņš skaidro, pievienotā vērtība slēpjas pieejā, proti, *Furnitura* mērķis bija likt klientiem vispirms padomāt par vidi, ko viņi veidoja, un tikai tad to veidot. “Celtniecības biznesā līdz tam viss bija tieši pretēji,” atceras Edgars. “Cilvēki vispirms cēla mājas un tikai tad domāja, kā izskatīties vide, kurā viņiem būs jāstrādā un jādzīvo, bieži paliekot neapmierināti, jo daudzas lietas vienkārši vairs nevar izdarīt tad, kad māja jau uzcelta.”

“Spēcīga tiešās pārdošanas komanda dod daudz priekšrocību, taču tam ir arī savi riski,” turpina Edgars. Patiesi – uzņēmumiem, kas izmanto darbiniekus tiešajā pārdošanā, vienmēr ir aktuāls jautājums: ļaut pārdevējiem “pārdot pašiem sevi” vai likt viņiem “pārdot uzņēmumu”? Pirmās pieejas risks ir acīmredzams: labākie pārdevēji varētu vienkārši pamest uzņēmumu ar vairumu labāko klientu un sākt savu biznesu, un tas ir noticis ne reizi vien... “Mūsu gadījumā,” turpina Edgars, “pārdevējiem bija gandrīz neiespējami tikai pārdot pašiem sevi, jo pārdošanu atbalstīja IT sistēma. Šī programmatūra, kas bija nopirkta no

Vācijas uzņēmuma, vienkārši bija pārāk dārga un prasīja pārāk daudz zināšanu, lai viens pārdevējs to varētu apgūt un sākt savu biznesu, vismaz ne tādā veidā, lai apdraudētu *Furnitura* tirgus pozīciju.”

Saistībā ar klientu atbalstu arī šķietami nelieli, taču svarīgi pakalpojumi klientiem palīdzēja *Furnitura* iegūt labu reputāciju tirgū, kā arī tam sekojošo apgrozījuma un tirgus daļas pieaugumu pirmajos trīs darbības gados. Viena šāda atbalsta programma bija piegādāt klientiem mēbeles, kuras varēja izmantot tūlīt. “Tas atšķīrās no tolaik ierastās prakses tirgū: vairums mūsu konkurentu aizveda mēbeļu daļas uz klientu birojiem kopā ar tehiskajiem darbiniekiem, kas bija bruņojušies ar urbjiem un citiem instrumentiem, lai tās saliktu kopā,” klāsta Edgars. “Bez tam runa bija ne tikai par to, ka produkts tiek piegādāts īstajā brīdī un gatavs lietošanai, bet arī par to, ka produkts tiek piegādāts tieši tādā veidā, kā klients vēlējas to redzēt,” Edgars turpina. Ar šo viņš domā, ka *Furnitura* vienmēr veidoja savus produktus tā, lai tie precīzi ietilptu vietās, kur tiem bija jāatrodas. “Proti,



nekādu nelielu atsarpju līdz sienai, pat ja siena ir šķība," saka Edgars.

Līdztekus pārdošanai un klientu atbalstam sākotnējie *Furnitura* panākumi bija saistīti arī ar dažādotu klientu portfeli un piedāvāto produktu klāstu – faktoriem, kas ir svarīgi uzņēmumu panākumos visās nozarēs (piemēram, Reid, 1991). "Proti, mūsu klientu portfelis Latvijā, tirgū, uz kuru mēs sākotnēji koncentrējāmies, bija patiesi labs gan apjoma ziņā, gan arī veiksmīgi dažādots tieši tāpēc, lai novērstu nevajadzīgu risku, kāds rodas, "liekot visas olas vienā grozā"," teic Edgars. Proti, *SIA Furnitura* klientu portfelī bija daudzas bankas, automašīnu pārdevēji un dažāda ranga uzņēmumi, praktiski ikviens, kam vajadzēja biroja mēbeles. "Kā jau minēju iepriekš, kādā brīdī mēs nolēmām paplašināt savu produktu klāstu – attīstoties mājaiemniecību tirgum, sākam piedāvāt virtuves ne tikai birojiem, bet arī mājokļiem," saka Edgars. Pieņemot šo lēmumu, *SIA Furnitura* ieviesa arī jauninājumu pārdošanā, ko plānoja izmantot, lai apgūtu tirgu ārpus Latvijas. Turpina Edgars: "Mājaiemniecību tirgus atšķiras no biroju tirgus ar to, ka var pieļaut daudz lielāku produktu pārdevēju brīvību un iekšējo konkurenci, nebaudoties, piemēram, no tā, ka divi pārdevēji pieklauvēs pie vienām un tām pašām durvīm, mēģinot pārdot *Furnitura* virtuves. Ņemot to vērā, mēs sākam attīstīt pārdošanas agentu tīklu: praktiski jebkurš varēja kļūt par mūsu pārdošanas agentu."

Šīs idejas pamatā bija *SIA Furnitura* vadības novērojums, ka vairums viņu pārdevēju bija kokapstrādes speciālisti, kas varēja ne tikai pastāstīt par pārdotā produkta īpašībām, bet arī uzstādīt tos birojos vai mājās. "Tāpēc mēs apmācījām šos cilvēkus strādāt ar mūsu programmatūru, iedevām viņiem pieejas kodus, ļāvām viņiem veidot savu klientu portfeli un tā tālāk. Pārdevēju ieguvums bija tāds, ka viņi kā pašnodarbinātie vai mikrouzņēmēji varēja piestādīt

rēķinu klientiem par virtuvju uzstādīšanu," Edgars turpina. Tas bija izdevīgi gan pārdevējiem, gan *Furnitura*, jo uzstādīšanas serviss parasti tika piedāvāts klientam papildus pēc mēbeļu piegādes, un daži mēbeļu uzņēmumi to vispār nepiedāvāja. "Šī stratēģija ļāva mums piedāvāt saviem klientiem pilnu servisu, un tas viņiem ļoti patika," paskaidro Edgars, uzsverot: "Pārdevēji arī bija laimīgi, jo bija dažādas daļas un sīkumi, ko *Furnitura* vienkārši nevēlējās ražot, piemēram, viens vai divi plauktiņi, kas nebija mūsu produktu klāstā, bet, klientaprāt, labi iederētos *Furnitura* virtuvē. Mūsu pārdevēji galdnieki varēja tos izgatavot paši, piestādot klientam rēķinu un radot vēl vienu ieņēmumu avotu." Kopumā *SIA Furnitura* ideja bija attīstīt pārdevēju tīklu, pārveidojot to par tīklojošu mārketinga uzņēmumu, un tad paplašināties pasaules līmenī. "Pirmie rezultāti tika sasniegti jau uzņēmējdarbības sākumā, jo *Furnitura* izdevās izveidot pirmo agentu tīklu Igaunijā," atceras Edgars.

Rezultātā 2007. gadā, tikai trīs gadus pēc *SIA Furnitura* dibināšanas, uzņēmumam izdevās iegūt "Pārdošanas tīģera" titulu konkursā, ko rīko vadošais biznesa laikraksts valstī "Dienas Bizness", izceļot visveiksmīgākos un visātrāk augošos uzņēmumus Latvijā. "Šo balvu saņēmām lielākoties tāpēc, ka tikai trīs gadu laikā bijām spējuši noķert visus mūsu konkurentus, uzņēmumus, kas bija bijuši tirgus līderi iepriekšējos 10–15 gadus," apgalvo Edgars. "Mūsu pārdošanas apjomi bija vairāk nekā divi miljoni eiro un turpināja augt, mēs nodarbinājām 40 pilna laika darbiniekus un vēl 40 pārdevējus, kas strādāja uzņēmuma labā kā pašnodarbinātie. Mēs arī salīdzinoši nesen bijām atvēruši savu salonu: lielu telpu, kurā klienti varēja aplūkot mūsu produktus, pārdevēji – atnākt kopā par klientiem, sēdēt un plānot kopā utt.," viņš turpina. "Šķita, ka vienīgais uzņēmuma ceļš ir uz augšu. Diemžēl, tas tā nebija..."

Kas aizgāja greizi 2007. un 2008. gadā?

"Tāpat kā vairumā bankrota gadījumu, arī mēs varam atrast daudz dažādu iemeslu, kāpēc bankrotēja *SIA Furnitura*," saka Edgars. "Tomēr, manuprāt, visnozīmīgākais iemesls bija tas, ka mēs visi peldējām lielā, straujā upē, kas veda nekur citur kā uz ūdenskritumu. Un mēs, protams, par to nezinājām," turpina *Furnitura* vadītājs. Ar to Edgars domā, ka *SIA Furnitura*, līdzīgi kā daudzi citi uzņēmumi, 2007. gadā vienkārši pietiekami ātri neapzinājās, kas notiek tirgū un kā visas lietas, kas sasummējās straujā ekonomikas lejpuslīdē, ietekmēs viņu uzņēmumu darbību. "Mēs turpinājām paplašināties, kā bijām darījuši iepriekšējos trīs gadus, lai arī vienīgais izdzīvošanas veids būtu bijis darbības sašaurināšana," saka Edgars. "Un šai stratēģijai bija savas negatīvās sekas."

Protams, nevar teikt, ka *SIA Furnitura* vai citi uzņēmumi nemaz nesaprata, kas notiek tirgū. "Atskatoties atpakaļ, man jau 2007. gadā bija tāda dīvaina sajūta, ka "tuvojas plūdi", bet nebija apjausmas, ka tie mūs tik stipri ietekmēs. Nevienam nebija!" – apgalvo Edgars, stāstot par tirgus situācijas izmaiņām, kas sekoja ekonomiskajai lejupslīdei. "Kad valsts ieviesa stingrākus nosacījumus attiecībā uz kredītu ņemšanu un kapitāls vairs nebija tik viegli pieejams, pieprasījums pēc daudziem produktiem, tajā skaitā biroja mēbeļiem, strauji samazinājās," turpina Edgars, piebilstot, ka rezultātā sāka kristies arī nekustamā īpašuma cenas. "Bet 2007. gadā nekustamais īpašums bija pārāk dārgs, un daudzi to zināja. Mans minējums bija, ka cenas kritīsies apmēram uz pusi... Bet ne es, ne daudzi citi neiedomājās, ko tas nozīmēs, tas ir, kā tas ietekmēs ekonomiku un uzņēmumus... Bez tam neviens šeit nezināja, kas tajā laikā notiks pasaules ekonomikā," turpina Edgars, uzsverot: "Mēs visi zinājām, ka ASV ekonomikā laiku pa laikam ir problē-

mas, bet mēs zinājām arī to, ka kopš Otrā pasaules kara šī valsts vienā vai otrā veidā ir tikusi ar tām galā. Piemēram, mainot reālu naudu pret obligācijām un "paliekot dzīvai", tas ir, vienmēr izdomājot risinājumu. Bet ne šoreiz..."

Gan uzņēmēju pārmērīga pārliecība (piem., Cooper, Woo and Dunkelberg, 1988; Busenitz and Barney, 1997), gan viņu vēlme pieturēties pie iepriekšējiem apjomiem arī ekonomiskās krīzes laikā (piem., Sauka un Welter, 2010) tiek uzskatīti par būtiskiem iemesliem, kas var palielināt biznesa bankrota risku. Atbildot šiem argumentiem, Edgars krata galvu, sakot, ka 2007. gada sākumā runa nebija par pārmērīgu pārliecību vai vēlmi paplašināties par katru cenu. "Mums tajā laikā it kā bija visi priekšnosacījumi un iemesli, lai paplašinātos," viņš apgalvo. "Lai arī ekonomiskā situācija Latvijā un citās pasaules valstīs pasliktinājās, mēs tiešām neizjutām nekādas problēmas!" – viņš turpina, piebilstot, ka viņu klienti turpināja celt biļus, viņiem vajadzēja mēbeles un viņi veica pasūtījumus. Arī *SIA Furnitura* apgrozījums turpināja pieaugt: "Uzņēmums auga, un mūsu konkurenti mēģināja mūs kopēt: mēs bijām veiksmes stāsts!"

Un, patiesi – *Furnitura* arī uzvedās kā veiksmes stāsts, piemēram, 2007. gada vidū pārceļot ražošanu no 900 uz 3000 kvadrātmetriem. Un, kad bankas pārstāvji Edgaram tolaik vaicāja, vai ar *SIA Furnitura* viss ir kārtībā un vai viņi izjūt ekonomiskās krīzes sekas, viņa atbilde bija, ka krīze ir beigusies! "Ar to es domāju, ka mūsu personāla izmaksas, kas pēdējo trīs gadu laikā bija dramatiski pieaugušas, beidzot sāka stabilizēties vai vismaz mēs vairs neaugām tik ātri," teic Edgars. Noslēdzot tēmu, viņš secina: "Man nebija taisnība: krīze jau bija pienākusi, bet to bija pamanījuši tikai daži..."

Kāpēc? Ir daudz iemeslu, bet, pirmkārt, SIA *Furnitura*, līdzīgi citiem uzņēmumiem, pēdējo trīs gadu laikā bija pieradusi pie straujas izaugsmes. "Ekonomiskās izaugsmes laikā," skaidro Edgars, "cilvēki neizbēgami zaudē daļu uzmanības un nepievērš vērību svarīgām lietām," ar to domādam, ka līdzīgi tam, kā ekonomisti nereti vērtē valstu ekonomiku izaugsmi, balsoties tikai uz gada beigās pieejamiem IKP rādītājiem, tā SIA *Furnitura* vērtēja savu sniegumu, balstoties uz skaitļiem peļņas un zaudējumu aprēķinā. "Biznesā IKP ekvivalents ir peļņas un zaudējumu aprēķina cipari, ko dažādu iemeslu dēļ var novērtēt tikai gada beigās, jo situācija pa ceturkšņiem, piemēram, investīciju dēļ nedod skaidru priekšstatu par notiekošo." SIA *Furnitura* no bankrota iemācījās, ka pirmais brīdinājuma signāls attiecībā uz krīzi ekonomikā vai uzņēmumā ir uzņēmuma naudas plūsma. "Bet, ticiet man, tikai daži pievērš uzmanību naudas plūsmai, īpaši brīdī, kad viss strauji attīstās. Tā vietā īpašnieki un vadītāji skatās uz apgrozījumu un peļņu!" – apgalvo Edgars, apstiprinot iepriekšējo pētījumu rezultātus par to, ka nespēja kontrolēt naudas plūsmu ir viens no galvenajiem bankrota iemesliem, jo īpaši ekonomiskās lejupslīdes laikā (Sauka un Welter, 2010).

“... nespēja kontrolēt naudas plūsmu ir viens no galvenajiem bankrota iemesliem.”

“Svarīgākais, ko iemācījāmies no mūsu bankrota, ir, ka vienmēr, vienmēr ir jāskatās uz naudas plūsmu un jārikojas,

tikko ar to kaut kas nav kārtībā! Skatoties uz peļņas un zaudējumu aprēķinu 2007. gada beigās, kas radīja lielus *Furnitura* zaudējumus, es pats to sapratu pirmo reizi,” turpina Edgars. SIA *Furnitura* peļņas un zaudējumu aprēķins patiesi izskatījās šokējošs un Edgars atceras, kā vaicājis savam partnerim: “Kā tas ir iespējams? Mēs esam vislabākie, visstiprākie un vislielākie tirgū, mums ir viss attīstībai nepieciešamais, mēs lieki netērējam un neesam izdarījuši neko muļķīgu... No kurienes visi šie zaudējumi?”

Skatoties uz lietām detalizētāk, SIA *Furnitura* vadība drīz saprata galvenās problēmas, kas noveda pie ievērojamiem zaudējumiem 2007. gada beigās. Pirmkārt, tās bija saistītas ar izmaksu palielināšanos. Skaidro Edgars: “Gandrīz visas fiksētās un mainīgās izmaksas 2007. gada laikā pieauga, dažas no tām turpināja pieaugt arī pēc tam un, rūpīgi nesekojot savai naudas plūsmai, mēs vienkārši neparedzējām sekas.” Izmaksu pieaugums nāca komplektā ar strauju ieņēmumu samazinājumu, gan ne pieprasījuma samazinājuma formā, kas parādījās vēlāk, bet konstantā uzņēmuma produktu cenu samazinājumā. “Visa pamatā bija galvenokārt ekonomiskā izaugsme, kas tajā laikā bija patiesi traka, un ne tikai mūsu tirgus segmentā vien. Sākot darbību 2004. gadā, tirgū nebija gandrīz neviena mēbeļu ražotāja, bet 2007. gada beigās pēc strauja pieprasījuma pieauguma mēbeļu ražotājus vai izplatītājus varēja atrast vai uz katra stūra.” – atceras Edgars. “Līdz ar to galvenais pārdošanas arguments bija cena: aizmirstiet par savu izcilo tehnoloģiju, nevienam tā neinteresē!” – viņš turpina, piebilstot, ka cenas kritās, bet vienlaikus gandrīz katru dienu viens vai divi darbinieki ienāca birojā, pieprasot algas pielikumu ar reāliem draudiem pamest uzņēmumu, lai pārietu strādāt pie kāda no konkurentiem.

Bez tam celtniecības bizness – galvenais

spēlētājs, kas radīja pieprasījumu mēbeļu biznesā – sāka kļūt lēnāks. “Arvien biežāk piedzīvojām situāciju, kad gatavi produkti stāvēja mūsu noliktavā, jo klienti nevarēja samaksāt par pasūtījumu, vai finansējuma trūkuma dēļ konkrētas biroju ēkas celtniecība aizņēma vairāk laika nekā sākotnēji plānots. Rezultātā mēs nevarējām no klienta saņemt gala maksājuma daļu, kas negatīvi ietekmēja mūsu naudas plūsmu,” saka Edgars, uzsverot, ka mēbeļu ražošanā un ražošanā vispār nav nemaz viegli pilnībā kontrolēt ienākošos un izejošos finanšu līdzekļus. Tas ir, bez augsta līmeņa programmatūras un ekspertiem ir ļoti grūti izsekot biznesa patiesajām izmaksām, “īpaši 2005.–2007. gadā, kad izejmateriālu cenas strauji un bieži mainījās,” turpina Edgars. “Piemēram, mēs iepirkām krājumus 2006. gada beigās, sākām tos izmantot 2007. gada vidū, un tad bija jāiepērk papildu krājumi par atšķirīgām cenām: dažkārt augstākām, dažkārt zemākām. Dažādas krājumu daļas tika izmantotas dažādu klientu pasūtījumiem, kas tika pārdoti par dažādām cenām... Īsāk sakot, ņemot vērā visas šīs izmaiņas, gala rezultāts nebūt nebija skaidrs.” Un, tā kā uzņēmums auga, vismaz skatoties uz apgrozījumu, tad SIA *Furnitura* ieguldīja naudu un laiku attīstībā, nevis naudas plūsmas kontroles mehānismos: “Tajā laikā tam tik tiešām bija šķietami otršķirīga nozīme,” secina Edgars.

Tomēr, pat ņemot vērā lielos zaudējumus 2007. gada beigās, *Furnitura* neplānoja apstāties. “Mēs sapratām problēmu: bijām nogulējuši 2007. gadu,” turpina Edgars. “Bet mēs arī domājām, ka ne viss ir zaudēts, un meklējām risinājumu.” Uzņēmuma stratēģija bija paturēt informāciju par problēmām uzņēmuma iekšienē un turpināt virzīties uz priekšu. “Pirmkārt, es uzņēmos atbildību par naudas plūsmas jautājumu, veicu nopietnas pārrunas ar uzņēmuma darbiniekiem un noalgoju profesionālu finanšu direktoru, lai nepārtrauk-

ti uzraudzītu ienākošās un izejošās naudas summas.” Tā kā izklūšanai no grūtībām bija nepieciešams papildu finansējums, SIA *Furnitura* arī paņēma bankas aizdevumu – “lai atkoptos un, kā mēs domājām, turpinātu augt.”

Tomēr uzņēmumu saglabāt izrādījās ļoti grūti. “Es bieži salīdzinu šo situāciju ar sēdēšanu gaisa balonā un mēģinājumiem tikt vaļā no nevajadzīgā balasta, lai balons lidotu,” puspajokam saka Edgars. “Mēs tiešām samazinājām visas iespējamās izmaksas, pārveidojām vadības struktūru, nomainījām piegādātājus, lai palielinātu efektivitāti un samazinātu izmaksas, identificējām daudzas neefektīvas lietas uzņēmumā, pat pārstrukturējām uzņēmumu. Proti, 2008. gada vidū uzņēmumu sadalīja divos: viens pilnībā fokusējās uz ražošanu, otrs uz pārdošanu,” viņš turpina. Tomēr glābt uzņēmumu vairs nebija iespējams, galvenokārt tāpēc, ka tas bija piesiets ražošanas telpu nomas augstajām izmak-

“Viena no galvenajām problēmām, kāpēc uzņēmumi šodien bankrotē, ir akla turēšanās pie lietām, kas tiem ir bijušas iepriekš.”

sām un turpināja pieaugt daudzas citas izmaksas, savukārt produktu cenas joprojām kritās. “Ironiskā kārtā arī apgrozījums turpināja pieaugt, bet tāpat pieauga arī mūsu zaudējumi,” saka Edgars, klāstot, ka *Furnitura* samazināja izmaksas un tādējādi ieguva labākas salīdzinošās priekšrocības

tirgū un varēja atkal palielināt apgrozījumu. Vienlaikus peļņa bija negatīva.

SIA *Furnitura* izaicinājumus labi izskaidro viens no maksāspējas administratoriem – speciālistiem, kas nodarbojas ar uzņēmumu maksāspēju –, kam 2009. gada beigās tika vaicāts, kāds ir galvenais iemesls Latvijas uzņēmumu bankrotam ekonomiskās krīzes laikā. Viņa atbilde bija sekojoša: “Viena no galvenajām problēmām, kāpēc uzņēmumi šodien bankrotē, ir akla turēšanās pie lietām, kas tiem ir bijušas iepriekš. Tas ir, daudzi uzņēmumi nesaprot, ka tirgus situācijas dēļ viņi vairs nevar palikt tik lieli, kādi bijuši tirgus daļas, peļņas, darbinieku skaita un citu rādītāju ziņā. Tie laiki ir beigušies!” Turpina administrators: “Uzņēmumiem vienkārši ir jāsadzīvo ar faktiem un jāpielāgo savas stratēģijas, iespējami lēti tiekot vaļā no nevajadzīgajām tirgus daļām, peļņas procenta un, dažos gadījumos, produktu sortimenta. Manā skatījumā nespēja to atrisināt ir galvenais iemesls, kāpēc uzņēmumi bankrotē.”

Savukārt cits maksāspējas administrators uzsver efektivitāti kā vienu no iespējām, kā pārvarēt bankrotu ekonomiskās krīzes laikā: “Sekojošajos pēdējo gadu ekonomiskās izaugsmes tendencēm, daudzi uzņēmumi ir vienkārši aizmirsuši, kā efektīvi strādāt. Vēl sliktāk – daudzi nemaz nevar celt darbības efektivitāti, jo piemēram, ražošanas izmaksas ir pārāk augstas, lai konkurētu tirgū. Proti, uzņēmumi ir nopirkuši iekārtas, nekustamo īpašumu par pārāk augstām cenām, un tas noteikti ietekmē ražošanas izmaksas.” Līdzīgus secinājumus izsaka arī Edgars: “2007. un 2008. gada sākumā viss izskatījās pavisam citādi. Mēs vairākus gadus augām un vienkārši aizmirsām, kā strādāt efektīvi, kļuvām relaksētāki; domāju, ka tas ir ļoti cilvēcīgi. Manuprāt, tas notiks atkal un atkal: labos laikos cilvēks pieņem svarā un viņa maņas notrulinās, un tas viss liek par sevi manīt, kad vairs nekļājas tik labi kā iepriekš.”

“Izaugsmes augstākajā punktā, pat ja jums parādās problēmas,” turpina Edgars, “ir arī ļoti grūti kādam – vadībai vai darbiniekiem – pateikt, ka vajadzētu samazināt ātrumu.” Saskaņā ar Edgara teikto, daudzi darbinieki ne tikai uztvertu šādu signālu kā muļķīgu ideju, bet arī iztulkotu to kā tikai SIA *Furnitura* problēmu un līdz ar to apsvērtu drošības saglabāšanas nolūkos pamest savu darbu, lai strādātu pie konkurentiem. “Kopumā,” – turpina Edgars, “nevaru teikt, ka mēs 2008. gadā strādā-

“

Izaugsmes augstākajā punktā, pat ja jums parādās problēmas, ir arī ļoti grūti kādam – vadībai vai darbiniekiem – pateikt, ka vajadzētu samazināt ātrumu.”

jām neefektīvi,” tomēr tikt vaļā no “nevajadzīgā balasta” vienkārši nebija iespējams, un galvenā problēma bija 2007. gadā parakstītais piecu gadu līgums par 3000 kvadrātmetru ražošanas telpu nomu. “Dažādu iemeslu, galvenokārt finansiālo problēmu dēļ telpu īpašnieks vienkārši neiesaistījās ar mums nekādās pārrunās,” saka Edgars, klāstot, ka īpašnieks sāka regulāri atslēgt elektrību un... vienu dienu uz durvīm bija milzīga ķēde, “tā ka mēs pat nevarējām atgūt savas iekārtas; tad bija skaidrs, ka bizness ir beidzies. Diemžēl, šis uzņēmums, kura vadība atradās Īslandē, vienkārši nesaprata, ka labāk saņemt maksājumu par 500 kvadrātmetriem nekā nesaņemt neko par 3000 kvadrātmetriem,” noslēgumā saka Edgars.

Bankrots un “sausais atlikums” pēc 2009. gada

2008. gada decembrī SIA *Furnitura* oficiāli beidza savu darbību. Formālais iemesls tam bija, ka beigusies uzņēmuma kredītlīnija un banka to nepagarināja. “Bet es zināju, ka viņi kredītlīniju pagarinātu,” apgalvo Edgars. “Vienkārši pēc visām pūlēm, ko bijām ieguldījuši tirgus apgūšanā un respektabla zīmola izveidē, mēs 2008. gadā nekādi netikām līdz peļņai, un pēc visām problēmām es sapratu, ka man pietiek!” – viņš turpina. Arī, atskatoties no šodienas perspektīvas, Edgars uzskata, ka tas bija pareizais lēmums: “Pat ja mēs būtu vienojušies ar telpu īpašniekiem, tam visam tik un tā nebūtu nekādas jēgas. Piemēram, vienam no mūsu galvenajiem konkurentiem, lai arī viņiem bija daudz lielāka pieredze tirgū, nācās apvienoties ar citu uzņēmumu un pārcelties uz daudz mazākām telpām. Bet apvienošanās pilnīgi noteikti nebija tas, ko es vēlējos darīt ar savu uzņēmumu.”

Lai arī rūpnīca bija atņemta, Edgaram vēl joprojām piederēja SIA *Furnitura* pārdošanas daļa un bizness tika turpināts, ražošanai piesaistot apakšuzņēmējus. Bet drīz viņam kļuva skaidrs, ka arī šis bizness nedzīvos ilgi... “Paskatoties apkārt, es redzēju, kā bankrotē restorāni un kafejnīcas: cilvēki vairs negāja pat pusdienās vai vakariņās! Tad es sapratu, ka mēs – ne tikai SIA *Furnitura*, bet visa Latvijas ekonomika – jau esam ūdenskritumā. Un sajūta bija, ka tā būs ilgu laiku.”

Ar laiku arī citi biznesi sāka izprast situāciju; pat bankas kļuva elastīgākas attiecībā uz viņu iepriekš ļoti stingrajiem noteikumiem un nosacījumiem. “Mūsu problēma bija tāda, ka mēs nonācām grūtībās pašā krīzes kulminācijā, kad daudzi, tajā skaitā

uzņēmums, kas mums iznomāja ražošanas telpas, mūsu piegādātāji un banka, vēl nesprata, kas notiek, un līdz ar to nepavisam nebija elastīgi.” Ekonomiskās krīzes virsotne 2008. gada beigās un 2009. gada sākumā patiesi bija šoka moments Latvijas ekonomikai, un pat pieredzējušas organizācijas nezināja, kā rīkoties. “Piemēram, bankas centās atņemt īpašumus visiem, kas nesamaksāja laikā, it kā zinātu, ko ar šo īpašumu darīt pēc tam! Rezultātā cilvēki, kuri pazaudēja pārāk daudz, vienkārši pameta valsti,” saka Edgars.

Jautāts par to, vai arī viņš pazaudēja visu un plānoja aizbraukt, Edgars atbild ar pārliecinošu “nē!”: “Es nekad neesmu līcis visu uz vienu kārti un, iespējams, tādēļ jau esmu vairāk vai mazāk atkopies no SIA *Furnitura* bankrota,” viņš turpina. “Jā, brīdis, kad tev atņem rūpnīcu, ir sāpīgs, bet esmu pārliecināts, ka īsti uzņēmēji vienmēr atradīs izeju no jebkurām problē-

“

Galu galā, neskatoties uz to, cik zemu tu krīti, tu agri vai vēl piecelsies!”

mām.” Konkrētāk runājot, viena no lietām, ko Edgars ir iemācījies no bankrota, ir – atbrīvojoties no balasta, lai balons lidotu, ir jāuzmanās neizmest ārā pārāk daudz. “Ir lietas, kuras tu nevari un negribi pazaudēt, uz borta vienmēr ir vajadzīgs nedaudz ūdens un pārtikas, lai būtu spēks izdzīvot

un lidot atkal," turpina Edgars, piebilstot: "Galu galā, neskatoties uz to, cik zemu tu kriti, tu agri vai vēl u piecelsies!"

Šķiet, ka tieši to Edgars ir paveicis. Proti, atbildot uz jautājumu, ko viņš dara patlaban un, jo īpaši, vai strādā labā vadības pozīcijā lielā uzņēmumā, kā viņš to veiksmīgi ir darījis iepriekš, Edgars noteikti pakrata galvu: "Ja reiz esi kļuvis par uz-

“*Protams, zināšanām no EMBA studijām un pārējai izglītībai manā gadījumā bija liela nozīme, jo tās darbojās kā spilvens brīdī, kad es kritu!*”

ņēmēju, nedomāju, ka pastāv atpakaļceļš. Vismaz man, jo es joprojām esmu biznesā un esmu tur bijis kopš 2004. gada". Bet iepriekš veiktajiem uzņēmējdarbības pētījumiem par to, ka iepriekšēja bankrota pieredze palielina neveiksmes risku (piem., Metzger, 2007), Edgars nepiekrīt: "To var salīdzināt ar kareivjiem, kas dodas uz karalauku: pirms pirmās kaujas visi ir optimistiski, bet tikai tie, kas reiz ir bijuši ievainoti, daudz labāk zina, kā otrajā reizē pasargāt savus kaklus! Nav labāka veida iemācīties būt par veiksmīgu uzņēmēju kā šāda pieredze, dažkārt pat viens vai divi bankroti, un par to bieži grāmatās izlasīt nevar," Edgars turpina. "Protams, zināšanām no EMBA studijām un pārējai izglītībai manā gadījumā bija liela nozīme, jo tās darbojās kā spilvens brīdī, kad es kritu! Biju pietiekami gudrs, lai dažādotu savas biznesa aktivitātes, līdz ar to viena uzņē-

muma neveiksme automātiski nenozīmēja manis paša neveiksmi," viņš piebilst.

Proti, Edgars atklāj, ka viņam līdztekus SIA *Furniture* ir bijis arī cits bizness, pat vairāk nekā viens, un tie kalpojuši kā spilvens, padarot viņa "piezemēšanos daudz mīkstāku". Jau 2005. gadā Edgars iesaistījās pārtikas piedevu pārdošanas biznesā. Nesen viņš nopirka visas šī biznesa daļas. Turpina Edgars: "Manu dzīvi var sadalīt zināmās fāzēs, atbilstoši tam, kādas darbības jomas man iepriekš ir bijušas svešas. Tas ir, pēc fizikas es iesaistījos banku biznesā, kas bija attīstībā esoša nozare ar lielu izaugsmes potenciālu, un augu tai līdzī. Tad es biju telekomunikāciju biznesā, vēl vienā augstas izaugsmes nozarē, kas deva man iespēju attīstīties. Nākamā – mēbeļu ražošana, no kuras mani izmeta, kad nozare bija pārāk attīstījusies, un tur es daudz iemācījos. Tad es nonācu pie farmācijas biznesa, kas, kā es sapratu, bija tukšs un attīstījās!" – viņš uzskaita, piebilstot, ka, lai arī pastāv tūkstošiem zāļu, kopumā cilvēki ir maz izglītoti un nesaprot, ka viņu veselību lielā mērā ietekmē tas, ko un kā viņi ēd. "Kad lasīju, ka pretsāpju medikamenti veido 60% no visiem Latvijā pārdotajiem medikamentiem, es sapratu, ka arī šajā jomā var daudz ko darīt."

Protams, arī pārtikas piedevu biznesam, kuram pievērsās Edgars, bija jāpārdzīvo grūtie laiki, galvenokārt produktu pieprasījuma samazinājuma dēļ. Taču, kā minēts iepriekš, šis nebija vienīgais Edgaram piederošais uzņēmums – spilvens. 2008. gada oktobrī neilgi pirms SIA *Furniture* bankrota viņš nodibināja vēl vienu uzņēmumu, kas pārdeva dzērienu automātus. "Tas patiesi bija sliktākais laiks biznesa uzsākšanai," atzīst Edgars, "bet pat 2008. gada oktobrī es vēl nesapratu, ka bezdibenis ir tieši man priekšā, un vienkārši meklēju veidus, kā palielināt pārdošanas apjomus, izmantojot esošos resursus." Proti,

Edgara stratēģija bija nevis pieņemt darbā jaunus darbiniekus, bet atrast veidus, kā esošie darbinieki varētu strādāt efektīvāk, lai radītu peļņu. "Mēs nopirkām dārgus labas kvalitātes dzērienu automātus – paldies dievam, ne pārāk daudz –, ielikām tajos dzērienus, tajā skaitā pārtikas piedevu dzērienus, un sākām pārdošanu. Un šis bizness ne tikai joprojām eksistē, bet arī lēnām attīstās."

Edgaram pieder arī sieviešu sporta klubs – tas ir bizness, kas daļēji izveidojies no pārtikas piedevu virziena un arī tika uzsākts 2008. gada oktobrī. "Šie sporta klubi ir domāti tikai sievietēm, un arī šis bizness ir augošs," saka Edgars. Taču, atgriežoties pie SIA *Furniture* bankrota, šķietami loģisks jautājums, ko uzdrīkstējos uzdot Edgaram, bija: "Kā tas nākas, ka brīdī, kad 2008. gada beigās viss gāja uz leju vienā salīdzinoši lielā uzņēmumā un bija nopietnas problēmas otrā, tu uzsāki vēl divus biznesus? Ko tu domāji?"

"Dabā ir divas stratēģijas," smaidot atbild Edgars. "Sastopoties ar problēmām, dažī paslēpjas, bet dažī uzbrūk. Es vienkārši vēl neesmu iemācījies slēpties." Kad Edgars turpina stāstīt par savu pieredzi, kļūst skaidrs, ka pat 2008. gada oktobrī viņš neparedzēja SIA *Furniture* likteni. "Bija sajūta, ka vētra drīz būs pāri un viss atgriezīsies vecajās sliedēs," viņš saka, piebilstot: "Galu galā 2008. gada maijs bija SIA *Furniture* vislabākais mēnesis, līdz tam mums nekad nebija bijis tik labs apgrozījums! Bet tad pienāca vasara un mēs sākām brīnīties, kur visi, tas ir, vairums mūsu klientu, ir palikuši. Viss it kā apstājās, bet, runājot ar klientiem, daudzi teica, ka īstermiņa problēmu dēļ viņiem pa vasaru jāpiebremzē, bet darbu plānots atsākt rudenī," Edgars atceras, piebilstot: "Mēs teicām: labi, tad atpūtiesimies vasarā un atgriezīsimies darbā rudenī. Bet tad bankrotēja *Lehman Brothers*, vietējā Parex banka... un rudens pienāca bez

cerībām, ka daudzi mūsu klienti jebkad atsāks savu biznesu... Vai bija laba ideja tajā laikā atvērt jaunus uzņēmumus? Protams, nē! Bet paturī prātā, ka mēs jau bijām sākuši strādāt pie šo uzņēmumu atvēršanas kādu laiku iepriekš. Dzērienu automāti bija jāpasūta vismaz pirms pusgada un bija ceļā, arī remontdarbi sieviešu sporta klubā bija gandrīz pabeigti, tā ka apstāties nebija iespējams," Edgars skaidro. "Kad pienāca 2008. gada decembris, es paskatījos uz visiem saviem biznesiem, tad savā naudas makā un nolēmu zaudēt mēbeļu biznesu, koncentrējoties uz pārtikas piedevām un diviem jaundibinātajiem uzņēmumiem," nobeigumā saka Edgars. "Sajūta bija, kā zaudējot paša bērnu, bet tas bija jādara, lai pārējie izdzīvotu; lai cik grūti nācās, domāju, ka izdarīju pareizo izvēli."

Nobeidzot tēmu, ir vēlreiz vērts uzsvērt, ka tieši citu uzņēmumu esamība ļāva Edgaram izvairīties no personīgā bankrota, zaudējot vienu uzņēmumu. "Ja man būtu tikai viens uzņēmums – mēbeļu bizness –, es būtu to zaudējis un nezinātu, ko darīt tālāk. Tagad, lai arī viens no maniem uzņēmumiem bija cietis neveiksmi, es nebijtos kā neveiksmīgs cilvēks vai neveiksmīgs

“*Uzņēmēji, domājiet, ko jūs darīsiet ekonomiskās lejupslīdes laikā.*”

uzņēmējs," saka Edgars. "Jā, tā bija ļoti smaga pieredze, un es no tās kādu laiku nevarēju atgūties, bet tas ir kaut kas, kas ir jāsaprot, savu biznesu uzsākot," viņš turpina. "Tagad es zinu, kā pasargāt savu kaklu, un, lai arī man joprojām sāp viss pieredzētais, lai arī finansiālā spēja ir da-

lēji zaudēta un varbūt ne visi ārsta rēķini ir apmaksāti, ir vairāk nekā skaidrs, ka lietas gandrīz ir atgriezušās ierastajās sliedēs.” Fakti runā paši par sevi: nesen Edgars ir atvēris vēl vienu uzņēmumu, kas nodarbojas ar saules enerģijas apsildīšanas sistēmām, t. i., enerģiju taupošu apsildi mājām, tā ka biznesa dažādošana turpinās. Patiesi – acīmredzot, panākumus nenosaka tas, cik ātri tu pacelies un cik daudz vari sasniegt, bet tas, vai esi spējīgs nostāties atpakaļ uz kājām pēc smaga kritiena. Un Edgara stāsts patiesi ir labs piemērs, kā piecelties kājās ātri!

Atvadoties Edgars piebilst to, ko, manu-prāt, ir ļoti svarīgi zināt ikvienam uzņēmējam – gan jaunajiem, gan tiem, kas biznesā jau ir kādu laiku: “Kad es 2007. gadā klausījos Maikla Portera (Michael Porter) lekcijas Rīgā, dzirdēju teikumu, ko biju palaidis garām, arī lasot viņa grāmatu: “Uzņēmēji, domājiet, ko jūs darīsiet ekonomiskās lejupslīdes laikā.” Tikai pēc tam, pats no savas neveiksmīgās pieredzes es iemācījos, ko šis teikums nozīmē. Bet mācība vēl joprojām ir spēkā: visi jūs, kas vadāt biznesus un tos paplašināt, domājiet, ko jūs darīsiet ekonomiskās lejupslīdes laikā.”

Atsauces

Aidis, Mickewitz, R. T.; Sauka, A. Small- and Medium-Sized Businesses Growth Expectations and Financial Performance in Latvia: Does Ethnicity Matter? *Journal of Baltic Studies*, 2011. 42:3.

Burke, A., Nolan, M. and FitzRoy, F. What Makes a Die-Hard Entrepreneur? Trying, or Persisting in Self Employment, *Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy 23-2005*. Planck Institute of Economics: Jena, Germany, 2005.

Busenitz, L., Barney, J. Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 1997. 12: 9–30.

Cooper, A., Woo, C., Dunkelberg, W. Entrepreneurs' Perceived Chances for Success. *Journal of Business Venturing*, 1988. 3(2): 97–108.

Lussier, R. Reasons Why Small Businesses Fail and How to Avoid Failure. *The Entrepreneurial Executive*, 1996. 1(2): 10–17.

Pasanen, M. Tracking Small Business Failure Factors and Trajectories in Welter, F. (ed) *Challenges in Entrepreneurship and SME Research*. Inter-RENT 2005 online-publication, URL (skatīts 2011. gada septembrī):

http://www.ecsb.org/document.php?DOC_ID=371&SEC=5c83e777f6a4f1d4d3dd1f7cda3a0636&SID=1#inter-rent_2005.pdf

Reid, G. Staying in Business. *International Journal of Industrial Organisation*, 1991. 9: 545–556.

Sauka, A., Welter, F. Business Insolvencies in Latvia. *TeliaSonera Institute Discussion paper No 7: Stockholm School of Economics in Riga*, 2010.

Wiklund, J., Shepherd, D. Aspiring For and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, 2003. 40: 1919–1941.



Latvijas uzņēmējiem
piederošu uzņēmumu:
STENDERS,
MUNIO,
PRIMEKSS un
TROUSERS LONDON –
globalizācijas stratēģijas

(līdzautors – Laima Auza)

Starptautiskā biznesa literatūrā tradicionāli dominē fokuss uz lieliem uzņēmumiem, kas dažus gadus darbojas vietējā tirgū un tad pakāpeniski ieiet ģeogrāfiski tuvākajos tirgos (piemēram, Johanson and Vahlne, 1977). Tomēr arvien biežāk uzmanība tiek pievērsta maziem un vidējiem uzņēmumiem, īpaši uzņēmumiem, kas sāk doties starptautiskā tirgū ļoti strauji – gandrīz uzreiz pēc biznesa izveides (Hollensen, 2007). Šo fenomenu sauc par “dzimis pasaulei” (“born global”), un tas raksturo uzņēmumu veidu, kam piemīt “neierobežots” skats uz pasauli. Šim fenomenam ir tendence veidot biznesa stratēģijas, kas ļauj uzsākt darbošanos

“

...maz ir zināms par to, kā un kāpēc šie uzņēmumi iekļūst starptautiskajos tirgos tik ātri.”

pasaules tirgos jau pirmajos pastāvēšanas gados (Cavusgil and Knight, 2009).

Tomēr, maz ir zināms par to, kā un kāpēc šie uzņēmumi iekļūst starptautiskajos tirgos tik ātri. Kopumā, iepriekš veiktie pētījumi šajā sfērā nereti izaicina mūsu pieņēmumus par to, kā vajadzētu veikt ārvalstu tirgu apgūšanu un kā to veic uzņēmumi, kas salīdzinoši ātri kļūst par pasaules tirgus spēlētājiem. Piemēram, atsevišķu pētījumu rezultāti rāda, ka attālums līdz vietējam tirgum netiek uzskatīts par nozīmīgu faktoru, izvēloties pirmo starptautisko mērķa tirgu (piemēram, Peng, 2001). Bez tam Madsens un Servaiss (1997) ir argumentējuši, ka vietējais tirgus vairs nav nozīmīga “mācību vieta” pirms ieiešanas

starptautiskajā tirgū. Protams, šie rezultāti šķiet pretrunā ar “vispārzināmām patiesībām”, kas savukārt norāda, ka vietējais tirgus var būt labs starta punkts resursu uzkrāšanai pasaules iekarošanai un ka ģeogrāfiski tuvākais tirgus ir vispievilcīgākais, lai uzsāktu tālāku pasaules tirgu apgūšanu.

Bez tam saskaņā ar Hollensenu (2007) vairums šo firmu, ieskaitot uzņēmumus, kas ļoti ātri ir kļuvuši starptautiski veiksmīgi, apgūst jaunus tirgus ar ļoti ierobežotu informāciju, daudzos gadījumos neveicot nekādu tirgus izpēti pirms ieiešanas mērķa segmentā. Tā vietā starptautisko tirgu izvēli ļoti lielā mērā ietekmē t. s. pārmaiņu aģenti (no angļu valodas: “change agents”). Arvien lielāks pētījumu skaits (skatīt pētījumu pārskatu Cavusgil and Knight, 2009) uzsvēr arī dažādas uzņēmumam specifiskas īpašības, kas var paātrināt starptautisko tirgu apgūšanu un ir raksturīgas “pasaulei dzimušajiem”. Tomēr vairums no minētajiem pētījumiem fokusējas uz to, lai analizētu no augsti attīstītām tirgus ekonomikām nākošo šādu uzņēmumu īpašības. Ņemot vērā to, ka uzņēmējdarbības uzvedību ietekmē ārējā vide (Karlsson and Dahlberg, 2003), ir pamatoti pieņemt, ka īpašības, kas svarīgas panākumiem pasaules tirgū, jo īpaši uzņēmuma attīstības agrīnajā stadijā, jauno ES dalībvalstu, piemēram, Latvijas uzņēmumiem, un uzņēmumiem, kas radīti attīstītākās tirgus ekonomikās, ir atšķirīgas.

Šīs nodaļas tālākajās sadaļās mēģināsim izpētīt, vai attīstīto tirgus ekonomiku “pasaulei dzimušo” iepriekšējos pētījumos atklātajiem modeļiem ir nozīmīga loma arī četrus latviešu uzņēmēju izveidotu uzņēmumu stāstos. Tas tiks darīts, sniedzot ieskatu katra uzņēmuma pasaules tirgus apgūšanas ceļā, galvenokārt fokusējoties uz šo uzņēmumu īpašībām, starptautisko tirgu atlases kritērijiem un tirgus apguves paņēmieniem.

STENDERS stāsts

Dabisko vannas produktu un kosmētikas uzņēmumu SIA **STENDERS** 2001. gadā nodibināja Jānis Bērziņš un Zane Bērziņa, un uzņēmuma pirmais veikals tika atvērts 2002. gadā. 2013. gadā uzņēmuma īpašnieku struktūra ir nedaudz mainījusies: patlaban **STENDERS** īpašnieki ir Ieva Eglīte, Ali Jamani, Jānis Bērziņš un Zane Dreimane. Tomēr uzņēmuma galvenais fokuss ir palicis tāds pats. Proti, produkti un, iespējams, pat vēl lielākā mērā unikālā

identitāte, kas tiek pasniegta, izmantojot radošu produktu dizainu, kā arī fokuss uz veselīgu, zaļu pieeju dzīvei, 2002. gadā ātri vien piesaistīja klientu uzmanību un turpina piesaistīt arī šodien. Neapšaubāmi, kopš 2002. gada cilvēkiem Latvijā nav divreiz jādodomā, ja jāizvēlas vislabāko dāvanu sev, saviem mīļajiem, draugiem vai kolēģiem, – dažādi vannas un kosmētikas produkti vienkāršā, bet jaukā iepakojumā, kādu piedāvā **STENDERS**, vēl joprojām ir laba izvēle!



Lai arī tas viss varētu izklausīties pēc reklāmas kampaņas, kā saka SIA *STENDERS* līdzīpašnieks, uzņēmums tik tiešām ir izdzīvojis "latvieša sapni", parādot, ka katrs indivīds var no nekā izveidot veiksmīgu biznesu. "Tomēr, lai šo sapni izdzīvotu, sākotnēji mēs ceļojām pa Eiropu, meklējot idejas – produktus un pakalpojumus. Jebko, kas varētu būt interesants, bet vēl nebūtu pārstāvēts Latvijā," atceras Jānis Bērziņš, *STENDERS* līdzīpašnieks. Un pārāk ilgi nebija jāgaida – ceļojot Londonā laimīgā kārtā tika uzziets neliels veikaliņš, kurā tika pārdotas ekskluzīvas ziepes.

STENDERS dibinātāji vēlējās iegūt franšīzi un atvest šo konceptu uz Latviju, taču birokrātija aizņēma pārāk daudz laika. "Tuvoties Ziemassvētkiem un bija labākais laiks pārdošanai, tā ka kaut kas bija jādara ļoti ātri!" – atceras Jānis Bērziņš. Šķita, ka risinājums varētu būt atrast līdzīgu produktu

un ielikt to veikalu plauktā tirdzniecības centrā, lai redzētu, vai pēc šāda produkta ir pieprasījums. "Tieši to mēs arī izdarījām, izmantojot kosmētikas produktus no Kanādas," paskaidro Jānis, piebilstot, ka šādā veidā uzņēmums izpētīja tirgu, un tas ļāva tālāk attīstīt ideju par luksusa un dabiskās vannas kosmētikas ražošanu. "Ziepju ražošanas eksperiments", kā to nosauc pats *STENDERS* līdzīpašnieks, "sākās ar dažādu ziepju recepšu meklēšanu grāmatās un interneta vietnēs." Šo eksperimentu rezultātā Latvijā tika nodibināta *Stendera ziepju fabrika* ar sākotnējo mērķi atvērt pāris veikalu, lai pārdotu produktus Latvijā. Tomēr dibinātāji drīz saprata, ka pastāv ļoti labs tirgus potenciāls arī citās valstīs. Šī iemesla dēļ, tā kā *Stendera ziepju fabrika* bija pārāk garš un grūti izrunājams nosaukums starptautiskajos tirgos, uzņēmums nolēma eksportēt savu produkciju, izmantojot zīmolu *STENDERS*.

Tirgū ieiešanas stratēģijas izvēle

Patiesi – ne tikai Latvijas klienti bija ieinteresēti *STENDERS* piedāvātajos produktos. Jau 2002. gadā uzņēmums saņēma sadarbības piedāvājumus no partneriem Krievijā un Igaunijā, kas ļāva *STENDERS* sākt starptautisko darbību pašos uzņēmuma pirmsākumos. Kā pasaules tirgus apgūšanas stratēģiju *STENDERS* izvēlējās franšīzi. Lēmums par labu franšīzei bija balstīts uz sekojošiem apsvērumiem. Pirmkārt, franšīze prasa minimālus ieguldījumus. Otrkārt, tā potenciāli nes augstāku peļņu un piedāvā daudz straujāku klientu tīkla attīstību. Un, visbeidzot, ja to veic pareizi, franšīzes izmantošana starptautiskā vidē ļauj strauji paplašināties. "Mēs, protams, apsvērām arī citus veidus – tiešo eksportu, licencēšanu, kopuzņēmumu, kā arī filiāles," stāsta uz-

ņēmuma valdes locekle Ieva Eglīte. Tomēr, ņemot vērā iepriekšminētos pieņēmumus, neviens no tiem neizskatījās pietiekami pievilcīgs.

Saskaņā ar uzņēmuma pārstāvja teikto izvēlēta tirgū ieiešanas stratēģija ir viens no atslēgas elementiem, uz ko balstās *STENDERS* veiksmīgā un straujā starptautisko tirgu apgūšana. *STENDERS* izvēlējās "biznesa pakotnes jeb portfeļa" franšīzes pieeju. Tas nozīmē, ka kopējā portfeli ietilpst vairums elementu, kas nepieciešami franšīzesņēmējam, lai izveidotu pelnošu biznesu savā valstī, izmantojot franšīzes devēja priekšrakstus. Proti, portfeli ietilpst tirdzniecības zīmes, biznesa zināšanas, ekskluzivitāte izplatīt preces noteiktā reģionā, veikala dizains, kā arī

pārdošanas vietas izvēle un mārketinga aktivitātes (Hollensen, 2007).

"Realitātē tas nozīmē, ka franšīzesņēmējam vienmēr jāseko stingrām vadlīnijām attiecībā uz veikalu dizainu, produktu izvietojumu, vienotām mārketinga aktivitātēm u. c.," skaidro Ieva Eglīte. Piemēram, "veikala dizainu veido uzņēmuma dizainers, arī mēbeles tiek pasūtītas no viena ražotāja, lai nodrošinātu to, ka veikali visās val-

stīs izskatās vienādi," turpina Ieva, piebilstot, ka franšīzesņēmēji drīkst pārdot tikai *STENDERS* preces un ka visi produkti tiek ražoti Latvijā, neatkarīgi no tirgus, kurā tie tiek pārdoti. Bez tam visiem veikaliem ir jāizmanto vienots servisa standarts, tajā skaitā pārdevēju uniformas un nopirkto produktu iepakojums; franšīzesņēmējiem nav atļauts izmantot nekādus elementus, ko nav apstiprinājis *STENDERS* mārketinga departaments Latvijā.

Ieiešana starptautiskajos tirgos un paplašināšanās starptautiskā līmenī

Līdzīgi kā daudzu citu Latvijas uzņēmumu vadītājiem, arī *STENDERS* dibinātājiem nebija iepriekšējas pieredzes attiecībā uz iekļūšanu starptautiskajā aprītē. Tomēr viņiem bija iepriekšēja biznesa vadības pieredze, strādājot dažādu nozaru uzņēmumos. "Mēs visi gribējām neatkarību, savu uzņēmumu un mūsu kopējā motivācija, galvenais dzinējspēks, bija vēlēšanās attīstīt veiksmīgu biznesu, ražojot produktus, kas mums pašiem ļoti patika," atceras *STENDERS* līdzīpašnieks. Izrādījās, ka viens no stūrakmeņiem veiksmīga uzņēmuma attīstīšanai ir dažādošanas stratēģija, ko *STENDERS* izmantoja jau no paša darbības sākuma.

Proti, līdzīgi kā daudzi "pasaulei dzimušie" (piemēram, Cavusgil and Knight, 2009), arī *STENDERS* sākotnēji bija izveidots kā uz produktu balstīts uzņēmums, kas vēlāk kļuva par starptautisku pārdevēju, iegūstot atzinību visā pasaulē. Un šī atzinība balstījās galvenokārt uz izciliem produktiem. "Mūsu produktu galvenā pievienotā vērtība ir to izskats, t. i., iepakojums, dizains, kā arī mūsu veikalu unikālais dizains," skaidro *STENDERS* mārketinga nodaļas pārstāvis, atklājot

STENDERS unikālo pārdošanas priekšrocību: "...mēs pārdodam ne tikai produktus mūsu veikalos, bet arī sajūtas – prieku, apbrīnu, sapņus, mieru un kaislību. Tā mēs panākam to, ka mūsu klienti vienmēr pie mums atgriežas." Lai sasniegtu "sajūtas došanu", protams, liela uzmanība tiek pievērsta tam, lai izveidotu un uzturētu vienotu klientu servisa standartu. "Tajā pašā laikā," uzsver uzņēmuma

“*...mēs pārdodam ne tikai produktus mūsu veikalos, bet arī sajūtas – prieku, apbrīnu, sapņus, mieru un kaislību.*”

pārstāvis, "viens no veiksmīga uz franšīzi balstīta uzņēmuma priekšnoteikumiem ir nepārtraukta kontrole, lai visos tirgos tiktu piemēroti vienādi servisa standarti un kvalitāte."



Kopumā šī stratēģija vienlaikus ar franšīzes pieeju atnesa *STENDERS* panākumus ne tikai Latvijā, bet arī daudzos starptautiskos tirgos. Proti, 2010. gadā, tikai astoņus gadus pēc pirmā ārvalstu veikala atvēršanas uzņēmumam bija pāri par 180 veikaliem vairāk nekā 10 valstīs, tajā skaitā Ķīnā, Japānā, Saūda Arābijā, Slovēnijā, Grieķijā, Horvātijā, Kolumbijā un Panamā. Uzņēmuma pārdošanas apjoms ārvalstu tirgos veido vairāk nekā 70% no uzņēmuma kopējā pārdošanas apgrozījuma un ar 106 darbiniekiem tas 2009. gadā sasniedza gandrīz piecus miljonus eiro. *STENDERS* turpina augt: 2012. gadā uzņēmumam bija jau 222 veikali 22 valstīs – Latvijā, Igaunijā, Lietuvā, Zviedrijā, Somijā, Norvēģijā, Austrijā, Vācijā, Krievijā, Baltkrievijā, Gruzijā, Kazahstānā, Kirgizstānā, Armēnijā, Ukrainā, Horvātijā, Slovēnijā, Ungārijā, Polijā, Japānā, Ķīnā un Apvienotajos Arābu Emirātos. Tā rezultātā *STENDERS* gada apgrozījums pieauga no apmēram pieciem miljoniem eiro 2010. gadā uz 5,8 miljoniem eiro 2011. gadā. Savukārt 2012. gadā apgrozījums sasniedza jau 6,5 miljonus eiro. Bez tam 2011. gadā uzņēmums ieguldīja apmēram 150 000 eiro jaunu produktu attīstībā un veikalu dizaina nomaiņā.

Runājot par ieiešanu starptautiskos tirgos, ir svarīgi uzsvērt – lai arī *STENDERS* dibinātājiem jau bija daži personīgi kontakti ar uzņēmējiem Krievijā un citās valstīs, SIA *STENDERS* starptautiskā izplešanās nebalstījās uz nozīmīgām globālā tīkla attiecībām, kas, šķiet, ir viens no kopējiem veicinošajiem "pasaulei dzimušo" starptautiskā tirgus apgūšanas faktoriem dažādās valstīs visā pasaulē (Bell, 1995; Coviello and Munro, 1995; Rasmussen, Madsen and Evangelista, 2001). Gluži pretēji, *STENDERS* dibinātājiem nebija gan-

drīz nekādu globālā tīkla attiecību pirms uzņēmuma paplašināšanās starptautiskā līmenī, visi kontakti tika izveidoti pēc uzņēmuma dibināšanas.

"Attiecībā uz starptautisko tirgu apgūšanu," turpina *STENDERS* pārstāve, "mēs neizmantojam proaktīvu pieeju, meklējot partnerus." Interesanti, ka gandrīz visi *STENDERS* franšīzesņēmēji

“
Attiecībā uz starptautisko tirgu apgūšanu mēs neizmantojam proaktīvu pieeju, meklējot partnerus.”

paši ir uzrunājuši uzņēmumu. "Vairums no viņiem pieņem lēmumu, apmeklējot vienu no mūsu veikaliem Latvijā," skaidro *STENDERS* Attīstības komandas pārstāvis, piebilstot, ka gandrīz katru dienu uzņēmums saņem apmēram desmit e-pastus vai telefona zvanus no potenciālajiem partneriem, kas izrāda interesi par sadarbību ar *STENDERS*.

Kopumā katras valsts pievilcību nosaka potenciālā sadarbības partnera "kvalitāte". Proti, šo gadu laikā *STENDERS* ir izveidojis kritērijus franšīzesņēmēju novērtēšanai. "Mēs pievēršam uzmanību iespējamā biznesa partnera personībai, kā arī profesionālajai pieredzei. Protams, arī situācija konkrētajā tirgū ir ļoti svarīga," skaidro uzņēmuma pārstāve. Potenciālajam partnerim ir jāiesniedz piecu gadu biznesa plāns, kas ietver informāciju par mērķa tirgu, finanšu prognozes un

paplašināšanās plānus attiecīgajā tirgū vai reģionā.

"Kad partneris ir izvēlēts, mēs stingri uzraugām vispiemērotākās vietas atrašanu mūsu veikaliem," turpina Ieva Eglīte. Proti, vairums *STENDERS* veikalu atrodas vietās ar lielu cilvēku plūsmu – tirdzniecības centros un centrālajās gājēju iepirkšanās ielās. Šāda pieeja radusies kā atbilde uz dažām kļūdām, ko *STENDERS* pieļāva agrīnajā attīstības fāzē tādos tirgos kā Vācija, Īrija un Spānija. "Mēs vienkārši bijām spiesti pārtraukt līgumus, jo franšīzesņēmēji pārkāpa savas likumīgās tiesības un izmantoja negodīgu praksi. Tas ir arī iemesls, kāpēc ir izveidots ļoti stingrs franšīzes līgums, – lai aizsargātu mūs no šādiem gadījumiem nākotnē," stāsta *STENDERS* pārstāve.

Lai nostiprinātu savas pozīcijas starptautiskajā tirgū un sasniegtu klientus visā pasaulē, 2009. gada decembrī *STENDERS* atklāja interneta pārdošanas platformu. Jāatzīst, ka 2010. gadā uzņēmuma īpašnieki bija diezgan skeptiski par šīs idejas iznākumu. Tomēr patlaban izrādās, ka lēmums bija pareizs: "Mēs turpinām uzlabot interneta platformu un Japānā jau varam baudīt pirmos nopietnos rezultātus. Pamazām visu valstu interneta mājas lapās tiks veiktas izmaiņas un paredzam, ka interneta pārdošanas apjomi līdz 2013. gada beigām dubultosies," teic *STENDERS* Attīstības komandas pārstāve. Šis gājiens arī atspoguļo šī brīža tendenci pasaulē, kad arvien vairāk uzņēmumu veido interneta revolūcijas radītās e-komercijas mājaslapas (Hollensen, 2007).

MUNIO stāsts

Kā uzsvērts jaunākajos uzņēmējdarbības pētījumos (piemēram, Cavusgil and Knight, 2009), "pasaulei dzimušie" parasti sāk eksportēt savus produktus divus līdz trīs gadus pēc uzņēmuma dibināšanas. Un to, protams, var uzskatīt par ļoti agru uzņēmumu globalizācijas sākumu. Bez tam "pasaulei dzimušo" eksporta apjoms parasti sastāda apmēram vienu ceturto daļu no visas pārdotās produkcijas. Šajā ziņā *SIA Munio*, ko labāk pazīst pēc tās zīmola vārda *Munio Candela*, no 100% dabiska sojas vaska ar rokām darinātu sveču ražotājs ir atšķirīgs no lielākās daļas citu "pasaulei dzimušo" uzņēmumu. *SIA Munio* 2008. gada janvārī nodibināja Ieva Dekstere un Elīna Čīma.

Abu dāmu kaislīgo stila, funkcionalitātes un ekoloģijas līdzsvara meklējumu rezultātā, vienlaikus eksperimentējot ar inovatīviem vaska izejmateriāliem, savvaļas augiem un videi draudzīgu iepakojumu, 2008. gada novembrī Latvijā tika pārdotas pirmās viņu veidotās sveces. Tikai dažus mēnešus vēlāk, 2009. gada jūlijā uzņēmums sāka darboties starptautiskajā tirgū. Savukārt jau 2012. gadā *Munio Candela* darbu dažādos tirgos novērtēja Pasaules Iepakojuma organizācija, piešķirtot Grand Prix balvas.



SIA *Munio* ir mazs, bet strauji augošs uzņēmums un uzņēmuma īpašnieces ir izvēlējušās attīstīt uzņēmumu soli pa solim, nepiesaistot investoru naudu. 2008. gada beigās uzņēmuma apgrozījums bija tikai 8000 eiro, bet 2009. gadā – jau 40 000 eiro. Apgrozījums turpināja augt, 2010. gadā sasniedzot 153 000 eiro, bet 2011. gadā – 157 000 eiro. Savukārt 2012. gadā *Munio* apgrozīja jau gandrīz 265 000 eiro. Palielinoties apgrozījumam, pakāpeniski pieauga arī uzņēmumā strādājošo darbinieku skaits: 2010. gadā *Munio* bija četri darbinieki, abas uzņēmuma īpašnieces ieskaitot, bet 2012. gadā – jau 15. Šajā kontekstā jāatzīmē, ka 2010. gadā 80% un 2012. gadā 70% no kopējā pārdošanas apjoma veidoja ieņēmumi no ārvalstu tirgiem. Bez tam, lai arī 2012. gadā uzņēmums desmitkārtīgi palielināja savas ražošanas iekārtu jaudas, katra svece vēl joprojām ir unikāla un 100% roku darbs.

Jāuzsver, ka uzņēmums savā īsajā pastāvēšanas laikā ir audzis ne tikai skaitļos, bet arī ģeogrāfiski. Proti, ja 2010. gadā ārpus Latvijas *Munio Candela* produktus varēja nopirkt tādās Eiropas pilsētās kā Kopenhāgena (Dānijā), Parīze un Vensēna (Francijā), Dublina (Īrijā), Roma (Itālijā), Volfsemburgā (Vācijā) un Luksemburgā, un atsevišķi produkti tika pārdoti arī Japānā un Amerikas Savienotajās Valstīs, tad jau 2013. gadā tos pārdod visā Eiropā,

Amerikas Savienotajās Valstīs, Kanādā, Austrālijā, Jaunzēlandē, Ķīnā, Dienvidkorejā, Taivānā, kā arī dažviet Krievijā. Šobrīd uzņēmums fokusējas uz Japānas, Šveices un Norvēģijas tirgiem, kur ir vislabākie ieņēmumi no produktiem, un nākamais "lielais tirgus", kur *Munio* koncentrē savas aktivitātes, ir Krievija.

Kā uzsver SIA *Munio* līdzīpašniece Elīna Čīma, iespējami ātra ieešana starptautiskajā tirgū bija apzināts un mērķtiecīgs lēmums. Patiesībā, saskaņā ar viņas teikto šī bija uzņēmuma "vienīgā iespēja": "Ja jūs vēlaties pārdot augstākās klases ar rokām darinātas sveces – augstas kvalitātes, nišas produktu saprātīgos daudzumos, fokusēties uz tik maziem tirgiem kā Latvija ir ļoti slikta ideja. Šī iemesla dēļ," viņa turpina, "no uzņēmuma pirmās darbības dienas gan zīmols, gan iepakojuma dizains, gan arī mūsu produktu kolekciju zīmoli – "Naturella" un "Villa" – tika veidoti atbilstoši starptautiskā tirgus prasībām."

Šajā kontekstā ir svarīgi atzīmēt, ka līdzīgi *STENDERS* gadījumam un pretēji augsti attīstītu valstu "pasaulei dzimušo" uzņēmumu "tipoloģijai", kur firmu īpašniekiem pirms uzņēmuma dibināšanas ir kaut neliela starptautiska pieredze (piemēram, Oviatt and McDougal, 1997), *Munio* īpašniecēm nebija nekādas iepriekšējas pieredzes pasaules tirgos. "Vienai no mums bija nepabeigts bakalaura grāds ekonomikā un otram – zināma izpratne par mākslu," atklāj *Munio* līdzīpašniece, "tāpēc, kā varat iedomāties, mums nebija īsta priekšstata, ko un kā darīt, strādājot starptautiskajā arēnā."

Pirmais starptautiskais tirgus

Pirmais starptautiskais tirgus, kurā SIA *Munio* sāka strādāt, bija Japāna un, kā atzīst viena no uzņēmuma līdzīpašniecēm, šī tirgus izvēle bija nejaušība. “Mēs plānojam sākt strādāt starptautiskā līmenī Eiropas tirgos; daudzi ir teikuši, ka mūsu panākumi Japānā bija vienkārši veiksmes,” uzsver Elīna Čīma. “Mums tiešām ļoti paveicās ar izstādi, kas atvēra durvis uz Japānas tirgu, – tā bija pirmā starptautiskā izstāde, kurā piedalījāmies, tā notika 2009. gadā un noteica mūsu izvēli – sākt ar Japānu.” Kā tālāk skaidro *Munio* līdzīpašniece, izstāde pierādīja, ka japāņi saprot uzņēmuma piedāvāto produktu: “Arī patlaban visbiežāk tieši japāņi pirmie ienāk mūsu stendos izstādēs, neatkarīgi no tā, vai tās notiek Ņujorkā vai Parīzē. Un tas apstiprina mūsu izvēles pareizību.”

Starptautisko tirgu apgūšanas stratēģija: galvenie veiksmes faktori

Munio kā galveno stratēģiju ielešanai starptautiskajos tirgos izvēlējās tiešo eksportu. “Mēs esam ražotāji, taču strādājam arī ar savu produktu eksportu, ieskaitot transportu un darbu ar izplatītājiem,” saka Elīna Čīma. Līdztekus tiešā eksporta pieejai *Munio* arī nodibināja filiāli Amerikas Savienotajās valstīs, atverot savu rūpnīcu. Rezultātā šobrīd viena no īpašniecēm dzīvo un vada biznesu Latvijā, bet otra – ASV. To, ka tiešais eksports ir labs solis pirms tiešajām investīcijām, piemēram, savas rūpnīcas atvēršanā, apliecina arī iepriekšējie empīriskie pierādījumi (piemēram, Lymbersky, 2008). Ieguvums no savas rūpnīcas ASV bija acīmredzams: mazākas transporta

Vēl viens iemesls, kāpēc Japāna tika uzskatīta par pievilcīgu tirgu, bija pieņēmums, ka japāņi dod priekšroku augstas kvalitātes dizaina priekšmetiem, jo īpaši, ja tie ir importēti no Eiropas. Tomēr, runājot par izaicinājumiem, ar ko uzņēmums var saskarties, ieejot Japānas tirgū, *Munio* vadītāja uzsver, ka lielākās grūtības Japānas tirgus apgūvē radīja kultūru atšķirības: “Eiropa ir daudz saprotamāka attiecībā uz kultūru un dzīves standartu.” Savukārt attiecībā uz daudzumu uzņēmumu “rūpju bērnu” – tirgus izpēti, pēc *Munio* vadītājas domām, informācijas laikmetā to veikt nemaz nav sarežģīti: “Jums tikai jāatver savs klēpjdators – un jums ir pieeja internetam,” saka Elīna Čīma.

izmaksas un tādējādi lielāka peļņa, strādājot ASV un Japānas tirgos, kā arī daudz mazāka transportēšanas laikā sabojāto preču proporcija.

Pēc pirmās veiksmīgās izstādes Japānā uzņēmums turpina piedalīties starptautiskās izstādēs, izmantojot tās biznesa kontaktu veidošanai un izplatītāju atrašanai. Uzņēmums netaisīti garām neievēnu svarīgu tirdzniecības izstādi Tokijā, Ņujorkā, Parīzē un Maskavā, lai parādītu savus produktus, – šī ir galvenā stratēģija attiecību veidošanai ar starptautiskajiem partneriem. *Munio* līdzīpašniece klāsta: “Tā kā neviena no mums iepriekš nebija strādājusi starptautiskajos tirgos, mums

arī nebija kontaktu, kas atvieglotu mūsu iziešanu pasaulē. Visi kontakti ir izveidoti starptautisko izstāžu laikā – mēs sākām pilnīgi no nulles.”

Kad vien iespējams, *Munio* mēģina veidot kontaktus, kas ļauj iekļūt vairākos tirgos vienlaicīgi, dodot priekšroku uzticamam izplatītājam un noslēdzot līgumu par ekskluzīvām izplatīšanas tiesībām. Šajā kontekstā, kā uzsver uzņēmuma pārstāve, ģeogrāfiskais attālums no Latvijas nav svarīgs faktors, izvēloties starptautisko tirgu, īpaši tādēļ, ka uzņēmumam ir rūpnīca ASV. Tā vietā *Munio* izvērtē tādus faktorus kā vērtības, dzīves stilu, ienākumu līmeni un konkurenci. Šāda pieeja ir saskaņā ar augsti attīstītās valstīs “pasaulei dzimušo” vispārējo tipoloģiju, kurā uzsvērts, ka šo uzņēmumu gadījumā, izvēloties starptautiskos tirgus, attālumam starp ārzemju un vietējo tirgu nav būtiskas nozīmes (piemēram, Peng, 2001).

SIA *Munio*, līdzīgi kā citi uzņēmumi pasaulē, efektīvākai informācijas apstrādei un komunikēšanai ar partneriem un klientiem izmanto dažādus modernus komunikācijas līdzekļus. Būtībā, kā atzīst *Munio* īpašniece, mūsdienu komunikāciju iespējas lielā mērā ir nojaukušas robežas starp tirgiem gandrīz visā pasaulē. Proti, lai cik pierasts mums visiem šķistu internets un tā piedāvātās priekšrocības, šajā kontekstā *Munio* līdzīpašniece uzsver tieši interneta lomu sava biznesa paplašināšanā: “Piemēram, mūsu produktus pārdod lielos universālveikalos un mazos specializētajos dizaina veikalos, un izplatītāji ir atbildīgi par preču izvietojumu plauktā. Viņi vienkārši nofotografē, kā produkti tur izskatās, un atsūta mums fotogrāfiju apstiprināšanai – un tāpēc mums nav jāceļo uz Japānu.” Uzņēmums arī izmanto sociālos medijus, jo īpaši Facebook – viņuprāt, ietekmīgu mārketinga rīku, lai pastāstītu pasaulei par saviem produktiem.

Papildu veidam, kā ieiet tirgū, galvenais *Munio Candela* panākumu iemesls tomēr izrādījās dažādošanas stratēģija, tas ir, fokusēšanās uz nišas segmentiem konkrētos mērķa tirgos. Kā norādījis Maikls Porters (1980), “pasaulei dzimušie” patiesi tiecas izmantot dažādošanas vai fokusa stratēģijas, kas nozīmē atšķirīgu produktu ar diferencētu dizainu piedāvāšanu. Šajā kontekstā SIA *Munio* galvenie pārdošanas punkti ir ilgstspēja un ekoloģija, roku darbs un glīts produktu iepakojums. Proti, uzņēmums izgatavo pilnīgi dabiskas sveces, dizaina priekšmetu no sojas vaska – tā ir unikāla pieeja gan Eiropā, gan Āzijā (bet ne ASV). Ražošanas procesā uzņēmums izmanto otrreiz izmantojamus materiālus, tādējādi lepnī un pelnīti uzsvērot “zaļo pieeju” kā vēl vienu *Munio Candela* produktu pievienotās vērtības elementu.



Visi kontakti ir izveidoti starptautisko izstāžu laikā – mēs sākām pilnīgi no nulles.”

Uzņēmums pozicionē savus produktus augstākajā cenas un kvalitātes kategorijā. Patiesi, izcila produkta kvalitāte pilnīgi noteikti ir vēl viena no SIA *Munio* stiprajām īpašībām. Elīna Čīma uzsver: “Katru mūsu ražotu sveci ir izlieta ar rokām un iziet stingru kvalitātes kontroli. Katras partijas sveču paraugi tiek aizdedzināti, lai pārbaudītu to drošību, uzvedību un estētiskās īpašības.” Arī šī pieeja atbilst iepriekšējiem secinājumiem par “pasaulei dzimušajiem” augsti attīstītās valstīs, kas bieži piedāvā visaugstākās kvalitātes produkciju un iespēj konkurentu ražojumus ar savu dizainu un kvalitāti (Cavusgil and Knight, 2009).

PRIMEKSS stāsts



SIA Primekss, kurā tiek ražotas industriālās grīdas, ir dibināta 1997. gadā. Patlaban uzņēmums var sevi lepni saukt par Ziemeļeiropas līderi betona un epoksīda grīdu ražošanā. Galvenais iemesls šiem nenoliedzami izcilajiem panākumiem ir uzņēmuma vispazīstamākais produkts – inovatīvs, uzlabots grīdu seguma materiāls *PrimeComposite*, kas izveidots paša uzņēmuma laboratorijā. Šis produkts ir ne tikai guvis labas atsauksmes no SIA Primekss klientiem, bet arī saņēmis dažādas godalgas, piemēram, "Latvijas visinovatīvākais produkts 2010", balvas konkursos "Eksporta un inovācijas balva 2009" un "Visinovatīvākie betona pasaules produkti 2012".

Uzņēmuma ideja radās novērojot, ka vietējā tirgū ir sliktas kvalitātes grīdu materiāli. SIA Primekss mērķis bija kaut ko darīt lietas labā un piedāvāt labākas kvalitātes grīdu klājumus. "Atceros, ka nopirkām plastmasas grīdas segumu no viena somu uzņēmuma, taču tas ne-

turējās, jo seguma kvalitāte bija ļoti zema. Tad mēģinājām paši ražot betona grīdas. Mums izdevās, un tirgus potenciāls bija daudz lielāks nekā šķita sākumā,” atceras uzņēmuma dibinātājs un vadītājs Jānis Ošlejs.

Pretēji *STENDERS* vai *Munio SIA Primekss* neplānoja paplašināšanos starptautiskajos tirgos, jo īpaši pirmajos darbības gados. “1997. gadā vienkārši nešķita reāli, ka mēs

“
...*pamudinājums uzsākt strauju starptautisko tirgu apgūšanu bija tieši inovatīvā produkta ražošanas uzsākšana...*”

jebkad varētu strādāt starptautiskajā tirgū,” atceras Jānis Ošlejs. “Zināmā mērā mēs visi ar plaši atplestām acīm skatījāmies uz ārzemniekiem un mēģinājām saprast, kas viņi ir un kādā veidā cilvēki veido biznesu citās valstīs,” viņš puspajokam saka. “Bez tam tolaik es pat nevarēju bez grūtībām dabūt vīzu uz Zviedriju, tā ka ieiešana tirgos, uz kuriem mēs brīvi varam ceļot šodien, 1997. gadā bija daudz grūtāka,” atceras Jānis.

Pirmajā acu uzmetienā šķiet, ka *SIA Primekss* ir izgājis tradicionālu starptautiskā tirgus apgūšanas pakāpju modeli. Proti, uzņēmums sāka paplašināties ārpus Latvijas soli pa solim apmēram piecus gadus pēc dibināšanas. “Mēs sākām skatīties uz starptautiskajiem tirgiem 2002. gadā, izveidojot filiāli Igaunijā,” saka Jānis Ošlejs, uzsverot, ka vislielākais pamudinājums uzsākt strauju starptautisko tirgu apgūšanu bija tieši jau pieminētā inovatīvā produkta

PrimeComposite ražošanas uzsākšana 2008. gadā. “Mēs ieviesām unikālu tehnoloģiju un sapratām, ka produkts varētu būt interesants arī Igaunijas tirgum, kas atrodas ļoti tuvu Latvijai,” atceras uzņēmuma vadītājs. Kopumā *Primekss* gadījums atbilst “atdzimušo pasaules uzņēmumu” (no angļu valodas: “born-again global companies”) jēdzienam (Bell, McNaughton and Young, 1997). Šie uzņēmumi, kuriem dibināšanas laikā nebija nekādu starptautisku aktivitāšu vai plānu, tomēr kādā brīdī nolēma pilnībā mainīt savas stratēģijas, nosliecoties par labu izteiktai orientācijai uz starptautiskajiem tirgiem.

Šajā kontekstā arī iepriekšējie pētījumi rāda paātrinātas starptautisko tirgu apgūšanas nozīmi, balstoties uz stiprajām pusēm, kas piemīt inovatīviem produktiem ar svarīgu tehnoloģisko pārākumu. Viens iemesls tam ir ierobežot konkurentu darbību un tādējādi nostiprināt tirgus pozīciju (piemēram, Hollensen, 2007). Patiesi, *PrimeComposite* pievienotā vērtība un unikālās produkta īpašības atviegloja uzņēmuma tālāku paplašināšanos ārzemēs un stratēģijas maiņu virzienā uz straujāku pasaules tirgus apgūšanu. Proti, *SIA Primekss* turpināja paplašināšanos starptautiskā līmenī, 2004. gadā sākot strādāt Lietuvā un 2005. gadā – Skandināvijas valstīs. 2010. gadā *SIA Primekss* bija filiāles Zviedrijā, Somijā, Norvēģijā, Igaunijā, Polijā, Dānijā un Lietuvā. Līdz 2013. gadam uzņēmums bija atvēris filiāles arī Vācijā, Lielbritānijā un Baltkrievijā. Rezultātā uzņēmumā strādā gandrīz 100 cilvēku un *SIA Primekss* konsolidētais apgrozījums 2009. gadā sasniedza 11,4 miljonus eiro, 2010. gadā – 12 miljonus, 2011. gadā un 2012. gadā – 23 miljonus eiro – 2012. gadā. Paredzams, ka 2013. gadā apgrozījums palielināsies. Svarīgi atzīmēt, ka ārzemju filiāles 2009. gadā veidoja 90% no apgrozījuma, bet 2012. gadā – jau 95%.

Starptautiskā tirgus apgūšanas stratēģija: galvenie veiksmes faktori

Par nozīmīgiem starptautisko panākumu dzinuliem parasti tiek uzskatīti vairāki faktori, to skaitā šaurs tirgus segments, izcils produktu klāsts un ražošanas tehnoloģiju pārākums (piemēram, Dalgic and Leeuw, 1994; Oviatt and McDougall, 1997). Šie faktori, nenoliedzami, ietekmēja arī *SIA Primekss* panākumus. Vienlaikus, kā tika uzsvērts iepriekš, *SIA Primekss* veiksmīgas globalizācijas stratēģijas galvenais dzinējspēks ir uzņēmuma produkts, tas ir, uzņēmumam ir izdevies izveidot unikālu produktu, kas ļauj atšķirties no citiem. Šajā kontekstā, kā uzsver uzņēmuma vadītājs, *Primekss* ir uz pētniecību un attīstību balstīts uzņēmums: “Mūsu *PrimeComposite* grīdas ir ļoti izturīgas un ekonomiskas, un produkta ražošanā izmantotie materiāli veido par 30–50% mazāk CO² emisiju nekā pieļauj industriālo grīdu ražošanas industrijas norma. Tā patiesi ir lieliska priekšrocība, salīdzinot ar konkurentiem!”

Tā kā nevienam no vadības komandas nebija iepriekšējas pieredzes ārvalstu tirgu apgūšanā, sākotnēji *SIA Primekss* paplašināšanos starptautiskajā arēnā balstīja tikai mēģinājumos izveidot personīgus kontaktus. “Visas prasmes tika veidotas, pamatojoties uz personīgo pieredzi, gan veiksmīgu, gan neveiksmīgu,” atklāj uzņēmuma vadītājs. Tomēr, pirms veidot kontaktus ar cilvēkiem mērķa valstī, *Primekss* parasti veica tirgus izpēti, izvērtējot potenciālo pieprasījumu, būvniecības nozares stāvokli, valsts makroekonomiskos rādītājus, kā arī potenciālos konkurentus.

Sākotnēji *SIA Primekss*

galvenā stratēģija ārvalstu tirgu apgūšanā bija filiāļu atvēršana. Kā uzsver uzņēmuma vadītājs, šāds tirgus apgūšanas veids tika izvēlēts, jo vislabāk atbilda *SIA Primekss* biznesa modelim: “Kad mēs saņēmām pasūtījumu no ārzemēm, transportējām savas iekārtas un darbiniekus uz attiecīgo valsti. Tikai celtniecības materiāli tika pirkti uz vietas, jo mēs esam ieinteresēti pievienotās vērtības nodokļa atgūšanā.” Šāda pieeja, vismaz starptautisko tirgu apgūšanas sākuma posmā, izrādījās laba izvēle, un ne tikai tāpēc, ka ļāva izveidot ciešāku kontaktu ar klientu, lai novērtētu tālākas paplašināšanās konkrētos tirgos potenciālu un nodrošinātu pilnīgu kvalitātes kontroli.

Viens no ierobežojumiem, lai paplašinātos globāli, izmantojot filiāles, tomēr bija tas, ka uzņēm-



mumam bija jānodarbojas ar visu, sākot no dizaina un beidzot ar darba procesa organizēšanu un kvalitātes kontroli. Uzņēmuma vadītājs skaidro: "Tā kā mums bija jātransportē mūsu iekārtas un tehnoloģijas, kā arī jāorganizē darba atļaujas latviešu strādniekiem attiecīgajā valstī, bija grūti iekļūt tirgos, kas atrodas tālu no mūsu mītnes zemes." Tas ir galvenais iemesls, kāpēc SIA *Primekss* sāka apgūt tirgus, kas ir tuvu Latvijai, tomēr vienlaikus domājot par citiem veidiem, kā ieiet tirgū, lai tiktu galā ar šiem ģeogrāfiskajiem ierobežojumiem.

Labs risinājums izrādījās 2009. gadā pieņemtais lēmums mainīt uzņēmuma stratēģiju un izmantot franšīzes modeli, kas ietver arī *Primekss* zināšanu un tehnoloģiju pārdošanu. Konkrētāk runājot, 2010. gada sākumā, noslēdzot franšīzes līgumus, SIA *Primekss* plānoja paplašināties vairākos tirgos vienlaicīgi, tādējādi padarot starptautisko tirgu apgūšanu daudz ātrāku. Kopumā par 2010. gadu uzņēmuma vadītājs izsakās šādi: "Šis lēmums bija visloģiskākā no visām iespējām, tomēr vēl ir par agru spriest, vai tas ir vislabākais veids, kā ieiet tirgū, ņemot vērā mūsu interesi apgūt ļoti tālus tirgus." Togad uzņēmuma starptautisko tirgu turpmākās apgūšanas plāni bija visnotaļ iespaidīgi, jo tā plānos cita starpā bija strādāt Japānā, Lielbritānijā, Izraēlā, Apvienotajos Arābu Emirātos un Libānā.

Tomēr šo mērķu sasniegšanai 2011. gadā tirgus apgūšanas veids tika mainīts un uzņēmums deva priekšroku licencēšanai. "Starp abiem veidiem nav lielas atšķirības. Mēs ļaujam saviem licencesņēmējiem, kas piedāvā *PrimeComposite* attiecīgajā valstī, strādāt ar viņu oriģinālo vārdu, un viņiem nav jāpārņem visa mūsu uzņēmuma koncepcija," saka uzņēmuma vadītājs. Tāpēc kopumā var teikt, ka līdz 2013. gadam SIA *Primekss* ir piedzīvojis

iespaidīgu paplašināšanos ar nelielām atkāpēm no sākotnējiem 2010. gada plāniem. Proti, *Primekss* ir veiksmīgi iekļuvis Baltkrievijā, Beļģijā, Nīderlandē, Dienvidamerikā, kā arī Amerikas Savienotajās Valstīs. Līdz ar šo starptautisko ekspansiju arī uzņēmuma apgrozījums 2011. gadā, salīdzinot ar 2010. gadu, ir dubultojies. Turklāt uzņēmums turpina augt; 2013. gadā par vispievilcīgāko tirgu tika uzskatītas Amerikas Savienotās Valstis.

"*Primekss* nevar piedāvāt *PrimeComposite* grīdas visā pasaulē bez kvalificētiem apakšuzņēmējiem grīdu ražošanas jomā," uzsver Jānis Ošlejs, turpinot sarunu par paplašināšanos starptautiskajos tirgos. Atbilstoši Ošleja teiktajam, potenciālajiem *PrimeComposite* licencesņēmējiem ir jāatbilst vismaz minimālajām izvirzītajām kvalitātes prasībām. Proti, grīdu ražošanas apakšuzņēmēja rīcībā ir jābūt pietiekami daudz specializētajām iekārtām, tajā skaitā ar lāzeru aprīkotām betona izlīdzināšanas apstrādes iekārtām un iekārtām grīdu apdarei atbilstoši visaugstākajiem standartiem, teikts uzņēmuma mājaslapā.

"Jā, *Primekss* globalizāciju veicināja *PrimeComposite*," saka uzņēmuma vadītājs, "un mēs apzināmies, ka šobrīd esam vienīgie, kas piedāvā unikālo uzlaboto betona grīdu tehnoloģiju, bet tas nav uz ilgu laiku." Uzņēmums ir licencējis arī jaunu produktu, bet saskaņā ar uzņēmuma vadītāja teikto, tas negarantē, ka konkurenti nevarētu nākt klajā ar līdzīgu vai pat labāku tehnoloģiju: "Tas ir iemesls, kāpēc mēs nepārtraukti sekojam tirgus tendencēm un mūsu darbinieki laboratorijās smagi strādā, lai tiktu galā ar jaunajiem tirgus izaicinājumiem."

TROUSERS LONDON stāsts

Tā rīcībā Latvijas uzņēmēji – Kaspars Upmanis, Arturs Naumovs, Mareks Kaminskis – kopā ar Endželu Tanu (Angel Tan) no Lielbritānijas 2008. gada februārī nodibināja augstas klases džinsu apģērbu uzņēmumu *TROUSERS LONDON* Ltd. Lai arī biznesa ideja bija dzimusi Latvijā, kā vieta uzņēmuma dibināšanai tika izvēlēta Londona Lielbritānijā. Lēmumu uzsākt biznesu Londonā nevis Latvijā galvenokārt ietekmēja Lielbritānijas augsti attīstītā modes nozare, kā arī, salīdzinot ar Latviju, daudz lielāks vietējais tirgus. Bez tam vienam no uzņēmuma dibinātājiem jau



bija iepriekšēja pieredze, dzīvojot Lodonā, – viņš bija studējis e-komerciju vienā no Londonas universitātēm. Šajā kontekstā vairākos uzņēmējdarbības pētījumos (piemēram, Madsen and Servais, 1997) uzsvērts, ka uzņēmuma īpašnieka ārzemēs dzīvojot iegūtā pieredze patiesi ir viens no faktoriem, kas caur personīgajiem un starptautiskajiem kontaktiem, izglītību un labāku vietējās vides izpratni pozitīvi ietekmē “pasaulei dzimušo” starptautisko tirgu apgušanu.

Lieki teikt, ka nodoms paplašināties pasaules mērogā pastāvēja jau kopš *TROUSERS LONDON* Ltd. dibināšanas brīža. Šī iemesla dēļ, līdzīgi kā vairums “pasaulei dzimušo”, gan uzņēmuma nosaukums, gan logo tika veidots tā, lai atbilstu starptautiskajiem plāniem. Skaidro Kaspars Upmanis: “Londona parasti asociējas ar augstākā līmeņa modi, jo īpaši Āzijā, bet arī dažādās pasaules daļās ārpus Eiropas un ASV. Šī iemesla dēļ mēs ne tikai atvērām uzņēmumu Londonā, bet arī izmantojām Londonu mūsu zīmola vārdā, lai radītu vajadzīgās asociācijas.”

Galvenā ideja, dibinot *TROUSERS LONDON* Ltd., bija izveidot ļoti augstas kvalitātes ierobežota skaita vīriešu džinsus, kā arī citus produktus: zeķes, kreklus un apakšveļu. “Pirms uzņēmuma dibināšanas mums nebija nekādas iepriekšējas pieredzes modes industrijā vai ražošanā,” atklāj Kaspars Upmanis. Līdz ar to pagāja kāds laiks, lai pilnībā saprastu industriju un izveidotu nozīmīgus biznesa kontaktu tīklus, kas pavērtu iespējas paplašināties Londonā un citos tirgos visā pasaulē. Kā uzsver uzņēmuma vadītājs: “Šajā kontekstā personīgie kontakti un tīklošana Londonā patiesi ir ļoti svarīga, un tos vienmēr vajadzētu uzskatīt par vissvarīgāko prioritāti, īpaši modes industrijā.” “Te

burtiski visu nosaka tas, “ko tu pazīsti””, turpina līdzīpašnieks, piebilstot: “Personīgo kontaktu tīklu veidošana, līdzīgi daudzām citām aktivitātēm – reklāmai, sabiedriskajām attiecībām, pašam ražošanas procesam – tādā valstī kā Latvija, protams, būtu daudz lētāka.”

Tomēr šķiet, ka *TROUSERS LONDON* Ltd. īpašnieku dažādā pieredze kompensē kompetences trūkumu modes industrijā pirms uzņēmuma dibināšanas. To uzsver arī Kaspars Upmanis: “Mēs nākam no dažādām jomām – arhitektūras, reklāmas, biznesa, dizaina un sociālo mediju mārketinga, un mūsu komandas dažādā pieredze dažādos veidos ir devusi ieguldījumu uzņēmuma panākumos.” Konkrētāk runājot, nezinot, kā sekot “vairākuma tendencēm”, ko bieži vien popularizē modes skolas, komandai nebija citas izvēles kā izdomāt savu pieeju. “Tas savukārt padarīja mūs atšķirīgus, daudzdos gadījumos daudz pievilcīgākus attiecībā uz modes dizaina metodoloģiju, mārketingu un produktu popularizēšanu,” teic uzņēmuma līdzīpašnieks.

“Mēs skatāmies uz pasauli kā uz mūsu tirgu,” uzsver Kaspars Upmanis, un fakti runā paši par sevi. *TROUSERS LONDON* ražošanas procesu nodrošina apakšuzņēmējs Itālijā, bet organiskais augstākās klases džinsu audums tiek iepirkts Ķīnā. Uzņēmums sāka paplašināties ārpus Londonas tikai sešus mēnešus pēc uzņēmuma dibināšanas. Līdzīgi kā *Munio Candela* gadījumā, pirmais uzņēmuma ārzemju tirgus bija Japāna, un, kas interesanti – arī šī izvēle bija drīzāk nejaušība nekā iepriekš plānots lēmums. “Mēs noslēdzām līgumu ar japāņu vairumtirgotāju, piedaloties izstādē Japānā,” atklāj Kaspars.

Saskaņā ar 2010. gada datiem *TROUSERS LONDON* eksportē apmēram 70% no savas produkcijas, un šī zīmola džinsus var nopirkt astoņos veikalos Japānā, trīs veikalos Londonā, vienā veikalā Latvijā un vienā – Stokholmā. Interesanti, ka tas viss ir sasniegts tikai ar īpašnieku pašu

spēkiem, nepieņemot darbā nevienu papildu darbinieku. “Tas ir iespējams, jo mēs vairumu savu aktivitāšu nododam ārpakalpojumu sniedzējiem,” paskaidro Kaspars Upmanis. Šāda pieeja savukārt atbilst dažādu pētījumu rezultātiem par “pasaulei dzimušajiem” uzņēmumiem, kuros nereti uzsvērtā ārpakalpojumu efektivitāte gadījumos, kad paplašināšanās pasaules līmenī notiek ar ierobežotiem finanšu un cilvēkresursiem (piemēram, Cavusgil and Knight, 2009).



Starptautiskā tirgus apgūšanas stratēģija

Visos mērķa tirgos ārpus Londonas *TROUSERS LONDON* tirgus apgūšanai izmanto vietējo partneru palīdzību, savukārt Londonā pārdošanu organizē uzņēmums pats. Kā norāda uzņēmuma līdzdibinātājs, tā kā *TROUSERS LONDON* ir dibināts Londonā, tas atrodas ļoti tuvu Lielbritānijas klientiem: "...līdz ar to ir tikai dabiski, ka mēs paši organizējam pārdošanas procesu Londonā." Šādas pieejas galvenā priekšrocība, protams, ir iespēja sekot klientu vajadzībām

“

Piemēram, es regulāri sekoju publikācijām blogos un sociālajos tīklos par džinsiem un džinsu audumu.”

un nepārtraukti saņemt atgriezenisko saiti, lai uzlabotu produktu. "Zināšanas, ko iegūstam Londonā, ir arī ļoti noderīgas, strādājot citos mērķa tirgos," uzsver *TROUSERS LONDON* pārstāvis.

Līdztekus rūpīgai tiešo klientu prasību novērošanai Londonā uzņēmums pirms mērķa tirgus un izplatītāja izvēles veic arī tirgus izpēti. Kā skaidro Kaspars Upmanis, tirgus izpēte vairāk ir balstīta uz uzņēmuma dibinātāju intuitīvi pieņemtiem lēmumiem, nevis stringrām, formālām vadlīnijām. "Piemēram, es regulāri sekoju publikācijām blogos un sociālajos tīklos par džinsiem un džinsu audumu. Tas ir viens no veidiem, kā sekot pasaules modes tendencēm un

labāk saprast mūsu klientus ārzemēs," viņš saka. "Tad vadības grupā mēs analizējam šīs modes tendences un izvēlēties mērķa valstis ar potenciālu interesi par augstas klases džinsu apģērbiem un citiem produktiem, ko piedāvā *TROUSERS LONDON*".

TROUSERS LONDON, līdzīgi kā citi "pasaulei dzimušie", izmanto dažādošanas stratēģiju un mērķē uz nišas tirgiem. "Mūsu mērķis ir radīt ekskluzīvas, pieprasīta dizaina kolekcijas no organiskā džinsu auduma, virzoties tālāk no īslaicīgi lietojamu apģērbu tendencēm uz jaunu modes tradīciju," saka uzņēmuma pārstāvis. Viņš arī uzsver, ka *TROUSERS LONDON* galvenais mērķis ir paturēt specializāciju uz augstas kvalitātes vīriešu džinsiem: "Lai nodrošinātu džinsu ekskluzivitāti, uzmanīgi atlasot materiālus un pievēršot uzmanību detaļām, katram džinsu pārim tiek dots unikāls identitātes numurs," stāsta Kaspars Upmanis.

Attiecībā uz produktu ražošanu un izplatīšanu starptautiskajos tirgos *TROUSERS LONDON* ir izvēlēties līgumu ar ražošanas uzņēmumu Itālijā. Šajā kontekstā saskaņā ar uzņēmējdarbības literatūru daudzi starptautiski orientēti uzņēmumi izvēlas nodot ražošanas procesu apakšuzņēmējiem, lai samazinātu fiksētās izmaksas, tādējādi ļaujot sev koncentrēties uz salīdzinošajām priekšrocībām (piemēram, Lymbersky, 2008). Ārpakalpojumu sniedzēja piesaistīšanu ražošanai un izplatīšanai arī noteica mazāku investīciju nepieciešamība un zemāki finanšu riski. Kā skaidro *TROUSERS LONDON* pārstāvis: "Mēs strādājam ar izplatītājiem un transporta uzņēmumiem, kā arī ņemam preces no rūpnīcas. Ražotājs tikai ražo produktu."

2010. gada sākumā *TROUSERS LONDON* izveidoja arī interneta pārdošanas platformu: "Tiešsaistes tirdzniecība nojauc robežas starp nācijām; interneta pārdošanas platforma mūsu uzņēmumam ir ļoti nozīmīga – tā ik gadu dod 30% no apgrozījuma. Un mēs paredzam, ka tās loma ar katru gadu pieaugs," saka uzņēmuma pārstāvis, norādot uz vajadzību nepārtraukti meklēt jaunus risinājumus, lai tālāk nostiprinātu pozīcijas pasaules tirgos. Patiesi – *TROUSERS LONDON* ir ļoti izteikts starptautisks skats un

uz uzņēmējdarbību vērsta orientācija: "Neviens brīdis nav pārāk slikts, lai kaut ko uzsāktu. Ja jūs nemēģināsiet, jūs nekad neuzzināsiet," saka Kaspars Upmanis, atstājot pārliecinošu iespaidu, ka uzņēmums ir ceļā uz turpmākiem starptautiskajiem panākumiem. Bez tam Kaspars atklāj, ka visi trīs *TROUSERS LONDON* īpašnieki attīsta arī citas biznesa idejas, kas nav tieši saistītas ar modi.

Secinājumi un ieteikumi

Apzinot no Latvijas nākošu "pasaulei dzimušo" vispārējās iezīmes, četru situāciju analīzes rezultāti norāda uz sekojošām galvenajām īpašībām. Pirmkārt, "pasaulei dzimušajiem" parasti ir izcils produktu klāsts, zināšanas un kvalitāte, kas ļauj viņiem konkurēt pasaules tirgū. Šie uzņēmumi ražo nišas produktus un mēģina sasniegt izaugsmi, izmantojot tirgus dažādošanu un apjomradītu ietaupījumu. Otrkārt, viena no "pasaulei dzimušo" īpašībām un vienlaikus priekšrocībām ir tas, ka šiem uzņēmumiem ir vadības struktūra, kas ļauj viegli pieņemt lēmumus. Tas, savukārt, padara paplašināšanās stratēģijas efektīvākas. Treškārt, "pasaulei dzimušo" vadītājiem ir ļoti izteikta starptautiska orientācija un motivācija izveidot veiksmīgu, uz izaugsmi orientētu biznesu.

Bez tam "pasaulei dzimušie" apzināti un parasti ļoti agrā sava biznesa aktivitātes fāzē izvēlas tādu uzņēmuma vārdu un zīmolu, kas ir viegli izrunājams un saprotams starptautiskajos tirgos. Arī produkta

dizains un uzņēmuma struktūra tiek veidota tā, lai atbilstu starptautiskajiem tirgiem jau labu laiku pirms ieiešanas tajos. Var novērot arī, ka starptautiskās paplašināšanas stratēģijas ļoti lielā mērā balstās uz uzņēmuma piedāvātā produkta īpašībām, kas arī ietekmē starptautisko tirgu izvēli. Agrīnu starptautisko tirgu apgūšanu iepriekš analizēto uzņēmumu gadījumā ietekmē arī uzņēmuma ražošanas jauda un konkurence mērķa tirgos.

Atbildot uz pieaugošo videi draudzīgo produktu tendenci un saprotot cilvēka darbības ietekmi uz zemes ekosistēmu, "pasaulei dzimušie" izvēlas "zaļās" mārketinga stratēģijas. "Pasaulei dzimušo" stāsti liecina arī par to, ka šie uzņēmumi eksportē apmēram 70% no kopējās produkcijas. Bez tam atšķirībā no "pasaulei dzimušajiem", kas nākuši no attīstītākām tirgus ekonomikām, mūsu apskatītajiem uzņēmumiem pirms starptautiskās paplašināšanās plānošanas nav bijis iepriekšējās starptautiskā biznesa pieredzes. Šo

iezīmi var izskaidrot ar salīdzinoši neseno pāreju no plānveida uz tirgus ekonomiku Latvijā un faktu, ka Latvija pievienojās Eiropas Savienībai tikai 2004. gadā. Šī iemesla dēļ arī, visticamāk, paļaušanās uz personīgajiem un biznesa kontaktiem nav noteicoša un biznesa kontakti tiek veidoti vienlaikus ar biznesa aktivitātēm ārzemēs.

Interesanti, ka, neskatoties uz starptautiskās pieredzes trūkumu un finanšu ierobežojumiem, Latvijas "pasaulei dzimušajiem" ir tendence ieiet vairākos tirgos vienlaikus, tādējādi samazinot konkurences parādīšanās iespēju vai apsteidzot konkurentus. Pieņemot stratēģiskus lēmumus par mērķa tirgu izvēli, tiek izmantotas divas galvenās stratēģijas: proaktīvā pieeja (izskatot tirgus ar potenciāli lielāko pieprasījumu) un reaktīvā pieeja (reaģējot uz sadarbības partneru piedāvājumiem).

Pamatojoties uz šiem atzinumiem un mēģinot atbildēt uz jautājumu, kā "pasaulei dzimušajiem" vajadzētu plānot savu paplašināšanās stratēģiju, lai veiksmīgi darbotos starptautiskajā tirgū, mēs piedāvājam modeli, ko var izmantot starptautiski orientēti uzņēmumi, īpaši tādi, kas nāk no mazām ekonomikām ar ierobežotu tirgus izmēru, kā piemēram, Latvija. Veidojot modeli, balstījāmies gan uz esošo uzņēmējdarbības teoriju, gan, protams, šajā nodaļā iekļautajiem situāciju analīžu rezultātiem. Apkopojot iepriekš sacīto, mēs uzskatām, ka "pasaulei dzimušajiem" ir ļoti ieteicams sākt starptautiskā tirgus apgūšanu "jo ātrāk, jo labāk". Tas ir svarīgi, jo parasti šo uzņēmumu rīcībā ir produkts, kas ir attīstīts vietējā tirgū un kam salīdzinājumā ar konkurentiem ir unikāla pievienotā vērtība. Mūsu novērojumi rāda, ka ir ļoti svarīgi rīkoties ātri, lai iz-

mantotu šādas pievienotās vērtības sniegtās priekšrocības.

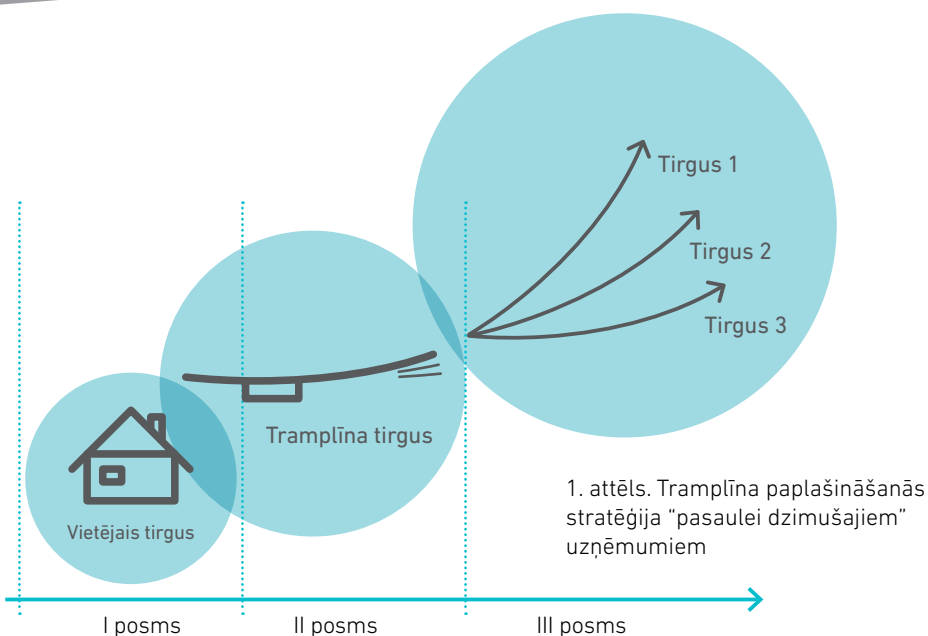
Viens veids, kā to darīt, ir uzmanīgi izvēlēties pirmo ārzemju tirgu vai "tramlīna tirgu", kas ļautu uzņēmumam izmantot ceļu uz apjomu, radītu ietaupījumu un iegūt nepieciešamo pieredzi un finanšu resursus veiksmīgai nākotnes izaugsmei. "Tramlīna stratēģijas" loģika (skatīt 1. attēlu) balstās uz to, ka "pasaulei dzimušie" uzņēmumi parasti sāk starptautisko tirgu apgūšanu pirmajos gados pēc dibināšanas, jo nišas segments vietējā tirgū ir pārāk mazs, lai nodrošinātu nepārtrauktu izaugsmi. Parasti šie uzņēmumi ir izveidojuši unikālus vai tehnoloģiski augsti attīstītus produktus, kas palīdz tiem atšķīrties no konkurentiem un veidot savu nišas tirgu. Tomēr uzņēmumi saprot, ka, ņemot vērā lielo konkurenci pasaules tirgū, šāda pārākuma pozīcija neturpināsies ilgi.

Tas rada spiedienu uz "pasaulei dzimuša-

jiem" jau pirmajos gados pēc dibināšanas ļoti strauji paplašināties pasaules līmenī. Tādējādi tiem iespējami ātri vajadzētu uzkrāt zināšanas un pieredzi vietējā tirgū.

Šī iemesla dēļ mūsu ieteikums uzņēmumiem ir – strādāt vietējā tirgū ne ilgāk kā sešus mēnešus. Vienlaikus iesakām uzsākt pirmā stratēģiskā ārvalstu tirgus izvēli, kas ļautu uzņēmumam izmantot apjomradītu ietaupījumu un iegūt nepieciešamo pieredzi turpmākai veiksmīgai izaugsmei. Ir svarīgi arī ņemt vērā, ka ar ierobežotiem līdzekļiem starptautiskā tirgus apgūšanai ieiešana pasaules tirgos var aizņemt laiku – tas ir vēl viens iemesls, lai pie tā sāktu strādāt iespējami ātri. Pirmais tirgus līdz ar to varētu kalpot kā "tramlīns", kas ļauj panākt straujāku izaugsmi un uzkrāt finanšu resursus, kas nepieciešami izaugsmes turpināšanai vairākos tirgos vienlaicīgi.

Protams, mēs apzināmies situāciju analīzes pieejas trūkumus attiecībā uz šī piedāvātā modeļa vispārīnāšanu un līdz ar to aicinām uz tālāku šīs tēmas izpēti.



Avots: autori

Atsauces

- Cavusgil, S.T., Knight, G. Born global firms: a new international enterprise. New York: Business Expert Press, 2009.
- Coviello, N., McAuley, A. Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 1999, 39, 223–256.
- Crick, D., Spence, M. The Internationalisation of 'high performing' U.K. high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 2005, 14, 67–185.
- Dalgic, T. International marketing and market orientation. In C. Axinn (Ed.), *Advances in international marketing: Export marketing* (Vol. 6). Greenwich: JAI Press, 1994.
- Hollensen, S. *Global Marketing: a decision-oriented approach*. London: Prentice Hall, 2007.
- Johanson, K., Vahlne, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 1977, 8, 23–32.
- Karlsson C., Dahlberg R. *Entrepreneurship, firm growth and regional development in the new economic geography: introduction*. *Small Business Economics*, 2003, 21, 73–76.
- Lymbersky, Ch. *Market Entry Strategies: Text, Cases and Readings in Market Entry Management*. Hamburg: Management Laboratory Press, 2008.
- Madsen, T., Servais, P. The internationalization of born globals: An evolutionary process. *International Business Review*, 1997, 6, 1–14; 561–583.
- Oviatt, B., McDougall, P. Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 1997, 37, 85–99.
- Peng, M., York, A. Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources. *Journal of International Business Studies*, 2001, 32, 327–346.
- Porter, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- Madsen, T. K., Servais, P. The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 1997, 6, (6), 561–583



E-OFICIANTA biznesa plāns

*(līdzautori – Aivars Timofejevs
un Rikijs Mūrs)*

Ievads

Inese Eglīte¹³ skatījās uz biznesa plāna pēdējo versiju un prātoja, vai viņai kādreiz izdosies to izveidot pareizi. Pēc pirmās versijas uzrakstīšanas viņa to parādīja uzņēmēju komandai, ko pati vadīja, bet komanda apšaubīja biznesa modeli, norādot uz vairākām jomām, kur plānu varētu uzlabot. Inesei bija pieticis laika pārrakstīt plāna teksta daļu, bet nebija atlicis laika finanšu daļas pārveidei – tā tiešām izskatījās haotiska. Pie tam, pārļausot pašu biznesa plānu, viņa saprata, ka tajā vēl ir neskaitāmi trūkumi un nekas cits neatliks, kā vēlreiz ķerties pie dokumenta uzlabošanas. Taču Inesei bija atlikušas vien divdesmit četras stundas līdz nākamajai sanāksmei ar uzņēmēju komandas dalībniekiem, tāpēc plāna pabeigšanai steidzami bija nepieciešams kāds, kurš varētu palīdzēt ar labu pieredzi biznesa plānu rakstīšanā.

Inese bija 25 gadus veca Rīgas Tehniskās universitātes IT jomas absolvente un ne vidusskolas, ne augstskolas laikā nebija pamatīgi studējusi nevienu ar biznesa vadību vai veidošanu saistītu mācību priekšmetu. Pēc bakalaura studiju pabeigšanas Inesi pieņēma darbā IT nozares uzņēmums *ITH Group*, kur viņa strādāja par klientu projektu IT speciālisti. Strādājot pie kāda no projektiem, Inese identificēja potenciālu biznesa iespēju, kuru pati nosauca par E-oficiantu.

Ineses idejas auglis E-oficiants ir lietotājam draudzīgs IT tehniskais risinājums, kas izmantojams restorānos, bāros, krogos un citās publiskās vietās. Pēc būtības E-oficiants ir nekas cits kā digitāla ēdienkarte ar interaktīvu rīku ēdienu un dzērienu pasūtīšanai no restorāna. Pēc Ineses ieceres, E-oficianta ierīces darbināšanai būtu nepieciešams datu serveris. Ierīces tiktu veidotas un dizainētas īpaši restorāniem, lai atbilstu to specifiskajām vajadzībām.

Piemēram, ierīci varētu pielikt pie sienas blakus galdam, lai vajadzības gadījumā to varētu noņemt. Savukārt galdiņiem, kas atrodas restorāna vidū un kur nav iespējas ierīci pielikt pie sienas, to var piedāvāt arī rokās turamā, portatīvā formā.

Viņa nekavējās šo ideju apspriest ar savu vadītāju. Pēc ilgām diskusijām (kopumā viņam Ineses ideja patika, tomēr produkts būtiski atšķīrās no *ITH Group* pamatdarbības) vadītājs piedāvāja Inesei uz esošā uzņēmuma bāzes izveidot jaunu firmu, lai attīstītu produkta koncepciju. Pie tam, tā kā šāda biznesa attīstīšanai ir nepieciešamas arī tādas zināšanas, kuras Inesei nepiemīt, viņš ierosināja iesaistīt divus sev pazīstamus uzņēmumus. Protams, projekta vadītāja – vadošais uzņēmējs – joprojām bija Inese, jo tieši viņa ir idejas autors.

Līdz ar to uzņēmēju komandu veidoja Inese un trīs uzņēmumu vadītāji:

- *One Baltics* – tūrisma un viesmīlības jomā strādājoša uzņēmuma – pārstāvis;
- *Microdators* – uzņēmuma, kas ražo *Mazzy* skārienjutīgos monitorus un programmatūras risinājumus, – pārstāvis, un
- *ITH Group* – uzņēmuma, kas veido programmatūras risinājumus, mājaslapas, globālā tīmekļa lietojumprogrammas un grāmatvedības sistēmas, – pārstāvis.

Biznesa atbalstam bija plānots piesaistīt dažādu jomu – dizaina, finanšu un mārketinga – ekspertus. Papildus kā projekta konsultanti darbotos vairāki vietējie profesori. Jau sākotnējā fāzē tika panākta vienošanās, ka katrs no augstākminētajiem uzņēmumiem jaunā uzņēmuma pamatkapitālā ieguldīs 50 000 eiro. Uzņēmēju grupa, veicot nelielus aprēķinus, arī nāca pie secinājuma, ka sekmīgai biznesa plāna

īstenošanai būs nepieciešami vēl aptuveni 150 000 eiro. Papildu līdzekļu iegūšanai bija nepieciešams investors. Un tieši investora pārliecināšanai bija nepieciešams labs biznesa plāns.

Biznesa plāna sagatavošanu uzticēja idejas autorei, kas Inesei, neapšaubāmi, bija liels izaicinājums, ņemot vērā iepriekšējās pieredzes trūkumu. Tāpēc Inese apsvēra iespēju lūgt kādam padomu. Par laimi, viens no Ineses draugiem strādāja kādā no uzņēmējdarbības atbalsta aģentūrām, un bija daudz vairāk pieredzējis šajā jomā. Inese lūdza, lai draugs izlasa biznesa plāna

esošo versiju (skatīt zemāk) un dod padomu, kādas izmaiņas tajā būtu jāieievieš un kāda papildu informācija būtu vajadzīga. Tāpat Inesei šķita būtiski, lai draugs palīdzētu pārveidot finanšu prognozes, kā arī uzklaut viņa ieteikumus par to, cik daudz pamatkapitāla daļu vajadzētu piedāvāt potenciālajiem investoriem, kāda varētu būt sagaidāmā atdeve no kapitāla un kādu izejas stratēģiju viņai vajadzētu piedāvāt investoriem. Šāds padoms Inesei bija ļoti nepieciešams, ja viņa gribēja prezentēt savu plānu investoriem jau pēc 24 stundām.

Kādus padomus Inesei dotu jūs?

E-OFIČIANTA BIZNESA PLĀNS

Biznesa plāna mērķi

Galvenais biznesa plāna mērķis ir sagatavoties E-oficianta – uz IT risinājumu balstīta tehniskā risinājuma – attīstīšanai, lai efektīvāk organizētu uzņēmuma darbību, palīdzot paaugstināt viesu apkalpošanas standartu restorānos, bāros, krogos un citās publiskās izklaides vietās. Plānam bija jāietver biznesa idejas īstenošanas izvērtējums, nosakot nepieciešamo investīciju apjomu un aprēķinot visa projekta ekonomisko un finansiālo dzīvotspēju.

Produkta apraksts

- E-oficiants ir lietotājam draudzīgs IT tehniskais risinājums restorāniem, bāriem, krogos un citām publiskām vietām, ko var izmantot kā digitālo ēdienkarti un interaktīvu rīku ēdienu un dzērienu pasūtīšanai no restorāna un bāra.
- E-oficiants nodrošina augstākus standartus un efektivitāti viesu apkalpošanas jomā, tādējādi palielinot pārdošanas apjomus un samazinot restorānu izdevumus.
- Vissvarīgākās E-oficianta priekšrocības ir:

– **Efektivitāte.** E-oficiants palīdz ietaupīt klientu apkalpošanas laiku un izmaksas un tādējādi nodrošina lielāku apgrozījumu no katra galdiņa;

– **Sistēmas savietojamība.** E-oficiants ir pilnībā savietojams ar restorāna esošo skaidras naudas uzskaites un grāmatvedības sistēmu;

– **Funkciju integrācija.** E-oficiantu var izmantot, lai sērfotu internetā, iegūtu praktisku informāciju, spēlētu datorspēles u. tml.;

– **Tiešsaistes maksājumi.** E-oficiants atbalsta tiešsaistes maksājumu funkciju, kas padara vakariņu pieredzi vēl ērtāku;

– **Reklāma.** E-oficiantu var izmantot kā lielisku mediju reklāmām;

– **Fleksibilitāte.** Digitālās ēdienkartes var atjaunot pāris minūšu laikā un ēdienkartei var izmantot jebkuru valodu;

– **Pievilcība.** Izcilais dizains un lietotājam draudzīga darbību atbalsts padara E-oficiantu par restorāna papildu "atrakciju".

¹³ Visi vārdi mainīti.

Mērķa tirgus definēšana

E-oficianta mērķa tirgus galvenokārt ir kafejnīcas, bāri, restorāni un citas izklaides vietas (diskotēkas, boulinga un biljarda klubi utt.).

Tā kā Baltijas valstīs ir pieejama pietiekami liela potenciālo klientu bāze (apmēram 15 000 restorānu un citu izklaides vietu), pirmajos darbības gados E-oficiants koncentrēsies galvenokārt uz Latviju un pārējām divām Baltijas valstīm – Lietuvu un Igauniju. Vēlākās uzņēmuma attīstības fāzēs tiks apsvērti Rietumu tirgi, citi Austrumeiropas tirgi un Krievija.

Projekta komanda

- E-oficiantu attīsta pieredzējušu IT industriju eksperti ar vairāk nekā piecu gadu darba pieredzi attiecīgajās nozarēs.
- Lai īstenotu projektu, tiks izveidota trīs uzņēmumu – *One Baltics*, *Microdators* un *ITH Group* – apvienība.
- *One Baltics* eksperti ir atbildīgi par zināšanu un pieredzes nodrošināšanu, kas attiecas uz viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru specifiku, kā arī īstenos mārketinga aktivitātes, *Microdators* eksperti attīstīs E-oficianta aparātūru, bet *ITH Group* būs atbildīga par programmatūras risinājumiem.
- Projekta komandu atbalstīs dažādu jomu, tai skaitā dizaina, finanšu, pārdošanas un mārketinga speciālisti.
- Rīgas Tehniskās universitātes (RTU) un Stockholm School of Economics in Riga (Rīgas Ekonomikas augstskolas, SSE Riga) pasniedzēji darbosies kā projekta konsultanti.

Projekta īstenošanai nepieciešamās investīcijas

Kopējās projekta investīcijas būs 300 000 eiro, ko veidos 50 000 eiro pamatkapitāls no katra no trim uzņēmumiem un ieguldī-

jumi pamatkapitālā 150 000 eiro.

Projekta iespējamie veiksmes faktori

- E-oficiants ir inovatīvs risinājums efektīvākas un augstāka standarta viesu apkalpošanas nodrošināšanai;
- E-oficiants ir veidots, balstoties uz tirgus vajadzībām un efektīvāku darbību ar mazākām izmaksām – E-oficiants palīdz taupīt naudu un izmaksas, apkalpojot klientus;
- E-oficiants nodrošina pilnīgu sistēmas savietojamību ar esošajām restorāna skaidras naudas uzskaites un grāmatvedības sistēmām;
- E-oficiants ietver vairākas funkcijas: līdztekus primārajai funkcijai – ēdienu un dzērienu pasūtīšana – ierīci var izmantot arī kā izklaides līdzekli vai reklāmas mediju, kas būs pievilcīgi nozīmīgākajiem lietotājiem – restorānu īpašniekiem, klientiem un reklāmas aģentūrām;
- E-oficiantā iekļauta tiešsaistes maksājumu iespēja – ērtai rēķinu apmaksai;
- E-oficiants ir inovatīvs risinājums, kas var piesaistīt cilvēkus restorāniem;
- E-oficianta projekta komandā ietilpst pieredzējuši IT nozares pārstāvji un RTU un SSE Riga profesori, kas sniegs padomus projekta īstenošanā.

Iespējamie projekta riski

- Tirgus vēl nav tiktāl nobriedis, lai tā dalībnieki būtu gatavi pieņemt oficiantu aizstāšanu ar modernajām tehnoloģijām;
- Kā visu tehnoloģiju projektu gadījumā, kļūdām var būt negatīvas finansiālas sekas;
- Konkurenti, jo īpaši lieli uzņēmumi, var ienākt tirgū ar līdzīgiem IT risinājumiem.

Biznesa koncepcijas apraksts

Vīzija

E-oficianta mērķis ir kļūt par labi zināmu, integrētu risinājumu efektīvas un augsta standarta viesu apkalpošanas nodrošināšanai restorānos, bāros, krogos un citās publiskās izklaides vietās visā Eiropā. Produktu un atbalsta pakalpojumus nodrošinās *Tap IT* – ierīču izveides un pārdošanas uzņēmums.

Biznesa ideja

Projekta ideja ir balstīta uz viesnīcu, restorānu un kafejnīcu nozares šī brīža tendencēm Latvijā, kur personāla izmaksas pieaug un ir aizvien lielāka nepieciešamība uzlabot efektivitāti. Līdz ar to ir būtiski ieviest automatizāciju konkrētajā nozarē strādājošo uzņēmumu procesos un darbībās.

Kā zināms, viesnīcas, restorāni, kafejnīcas un bāri kopumā ir nozare, kas ir ļoti jūtīga attiecībā uz personāla jautājumiem. Vairumam šo uzņēmumu parasti ir nepieciešams izmantot salīdzinoši daudz darbspēka, kas nodrošina lielāko daļu sniegto pakalpojumu un ir tiešā kontaktā ar klientu. Līdz ar to darbinieki ir tie, kas nosaka pakalpojumu kvalitāti un līdz ar to arī uzņēmuma panākumus. Tieši tāpēc iespējamo "cilvēkklūdu" novēršanai ir ļoti svarīgi automatizēt dažādas rutīnas darbības, īpaši tās, kuras potenciāli var samazināt sniegtā pakalpojuma kvalitāti (piemēram, ilgs gaidīšanas laiks līdz apkalpošanai). Līdz ar to nozares

pārstāvji ļoti novērtētu jebkuru saprātīgu risinājumu izmaksu samazināšanai un kvalitātes uzlabošanai.

E-oficianta biznesa idejas pamatā ir nodrošināt šiem uzņēmumiem uz IT balstītu tehnisko risinājumu, kas tiktu izmantots digitālās ēdienkartes formā kā interaktīvs instruments ēdienu un dzērienu pasūtīšanai no restorāna vai bāra. Lielākā šī risinājuma biznesa vērtība ir mazākas klienta apkalpošanas izmaksas, jo E-oficianta risinājums palīdz palielināt apkalpošanas ātrumu un tādējādi ļauj panākt lielāku apgrozījumu no galddiņiem. Citi produkta izmantošanas ieguvumi ir palielināts pārdošanas apjoms, ko sniedz piepārdošanas un papildpārdošanas iespējas. Produkts ir arī pievilcīgs un jauns tirgum un ar tā palīdzību ir iespējams pievilināt vairāk klientu. Bez tam E-oficiantu var izmantot arī kā jaunu mediju reklāmām, kas varētu būt interesanti reklāmas aģentūrām un pašiem restorāniem.



Biznesa modelis

Piedāvātais biznesa modelis idejas īstenošanai ir balstīts uz ierīču bezmaksas uzstādīšanu restorānos, bāros, krogos un jebkurā citā publiskā vietā, kur iederētos E-oficianta risinājums. Sākotnējās uzstādīšanas izmaksas un ierīču izmaksas sedz *Tap IT*, bet iestāde maksā ikmēneša nomas maksu 30 eiro par ierīci (ar dažādām atlaidēm atkarībā no rēķinu apmaksas laika), – tāpat, tas izmaksā apmēram tikpat, cik glāze *Coca-Cola* dienā. Vēl viens nozīmīgs ieņēmumu avots varētu būt E-oficianta reklāmas laukumu pārdošana, kas paredz ieņēmumus 200 eiro par vienību dienā par 1000 ierīcēm.

Piedāvātā pieeja prasa salīdzinoši lielus sākotnējos ieguldījumus, lai noseltu E-oficianta ierīču iepirkšanas un uzstādīšanas izmaksas. Tomēr esošās biznesa

tendences un produkta inovatīvais raksturs nosaka, ka sākotnējās izmaksas sedz pakalpojumu sniedzējs, nevis restorāna īpašnieks. Tiek arī pieņemts, ka šāds biznesa modelis nodrošinās ātrāku tirgus apgūšanu.

Galvenie biznesa mērķi

E-oficianta galvenie biznesa mērķi ir:

- Līdz pirmā darbības gada beigām nodrošināt 36 no 10 000 restorāniem Baltijas valstīs (trīs projekti mēnesī). Katrā restorānā būs 10 ierīces, tā ka pirmajā darbības gadā tiks uzstādītas 360 ierīces;
- Sasniegt ikgadējo pieaugumu 20% apmērā attiecībā uz uzstādītajām ierīcēm pirmajos piecos darbības gados un 10% pieaugumu – nākamajos trijos gados;
- Otrā darbības gada beigās gūt peļņu.

Tirgus

Viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru nozare

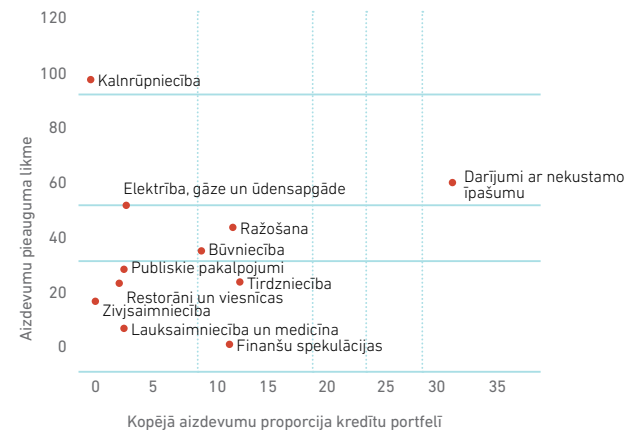
Kopš iestāšanās Eiropas Savienībā viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru nozare visās trīs Baltijas valstīs ir strauji augusi. Šobrīd kopējais viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru nozares uzņēmumu skaits Baltijas valstīs ir vairāk nekā 15 000. Pieprasījumu pēc nozares pakalpojumiem galvenokārt ir radījuši Baltijas valstu ekonomiskā attīstība, kas rada lielākus ieņēmumus un attiecīgi palielina izklaidei iztērēto naudas daudzumu. Pieprasījumu arī jūtami palielina pieaugošais ārvalstu tūristu skaits, kas apmeklē Latviju un citas Baltijas valstis.

Tomēr, neskatoties uz stabilo izaugsmi, viesmīlības jomā strādājošie uzņēmumi visā Baltijā cīnās ar nopietnām personāla

problēmām. Šīs problēmas ir kļuvušas īpaši nozīmīgas pēc liela ekonomiskās migrācijas viļņa, kad darba meklētāji no Baltijas valstīm devās uz Rietumeiropu (galvenokārt Lielbritāniju un Īriju), kur darba algas ir augstākas un dzīves apstākļi – labāki. Rezultātā daudzi nozares uzņēmumi palika ar neaizpildītām vakancēm.

Vienlaikus pieaugošās dzīvošanas izmaksas un inflācija piespieda daudzus uzņēmumus palielināt darba algu, un daudziem maziem uzņēmumiem ir grūtības samaksāt algas un nodokļus. Salīdzinot šīs nozares izaugsmi, kas izteikta aizņēmumos, ar citām industrijām, 1. tabulā redzams, ka viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru nozares gada izaugsme ir apmēram 25%, bet tā piesaista tikai 2% no aizņēmumiem Latvijā.

1. tabula. Aizņēmumu proporcija kredītu portfeli un aizņēmumu pieauguma likmes ekonomikas sektoros, %



Savukārt Valsts ieņēmumu dienesta likviditātes dati rāda, ka viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru nozare šobrīd ir labā situācijā. Lai arī šie dati būtu jāuztver tikai

kā aptuveni, jo pastāv ļoti daudz neoficiālu darījumu, tie sniedz labu situācijas izpratni (skatīt 2. tabulu).

2. tabula. Restorānu, bāru, kafejnīcu un citu ēdināšanas uzņēmumu finanšu dati, 2006

Neto peļņas rentabilitāte	14%
Bilance	
Apgrozāmo līdzekļu aprites rādītājs	0,19
Rezervju attiecība pret līdzekļiem	0,7
Debitoru attiecība pret līdzekļiem	0,11
Kopējais saistību segums ar līdzekļiem	1,01
Ilgttermiņa saistību attiecība pret kopējām saistībām	0,17
Apgrozāmo līdzekļu aprites cikls	10%
Debitoru parādu apmaksas periods	37
Piegādātāju parādu apmaksas periods	42
Materiālu aprites periods	40
Kopējā likviditāte	1,76
Pamatkapitāla atdeve	120%

Tirgus tendences

Kā minēts iepriekš, E-oficianta mērķa tirgus ir viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru nozares uzņēmumi Baltijas valstīs. Ir novērojamas vairākas tirgus tendences:

- Pieaugošas personāla izmaksas;
- Profesionālu un pieredzējušu oficiantu trūkums (vairums oficiantu ir studenti ar mazu pieredzi);
- Pieaugoša IT risinājumu izmantošana efektīvākas darbības nodrošināšanai (kafejnīcu un restorānu sistēmas, piemēram, *R-Keeper, Micros*);
- "Slow-food" un ātrās ēdināšanas restorānu koncepciju saplūšana;
- Jaunu tematisko koncepciju attīstība un restorānu specializācija (piemēram, restorāni, kas pasniedz tikai zupas, organiskās pārtikas restorāni utt.);
- Pievilcīgāki un sarežģītāki restorānu interjeri.

Tirgus segmenti

E-oficianta produktiem ir identificēti šādi tirgus segmenti:

- **Restorāni** (ar sekojošām iezīmēm):
 - Ātrās ēdināšana un zema/vidēja budžeta restorāni, kur klientus apkalpo oficianti;
 - Restorāni, kur saskarsme starp klientu un oficiantu nav būtiska (izslēdz klasiskos "slow-food" restorānus);
 - Restorāni, kuru izmantotais biznesa modelis prasa lielu galdiņu apgrozījumu (nepieciešamību apkalpot ātri un efektīvi);
 - Restorāni ar lielu galdiņu (oficiantu) skaitu.
- **Viesnīcas:** vidējas un augstākas klases viesnīcās klienti varētu izmantot E-oficiantu dzērienu un ēdienu pasūtīšanai tieši no savas viesnīcas istabas.
- **Boulinga un biljarda klubi:** E-oficiantu var nolikt blakus biljarda galdam vai integrēt boulinga terminālī, lai klienti to varētu izmantot dzērienu un ēdienu pasūtīšanai;
- **Bāri, diskotēkas un kazino:** E-oficiantu var izmantot kā rīku uzskatu un dzērienu iegādei;
- **Mediji un reklāmas aģentūras:** E-oficiantu var izmantot restorānos un citās izklaides vietās kā reklāmas mediju.

Produkts un tehnoloģija

Apraksts un specifikācijas

Pēc fokusgrupas intervijām un diskusijām ar viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru nozares un IT jomas ekspertiem ir izveidota E-oficianta sākotnējā specifikācija. Gala specifikācija tiks izstrādāta pēc pilotprojekta rezultātu analīzes. Sākotnējā specifikācija ir šāda:

3. tabula. *Tap IT* specifikācija

Produkta nosaukums	Tap IT
Izmēri:	
augstums	280 mm
platums	183 mm
biezums	17 mm
svars	490 g
Displeja formāts	4:3
Rezolūcija	800 * 600 pikseli
Savienojumi	WiFi b/g USB 2.0 Host SD/MMC karšu lasītājs Standard audio Jack
Baterija	Līdz 5 stundām (uzlādēšanai var izmantot līdzi)
Materiāls	Anodizēts alumīnijs
Operētājsistēma	Linux 2.6/ Windows CE 5.0 (6.0)
	Kristālskaids, ļoti spilgts plakans displejs ar robustu aizsargkārtu; Viegla metāla konstrukcija; robusta alumīnija virsma (aizsardzība pret skrāpējumiem); displejs ar īpašu aizsardzību pret putekļiem un šķidrumiem
Dators (serveris)	
Integrēts augstas veiktspējas dators ar:	
	Celeron 650Mhz vai Pentium M procesoru
	2.5" 40 GB cieto disku
	512 MB operatīvo atmiņu
	Ārējo strāvas piegādi
	Windows XP Pro

Aparatūra

E-oficianta aparāturu izstrādās *Microdators* – Latvijas uzņēmums, kas ražo nelielus skārienjutīgos datorus. Uz katra aprīkotā galdiņa būs viena ierīce un ierīces darbināšanai nepieciešamais datu serveris. Taču, ja restorānam jau ir datu serveris, E-oficiantus būs iespējams pievienot šim serverim. Ierīces tiks veidotas un dizainētas īpaši restorāniem, lai tās būtu saskaņotas ar interjeru un atbilstu restorāna vajadzībām. Restorānam būs iespēja izvēlēties rāmīša krāsu un vietu, kur uzstādīt ierīci. Taču precīzas aparatūras specifikācijas tiks izstrādātas tikai pēc pilotprojekta rezultātu detalizētas analīzes. Tā kā tehnoloģijas turpina attīstīties, E-oficiants sekos jauno tehnoloģiju attīstībai un piedāvās jaunus aparatūras risinājumus, piemēram, elektronisko papīrus.

Programmatūra

ITH Group izstrādās īpašu programmatūru. Diskusijas ar uzņēmuma ekspertiem rāda, ka būs nepieciešamas sekojošas programmatūras īpašības:

- E-oficianta saskarsmes virsma tiks veidota tā, lai klients varētu to lietot intuitīvi un pirms sistēmas izmantošanas nebūtu nepieciešama īpaša apmācība;
- Saskarsmes virsma tiks veidota tā, lai būtu iespējams apskatīt visu ēdienkarti (ar ēdienu un dzērienu sastāvdaļām) un pasūtīt vēlamos ēdienus un dzērienus;
- Programmatūra dos iespēju restorānu īpašniekiem vienkārši un ātri mainīt ēdienkarti, izmantojot centralizētu sistēmu vai internetu un ievadot paroli. Īpaša lietotājam draudzīga program-

matūra ļaus restorāna darbiniekiem viegli pievienot ēdienkartei jaunus produktus un izņemt pārdotos;

- Ierīce ļaus klientiem neskaidri vai jautājumu gadījumā pasaukt oficiantu;
- Klienta pasūtījums tiks tieši nosūtīts un izdrukāts virtuvē vai bārā un, tiklīdz rēķini tiks apmaksāti, to automātiski reģistrēs grāmatvedības sistēma;
- E-oficiants tiks veidots tā, lai to varētu darbināt vairākās valodās, kas atvieglās komunikāciju starp ārvalstu viesiem un oficiantiem;
- E-oficiantu var papildināt ar datorspēlēm, interneta pieeju, reklāmām, tūrisma un praktiskas informācijas ceļvežiem u. c., ja telpu īpašnieki vēlas piedāvāt šādus pakalpojumus;
- E-oficiants būs savietojams ar esošo kasi, grāmatvedības sistēmām, lai restorāniem nebūtu jāmaina esošās sistēmas.

Programmatūras specifikācija tiks pabeigta tikai pēc pilotprojekta rezultātu analīzes. Taču projekta laikā programmatūru jebkurā brīdī būs iespējams uzlabot (skatīt sadaļu "Projekta attīstība").

Konkurējošie risinājumi un konkurenti

Pasaules un vietējā tirgū jaunajam produktam ir identificēti tikai daži konkurenti. Vietējo konkurentu ierīci *Self Service* piedāvā uzņēmums *UCS Baltics*. Līdzīgi E-oficiantam to var izmantot kā digitālo ēdienkarti restorāniem un līdzīgām iestādēm. *Self Service* arī piedāvā interneta pieeju. Tomēr *Self Service* ir nācis no citas industrijas un tā dizains neatbilst esošajām tirgus tendencēm un restorānu vajadzībām. *Self Service* tika laists tirgū 2004. gadā un kopš tā laika nav uzlabots ne dizains, ne pats produkts. Ekrāna izmērs ir 14 collas un tas ir ievietots lielā rāmī. Bez tam uzņēmums *UCS Baltics* izmanto

atšķirīgu biznesa modeli, kur klientam ir jāpērk produkti. Ierīces cena ir apmēram 1000 eiro gabalā, ko vairums restorānu nevar atļauties.

Vēl viens konkurējošs produkts pasaules tirgū ir *Microsoft Surface*, kas tika ieviests 2008. gadā. Tehniski šis produkts ir daudz sarežģītāks par E-oficiantu un citiem produktiem tirgū, galvenokārt tāpēc, ka to ir attīstījis pasaules vadošais programmatūru uzņēmums *Microsoft*. Šis uzņēmums var atļauties tērēt daudz vairāk līdzekļu izpētei un attīstībai. Taču produkts ir attīstīts kā izklaides rīks. Tam ir multiskārienjutīgs ekrāns, pilns izklaides funkciju klāsts un to var izmantot arī kā galdu ar skārienjutīgu ekrānu. *Microsoft Surface* ir ļoti modernizēts produkts, un tā cena ir atbilstoši augsta. Šī iemesla dēļ šo produktu var izmantot tikai augstas klases bāros un restorānos un tas neaizņem lielu restorānu nozares tirgus daļu.

Daudz tiešāks konkurents darbojas Izraēlā. Izraēlas uzņēmums *Conceptic* ir izveidojis E-menu – produktu, kas jau ir uzstādīts vairākos restorānos Izraēlā, Francijā un Beļģijā. Produktam ir pamatots dizains un funkcionalitāte. Galvenās E-menu īpašības ir līdzīgas E-oficiantam – ēdienu pasūtīšanas funkcijas, spēles, interneta pieeja u. c. E-menu ir saņēmis pozitīvas atsauksmes no restorāniem, kur tas ir instalēts. Restorānu pārdošanas apgrozījums pēc ierīces uzstādīšanas palielinājās vidēji par 15%. Kopumā, ņemot vērā esošo pozīciju, funkciju klāstu, sastāvdaļas un īpašības, tirgū nav identificēti pārāk daudzi E-oficianta konkurenti. Tas tāpēc, ka vairums uzņēmumu nepiedāvā visu sistēmu (aprīkojumu, programmatūru, uzstādīšanu un mārketingu), un vairums no viņiem ražo vai piedāvā tikai vienu no komponentiem, bet ne visu produktu un biznesa koncepciju. Līdz ar to E-oficiantam ir liels potenciāls kļūt par ļoti konkurētspējīgu produktu un biznesa koncepciju nākotnē.

Intelektuālais īpašums

E-oficiants tiks reģistrēts kā preču zīme, lai to aizsargātu un samazinātu kopēšanas risku un tās radītos zaudējumus. E-oficiants sastāv no divām galvenajām daļām – programmatūras un skārienjutīga ekrāna, kas kopā ir patentējams risinājums. Taču E-oficianta aparatūras risinājums nav unikāls un to nevar patentēt. Tā kā programmatūru Eiropā parasti nepatentē, tā tiks aizsargāta ar autortiesībām. Līdz ar to no intelektuālā īpašuma viedokļa tiks aizsargāta tikai E-oficianta preču zīme un dizains. Uzņēmumiem, kuri vēlēšies izmantot E-oficiantu, tiks izstrādāts īpašs licencēšanas līgums ar produkta izmantošanas nosacījumiem.

Pilotprojekta attīstība

Projekta palaišana tirgū sakrīt ar pilotprojekta īstenošanu, kura laikā projekta ideja tiks pārbaudīta reālajā dzīvē. Pilotprojekta galvenais mērķis būs pārbaudīt produkta galveno funkciju – pasūtīšanu. Balstoties uz atsauksmēm, tiks veikti produkta (programmatūras un aparatūras) uzlabojumi un iekļautas papildu funkcijas.

Plānotās pilotprojekta aktivitātes un investīcijas

Pilotprogrammatūras izstrāde ir viena no galvenajām plānotajām pilotfāzes aktivitātēm un sastāv no divām daļām – programmatūras dizaina un programmēšanas. Šīs aktivitātes ir balstītas uz tirgus izpēti, kas tika veikta projekta sākotnējā fāzē. Taču līdztekus tirgus izpētei ir ļoti svarīgi notestēt programmatūru reālajā dzīvē.

Pilotprojekts tiks īstenots vienā no Latvijas restorāniem. Konkrētā vieta vēl nav izvēlēta, jo šobrīd notiek pārrunas ar vairākiem restorāniem. Tomēr kritēriji restorāniem ir noteikti saskaņā ar iepriekš identificētajiem tirgus segmenta raksturlielumiem.

jums nav unikāls un to nevar patentēt. Tā kā programmatūru Eiropā parasti nepatentē, tā tiks aizsargāta ar autortiesībām. Līdz ar to no intelektuālā īpašuma viedokļa tiks aizsargāta tikai E-oficianta preču zīme un dizains. Uzņēmumiem, kuri vēlēšies izmantot E-oficiantu, tiks izstrādāts īpašs licencēšanas līgums ar produkta izmantošanas nosacījumiem.

Pilotprojektam tiks iegādātas un uzstādītas 10 ierīces (aparatūras un programmatūra). Pēc detalizētas rezultātu analīzes tiks veikti programmatūras un aparatūras uzlabojumi.

4. tabula. Pilotprojekta aktivitātes un investīcijas

Aktivitāte	Eiro
Tap IT korporatīvās identitātes attīstīšana	2 000
Logotips, zīmogs, veidlapas	500
Mājaslapas izveide	1 500
Pilotprogrammatūras izveide	19 000
Pilotprogrammatūras dizains	7 000
Programmēšana	12 000
Pilotaparatūras izveide	14 000
Īstenošanas izmaksas	2 000
Programmatūras uzlabojumi	3 000
Projekta vadītāja atalgojums	3 200
KOPĀ	43 200

Īstenošana un investīciju vajadzības

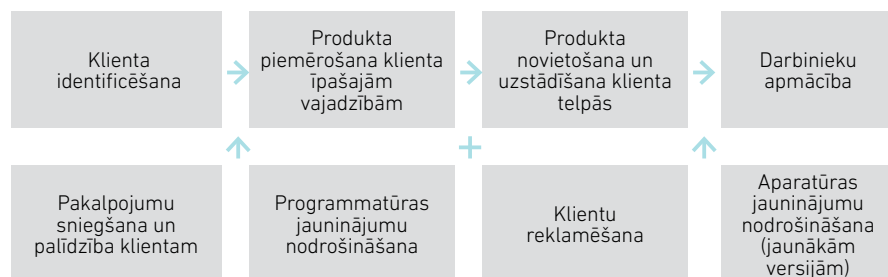
E-oficianta īpašnieki plāno uzsākt biznesu nākamā gada 1. janvārī. Plānošanas un finanšu aprēķinu atvieglošanas dēļ

projekts ir sadalīts divās fāzēs. Pirmā fāze ilgs vienu gadu, pēc tam sāksies otrā fāze.

Projekta aktivitātes

Biznesa projekts tiek uztverts kā atsevišķu, zemāk aprakstītu projektu kopums (skatīt 5. tabulu):

5. tabula. Projekta aktivitātes



- **Klienta identificēšana.** Klienta indentificēšana būs pārdošanas un mārketinga personāla galvenais uzdevums. 1. fāzē kā potenciālais tirgus tiks aplūkotas Latvija un pārējās Baltijas valstis, 2. fāzē ir plānots paplašināt tirgu citviet Eiropā. Sākotnējā *Tap IT* jauda ir plānota trim projektiem mēnesī.

- **Produkta piemērošana klienta īpašajām vajadzībām.** Tā kā katram restorānam, kafejnīcai vai bāram ir sava koncepcija, katra uzņēmuma vajadzības atšķirsies. Lai arī pamata programma-tūras risinājums būs standartizēts, šajā fāzē tiks uzskaitītas un īstenotas īpašas vēlmes (pielāgošana) un tās var ietvert aparatūras dizaina un krāsu izmaiņas.

- **Produkta novietošana un uzstādīšana klienta telpās.** Pēc pielāgošanas produkts tiks uzstādīts klienta telpās. Tā kā produkts jau būs gandrīz nokomplektēts, sākuma periodā nebūs nepieciešamas lielas telpas un salikšana notiks biznesa inkubatorā, kur atrodas *Tap IT*. Kopējais uzstādīšanas un darbināšanas laiks klienta telpās būs viens mēnesis, vienlaicīgi varēs strādāt pie trim projektiem.

E-oficianta reālās izmaksas ir 200 eiro, uzstādīšana un darbinieku apmācība izmaksā apmēram 10 eiro par ierīci. Papildus tam datu serveris katram projektam maksās 200 eiro. Šīs izmaksas segs *Tap IT*. Salikšanai tiks iegādāti instrumenti 3000 eiro vērtībā un katram tehnikam tiks piešķirts instrumentu komplekts un dienesta automašīna.

- **Pakalpojumu sniegšana un palīdzība klientam.** Klientu servisa un atbalsta nodrošināšana ir svarīga veiksmīgai un ilgtermiņa uzņēmuma attīstībai. Atbalsts ietvers telefona vai e-pasta karstās līnijas, kā arī vizītes uz vietas sarežģītāku problēmu risināšanai. Klientu atbalsts un palīdzība būs bez maksas.

- **Programmatūras jauninājumu nodrošināšana.** Lai produktu uzlabotu un atjauninātu, tiks nodrošināti regulāri programmatūras jauninājumi. Šim mērķim plānots atvēlēt apmēram 1000 eiro mēnesī. Programmatūras jauninājumi ietvers funkcionālos uzlabojumus, kā arī citus uzlabojumus, kas būs nepieciešami ierīces savietojšanai ar grāmatvedības, skaidrās naudas uzskaites un citām sistēmām.

- **Klientu reklamēšana.** Klienti tiks reklamēti *Tap IT* mājaslapā, kas galvenokārt tiks lietota kā komunikācijas platforma starp *Tap IT* un tās klientiem. Visi programmatūras jauninājumi un atbalsts arī tiks nodrošināti, izmantojot mājas lapu, un tajā būs ietvertas augstas kvalitātes fotogrāfijas, ko klienti varēs lejuplādēt izmantošanai savās ēdienkartēs. Mājaslapu ir plānots arī atjaunināt, ievievojot tajā informāciju par klientu restorāniem (atrašanās vieta, stils, apraksts), lai apmeklētāji varētu atrast restorānus, kuros tiek izmantots *E-oficiants*. Mājaslapa tiks izmantota arī kā ērts rīks reklāmas izvietošanai konkrētā restorānā un ļaus reklāmas aģentūrām izvēlēties restorānus ar specifisku klientu segmentu. Bez tam tas ietaupīs izmaksas

komunikācijai ar dažādiem restorāniem.

- **Aparatūras jauninājumu nodrošināšana.** Aparatūras nolietojšanās periods ir trīs gadi, pēc tam to aizvieto ar jaunām ierīcēm.

Projekta ieņēmumi

Paredzēti divi galvenie ieņēmumu veidi:

- Ierīču iznomāšana: 30 eiro par ierīci mēnesī (ar dažādām atlaidēm atkarībā no rēķinu apmaksas laika);
- Reklāmas: ieņēmumi no reklāmām ir plānoti apmēram 200 eiro par vienību dienā uz 1000 ierīcēm. Šie ieņēmumi tiks sadalīti vienādās daļās starp restorānu, reklāmas aģentūru un *Tap IT*.

Stratēģijas un mārketinga plāns

Partnera stratēģija

Projekta partnera stratēģija ir balstīta galvenokārt uz efektīvu un strauju tirgus izaugsmi. *Tap IT* vadības grupa ir identificējusi divus galvenos spēlētājus, kas nodrošina IT risinājumus viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru nozarē Baltijas valstīs un citur Austrumeiropā:

- **UCS Baltics (UCS).** UCS šobrīd ir galvenais spēlētājs, kas nodrošina specializētus IT risinājumus viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru nozarē. Uzņēmuma galvenais produkts ir *R-Keeper* – integrēts risinājums grāmatvedības un skaidrās naudas uzskaites sistēmām restorānos, bāros un citās vietās. UCS šobrīd darbojas arī daudzos Austrumeiropas tirgos, Krievijā, Baltkrievijā, Ukrainā un Baltkrievijā. Bez tam UCS ir izveidojis *Self Service*.

- **CHD.** CHD ir vēl viens liels spēlētājs kases aparātu tirgū. CHD nefokusējas uz viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru nozarēm, bet tā produkti tiek izmantoti arī restorānos, bāros, klubos un citās viesnīcu, restorānu,

kafejnīcu un bāru nozares iestādēs. Arī CHD darbojas vairākos Austrumeiropas tirgos. *Tap IT* vadības nodoms ir izveidot stratēģisku sadarbību ar CHD un izmantot uzņēmuma kontaktu tīklu, lai reklamētu un pārdotu *E-oficiantu*. Abas puses gūtu labumu no sadarbības, jo CHD varētu laist tirgū un atbalstīt jaunus produktus (piemēram, integrēt *Tap IT* ar jauniem plaukstdatoriem oficiantiem). Šī sadarbība arī nostiprinātu CHD pozīcijas attiecībā pret tā galveno konkurentu – UCS. Galvenais *Tap IT* ieguvums būtu pieeja Baltijas un Austrumeiropas tirgiem un iespēja savietot *E-oficiantu* ar CHD grāmatvedības un skaidrās naudas uzskaites sistēmām. Sadarbība nodrošinātu arī mārketinga, loģistikas un pakalpojumu izmaksu dalīšanu.

Finansēšanas stratēģija

Projekta finansēšanas stratēģija ir balstīta uz pakāpenisku pieeju, kombinējot dažādu finansējumu. Sākotnēji uzņēmums atra-

dīsies biznesa inkubatorā Rīgā. Pamata administratīvos izdevumus – biroja nomu, grāmatvedību un sekretāri – pirmajā darbības gadā sedz inkubators; tas sedz arī sākotnējās tirgus izpēti un biznesa plāna izmaksas.

Tap IT plāno pieteikties uz Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras finansējumu – 38 000 eiro grantu, kura kritērijiem uzņēmums, pašprāt, atbilst. Tomēr galvenā investīcija ir ieguldījums pamatkapitālā 300 000 eiro apmērā un, lai arī katrs uzņēmums ieguldīs 50 000 eiro, *Tap IT* plāno, ka biznesa veiksmīgai attīstīšanai būtu nepieciešams vēl 150 000 eiro ieguldījums pamatkapitālā. Ņemot vērā esošo banku krīzi, dibinātāji netic, ka viņi saņems bankas aizdevumu šādā apmērā, un tādēļ meklē iespēju piesaistīt finansējumu, izmantojot riska kapitālu.

Mārketinga plāns

Mārketinga ir kritisks projekta veiksmīgas īstenošanas faktors, tāpēc ir plānots ieguldīt ievērojamus līdzekļus sekojošās mārketinga aktivitātēs:

- Piedalīšanās tirdzniecības izstādēs. Plānots piedalīties apmēram trijās tirdzniecības izstādēs katru gadu. Tirdzniecības izstādēs ir iespēja reklamēt *Tap IT* jaunus produktus un novērtēt konkurentus, kā arī izveidot jaunus biznesa kontaktus. Vidējais budžets dalībai vienā tirdzniecības izstādē ir apmēram 4000 eiro, un 6000 ir paredzēti stenda izveidei. Kopējais šīs aktivitātes gada budžets ir 18 000.

- Sabiedrisko attiecību kampaņa. Tās īstenošanai tiks piesaistīts profesionāls sabiedrisko attiecību uzņēmums. Sabiedrisko attiecību kampaņa ietvers plašas sabiedrisko attiecību aktivitātes Igaunijas, Latvijas un Lietuvas masu medijos. Šajās aktivitātēs ietilps intervijas un publikācijas laikrakstos, internetā, televīzijā un citos medijos. Kampaņu ir plānots īstenot pirmajos sešos projekta mēnešos un atkārtot reizi ceturksnī. Plānotās viena mēneša sabiedrisko

attiecību kampaņas izmaksas ir 2000 eiro, kas pirmajā gadā veidos kopējo budžetu 16 000 eiro un nākamajos gados – 8000 eiro.

- Informācijas brošūras. Informācijas brošūras ir vienkāršs rīks informācijas izplatīšanai tirdzniecības izstādēs vai jebkurā publiskā pasākumā. Informācijas brošūru dizaina un drukas gada budžets ir 1000 eiro.

- Reklāma *Google* un *AdWords*. Internets ir nozīmīgs informācijas avots, līdz ar to ir svarīgi nodrošināt E-oficianta esamību šajā medijā. *Google* ir pasaulē populārākais interneta meklēšanas rīks. Ar mērķtiecīgām un fokusētām darbībām ir iespējams palielināt *Google* meklēšanas rezultātus konkrētam produktam. *Google* reklāmas gada budžets ir 5000 eiro. Bez tam 300 eiro mēnesī būs paredzēti *Google AdWords* – vēl vienai *Google* atbalstītai metodei. Kopējais šīs aktivitātes gada budžets ir 8600 eiro.

- Reklāmas. Šis virziens ietver dažādas reklāmas aktivitātes – interneta banerus, reklāmas specializētajos viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru nozares žurnālos u. c. Šīs aktivitātes ikmēneša budžets ir 500 eiro, kas kopā veido 6000 eiro gada budžetu

Organizācija

Īpašnieki un apvienības

Tap IT Ltd. tiks veidots, veiksmīgai E-oficianta projekta īstenošanai apvienojot trīs uzņēmumu kompetenci. Apvienība ietver sekojošus uzņēmumus:

- *One Baltics* – uzņēmums, kas darbojas tūrisma, viesmīlības un konsultāciju jomā; piesaista finansējumu (banku finansējumu, ārējos investorus, ES fondus) biznesa attīstībai un sniedz konsultāciju pakalpojumus viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru nozarē;

- *Microdators* – uzņēmums, kas ražo *Mazzy* skārienjutīgos monitorus un datortehnikas risinājumus;

- *ITH Group* – uzņēmums, kas veido programmatūras risinājumus, mājaslapas, interneta lietojumprogrammas un grāmatvedības sistēmas.

Visi trīs uzņēmumi ir projekta īpašnieki. Izmantojot trīs kompāniju kompetenci, ir iespējams attīstīt un uzsākt E-oficianta darbību un iegūt konkurējošās priekšrocības tirgū. Šī apvienība ir izveidota, lai apvienotu kompetences un resursus (cilvēku, finanšu, intelektuālos u. c.) un sadalītu projekta riskus.

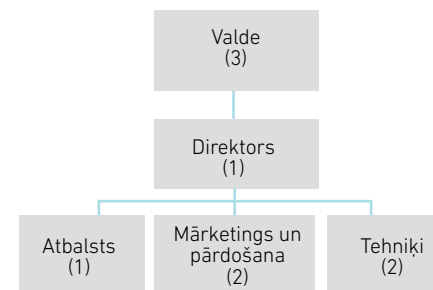
Personāls un organizatoriskā struktūra

Tap IT apvienības organizatoriskā struktūra ir sekojoša (skatīt 6. tabulu).

Tap IT valdē būs pārstāvētas trīs puses:

- *One Baltics* pārstāvis – valdes priekšsēdētājs;
- *Microdators* pārstāvis – valdes loceklis;
- *ITH Group* pārstāvis – valdes loceklis.

6. tabula. *Tap IT* organizatoriskā struktūra



Apvienības rīkotājdirektore būs Inese, 25 gadus veca RTU IT jomas absolvente. Pēc augstskolas pabeigšanas viņa gadu pavadīja Īrijā, strādājot programmatūras uzņēmumā, bet, valstī sākoties recesijai, nolēma atgriezties mājās un tika pieņemta darbā *ITH Group*. Strādājot pie klienta projekta, viņa ievēroja E-oficianta iespēju un ir bijusi šīs idejas galvenā virzītāja. Inesei ir ļoti labas tehniskās zināšanas un viņa sevi ir pierādījusi kā iniciatīvas bagātu un gatavu smagi strādāt, bet viņai ir ļoti vājas finanšu un vadības zināšanas. Plānotais darbinieku skaits, amati un algas 1. fāzes laikā ir ietverti 7. tabulā:

7. tabula. Darbinieki un algas mēnesī uzņēmuma darbības 1. fāzē

Amats	Skaits	Neto alga	Kopā
Direktors	1	1000	1000
Mārketinga un pārdošana	2	1000	2000
Tehniķi	2	700	1400
Atbalsts	1	700	700
Kopā	6	–	5100

2. fāzes laikā amatu un darbinieku skaits tiks palielināts. Mārketinga un pārdošanas darbinieku skaits tiks palielināts līdz četriem, tehniķu un atbalsta personāla skaits – atbilstoši uzstādītajām ierīcēm. Vidējā tehniķu proporcija ir aprēķināta,

ņemot 100 ierīces uz vienu tehniķi, atbalsta darbiniekiem – 200 ierīces uz vienu darbinieku. Citiem pakalpojumiem (grāmatvedībai, juristu pakalpojumiem, loģistikas pakalpojumiem u. tml.) tiks piesaistīti apakšuzņēmēji.

SVID analīze

Stiprās puses

- E-oficiants ir inovatīvs risinājums efektīvākai un augstāka standarta viesu apkalpošanas nodrošināšanai;
 - E-oficiants ir veidots, balstoties uz tirgus vajadzībām pēc efektīvākas un izmaksas taupošas darbības. E-oficiants palīdz ekonomēt klientu apkalpošanas laiku un izmaksas;
 - E-oficiants nodrošina pilnīgu sistēmas savietojamību ar esošajām restorāna skaidras naudas uzskaites un grāmatvedības sistēmām;
 - E-oficiants ietver vairākas funkcijas – papildus primārajai ēdienu un dzērienu pasūtīšanas funkcijai ierīci var izmantot arī kā izklaides rīku vai reklāmas mediju, kas būs pievilcīgi nozīmīgākajiem lietotājiem – restorāniem, klientiem un reklāmas aģentūrām;
- Īstenošanas biznesa modelis paredz strauju tirgus izaugsmi un ieņēmumu dažādošanu (no nomas maksas un reklāmas);
- E-oficianta projekta komandā ietilpst pieredzējuši viesnīcu, restorānu, kafejnīcu un bāru un IT nozares eksperti un RTU un SSE Rīga profesori, kas sniegs konsultācijas projekta īstenošanas laikā. Šī kombinācija nodrošina profesionālu pieeju no izstrādes līdz īstenošanai;
 - E-oficiants ir inovatīvs risinājums, kas var restorānam piesaistīt papildu klientus.

Vājās puses

- Tirgus vēl nav nobriedis līdz tam, lai tā spēlētāji būtu gatavi pieņemt cilvēku daļēju aizstāšanu ar tehnoloģijām;
- Joprojām pastāv ievērojams tehnoloģiju radīto kļūdu risks, kas projektā radīs dažādas sarežģījumus;
- Biznesa uzsākšanai un projekta īstenošanai ar piedāvāto biznesa modeli (E-oficiants tiek piegādāts un uzstādīts bez maksas) ir nepieciešami nozīmīgi finanšu resursi.

Iespējas

- Izplatīt produktu tirgos ar attīstītāku tehnoloģiju izmantošanu un augstākām personāla izmaksām;
- Pārdot produktu reklāmas aģentūrām, lai izmantotu kā interaktīvu rīku reklāmām;
- Uzlabot produkta tehnoloģisko risinājumu, lai samazinātu kļūdu risku;
- Attīstīt piemērotu projekta un tā īstenošanas aktivitāšu finansēšanas stratēģiju;
- Uzlabot produkta funkcionalitāti un nodrošināt funkciju jauninājumus visiem lietotājiem – restorānu īpašniekiem, restorānu klientiem un reklāmas aģentūrām.

Draudi

- Konkurenti vai lielāki uzņēmumi (ar nozīmīgākiem resursiem), kas sniedz IT risinājumus restorāniem un varētu laist tirgū līdzīgu produktu;
- Nepietiekams finansējums projekta īstenošanai un mārketinga kampaņas uzsākšanai.

Balance

	2011	2012	2013
Pamatlīdzekļi			
E-oficianti	10 876	8 157	5 426
Apgrozāmie līdzekļi			
Debitori	465 600	651 840	698 400
Nauda bankā	87 452	-8 961	13 262
Krājumi	0	0	0
	553 052	642 879	711 662
Mīnus īstermiņa saistības			
Kreditori	167 305	234 227	258 000
PVN	155 677	196 714	213 327
Līzinga maksājumi	9 030	4 050	0
Ieguldījumi pamatkapitālā	300 000	200 000	100 000
	632 012	634 991	571 327
	-78 960	7 888	140 335
Īstermiņa aktīvi kopā			
Finansējums			
Peļņas un zaudējumu aprēķins	-68 084	-68 084	16 045
Peļņa/zaudējumi	0	84 129	129 716
Tirā peļņa/zaudējumi			

Peļņas un zaudējumu aprēķins

	2011	2012	2013
Pārdošanas apjomi (apgrozījums)	1 885 488	2 660 843	3 402 146
Citi ieņēmumi	38 100	19 050	–
Kopā ieņēmumi	1 923 588	2 679 893	3 402 146
Mīnus pārdošanas izmaksas			
Izejmateriāli	1 656 320	2 290 938	2 959 983
Tiešās darba algas	43 680	58 236	58 236
	1 700 000	2 349 174	3 018 219
Bruto peļņa	223 588	330 719	383 927
Mīnus administratīvās izmaksas			
Direktora alga	45 000	51 000	60 000
Darbinieku algas	31 020	31 020	31 020
Apdrošināšana	12 348	12 348	12 348
Grāmatvedības pakalpojumi	7 438	12 810	12 810
Bankas komisijas	1 000	1 080	7 916
Samaksātie procentu maksājumi	15 000	13 960	1 200
Biroja un kancelejas izdevumi	51 239	64 463	69 008
Automašīnas uzturēšanas izdevumi	6 899	7 603	7 603
Reklāmas izdevumi	119 008	49 587	49 587
Nolietojums	2 719	2 719	2 719
	291 671	246 590	254 211
Tirā peļņa/zaudējumi	–68 083		

Summary

This book tells the stories of nine companies that launched their operations in Latvia—the Baltic state that has become the boom-bust poster child from the 2008 economic crisis. Latvia is a relatively small European country with a population of circa two million that has been actively restructuring itself during the 20 years that have passed since it escaped the Soviet regime. Today, Latvia can take pride in being home to a number of international companies that have achieved success against all odds.

Using Hermann Simon's classification of success factors from his 2009 book, in Chapter I we distinguish *true hidden champions*—companies that have already achieved remarkable success in the international arena, potential hidden champions—companies that show clear potential to become leaders in their respective market niches, and start-ups with potential for considerable growth from among Latvian businesses. In Chapter II we explore the key drivers of success for two impressive Latvian hidden champions—*Aerodium* and *BLUE Microphones*—examining the similarities and differences of their stories, as compared to their counterparts from the rest of the world.

These powerful case studies are followed by another Latvian success story in Chapter III—that of *MADARA Cosmetics Ltd.* MADARA Cosmetics was established in 2006 as a high-quality ecological skin care brand targeting the high price segment. This company is a good example of a business that entered the highly competitive cosmetics market, yet was able to successfully establish itself in a well-chosen market niche, focusing on green/eco products. In a relatively short period of time, MADARA Cosmetics entered more than 30 markets and achieved remarkable financial growth

indicators.

In Chapter IV, the Latvian furniture-fitting manufacturer *Furnitura Ltd.*¹ is explored in-depth. This is the story of a company that threw itself into furniture fittings, went bankrupt, but recovered and is now on the path to successful entrepreneurship. The story of *Furnitura* can serve as a good lesson for many companies that start their businesses in Latvia or elsewhere, because it reveals the most common mistakes that companies make, especially during initial periods of economic growth. Chapter V explores the internationalization of 'born globals' originating from Latvia. The narrative draws on four case studies—*STENDERS*, a manufacturer of natural bath products and cosmetics; *Munio Candela*, a handcrafted candle manufacturer; *Primekss*, an industrial flooring manufacturer; and *Trousers London*, a manufacturer of premium jeans.

Finally, Chapter VI investigates the story of *E-Waiter*, covering most essential parts of a business plan focused on ordering meals through the Internet. This chapter has been prepared as the basis for class discussion rather than to pass judgment on the effectiveness/ineffectiveness of handling this particular administrative situation. Our hope is to encourage university and high-school teachers to illustrate the theory they teach with true stories of Latvian companies from the case studies presented in this book.

These case studies may well inspire ideas for projects, articles, and research into Latvian entrepreneurship and business management. Furthermore, we hope that today's entrepreneurs and business practitioners will be inspired by these stories, leading to more Latvian successes, both locally and in the international arena.

¹ The name of the business has been changed.

Grāmata ir izdota Centrālā Baltijas jūras reģiona
INTERREG IV A programmas 2007.–2013. gadam projekta
CB ENTREINT – *Central Balticum Entrepreneurship Interaction* ietvaros.
CB ENTREINT projektā ir paredzēts stiprināt sadarbību starp augstākās
izglītības iestādēm, uzņēmumiem un dažādām organizācijām, kas
sniedz atbalstu jaunajiem uzņēmējiem, kā arī veicināt sadarbību starp
uzņēmējdarbības pasniedzējiem no projektā iesaistītajām valstīm un
uzlabot viņu spējas. Vairāk par projektu iespējams uzzināt mājas lapā
www.cb-entreint.eu.



EUROPEAN UNION
EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND
INVESTING IN YOUR FUTURE



CENTRAL BALTIC
INTERREG IV A
PROGRAMME
2007–2013



Grāmatas saturs atspoguļo izdevēja uzskatus un
vadošā iestāde nav atbildīga par projekta partneru
publicēto informāciju.