

ILJA LAURS

Verslas naujai



ILJA LAURS

Verslas naujai

Knygą sudarė Neringa Medutytė

Iliustravo Jonė Zakaraitė



VILNIUS 2013

UDK 658

La488

Trečioji laida

Šį leidinį draudžiama atgaminti bet kokia forma ar būdu, viešai skelbti, įskaitant padarymą viešai prieinamais kompiuterių tinklais (internete), išleisti ir versti, platinti jo originalą ar kopijas parduodant, nuomojant, teikiant panaudai ar kitaip perduodant nuosavybėn.

Draudžiama šį kūrinių, esančių bibliotekose, mokymo įstaigose, muziejuose arba archyvuose mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais atgaminti, viešai skelbti ar padaryti viešai prieinamą kompiuterių tinklais tam skirtuose terminaluose tų įstaigų patalpose.

© Ilja Laurs, 2013

© Knygos sudarytoja, Neringa Medutytė, 2013

© Iliustracijos, Jonė Zakaraitė, 2013

© Viršelio nuotrauka, Romanas Zontovičius, 2013

© Leidykla VAGA, 2013

ISBN 978-5-415-02309-7

Turinys

Pradžia | 7

Ar imtis verslo? | 26

Kaip tapti verslininku? | 37

Karjera įmonėje ar nuosavas verslas? | 47

Opcionas – sistema, motyvuojanti kolektyvą | 58

Naujųjų verslų strategijos | 70

Kodėl korporacijos perka *startup'us*? | 78

Nugalėtojai atitenka viskas | 92

Rinkoje laimi greičiausi | 103

Kaip uždirbti iš verslo? | 111

Investicijos – kelias į nuosavą verslą | 115

Kodėl apsimoka naudotis investicijomis? | 125

Investuotojų tipai | 152

Milijonas – siekiamybė, du – jau nuobodybė? | 159

Bendrauti su investuotojais būtina | 165

Geroms įmonėms – geriausi darbuotojai | 178

Padėka | 191

Pradžia

2012 metais gegužės 18 dieną pasaulį sukrėtė neįtikėtinas įvykis. Socialinis tinklapis „Facebook“ akcijų biržoje buvo įvertintas daugiau nei 100 mlrd. JAV dolerių. Tai buvo vienas aukščiausių kompanijos įvertinimų pasaulio istorijoje. Per penkerius metus ši kompanija pasiekė tai, dėl ko kiti turėjo dirbti ištisus šimtmečius.

Smalsumas mūsų kartą atvedė prie stulbinamų pasiekimų. Lagaminus kraunasi pirmieji Marso gyventojai, Didysis hadronų greitintuvas žvelgia į giliausias Visatos paslaptis, žmogaus rankų darbo erdvėlaivis „Voyager1“ siunčia duomenis iš Saulės sistemos pakraščio. Prasideda nauja era, gimsta virtualių technologijų visuomenė. Žiūrime ne tik aukštai į dangų, bet ir atrandame unikalias erdves aplink save. Vis daugiau prietaisų leidžia pasinerti į virtualią realybę. Tobulinami minčių skaitutuvai. Greitai kavą galėsime gerti su naujaisiais mūsų intelektualiais draugais, mūsų pačių atspindžių robotais humanoidas. Stebime neįtikėtinus mokslo ir verslo laimėjimus. Iš esmės keičiasi visos žaidimo taisyklės.

Per pastaruosius penkerius metus man teko iš naujo perprasti ne tik Vakarų pasauliui jau gerai pažįstamus ekonomikos dėsnius, bet ir įveikti naujųjų verslo modelių keliamus reikalavimus. Teko mokytis iš tokių planetos lyderių kaip „Yahoo“, „Google“, „Microsoft“ ir sukurti šių dienų didžiausią nemoka-

mų mobiliųjų aplikacijų platformą pasaulyje. Tai buvo ne tik dėsniai, aprašyti vadovėliuose, bet kartu ir tikra gyvenimiška mokykla.

Šiandien fantazija pinasi su realybe – žmogus turi unikalų galimybę pasiekti neįtikėtinų laimėjimų. Kiekviena nauja diena atneša vis didesnių iššūkių ir atveria neregėtų galimybių. Džiaugiuosi galėdamas pasidalyti sukaupta patirtimi ir kviečiu kartu su manimi pakeliauti po šiuolaikinio verslo erdves. Žmonija leidžiasi į neregėtą nuotykį, kuriame žinios ir vaizduotė gali pakeisti bendruomenę, šalį, o galbūt ir visą pasaulį.

Pagarbiai
Ilja Laurs

Kas gi pasikeitė per ketvirtį amžiaus, per nepilną žmogaus gyvenimą, jog esame liudininkai tokių įspūdingų verslo pasaulio pokyčių?

Garsioji Billo Gateso „Microsoft“ 1985 metais buvo įvertinta „vos“ 778 mln. JAV dolerių, 2004 metais pirmą kartą į biržą išėjusi „Google“ buvo verta „tik“ 23 mlrd. JAV dolerių. Tačiau 2004 metais įkurtas socialinis tinklalapis „Facebook“ šiandien vertas net 100 mlrd. JAV dolerių. Jis šiandien turi vartotojų visame pasaulyje – kiekvienoje šalyje, kiekvienoje amžiaus grupėje.

Iki šiol nė vienam verslininkui nebuvo pasisekę taip sėkmingai išvystyti ir paskleisti savo sukurto produkto.

Pasaulio ekonomikos forume Davose teko dalyvauti diskusijoje su didžiausiais telekomunikacijų lyderiais. Pamenu, jog šalia manęs sėdėjęs „China Telecom“ vadovas išdidžiai tarė, kad jo kompanija šiuo metu turi net 600 mln. vartotojų. Tačiau amerikietis diskusijos moderatorius atkirto: „Neblogai. Beveik tiek pat, kiek vartotojų turi „Facebook“. Šiandien ši kompanija jau tapo atskaitos tašku net ir tokioms milžinėms, kurios dominavo rinkoje daugybę metų. Kai pagalvoji, juk 600 mln. vartotojų yra tikrai didelis ir įspūdingas skaičius. Tačiau globalizacija diktuoja naujas taisykles ir iš pamatų keičia žmonijos supratimą apie verslą.

Pačiam vystant itin globalų verslą, tenka nemažai keliauti ir daug laiko praleisti oro uostuose. Kad laikas nenueitų veltui,

Mobiliųjų aplikacijų pasaulyje kiekviena bent šiek tiek dėmesio verta aplikacija atsisiunčiama apie 10 mln. kartų.

mėgstu užsukti į knygynus, pasidomėti naujausiomis knygomis. Prisipažinsiu, kartais net šypseną kelia, kai viename ar kitame viršelyje su pagyra didelėm raidėm parašyta „parduota daugiau nei

1 mln. kopijų“. Mobiliųjų aplikacijų pasaulyje kiekviena bent šiek tiek dėmesio verta aplikacija atsisiunčiama apie 10 mln. kartų. Ne vieną iš jų parsisiuntė net 100 mln. vartotojų.

Šie skaičiai iš tiesų įspūdingi. Juk niekada žmonijos istorijoje nebuvo sukurta tokių verslų, kurie leistų pasiekti tiek daug klientų visame pasaulyje. Šiandien kaip niekada tapo lengva kurti ir vystyti verslą, kompanijų augimo tempai ir gaunama finansinė grąža kai kada net atima žadą.

Iš tiesų mane be galo žavi ši verslo pusė. Sukurti produktą ir turėti galimybę pasidalyti su tiek daug žmonių visame pasaulyje – unikalus ir su niekuo nepalyginamas jausmas. Kai pinigų studijoms teko užsidirbti mokant vaikus anglų kalbos, idėjomis ir žiniomis tuo metu galėjau pasidalyti tik su 3–5 žmonėmis per mėnesį. Kai tik pradėjau kurti žaidimus, svetaines, iš karto pamačiau, jog mano darbas gali pasiekti tūkstančius žmonių. Net viešbučio svetainę pamatė ir ja domėjosi daugiau lankytojų, nei pats viešbutis gali apgyvendinti svečių. Virtualus pasaulis atskleidė visai kitokias galimybes.

Globalizacija sujungė žmoniją, atsiranda vis daugiau naujų, unikalių progų. Galima kurti tokį verslą, kuriam anksčiau ne tik nebuvo galimybių, bet ir tokį, kokio niekas net įsivaizduoti negalėjo. Masinės globalizacijos dėka viskas pasikeitė iš esmės – pakito verslo aplinka, kertiniai ekonomikos dėsniai. Net neliko ribinių kaštų, galima išvengti išlaidų, kurių reikėjo papildomai produkto vienetų gamybai. Juk, pavyzdžiui, naujam lėktuvui pagaminti reikia detalių, o detalėms – medžiagų. Visa tai kainuoja tam tikrą pinigų sumą. Naujieji verslo modeliai ir naujosios technologijos leidžia parduoti milijonus produkto vienetų bet kuriame pasaulio kampelyje nė cento pa-

pildomai nemokant už naujo vieneto gamybą.

Studijavau ekonomiką Vilniaus universitete, tada buvau gana gerai susipažinęs su to meto ekonomikos žiniomis Lietuvoje – kaip kurti ir vystyti verslą, kokios buvo tuometinės verslo galimybės Lietuvoje. Tačiau pastarieji penkeri metai gyvenimą apvertė aukštyn kojomis – teko ne tik iš naujo mokytis ekonomikos, verslo pagrindų, bet ir įsisavinti visas kitas žinias, kurios Vakarų pasauliui buvo žinomos ir prieinamos dešimtmečius. Ir štai sunkaus darbo ir milžiniško užsispyrimo dėka svajonė išsipildė – Silicio slėnyje duris atvėrė pirmoji lietuviška kompanija „GetJar“, šiandien didžiausia atvira mobiliųjų aplikacijų platforma pasaulyje.

Sunkaus darbo ir milžiniško užsispyrimo dėka svajonė išsipildė – Silicio slėnyje duris atvėrė pirmoji lietuviška kompanija „GetJar“, šiandien didžiausia atvira mobiliųjų aplikacijų platforma pasaulyje.

Džiaugiuosi, kad mano įmonė čia skaičiuoja jau ketvirtus metus.

Kompiuterinę kalbą pažinome anksti

Esame labai smalsi visuomenė. Prisiminkime paskutinįjį praeito amžiaus dešimtmetį – daugelis žinojome, kaip patiems įdiegti „Windows“ operacinę sistemą ar kaip gauti pačią naujausią grafikos programą. Jei įvertintume tų laikų „gabaus“ studento kompiuterį, įvairių programų vertė kartu sudėjus galėjo siekti net kelis šimtus tūkstančių. Žinoma, *hakerių* kartos pasiekimais nėra labai kuo didžiulis. Tai savotiška mūsų moralinė skola Vakarų valstybėms, kurios sukūrė visus šiuos produktus. Tačiau tuo laikotarpiu įgytos žinios leido tobulėti greitai – ieškoti dar geresnio sprendimo ir sukurti dar geresnį produktą. Ir nesvarbu, ar tai būtų programa, svetainė ar žaidimas.

Amerikiečių vaikai per Kalėdas gaudavo net tris žaidimus ir galbūt pakuočių net nepraplėšdavo – nes paprasčiausiai tai

jau buvo koks dvidešimtas žaidimas jų kolekcijoje. Jie nebejautė tokio alkio, kokį jautė lietuvaičiai ar mūsų kaimynai. Mūsų regiono jaunimas, užsigeidęs tokio produkto kaip Vakarų pasaulyje, turėjo pats sugalvoti, kaip jį gauti. Ir rasdavo, ir neretai ne tik kad jį turėdavo, bet ir patys jį vis tobulindavo.

Tad natūralu, jog kompiuterinė kalba, panašiai kaip ir gimtoji, tampa labai artima, jei jos mokomasi dar jaunystėje. Tinkami ankstyvi įgūdžiai vėliau leidžia pasiekti gerų rezultatų. Vadinasi, jaunimas, užaugęs prie kompiuterių ir daugelį jo programų įdiegęs pats, bus labai reiklus naujausiems produktams, jam bus itin įdomu juos tobulinti. Ir svarbiausia, jis puikiai išmanys, kaip tai padaryti. Šiuolaikiniame pasaulyje tai itin vertingos žinios, daugelis verslų sukurta vien todėl, kad už jų slypėjo kompiuterinę kalbą puikiai išmanę žmonės.

Ne tik gebėjimas patiems iš naujo įdiegti „Windows“ operacinę sistemą rodo mūsų visuomenės pažangą. Kad esame pasirengę ir galime naudotis itin sudėtingomis naujoviškomis paslaugomis, rodo ir išsivysčiusi internetinė bankininkystė, internetu teikiamos valstybinių institucijų paslaugos, net balsuojančiųjų internetu skaičius. Juk, pavyzdžiui, Amerikoje iki šiol pats populiariausias atlyginimo mokėjimo būdas – popieriniai čekiai. Žmonės itin nenoriai naudojami elektronine bankinin-

*Nors ir neturėjome
rinkos ekonomikos, ją
atkūrėme jau naudodami
pačias pažangiausias
technologijas.*

kyste, didžioji dauguma net niekada gyvenime nėra darę banko pavedimo internetu! Tačiau Lietuvoje internetinė bankininkystė labai išvystyta, operacijas galima atlikti net keliomis valiutomis per kelias sekundes. Inter-

netinė bankininkystė – gana sudėtingas techninis procesas, o lietuviai juo naudojami puikiai.

Nors ir neturėjome rinkos ekonomikos, ją sukūrėme jau naudodami pačias pažangiausias technologijas. Nes tiesiog nieko kito aplink nebuvo – nebuvo jokių rinkos ekonomikos tradicijų, kurios trukdytų plėtrai ir modernizacijai. Ėmėme tik

tai, kas buvo naujausia ir pažangiausia, ir pritaikėme sau. Šiuo metu Lietuva varžosi su Pietų Korėja dėl greičiausio pasaulyje interneto! Kodėl? Nes mums reikia pačių greičiausių ir pažangiausių virtualių produktų, o tam reikalingas ir itin greitas internetas.

Amerikoje technologiniai procesai visuomenėje kur kas lėtesni. Net su tomis pačiomis aplikacijomis juos, galima sakyti, supažindino Steve'as Jobsas. Sukurta itin paprasta „iPhone“ telefono sistema leido greitai parsiųsti ir tuoj pat naudotis pa-geidaujama mobiliąja aplikacija.

Tačiau lietuviai ir kiti mūsų kraštų kaimynai su aplikacijomis buvo susipažinę kur kas anksčiau ir daug sudėtingesnėmis sąlygomis. Jei norėjai naudotis internetu telefone, teko turėti tam tikrų žinių – mokėti įjungti internetą, sukonfigūruoti telefoną, parsiųsti ir įdiegti aplikaciją. Na, tam iš tiesų reikėjo atlikti bent dešimt rimtų žingsnių, nebuvo taip paprasta kaip dabar, o, be žinių, reikėjo ir kantrybės, nes tiek internetas, tiek telefonai buvo lėti.

Kodėl Amerika vis dar pildo svajones?

Pirmą kartą Amerikoje lankiausi pagal mainų programą sulaukęs vos 16 metų. Lietuva tuo metu kaip tik buvo atgavusi nepriklausomybę, kovojo su naujais savais iššūkiais. Tada nuvykęs į šią tikrą svajonę laikytą šalį, patyriau didelį kultūrinį šoką. Sakyčiau, kad net buvo neramu. Tiek pastatai, tiek žmonės, jų aprangos stilius, laisvalaikio leidimo būdas nepriminė nieko, ką aš, vaikas iš Lietuvos, buvau įpratęs matyti. Viskas buvo labai nauja. Reikėjo šiek tiek laiko, kad galėčiau atsipalaiduoti, ramiai stebėti aplinką ir pradėti iš jos mokytis.

Tačiau tada dar net nepagalvojau, kad po penkiolikos metų ši šalis dar kartą sudrebins mano pasaulį. 2007 metais čia jau vykau dėl dviejų priežasčių – susitikti su pirmaisiais savo kompanijos „GetJar“ investuotojais ir klientais. Nuo pirmojo

vizito buvo prabėgę daug laiko, ir šį kartą Amerika man sukėlė nuostabias emocijas – juk čia ruošiausi steigti savo įmonę ir kurti jai naujus planus! Tikėsite ar ne, įmonė jau sėkmingai veikė Lietuvoje, o nebuvo nė karto matę savų klientų. Kas gali būti globaliau?

Silicio slėnis – iš tiesų įspūdinga Amerikos vieta. Dar XX a. pradžioje Kalifornijoje esančioje San Francisko įlankoje

Silicio slėnis tapo inovacijų centru kaip Šveicarija – laikrodžių, o Japonija – elektronikos. Globalizacija lėmė tai, kad gali laimėti tik tie, kurie turi išskirtinę specializaciją.

buvo atliekami įvairūs radijo, televizijos ir karinės elektronikos bandymai. Ilgainiui ši vietovė sutraukė vienus talentingiausių telekomunikacijos ir kompiuterinės inžinerijos žmonių ne tik iš Amerikos, bet ir iš viso pasaulio. Silicio slėnis tapo inovacijų centru

kaip Šveicarija – laikrodžių, o Japonija – elektronikos. Globalizacija lėmė tai, kad gali laimėti tik tie, kurie turi išskirtinę specializaciją.

Šalia esantis Stenfordo universitetas aktyviai bendradarbiavo su vietos verslininkais ir dalijosi turimomis žiniomis. Lietuvoje tokia praktika pradėta taikyti vos prieš kelerius metus. Silicio slėnis šiandien yra išaugęs tarsi į stiprų didelį medį su daugybe galingų šaknų. O šios šaknys jau daugelį metų sugėba sugerti kiekvieną mažą vandens lašelį, esantį aplink. Čia itin vertinami talentingi, darbštūs žmonės.

Iš vienos pusės apsuptas Ramiojo vandenyno, iš kitos pusės – San Francisko marių bei įspūdingų kalnų, Silicio slėnis daugeliui specialistų tapo tikra amerikietiška svajone. Čia šiuo metu įsikūrusios garsiausios pasaulio kompanijos „Apple“, „Facebook“, „Google“, „Microsoft“, „eBay“ ir dar daugybė kitų įkvepia tobulėti ir patiems siekti savo svajonės.

Silicio slėnio kompanijos išsiskiria ir tuo, jog dažnai nereikalauja, kad darbuotojai biure būtų numatyta valandų skaičių – čia dažnai darbo metu galima pamatyti pasivažinėti dviračiais, pabėgioti ar paplaukioti burlentėmis išėjusius įvairių

kompanijų darbuotojus. Ore nuolat tvyro saulėtos Kalifornijos laisvės dvasia. Tačiau tai toli gražu nėra atostogos, čia žmonės dirba gana sunkiai – visus Silicio slėnio darbuotojus vienija motyvacija ir atsakomybė, kompanija savo darbuotoju pasitiki. Juk kam samdyti žmogų, kuriuo reikėtų abejoti? Tokia darbo atmosfera, kai darbuotojai kompanijoje vertinami ir gerbiami, leidžia siekti itin gerų rezultatų.

Maniau, kad kompiuteris tik hobis

Galbūt į šį kelią mane atvedė iš tiesų labai ankstyva pažintis su kompiuteriu. Būdamas vos ketverių pas tėvus darbe jau žaidžiau kompiuterinę žaidimą „Mars“. Iki šiol pamenu, kad ta milžiniška, šaldytuvo dydžio dėžė atrodė lyg iš kito pasaulio, tarsi koks tikras ateivių palikimas! 1981 metais tas kompiuteris iš mano vaikystės turėjo tik juodą ekraną ir žalias raides, o parašius *run* (iš angl. *paleisti*) *Mars*, atsidarydavo programa. Tada nemokėjau anglų kalbos, vos lotynišką raidyną tokių metų pažinojau, tačiau tų kelių raidžių užteko, kad galėčiau savarankiškai paleisti žaidimą.

Pamenu, kad pirmasis mūsų šeimoje atsiradęs kompiuteris buvo sukurtas vieno KTU studento dar 1985 metais.

Viršuje esančius pliusiukus buvo galima šaudyti apačioje nupieštu šauktuku. Tai buvo iš tiesų labai primityvi programa, tačiau nuo tada, kai mamos kolega šį žaidimą man parodė, vis neapleido nuostabos jausmas – tai milžiniškai dėdei galima duoti komandas, ir svarbiausia – ji jų klauso.

Šios emocijos buvo tokios stiprios, jog, matyt, ir nulėmė mano tolimesnį gyvenimą. Kompiuteriai vėliau visada buvo mano hobis, nors pasirinkęs studijuoti ekonomiką ir galvojau, kad ši sritis taip ir liks tik mano laisvalaikio.

Pamenu, kad pirmasis mūsų šeimoje atsiradęs namų kompiuteris buvo sukurtas vieno KTU studento dar 1985 metais. Tai buvo tie laikai, kai kompiuterį iš tiesų buvo galima suklijuoti iš

atskirų mikroschemų ir mygtukus sudėti iš to, kas namie buvo po ranka. Išvaizda labai jau buitiska, bet kam tai rūpėjo? Su šiuo kompiuteriu jau buvo galima žaisti žaidimus.

Žaidimus ir primityvias programas vieni iš kitų gaudavome įrašytus magnetofono kasetėse. Kartu panaudojus kompiuterio garso lizdą ir magnetofoną buvo galima programas ir žaidimus įkelti į kompiuterį. Nors iš kasetės sklindantys garsai ir skambėdavo kaip eilinis triukšmas, juose buvo užkoduota informacija. Kompiuteris jau tuo metu suprato net 16 komandų, pavyzdžiui, nubrėžti liniją nuo A iki B, nupiešti erdvėlaivį, o tam jau buvo reikalinga visa brėžimo komandų seka, be to, jis galėjo suskaičiuoti pasitelkus kokią nors lengvesnę formulę. Žinoma, tai irgi buvo dar labai paprastos komandos ir joms tikrai nereikėjo gilių anglų kalbos žinių. Lyginant šiuos to meto techninius stebuklus su dabartinių kompiuterių galimybėmis, tai panašu į pirmykščio žmogaus ant uolos iškaltus rašmenis ir Šekspyro kurtą literatūrą. Šiandien kompiuteris gali suprasti ne 16, o daugiau nei 10 tūkstančių komandų.

Tačiau apie 1990 metus namuose jau atsirado pirmasis rimtesnis namų kompiuteris – IBM 286. Tokį dabar tikriausiai galima rasti kokiame nors muziejuje, bet tada jis buvo iš tiesų įspūdingas! Jo ekranas buvo netgi spalvotas ir jis galėjo rodyti visas 256 spalvas. Tiesa, šiandien beveik bet kuris telefonas skiria 32 milijonus spalvų. Tačiau šis kompiuteris jau leido žaisti sudėtingesnius, net trimačius žaidimus. Jame buvo įdiegta DOS programinė aplinka, o kai kurios programos jau pasileisdavo ir per „Windows“ operacinę sistemą.

Žinoma, mokyklos metais tėvai mums su broliu pradėjo riboti visas šias kompiuterines veiklas. Nes prie kompiuterio galėjome tiesiog medituoti, praleisti dienų dienas ir naktis. Laikas prie jo tirpte tirpdavo. Ypač kai atsirado dar rimtesnių žaidimų kaip „Doom“, „Quake“... Tikri kompiuterininkai mane supras.

Mokykloje tuo metu dar nebuvo kompiuterių, programuoti mokėmės tušinuku sąsiuvinyje. Buvau vienintelis, kuris tuo metu namuose turėjo šį įrenginį, tad grįžęs mėgdavau visas programas išbandyti praktiškai. Vėliau mokykla net išsiuntė mane į olimpiadą, laimėjau ir apdovanojimą – bent tėvams buvo ramiau, kad sūnaus prie kompiuterio praleistos valandos pasitarnavo ir mokslams.

Pagal mainų programą išvykęs į Ameriką, 1993 metais jau turėjau galimybę mokyklos kompiuterių klasėje ne tik per pamokas susipažinti su duomenų bazėmis, įvairiomis aplikacijomis, bet ir po pamokų dalyvauti kompiuterių klubuose. Veikti buvo ką – susipažinau su daugeliu programų, mokiausi daug rimtesnio programavimo.

Reikia kūrėjų, o ne vadybininkų

Vienas iš įdomiausių šiuolaikinio verslo bruožų – naujoviškas verslininko, verslo įkūrėjo portretas. Anksčiau vien tam, kad būtų galima pajudėti iš pirminio taško, reikėjo bent 10 ar net 15 žmonių komandos. Šiandien verslo ekosistema taip supaprastėjo, jog net ir neturėdamas žalio supratimo, kas yra rinkodara, gali parduoti savo produktą.

Viskas keičiasi taip greitai, kad net per mūsų kompanijos penkerių metų gyvavimo laikotarpį įvyko esminių pokyčių. Anksčiau vienintelis būdas vystyti aplikacijų verslą buvo tik per mobiliuosius operatorius – reikėjo kantriai ir ilgai derėtis, su kiekvienu atskirai. Didelės kompanijos nemėgo jaunų, partirties neturinčių verslininkų. Tai buvo nuobodus, ilgai trunkantis procesas.

Didieji operatoriai buvo linkę pasirašyti sutartis tik su didžiausiais žaidimų ir mobiliųjų aplikacijų kūrėjais. Ypač Europos mobilieji operatoriai buvo nusiteikę gana netolerantiškai pavienių žaidimų ar mobiliųjų aplikacijų atžvilgiu. Lietuvoje mums pasisekė – nedidelė šalis, buvo gana nesunku palaikyti



Sėkmės, kaip ir karpio, vonioje nepagausi

gerus santykius. Tačiau iš esmės mažos įmonės turėjo nedaug šansų savo produktus parduoti didiesiems rinkos rykliams. Prisimenu, vis rašydavome ir rašydavome laiškus į mobiliojo operatoriaus „Vodafone“ biurą Britanijoje. Kaip žirniais į sieną – niekas neatsakė nė į vieną laišką. Tačiau sėkmės, kaip ir karpio vonioje, tiesiog taip paprastai nepagausi – reikėjo įdėti labai daug pastangų, kol kompanija pagaliau pradėjo augti ir buvo pastebėta. Jei būtume nieko nedarę, greičiausiai šiandien nebūtume sulaukę pasisekimo.

Vėliau pamačiau, kad ne tik aš vienas susiduriu su tokia problema, – taip pat buvo ignoruojami šimtai kitų mobiliųjų aplikacijų kūrėjų. Juk sukurti programą reikia laiko, pastangų, intelektinių resursų ir įvairių žinių, tad itin nemalonu, kai paaukojęs visą save supranti, kad tavo produkto niekam nereikia. Bandai parduoti, o tau lyg kirste nukerta sakydami, jog turime kontraktą su didžiais tiekėjais ir jūsų produktas mūsų nedomina.

Šiandien tiek „GetJar“, tiek „Apple“ ar „Google“ mobiliųjų aplikacijų parduotuvės jau automatizuotos ir leidžia aplikacijų

kūrėjams sutartį su aplikacijų parduotoju pasirašyti internetu. Viskas paprasta, mobiliųjų aplikacijų kūrėjams nebereikia belstis į niekieno duris.

Dabar bet kuris žmogus bet kurioje pasaulio vietoje gali sukurti mobiliąją aplikaciją, per dešimt minučių ją įkelti į aplikacijų parduotuvę ir jau kitą dieną gauti pelną. „GetJar“ šiuo metu turi 400 tūkst. mobiliųjų aplikacijų kūrėjų ir iš viso platina 750 tūkst. skirtingų aplikacijų. Ar galite įsivaizduoti, kiek reiktų papildomai įdarbinti žmonių, jei viskas vyktų tradiciniu būdu, – kompanija susitiktų su aplikacijų kūrėjais ir pasirašytų popierines sutartis. Vien pačios sutartys prilygtų 20 aukštų namui! Jei verslas nebūtų tapęs modernus, gyventume tarp daugybės kalnų tokių popierių. Greičiausiai niekur toli ir nebūtume pajudėję nuo tų laikų, kai teko beldžiantis į didžiųjų operatorių duris prašytis priimamiems į jų gretas.

Šiandien daugelis, net apie 80 proc. mobiliųjų aplikacijų, yra sukurta mažų įmonių arba net pavienių žmonių. Net ir imones dažnai sudaro trys žmonės. Dabar tiek daug įvairių medijos priemonių leidžia verslą kurti lengviau nei bet kada anksčiau. Vienu paspaudimu „Facebook“ galima pasiekti šimtus milijonų vartotojų visame pasaulyje ir mokyklos nebaigęs moksleivis turi realų šansą tapti milijonieriumi. Juk anksčiau tokių rezultatų turėdavo siekti milžiniškos rinkodaros komandos.

Šiuolaikiniam pasauliui taip pat reikia idėjų ir žmonių, norinčių bei galinčių pakeisti mus supantį pasaulį. Ir tam, kad pradėtumėte savo verslą, nebereikia milžiniškų pastangų. Nei studentas, nei programuotojas, turintis gerą idėją, nebeprivalo turėti specialių verslo vadybos žinių, svarbiausia – idėja ir jos įgyvendinimas. Pavyzdžiui, kad ir garsiosios amerikiečių verslininkų Rockefellerių dinastijos laikais, norint pasiekti gerų rezultatų versle, reikėjo būti itin puikiu organizatoriumi. Tačiau šiandien sėkmingas verslininkas yra tas žmogus, kuris

Dabar bet kuris žmogus bet kurioje pasaulio vietoje gali sukurti mobiliąją aplikaciją, per dešimt minučių ją įkelti į aplikacijų parduotuvę ir jau kitą dieną gauti pelną.

turi gerą idėją, o ne gerus vadybos įgūdžius. Verslo savininkas nebėra organizatorius, jis tam tikra prasme – kūrėjas.

Tai liudija ir garsiausi pasaulio pavyzdžiai – Markas Zuckerbergas neorganizuoja „Facebook“ verslo, o Larry’s Page’as ir Sergey’us Brinas – „Google“ verslo. Tam jie samdo profesionalus, kurie žino, kaip iš jų išradimo sukurti pasaulinio pripažinimo sulauksiantį verslo modelį.

Kas laukia mobiliųjų aplikacijų?

Aplikacija savaime nėra turinys. Tai forma, skirta turiniui įdėti, – naujienoms, žaidimams, banko paslaugoms. Galbūt greitai metu jau patys parsisiuntę mobiliąją aplikaciją galėsime persiųsti sumuštą koją ir duomenis nusiųsti savo gydytojui, arba komentarus apie rezultatus gauti tiesiai iš tos pačios mobiliosios aplikacijos. Manychiau, aplikacijos greitai virs universalia medijos talpykla.

Mobiliosios aplikacijos ateityje galės tilpti į bet kurį prietaisą – juk jau dabar išmanieji šaldytuvai gali skenuoti turinį ir užsakyti trūkstančių produktų. Ateityje tokių prietaisų tik daugės, mobiliosios aplikacijos bus spintose, lentynose, mokyklose, mašinose, languose, sienose – visur, kur žmogui reikės žinių ar pagalbos.

Tokie intensyvūs žmonijos pokyčiai iš tiesų diktuoja naujas žaidimo sąlygas. Todėl versle laukiami greitai, sumanūs ir šiems pokyčiams pasirengę žmonės. Galbūt ne visus domina karščiausios Silicio slėnio diskusijos apie tai, kas laimės ateityje – „Mobile Web“ ar sparčiai augantis „Native“?

„Mobile Web“ yra vadinama tokia aplikacija, kai produktai sukuriami „debesų“ kompiuteriuose, galinguose serveriuose, o vartotojas produktus naudoja per vieną iš savo naršyklių, pavyzdžiui, „facebook.com“.

„Native“ (iš angl. „vietinis“) atveju viskas yra priešingai – programinis kodas nėra vykdomas „debesyse“, o parsisiunčiamas

į kuri nors prietaisą – telefoną, kompiuterį ir vykdomas lokaliai. Tačiau šiuo metu aplikacijos jau dominuoja mobiliuosiuose telefonuose – ir užima net 80 proc. jų turinio. Tad šiandien mobiliąją rinką galima tapatinti su aplikacijų rinka.

Skirtingų nepriklausomų šaltinių duomenimis, jau 2015 metais mobiliųjų aplikacijų rinka iš viso bus verta 50 mlrd. JAV dolerių.

Skirtingų nepriklausomų šaltinių duomenimis, jau 2015 metais mobiliųjų aplikacijų rinka iš viso bus verta 50 mlrd. JAV dolerių. Šiuo metu visa pasaulio muzikos pramonė – žvaigždžių albumai, pasirodymai, autorių teisės, įskaitant net ir klasikinius kūrinius, yra vertinama perpus mažiau – 25 mlrd. JAV dolerių. Tai neįtikėtini skaičiai, juk muzika ir jos pramonė žmonijai pažįstama kelis šimtus metų ir štai mobiliųjų aplikacijų rinka per penkerius metus jau vertinama dvigubai daugiau nei šis žmonijos paveldas.

Šiandien kalbame apie labai greitus globalizacijos reiškinius ir tokie vaizdai kaip filme „Matrica“ iš tiesų jau nebe už kalnų. Esame pačioje naujos eros pradžioje, kai technologijos iš esmės pakeis visą mūsų pasaulį. Galbūt ir nelabai jauku apie tai galvoti, juk viskas atrodo neatrasta ir nepatirta, o nežinomybė visada šiek tiek baugina. Tačiau jei pažvelgtume atidžiau, jau seniai patys dalyvaujame šiame procese. Kiek laiko prieš 10–15 metų praleisdavote prie kompiuterio? O kiek praleidžiate dabar? Anksčiau pats didžiausias siaubas buvo faktas, kad amerikietis prie TV praleidžia vidutiniškai po 8 valandas per dieną. Tačiau šiandien jau baigėsi televizijos era. Dabar žmonės „Facebook“ puslapyje lankosi vidutiniškai 10 kartų per dieną ir ten vidutiniškai praleidžia po 8 minutes. Televizija kaip įrenginys jau tapo senamadiška. Mes tiek darbe, tiek namie nuolat naudojames internetu, išmaniaisiais telefonais, internetu perkame virtualias paslaugas. O prieš dešimt metų vienintelė virtuali paslauga, perkama internetu, buvo pats mokestis už internetą.

Aš seniai nebežiūriu televizijos ir visus filmus ar laidas perku išskirtinai tik kompiuteriui, taip pat perku daug kitų produktų – elektroninių, garso knygų, įvairių žaidimų, tokių kaip šachmatai ar pokeris. Daugelis iš mūsų jau dabar trečdalį savo dienos praleidžiame virtualioje erdvėje. Tad natūralu, jog su tuo susiję verslai vystosi itin sparčiai.

Be to, aplikacijomis naudojamosi net 20 proc. daugiau nei pačiu internetu. Atrodytų, kaip taip gali būti – internetas toks platus ir neaprepiamas, tačiau žmonės savo mažajame telefone kur kas daugiau laiko praleidžia besinaudodami „Facebook“, „Twitter“ ar kokia nors kita aplikacija nei šiaip naršydami internete. Mobiliosios aplikacijos taip sparčiai braunasi į žmonijos gyvenimą, jog po truputį išstumia ir televiziją. Planuojama, kad 2013 metais aplikacijų populiarumas pralenks ir šiuos ilgą laiką namų svetainėse karaliavusius žyduosius ekranus.

Internetinė erdvė kuria jau visai kitokias žaidimo taisykles, tad nebeverta stebėtis, kad senieji ekonominiai principai kai kada keičiasi iš esmės. Kuo geriau pažinsime šią aplinką, tuo labiau būsime pasiruošę patys joje dalyvauti ir kurti savas žaidimo taisykles.

Aikštelėje teorija nepadės

Dažnai lankausi universitetuose, itin patinka susitikti su jaunais, entuziastingais ir naujų idėjų kupiniais žmonėmis. Tai iš tiesų viena iš svarbiausių mano gyvenimo socialinių misijų. Tenka lankytis ne tik Lietuvos ar aplinkinių valstybių universitetuose ir kitose ugdymo įstaigose, bet ir garsiausiuose pasaulio universitetuose įvairiose šalyse. Dažnai diskusijos pradžioje mėgstu klausti auditorijos, kiek iš jų norėtų turėti savo nuosavą verslą. Tiek Lietuvoje, tiek Amerikoje – Harvardo, MIT, Berklio, Stenfordo universitetuose – rankas kelia apie pusę susirinkusiųjų.

Tikriausiai jau tokia žmogaus prigimtis, kad mums norisi sukurti kažką naujo ir idėjomis pakeisti pasaulį. Tačiau po šio klausimo visada esu linkęs dar pasmalsauti. Kai paklausiu tos pusės audi-

torijos dalies, kuri norėtų kurti savo nuosavą verslą, kiek iš šių žmonių ryšis šią mintį po trejų metų įgyvendinti – rezultatai Amerikoje ir mūsų krašte jau būna skirtingi. Lietuvoje tokių planų turi tik vienas kitas. Tačiau Amerikoje beveik nėra skirtumo tarp norinčiųjų ir pasiryžusiųjų pradėti nuosavą verslą.

Galbūt galima sakyti, kad tai irgi savotiškas evoliucijos dėsnis: vienus žmones į priekį stumia nuotykių troškimas ir neatrastos teritorijos, jie visada galvoja apie tai, kuo galėtų nustebinti pasaulį, ką naujo išrasti naudingo sau ir žmonijai. Tačiau kita dalis žmonių yra patenkinti tuo, ką turi, ir nemąsto apie išpuidingus pokyčius ar pasaulio pakeitimą. Ir tai nėra blogai, visuomenėje turi vyrauti balansas.

Tačiau Lietuvoje sutinku itin daug talentingų, kūrybingų ir ryžtingų žmonių. Ir dažnai matant tiek nerealizuotų svajonių ir vilčių pasidaro paprasčiausiai liūdna. Dažnai kalbuosi, klausiu, dėl kokių priežasčių viena ar kita idėja liko neįgyvendinta.

Jaunam žmogui sakau: „Tavo idėja puiki, kodėl neįgyvendini?“ Dažniausiai sulaukiu atsakymų, kad nėra galimybių, – reikia gauti banko paskolą, o tam būtina užstatyti butą ar namą. Ne visada yra ir ką užstatyti. Tačiau net ir pasiryžus užstatyti savo namus, tai be galo didelė auka – o jei nepasiseks? Juk tada neteksite ne tik verslo, bet ir namų. Kad ir kaip būtų keista – pagrindinė to priežastis yra paprasčiausių šiuolaikinio verslo kūrimo žinių trūkumas. Kaip kurti šiuolaikinį sėkmingą verslą, kokius principus taikyti šiuolaikiniame versle – dar itin retos žinios ne tik Lietuvoje, bet ir visame mūsų šalies regione. Deja, mūsų rinkos ekonomikai dar tik 20 metų, galbūt net nėra ir ko stebėtis, jog tik dabar pradedame susipažinti su kai kuriais dėsniais – apie juos pradėta kalbėti universitetuose, rašyti vadovėliuose.

Tikriausiai jau tokia žmogaus prigimtis, kad mums norisi sukurti kažką naujo ir idėjomis pakeisti pasaulį.

Jei pats norite būti krepšininkas, turite ne tik knygą po paranke pasikišęs vaikščioti pas patarti galinčius specialistus, bet ir dienų dienas prakaitą lieti krepšinio aikštelėje kartu su savo komanda.

Tačiau nors ir atmintinai iškalto-
mėte krepšinio žaidimo taisyklių kny-
gą, tai nereiškia, kad būsite pasiruo-
šęs žaisti aukščiausiu lygiu. Visiškai
priešingai, aikštelėje tik teorinių žinių
turintis žaidėjas gali būti vertas nulio.
Juk jis nieko nežino – nei turi patirties
žaidžiant su komanda, nei yra matęs

praktinių situacijų, galų gale toks žaidėjas nežino net ir tikrųjų
savo galimybių. Vadovėlis viso to ir negali suteikti. Galite per
dienes ir naktis skaityti apie krepšinį, analizuoti žaidimo situ-
acijas, kalbėtis su draugais apie profesionalių krepšininkų tech-
niką vienose ar kitose rungtynėse. Tačiau jei pats norite būti
krepšininkas, turite ne tik knygą po paranke pasikišęs vaikš-
čioti pas jums patarti galinčius specialistus, bet ir dienų dienas
prakaitą lieti krepšinio aikštelėje kartu su savo komanda.

Tik praktika ir galimybė mokytis iš savo klaidų leis judėti
į priekį ir siekti užsibrėžtų tikslų. Lietuvoje už krepšinio aikš-
telės ribų komandos dvasia dar dažnai pamirštama. Bet tik pa-
galvokite, kokių rezultatų būtų galima pasiekti, jei visa koman-
da ryžtingai ir motyvuotai judėtų į priekį taip, kaip krepšinio
komanda išeina į aikštelę laimėti aukso.

Turime visko, ko reikia

Tai labai paprasti ir elementarūs principai. Bet kodėl jie iki šiol ma-
tomi tik žaidimų aikštelėje ir kaip kokia legenda apie nepasiekia-
mą gėrį, egzistuojantį tik kitose šalyse, sunkiai skinasi kelią mūsų
šalyje? Mes nesame kitokie: esame talentingi ir gabūs ir turime vi-
sas galimybes būti nugalėtojais. Amerikoje pirmųjų ekonomikos
dėsnį vaikai mokosi dar paauglystėje, kišenpinigių užsidirbdami
„McDonalds“ restorane. Tad neretai Silicio slėnio vaikai per savo
laisvalaikio darbus, draugus, televiziją jau žino apie rizikos kapi-
talą daugiau, nei Lietuvoje studentai išmoksta per paskaitas.

Žinoma, mūsų šalies istorija kitokia nei Amerikos, turime dar labai daug ko išmokti. Rinkos ekonomikos dėsniai mums iš tiesų dar nauji. Tačiau pats verslas iš esmės tiek pasikeitė, kad visas pasaulis šiuo metu mokosi naujų dėsnių. Tai keičia ne tik verslo modelį – tai keičia visuomenę.

Bazinės žinios mums itin reikalingos. Ši knyga nepretenduoja į itin sudėtingą ekonomikos dėsnių analizę, tačiau norėčiau su visais pasidalyti žiniomis, jog šių dienų verslininkui nebereikia 10–30 metų patirties versle. Studentas tuščiomis kišenėmis, tačiau su gera idėja, gali sukurti įspūdingą verslą ir savo produktu pasitarnauti visuomenei.

*Studentas tuščiomis
kišenėmis, tačiau su
gera idėja, gali sukurti
įspūdingą verslą ir savo
produktu pasitarnauti
visuomenei.*

Gavusi šiek tiek žinių Lietuva jau rodo įspūdingus rezultatus. Helsinkyje vykusiame verslininkų ir jaunimo susitikime iš 100 pasiūlytų idėjų 400 profesionalių, patyrusių verslininkų atrinko 20 stipriausių. Tarp jų net 5 idėjos buvo lietuvių darbas. Šiame renginyje dalyvavo Latvijos, Lenkijos, Vokietijos, Suomijos, Norvegijos, Švedijos šalių atstovai, o lietuvičiai sugėbėjo pasiūlyti net ketvirtadalį geriausių idėjų. Juk kai kurios iš šių valstybių turi gana ilgą patirtį tiek rinkos ekonomikos, tiek įvairiuose IT ir telekomunikacijų versluose. Vadinasi, akivaizdu, kad turime idėjų, turime ir entuziazmo, betrūksta tik žinių.

Prieš penkerius metus net aš pats nežinojau, kas yra rizikos kapitalas ir kaip jis veikia. Teko pasimokyti, kol suvokiau visus naujuosius verslo dėsnius ir kaip juos taikyti šiuolaikiniame greitai besikeičiančiame pasaulyje.

Šiandien vis daugiau jaunimo susitinka, kalbasi, skaito, kartu diskutuoja įvairiuose *startup'erių* klubuose. Gyvenimas po truputį pradeda virti ir Lietuvoje. Tiesiog svarbu suprasti, kad pačioms geriausiomis ir įspūdingiausiomis idėjomis reikia žinių, o ne ištaisingų rūmų. Amerikoje jos gimė garažuose ir iki šiol tebestebina visą pasaulį. Ir, manau, kad dar ilgai stebins.

Ar imtis verslo?

Apie tortus ir pelno nesiekiančius italus. Pakeisti pasaulį ar uždirbti milijoną? Nuo keleto mokinių iki 100 mln. vartotojų. Maži verslai, dideli tikslai. Verslininkai be sentimentų. Per kelerius metus – į „Google“ viceprezidentus.

Gana sudėtinga atsakyti, ar reikėtų imtis verslo. Tik mes patys žinome, kokia veikla mums artimiausia ir leidžia įgyvendinti norus bei siekti užsibrėžtų tikslų. Tačiau, mano manymu, dažnai žmonės nesupranta verslo esmės ir praleidžia daugybę puikių galimybių.

Galbūt gali atrodyti, kad kai kurie žmonės imasi verslo, nes ieško vien finansinės naudos. Tačiau pabendravęs su skirtingais verslininkais supratau, kad piniginis atlygis tikrai nėra vienas iš stipriausių motyvų pradėti savo verslą.

Vieni imasi verslo, nes ši veikla sutampa su jų gyvenimo būdu. Pavyzdžiui, labai dažnai tokiu pagrindu veikia šeimyniniai restoranai, vynuogynai, dizaino namai, įvairios amatų dirbtuvės, viešbučiai. Tarkime, gyvenate prie jūros, turite nedidelį namelį ir vasarą jame apgyvendinate svečius. Jums patinka toks gyvenimo būdo stilius ir iš to galite užsidirbti. Tai ypač būdinga senesniems verslams, gyvavusiems XX a. pradžioje. Viešbutis, restoranas ar kita maža įmonė dažniau-

siai priklausė šeimai. Užaugęs sūnus tradiciškai perimdavo verslą.

Tokių mažų privačių verslų daug Amerikoje, Europoje. Pavyzdžiui, Italijoje paklausiau restorano savininko, kodėl jo restorane tokios mažos kainos, ir jis man atsakė, kad gaunamų pinigų pakanka jo gyvenimo stiliui. Tad pinigai šio restorano savininkui nėra pagrindinė motyvacija.

Tokio tipo verslą gana sunku prognozuoti arba su juo konkuruoti pagal klasikinės ekonomikos modelius, pavyzdžiui, kokius taikė klasikinės ekonomikos atstovai Johnas Maynardas Keynesas ir Adamas Smithas. Juk viena iš pagrindinių klasikinės ekonomikos idėjų – verslas privalo siekti didžiausio pelno.

Apie klasikinės ekonomikos idėjas rašoma daugelyje ekonomikos teorijos vadovėlių, bet žmonėms, kurie pelną gauna iš verslo, tapusio gyvenimo būdu, sunku taikyti klasikinės ekonomikos dėsnius. Minėtas restorano savininkas nenorės kelti kainos ar plėsti savo verslo. Jo veikla skirta ne tam.

Naujesni verslai, ypač atsiradus internetui, yra kitokie. Nors ir čia pasitaiko išimčių. Štai mano pusbrolis nuo pat vaikystės rašo programas žaidimams, vėliau įkūrė kompaniją „Eligo Games“. Tačiau į žaidimų pasaulį jis pasinėrė ne tam, kad užsidirbtų. Jį tiesiog be galo domina pats kūrybos procesas. Jo tikslas, kaip ir daugelio, užsidirbančių iš savo gyvenimo būdo, – daryti tai, kas malonu!

Tobulybės paieškos dažnai atsiperka

Naujuose verslo modeliuose veikia kitokie dėsniai ir jie nėra paremti vien gyvenimo būdo diktuojamo ritmo. Mano manymu, labiausiai motyvuoti verslą kurti tie žmonės, kurie trokšta pakeisti pasaulį. Noras padaryti kažką nepaprasto tampa stipriausiu postūmiu imtis verslo.

Labiausiai motyvuoti verslą kurti tie žmonės, kurie trokšta pakeisti pasaulį.

Tai ypač prasminga, nes žmogus, įgyvendinęs savo idėją, pajunta vidinį pasitenkinimą. Tačiau kaip ir versle, gimusiame iš gyvenimo būdo, taip ir žmogui, savo idėja norinčiam pakeisti pasaulį, pinigai nėra svarbiausias tikslas. Verslininkui, parduodančiam savo idėją, labiausiai rūpės ją tinkamai įgyvendinti ir paskleisti, o ne iš jos gauti didžiausią pelną.

Dažniausiai tokioms kompanijoms ypač svarbi kokybė. Steve`as Jobsas kūrė „iPhone“, „iPad“ ir kitus naujausios kartos įrenginius ne todėl, kad norėjo iš to užsidirbti. „Apple“ tuo metu ir taip buvo be galo turtinga. S. Jobsas kūrė šiuos produktus, nes buvo perfekcionistas ir siekė tobulybės.

Tikiu, kad žmonės, versle besistengiantys įgyvendinti savo idėją, dažniausiai laimi, nes puoselėdami savo idėją natūraliai siekia geriausios kokybės ir ilgalaikės ekonominės naudos.

Tačiau jei kompanijos vadovas nori gauti vien didžiausias pajamas iš savo verslo, jis gaus ir trumpalaikę su tuo susijusią ekonominę naudą. Norėčiau prisiminti klasikinį pavyzdį apie torto kepėją. Jei kepėjas nusprendė, kad gali užsidirbti iš to, jog naudos prastesnį cukrų ar į tešlą įmaišys ne tokio gero, kaip įprastai, sviesto, jo išlaidos bus kur kas mažesnės. Iš kitokių ingredientų iškeptas tortas gali skirtis labai nedaug. Deja, pirkejas tai pastebės ir kito gaminio iš šio kepėjo nebepirks.

Tad iš tiesų: jei sieksime didžiausio pelno, o ne kokybiško produkto ar tobulos idėjos – galime labai apsirikti. Žmonės, kuriems visų pirma rūpi gera idėja, sukuria geresnį produktą ir laimi finansiškai.

Man pačiam teko sukurti daugiau nei 20 verslo idėjų. Tuo metu mobiliųjų telefonų aplikacijų projektas „GetJar“ net nebuvo kurtas kaip komercinis verslo projektas. Tai visų pirma buvo bendruomeninis projektas, mums ypač rūpėjo aplikacijas išbandyti su kuo daugiau mobiliųjų telefonų. O jų rinkoje buvo tūkstančiai! Darbe neturėjome tiek, kiek reikėjo.

Tad nusprendėme sukurtas aplikacijas dėti į interneto svetainę ir leisti jas nemokamai parsisiųsti bei išbandyti bet



Verslo pradžia – kaip makaronų mėtymas ant sienos:
prilips arba ne

kuriam vartotojui. Kadangi projektas buvo bandomasis ir mums labai brangus – kokybė buvo itin svarbi. Vėliau pamatčiau, kad daugelis žmonių nori naudotis nemokamomis telefonų aplikacijomis. Tad po metų nekomercinės „GetJar“ veiklos supratau, kad ši idėja turi didelę paklausą ir iš jos galima daryti verslą.

Žinoma, kiekvienas iš mūsų sėkmę matuojame skirtingai. Vieniems sėkmė yra naujos pareigos darbe, kitiems – visuomeninė padėtis, tretiems sėkmės matas – pinigų kiekis banke. Asmeniškai man, kaip ir mano pažįstamiems kolegoms verslininkams, sėkmė yra tai, kiek žmonių pasaulyje naudojami sukurta paslauga ar produktas. Tad jausmas, kad dabar „GetJar“ aplikacijų buvo atsisiųsta net 3 mlrd., kai Žemėje gyvena tik 7 mlrd. žmonių, – nepaprastas.

Galbūt sėkmę matuoti pagal tai, kaip plačiai pasklinda mintys ir subrandinta idėja, išmokau dar studijuodamas Vilniaus universite. Būtent studijų metais kambario

Man ir mano pažįstamiems kolegoms verslininkams sėkmė yra tai, kiek žmonių pasaulyje naudojami sukurta paslauga ar produktas.

nuomai pinigų užsidirbau vaikus mokydamas anglų kalbos, ruošdamas juos anglų kalbos egzaminui. Jau tada pastebėjau, kad perduoti žinias ir stebėti, kaip mokinsys po kiekvienos pamokos moka vis daugiau, yra iš tiesų labai gera. Jam žinios suteikė daugiau galimybių tobulėti. Tuo studijų laikotarpiu 1995–2000 metais supratau, kad kurti tai, kas yra naudinga, tai, kas gali kitiems padėti siekti naujų tikslų ar galimybių, yra labai malonus darbas.

Universitete taip pat gana anksti pamačiau, kaip greitai auga internetas, ir suvokiau, kad itin sparčiai didėja ir poreikis kurti interneto svetaines. Verslininkai taip pat turėjo įveikti šį iššūkį ir pristatyti savo verslą naujoje internetinėje erdvėje.

Dar vaikystėje net nepradėjęs eiti į mokyklą tėvų inžinierių dėka jau pažinau kompiuterį. Žinoma, aštuntojo dešimtmečio pradžioje tai buvo milžiniškos DVK dėžės juodu ekranu ir žaliomis raidėmis. Tačiau domėjimasis programavimu ir kompiuteriais išliko visam gyvenimui, nors to profesionaliai niekada nestudijavau.

Atsiradus paklausai svetainių kūrimas greitai tapo vienu iš didžiausių mano užsiėmimų studijų metu. Be to, internetas taip pat leido pajusti ir grįžtamąjį ryšį – tik kur kas didesnį. Vienas iš pirmųjų mano klientų buvo Kauno viešbutis „Takioji Neris“. Iš tiesų tuo metu buvo be galo egzotiška, kad sukurta interneto svetaine naudojasi šimtai žmonių visame pasaulyje. Amerikiečiai, australai aplankė svetainę, pamatė nuotraukas ir po to atvyko į Kauno viešbutį. Suvokiau, kad internetas vienu metu leidžia pasiekti kur kas daugiau žmonių nei bet kuri kita tradicinė priemonė. Norėjau išnaudoti šią galimybę.

Naujausiu mūsų projektu „GetJar Gold“ jau pasinaudojo 100 mln. vartotojų. Tai yra beveik 33 tokios šalys kaip Lietuva! Tačiau dar nuo tada, kai mokiau anglų kalbos, iki šiol darbe džiaugiuosi tuo, jog mintys ir perduota idėja žmonėms, kad ir kurioje pasaulio dalyje jie būtų, leidžia siekti naujų tikslų ir atveria daugiau galimybių.

Tačiau kiekvienas iš mūsų turi pats apsispręsti, koks tikslas jam svarbiausias. Jau fenomenu tapusio „Facebook“ įkūrėjas Markas Zuckerbergas atvirai dalijasi mintimis, kad kuriant

Daug sėkmingų kompanijų pasiekė įspūdingų rezultatų ne todėl, kad troško pelno, o dėl to, jog tikėjo savo idėja.

ši unikalų socialinį tinklalapį pagrindinis jo tikslas buvo pakeisti pasaulį. Padaryti, kad bendrauti būtų daug paprasčiau ir įdomiau. Ši idėja nebuvo komercinės prigimties.

M. Zuckerbergas ragina: „Nepradėk eilinio verslo, sukurk kažką fundamentalaus“ (angl. *Don't just start a company, do something fundamental*).

Kompanijos „Google“ steigėjai Larry'is Page'as ir Sergey'us Brinas dar 1996 metais sukūrė visiškai naują paieškos algoritmą, kuris leido ieškoti informacijos ir ją patogiai rūšiuoti. Ilgą laiką šis išradimas net nebuvo komerciškai pritaikytas. Teko jį ilgai tobulinti, daug investuoti, kol pagaliau buvo atrastas verslo modelis, padaręs kompaniją labai turtingą. Daug sėkmingų kompanijų pasiekė įspūdingų rezultatų ne todėl, kad troško pelno, o dėl to, jog tikėjo savo idėja.

Kaip jau minėjau, šio verslo tipo misija kitokia – verslininkai, kurie įgyvendina savo idėjas, nebūtinai sieks mažiaušios savikainos ir didžiausios prekės ar paslaugos kainos. Jie nesivadovaus klasikinės ekonomikos dėsniais ir svarbiausiu savo tikslu neįvardys pelno. Nesilaikau nuomonės, kad turtas yra blogis. Tačiau kad ir koks tikslas bebūtų, pinigai yra tik priemonė. Žinoma, moderni aplinka keičia ir greitį, per kurį galima sulaukti norimų rezultatų. Anksčiau milijardo vertės verslui sukurti prireikdavo 10 metų. Pavyzdžiui, viešbučių tinklo nebuvo įmanoma sukurti greičiau nei per dešimtmetį. Skaitmeninių technologijų amžiuje laikas, per kurį galima gauti norimus rezultatus, yra daug trumpesnis.

Greičiausiai išaugusia kompanija šiuo metu laikomas grupinio apsipirkimo portalas „Groupon“ ir internetinių žaidimų kompanija „Zynga“.

„Zynga“ vertė per ketverius metus išaugo nuo 0 iki 7 mlrd. JAV dolerių, o portalo „Groupon“ vertė per trejus metus – 13 mlrd. JAV dolerių. Tačiau lyderis šioje srityje išlieka „Facebook“. Socialinio tinklalapio vertė per aštuonerius metus pasiekė rekordinę sumą – 100 mlrd. JAV dolerių.

Didžiausias pelnas tenka tik dirbantiems kokybiškai

Finansinė laisvė yra labai galingas veiksnys. Pinigai padeda įgyvendinti daug norų, patenkinti nemažai įvairių poreikių, leidžia jaustis saugiau dėl savęs ir savo šeimos ateities.

Iš to, ką pastebiu Silicio slėnyje ir savo aplinkoje Lietuvoje, galiu pasakyti, kad visų pirma, kaip aptariau anksčiau, domiuoja siekis įgyvendinti idėją, tačiau vis dėlto antroje vietoje – noras užsidirbti.

Nemažai verslininkų pradeda verslą vien tam, kad uždirbtų kuo daugiau pinigų. Mano manymu, apie 30 proc. verslininkų Amerikoje, Didžiojoje Britanijoje bei Vakarų Europoje suinteresuoti kurti ir parduoti verslus tik dėl finansinės naudos. Vadinamieji serijiniai verslininkai (angl. *serial entrepreneur*) nejučia sentimentų sukurtam produktui ar paslaugai ir laukia kuo didžiausio pelno. Čia jau galima taikyti klasikinės ekonomikos dėsnius, kurie padeda pasiekti geriausių rezultatų. Tačiau ir šiuo atveju sėkmė dažniausiai applanco tuos, kurie kuria kokybišką prekę ar paslaugą.

Tipišku serijiniu verslininku galėčiau pavadinti savo draugą Amerikoje Omarą Hamoui, kuris ir man padėjo perprasti Silicio slėnio modelį. Savo mobiliųjų reklamų verslą „AdMob“ jis pradėjo nuo prekybos reklama „GetJar“ platformoje. Išplėtojęs verslą po kelerių metų jis kompaniją pardavė „Google“ už 750 mln. JAV dolerių. Net ir po šio sėkmingo sandorio Omaras toliau investuoja ir kuria naujus verslus.

Kitas pažįstamas – įdomi ir kūrybinga asmenybė Andrey'us Andreevas – Rusijoje sukūrė ir išplėtojo internetinės

reklamos kompanijas „SpyLog“, „Be-gun“ bei pažinčių portalą „Mamba“ ir visus šiuos verslus sėkmingai par-davė. Šiuo metu Andrey’us vadovauja kitam paties sukurtam verslui – soci-aliniam pažinčių tinklalapiui „Badoo“. Ši svetainė dabar verti-nama daugiau nei 2 mlrd. JAV dolerių.

*Kompanijai priėmus
nors vieną investuotoją,
siekiantį finansinės naudos,
vadovas nebeįgyvendina
vien savo tikslų.*

Tad beveik visos didžiausios kompanijos ir korporacijos trokšta gauti maksimalią finansinę grąžą. Kaip minėjau, Ste-ve’as Jobsas, Markas Zukcerbergas, Larry’is Page’as ir Sergey’us Brinas vadovauja labai didelėms kompanijoms ir visų pirma nori įgyvendinti savo idėjas. Tačiau antras šių kompanijų tiks-las – gauti kuo didesnę finansinę grąžą.

Kompanijai priėmus nors ir vieną investuotoją, siekiantį finansinės naudos, vadovas nebeįgyvendina vien savo tikslų. Jis atstovauja akcininkų finansiniams interesams.

Pavyzdžiui, akcininkams mažų mažiausiai gali rūpėti keisti pasaulį ar prisitaikyti prie kompanijos steigėjo gyvenimo būdo. Pagrindinis jų tikslas – iš investuotų pinigų gauti mak-simalią naudą. Investuotojai kompanijai dažniausiai nejaučia sentimentų.

Tad priėmus investicijas reikėtų būti atviram. Ypač tokiu atveju, kai vadovo ir akcininkų interesai gali skirtis. Reikėtų pasakyti, tarkime, kad norite sukurti nepaprastą produktą, ir pabrėžti, jog priimate indėlį, bet negalite garantuoti, kad kom-panija gaus didžiausią finansinę grąžą. Taip, jums gali pavykti nemažai uždirbti, bet jūsų tikslas, pavyzdžiui, nėra uždirbti kuo daugiau.

Jei kompanija nedidelė ir akcininkų ratas siauras, susitarti gali būti nesudėtinga. Tačiau kai bendrovė tampa atvira ir ak-cijos pradedamos pardavinėti biržoje, tada jau vadovo užduo-tis – siekti didžiausios finansinės naudos ir uždirbti didžiausią grąžą investuotojams.

Mažas verslas padės turint didelių tikslų

Kartais iš tiesų atrodo, kad žmonės tinkamai neįvertina visos verslo teikiamos naudos. Žinoma, galbūt ne kiekvienas svajoja apie nuosavą verslą ir ne kiekvienas norėtų imtis tokios atsakomybės. Tačiau net jei jūsų ir nedomina savarankiškas verslas, o norite įsidarbinti didelėje kompanijoje, užimti aukštas pareigas ir gauti garantuotą atlyginimą – nuosavas verslas jums gali padėti kuriant net pačius ambicingiausius ateities planus. Visų

Visų pirma, įkūrę savo verslą būsite pats atsakingas už tai, kokias pareigas užimsite.

pirma, įkūrę savo verslą būsite pats atsakingas už tai, kokias pareigas užimsite.

Juk kuo kompanija didesnė, tuo joje daugiau darbuotojų. Tad kandidatų į vieną poziciją labai daug ir tikimybė, kad

būsite paaukštintas, gali būti labai maža. Be to, mažai tikėtina ir tai, kad didelė kompanija staiga ims ir padvigubės ar per mėnesį bus įkurtas naujas skyrius. Tad kopti karjeros laiptais gali tekti labai ilgai.

Bet, kaip jau minėjau, mažoje kompanijoje šie procesai kur kas greitesni, į paaukštinimą žiūrima ne taip biurokratiškai. Tarkime, didelėse korporacijose aiškiai nurodyta, koks turėtų būti kandidato į konkrečią poziciją išsilavinimas ir kokias kitas sąlygas jis turėtų atitikti, o mažoje įmonėje pareigybių pasiskirstymas gali būti tiesiog kolegų susitarimo reikalas.

Jei sukūrus naują kompaniją sekasi – laukia dvi išeitys. Visų pirma, sėkmės atveju kompanijos akcijos bus parduodamos biržoje. Antra, jūsų verslą norės nupirkti didelė kompanija. Tikimybė, kad teks parduoti savo verslą, yra net 20:1. Be to, perpirkimo atveju dažnai nutinka taip, kad nupirkto kompanijos darbuotojų pareigybės nesikeičia.

Net jei pareigos ir bus vienu laipteliu žemesnės, visada išlaikomas aukštas pareigybių lygis. Ir jei vietoje prezidento jums teks viceprezidento postas, bus skirtas 300–500 tūkst. dolerių atlyginimas per metus. Tai ypač būdinga Amerikai. Tad sukūrę

nuosavą verslą ir sėkmingai jį plėtoję trejus metus, ketvirtais metais galite parduoti ir užimti labai aukštas pareigas didelėje kompanijoje. Pradėję tokių pareigų siekti nuo nulio didelės kompanijos viduje, užtruksite dešimtmetį ar net dar ilgiau. Jums teks konkuruoti su tūkstančiais kolegų, kurie stengsis gauti tą patį, ką ir jūs.

Man tenka dažnai sutikti verslininkų, apsisprendusių ne išlaikyti sėkmingą verslą, o jį parduoti ir paspartinti lipimą karjeros laiptais.

Pavyzdžiui, mano draugas Omaras Hamoui savo mobiliųjų reklamų kompaniją „AdMob“ po ketverių metų parduovė „Google“. Jis iš karto buvo paskirtas „Google“ kompanijos viceprezidentu. Jei savo karjerą Omaras būtų pradėjęs „Google“ nuo žemiausio laiptelio, užimti tokias aukštas pareigas būtų buvę be galo sudėtinga. Juk 2012 metais čia dirbo beveik 54 tūkst. darbuotojų!

Be to, net jei ir nuspręsite neparduoti įmonės, o tiesiog iš jos išeiti ir savarankiškai siekti karjeros didelėje kompanijoje, jūsų pareigos turės didelę įtaką tolimesnei karjerai. Net jei ir gana nesudėtingai gavote viceprezidento postą mažoje įmonėje, tačiau pokalbyje su tokiomis kompanijomis kaip „Google“, „Microsoft“ arba „Yahoo“ tai gali būti itin reikšminga. Galėsite kalbėtis dėl daug aukštesnių pareigų nei prieš tai, kai viceprezidento posto jūsų gyvenimo aprašyme nebuvo.

Puikus pavyzdys – lietuvis programuotojas Domas Mituzas. Dar gyvendamas Lietuvoje jis turėjo rimtą tikslą – norėjo dirbti didelėje JAV IT kompanijoje. Žinoma, tai padaryti nėra lengva. Tačiau jo turimas žinias ir kvalifikaciją įvertino „Wikipedia“. Domas prie šios pelno nesiekiančios bendruomenės prisidėjo nemokamai. Bet tai jam leido padirbėti prie itin didelių, kilnių ir labai naujoviškų projektų. Ši veikla jam davė daug patirties ir padėjo užsitarnauti gerą vardą savo srityje.

Tad padirbėjęs „Wikipedia“ Domas toliau siekė savo užsibrėžto tikslo ir vėliau buvo pakviestas į „Facebook“. Manau,

kad Domo pavyzdys įrodo, jog kopimas karjeros laiptais turi būti apgalvotas ir nuoseklus. Juk be patirties ir užsitarnauto vardo vargu ar būtų pavykę įsidarbinti vienoje garsiausių šių dienų kompanijų pasaulyje.

Kitas pažįstamas Patrickas Morkas mūsų kompanijoje pradėjo dirbti dar 2007 metais. Tuo metu „GetJar“ buvo dar nedidelė įmonė ir suteikti jam rinkodaros viceprezidento pareigas nebuvo sunku. Atstovaudamas mūsų kompanijai Patrickas aktyviai dalyvavo konferencijose, rašė rinkos apžvalgas, dalijo interviu. Ši veikla padėjo jam tapti žinomam savo srityje. Jau po kelerių metų Patrickas įsidarbino „Google“ ir buvo paskirtas rinkodaros direktoriumi. Be to, darbas mūsų kompanijoje jam padėjo ne tik kilti karjeros laiptais, bet ir atnešė finansinės naudos. Kaip vienas iš kompanijos vadovų, Patrickas gavo ir „GetJar“ akcijų.

Kaip tapti verslininku?

Kaip kurti verslą nebūnant verslininku.

Kodėl Marką Zuckerbergą „Facebook“ samdo už 1 JAV dolerį. Specialistų patarimai, būtini sėkmingai verslo pradžiai. Maža kompanija traukia profesionalus. Pasirinkę investuoti, rizikuojate labiausiai, bet investavę tinkamai, laimite daugiausiai.

Gana dažnai kalbama, kad verslininkas ir samdomas darbuotojas yra dvi labai skirtingos ir viena nuo kitos nutolusios pozicijos. Įsivyravusi nuomonė galbūt net nulemia ir pasirinkimą – samdomas darbuotojas gali manyti, jog savarankiškas verslas neleis toliau siekti gerų rezultatų kasdienėje veikloje.

Iš tikrųjų versle nėra viskas vien juoda ar balta. Būdų dalyvauti šioje veikloje yra gana nemažai. Verslumo laipsnį lemia turima įmonės nuosavybė, gaunamas atlyginimas, užimamos pareigos ir jūsų investicijos.

Visų pirma, verslininką nuo samdomo darbuotojo skiria indėlis į patį verslą. Juk verslininkas turi tikėti savo idėja, sukurti įmonę, įdarbinti darbuotojus, sugalvoti verslo kryptis, pakviesti dirbti geriausius specialistus, investuoti ir rūpintis, kad įmonei sektųsi. Kiek daug darbų reikia nudirbti vienu metu. Tai itin didžiulė rizika. O per pirmus metus iš dešimties kompanijų išgyvena tik viena. Tikimybė, kad nepasiseks,

Viceprezidentas mažoje įmonėje bus daug didesnis verslininkas nei saugų postą užimantis „Google“ viceprezidentas.

sunkus darbas nuplauks ir visiems teks skirstytis, – labai didelė. Atsakomybė, tenkanti pirmais metais, nubalina ne vieno vadovo plaukus!

Tokia rizika mažoje naujoje kompanijoje savotiškai visus paverčia verslininkais. Viceprezidentas mažoje įmonėje bus daug didesnis verslininkas nei saugų postą užimantis „Google“ viceprezidentas.

Taip yra todėl, kad samdomas darbuotojas didelėje, patikimoje kompanijoje beveik nerizikuoja. Įsitvirtinusi įmonė juk neišnyks per metus.

Tačiau ne visi nori ir gali būti įmonių kūrėjai ir steigėjai. Jei nuspręsite, kad tokia rizika jums nepatinka, šiuolaikiniai verslo modeliai jums vis tiek leis būti verslininku net ir įmonėje, kurioje esate samdomas. Naujuose verslo modeliuose dažnai galime pamatyti, kad samdomi darbuotojai kompanijoje ne tik dirba, bet ir turi kompanijos nuosavybės – yra akcininkai arba turi opciją.

Praktika, kai įmonės nuosavybės gali įsigyti samdomi darbuotojai, – visiškai nepaplitusi Lietuvoje. Mūsų šalyje samdomas darbuotojas dažniausiai gauna tik sutartą atlyginimą. JAV, Vakarų Europoje, D. Britanijoje modernių įmonių nuosavybė priklauso ir jos darbuotojams. Tai vienas iš svarbiausių naujųjų verslo modelių požymių.

Kas ta nuosavybė?

Yra du būdai, kuriais samdomi įmonės darbuotojai gali įsigyti įmonės turto. Pirmas būdas leidžia iš karto nusipirkti įmonės akcijų arba labai išskirtiniais atvejais akcijos netgi išmokamos kaip priedas prie atlyginimo. Antras būdas – įmonė savo darbuotojams už atliktą darbą skiria atlyginimą ir suteikia teisę įsigyti akcijų arba, kalbant verslo kalba, sakoma, kad jums prie atlyginimo bus pridėtas opcionas. Tad vėliau, įmonei nuspre-

dus parduoti akcijas arba patekti į biržą, opciono savininkai galės įsigyti akcijų už tam tikrą, iš anksto sutartą kainą.

Pavyzdžiui, į įmonę atėjęs naujas darbuotojas gauna 1 proc. įmonės akcijų opcioną. Sutariama, kad jis galės nusipirkti tam tikrą įmonės akcijų kiekį po 1 dolerį už 1 akciją. Darbuotojas šių akcijų neprivalo pirkti, bet jam suteikiama tokia teisė.

Po trejų metų sėkmingo darbo įmonėje auga ir akcijų vertė. Tarkime, jums atėjus į įmonę akcija kainavo 1 JAV dolerį, o po kelerių metų sėkmingo darbo – 3 JAV dolerius. Kaip darbuotojas, turintis opcioną, galite įsigyti akciją už sutartą pradinę 1 JAV dolerio kainą ir parduoti ją už 3 JAV dolerius.

Suteiktą teisę įsigyti akcijų galite realizuoti net ir išėję iš įmonės. Pavyzdžiui, buvęs vadybininkas mato, kad jam apsimoka realizuoti savo teisę įsigyti akcijų už sutartą kainą, nusprendžia akcijas pirkti ir parduoti už jau esamą rinkos kainą.

Mažoje, neseniai susikūrusioje įmonėje vadovas kaip priėdą prie atlyginimo gali gauti nuo 3 iki 10 proc. visų turimų įmonės akcijų opcioną. Viceprezidentui bus suteikta teisė įsigyti jau kur kas mažesnę kiekį įmonės akcijų – nuo 1 iki 2 proc., vadybininkui – nuo 0,01 iki 0,1 procento.

Manau, jog niekas labiau nemotyvuoja – kaip galimybė dirbti savo ir įmonės labui. Juk nuo to, kaip dirbate jūs, jūsų kolegos, kaip kompanija įgyvendina užsibrėžtus tikslus, didėja ir kompanijos finansinis priaugis – o tai naudinga visiems.

Kuo mažesnė įmonė, tuo ji gali augti greičiau. Ir atvirkščiai, itin didelė kompanija auga lėtai. Įmonei pradėjus veiklą nuo 1 mln. apyvartos, ją patrigubinti per metus nėra sunku. Užtat daug sunkiau pasiekti, kad 300 mln. apyvarta padidėtų iki 1 mlrd. Tad būti verslininku ir užsidirbti iš vertės priaugio mažoje kompanijoje – kur kas daugiau galimybių.

Didelės kompanijos, tokios kaip „Microsoft“, savo darbuotojams prie atlyginimo prideda ne galimybę įsigyti akcijų, o pačias akcijas. Žinoma, ir akcijų kiekis bus ganėtinai mažas, pavyzdžiui, pasamdytas naujas „Microsoft“ aukštas pareigas

užimsiantis darbuotojas turės teisę tik į šimtąją ar dar mažesnę akcijos procento dalį.

Tačiau labai dažnai didelėse kompanijose, tokiose kaip jau minėtoje „Microsoft“ arba „Facebook“, „Zynga“, „Groupon“, „Yahoo“, akcijų turi kiekvienas įmonės darbuotojas – nuo viceprezidento iki valytojos. Skiriasi tik turimų akcijų kiekis. Tarkime „Yahoo“ vadovė Marissa Mayer gauna 60 mln. JAV dolerių atlyginimą per metus, didžioji dalis šios sumos mokama kompanijos akcijomis. Paprastai į kompaniją atėjęs naujas viceprezidentas ar direktorius turi teisę įsigyti apie 1 proc. įmonės nuosavybės.

Kaip jau minėjau, mažesnėse įmonėse gauti įmonės akcijų, kaip ir siekti karjeros, yra kur kas lengviau. Įsivaizduokite, kaip dabar džiaugiasi tie žmonės, kurie priėmė sprendimą ir atėjo į „Facebook“, „Zynga“, „Groupon“, „Yahoo“, kai jos buvo tik susikūrusios ir labai mažos.

Galimos labai įvairios turimų akcijų, užimamų pareigų ir gaunamo atlyginimo kombinacijos. Pavyzdžiui, galima turėti 90 proc. įmonės akcijų ir gauti 100 tūkst. JAV dolerių atlyginimą per metus bei užimti viceprezidento postą. Galima būti samdomu IT inžinieriumi mažoje kompanijoje, gauti 30 tūkst. JAV dolerių per metus ir turėti 0,1 proc. akcijų opcioną.

Skirtinga šių veiksmių kombinacija, kai galima įsigyti įmonės akcijų ir rūpintis jų sėkme, – kiekvienam darbuotojui leidžia dalyvauti versle ir būti verslininku. Skiriasi tik rizikos laipsnis.

Steigėjas tampa samdomu darbuotoju

Samdomas darbuotojas, turėdamas akcijų ar opcioną, niekada taip nerizikuos, kaip steigėjas. Jei steigiate kompaniją vienas, ant jūsų pečių guls ir visi rūpesčiai. Tačiau jums priklausys visas įmonės akcijų paketas, kaip kad man įsteigus „GetJar“ priklausė 100 proc. akcijų. Tad jei verslą kuriate vienas, iš pat

pradžių nuosavybės įmonėje turėsite kur kas daugiau nei bet kas kitas visoje kompanijoje.

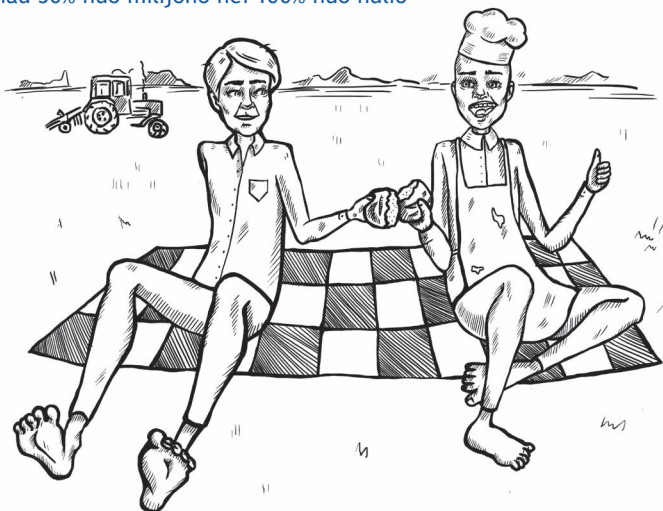
Pastebėjau, kad Lietuvoje ir Rytų Europoje verslininkai nelinkę dalytis akcijomis. Nenorima parduoti akcijų investuotojams, o ką jau kalbėti apie tai, kad akcijomis būtų atsiskaityta už darbą įmonėje.

Verslo pasaulyje, kurį man tenka stebėti, priešingai nei Lietuvoje, labai retai įmonės steigėjas, kuriam iš pradžių priklauso 100 proc. akcijų, išlaiko tokią dalį nuosavybės po metų. Po įmonės įkūrimo per pirmą, antrą investavimo į įmonę etapą įkūrėjas gali sumažinti turimas akcijas perpus, o kitus 10 proc. paskirstyti įmonės darbuotojams.

Tačiau net ir turėdamas tik nedidelę akcijų dalį, steigėjas gali labai efektyviai valdyti įmonę ir kontroliuoti jos veiklą, kaip tai sėkmingai daro Markas Zuckerbergas, Sergey'us Brinas, Larry's Page'as. Nė vienas jų neturi daugiau nei 30 proc. įmonės akcijų.

Naujieji verslo modeliai sukuria tokią aplinką, kurioje ne tik samdomi darbuotojai kuria verslą, bet ir atvirkščiai. Vers-

Geriau 50% nuo milijono nei 100% nuo nulio



lininkas, pats įsteigęs verslą, po tam tikro laiko valdo tik dalį įmonės akcijų paketo, kaip ir kiti samdomi darbuotojai už darbą įmonėje gauna atlyginimą.

Atlyginimas rodo jūsų indėlį kompanijoje

Atlyginimas, arba, kitaip tariant, kompensacija už atliktą darbą, taip pat lemia jūsų verslumo lygį kompanijoje. Tradicinėse didelėse Europos korporacijose atlyginimas, kaip ir Lietuvoje, yra vienintelė kompensacijos forma už darbą.

Lietuvoje daug verslininkų po įmonės įkūrimo gyvena iš to, ką uždirba jų akcijos, – iš dividendų. Įmonėje vadovu dirbantis steigėjas sau paskiria protingai mažą atlyginimą ir kitas pajamas gauna iš įmonės dividendų, pelno iš akcijų, kuris lieka atskaičius mokesčius ir apmokėjus kitus įsipareigojimus.

Jei esate vienintelis įmonės įkūrėjas, jums priklauso 100 proc. įmonės akcijų. Tad tikėtina, kad jums labiau apsimokės gauti piniginę grąžą per dividendus. Lietuvos, kaip ir daugelio kitų šalių įstatymai, nustato mažesnius mokesčius kapitalo prieaugiui nei atlyginimui. Kitaip tariant, valstybė apmokestina atlyginimą labiau nei įmonės kapitalo prieaugį ir taip skatina verslumą. Jei esate vienintelis akcininkas – jums iš tiesų tai apsimoka. Nes visas pelnas, kurį uždirba akcijos, lieka jums. Tačiau jei yra daugiau akcininkų arba prie jūsų prisideda investuotojai, su kuriais teks dalytis akcijomis ir įmonės kapitalo prieaugiu, kapitalo prieaugį jau turėsite dalytis su visais akcininkais. Gauti vien minimalų atlygimą ir likusią kompensaciją iš įmonės pelno – dividendų – jums neapsimokės.

Naujojo tipo versluose apskritai taikoma visai kitokia praktika. Nuo pat pradžių tiek įmonės prezidentas, viceprezidentas ar samdomas darbuotojas gauna normalų rinkos atlyginimą ir įmonės uždirbtą pelno dalį.

Norėčiau pabrėžti, kad verslininkas, įsteigęs įmonę, atlyginimą turėtų gauti dėl dviejų priežasčių. Žinoma, galbūt gali

atrodyti, kad, kaip sėkmingas įmonės steigėjas, verslininkas jau ir taip visko turi pakankamai ir galbūt jam nieko neberekėtų. Tačiau įmonei augant jis irgi kartu su visais dirba, kiekvieną dieną investuoja savo laiką, mintis ir kitus išteklius. Tad visiems, dalyvaujantiems įmonės augimo procese, priklauso ir atlyginimas. Įmonės steigėjas sau moka atlyginimą pagal rinkos kainą ir uždirba iš kapitalo prieaugio.

Aišku, itin sėkmingame versle pasitaiko įdomių išimčių. Štai Markas Zuckerbergas gauna 1 JAV dolerio atlyginimą per visus metus. Nes bet koku atveju rinkos atlyginimas bus mažas palyginti su tuo, kokį gauna „Facebook“ iš kapitalo prieaugio. 1 JAV dolerio atlyginimą dėl tos pačios priežasties pasirinko ir Steve'as Jobsas.

Mažas kompanijas renkasi ir profesionalai

Naujojo verslo tipo įmonėje, tiek turinčioje ilgametę patirtį, tiek susikūrusioje visai neseniai, darbuotojams bus mokami labai panašaus dydžio atlyginimai. Tad viceprezidentas „Yahoo“ ir viceprezidentas mažoje ir niekam nežinomoje kompanijoje gali tikėtis panašaus 200 tūkst. JAV dolerių atlyginimo per metus.

Viceprezidentas „Yahoo“ ir viceprezidentas mažoje niekam nežinomoje kompanijoje gali tikėtis panašaus 200 tūkst. JAV dolerių atlyginimo per metus.

Be to, mažoje kompanijoje dirbantis specialistas turės kur kas daugiau galimybių gauti daugiau akcijų. Dėl šios priežasties gana dažnai aukštas pareigas didelėse įmonėse užimantys specialistai dirba ir mažose įmonėse. Tad net ir tris darbuotojus turinti įmonė gali pritraukti specialistų, dirbančių savo srityje po 20 metų.

Dėl naujųjų verslo modelių suteikiamų galimybių kurti verslą į mažas įmones Silicio slėnyje ateina daug talentingų ir darbščių žmonių. Europoje į mažą įmonę pritraukti profesionalų beveik neįmanoma.

Teko pastebėti, kad nei Lietuvoje, nei Rytų Europoje neišnaudojama kita labai svarbi pozicija – narystė valdyboje.

Žinoma, įmonių valdymas Silicio slėnyje ir Lietuvoje labai skiriasi. Lietuvoje dažnai įmonės vadovas yra įmonės direktorius, o valdyba – tik labai formalus organas. Nors ir numatyta steigimo dokumentuose, dažnai veikia tik formaliai. Gaila, kad dažnai sprendimai priimami be posėdžių tik formaliai užpildžius dokumentus.

Amerikoje kompanijos vadovas dažnai yra samdomas darbuotojas ir pavaldus valdybai. Tik susirinkus valdybai sprendžiamas kompanijos likimas, veiklos kryptys ir kiti susiję klausimai. Geras valdybos darbas atneša sėkmę ne tik įmonei, bet ir patiems valdybos nariams.

Dažnai į valdybą patarti kviečiami žinomi ir savo srityje patyrę, daug pažinčių turintys žmonės. Nors patarėjo pareigybė įmonėje gali būti ilgalaikė, ji nereikalauja kasdienio darbo. Jei profesionalas jūsų įmonei skirtų tik keletą valandų net ir per visus metus – jos itin naudingos. Įsivaizduokite, jei tik pradėję verslą, turėtumėte galimybę patarimų gauti iš „Microsoft“ viceprezidento. Jo žinios, turimi kontaktai ir patirtis augančios kompanijos darbuotojams suteiktų tokios praktinės naudos, apie kurią kartais net ir svajoti būtų pernelyg drąsu.

Be to, kompanija dėl tokio valdybos nario įgautų didelę vertę. Patarti augančiai kompanijai taptų naudinga ir pačiam patarėjui – už darbą kompensuojama ne tik simboliniu atlyginimu, bet ir įmonės akcijomis, tarkim, 1–2 procentais.

Pavyzdžiui, mūsų kompanijai „GetJar“ patarė Heikki Mäkipjarvi. Jis turėjo daug patirties „Nokia“ kompanijoje, pažinojo visus jos aukšto rango darbuotojus. Juk mes dirbame telekomunikacijų srityje ir mums tokia pažintis bei galimybės buvo labai reikalingos. Heikki dėka galėjome susitikti ir aptarti verslo klausimus su „Nokia“ viceprezidentais vos per keletą dienų. Jei Heikki nebūtų padėjęs, toks susitikimas apskritai nebūtų

įmanomas! O už žinias ir pagalbą patarėjui mes atsilyginome „GetJar“ akcijomis.

Ši praktika, kai vienos įmonės aukštas pareigas užimantis žmogus dalyvauja mažos kompanijos valdy-

Praktika, kai vienos įmonės aukštas pareigas užimantis žmogus dalyvauja mažos kompanijos valdybos veiklose, itin dažna naujojo verslo įmonėse.

bos veiklose, itin dažna naujojo verslo įmonėse. Lietuvoje kol kas tokia pagalba naudojama labai nedrąsiai. Pavyzdžiui, „Omnitel“ vadovo Antano Zabulio patarimai besikuriančiai kompanijai būtų labai naudingi. Nors A. Zabulis ir prisideda prie įvairios verslo iniciatyvos, tokią praktiką pradedantieji verslininkai galėtų taikyti dažniau ir pasinaudoti žiniomis, kurių gali suteikti kiti patyrę Lietuvos verslo specialistai.

Be patarėjo, į valdybą kartais kviečiamas ir konsultantas. Skirtingai nuo patarėjo, pakonsultuoti tam tikros srities specialistą įmonė kviečia vienkartiniam sandoriui ar projektui. Jam taip pat atsilyginama arba mokesčiu, arba akcijomis, o kartais abiem. Tokios sąlygos konsultantui leidžia tiesiogiai dalyvauti versle, nes įmonės kapitalo prieaugis bus naudingas jam asmeniškai.

Pavyzdžiui, kai siekėme pasirašyti sandorius su „LG“ ir „Samsung“, pakonsultuoti mus kvietėme Jamesą Mooną. Pietų Korėjos rinka yra gana specifiška ir turi daugybę tradicijų. Mums, europiečiams, buvo iš tiesų sunku skintis kelią tarp gerai pripažintų ir senas tradicijas turinčių kompanijų. Konsultantas J. Moonas itin pagelbėjo ir suorganizavo susitikimus su įmonių vadovais. Po sėkmingo bendradarbiavimo pavyko pasirašyti sutartį su „LG“.

Investicijos didina verslumo laipsnį

Itin lankstūs šiuolaikiniai verslo modeliai leidžia ne tik dirbti kompanijoje, gauti atlyginimą ir akcijų. Jūs pats galite ir investuoti – didinti savo indėlį kompanijoje. Iš tiesų gana daž-

nai steigėjai ir įmonės darbuotojai investuoja į įmonę per eilinių investavimo etapą. Tai labai teigiamas žingsnis, kuris daug reiškia ir kitiems investuotojams. Juk darbuotojai geriau nei bet kas kitas supranta įmonės veiklą ir jos perspektyvas. Darbuotojų noras investuoti rodo, kad jie tikisi sėkmingo augimo.

Investicijų vertė mažoje įmonėje gali būti labai didelė – investavę apie 100 tūkst. JAV dolerių išsigysite gana didelę nuosavybės dalį. Tokia pinigų suma dabar „Yahoo“ kompanijoje nepadėtų nusipirkti net šimtatūkstantosios akcijos dalies.

Viena sėkmingiausių visų laikų investicijų yra laikoma rizikos kapitalo bendrovės „Accel Partners“ investicija į socialinį tinklalapį „Facebook“. „Accel Partners“ išigijo 15 proc. socialinio tinklalapio akcijų už 12,5 mln. JAV dolerių. Tad suma, kurią uždirbo „Accel Partners“, – iš tiesų įspūdinga! Juk tik praėjus keleriems metams po investicijos, „Facebook“ rinkos kaina pasiekė rekordinę sumą – 100 mlrd. JAV dolerių. Beje, „Accel Partners“ ir į mūsų kompaniją „GetJar“ investavo 17 mln. JAV dolerių.

Žinoma, investuodami į naują kompaniją rizikuojate savo pinigais. Tačiau rizika versle – viena iš svarbiausių sudedamųjų dalių.

Karjera įmonėje ar nuosavas verslas?

Šiuolaikiniame versle daug genijų nėra. Kodėl įkūrėjai nenori vadovauti savo kompanijai. Rizika, atsakomybė, darbas. Į verslą – po studijų arba po įspūdingos karjeros. „Čiabuviai“ ir ekspertai – tobula komanda.

Prieš pradėdami galvoti, ar kurti nuosavą verslą, ar įsidarbinti kitoje kompanijoje, turėtumėte gerai įvertinti savo galimybes ir apsvarstyti tokio sprendimo pasekmes. Iš man dažnai užduodamų klausimų supratau, kad kol kas dar ne visai aiškus verslininko ir paties verslo vaidmuo visuomenėje.

Kartais net manoma, jog geras verslininkas prilygsta genijui, išradusiam kažką naujo. Tačiau toks verslininko įvaizdis buvo labiau paplitęs prieš šimtą metų, kai, pavyzdžiui, išradėjas ir verslininkas Thomas Edisonas pasauliui davė ne tik elektros lemputę, bet ir dar 1093 kitus svarbius išradimus. O štai Alexanderis Grahamas Bellas 1876 metais išrado telefoną ir užtai pelnytai iki šiol laikomas vienu įtakingiausių visų laikų žmogumi. Jo dėka žmonės iš esmės pakeitė bendravimą! Tačiau tokie beveik revoliuciją primenantys ir gyvenimo būdą iš esmės pakeitę išradimai šiais laikais yra itin reti. Kasdieniame šiuolaikinio verslo gyvenime stereotipai apie genijus tikrai neegzistuoja.

Visi garsiausių ir įtakingiausių šiuolaikinių įmonių įkūrėjai – Billas Gatesas, Steve'as Jobsas, Larry'us Page'as ir Sergey'us

Žmonės, kurie nebijo rizikos, daug geriau jaučiasi versle nei tie, kuriems rizika kelia baimę.

Brinas, Markas Zuckerbergas yra iš tiesų labai protingi ir gabūs savo srities žinovai. Tačiau jie yra labiau kūrėjai, nei atradėjai. Kad ir kokia būtų svarbi ir reikalinga jų kompanijos teikiama paslauga ar produktas, tai ne-

buvo kažkas tokio, ko pasaulis iki tol apskritai nebūtų regėjęs. Minėti verslininkai turėjo itin gerų idėjų ir labai stiprių savybių, reikalingų sėkmingam verslui. Jie buvo atsakingi, nebijojo rizikuoti ir sunkiai dirbti, kad įgyvendintų savo idėją. Neteko matyti nė vieno verslininko, kuris lengvai pasiekė savo tikslų. Visi dirbo daug ir gana sunkiai.

Be to, ne visi žmonės linkę rizikuoti ir prisiimti atsakomybę vienodai. Vieni nuo pat mažens jaučia, kad jiems patinka rizikuoti ir jie gali būti atsakingi už tokio sprendimo pasekmes. Žmonės, kurie nebijo rizikos, daug geriau jaučiasi versle nei tie, kuriems rizika kelia baimę.

Pačioje verslo pradžioje verslininkas tikrai nėra saugus, jam vienam tenka padaryti daugelį darbų, priimti daugybę išipareigojimų. Nuo pat pirmos akimirkos, kai pasamdysite pirmą darbuotoją, būsite atsakingas ir už jį. Jam turėsite reguliariai mokėti atlyginimą – net ir tuo atveju, jei klientas vėluoja jums sumokėti pinigų už atliktą paslaugą ar parduotą produktą.

Samdomas darbuotojas bus kur kas saugesnis, nes jam bus paskirtas pastovus darbo užmokestis ir teks įvairių socialinių garantijų. Tad net ir ligos atveju darbuotoju rūpinsis darbdavys ir valstybė. Tačiau verslo savininkas nėra toks saugus. Kad ir kas nutiktų, išipareigojimus turėsite vykdyti laiku. Būdamas vienintelis įkūrėjas, ir atsakomybę prisiimsite vienas. Kuriant nuosavą verslą net sunku prognozuoti, kokie rūpesčiai gali užgriūti ateityje. Kartais sekasi labai gerai, o kartais išvis nesiseka. Jei užsakymų neturite, vadinasi, neturėsite pinigų, negalėsite sutartą dieną sumokėti atlygimų savo darbuotojams.

Naujųjų tipų verslai labai dinamiški, tad įkūrę nuosavą verslą pateksite į naują ir jums visai nepažįstamą aplinką. Ta-

čiau juk jei viskas būtų išbandyta – nebūtų nauja. Jums teks daug dirbti ir eksperimentuoti, kol jūsų siūloma preke ar paslauga susidomės pirkėjas.

Tad prognozuoti, kaip veiks jūsų sukurtas produktas ar paslauga, gana sunku. Be to, visi procese dalyvaujantys žmonės turi ir savų asmeninių interesų – darbuotojai tikisi laiku išmokėtų atlyginimų, valstybė – laiku sumokėtų mokesčių, klientai ir partneriai pageidauja kokybiško produkto. Galbūt dar neturėsite jokios apčiuopiamos naudos iš verslo, o jus jau raizgys daugybė išipareigojimų! Tad tokioje situacijoje iš tiesų turėsite būti savo laivo kapitonas ir prireikus – biuro duris uždaryti pasakutinis.

Galbūt dar neturėsite jokios apčiuopiamos naudos iš verslo, o jus jau raizgys daugybė išipareigojimų!

Aš pats gavęs pirmąjį rimtą projektą darbo pabaigoje iš biuro neišėjau keturias paras. Valytoja ateidavo ir išeidavo, keitėsi kiemsargių pamainos, o aš iš paskutiniųjų stengiausi pabaigti rašyti programos kodą. Lietuvos turizmo fondas 1999 metais užsakė sukurti svetainę ir kompaktinį diską apie Lietuvą „Travel Lithuania“. Mums tai buvo pirmas tokio dydžio projektas, o pasiūlytas 30 tūkst. litų atlyginimas tada atrodė įspūdingas.

Iš viso darbams atlikti turėjome tris mėnesius, bet, matyt, neįvertinome visos darbų apimties ir likus kelioms savaitėms iki darbų atidavimo pamatėme – nespėsime. Visa komanda dirbo itin daug, tad nebegalėjau iš darbuotojų reikalauti kartu su manimi per naktis sėdėti įsikniaubus į kompiuterį. Neturėtumėte pamiršti, kad jūsų nuosavas verslas komandos nariams gali teikti mažiau sentimentų ir atlikę patikėtas užduotis jie mieliau renkasi laisvalaikį. Tad kaip verslo įkūrėjas ir komandos vadovas turėjau priimti atsakomybę, kad darbai būtų pabaigti laiku ir projektas būtų atiduotas sutartą dieną.

Panašiu tempu dirbau pirmus trejus metus, man nebuvo jokio skirtumo, ar savaitgalis, ar darbo diena. Į darbą eidavau kasdien. Atostogauti pradėjau tik po penkerių metų nuo įmo-

Būtent rizikos kapitalas leidžia pradėti verslą apsirūpinus pagrindinėms išlaidoms ir jaustis saugiai, kad atėjus mėnesio galui įmonės sąskaitoje bus reikalingų pinigų.

nės įkūrimo. Aš žinojau, kad įmonė maža ir daugelį darbų teks nudirbti pačiam. Juk visi pinigai, kuriuos įmonė išleidžia, turi būti uždirbti, tad šis balansas reikalauja nemenkų pastangų.

Tačiau Silicio slėnyje jau beveik trisdešimt metų pradedantieji versli-

ninkai gyvena kitaip. Mano studijų laikais net per ekonomikos paskaitas neminėtas žodžių junginys „rizikos kapitalas“ buvo jau gerai žinomas Vakaruose. Būtent rizikos kapitalas leidžia pradėti verslą apsirūpinus pagrindinėms išlaidoms ir jaustis saugiai, kad atėjus mėnesio galui įmonės sąskaitoje bus reikalingų pinigų.

Nuosavas verslas gali suteikti laisvę

Tačiau, kad ir kokia sunki būtų įkurto verslo pradžia, tai yra be galo įdomus ir kūrybingas procesas, reikalaujantis itin didelių asmeninių pastangų. Tad kartais tenka įveikti ne tik aplinkybių sukurtus iššūkius, bet ir geriau pažinti save, savo stipriąsias ir silpnąsias savybes, kurios jus lydės pasirinktame verslo kelyje.

Aš pasirinkau atsakomybę, riziką, sunkų darbą ir apsi-sprendžiau tobulinti tai, kas man labiausiai patinka, nes žino-jau – vėliau tai man atneš rezultatų. Kiekviena atlikta užduotis davė ne tik naudos įmonei, bet leido ir man pačiam tobulėti. Juk stengdamasis sukurti itin kokybišką projektą visada turi daug sužinoti ir išmokti pats.

Žinoma, šiame ilgame kelyje siekiant užsibrėžtų tikslų ne kiekvienas darbas žavės neatrastais klodais. Neturiu pašauki-mo kas mėnesį spręsti buhalterinių įmonės klausimų, bet ką padarysi – veiklos pradžioje tiesiog nebuvo kito pasirinkimo.

Įmonei pradėjus sektis turėsite vis daugiau galimybių laiką planuoti taip, kaip patogiau jums. Įvairūs susitikimai su part-

neriais, investuotojais, dalyvavimas konferencijose leis sutikti nuostabių žmonių, iš kurių galėsite daug sužinoti ir pasimokyti. Itin vertinu galimybę keliauti ir ne tik bendrauti su išskirtiniais žmonėmis, dalyvauti renginiuose, bet ir pažinti šalis bei miestus. Šiuo metu jau galiu skirti laiko savo mėgstamam užsiėmimui – fotografijai ir nuolat atnaujinti savo kelionių fotografijų tinklaraštį „Geoglance“. Esu labai laimingas galėdamas derinti verslą ir pomėgius.

Be to, šiuolaikinio verslo modeliai leido man ne tik vadovauti įmonei, bet ir tiesiogiai prisidėti prie produktų kūrimo. Tik pradėjęs verslą labai mėgau kompiuterinę grafiką, man buvo ypač įdomu kurti žaidimus. Įmonei augant jau galėjau sau leisti samdyti dizainerius, kurie būtų atsakingi už meninę žaidimo dalį. Kuo daugiau profesionalų komandoje, tuo, žinoma, geriau. Tačiau man visada buvo malonu žaidimų dizainą kurti pačiam.

Prie produktų kūrimo prisidėti mėgstu tikrai ne aš vienas, priešingai nei Europoje – taip daro daugelis šiuolaikinių verslų vadovų Amerikoje. Juk net ir pats Steve'as Jobsas kūrė tokius produktus, kurie visų pirma patiktų jam pačiam. Tad jis pats nuolat domėjosi mygtukais, šriftais, spalvomis. Galbūt ir skamba egoistiškai, bet dažniausiai visi norime gauti tik pačios geriausios kokybės prekes. Tai kodėl tokios pačiam nesusikūrus? Jei kruopščiai ir atidžiai kursite produktą, didelė tikimybė, kad jį įvertins kiti.

Pavyzdžiui, Sergey'us Brinas ir Larry'as Page'as savo įkurtos „Google“ kompanijos vadovu paskyrė Erica Schmidą. Būtent jis sukūrė tokią „Google“, kokią mes ją matome dabar. O pats S. Brinas ir L. Page'as tiesiog darė tą, ką moka geriausiai, – kūrė naujus produktus. „Facebook“ įkūrėjas Markas Zuckerbergas taip pat kompanijai vadovauti pasamdė vadovę Sheryl Sandberg. Tad

Tad nors M. Zuckerbergas ir yra aukščiausias kompanijos vadovas, bet vienas nesuspėtų ir sėkmingai padėti kurti projektus, ir vadovauti kompanijai.

nors M. Zuckerbergas ir yra aukščiausias kompanijos vadovas, bet vienas nesuspėtų ir sėkmingai padėti kurti projektus, ir vadovauti kompanijai.

Akivaizdu, jog pasamdžius gerą vadybininką vadovą, verslo steigėjui lieka daugiau laiko kartu su kitais darbuotojais rūpintis kompanijos kuriamais produktais ar paslaugomis. Galėsite kartu su kūrybine komanda rūpintis, pavyzdžiui, puslapio dizainu.

Man asmeniškai įdomios abi šiuolaikinio vadovavimo pusės. Visada patinka bendrauti su partneriais, ypač didesniais, tokiais kaip „Microsoft“ ar „Nokia“. Tačiau taip pat daug laiko praleidžiu su kūrybine komanda ir padedu spręsti su produktu susijusius klausimus.

Be to, verslo savininkas turi būti suinteresuotas, kad jo darbuotojams sektųsi kuo geriau. Juk jei gerai dirba darbuotojai, vadinasi, naudos turi ir visa įmonė, ir pats verslo savininkas. Tad jei vadovas gali savo žiniomis prisidėti prie kūrybinės komandos darbo, tai duos naudos visiems.

Šiuolaikinės korporacijos labai gerbia savo darbuotojus ir vertina jų išskirtinį indėlį kuriant prekes ar paslaugas.

Dažnai susimąstau apie tai, kad direktorius nėra pats svarbiausias žmogus kompanijoje. Patys svarbiausi yra tie, kurie kuria produktą.

Šiuolaikinės korporacijos labai gerbia savo darbuotojus ir vertina jų išskirtinį indėlį kuriant prekes ar paslaugas. Vadovai suinteresuoti branginti gerą darbuotoją ir kelti jo pareigas, didinti atlyginimą. Tad naujųjų verslo modelių kompanijose darbuotojai visada motyvuoti savo darbą atlikti itin kokybiškai, nes žino, kad bus įvertinti. Toks darbo modelis labai skiriasi nuo Rytų Europos verslininkų, kurie neretai iš darbuotojo tikisi maksimalių pastangų, bet už tai sumoka kuo mažesnę atlygį.

Dirbti kitam gali būti sunku

Tačiau ne visada einasi kaip sviestu patepta ir ne visi darbuotojai yra patenkinti net ir dirbdami svajonių kompanijomis vadinamose įstaigose. Priežastis labai akivaizdi: būdamas samdomas darbuotojas, jūs visada kursite ne savo, o prisidėsite prie kažkieno kito vizijos. Vienas mūsų kompanijos darbuotojas, prieš tai dirbęs „Apple“, apsisprendė išeiti iš šios kompanijos, nes jam paprasčiausiai buvo sunku sutikti su S. Jobso siūlomais sprendimais.

Nors ir minėjau, kad samdomi darbuotojai mažiau rizikuoja ir jiems tenkanti atsakomybė yra kur kas mažesnė nei verslo savininkui, tačiau būdamas samdomas darbuotojas retai darysite tai, kas jums patinka. Net ir tokių didelių kompanijų kaip „Apple“, „Nokia“ ar „Microsoft“ darbuotojai prisipažįsta ne visada kuriantys taip, kaip patys norėtų. Ir jei žmogus į darbą pradeda eiti vien tam, kad užsidirbtų pinigų, – darbe praleistos valandos nueis perniek. Ilgainiui tokia rutina atsibosta kiekvienam.

Žinoma, dirbant gerą vardą turinčioje kompanijoje galima išvardyti daugybę privalumų. Darbo vieta kompanijoje jums iš tiesų garantuos gana saugią ateitį, galėsite gyventi gana ramų gyvenimą. Kuriant nuosavą verslą tenka išgyventi daugybę sudėtingų situacijų, pačioje kompanijos gyvavimo pradžioje teks patirti daug streso. Kad ir kiek darbo būtumėte įdėję, galbūt net dieną ir naktį kelerius metus iš eilės dirbę, realybė gali būti negailestinga – nepasisekė.

Kai kada verslo kūrėjui netgi tenka rizikuoti visu savo turtu. Tad matyti, kad vartotojams nereikia kruopščiai ir ilgai kurto produkto, – labai baisu. Tokioje situacijoje galbūt net paklausite savęs, ar nevertėjo viso šio laiko skirti darbui kito žmogaus sukurtoje ir jau išvystytoje įmonėje. Tiek pastangų, kiek įdėjote nuoširdžiai kurdamas nuosavą verslą, duotų gerų rezultatų kopiant karjeros laiptais kitame versle. Juk blogiausia samdomo darbuotojo laukianti situacija darbe yra atleidimas.



Iš atlyginimo milijono nesutaupysi

Samdomas darbuotojas rizikuoja mažiau, turi mažiau atsakomybės, be to, bus įvertintas pagal savo pastangas. Tačiau amerikiečiai sako, kad milijono iš atlyginimo nesutaupysi. Ten paplitęs įsitikinimas, kad net ir būdamas geras advokatas, neuždirbsi tiek, kiek geras verslininkas. Kad ir kokio dydžio būtų valandinis atlyginimas, paroje yra tik 24 val. ir tam tikra prasme galimybės yra ribotos.

Žinoma, neteigiu, kad kiekvieno verslininko tikslas turėtų būti nuosavos jachtos, privatūs lėktuvai. Manau, kad ir be viso to galima labai drąsiai apsieiti. Tiesiog norėčiau pasakyti, jog sėkmingas verslas leis uždirbti ir sutaupyti daugiau nei atlyginimas Lietuvoje ar net Amerikoje. Na, o santaupos ateityje turėtų tiesiog leisti mėgautis saugiu ir ramiu gyvenimu.

Verslo savininkai turi išskirtinę galimybę daryti tai, ką nori, ir potenciali grąža gali būti kur kas didesnė nei bet kuris atlyginimas. Tačiau būdamas samdomas darbuotojas tam tikros ribos peržengti niekada negalėsite.

Tad, jei nebijote atsakomybės, mėgstate rizikuoti ir esate pasirošęs sunkiai dirbti, galbūt reikėtų imti ir įgyvendinti savo idėją.

Kada geriausia kurti verslą?

Pastebiu, kad apie 90 proc. žmonių verslą linkę kurti dviejuose savo gyvenimo etapuose. Pirmoji grupė žmonių apie nuosavą verslą mąsto gana anksti – tik pabaigę studijas universitete, o kai kurie dar net mokykloje.

Pradėję verslą anksti, žmonės gali sau leisti rizikuoti ir ke-lerius metus skirti įvairiems bandymams. Be to, tokio amžiaus jaunimas neturi daug įsipareigojimų, tad jei ir nepasisiektų įgyvendinti vienos ar kitos verslo idėjos – tai nepaveiktų visos šeimos finansinės padėties.

Tarkime, jei jums dar bestudijuojant verslas nepasisėkė, sau galite leisti iškart imtis kito ir bandyti iš naujo. Šiuo gyvenimo metu galite kurti ir stengtis pabandyti daugelį

Naivumas ir entuziazmas padeda išbandyti daugiau naujovių, kurios vėliau gali atnešti daug teigiamų dalykų.

verslo idėjų – čia itin pravers jaunatviškas maksimalizmas ir netgi profesinis nepatyrimas. Vėliau neretai žmonės nedrįsta imtis tam tikrų idėjų, nes turima patirtis neleidžia naiviai rizikuoti. Tačiau naivumas ir entuziazmas padeda išbandyti daugiau naujovių, kurios vėliau gali atnešti daug teigiamų dalykų.

Be to, jaunieji verslininkai turi itin daug pranašumų kuriant naujųjų verslo modelių įmones. Pavyzdžiui, Silicio slėnyje daugiau nei pusė verslininkų verslą pradeda iki trisdešimties.

Dauguma dvidešimtmečių šiuolaikiniame mobiliųjų technologijų pasaulyje jaučiasi kur kas patogiau ir žino kur kas daugiau nei vyresni verslininkai. Na, o paaugliai „Facebook“ ritmą ir taisykles supranta kur kas geriau netgi nei aš ar daugelis kitų kartų atstovų. Tad gana sunku konkuruoti su tais žmonėmis, kurie jau užaugo tokioje modernioje aplinkoje, – tai būtų panašu į norą mokėti prancūziškai taip gerai, kaip tai daro nuo kūdikystės prancūziškai kalbantis žmogus. Šiuolaikinei kartai, puikiai išmanančiai naująsias technologijas, apibūdinti net su-kurtas terminas „čiabuviai“ (angl. *natives, web natives, digital natives*).

Antrosios grupės žmonių „čiabuiviais“ galbūt jau nepavaldinsime, tačiau tai itin daug patirties versle turintys savo srities žinovai. Beveik 25 proc. žmonių nuosavą verslą pradeda kurti sulaukę keturiasdešimties metų. Jie jau būna sukūrę šeimas, turi paaugusius vaikus, yra išsimokėję būsto paskolą, pasiekę nemažų karjeros aukštumų, tad papildomi 100 tūkst. JAV dolerių jų gyvenime iš esmės jau nieko nebekeičia. Jie turi gana pastovią rutiną – kasmet vyksta atostogauti į tas pačias vietas, rengiasi tam tikrais vardiniais rūbais, vaikšto į tuos pačius restoranus. Iš šalies galbūt atrodytų, kad belieka tik mėgautis, tačiau neretai tokie žmonės galvoja: „O kas toliau?“

Teko nemažai sutikti įspūdingą karjerą padariusių žmonių ir „Microsoft“, ir „Nokia“ kompanijose. Tačiau užimamos viceprezidento pareigos jų jau nebetenkina – tikimybė, kad bus pasiūlytos kompanijos vadovo pareigos, irgi itin maža. Pavyzdžiui, buvęs „Yahoo“ viceprezidentas Irvis Hendersonas, vienas iš protingiausių ir labiausiai patyrusių žmonių, kuriuos esu sutikęs gyvenime, išėjo iš darbo, nes norėjo save išbandyti ir sukurti nuosavą verslą, o ne mėgautis solidžiu atlyginimu vienoje sėkmingiausių interneto kompanijų. Tad šiuo metu Irvis kuria apmokėjimo sistemą. Mes iki šiol dažnai susitinkame papietauti, ir entuziazmas, su kuriuo jis kalba apie savo naują verslą ir iššūkius, – kur kas didesnis nei tada, kai matydavau Irvį kalbantį apie darbo reikalus dar dirbant „Yahoo“. Vadinasi, žmogus, kuriam patinka tai, ką jis daro, yra laimingas.

Didelėse kompanijose pokyčiams reikia daug laiko, tad karjeros šuolio gali tekti laukti dešimtmečius. Dėl tokių aplinkybių patyrę specialistai ir pradeda galvoti apie nuosavą verslą.

Kaip jau minėjau, tokie žmonės, priešingai nei verslą pradedantis jaunimas, yra viskuo apsirūpinę, tačiau būtent tai jiems irgi leidžia eksperimentuoti. Jie nebijo naujų iššūkių ar galimų klaidų, nes prarasta pinigų suma nepadarys didelių nuostolių. Bet to, nesėkmės atveju turima patirtis vis tiek padės greitai įsidarbinti kitoje didelėje kompanijoje.

Savo srityje patyrę ir turintys daugybę metų patirties verslininkai dažniausiai linkę pradėti ne nuo nulio, o prisidėti jau prie šiek tiek išvystytos, tačiau mažos įmonės. Pavyzdžiui, „Get-

Jar“ pardavimų viceprezidentas Billis Scottas pas mus atėjo iš itin didelės korporacijos „Openwave“ padalinio Lotynų Amerikoje. Taip pat iš kompanijos „Microsoft“ pas mus atėjo kitas kolega Joe Molnaras. Jis „Microsoft“ ėjo itin svarbias pareigas ir buvo atsakingas už visą techninę „Microsoft“ priklausančios platformos „Xbox“ dalį.

Iš tiesų, tenka sutikti nemažai aukštas pareigas užimančių žmonių, kurie vėlesniu savo gyvenimo periodu nori profesinių pokyčių ir noriai prisideda prie jaunų kompanijų. Taip jau yra, kad jaunesni verslininkai daug greičiau supranta šio modernaus ir dinamiško verslo taisykles, jiems itin gerai pažįstama mobiliųjų technologijų erdvė. Tačiau, kad ir koks kūrybiškas būtų jaunimas, jie dažnai neturi organizacinės patirties, vadybos įgūdžių, o neturint patirties gana sunku tvarkyti finansinius ir biurokratinius klausimus. Tad jaunų maksimalistų ir patyrusių specialistų komanda įmonei gali atnešti daug naudos.

Didelėse kompanijose pokyčiams reikia daug laiko, tad karjeros šuolio gali tekti laukti dešimtmečius.

Opcionas – sistema, motyvuojanti kolektyvą

Mažos kompanijos – didelės galimybės. Kaip tapti verslininku neturint verslo. Tik motyvacija leidžia siekti geriausių rezultatų. Tradicinis atlyginimas neskatina darbuotojų. Kodėl opcionai suteikia kolektyvui laisvės.

Šiandien opcionai yra vienas moderniausių ir geriausių būdų, leidžiančių pasiekti puikių komandinio darbo rezultatų. Opciono sistema Amerikoje buvo sukurta dar prieš keletą dešimtmečių, tačiau Lietuvoje apie ją kalbama ir žinoma per mažai. Ši unikali sistema itin palengvina kompanijų darbą ir yra neatskiriama žinių ekonomikos dalis. Tad senųjų verslų įmonėse taikomi darbuotojų motyvaciniai metodai masinių komunikacijų įmonėse tiesiog visai netenka prasmės.

Jei mažos įmonės neturėtų sistemos, kaip paskatinti jų veiklą itin greitai vystančius ir sunkiai dirbančius darbuotojus, talentingi žmonės savo laiko mažose veiklą bepradedančiose kompanijose paprasčiausiai negaištų. Be profesionalių specialistų nebūtų galima sukurti ir gero produkto. O jei kompanija neturi gero produkto, negali ir tinkamai konkuruoti rinkoje. Tad opcionai leidžia šiai visai sistemai veikti sklandžiai.

Amerikoje opcionai tokie populiariūs, kad visose pradedančiose technologijų kompanijose kiekvienas dirbantis

žmogus turi opcioną. Opciono esmė yra labai paprasta: kiekvienas kompanijos darbuotojas – nuo valytojų iki programuotojų ar viceprezidentų – gauna tam tikrą įmonės nuosavybės dalį. Kitaip sakant, visi darbuotojai papildomai prie atlyginimo gauna ir teises į akcijas – opcioną. Opcionu darbuotojui suteikiama teisė įsigyti įmonės akcijų už iš anksto apibrėžtą kainą.

Pavyzdžiui, šiuo metu kompanijos vertė yra 1 mln. JAV dolerių, o viena akcija kainuoja 1000 JAV dolerių. Tarkime, darbuotojui suteikta teisė į vieną akciją ir jis ją gali nusipirkti už šią sutartą 1000 JAV dolerių kainą. Bet svarbu suprasti, kad jis neprivalo to daryti, – jam ši teisė suteikiama, tačiau jis nebūtinai ja turi pasinaudoti. Tarkime, kad minimai įmonei pasisekė išaugti 10 kartų. Vadinasi, jos vertė nuo 1 mln. JAV dolerių padidėjo iki 10 mln. JAV dolerių. Tad pagal iš anksto pasirašytą sutartį įmonės darbuotojas – nesvarbu, kad įmonė ir išaugo dešimt kartų, – turi teisę įsigyti akciją už tą pačią 1000 JAV dolerių kainą ir parduoti jau už 10 tūkst. JAV dolerių. Tokiu atveju jis uždirbtų 9000 JAV dolerių.

Darbuotojas naudą gauna tik tokiu atveju, jei įmonės vertė didėja per tą laikotarpį, kol jis pats įmonėje dirba. Jei jam dirbant įmonės vertė nepadidėja, vadinasi, nėra ir priaugio. Jeigu įmonės vertė padidėja kelis ar keliasdešimt kartų, darbuotojas jau gali iš to nemažai užsidirbti.

Skatina kompanijos augimą

Pagal nusistovėjusias nerašytas Silicio slėnio taisykles čia sėkminga kompanija laikoma ta, kuri per metus išauga 2, 3 ir daugiau kartų. Tačiau tiek *startup'ai*, tiek didelės korporacijos veikia ir pagal savus dėsnius. Kadangi šioje knygoje itin daug dėmesio skiriu bepradedantiems *startup'ams* ir jų galimybėms aptarti, visada smagu pabrėžti, kad sėkmingo *startup'o* augimas iš tiesų yra stulbinantis.

Įsivaizduokite, jei pradėdote beveik nuo nulio, – kažkur universitete ar pas draugą namie sugalvojęs pirmą verslo idėją, gaunate investiciją, ir štai – jūsų kompanija po truputį sulaukia vis didesnės sėkmės ir per metus jos vertė išauga 10, 100 ar net 1000 kartų. Stebint, kokio susidomėjimo sulaukė jūsų idėja, tikriausiai geresnės motyvacijos kolektyvui jau ir nereikia. Aišku, tokie rinkos milžinai kaip „Google“ ar „Microsoft“ vien savo vardu vilioja daugelį darbuotojų. Tačiau tokiose kompanijose azarto bus kur kas mažiau. Didelės korporacijos, nors ir turi 100 mlrd. JAV dolerių kapitalo, augs vos 10–15 proc. per metus, visi su kompanijos veikla susiję pokyčiai vyks labai lėtai.

Įsivaizduokite du darbuotojus – vienas ką tik pradėjo dirbti mažame, ką tik veiklą pradėjusiame *startup'e*, o kitas – garsoje didžiulėje kompanijoje. Abu jie gavo po 1000 JAV dolerių vertės opcioną 1 proc. akcijų įsigyti. Jei *startup'as* per metus paaugs 10, 20, o gal net 1000 kartų – tiek kartų, kiek paaugs įmonė ir turimo opciono vertė, teoriškai mažoje kompanijoje 1000 JAV dolerių opcioną gavęs žmogus jau po metų gali turėti 1 mln. JAV dolerių vertės opcioną. Tokio augimo užtikrinti didelė kompanija tikrai negali. Tad nebijančiam rizikos, išlošti mėgstančiam žmogui kur kas labiau apsimoka eiti į mažą *startup'ą* ir ten bandyti užsidirbti savąjį milijoną.

Taip pat nereiktų pamiršti, jog didelės korporacijos veikia kaip sudėtingos mašinos. Čia įsteigta daug skirtingų skyrių, padalinių, dirba daug vadovų, daug darbuotojų. Natūralu, kad tokiose institucijose staigių pokyčių nebus. Kompanijos kapitalas jau bus paskirstytas daug anksčiau ir tikrai nebeturėsite galimybės pretenduoti į 1–3 proc. akcijų. Geriausiu atveju jums gali atitekti vieno procento šimtoji, tūkstantoji ar net dar mažesnė dalis. Tad maža kompanija gali pasiūlyti kur kas didesnę grąžą nei didelė korporacija.

Opciono principas leidžia palaikyti tam tikrą balansą tarp mažų ir didelių kompanijų. Juk jei nebūtų opciono, kas norėtų gerą darbą didelėje kompanijoje keisti į vietą mažoje, neaiškioje

keleto žmonių kompanijoje? Tačiau opcionas mažoms kompanijoms leidžia pritraukti itin gabių ir protingų žmonių, pasiryžusių savo patirtimi pagerinti kompanijos veiklą. Tai leidžia mažoms įmonėms kurti kokybiškus produktus ir tolygiai su didelėmis kompanijomis konkuruoti rinkoje.

Man itin patinka opciono principas – opciono vertė auga tada, kai auga įmonė, o tai labai teisinga užmokesčio sistema. Opcionai ne tik motyvuoja kolektyvą, bet ir skatina socialinį teisingumą. Darbuotojas jaučiasi motyvuotas dirbti ne todėl, kad kažkada ateityje bus pastebėtas ir gaus premiją arba bus padidintas atlyginimas, – jį motyvuos galimybė dirbti sau. Tai kiekvienam leidžia tapti verslininku, nes įdėtos pastangos tiesiogiai lemia ir uždarbį. Jausmas, kad sunkus darbas atneš finansinę grąžą, ragina visus padirbėti iš peties.

Silicio slėnyje dažnai sklindo populiarus posakis, jog iš eilinio atlyginimo milijono niekaip nesutaupysi. Tad milijoną užsidirbti galima įsteigus savo sėkmingą verslą ar prisidedant prie naujo sėkmingo verslo vystymo. Legendiniai pasakojimai apie „Google“ sekretores, iš opciono uždirbusias dešimtis milijonų ir perkančias salas, yra tikri.

Senoji sistema nemotyvuoja

Tam, kad darbuotojas dirbdamas jaustųsi gerai ir tikėtų savo darbo prasme, įmonėje turi būti sukurta aiški ir veikianti motyvacinė sistema.

Jei tokios sistemos nėra arba ji sukurta, tačiau praktiškai neįgyvendinama, darbuotojas greitai pradeda nebejausti savo atliekamo darbo prasmės, mažėja jo paties iniciatyva. Kodėl jis turėtų daryti tai, kas jam neatneša asmeninės naudos? Tad jei jau darbe susiklosto situacija, kai darbuotojas praranda norą stengtis, – jo atliekamo darbo vertė pasidaro labai maža. Tada visi patenka tarsi į uždarą ratą – motyvaciją praradęs darbuotojas įmonei taip pat nebereikalingas.

Opcionų sistema ir buvo sukurta tam, kad darbuotojas dirbdamas kompanijoje galėtų jaustis gerai, žinotų savo darbo vertę ir net šiek tiek pats pasijustų verslininku. Darbuotojas turi gauti tiesioginę grąžą proporcingai pagal tai, kiek jis prisideda prie visos įmonės vertės sukūrimo.

Senieji verslo modeliai vadovaujami kiek kitais, sakyčiau, iš senų laikų atkeliavusiais principais – darbuotojas dirba numatytą valandų skaičių, pavyzdžiui, nuo 8 val. iki 17 val., gauna sutartą atlyginimą ir kartais 10–15 proc. premiją už kokius nors darbinius pasiekimus. Taip pat senųjų verslo modelių įmonės darbuotojams siūlo tam tikras karjeros galimybes. Žinoma, darbuotoją itin gerai nuteikia mintis, jog atėjus į naują kompaniją jo laukia karjera ir po tam tikro metų skaičiaus jis galės užimti geresnes pareigas. Tokiu principu veikia daugelis lietuviškų kompanijų.

Tačiau naujųjų tipų versluose ši sistema iš principo netinka. Čia verslai yra itin dinamiški, greitai keičiasi rinkos taisyklės, kuriamos naujos įmonės. Šiandieninėje žinių ekonomikoje apskritai dominuoja mažos įmonės, kuriose dirba po keletą žmonių. Tad iš senųjų verslo tipų atkeliavusi sistema vargiai gali būti čia pritaikyta. Juk jei svajosite kokioje nors mažoje IT kompanijoje tapti didelio skyriaus vadovu, to net ir fiziškai nebus įmanoma pasiekti – jei norėsite vadovauti 100 žmonių kolektyvui, paprasčiausiai čia nebus tiek žmonių. Jauni žmonės turi daug ambicijų, jie nori ne tik kilti karjeros laiptais, bet ir gauti gerą atlyginimą, būti įvertinti. Tad tokių tikslų turinčiam jaunam žmogui tenka labai rimtai apsispręsti – eiti dirbti į patikimą kompaniją ir ten bandyti išsikovoti vietą po saule ar imtis nuosavo verslo.

Labai svarbu tinkamai įvertinti gero darbuotojo įmonei duodamą naudą. Dažnai 10–15 proc. atlyginimo dydžio premija neatspindi tos naudos, kurią darbuotojas atneša kompanijai. Įsivaizduokite, jei kompanija maža, tai vieno darbuotojo gerai atliekami darbai gali uždirbti įmonei kelis milijonus JAV dolerių per metus. Jei už tokį įdirbį būtų atsiskaitoma tik

10–15 proc. atlyginimo dydžio premija, akivaizdu, jog darbuotojas jausis labai neįvertintas ir greitai nustos nuoširdžiai dirbti kompanijai – paprasčiausiai nebeliks motyvacijos.

Lietuvoje mažos kompanijos, nors kartais ir gali pasiūlyti panašų atlyginimą kaip ir didelėje kompanijoje, tačiau kovą dėl gero specialisto jos pralaimi vien todėl, kad, be atlyginimo, daugiau ir neturi ko pasiūlyti. Juk maža įmonė tikrai negalės pasiūlyti karjeros galimybių. Tačiau šiandieninėje žinių ekonomikoje verslo principai yra kitokie nei jau praėjusiamе industriniame amžiuje – dominuoja nebe milžiniškos korporacijos, o mažos įmonės. Populiariausios Silicio slėnio ar Vakarų Europos kompanijos buvo pradėtos vos keleto žmonių. Bet kaip pritraukti kitus talentingus žmones, jei negali jiems pasiūlyti gero biuro, socialinio paketo, įmonei priklausančios poilsiavietės? Opciono sistema ir buvo sukurta tam, kad leistų ir mažoms įmonėms pasiekti gerų rezultatų.

Opcionas – teisė į akcijas

Jei gavote opcioną, tai nereiškia, kad gavote akcijų. Opcionas nėra akcijos savaime – tai teisė įsigyti akcijas už tam tikrą kainą. Viskas prasideda nuo to, jog kompanijos nuosavybė yra skirstoma tarp kompanijos įkūrėjų ir investuotojų. Dažniausiai verslo įkūrėjai ir investuotojai iš anksto susitaria, koks kompanijos akcijų kiekis bus padalijamas darbuotojams. Silicio slėnyje darbuotojų opcionams dažniausiai paskiriama vidutiniškai apie 10 proc. visų įmonės akcijų. Žinoma, kiekviena įmonė pati sprendžia, kokią procentinę akcijų dalį įmonė nori paskirti savo darbuotojams. Kai kurios paskiria mažiau nei 10 proc., o kitos darbuotojams išdalija net iki 50 proc. visų įmonės akcijų. Tačiau tai nereiškia, kad akcijos išleidžiamos ir jau kažkur laikomos laukia tos dienos, kai jas nuspręs įsigyti darbuotojai. Paprasčiausiai bus išleidžiamos naujos akcijos, kurios bus skirtos pažadėtiems opcionams patenkinti.

Kaip gauti opcioną?

Opcionas itin prigijo Silicio slėnyje dėl čia susiklosčiusios labai liberalios darbo tradicijos. Amerikos įstatymų sistema sukurta taip, jog tiek darbuotojas iš darbo gali išeiti bet kurią minutę, tiek darbdavys darbuotoją bet kurią minutę gali atleisti. Tad opcionas leidžia darbdaviui sukurti tokią darbinę atmosferą, kuri santykius ribotų ne įstatymais, bet tiesiog motyvuotų darbuotoją likti įmonėje ir siekti geriausių rezultatų.

Yra įvairių būdų ir metodų, kaip darbuotojams paskirti opciniai. Dažnai suteikiamos teisės ne į visą numatytą akcijų dalį. Pavyzdžiui, jeigu tik pradėjęs dirbti kompanijoje turite teisę įsigyti 1 proc. įmonės akcijų, tai dar nereiškia, kad tik pradėjęs dirbti kompanijoje jau iš karto galite įsigyti tą 1 proc. Kadangi tik pradėjote savo darbą naujoje kompanijoje, kompanijai paskirtas laikas nebus dar proporcingai vertas jums suteikto 1 proc. akcijų.

Praktikoje veikia du principai, kurie leidžia įsigyti opcioną. Dažniausiai jie taikomi kartu ir leidžia įsigyti opcioną pagal numatytas sąlygas:

Vesting. Tai yra proporcingas opciono perleidimas darbuotojui per tam tikrą laiką, dažniausiai per ketverius metus. Pavyzdžiui, jūs turite 1 proc. įmonės akcijų opcioną ir per pirmus metus įgyjate teisę į 25 proc. viso suteikto opciono, o tai šiuo atveju sudarytų 0,25 proc. visų įmonės akcijų. Antrais metais turite teisę į 50 proc., trečiais – į 75 proc. jums suteikto opciono. Kol galiausiai ketvirtais metais įsigyjate visą 1 proc. opciono. Tada jau galite spręsti ar norite opcioną realizuoti – įsigyti 1 proc. akcijų arba ne. Daugelyje Amerikos kompanijų taikomas terminas yra ketveri metai, bet pasitaiko ir kitokių terminų.

Cliff. Reiškia tam tikrą „bandomąjį laikotarpį“, kuriam pasibaigus jums priskaičiuojama pirmoji opciono dalis. Dažniausiai šis „bandomasis laikotarpis“ trunka vienerius metus.

Tokią praktiką įmonės taiko norėdamos apsidrausti. Pirmieji metai neretai būna lemtingi – labai sunku nuspėti, ar darbuotojui seksis pritapti kompanijoje, ar jam patiks čia dirbti. Taip pat įmonė investuota ir taip jau nemažai laiko, kol darbuotoją išmoko dirbti efektyviai. Tad neduodama teisių į opcioną per pirmus metus įmonė bando apsisaugoti nuo galimų nuostolių.

Darbuotojas, nusprendęs per pirmus metus išeiti, negauna jokios jam rezervuoto 1 proc. opciono dalies. Tačiau jei dirbti kompanijoje jam sekasi, praėjus vieneriems metams gauna 25 proc. jam priklausančio opciono, arba 0,25 proc. visų kompanijos akcijų. Vėliau turimo opciono dalis didėja proporcingai ne kas metus, o kas mėnesį.

Tad prieš įsidarbindamas kompanijoje turėtumėte atkreipti dėmesį į tris dalykus. Visų pirma, akcijos įsigijimo kainą (angl. *strike price*) – kuo ši kaina mažesnė, tuo patrauklesnis opcionas. Vadinasi kuo pigiau įsigysite opciono suteiktas akcijas, tuo skirtumas tarp pirkimo ir pardavimo kainos bus didesnis ir jūs uždirbsite daugiau. Antra, turite sužinoti, kiek laiko turi praeiti, kol galėsite įsigyti visą jums rezervuotą opcioną (angl. *vesting*). Trečia, išsiaiškinkite, kiek laiko turi praeiti, kol gausite pirmą jums rezervuoto opciono dalį (angl. *cliff*).

Kaip opcionas virsta pinigais?

Iki tol, kol įmonė akcijomis neprekiauja biržoje, jos turtas nėra likvidus – jo negalima iškeisti į pinigus. Pavyzdžiui, jei jūs turite opcioną, teisę įsigyti vieną akciją už 1000 JAV dolerių, ją galite įsigyti pagal taisyklės, numatytas jūsų opciono sutartyje. Galbūt vienos kompanijos savo darbuotojams leis bet kuriu metu panaudoti opcioną ir įsigyti akcijų, o kitos sutartyje numatys, kad akcijas galima įsigyti tik tam tikru metu, pavyzdžiui, du kartus per metus. Tačiau nesvarbu, kada akcijas įsigijote, – jų negalite parduoti tol, kol pati įmonė tam nėra

pasirengusi – savo akcijomis pradeda prekiauti akcijų biržoje, yra parduodama arba daro antrinius akcijų pardavimus.

Įmonės savininkai yra suinteresuoti, kad opcionai būtų motyvacinė priemonė jų kompanijų darbuotojams, o ne imtų ir staiga atitektų į kitų, pašalinių žmonių rankas. Tad dažnai opciono pavertimas į grynuosius pinigus yra griežtai apribotas sutartyje. Darbuotojas vis galės matyti augančią akcijų vertę, įsigyti jas už iš anksto sutartą sumą ir parduoti tik tuo atveju, kai kompanija tai daryti leidžia.

Šiuo metu taikomi trys pagrindiniai būdai, kuriais pasinaudojęs darbuotojas gali opcioną konvertuoti į pinigus:

Patekimas į biržą (angl. *IPO – initial public offering*). Kai tik įmonės akcijomis pradedama prekiauti akcijų biržoje, akcijos yra viešai registruojamos ir tampa likvidžios. Vadinasi, kiekvienas asmuo, turintis tos įmonės akcijų, gali jas bet kada parduoti akcijų biržoje.

Kompanijos perpirkimas (angl. *M&A – Merger and Acquisition*). Kompaniją parduoti nusprendžiama dėl pačių įvairiausių priežasčių. Tačiau kompanijos pardavimas Silicio slėnyje yra itin dažnas reiškinys. Kad kompanija patektų į biržą, reikia įvykdyti daugybę reikalavimų, ne visos kompanijos tam pasirengusios, tad dažniausiai greitai augančius *startup'us* tiesiog perka didelės korporacijos. Tokiu atveju, kai kompanija parduodama, opciono savininkas savo akcijas gali parduoti tiems, kas perperka kompaniją. Skirtumas tik tas, kad pinigai už akcijas bus gaunami ne per brokerį, o iš tų žmonių, kurie perpirks kompaniją.

Tačiau dažnai nutinka taip, kad įmonę perpirkusi korporacija nori, jog darbuotojai ir toliau joje liktų dirbti. Tada įmonę įsigijusi korporacija atskirai derasi su kiekvienu darbuotoju. Kartais būna taip, kad korporacija darbuotojui sumoka visus pinigus už jo parduodamas akcijas. Tada jau pats darbuotojas sprendžia – likti kompanijoje ar ne. Tačiau pasitaiko ir taip, kad susitariama darbuotojo akcijas keisti į naujas korporacijos

akcijas. Tai darbuotoją labiau motyvuoja likti darbe ir vėl siekti geriausių rezultatų.

Antrinė rinka (angl. *secondary market*). Tai dar visai neseniai atsiradęs būdas, kuris leidžia realizuoti opcionus. Šis būdas pradėtas taikyti, nes paskutiniuoju metu išėjimas į akcijų biržą tapo nebe vieninteliu būdu pritraukti naujų investicijų. Kadangi atsirado būdų, kaip pritraukti stambių investicijų iš kitų šaltinių nei birža, pavyzdžiui, tokių kaip „Hedge Fund“ bendrovių, daugelis kompanijų į akcijų biržą nusprendžia eiti labai vėlai. Tad daugelis kompanijų dabar naudojasi tuo, jog galima atidėti patekimą į akcijų biržą. Tokį kelią pasirinko ir „Facebook“, kuris pagal visus kompanijos turimus finansinius rodiklius akcijomis akcijų biržoje pradėjo prekiauti labai vėlai.

Tad antrinė rinka leidžia parduoti per opcionus įsigytas akcijas tuo atveju, jei kompanija nei prekiauja akcijomis akcijų biržoje, nei yra perperkama. Pavyzdžiui, 10, 20 ar 50 įmonės darbuotojų susitaria ir sako, kad nori parduoti akcijų už 100 tūkst. JAV dolerių. Tokiu atveju naujasis investuotojas pagal savo kriterijus įvertina, kiek, jo manymu, kompanija yra verta, išperka dabartinių darbuotojų akcijas ir pats tampa kompanijos akcininku. Iš esmės mažai kompanijų renkasi tokį kelią, tačiau taip opcionai buvo realizuoti „Facebook“, „Zynga“, „LinkedIn“.

Kodėl akcijos neperkamos tiesiogiai?

Darbuotojai įmonės akcijų negauna tiesiogiai, nes akcijų įsigijimas dažniausiai susijęs su daugybe mokesčių ir tiesioginis akcijų suteikimas yra gana sudėtinga procedūra. Opcionai buvo pradėti taikyti, nes padeda išspręsti daugybę mokesčių klausimų – daugelyje šalių jie yra tvarkomi kur kas paprasčiau ir lengviau nei reikalai, susiję su realiomis akcijomis. Tai itin palengvina ir darbuotojo situaciją, nes atkrenta daugybė papildomų klausimų.

Viena vertus, darbuotojas gauna visą įmonės vertės prieaugį, kita vertus, jis nėra susaistytas daugybės griežtų reikalavimų. Pavyzdžiui, kai kuriose šalyse akcijų savininkai turi mokėti kapitalo prieaugio mokestį. Taigi kad būtų išvengta tokių situacijų, kai darbuotojas ne tik kad negauna pinigų iš turimų akcijų, bet dar ir privalo už jas sumokėti mokesčius valstybei, ir buvo sukurta opcionų sistema.

Leidžia siekti vieno tikslo

Vadovauti kolektyvui nėra lengva užduotis. Ne veltui šiuo metu ne tik Lietuvoje organizuojami įvairūs seminarai, paskaitos, kuriuose tiesiog mokoma, atrodytų, labai eilinių dalykų – kaip būti geru vadovu. Tačiau būti geru vadovu, tokiu, kuris galėtų suburti, motyvuoti kolektyvą ir juo pasitikėti, – nėra paprasta.

Senojo tipo versluose kolektyvui vadovaujama pagal tam tikrą nusistovėjusią hierarchiją. Galima sakyti, kad tokie sprendimai čia priimami vertikaliai – visi sprendimai priimami tiesioginio kolektyvo vadovo ir tiesiog taikomi žemesnes pareigas užimantiems darbuotojams.

Vadinasi, vienas žmogus, vadovas, nustato darbuotojo atlyginimą, premijas ir visas karjeros galimybes. Mano manymu, tai itin neefektyvus vadovavimo būdas. Juk jei vadovas nori paskatinti savo darbuotoją, vadinasi, jis kiekvieną mėnesį turi itin atidžiai stebėti visus kolektyvo narius, kruopščiai įvertinti jų darbą ir padaryti išvadas. Tačiau jokiame kolektyve naudos neatneš už nugaros kiekvieną dieną stovintis ir padarytus darbus skaičiuojantis vadovas. Tik pagalvokite, kaip tai veikia visų darbuotojų psichologiją. Vadovas tampa tarsi koks inspektorius, kuris nuolat registruoja ir tikrina kiekvieną jūsų judesį. Psichologai įrodė, kad vienas žmogus sėkmingai vadovauti gali viso labo tik 7 žmonėms. Tad jei kolektyvą sudaro daugiau žmonių, kad ir kaip vadovas efektyviai stengtųsi vadovauti tokiame žmonių grupei, pastangos ne visada duos gerų rezultatų.

Tačiau jei kompanijoje veikia opcionų sistema, kolektyve vyraus visai kitokios nuotaikos. Visi darbuotojai žino, kad jų asmeninis atlyginimas priklausys ne nuo to, kaip nudirbtus darbus įvertins viršininkas, bet nuo to, kiek komanda sugebės padidinti visą įmonės vertę. Tai leidžia išvengti nesusipratimų ir kartais labai subjektyvių sprendimų. Juk galiausiai komandos darbas tampa matomas visiems ir skaičiai tą įrodo. Tad jei darbuotojas žino, kad kiekvienas sėkmingai dirbantis komandos narys gali atnešti kompanijai naudos, visi čia dirbantys žmonės bus suinteresuoti darbus atlikti gerai. Galima sakyti, kad tokiu atveju net pats kolektyvas, o ne viršininkas išsprendžia kai kurias situacijas. Dažniausiai tokiame kolektyve prastai, vangiai ar nenoriai dirbantys žmonės neužsibūna, nes tai kenkia bendram tikslui – kolektyvas tokį žmogų iš komandos paprasčiausiai išstumia.

Naujųjų verslų strategijos

**Prekyba akcijomis – gana brangus užsiėmimas.
Kada galima parduoti įmonę? Įmonės vertė svarbesnė
nei pelnas. Patentų karai ar patentų mainai?
Investicijos, vertos milijardų.**

Jei gatvėje paklaustumėte žmonių, kaip verslininkai uždirba pinigų, greičiausiai daugelis jums atsakytų labai paprastai – iš pelno. O galbūt kiti dar pridėtų, kad pinigų verslininkai gauna iš pelno, išmokamo verslo savininkui dividendais. Žinoma, nėra nieko bloga, kad taip mano daugelis žmonių, – juk iki šiol tai buvo bene vienintelis būdas, kaip pinigų užsidirbdavo verslininkai, kūrę senųjų verslo modelių kompanijas.

Šiuolaikinio sėkmingo verslo ir jį įkūrusio verslininko laukia kitokie keliai. Dažniausi iš jų du: kompanijos akcijomis pradedama prekiauti biržoje arba kompanija parduodama kitai kompanijai. Naujųjų verslo modelių samprata ir tikslai – kur kas platesni nei buvo iki šiol. Daug svarbesnė už pelną tapo įmonės vertė.

Tačiau prieš pasineriant į šiuos įdomius verslo procesus vertėtų geriau susipažinti su kompanijų tipais. Amerikoje yra du kompanijų tipai – privati (angl. *private company*) ir vieša (angl. *public company*). Lietuvoje tai būtų panašu į uždarąją akcinę bendrovę ir akcinę bendrovę.

Amerikoje privati kompanija priklauso gana nedideliam akcininkų skaičiui, įstatymai riboja ir neleidžia turėti daugiau nei 500 akcininkų. Tačiau viena iš svarbiausių privačios kompanijos ypatybių yra ta, kad jos akcijomis neprekiuojama biržoje. Tad privati kompanija nėra likvidi – jos akcijas sunku išmainyti į pinigus. Tarkime, jei man priklauso 30 proc. privačios kompanijos akcijų, negaliu paskambinti savo brokeriui ir paprašyti parduoti tam tikro jų kiekio.

Akcijos tokio tipo bendrovėje gali būti parduodamos tik atskirais atvejais. Tai gana išskirtinė situacija, nes tai daug sudėtingiau nei parduoti akcijas biržoje. Kiekvienas sandoris aptariamas iš naujo, nustatomos naujos akcijų pardavimo sąlygos. Dažnai tokių savitų sandorių metu kaina tampa vienu iš svarbiausių susitarimo objektų.

Tačiau antrojo tipo kompanija nuo privačios skiriasi tuo, kad jos akcijomis galima prekiauti akcijų biržoje. Amerikoje tokio pobūdžio kompanijos, kaip jau minėjau, vadinamos viešomis kompanijomis. Net ir lietuvių kalboje tai reiškia beveik tą patį.

Visas kompanijos gyvenimas tampa viešas – kompanijos turi pateikti savo viešas ataskaitas, strategijas, planus. O tai gali iš tiesų būti labai nenaudinga, nes apie jūsų prekes ir paslaugas viską žinos ir jūsų konkurentai. Tad pasirenę prekiauti kompanijos akcijomis biržoje, turėsite susitaikyti su tuo, kad būsite matomi lyg ant delno.

Pasirenę prekiauti kompanijos akcijomis biržoje turėsite susitaikyti su tuo, kad būsite matomi lyg ant delno.

Paruošti kompaniją parduoti akcijas biržoje gana sudėtinga, nes reikalavimai itin dideli. Pavyzdžiui, Silicio slėnyje akcijas išplatinti biržoje siekia tik tos įmonės, kurios gauna 100 mln. JAV dolerių arba daugiau pajamų per metus. O tai juk labai didelė suma! Žinoma, niekas nedraudžia ir mažesnę apyvartą turinčioms įmonėms prekiauti akcijomis biržoje. Bet tai ne tik sudėtingas, bet ir ganėtinai brangus procesas – reikia samdyti bankininkus, advokatus, įtikinti brokerius.

Prekyba akcijomis – brangus ir sudėtingas užsiėmimas

Pirmą kartą pradėjus akcijomis prekiauti biržoje (angl. *initial public offering*, arba sutrumpintai IPO) įmonės apyvarta daro itin didelę įtaką akcijų kainai rinkoje. Tad dabartinės kompanijos dažniausiai laukia gana ilgai, kol pasiekia stabilų rezultatų ir pagaliau gali išeiti į akcijų biržą.

Tačiau pirmosios interneto kartos kompanijos „Yahoo“, „Netscape“, „Google“ nebuvo tokios kantrios ir taip ilgai nelaukė, kol užsitikrins tinkamą apyvartą ir pelną, kaip neseniai visus rekordus sumušęs ir 100 mlrd. JAV dolerių akcijų biržoje įvertintas „Facebook“.

Įmonės vertė čia iš tiesų turi būti finansinė – ji turi generuoti pajamų srautą, pelną. Žmonės norės pirkti akcijų tik tokiu atveju, jei matys, kad tokia investicija atsipirks. Juk niekas nepirks „Apple“ akcijų vien todėl, kad šios kompanijos gaminami kompiuteriai labai gražūs. Taip jau yra, kad investuotojas neturi sentimentų ir jam svarbiausias rodiklis – kiek galima uždirbti iš perkamų akcijų.

Kartais nutinka netgi taip, jog pradedama prekiauti visai nepasiruošusios kompanijos akcijomis. O tai tikra dirva spekuliacijoms ir finansinėms machinacijoms. Tokie brokerių žaidimai gali sugriauti net ir pačią kompaniją. Juk kuo mažesnė kompanija, tuo ji labiau pažeidžiama.

Keliamos sąlygos itin griežtos, kompanijos privalo būti sėkmingos ir pelningos. Kartais pasitaiko atvejų, kai nuostolinga kompanija parduoda savo akcijas biržoje, bet tai itin reti atvejai. Juk jūs turite įtikinti investuotojus, kad jiems apsimoka investuoti pinigų jūsų kompanijoje.

Tarkime, kad įmonę įkūrė dviese su kolega, o vėliau prie jūsų prisijungė dar vienas investuotojas, tikintis jūsų kompanijos sėkmės. Kai jūsų akcijos arba, kitaip tariant, vertybiniai popieriai, yra įtraukiami į biržos prekybos sąrašą, jūsų valdo-

mos akcijos tampa likvidžios. Vadinasi, jūs jau galite uždirbti iš savo valdomo turto. Tad jei visiems trims priklauso po lygią dalį įmonės akcijų – 33 proc., po prekybos akcijomis galite užsidirbti tam tikrą pinigų sumą, be to, įmonė įgyja ir konkrečią piniginę vertę.

Tačiau jei kompanija siekia vien finansinių rodiklių, deja, tai itin riboja jos norus ir galimybes ieškoti kitų alternatyvų. Susikonglomeravusi tik į siekį parduoti akcijas biržoje, įmonė nebeskiria išskirtinio dėmesio pačiam produktui. Bet tik išskirtinis dėmesys kokybei leidžia sukurti tobulus produktus.

Naujieji verslo modeliai atnešė daug naujų vėjų, todėl ir galimybių vystyti verslą yra kur kas daugiau.

Kada verta parduoti kompaniją?

Mano manymu, siekis sukurti aukštos vertės įmonę yra viena svarbiausių naujųjų verslo modelių ypatybių. Naujieji verslai nėra kuriami tam,

kad įgyvendintų gana siaurą misiją – gautų vien pelną. Labai dažnai įmonės vertė net nėra tolygi jos piniginei vertei. Tad dėl išskirtinės vertės kompanijos dažnai yra perkamos kitų kompanijų (angl. *Merger and Acquisition*, arba sutrumpintai M&A). Tikimybė, kad sėkminga kompanija bus parduota kitai įmonei, o ne parduos savo akcijas biržoje, yra labai didelė – 50:1. Kaip jau minėjau, kompanijai išlikti savarankiškai ir atitikti daugybę reikalavimų, kol bus leista prekiauti akcijomis biržoje, yra gana sudėtinga.

Kad ir kaip keistai skambėtų, net ir nuostolinga įmonė gali būti parduota labai brangiai. Pavyzdžiui, „Google“ įsigijo „YouTube“ už 1,65 mlrd. JAV dolerių. Tačiau „YouTube“ kol kas atneša 300 mln. JAV dolerių nuostolių per metus.

Iš savo patirties galiu pasakyti, kad tik labai nedaug kompanijų gali būti savarankiškos. Pavyzdžiui, kompanija sukūrė

Tikimybė, kad sėkminga kompanija bus parduota kitai įmonei, o ne parduos savo akcijas biržoje – 50:1.

labai specifinį produktą, apie kurį galbūt vartotojas net nesusimąsto, – pokalbių kodavimo algoritmą. Kad ir koks tai svarbus išradimas būtų, tačiau tiesiogiai jo parduoti vartotojui neįmanoma. Bet tokia įmonė jau bus sukūrusi didelės vertės gaminį ir, tarkime, kompanijai „Skype“ ar mobiliesiems operatoriams šis produktas gali tapti net strateginiu pirkinium, kuris leis plėsti įmonę. Juk geras algoritmas daug kam reikalingas.

Tiek mažos, tiek didelės kompanijos visą gyvavimo laikotarpį siekia auginti savo vertę. Didelės korporacijos suinteresuotos pirkti kitas įmones dėl pajamų ir pelno rodiklio arba dėl išskirtinės įmonės vertės. Savo ruožtu esant tokiai paklausai mažos įmonės domisi ne pelnu ar kitais savo finansiniais rodikliais, o stengiasi didinti įmonės strateginę vertę ir, kaip minėjau, pavyzdžiui, sukurti kuo geresnį pokalbių algoritmą.

Be to, didelės kompanijos savo vertę mato akcijų biržoje – kuo geresni rodikliai, tuo geriau sekasi. Tad jei kompanija įsigis kitą įmonę, prie jos bendro pajamų ir pelno rodiklio prisidės ir nupirktosios įmonės pajamos ir pelnas.

Kadangi pelno ir pajamų srautas yra vienas likvidžiausių įmonės turtų, įmonę įsigyti gali tiek didelė kompanija, tiek investiciniai arba privatūs fondai. Štai mobiliojo ryšio operatorė „Bitė“ buvo nupirktą privataus kapitalo fondo „Mid Europa Partners“ už 1,55 mlrd. litų. Tokie privatūs fondai siekia padidinti savo indėlininkų indėlių vertę, tad jie nori investuoti tik į finansiškai sėkmingas kompanijas bei tikisi padidinti fondo vertę.

Tačiau daug dažniau įmonė yra perkama ne dėl finansinių rodiklių, o būtent dėl jos vertės. Pavyzdžiui, daugelio specialistų nuomone, „Google“ įsigijo „Motorola Mobility Holdings“ už milžinišką 12,5 mlrd. JAV dolerių sumą ne todėl, kad tai buvo finansiškai sėkminga kompanija ir galėjo padėti „Google“ pagerinti pajamų ir pelno rodiklius.

„Motorola Mobility Holdings“ mobiliųjų telefonų rinkoje veikė seniai, jai priklausė daugybė išradimų šioje srityje. Tačiau

nors „Motorola Mobility Holdings“, galima sakyti, buvo mobiliojo telefono pradininkė, deja, įmonei pastaruoju metu sekėsi ne itin gerai. Bet „Google“ įvertino, kad ši įmonė

Daug dažniau įmonė yra perkama ne dėl finansinių rodiklių, o būtent dėl jos vertės.

veikia ilgai, ir įsigijo ją dėl turimo didelio patentų skaičiaus. O juk kompanijai „Google“, kuri siekia įsitvirtinti mobiliųjų telefonų rinkoje, toks patentų rinkinys buvo itin svarbus.

Šioje rinkoje iš tiesų daug išradimų, tad daug ir išradėjų teises saugančių patentų. Bet rinka tokia judri ir greitai besivystanti, kad viską sužiūrėti ganėtinai sunku.

Tad čia pasitaiko net ir patentų karų. Pavyzdžiui, kompanija „Apple“ padavė į teismą „Samsung“ ir siekia uždrausti šiai kompanijai prekiauti planšetiniais kompiuteriais. Pasiecta, kad „Samsung“ įrenginiai nebūtų parduojami JAV ir Vokietijoje.

Kova buvo tokia arši, jog net paskleistas gandas, kad „Samsung“ jai priteistą 1 mlrd. JAV dolerių baudą kompanijai „Apple“ atvežė sunkvežimiais, pilnais 5 centų monetų.

Tačiau tokia kova gana išskirtinė, laimė, dažniau visi susitaria gražiuoju ir vykdomi ne karai, o mainai. Atradimas visais laikais turėjo ypatingą vertę, o šiomis dienomis tai itin reikšminga sėkmingo ir pažangaus verslo dalis. Tad „Google“ įsigijo „Motorola Mobility Holdings“, nes tikriausiai pati siekia nevaržomai naudotis patentais ir prireikus – juos mainyti su kitomis kompanijomis, kad nekiltų apraštų nesusipratimų.

Beje, prieš keletą metų jau minėta „Google“ už 50 mln. įsigijo kitą mobiliųjų technologijų plėtrai reikalingą gaminį. Ji nusipirko ir išvystė mobiliesiems telefonams skirtą operacinę sistemą „Android“. Visai neseniai „Oracle“ padavė į teismą kompaniją „Google“. „Oracle“ teisininkai teigė, kad operacinė sistema „Android“ parašyta jai priklausančios kompanijos „Sun Microsystems“ sukurta „Java“ kalba. Štai koks iš tiesų ganėtinai painus yra šiuolaikinių technologijų pasaulis.

„Apple“ diktuoja naujas rinkos taisykles

Tačiau prieš daugiau nei septynerius metus rinka buvo kiek kitokia – be „iPhone“ ir kitų išmaniųjų telefonų. Amerikoje buvo itin populiarius mobiliųjų technologijų kompanijos „Palm“ įrenginys „Palm Pilot“. Tai buvo lyg ankstesnė dabartinių išmaniųjų telefonų versija. Šiam įrenginiui kompanija įdiegė net savo sukurtą operacinę sistemą.

Tačiau „Apple“ sukūrus „iPhone“, o kompanijai „Android“ į rinką paleidus savo gaminį, „Palm“ pradėjo sektis itin prastai, ji nesugebėjo išlaikyti konkurencijos. Tačiau jos veikla susidomėjo ir situaciją bandė gelbėti kompanija „Hewlett Packard“. Daug įrenginių – nuo mobiliųjų telefonų iki spausdintuvų – gaminanti „HP“ norėjo plėsti savo įmonės veiklą, tad nepagailėjo 1,2 mlrd. JAV dolerių už anksčiau sėkminga buvusią „Palm“.

Kompanija „HP“ matė, kad rinka tampa vertikali, – kiekvienai kompanijai svarbu visus reikalingus produktus ir paslaugas gamintis pačiai. Tokias naujas savarankiškumo taisykles rinkai padiktavo kompanija „Apple“.

O juk vadinamaisiais „Windows“ laikais viskas buvo šiek tiek kitaip – rinka buvo horizontali. Įvairūs gamintojai – „HP“,

„Apple“ rinkoje įvedė naują tvarką ir viską – nuo įrenginių iki programų – gamino pati.

„Dell“, IBM – kompiuteriuose galėjo įdiegti „Windows“ operacinę sistemą ir parduoti savo kompiuterius. Tačiau „Apple“ rinkoje įvedė naują tvarką ir viską – nuo įrenginių iki programų –

gamino pati. Jai nebuvo reikalingi kitų kompanijų produktai, „Apple“ niekam neleido naudoti ir savo gaminių, pavyzdžiui, diegti savo operacinės sistemos kitų kompanijų gaminamuose kompiuteriuose.

Tad „HP“ greičiausiai pirkė „Palm“, nes norėjo turėti savo operacinę sistemą ir plėsti rinką panašiu modeliu, kaip tai daro „Apple“. Pirkimo kaina, kaip ir lūkesčiai, buvo gana dideli, bet

investicija nepasiteisino. Tad šiuo atveju korporacija galėjo sau leisti mokėti didelius pinigus, nes matė, kad perkamos įmonės vertė didelė ir tai gali įmonei būti naudinga siekiant kitų tikslų.

Kitas panašus pavyzdys galėtų būti gana brangus „Microsoft“ pirkinys. Ši kompanija už 8,5 mlrd. JAV dolerių įsigijo „Skype“, kurios pajamos ir pelnas jokiais būdais nebuvo tokie, kad finansiškai pateisintų šį sprendimą. Juk vien tai, kad beveik visomis kompanijos paslaugomis leidžiama naudotis nemokamai, nekvepia dideliu pelnu. Tad jei viską matuotume taip paprastai, žinoma, būtų galima teigti, kad tokia investicija nepasiteisins.

Tačiau jau dabar daugelis analitikų mano, kad netolimoje ateityje visas balso paslaugas pirsime ne iš mobiliųjų telefonų operatorių, o iš tokių kompanijų kaip „Google“ arba „Microsoft“. Bus sukurta viena internetinė platforma, kuri mums tiesks visas paslaugas.

Nors šiuo metu ir matome, kad „Microsoft“ šiek tiek atsilieka ir, tarkime, jos operacinei sistemai „Windows 8“ sekėsi gana blogai, tačiau vis dėlto šiuo metu tai yra didžiausia pasaulyje operacinė sistema ir kompanija tikisi tapti lydere ir kitoje rinkoje. Gali būti, kad „Skype“ bus lengvai įdiegta į vieną iš „Windows“ operacinių sistemų ir galės pasiūlyti geresnių ir pigesnių paslaugų nei „Google“ ar „Apple“. Tad jei turėsime omenyje tokius didelius kompanijos planus, už „Skype“ sumokėtus 8,5 mlrd. JAV dolerių tikriausiai galima ir pateisinti.

Kodėl korporacijos perka *startup*'us?

Ir rinkos senbuviai kartais pralaimi naujokams.
Už nemokamą programą „Skype“ – 8,5 mlrd. JAV
dolerių. Kaip „Facebook“ iš kelio pašalino konkurentus?
Auksinis kolektyvas vertingesnis už kuriamą produktą.
Investuojama šiandien, bet naudos laukiama ateityje.

Yra daug skirtingų veiksmų, kurie galiausiai lemia tai, jog produktas rinkoje tapo geriausias. Lygiai taip pat kaip žmonės gimsta skirtingose pasaulio šalyse, skirtingo ūgio, charakterio savybių, lygiai taip pat ir produktai yra kuriami šių skirtingų žmonių. Specialistai turės skirtingą nuomonę ir visiškai skirtingais būdais bandys pasiekti tų pačių tikslų nei kitos kompanijos komanda. Tad net vystant tokios pačios paskirties el. parduotuvę, žemėlapius, internetiniam bendravimui reikalingą technologiją, rezultatas gali būti labai įvairus.

Vieni manys, jog reikia daugiau dėmesio skirti produkto dizainui, kiti išvystys techninę produkto pusę ir, pavyzdžiui, panaudos „debesų technologijas“. Tokios technologijos programų kūrėjams leidžia naudoti daugelio galingų kompiuterių resursus, sujungtus į vieną labai galingą kompiuterį. Tai išsprendžia itin daug techninių problemų ir suteikia galimybę vartotojui sklandžiai dirbti galingomis programomis bei duomenų bazėmis. Ši technologija jau tapo itin populiari tarp

kompanijų ir valstybės institucijų. Tačiau kita produktą kurianti komanda gali nuspręsti kurti produktą „kliento technologijos“ pagrindu, kuri leis daugelį programos funkcijų atlikti paties vartotojo kompiuteryje. Trečia komanda viską gali tiesiog sukurti pigiau. O dar kita komanda galbūt net neturėdama techninių žinių sugebės pasiekti masinio populiarumo ir toli už borto paliks visus savo konkurentus.

Iš anksto numatyti, kas laimės tokioje kovoje, yra neįmanoma. Taigi didelės korporacijos, naujausioms technologijoms kurti paskyrusios milžiniškus resursus, negali būti tikros, ar jų produktas bus rinkos nugalėtojas. Iš tikrųjų tokiose didelėse kompanijose kaip „Yahoo“, „Google“ ar „Microsoft“ naują produktą kuria atskiri, specialiai šiam naujam darbui suburti specialistai. Jie pasirenka tam tikrą strategiją, kuri arba pasiteisins, arba ne. Todėl ši komanda konkuruoja su dar 20 *startup'ų*, kurie tuo pačiu metu kuria lygiai tą pačią technologiją.

Kartais *startup'uose* tenka girdėti liūdną gaidelę, neva neapsimoka kurti vienos ar kitos technologijos, nes ją jau kuria „Google“ arba „Microsoft“. Tai itin klaidinga nuomonė, nes vien faktas, kad korporacija kuria tokį patį produktą, reiškia, jog ji itin domisi šia sritimi. Tiesiog liečia tą padaryti geriau.

Perka tik pačius geriausius

Norėdamos išvengti nesėkmių, didelės kompanijos labai dažnai pasinaudoja savo galimybėmis rinktis. Jos sau gali leisti neieškoti resursų naujam produktui kurti, o tiesiog laukti, kol rinkoje pasirodys kompanija, sukūrusi geriausią produktą. Vystant bet kokią naują paslaugą ar produktą nesėkmės tikimybė yra kur kas didesnė nei sėkmės, tad galėdama sau leisti nusipirkti visą kompaniją su išvystytu produktu, korporacija sutaupo pinigų ir neabejotinai gauna tik pačios geriausios kokybės produktą, jau esantį rinkoje.

Jei technologija ypač svarbi, didelė korporacija net gali sau leisti kurti produktą savarankiškai ir kartu žvalgytis, kas šiuo klausimu vyksta rinkoje. Žinoma, jei geriausią produktą pristato kita korporacija, vargiai ką ir bepadarysi. Bet jei tai *startup'as* – kompanija pasistengs jį kuo greičiau įsigyti.

Pavyzdžiui, „Microsoft“ sukurta ir net gana populiaria tapusi bendravimo programa „MSN Messenger“ nesulaikė įmonės nuo kito sprendimo. Ji įsigijo daug populiarenę įmonę – konkurentę „Skype“. Kaip tik rašant šią knygą teko sužinoti, jog „Microsoft“ ruošiasi „MSN Messenger“ uždaryti ir jo kolektyvą sujungti su „Skype“ komanda. Vadinas, „Skype“ programą visu pajėgumu plėtos itin stipri komanda.

Tad mažai įmonei sukūrus naują produktą ne visada sukurta technologija bus ir toliau vystoma savarankiškai. „Microsoft“ už šią populiarią internetinių skambučių ir žinučių programą sumokėjo net 8,5 mlrd. JAV dolerių. Tačiau „Microsoft“ specialistai tokiam žingsniui pateisinti turėjo rimtų argumentų.

Visų pirma, „Skype“ yra gana unikali programa. Tai pirmoji programa, kuri leido telefoninėmis paslaugomis naudotis itin paprastai ir svarbiausia – saugiai. Dar net iki šiol keletas

Net iki šiol keletas šalių bando uždrausti naudotis „Skype“ vien todėl, kad naujoviškas programos kodavimo mechanizmas leidžia perduoti duomenis nenaudojant centrinio serverio.

šalių bando uždrausti naudotis „Skype“ vien todėl, kad naujoviškas programos kodavimo mechanizmas leidžia perduoti duomenis nenaudojant centrinio serverio. Vienas iš programos kūrėjų Niklas Zennströmas jau buvo sukūręs failų dalijimosi programą „Kazaa“. Tai buvo panašu į keitimosi muzika tinklalapį.

Tiesa, projektas sulaukė įvairių nuomonių, tačiau būtent jis N. Zennströmui leido sukaupti daug patirties. Kurdamas „Kazaa“ jis išsprendė nemažai techninių problemų, tad kitas kūrinys – „Skype“ buvo gana ištobulintas.

Pokalbio duomenys perduodami tiesiogiai tarp vartotojų (angl. *peer to peer* arba P2P). O jei duomenimis keičiamasi tarp var-

totojų, vadinasi, pokalbių ar susirašinėjimų negali kaupti kiti asmenys. Tokį įdomų sprendimą „Skype“ komanda nutarė priimti dėl labai elementarios priežasties. Dar 2003 metais, kai programa buvo leista naudotis vartotojams, duomenų saugyklos buvo labai brangios ir įperkamos tik didelėms kompanijoms.

Tad „Skype“ tapo didele naujiena – naujoviškas P2P metodas sutaupė daug kompanijos pinigų ir programa dėl paprastumo bei unikalumo greitai plito tarp vartotojų. Ji leido ne tik nemokamai kalbėtis, bet ir susirašinėti žmonėms iš viso pasaulio.

Tiesa, po to, kai „Microsoft“ įsigijo „Skype“, reikalai šiek tiek pasikeitė. „Microsoft“ sulaukė daug prieštarų vertinimų dėl kodavimo raktų perdavimo valstybinėms institucijoms. Tokios techninių duomenų dalybos tarp „Microsoft“ ir valstybinių institucijų reiškia, kad kompanija valdžios atstovams suteikia galimybę klausytis „Skype“ pokalbių. Žinoma, pokalbiams klausytis reikalingi teismo sprendimai ir kiti teisiniai veiksmai. Tačiau bet koku atveju „Skype“ pokalbiai išlieka kur kas saugesni nei pokalbiai tradiciniu telefonu.

Dabar intensyviausiu paros metu „Skype“ programa vienu metu naudojasi net apie 40 mln. vartotojų. Įsigijusi šią programą „Microsoft“ tapo rimtu konkurentu kompanijoms „Google“ ir „Apple“, kurios tikriausiai irgi puoselėja mintis netolimoje ateityje būti vienomis didžiausių kompanijų, teikiančių internetinių skambučių paslaugas.

Be to, pradedančiąsias ir naujoviškas paslaugas siūlančias kompanijas, tokias kaip buvo „Skype“, labai mėgsta vartotojai. Tad jei niekam negirdėta maža įmonė pradėjo teikti itin naudingą ir analogo neturinčią paslaugą – didelė tikimybė, kad tokia paslauga greitai turės daug vartotojų. Prie sėkmės prisideda ir patys vartotojai – jie mėgsta dalytis nauja paslauga su savo draugais.

Tad „Microsoft“, nusipirkę „Skype“, gavo ne tik teises į šią programą. Jie nusipirko kompaniją, kurios teikiamą paslaugą

Specialistai atidžiai žiūrės, kuris startup'as siūlo geriausią paslaugą, kiek vartotojų ja naudojasi.

gerai pažįsta ir ja naudojasi itin daug žmonių visame pasaulyje. Be to, įsigijus jau išpuoselėtą kompaniją nebereikia vargintis ir dėl specialistų – profesiona-

lų komanda ir toliau liko dirbti „Skype“. Gerai apskaičiavus, sumokėti 8,5 mlrd. JAV dolerių gal ir neatrodo tokia didelė suma. Sukurti panašią paslaugą gali užtrukti metų metus, tekstų išleisti nemenką pinigų sumą, o rezultato nebūtų.

„Skype“ pavyzdys tik parodo, kad pradedančiai kompanijai kur kas lengviau užkariauti dideles vartotojų gretas. Tad jei didelės kompanijos nusprendžia plėstis, jų atstovai rinkoje ieškos šios srities lyderių *startup'o*. Specialistai atidžiai žiūrės, kuris *startup'as* siūlo geriausią paslaugą, kiek vartotojų ja naudojasi. Įsigijus pažengusią mažą įmonę, teikiančią populiarią paslaugą ir turinčią daug vartotojų, neberekės pradėti nuo nulio. Praktika rodo: kad ir kiek didelių resursus turinčios kompanijos kartais stengtųsi, jos tiesiog negali įveikti rinkoje įsitvirtinusių mažųjų įmonių.

Dėl labai panašių priežasčių „Google“ už 1,65 mlrd. JAV dolerių nusipirko „YouTube“. Viena aišku, kad „Google“ tokį sprendimą priėmė ne dėl finansinės „YouTube“ nešamos naudos. Tikėsite ar ne, „YouTube“ yra itin nuostolinga kompanija ir „Google“ per metus jai teikia apie 300 mln. JAV dolerių paramą. Tad kodėl „Google“ vis dėlto nusprendė imtis tokio, atrodytų, nepelningo sprendimo?

Dar 2006 metų pabaigoje „Google“ bandė savarankiškai vystyti savo vaizdo programą „Google Video“. Deja, šis projektas ne itin sekėsi, nes paprasčiausiai žmonėms jis... nelabai patiko. Tačiau „YouTube“ jau buvo paplitęs ir visiems šis vardas asocijavosi su įdomiais vaizdo klipais ir visiškai naujos kartos jų kultūra. Korporacija, nusprendusi įsigyti *startup'ą*, perka ne tik kompanijos vardą, bet ir poziciją rinkoje. Tad pirkdama „YouTube“, „Google“ komanda savotiškai nusipirko ir visą šios kompanijos vartotojų ratą. Tokiu atveju sutaupoma

itin daug laiko ir lėšų. Nebereikia aiškinti, ką daro viena ar kita paslauga.

Paslauga tapatinama su kompanija

Štai socialinius tinklus bandė kurti labai daug kompanijų – „MySpace“, „Orkut“, „Hi5“, „Microsoft“ ir net „Apple“ pristatė savo socialinį tinklą. Tačiau žinomiausias visų laikų *startup’as* „Facebook“ sulaukė tokio visos planetos gyventojų dėmesio, kad net ir pačios didžiausios kompanijos niekaip jo nesugebėjo įveikti. Jau ne kartą „Microsoft“ ir „Yahoo“ siūlėsi pirkti šį socialinį tinklą, bet kol kas „Facebook“ renkasi savarankišką kelią.

Pavyzdžiui, „Google“ bandė kitaip įveikti „Facebook“ ir sukūrė tokios pačios paskirties puslapį „Google+“. Tačiau šiuo metu kurti naują socialinį tinklą tikriausiai tas pats, kas bandyti sukurti naują Kalėdų senelį. Kad ir koks naujas ir gražus būtų, vis dėlto – ne tas. Vartotojai „Google+“ vidutiniškai praleidžia apie 3,3 min. per mėnesį, o „Facebook“ – 7,5 val. Be galo akivaizdu, kad vartotojai „Google+“ šiuo metu dar ne itin mėgsta.

Tai gana subtili situacija. Tikriausiai prisimenate tuos laikus, kai „Facebook“ visiems buvo didelė naujiena. Iki pasauliui susipažįstant su „Facebook“, žodžiai „socialinis tinklas“ veikiau buvo neaiškus mokslinis terminas negu erdvė, kurioje galima aktyviai bendrauti su draugais. „Facebook“ praleido nemažai laiko, kol išaiškino, kas yra socialinis tinklas. Dabar jau kartais net nebūtina pasakyti puslapio pavadinimo, tačiau išgirdus žodžius „socialinis tinklas“ visi pagalvos apie vieną ir tą patį puslapį. Kopijuoti sėkmingą projektą, tai lyg šienauti jau nušienautame lauke.

„Facebook“ ir socialinis tinklas buvo sutapatinti taip pat kaip „Skype“ ir internetinė telefonija. Marko Zuckerbergo kompanija pasiekė tokį lygį, jog kompanijos vardas tapo bend-



Kopijuoti svetimą sėkmę –
kaip šienauti jau nušienautame lauke

riniu, simbolizuojančiu paprastą, įdomų bendravimą ir nuotraukų keitimąsi su draugais.

Turi praeiti nemažai laiko, kol „Google+“ žmonėms reikš tą patį. Dabar lyg ir esame šį tą girdėję apie „Google+“, tačiau su „Facebook“ viskas paprasta ir aišku. O jei puslapį gerai pažįstame ir mėgstame, juo naudojasi mūsų aplinkiniai, kodėl reikėtų pradėti naudotis kitais?

Perprasti rinkos poziciją gana sunku, o kartais net ir įdėjus daugybę pastangų – vartotojai paslauga nesidomi, ir tiek. Visi žino, kas yra „Twitter“ ir ką reiškia *tytinti*. Vartotojai yra itin linkę tapatinti paslaugą su pavadinimu.

Daugeliui pažįstama internetinė svetainė „Twitter“ taip pat nėra finansiškai pelninga. Bet ji pasiekusi tokį populiarumo lygį, jog kai kurių žmonių gyvenime tapo tiesiog nebepakeičiama. „Twitter“ naudojami ir *tytina* garsiausios žvaigždės, prezidentai, daugelio šalių politikai, verslininkai, televizijos kanalai, įvairios kompanijos ir visi kiti žmonės, mėgstantys greitai apie save pranešti pasauliui. Tai vėlgi tapo mūsų šiandieninės kultū-

ros dalimi. Aš taip pat, kaip ir daugelis verslininkų, turiu savo paskyrą „Twitter“ ir mėgstu pasinaudoti šia unikalia galimybe pranešti kitiems naujienas apie „GetJar“.

Perka, kad neatitektų konkurentui

Taip pat kompanijos noriai perka kitas įmones vien dėl to, kad šios netrukdytų pagrindiniam jų verslui arba neatsirastų konkurentų rankose.

Pavyzdžiui, duomenų bazes kurianti kompanija „Oracle“ įsigijo konkurentę tapusią „MySQL“. Iki pasirodant šiai švedų kompanijai, „Oracle“ buvo lyderė ir teikė savo paslaugas itin didelėms kompanijoms, valstybės institucijoms.

Bet kurie rimtesnės paslaugos kūrėjai naudojo „Oracle“ duomenų bazes, nes jos buvo ne tik patikimiausios, bet ir greičiausios. Žinoma, šios paslaugos buvo ir labai brangios. Tačiau „MySQL“ teikiama duomenų baze internete visi galėjo naudotis nemokamai.

Ilgą laiką šios dvi duomenų bazes teikiančios kompanijos konkuravo. Kam pirkti brangią duomenų bazę, jei tokią pačią gali gauti nemokamai? Nemokamas paslaugas teikiantis konkurentas itin kenkė „Oracle“ verslui. Todėl kompanijai teko imtis naujos taktikos ir ji nusprendė savo konkurentą nusipirkti.

Žinoma, po šio sandorio „MySQL“ nebuvo uždarytas, nes tai būtų papiktinę daugelį vartotojų. Tačiau dabar „Oracle“ naudojasi galimybe kontroliuoti visas „MySQL“ funkcijas. Pavyzdžiui, leidžia vartotojams derinti nemokamas paslaugas su mokamomis.

Dar visai neseniai, 2012 metais, specialistus nustebino dar vienas pirkinys. „Facebook“ už 1 mlrd. JAV dolerių įsigijo programą „Instagram“. Specialistai liko itin nustebę, jog toks, atrodytų, nedidelis projektas buvo parduotas už tokią milžiniš-

Kompanijos noriai perka kitas įmones vien dėl to, kad šios netrukdytų pagrindiniam jų verslui arba neatsirastų konkurentų rankose.

ką sumą. Bet tikriausiai paprastume ir slypi genialumas. „Instagram“ nuotraukų keitimosi funkcijos labai patiko žmonėms. Programa leido labai lengvai sukurti įvairius nuotraukų efektus – paryškinti spalvas ar nuotrauką pasendinti 30 metų. Nuotraukų redagavimas trunka labai trumpai ir iš tiesų tai gana malonus užsiėmimas.

Tačiau juk nuo pat „Facebook“ atsiradimo, nuotraukos ir keitimasis jomis tarp draugų buvo „Facebook“ dirva. Žinoma, sunku pasakyti tikrąsias priežastis, kurios lėmė „Facebook“ sprendimą įsigyti „Instagram“. Tačiau dauguma specialistų mano, jog „Facebook“ nusipirko „Instagram“ vien dėl to, kad ši programa neatitektų konkurentui „Twitter“. Įsivaizduokite, jei „Twitter“ būtų įsigijusi šią visame pasaulyje populiarią programą, – „Facebook“ įvaizdis smarkiai pasikeistų. Jis jau nebebūtų populiariausias nuotraukų keitimosi puslapis.

Aišku, „Facebook“ žinomas ne tik todėl, kad jame lengva dalytis ir keistis nuotraukomis, bet ir dėl galimybės lengvai ir įdomiai bendrauti su draugais. Bet jei vartotojams būtų įdomu nuotraukomis dalytis kitame puslapyje, tikriausiai jie ten praleistų daugiau savo laiko. Tai itin stipriai paveiktų visą „Facebook“ kompaniją ir jos reputaciją.

Tad natūralu, jog 100 mlrd. JAV dolerių įvertinta kompanija tokių grėsmių norėtų išvengti. „Facebook“ turėjo užsitarauti investuotojų pasitikėjimą ir parodyti, kokia kompanijos strategija bei perspektyvos. Jei „Instagram“ būtų leidęs kitai kompanijai teikti geresnes keitimosi nuotraukomis paslaugas, „Facebook“ būtų praradęs investuotojų pasitikėjimą. Tad sumokėtas 1 mlrd. JAV dolerių turėjo atsipirkti, nes „Facebook“ dar kartą įrodė, kad viskas, kas susiję su nuotraukomis ir jų platinimu, – tik šios kompanijos daržas.

Kita man itin gerai pažįstama mobiliosios reklamos kompanija „AdMob“ buvo nupirktą „Google“. „Google“ už šį pirkinį sumokėjo net 750 mln. JAV dolerių. Tai itin nemažai už kompaniją, kuri per metus generuoja apie 50 mln. JAV dolerių

net ne pelno, o tik pajamų. Jei šiame sandoryje ieškosime vien finansinės naudos, tokios tikriausiai dar teks palaukti. Tačiau tuo metu „AdMob“ rinkoje turėjo jau kitų pranašumų – savo paslaugas sėkmingai teikė „iPhone“ platformoje.

Sumokėtas 1 mlrd. JAV dolerių turėjo atsipirkti, nes „Facebook“ dar kartą įrodė, kad viskas, kas susiję su nuotraukomis ir jų platinimu, – tik šios kompanijos daržas.

Tai buvo itin naudinga visai „Apple“, nes iki tol kompanija nebuvo išvysčiusi tokio mobiliosios reklamos tinklo, kokį pasiūlė „AdMob“. Kadangi „Apple“ žinoma kaip uždara kompanija, kuri mėgsta viską daryti savarankiškai, atrodė gana natūralu, jog ji ir įsigis kompaniją „AdMob“. Tačiau šioje srityje įvyko netikėtų pokyčių.

„AdMob“ investuotojai „Accel“ sugebėjo pasinaudoti didžiausių kompanijų tarpusavio intrigomis. „Apple“ pasiūlė „AdMob“ 600 mln. JAV dolerių, tačiau praėjus 45 dienų terminui „Apple“ sutarties vis dėlto su „AdMob“ nepasirašė. Praėjus šiam laikotarpiui iš karto savo kainą pasiūlė „Google“.

Šis pirkinys „Google“ nebuvo būtinas – ji jau turėjo sukūrusi panašaus tipo programą „Adwords“. Sutikusi sumokėti 750 mln. JAV dolerių, „Google“ visiems taip pat atvirai parodė, kad internetinė reklama yra vien jos rankose.

Nusipirkti kolektyvą lengviau nei suburti naują

Dažnai didelių korporacijų koridoriuose galima nugirsti šmaikštaujant, jog mažas *startup'as* didelei korporacijai padės įgyvendinti tikslus labai greitai. Iš tiesų, pirkti mažą įmonę yra greičiausias ir pigiausias būdas, leidžiantis suburti naują kolektyvą ir pradėti teikti naują paslaugą.

Galbūt pamenate, kai „Google“ pristatė naują paslaugą „Google Maps“? Iki pasirodant šiai paslaugai „Google“ buvo paieškos sistema. Ji neturėjo geodezininkų, kitų specialistų, kurie mokėtų dirbti su žemėlapiais.

Jei kompanija nusprendžia imtis naujos srities, susiduria-
ma su daugybe klausimų. Vienas svarbiausių – reikia naujos
komandos. Tad problema yra nemenka, nes suburti naują ko-
mandą trunka itin ilgai. Kad ir kiek turėtum resursų, per vieną
dieną to padaryti tikrai nepavyks. Kvalifikuoti specialistai retai
ieško naujų darbo vietų, tad sulaukti tokių momentų, kai darbo
ieško keli kvalifikuoti specialistai, – beveik neįmanoma. O jei
norite pradėti net ir nedidelį projektą, gali reikėti 50 ar 100 dar-
buotojų. Net jei „Google“ ar „Microsoft“ savarankiškai ieškotų
tokio skaičiaus naujų itin aukštos kvalifikacijos darbuotojų, per
trumpą laikotarpį to niekaip nesugebėtų padaryti. Tai yra ma-
žiausiai pusmečio ar net pusantrų metų darbas.

Suburti kolektyvą nėra paprasta ne tik todėl, kad svarbios
darbuotojų turimos žinios, kvalifikacija, bet ir tai, ar suburti
žmonės galės darniai dirbti kolektyve.

Tarpusavio sutarimas turi itin daug reikšmės visos kom-
panijos sėkmei. Nutinka taip, kad nauja darbo vieta ar kuria-
mas produktas darbuotojui tiesiog nepatinka ir jis po kelių mė-
nesių palieka kompaniją.

Tad nusprendusios imtis naujų darbų, labai dažnai dide-
lės kompanijos pradeda žvalgytis į panašią veiklą užsiimančias

*Dažnai ieškoma tokių
startup'ų, kurių rezultatai
jau byloja, kad komanda
puikiai sutaria ir kartu gali
pasiekti neblogų rezultatų.*

mažas įmones. Dažnai ieškoma tokių
startup'ų, kurių rezultatai jau byloja,
kad komanda puikiai sutaria ir kartu
gali pasiekti neblogų rezultatų. Tokiu
atveju nesvarbu, kokią poziciją įmonė

užima rinkoje, kokie vartotojai renka jos paslaugas, kokios
kompanijos pajamos ar pelnas. Daugiausia dėmesio bus skiria-
ma komandos kokybei.

Markas Zuckerbergas yra gerai žinomas dėl savo stiprios
nuomonės apie „Facebook“ darbuotojus. Jis kiekvieną savo
darbuotoją vertina 1 mln. JAV dolerių. Vadinasi, toks specia-
listas jau bus itin patyręs, aukštos kvalifikacijos ir sukūręs gerų
produktų. Aplink dažnai tenka matyti panašaus dydžio inves-

ticijas į kolektyvą. Tad, vadinasi, suburti gerą 20 darbuotojų kolektyvą ir kainuoja apie 20 mln. JAV dolerių.

Pavyzdžiui, vienas iš mūsų klientų „Snaptu“ buvo sukūręs grafinę aplinką silpniems telefonams. Ši technologija buvo skirta naudotis „Facebook“ ir kitais socialiniais tinklais senesnės kartos telefonuose. Nors „Facebook“ ir matome kaip kompaniją lyderę, tačiau telefoninė „Facebook“ versija buvo viena iš tų sričių, kurioje „Facebook“ itin smarkiai atsiliko. Viena iš priežasčių, kodėl ji nedaug pasiekė mobiliojoje srityje, yra ta, jog kompanija plečiasi labai greitai. „Facebook“ nuolat susiduria su daug naujų iššūkių, tenka nuolat spręsti daugybę problemų. Tad kiekvienai naujai sričiai suburti patį geriausią kolektyvą yra be galo sudėtinga.

Todėl „Facebook“ gerai įvertino rinką ir nusprendė įsigyti „Snaptu“. Sumokėję apie 70 mln. JAV dolerių, kompanijos vadovai daugiausia tikėjosi sulaukti sėkmės ne iš „Snaptu“ paslaugos, bet iš paties kolektyvo – kompanijos specialistai pradėjo vystyti ir „Facebook“ technologijas.

Naudos iš kompanijos laukiama ateityje

Kaip jau minėjau, šiame versle niekada iš anksto negali žinoti, ar sukurta technologija prigis, ar tiesiog labai greitai išnyks. Kai rinkoje atsiranda nauja sąvoka, pavyzdžiui, socialinis tinklas, itin daug spėliojama, kokia ateitis laukia šio išradimo.

Iš tiesų spėlioti tenka labai daug, nes nėra kito patikimo būdo, leidžiančio sužinoti, kokia ateitis laukia naujos paslaugos. Tačiau būtent tie *startup'ai*, kurių paslauga sulaukia dėmesio, – ir parodo naujausias tendencijas.

Pavyzdžiui, Larry'is Page'as and Sergey'us Brinas tik sukūrę visiškai naują paieškos algoritmą tikėjo, kad ateityje visa paieška bus vykdoma į paieškos lauką suvedus raktažodžius. Tačiau šios paslaugos nepavyko parduoti „Yahoo“. Ši kompanija buvo įsitikinusi, kad žmonės tokia paieškos sistema pa-

prasčiausiai nesinaudos. „Yahoo“ manė, kad visų pirma visą informaciją reikia sudėlioti į tam tikrą struktūrą ir parodyti, kokios yra galimos paieškos kategorijos, – pavyzdžiui, „mėnas“, „automobiliai“, „pramogos“. „Yahoo“ buvo įsitikinusi, kad žmogus tiesiog pats nežinos, ko ieškoti, tad jam reikia pasiūlyti galimus variantus. Tačiau šiandien visi matome, kas išėjo iš tokių pasvarstymų. „Google“ tapo daug stipresnė nei pati „Yahoo“.

*Kiekvieną kartą atsiradus
naujai technologijai,
korporacijos privalo
spręsti, ar verta į ją
kreipti dėmesį.*

Tačiau šis pavyzdys nėra itin išskirtinis. Tenka matyti, kad didelės korporacijos praleidžia galimybes ir netiki, kad iš mažos įmonės gali išaugti didelė korporacija. Kiekvieną kartą atsiradus

naujai technologijai, korporacijos privalo spręsti, ar verta į ją kreipti dėmesį. Korporacijos sprendžia, ar tai yra eilinė technologija, ar būtent ta, kuri susilauks neeilinio pasisėkimo. Jei korporacijos specialistai įžvelgia, kad produktas gali turėti ateitį, bando tokią kompaniją tiesiog nusipirkti. Tai gali būti labai panašu į loteriją, nes vis dėlto nežinai, laimėsi ar pralaimėsi.

Dažnai nusipirkus *startup'ą* tiesiog laukiama, kas bus toliau. Ši strategija skiriasi nuo jau neseniai aptartų, kai korporacijos po sandorio sąmoningai stengiasi integruoti naujos kompanijos kolektyvą. Šiuo atveju stebima rinka ir žiūrima, kaip sekasi įsigytos kompanijos produktui. Pavyzdžiui, jeigu tam tikru metu korporacija pamato, jog technologijos, kurias vysto ir įsigytas *startup'as*, tampa itin populiarios – tada į šią mažą įmonę investuojama ir pradedama sparčiai ją vystyti.

Iš visų kompanijų, kurias man teko matyti, manyčiau, kad šioje srityje agresyviausiai elgiasi „Google“. Ji itin dažnai superka mažas įmones, kartais net tuo metu nematydama naudos. Kaip jau minėjau, „Youtube“ kol kas nuostolinga, bet greičiausiai laukia savo valandos.

Daugeliui iš mūsų „Youtube“ yra gerai pažįstamas ir jau susijęs su tam tikra internetine vaizdo kultūra. Tikrai ne už kalnų tas metas, kai internetinė TV pakeis tradicinę televiziją. Tam jau sukurta pakankamai daug technologijų. Tada tikriausiai „Google“ ir skirs visas pajėgas, kad ši kompanija užkariautų kuo daugiau internetinės televizijos naudotojų.

Nugalėtojai atitenka viskas

Naujųjų tipų verslai sėkmę mato per minutę. Kuriama tūkstančiai produktų, bet vartotojas pasirinktų tik vieną iš dešimties. Globalioje rinkoje – stiprūs konkurentai. Ką renkasi kiniečiai? Mažos kompanijos moka didesnius atlyginimus nei didelės.

Naujųjų tipų versluose ribiniai kaštai yra labai maži arba kartais net ir nuliniai. Įsivaizduokite, kad tradiciniame versle pagaminti kokį nors daiktą, pavyzdžiui, tortą kainuoja tam tikrą sumą pinigų – reikės miltų, šokolado, sviesto. Torto, kaip ir kitų senojo tipo verslų pagaminamų prekių, savikaina yra gana didelė, kartais ji sudaro 50 proc., o kartais net ir 90 proc. galutinės produkto kainos. Naujųjų tipų versluose kiekvieno naujo produkto vienetų kaina yra gana maža arba ją pagaminti iš viso nieko nekainuoja. Daugiausia kainuoja sukurti pačią produkto koncepciją.

Naujųjų tipų versluose kiekvieno naujo produkto vienetų kaina yra gana maža arba ją pagaminti iš viso nieko nekainuoja. Daugiausia kainuoja sukurti pačią produkto koncepciją.

Tarkime, tam, kad būtų galima sukurti „Google“ paieškos sistemą arba gerą kokybišką žaidimą, reikėjo investuoti labai daug pinigų. Kai kada žaidimų kūrimo biudžetai viršija net ir filmų biudžetus. Tačiau kartą jau sukūrus gerą žaidimą ne-

bėra svarbu, ar bus parduodama 10 vienetų ar 10 mln. vieneto kopijų – nuo to produkto savikaina jau beveik nebesikeis. Gamintojui nebėra jokio finansinio skirtumo, ar leisti atsisiųsti 1 mln. žaidimo kopijų, ar 1 žaidimą.

Tai itin paspartina verslo plėtrą, nes, įsivaizduokite, kaip būtų sunku per dieną padidinti tortų gamybą nuo pagaminamų 100 vienetų iki 1000 vienetų. Be to, tradiciniai verslai tik itin išimtiniais atvejais per dieną gali paaugti dešimt kartų – dažniausiai jie auga kur kas lėčiau, kartais metų metus reikia laukti sėkmės. Bet net jei ir pavyktų kepyklai per dieną sulaukti 10 kartų didesnės paklausos, reikėtų staigiai surasti daugiau kepėjų, produktų tiekėjų, ieškoti didesnių patalpų. O labiausiai šioje situacijoje trūktų laiko – jei ir būtų pinigų, paprasčiausiai neįmanoma tiek daug darbų nudirbti vienu metu.

Tačiau gaminant skaitmeninius produktus viskas yra atvirkščiai. Čia apie produkto sėkmę ar nesėkmę galima suprasti netgi per pirmąją minutę. Toks jau IT verslo pobūdis – viskas vyksta labai greitai. Tad pirmoji minutė leidžia pamatyti, kiek lankytojų įsigijo siūlomą produktą. Pavyzdžiui, vidutiniškai per vieną sekundę iš „GetJar“ puslapio atsisiunčiama apie 40 aplikacijų. Tad iš savo patirties galiu pasakyti, jog per vieną dieną galima matyti visą tolesnį produkto likimą.

Iš savo patirties galiu pasakyti, jog per vieną dieną galima matyti visą tolesnį produkto likimą.

Kai visų laikų populiariausias žaidimas „Angry Birds“ išskirtiniu platintoju pasirinko „GetJar“ savo naujausiai žaidimo versijai, specialiai sukurtai „Android“ platformai, tuo metu šios versijos neturėjo nei „Google“, nei kitos didžiausios pasaulio kompanijos. Per vieną dieną iš mūsų puslapio žaidimas buvo atsisiųstas daugiau nei 1 mln. kartų. Per septynias dienas šis skaičius padvigubėjo ir siekė 2 mln. Tad naujojo tipo versluose sėkmė matoma labai greitai ir jei sekasi – nugalėtojai atitenka viskas. Tai itin įspūdinga produkto sėkmės istorija. Šiuo metu ekspertai „Angry Birds“ kompaniją vertina nuo 1 mlrd. iki 9 mlrd. JAV dolerių.

Tačiau taip būna ne visada – deja, tenka susidurti su kur kas liūdnėmis istorijomis. Kartais dėl visai neaiškių priežasčių nesiseka net ir labai garsių kompanijų produktams – vartotojai į juos reaguoja vangiai arba net išvis nereaguoja. Kaip jau minėjau, sukurti gerą žaidimą yra labai brangu, gali tekti išleisti nuo 100 tūkst. iki 50 mln. JAV dolerių ar netgi daugiau. Uždarbis tokiose situacijose gali svyruoti nuo 0 iki 2 mln. JAV dolerių per dieną. Tačiau teko matyti, kai tokie žaidimai per visą savo gyvavimo laikotarpį surinko viso labo kelis šimtus dolerių. Tad šiame versle nesėkmės atveju teks likti visiškai be nieko. Tradicinio verslo įmonės bent jau tokioje situacijoje turėtų ką parduoti, tarkime, drabužių fabrikas galėtų parduoti likusias medžiagas, siuvimo mašinas, kepykla – kepimo įrangą.

Pasaulinėje rinkoje laukia pasauliniai iššūkiai

IT verslas suteikia unikalią galimybę pasiekti vartotojus visame pasaulyje, šiame versle nebelieka ribų tarp valstybių.

IT verslas suteikia unikalią galimybę pasiekti vartotojus visame pasaulyje, šiame versle nebelieka ribų tarp valstybių. Galima parduoti žaidimą Amerikoje, Lietuvoje, Japonijoje ir dėl to visai nepasikeis pardavimo kaštai. Progra-

mos platintojas turi galimybę „užkariauti pasaulį“, o kito tipo verslų atstovams tai net teoriškai nebūtų įmanoma. Juk restoraną galima pastatyti tik tam tikroje, konkrečioje vietoje. Jei norėsite turėti daugiau restoranų kituose miestuose ar net kitoje šalyse – verslo plėtra užtruks metų metus.

Žinoma, jei naujojo tipo verslo atstovas turi galimybę savo produktą parduoti visame pasaulyje, jo laukia ir nauji iššūkiai. Jam teks konkuruoti su kolegomis iš viso pasaulio.

Be to, jei norite, kad jūsų verslui pasisektų – tarptautinė sėkmė ir turėtų būti jūsų tikslas. Dažnai nutinka taip, jog vietinės reikšmės projektai tiesiog neišgyvena vietinėje rinkoje. Pavyzdžiui, dar 2000 metais Lietuvoje buvo bandoma įdiegti

paieškos programą „search.lt“. Tačiau tik pradėjus plisti „Google“ paieškos sistamai, žmonės labai greitai nustotojo naudotis vietine paieškos sistema.

Tad tokioje globalioje rinkoje mažiems vietiniams verslams išsilaikyti gana sunku. Tikriausiai prisimenate svetaines „draugas.lt“, „one.lt“? Bėgant laikui žmonės tiesiog labiau pradėjo domėtis „Facebook“ ir anų populiarumas visiškai sumažėjo.

Savo vietinius produktus turėti gali tik tokios didelės rinkos kaip Kinija ir Rusija. Štai Kinija vien dėl politinių ir ideologinių sumetimų sau gali leisti nepriimti „Google“ paslaugų, nes šalis turi puikiai veikiančią paieškos sistemą „Baidu“. Rusijoje veikia to paties pobūdžio programa „Yandex“. Tačiau tai labai išskirtiniai atvejai. Vis dėlto sėkmingo verslo atstovai siekia produktą išplatinti visame pasaulyje ir jei jiems pasiseka, jų sukurta produkto vertė yra nepalyginamai didesnė nei bet kurio kito verslo, veikiančio vien vietinėje rinkoje.

Tačiau ir šioje srityje, kaip ir visuose kituose versluose, pasitaiko įvairų svyravimų ir kartais rinka persipildo nuo gausios pasiūlos, o visas susikaupęs pasiūlos burbulas tiesiog sprogs. Pavyzdžiui, „iPhone“ pasirodė tuo metu, kai rinkoje dar nebuvo panašaus tipo telefonų. Vartotojams jie pirmieji pasiūlė galimybę patogiai, greitai ir įdomiai naudotis aplikacijomis. „Angry Birds“ komanda laimėjo vien todėl, kad tuo metu rinkoje nebuvo panašaus pobūdžio žaidimų.

Jei rinkoje atsiranda nauja niša, šiek tiek užtrunka, kol verslininkai perpranta naująją situaciją. Iš pat pradžių pasiūla būna labai maža, tad pirmieji verslai, atitinkantys šios naujos nišos poreikius, ima labai greitai augti. Tada kitos įmonės taip pat pradeda domėtis šia sritimi ir siekia greitai užsidirbti. Visi pradeda investuoti į vieno konkretaus produkto gamybą – rinka persipildo, ilgai pūstas burbulas sprogs ir rinka patiria nuosmukį. Po to rinka šiek tiek dar auga, bet naujų produktų pasiūla smarkiai sumažėja, nes verslininkai gauna vis mažiau

investicijų šio produkto plėtrai. Kol pasaulio neužkariavo internetinės technologijos, tokie svyravimai tradiciniuose versluose pasitaikydavo kas 7–11 metų. Naujojo tipo versluose tokie ciklai kur kas dažnesni.

Pirmasis interneto burbulas sprogo 2002 metais. Šiandien jau galime pradėti kalbėti apie mobiliųjų aplikacijų burbulą. Aplikacijų pasiūla augo itin greitai 2008–2011 metais. Per trejus metus jų buvo sukurta daugiau nei 1 mln. Šiandien esame tokioje situacijoje, kai pasaulyje tiesiog sukuriame per daug aplikacijų. Tokiu atveju sukūrus produktą ne tik kad sunku užsidirbti, bet ir susigrąžinti gaminimui išleistus pinigus.

Internetinio tipo versluose viskas vyksta labai greitai ir chaotiškai, nuspėti, kas nutiks rytoj, – gana sudėtinga.

Tradiciniuose versluose rinka auga lėtai, rinkos dalyviai gali stebėti visus pokyčius ir po truputį pasidaryti išvadas, kas gali laukti ateityje. Internetinio tipo versluose viskas vyksta la-

bai greitai ir chaotiškai, nuspėti, kas nutiks rytoj, – gana sudėtinga. Niekam nėra aišku, ar naujas produktas taps fenomenu, ar jį visi po mėnesio užmirš, nes jau rinkoje bus daug įdomesnių produktų.

Kodėl investuotojai pasikliauja lūkesčiais?

Iš tiesų, dažnai investuotojai pinigus investuoja tiesiog į lūkesčius. Pavyzdžiui, iki šiol dar nėra tokio verslo modelio, kurį būtų galima pritaikyti naujausioms technologijoms ir pateisinti investicijas. Lūkesčių ekonomijoje, kitaip nei į tradicinius verslus investuojantys rizikos kapitalo specialistai, verslininkai nežino, kas laukia produkto, kuriam jie skiria pinigus.

Dažnai tiesiog tikimasi, kad produktas gali būti sėkmingas ir reikalai pakryps į gerąją pusę – bus galima užsidirbti. Rizikos kapitalo specialistai prisipažįsta kai kuriose situacijose iš tiesų nežinantys, kokia bus produkto sėkmė, ir investuoja į visišką nežinomybę. Kartais padeda nebent pasitikėjimas pa-

čiu verslo savininku. Tarkime, jei rizikos kapitalo specialistai mato, kad investuoja į serijinio verslininko įmonę, kurio kelios idėjos iki tol buvo itin sėkmingos, tai sustiprina pasitikėjimą įmone ir kuriamu produktu. Manoma, kad verslininkas tiki savo sėkme, nes taip jau buvo anksčiau.

Čia vėl galime prisiminti „Facebook“ ir rekordinį 100 mlrd. JAV dolerių kompanijos įvertinimą. Jei žiūrėtume į tai tradiciškai, pagal kompanijos finansinius rodiklius, tokios vertės jokiais būdais nebūtų galima pateisinti. Įmonė buvo įvertinta 100 kartų daugiau nei jos gaunamas metinis pelnas. Tad šis įvertinimas iš tiesų išeina už visų tradicinių ekonomikos ribų. Šis įvertinimas kompaniją išskiria ir iš visų likusių pasaulio kompanijų – atotrūkis be galo ryškus. Tačiau investuotojai jums pasakytų, kad tai – visai normalu. „Facebook“ užkariauja pasaulį, vis daugiau žmonių gyvena „Facebook“ gyvenimą, todėl investuoti į šią kompaniją tikrai apsimoka. Tad iš jų kalbų galima suprasti, kad vienaip ar kitaip jų investicijos atsipirks.

Tačiau kai „Facebook“ tik pradėjo prekiauti savo akcijomis biržoje, vienos akcijos kaina buvo 38 JAV doleriai. Bet per pusę metų reikalai visiškai pasikeitė – akcijų vertė smuko kone perpus ir siekė tik 18 JAV dolerių už vieną akciją. Buvo prarasti milijardai JAV dolerių. Tačiau šiuo metu „Facebook“ vertė vėl pakilo ir grįžta prie tos pačios stulbinančios 100 mlrd. JAV dolerių sumos. Galbūt taip nutiko, nes „Facebook“ investuotojams, kaip ir visam pasauliui, žada netrukus vėl sukurti kažką stulbinamo ir taip vėl pakeisti mūsų visų gyvenimą. Daugelis tikriausiai tiki, jog tai ir bus kažkas nepaprasto. „Facebook“ pranešė apie naują paslaugą – paieškos sistemą „Graph Search“. Kompanija mano, jog dabartinė „Google“ paieškos sistema yra labai pasenusi ir leidžia ieškoti tik statiškai išdėstyto teksto.

Kaip teigia „Facebook“, jų kompanijos turimos žinios apie vartotojus leidžia pasiekti kur kas įdomesnių ir geresnių paieškos rezultatų. Juk jie žino, ką veikia vartotojas, – su kuo draugauja, kur lankosi, kokie jo pomėgiai. Tad „Facebook“

gali pasiūlyti naują produktą – paiešką, kuri teiktų duomenis iš vartotojo draugų rato. Tarkime, į paieškos lauką galiu įvesti užklausą, kas iš mano draugų mėgsta skaityti kokią nors knygą arba yra matę „Žvaigždžių karus“. O gal tiesiog man įdomu, kurie iš mano draugų yra netoli manęs. Tačiau tiek ekspertai, tiek vartotojai kol kas gali tik spėlioti, koks likimas laukia šios paslaugos.

Aš pats labai mėgstu išbandyti visas naujoves. Jei tik rinkoje pasirodo kokia naujiena, mėgstu šį produktą išsigyti. Jau teko pasinaudoti ir minčių skaitytuvais, ir įvairiais tušinukais, tiesiogiai duomenis įvedančiais į kompiuterį. Šiuo metu turiu 4 planšetinius kompiuterius, o neseniai skrydžio metu naudojau si vaizdo akiniais. Tiesiog buvo nepatogu filmus žiūrėti kompiuteryje – reikia nuolat būti vienoje pozicijoje, kompiuterį laikyti rankose. Tačiau paskraidęs dvi savaites su vaizdo akiniais, jau nekalbant apie tai, jog net nežinau, kaip su jais atrodžiau, pajutau, kad jie itin kenkia regėjimui, ir daugiau jais nebesinaudojau.

Patikėkite, esu išbandęs daugybę įvairiausių prietaisų. Tačiau po kurio laiko supratau, kad daugelis iš jų man tiesiog nereikalingi ir tikrai nepadedą darbų padaryti greičiau ar patogiau. Dažniausiai nepatikusius įrenginius po kurio laiko sukraunu į maišą. Žinoma, tai nėra lyg koks didelis Kalėdų Senelio maišas kampe – lygiai taip greitai, kaip aš į jį dedu įvairiausių prietaisus, mano sūnėnai jiems bando suteikti antrą galimybę.

Tačiau iš savo kasdienės patirties pamačiau, kad ir čia galioja auksinė taisyklė – devyni nauji prietaisai iš dešimties neranda savo vartotojų rato. Pasiseka tik vienam ir kartais itin sunku pasakyti, kodėl.

Pavyzdžiui, kodėl žaidimas „Angry Birds“ tapo toks populiarius, kad net kiti, daug didesnius biudžetus turintys žaidimai jo niekaip nesugebėjo įveikti? Turėjau galimybę iš itin arti susipažinti su kompanijos veiklos principais ir atkreipiau dėme-

sį, jog, visų pirma, kompanija sukūrė labai gražiai atrodančius personažus, kurie patiko visiems kūrėjų komandos draugams, šeimos nariams. Ir tik vėliau buvo sukurtas žaidimo algoritmas ir susietas su personažu. Paprastai žai-

dimų pasaulyje viskas yra atvirkščiai – sukuriamas scenarijus, paskui personažai, žaidimo grafika. Tad jei paklaustumėte žmonių, kodėl juos taip žavi „Angry Birds“, tikriausiai jums pasakytų, kad juos pakeri personažai. Jie patinka ir vaikams, ir keturiasdešimtmečiam vyrui, ir net močiutei. Personažai patinka skirtingų amžiaus grupių, skirtingų pomėgių žmonėms. Tačiau numatyti, kad žaidimui pasiseks vien dėl personažų, yra be galo sunku. Galima kitame žaidime sukurti visą naują išpūdingą kariuomenę, tačiau koks nors vienas riteris žaidėjams neįtiks, ir nors tu ką, – grius visa žaidimo sėkmė.

Tad lūkesčių ekonomika yra gana paslaptinga naujojo tipo verslų pusė. Verslininkai prisipažįsta, jog ne viską supranta, ne viską žino ir viskas, kas lieka, – tai savotiška loterija. Jei ištrauksi sėkmingą numerį – pasisekė, jei ne – teks bandyti dar kartą.

Startup'ai leidžia užsidirbti daugiausiai

Vienas iš patikimiausių būdų, leidžiančių bent šiek tiek nuspėti verslo eigą, yra įmonės augimo greitis. Kalbėjome, jog lūkesčių ekonomika paremta tikėjimu, kad kompanijai vis dėlto pasiseks. Pagrindinis rodiklis, leidžiantis bent šiek tiek nuspėti tą pasisėkimą, yra, visų pirma, pajamų augimas per metus. Antaras svarbus rodiklis – vartotojų skaičius per metus.

Pavyzdžiui, „Twitter“ dar neturi itin didelių pajamų šaltinių, tačiau kompanijos vartotojų gretos sparčiai auga. Kuo kompanija greičiau vystosi, tuo daugiau ji ir vertinama. Senosios ekonomikos modeliams atstovaujantys verslai, ypač Europoje, dažnai įmonės vertę apskaičiuoja 10 kartų padauginę

Iš savo kasdienės patirties pamačiau, kad ir čia galioja auksinė taisyklė – devyni nauji prietaisai iš dešimties neranda savo vartotojų rato.

metinį įmonės pelną. Tarkime, jei parduotuvė per metus uždirba 1 mln. eurų pelno, jos vertė bus 10 mln. eurų.

Tai iš principo labai didelis skirtumas tarp senųjų ir naujų verslo modelių. Pavyzdžiui, Amerikoje naujų verslų tipo įmonės vertė skaičiuojama ne pagal pelną, o pagal gaunamas pajamas. Kartais naujojo verslo modelio įmonės, net ir būdamos nuostolingos, parduodamos labai brangiai, o tai niekaip nebūtų įmanoma senojo tipo versluose.

Naujojo tipo versluose investuotojai ieško tokių įmonių, kurių metinis augimas būtų 300 proc. Investuotojai, suradę tokią kompaniją, ją jau įvertins 10 kartų daugiau nei įmonės gaunamos metinės pajamos. O jei kompanija iš tiesų sulaukia nemažai dėmesio, galbūt jie kompaniją įvertins ir dar daugiau.

Pavyzdžiui, kompanija „AdMob“ buvo parduota net 37 kartus brangiau nei gaunamos metinės pajamos. Tradicinėje ekonomikoje tai būtų lyg iš fantastikos srities.

Vienas iš sėkmingos įmonės požymių, kaip jau minėjau, yra kasmet tris kartus padidėjantis įmonės augimas.

Vienas iš sėkmingos įmonės požymių, kaip jau minėjau, yra kasmet tris kartus padidėjantis įmonės augimas.

Tad jei pajamos per vienerius metus pasiekia 1 mln. JAV dolerių, kitais metais jos turi sudaryti jau 3 mln., dar kitais – 9 mln. JAV dolerių. Senojo tipo versluose tokie augimo tempai būna itin reti. Juk tokiu atveju reikėtų kasmet pastatyti tris kartus daugiau gamyklų, įdarbinti tris kartus daugiau darbuotojų. Visa tai užima daug laiko ir reikalauja įvairaus pobūdžio išpuilingų resursų.

Jei įmonė kasmet padidėja 3 kartus, jau galima tikėtis 10 kartų ar dar didesnio įvertinimo, nei sudaro metinės pajamos. Pavyzdžiui, jei įmonės metinės pajamos sudaro 10 mln. JAV dolerių, ją galite parduoti už 100 mln. JAV dolerių. Tačiau jei įmonė didėja ne 3 kartus per metus, o dar daugiau – pardavimo atveju pajamos gali būti dauginamos iš kur kas didesnio skaičiaus nei 10 – įmonės savininkas gali norėti dauginti metinę

apyvartą iš 20, 30 ar net 40 kartų. Ir atvirkščiai, kuo įmonė auga lėčiau, tuo metinės įmonės pajamos dauginamos iš mažesnio skaičiaus.

Korporacijos auga kur kas lėčiau

Tokia ekonominė situacija leidžia stebėti gana įdomų reiškinį – didesnę ekonominę galią turi ne tokios korporacijos kaip „Google“ ar „Microsoft“, bet augantis *startup’as*. Taip nutinka todėl, kad maža įmonė turi galimybę augti itin greitai, – tris, dešimt kartų per metus. Tokioms įmonėms padidinti apyvartą nuo 1 mln. iki 3 mln. JAV dolerių nėra sudėtinga. Tačiau milžiniškos korporacijos nebegali per metus padidėti 3 kartus. Jų augimas sulėtėja ir geriausiu atveju jos paauga tik 10–20 proc. per metus.

Jei įmonės apyvarta per metus padidėja nuo 1 mln. iki 10 mln. JAV dolerių ir metinės pajamos, pavyzdžiui, dauginamos iš 10, vadinasi, nuo visos įmonės bus sukurta jau 90 mln. JAV dolerių vertės. Šis skaičius gaunamas naują pajamų sumą – 10 mln. JAV dolerių – padauginus iš 10 ir iš šios sandaugos atėmus buvusias pajamas – 1 mln. JAV dolerių, padauginutų iš 10.

Tačiau jei 10 mln. JAV dolerių pajamos per metus užauga iki 100 mln. JAV dolerių, vadinasi, vertės tokiu pat principu buvo sukurta 900 mln. JAV dolerių. Piniginis vertės skirtumas tarp pirmo ir antro atvejo yra milžiniškas. Jis parodo, kaip greitai gali augti *startup’o* vertė, o tai kartais nulemia itin paradoksalias situacijas. Pavyzdžiui, pardavimų vadybininkui galima mokėti didesnę atlyginimą nei jis uždirba kompanijai pajamų ir, įvertinus vertės pokytį, tai vis tiek bus labai naudinga visai kompanijai.

Paanalizuokime situaciją atidžiau – pardavimų vadybininkas sugeba parduoti paslaugų ar prekių už 1 mln. JAV dolerių 3 kartus per metus augančioje kompanijoje. Tad vadybininko įmonei uždirbtas 1 mln. JAV dolerių pajamų įmonės vertę padidins 10 mln. JAV dolerių. Tai keista situacija, nes atrodo,

kad į įmonę buvo atnešta 1 mln. JAV dolerių pajamų, tačiau tai pakėlė įmonės vertę 10 mln. JAV dolerių. Vadinas, tokiam vadybininkui įmonės vadovas jau galėtų teoriškai sumokėti 1,5 mln. JAV dolerių metinį atlyginimą – įmonei tai vis tiek būtų naudinga. Žinoma, pajamų sraute tai atrodys nuostolinga, nes bus sumokėta 1,5 mln. JAV dolerių atlyginimo už 1 mln. JAV dolerių pajamų. Tačiau augančios įmonės vertė didėja daug greičiau nei atnešamos pajamos.

Jei 1 mln. JAV dolerių iš pardavimų uždirba didelė korporacija, ji tikrai negalėtų leisti pardavimų vadybininkui mokėti atlyginimo, didesnio nei jo įmonei atneštos pajamos. Korporacija auga daug lėčiau, gavus 1 mln. JAV dolerių pajamų, jos vertė nuo to stipriai nesikeičia. Juk geriausiu atveju per metus korporacija paauga iki 20 procentų.

Iš savo patirties galiu pasakyti, kad vien dėl šios priežasties labai dažnai talentingi žmonės išeina dirbti į augančius *startup'us*, nes būtent jie turi didžiausią ekonominę galią ir gali leisti mokėti kur kas didesnius atlyginimus nei korporacijos.

Rinkoje laimi greičiausi

Laukinių Vakarų principai tebegyvuoja ne tik filmuose. Kodėl valstybės nebespėja paskui sumanius verslininkus. Ir „Apple“ susilaukia kaltinimų. Net ir nuostoliai kompanijai gali būti naudingi. Nebijokite atsikirsti rinkos senbuviams.

Daugeliui žmonių tikrai iki šiol skamba keistai, jog įmonės pelnas nėra vienas svarbiausių tikslų. Kartais kompanija gali būti nuostolinga ir neturėti jokių pajamų.

Prieš pirmąją investiciją į „GetJar“ neturėjau dar pakankamai patirties, todėl taikiau tas pačias žinias, kuriomis daugelį metų pasiklioavę verslininkai, kūrę senųjų verslo modelių įmones. Atrodė, kad svarbiausia, ko turi siekti įmonė, – maksimalus pelnas. Iš tiesų 2007 metais įmonė buvo labai pelninga ir pelno maržos buvo labai aukštos. Tačiau pradėjęs domėtis pasauline praktika ir tuo, kaip laikosi kiti *startup'ai*, susidūriau su visai kitokiu požiūriu į verslą ir jo vystymą.

Daugelis naujų verslo modelio atstovų investavo į kompaniją daug greičiau, nei ji uždirbo pelno. Labiausiai nustebino, kad net ir įmonei esant nuostolingai, toli gražu tai nereikia viso verslo pabaigos. Pamačiau, jog ir turint finansinių problemų viską galima išspręsti sėkmingai. Svarbiausia – įmonės vertė. Jei jūsų kompanija turi daug vartotojų arba yra sukūrusi

Visų pirma, kuo galite savo įmonei pagelbėti pačioje verslo pradžioje, – investuokite į kompaniją daugiau, nei ji gauna pelno.

įdomią naujovišką technologiją, net turėdami veiklos nuostolių, jūs galite iš tokios kompanijos užsidirbti.

Mažoms kompanijoms kelias į sėkmę yra kur kas ilgesnis, nei, tarkime, jau pažengusioms ir šiek tiek žinomoms

rinkoje. O ką jau kalbėti apie didžiąsias korporacijas. Tad visų pirma, kuo galite savo įmonei pagelbėti pačioje verslo pradžioje, – investuokite į kompaniją daugiau, nei ji gauna pelno.

Senųjų verslo modelių atstovai sakytų, kad tai galbūt neįmanoma, – kaip galima įmonės veiklai skirti daugiau lėšų, nei ji pati sugeba jų užsidirbti? Viena iš priežasčių, kodėl senųjų verslo modelių įmonės negalėjo greitai augti, yra ta, jog įmonei augti reikalingos investicijos buvo pritraukiamos labai lėtai.

Tačiau verslo modeliai, apie kuriuos kalbu šioje knygoje, yra visai kitokie. Naujųjų verslo modelių įmonių steigėjai turi būti itin dinamiški ir suprasti, kad ne tik talentas ar gera idėja gali atnešti sėkmę. Svarbiausia, ko reikia mūsų aptariamiems verslams, – greitis. Tik visus verslo reikalus tvarkydami itin greitai galite laimėti ir tapti rinkos lyderiu.

Pavyzdžiui, 2007 metais kompanija „Google“ pasauliui buvo žinoma dėl savo unikalios paieškos sistemos ir mes mažai ką nutuokėme apie jos lūkesčius užkariauti mobiliosios reklamos rinką. Kaip tik tais pačiais metais itin sparčiai sau kelią skynėsi mobiliosios reklamos kompanija „AdMob“.

Kadangi „Google“ komanda šioje srityje beveik neturėjo jokių rimtų pasiekimų, tiesiog pradėjo žvalgytis į kolegas, šioje srityje pažengusius kur kas daugiau. „AdMob“ tuo metu augo labai greitai ir negalėjo likti nepastebėta rinkoje, pilnoje atsiliekančių konkurentų.

„AdMob“ sekėsi, nes sugebėjo pritraukti daug investicijų ir nepasiklysti iššūkių kupinoje kasdienybėje. Man labai dažnai tenka matyti jaunas įmones, pasimetusias įvairiuose biurokratiniuose klausimuose. Tai atima be galo daug energijos, lai-

ko ir ne visada net duoda atsakymų į ieškomus klausimus. Na, pavyzdžiui, jei ilgai užsisėdėsite studijuodami patentus arba patys bandysite ką nors užpatentuoti, galiu garantuoti: kad ir į kurį traukinį su savo idėja skubėtumėte, vis tiek pavėluosite.

Viskas, kas susiję su patentais ir autorių teisėmis, trunka net keletą metų ir yra be galo brangus procesas, kainuojantis dešimtis tūkstančių dolerių.

Net ir skolos gali būti naudingos

Šiuo metu naujų rinkų taisyklės primena Laukinius Vakarus – kas pirmesnis ir gudresnis, tam pasiseka labiausiai. Dažnai įmonėms apsimoka vystyti veiklą ir tik po to analizuoti pasekmes. Tokios kompanijos kaip „Google“ ar „Apple“ turi net atskirus resursus juristams, kurie padeda išspręsti kilusius nesusipratimus. Tačiau nereikėtų baimintis didžiųjų kompanijų, jų įtakos ir turimų išteklių. Tiesiog turite aiškiai žinoti, ko norite, ir tikslu taip pat siekti greitai. Būtent taip ir padarė kompanija „AdMob“.

Dažnai įmonėms apsimoka vystyti veiklą ir tik po to analizuoti pasekmes.

Ji nebuvo pirmoji, sugalvojusi internete teikti mobilios reklamos paslaugas. Panašiu laiku kitame pasaulio krašte, Singapūre, buvo įkurta kompanija „BuzzCity“. Jos vadovas kinas pasirinko gana tradicišką kompanijos augimo būdą, kuris visai netiko pačiai verslo prigimčiai. Kompanija stengėsi nedaryti staigių pokyčių ir verslas augo lėtai. Tačiau tuo pačiu metu „AdMob“ veikė pagal visus Silicio slėnio dėsnius – kadangi jiems sekėsi vis geriau, jie stengėsi tuo metu pritraukti dar daugiau investicijų. Per mažiau nei trejus metus nuo įkūrimo „AdMob“ komanda sugebėjo gauti daugiau nei 47 mln. JAV dolerių investicijų!

Per kelerius metus ši kompanija tapo savo srities lydere ir ją „Google“ įsigijo už 750 mln. JAV dolerių. Tačiau verslo pradžioje tiek Silicio slėnyje įkurta „AdMob“, tiek Singapūre

įkurta „BuzzCity“ turėjo lygiai tokias pačias galimybes, nes abiem kompanijoms iš pradžių sekėsi panašiai. Tačiau vėliau jų pasirinktos strategijos lėmė tai, jog „AdMob“ tapo lydere, o „BuzzCity“ užima tik tam tikrą rinkos dalį.

Visos įmonės veiklos strategijos, kad ir kurias pasirinktumėte, yra tikras menas. Jos reikalauja didelio atsidavimo ir daug kruopštaus darbo. Tačiau jei neužsnūsite ant laurų ir į kompaniją investuosite daugiausia laiko ir išteklių tada, kada jei labiausiai sekasi, – ateityje jums tai atneš daug naudos. Daugeliu atveju ieškoti investicijų tada, kai kompanijai nesiseka,

Daugeliu atveju ieškoti investicijų tada, kai kompanijai nesiseka, yra ganėtinai rizikinga. Dar blogiau ieškoti jų tada, kai jau trūksta net ir apyvartinių lėšų.

yra ganėtinai rizikinga. Dar blogiau ieškoti jų tada, kai jau trūksta net ir apyvartinių lėšų.

Nuostolių pačioje kompanijos vystymo pradžioje išvengti gali būti sunku. Tačiau čia labai svarbu palaikyti balansą ir netgi mokėti kompani-

jos turimus nuostolius paversti privalumu. Jei turėsite pakankamai žinių, kaip valdyti pastoviuosius ir kintamuosius kaštus, galite sutaupyti daug įmonės pinigų. Pavyzdžiui, juk kiekvieną mėnesį žinote, kokią sąskaitą gausite už biuro nuomą, kiek reikės sumokėti darbuotojams. Šių pastoviųjų kaštų negalite sumažinti. Tačiau kintamieji kaštai, pavyzdžiui, išlaidos reklamai, gali būti keičiami pagal įmonės turimas galimybes. Vieną mėnesį reklamai galite skirti 100 tūkst. JAV dolerių, o kitą – galbūt 1 mln. JAV dolerių. Apgalvota sistema, kaip koordinuoti kintamuosius kaštus, leis palaikyti subalansuotą kompanijos augimą ir išvengti staigių ir netikėtų pokyčių. Tarkime, jei per daug išleisite reklamai, kitą mėnesį gali nelikti pinigų biuro nuomai, tad tektų kraustyti į mažesnes ir pigesnes patalpas.

Tačiau jei kompanija ir patiria nuostolių, naujieji verslo modeliai tai leidžia paversti privalumu, o ne trūkumu. Amerikoje kompanijai, įsigijusiai nuostolingą įmonę, įstatymai leidžia nuostolius įtraukti į pelno ir nuostolio ataskaitą. Tai

reiškia, jog nuo nuostolio dydžio sumos galima nemokėti mokesčių. Pavyzdžiui, jei kompanija turėjo 1 mln. JAV dolerių nuostolio, ją įsigijusi įmonė gali padengti nuostolį iš savo turimo pelno ir už tą 1 mln. JAV dolerių, skirtų skolai padengti, nemokėti pelno mokesčio. *Startup'us* perkančios kompanijos taip sau elgtis leidžia labai dažnai, nes tam turi itin didelius finansinius resursus. Be to, jas domina sukurta kompanijos vertė – produktas, turimas vartotojų ratas, o skolas jos sau gali leisti lengvai padengti ir toliau sėkmingai vystyti įsigytos kompanijos veiklą.

Naujuosiuose versluose – Laukinių Vakarų principai

Šiuo metu valstybių įstatymų sistema itin atsilieka naujųjų technologijų srityje. Kartais praeina net 10 ar 15 metų, kol valstybinės institucijos atkreipia dėmesį į vieną ar kitą naujausių technologijų sukurtą situaciją.

Kartais praeina net 10 ar 15 metų, kol valstybinės institucijos atkreipia dėmesį į vieną ar kitą naujausių technologijų sukurtą situaciją.

Jei net pačios kompanijos nespėja viena paskui kitą, tai įsivaizduokite, kokių resursų reikia valstybėms, kad jos galėtų perprasti vykstančius procesus ir imtis juos reguliuoti. Juk tam taip pat reikalingi itin gerai rinkos dėsnius išmanantys teisininkai, programuotojai, kiti net ir smulkiausius procesus žinantys specialistai.

Verslai, kuriantys naujausias technologijas, yra itin dinamiški ir greiti. Tad tam, kad juos būtų galima tinkamai suprasti, o juolab apibrėžti įstatymuose, reikia nemažai laiko. Pavyzdžiui, šiuo metu beveik ketvirtadalis Amerikoje besiskiriančių sutuoktinių skyrybų priežastimi nurodo socialinį tinklalapį „Facebook“. Iki šiol diskutuojama apie „Facebook“ privatumo nustatymus ir tai, kaip juos reikėtų reguliuoti. Gali būti, kad šis skyrybų skaičius ir su juo susijęs socialinis tinklalapis tik mūsų kartai atrodo didelis, o naujosioms kartoms, kurių gyvenime

technologijos užima vis didesnę dalį, viskas atrodo kitaip. Be to, ir kelių eismo taisyklės nebuvo sukurtos iš karto po to, kai keliais pradėjo važinėti pirmosios mašinos. Reikėjo laiko, kol visi priprato prie automobilių, intensyvėjančio eismo ir šių naują veiklą reguliuojančių taisyklių.

„Google“ ar „Microsoft“ iš tiesų pro pirštus žiūri į tokius klausimus kaip patentai ir autorių teisės. Šios kompanijos jau iš tiesų laikosi tikrų tikriausių Laukinių Vakarų taisyklių. Kol rinka nėra stabili, jos dažnai taiko savas taisykles – elgiasi taip, kaip joms reikia, ir dažnai netgi nepaiso kai kurių įstatymų. Pavyzdžiui, „Apple“ neretai kaltinama antimonopolijos įstatymų nesilaikymu. Tačiau kompanija sau gali leisti į tai nekreipti dėmesio ir kilusius rūpesčius patikėti sutvarkyti savo advokatams. „Microsoft“ taip pat teko bylinėtis dėl to, kad jie „Internet Explorer“ naršyklę savo „Windows“ operacinėje sistemoje naudojo kaip standartinę.

Galbūt dar prisimenate ir tuos laikus, kai „YouTube“ platino daugybę Holivudo filmų, jų ištraukų ir kitus vaizdo klipus, kurių platinti neturėjo teisės. Tai žinojo ir kompaniją nusipirkusi „Google“, tačiau tuo metu įstatymuose buvo daug spragų ir „Google“ teisininkai tiesiog tuo pasinaudojo. Be to, „Google“ puikiai žinojo ir tai, jog žmonės į „YouTube“ puslapį būtent ir užsuka nemokamai pasižiūrėti filmų ar kitų vaizdo klipų. Šiuo metu jau priimta daugiau įstatymų, apsaugančių autorių teises internetinėje erdvėje. Tačiau prireikė nemažai laiko, kol įvairios valstybinės institucijos apskritai suvokė šias situacijas ir pradėjo ieškoti teisinių būdų jų sprendimui.

Mus supantis pasaulis labai dinamiškas, daug žmonių puoselėja daug idėjų ir laimi tik tie, kas moka prisitaikyti. Taisyklės iš tiesų primena Laukinius Vakarus – laimi tas, kas elgiasi aršiausiai.

Neišsigąskite rinkos lyderių

Žinoma, galbūt pagalvosite, kad bepigū taip elgtis didelėms ir jau vardą turinčioms kompanijoms. Juk kai esi žinomas, vienaip ar kitaip viskas yra daug paprasčiau. Bet patarčiau nepabūgti didžiųjų garsių kompanijų ir visada pakovoti už save. Dar 2011 metais kompanija „Apple“ atsiuntė mums laišką, kuriame reikalavo nebevadinti mūsų svetainės žodžiais „App Store“, kurie lietuviškai reiškia mobiliųjų aplikacijų parduotuvely. Laiške „Apple“ teigė, kad ši frazė yra skirta apibūdinti tik jos vienos mobiliųjų aplikacijų parduotuvely.

Tai kaip dar kitaip pasakyti, ką mes parduodame? Šis laiškas buvo gana įdomi staigmena.

Iš tiesų „Apple“ labai didelė kompanija, tačiau mes ne tik neišsigandome, o tokį jos elgesį panaudojome prieš ją pačią. Viešai pareiškiau, jog kompanija „GetJar“ mobiliąsias aplikacijas platina nuo 2005 metų – daug anksčiau nei ši idėja gimė Steve'o Jobso galvoje. Tuometinis rinkodaros vadovas Patrickas Morkas išplatino laišką, kuriame rašė: „Rinkoje buvome kur kas anksčiau nei „Steve & CO“. Bei pacitavo garsios amerikiečių sunkiojo metalo grupės „Twisted Sister“ dainos žodžius: „Mes to tikrai nepriimsime!“ – „Steve'as Jobs'as nėra mūsų tėvas.“

Mums pasirodė nedovanotina, jog „Apple“ bandė pasisavinti bendrinių žodžių junginį, apibūdinantį pačią prekę, ir įkyriai mums siūlė, kaip turėtume vadintis. Tai būtų panašu lyg kompanija „Ford“ kitiems automobilių gamintojams norėtų uždrausti savo automobilius vadinti automobiliais. Po mūsų kompanijos viešo pasisakymo „Apple“ tokių reikalavimų daugiau nebekėlė. Beje, su panašiu pasiūlymu „Apple“ kreipėsi ir į „Amazon“. Tačiau ir ši kompanija atsikirta, jog niekas negali pasisavinti kalbos bendrinių žodžių, skirtų daiktams ir jų paskirtims apibūdinti.

Panašaus turinio grasinimas mažas įmones neretai priverčia pasiduoti. Žmonės pradeda galvoti, kad tokio galiūno kaip

„Apple“ jie įveikti tikrai neturi galimybių. Tai parodo, kad dažnai didelės kompanijos elgiasi nesąžiningai ir leidžia sau kur kas daugiau nei turėtų. Labai svarbu tokiose situacijose nesutrikti ir surasti jūsų kompanijai parankiausią būdą tokiai situacijai išspręsti. Mūsų atveju viešumas ne tik atbaidė „Apple“ su visais jų teisininkų raginimais, bet ir suteikė daug nemokamos reklamos.

Kaip uždirbti iš verslo?

**Dividendai nebėra pagrindinis būdas gauti pinigų.
Šiuolaikinis verslininkas gauna rinkos atlyginimą.
Parduoti akcijas ar parduoti kompaniją? Kaip 271 mln.
akcijų „Google“ darbuotojus pavertė milijonieriais.**

Nusprendęs kurti nuosavą verslą verslininkas gali turėti pačių įvairiausių tikslų – realizuoti save, pakeisti pasaulį, sukurti ką nors gražaus ar įdomaus. Tačiau kad ir koks būtų verslo tikslas, jam įgyvendinti įkurta kompanija turėtų atnešti ir tam tikrą uždarbį. Senųjų tipų versluose jau nusistovėjusi gana įprasta tvarka – verslo savininkui atlyginimas išmokamas dividendais. Tai yra verslo savininkas atlyginimą gauna iš dalies akcinės bendrovės pelno, kuris padalijamas akcininkams pagal tai, kiek jie turi akcijų. Tad pagal senųjų verslų principus veikiančios įmonės visada stengsis gauti kuo didesnę pelną. Pelnas čia yra pagrindinis rodiklis, lemiantis iš kompanijos gaunamą uždarbį.

Tačiau naujųjų tipų versluose pelno siekis nėra pagrindinis tikslas ir atlyginimas verslo savininkams dažnai nėra mokamas dividendais. Verslo įkūrėjas moka sau rinkos atlyginimą, kuris kaip ir visiems kompanijos darbuotojams leidžia gyventi pilnavertį gyvenimą ir naudoti pinigus kasdienėms išlaidoms.

Užregistravus kompaniją akcijų biržoje parduoti akcijas tampa daug lengviau, galite bet kuriuo metu paskambinti savo brokeriui ir paprašyti parduoti dalį turimų akcijų.

Kompanija gali būti netgi nuostolinga, o verslo savininkas iš to vis tiek gali gauti finansinės naudos. Jau daugiau nei tris dešimtmečius buvo laikomasi visai kitokių principų, kurie leidžia iš verslo uždirbti. Visų pirma, kompaniją galima padaryti vieša ir išleisti jos akcijas į viešą prekybą biržoje.

Toks pirmasis akcijų patalpinimas biržoje angliškai vadinamas *initial public offering*, arba sutrumpintai IPO. Antra, kompaniją galima parduoti kitai kompanijai (angl. *Merger and Acquisition*, sutrumpintai *Me&A*). Abu šie būdai leidžia paversti sukaup tą įmonės vertę gryniais pinigais, nepriklausomai nuo turimo ar neturimo pelno.

Užregistravus kompaniją akcijų biržoje parduoti akcijas tampa daug lengviau, galite bet kuriuo metu paskambinti savo brokeriui ir paprašyti parduoti dalį turimų akcijų. Žinoma, jei paprašysite parduoti visas turimas akcijas, tai gali kelti įtarimų, nes po to bus sunku įtikinti investuotojus, kad įmonei sekasi, jei jūs pats atsisakote visų savo turimų akcijų.

Antruoju atveju, kai kompanija parduodama, labai dažnai jos savininkas praturtėja per vieną dieną. Tačiau įmonę perkanti kompanija dažniausiai yra suinteresuota išlaikyti ir įsigytos įmonės kolektyvą.

Dažniausiai tokiu atveju perperkanti kompanija sumoka dalį sumos už kompaniją ir kitą sumos dalį sutaria sumokėti, tarkime, po metų, kai įmonės augimas padvigubės ar bus pasiekti kiti užsibrėžti tikslai. Tai komandai suteikia motyvacijos ir skatina toliau dirbti kartu. Pavyzdžiui, kompanija „Microsoft“ pirkdama „Skype“ žinojo, kad jai reikia ne tik pačios technologijos, bet ir visos šią technologiją sukūrusios komandos.

Priešingu atveju gavus visą pinigų sumą iš karto labai dažnai komandos nebesuinteresuotos dirbti kartu ir gavę pinigus tiek kompanijos akcininkai, tiek kita komandos dalis greitai išsiskirsto.

Akcijų pardavimas padės sumažinti riziką

Nuo pat kompanijos įkūrimo ir iki jos išėjimo į biržą arba kompanijos pardavimo gali praeiti ne vieneri metai – kartais tai trunka dešimtmetį ar net dar ilgiau, kai pagaliau kompanija išauga iki tokio dydžio, jog pasiekia 100 mln. JAV dolerių ar net didesnę metinę apyvartą. Tačiau iki pat to momento, kol akcijomis pradedama prekiauti akcijų biržoje, visas įmonės savininko turtas egzistuoja tik popieriuose ir iš jo jokios praktinės naudos nėra. Pavyzdžiui, kol „Facebook“ nepradėjo akcijomis prekiauti akcijų biržoje, jos įkūrėjo Marko Zuckerbergo turima įmonės nuosavybės dalis specialistų buvo įvertinta daugiau nei 10 mlrd. JAV dolerių. Tačiau šių pinigų, esančių popieriuose, jis niekaip negalėjo panaudoti ir teko laukti momento, kai akcijomis bus pradėta prekiauti akcijų biržoje.

Pavyzdžiui, Vilniuje nemažai žmonių, kurie turi butą Senamiestyje, tad galėtų taip pat teoriškai vadintis milijonieriais. Daugelis butų šiame rajone iš tiesų kainuoja daugiau nei milijoną litų. Tačiau buto savininkai iki tol, kol nusprendžia butą parduoti, iš sumos, kuria vertinamas jų butas, jokios praktinės naudos taip pat neturi.

„Google“ įkūrėjai Larry'is Page'as ir Sergey'us Brinas iki kompanijos išėjimo į biržą taip pat kasdieniame gyvenime galėjo leisti ne daugiau nei kiti Silicio slėnio kompanijų vadovai. Žinoma, ši situacija iš karto pasikeitė, kai 2004 metais kompanija biržoje išplatino daugiau nei 19 mln. akcijų, o kitos 271 mln. buvo išdalytos kompanijos darbuotojams ir jie tapo tikraisiais milijonieriais.

Tačiau iki tol, kol kompanija bus pasirengusi pradėti akcijų prekybą akcijų biržoje, gali įvykti daug įvairių pokyčių, tad sukaupą vertę laikyti tik savo kompanijoje yra itin rizikinga. Vystant IT verslą, kai visas įmonės turtas ypač verslo pradžioje yra viso labo tik keli kompiuteriai, verslininkai ieško kitų būdų, kaip apsaugoti savo turimą įmonės nuosavybės dalį.

Tad visai neseniai atsirado ir trečias būdas, leidžiantis uždirbti iš kompanijos. Per investicinius etapus dažnai parduodamos ne tik įmonės išleidžiamos naujos akcijos, bet ir įmonės savininko turima akcijų dalis. Tokiu atveju už savo akcijas gauti pinigai atitenka ne įmonei, o asmeniškai įmonės savininkui.

Savų akcijų dalies „išgryninimas“ leidžia apsisaugoti nuo įvairių pavojų, kurie gali įmonės laukti ateityje. Už akcijas gautus pinigus verslininkai dažnai investuoja į valstybės obligacijas, auksą, dalį laiko banke, perka kitų kompanijų akcijas. Pinigų paskirstymas sumažina riziką, jog viską galite prarasti vienu metu. Verslui nepasisekus nelikssite be nieko. Šį metodą savo kompanijoje, kaip ir daugelis Silicio slėnio kompanijų, taikome ir mes.

Dažniausiai iki išėjimo į biržą arba kompanijos pardavimo įmonė sulaukia iki keturių investicinių etapų. Tai verslininkams yra puiki galimybė realizuoti bent dalį savo turimos įmonės nuosavybės. Rytų Europoje dar dažnai manoma, kad įsileidus investuotoją į kompanijos vidų, jis lyg koks *blogietis* ims ir praris visą verslą. Silicio slėnio praktika rodo, kad verslo steigėjai kuo puikiau gyvena turėdami vos 10–30 proc. įmonės nuosavybės.

Investicijos – kelias į nuosavą verslą

Investicijos nėra banko kreditas – imdami kreditą iš banko rizikuojate savo geroje. Idėjų – tūkstančiai, kaip būti geriausia? Tikslas pasiekia tik susikaupę. Sulaukę pirmosios investicijos kreipėmės net į Vyriausybę. Kodėl Billo Gateso bendramokslis žavėjosi Vilniaus troleibusais.

Apsisprendę steigti nuosavą verslą, jūs prisiimate ne tik daugybę finansinių ir teisinių įsipareigojimų. Nuosava įmonė pareikalaus ir kitų resursų – jūsų žinių bei laiko. Jei būsite tarp 10 proc. verslų, išgyvenusių pirmuosius metus, lauks nauji, dar sunkesni išbandymai. Tokios kompanijos kaip „Facebook“, „Google“, „Zynga“, „Angry Birds“ savo sėkmės laukė ne vienerius metus. Kartais turi prabėgti penkeri, dešimt metų, kol ateina pirmieji rimti rezultatai.

Tai iš tiesų nemaža gyvenimo dalis, o juk kalbame apie itin intensyvų darbą. Galbūt šio laikotarpio metu teks atsisakyti visko – pomėgių, atostogų, laisvadienių ir net dažnai užmigti ne minkštoje lovoje namuose, o nusūsti biure ant fotelio. Jūsų darbas ir bus jūsų gyvenimas. Be to, gali prabėgti penkeri tokio gyvenimo metai ir pamatysite, kad toliau tęsti apskritai nebeverta. Matyti, kad tiek jėgų ir pastangų, įdėtų į verslą, neatsipirko, – labai sunku.

*Pagalvokite apie tai,
kad imdamiesi verslo
jau ir taip pasiryžtate
be galo didelei
rizikai ir milžiniškai
asmeninei investicijai.*

Būsime nusivylę, svarstysite kitas galimybes, kurios jums būtų galėjusios atnešti naudos. Tarkime, jei taip stengtumėtės kompanijoje „Microsoft“ net ir pradėjęs nuo mažiausios pareigybės, galbūt jau užimtumėte saugią, gana aukštą poziciją.

Tad pagalvokite apie tai, kad imdamiesi verslo jau ir taip pasiryžtate be galo didelei rizikai ir milžiniškai asmeninei investicijai. Net jei ir turėsite savo santaupų verslo pradžia, tik itin retais atvejais žmonės turi tokią sumą, kuri galėtų iš tiesų padėti greitai verslui judėti į priekį. Juk verslo dažnai imasi dar studijuodami ar ką tik studijas pabaigę jauni žmonės.

O jei verslui vystyti sugalvosite paimti kreditą iš banko, rizikuosite visa savo gerove. Tam, kad bankas sutiktų jums jį duoti, turėsite užstatyti savo butą arba namą. Pirmąjį savo verslą kuriantys žmonės vos ne šventai tiki, kad jiems viskas pavyks, tad galbūt ne iki galo įvertina riziką.

Kaip jau minėjau, 90 proc. iš pradėtų verslų išnyksta po pirmų metų. Tad tikimybė, kad po pirmų metų prarasite ne tik savo verslą, užstatytą butą arba namą, bet ir iš banko pasiskolintus pinigus ir dar, lyg to būtų maža, liksite skolingas bankui – tikrai didelė. Užgriuvusi našta nemenka ir be galo sunki psichologiškai. Patikėkite, atleisti žmones, parduoti kompiuterius, uždaryti biurą, matyti, kad praradote viską, yra nepakečiamas jausmas.

Nuosavas verslas, auganti įmonė, didelės galimybės yra be galo gražios ir įkvepiančios idėjos. Tačiau ne viskas taip lengva ir paprasta, kaip gali atrodyti. Verslo pasaulis gali būti negailestingas ir atnešti tragiškų pasekmių. Kaip verslininkas norėčiau pasakyti, kad sunkumai, įtampa ir nuolatiniai išbandymai verslo pradžioje bus nuolatinis jūsų palydovas. Turite būti tam pasirengęs.

Jau vien tai, kad esate pasiruošęs atiduoti savo laiką ir žinias verslui kurti, yra be galo daug. Rizikos kapitalo sukurti fi-

nansiniai mechanizmai leidžia verslą pradėti labai civilizuotai, nerizikuojant savo turtu ir asmenine gerove.

Į kompaniją investuoti pinigai leis jaustis kur kas ramiau, nes, kitaip nei kredito, jų grąžinti nereikės. Net jei ir įmonei nesiseka, galėsite savo išlaidas suplanuoti taip, kad atsiskaitytumėte su tiekėjais, darbuotojais, valstybe ir verslą užbaigti be sudėtingų bankroto procedūrų.

Sieks padėti, o ne pakenkti

Daugelis Rytų Europos valstybių, tarp jų ir Lietuva, tik dabar pradeda susipažinti su rizikos kapitalo veikimo principais ir išorinėmis investicijomis.

Pirmieji rizikos kapitalo fondai Amerikoje atsirado dar prieš keturiasdešimt metų. Tokiose šalyse kaip Didžioji Britanija ir Olandija rizikos kapitalo specialistai dirba jau apie 30 metų.

Kai 2007 metais sulaukėme pirmosios 6 mln. JAV dolerių rizikos kapitalo investicijos, tai buvo ir pirmoji tokio pobūdžio investicija Lietuvoje.

Kai 2007 metais sulaukėme pirmosios 6 mln. JAV dolerių rizikos kapitalo investicijos, tai buvo ir pirmoji tokio pobūdžio investicija Lietuvoje. Situacija tada atrodė tokia neaiški, jog teko samdyti specialistus, kad šie padėtų susigaudyti įstatymuose ir jų spragose. Mokesčių ir teisines paslaugas teikianti kompanija „PwC“ net kreipėsi į Vyriausybę, kad ši padėtų išsiaiškinti visas mokesčines aplinkybes. Teisininkai matė, kad galimos pernelyg įvairios įstatymų interpretacijos.

Akivaizdu, kad tada Lietuva šiam procesui dar nebuvo pasirengusi. Sutartį su investuotojais mes pasirašėme Didžiojoje Britanijoje. Žinoma, lyginti Lietuvą su tokiomis šalimis kaip Didžioji Britanija nebūtų visai teisinga, tačiau šioje šalyje investicijas reguliuojantys įstatymai tokie aiškūs, jog prireikęs sutartį galima sudaryti per kelias valandas. Tačiau mes ir ten pasirašyti pirmą investiciją užtrukome beveik pusę metų. Per šį

laikotarpį teko išmokti visko, kas Vakarams jau žinoma beveik pusę amžiaus.

Tačiau padėtis Lietuvoje po truputį keičiasi, vis daugiau žmonių sužino apie šią pagalbą verslui ir tai jau nebėra tokia neatrasta ir neiširta planeta kaip anksčiau. Visgi mūsų regione verslo kūrėjai itin retai naudojasi rizikos kapitalo investicijomis ir verslą augina iš savo lėšų. Kadangi verslo kūrėjai dažnai investuoja iš įmonės gautą pelną, įmonė auga lėtai. Juk visų pirma tam, kad savus pinigus galėtum investuoti, jų reikia užsidirbti.

Be to, mažai verslininkų ieško išorinių investicijų, nes tai galbūt atrodo ir nelabai priimtina. Dar ir šiandien išorinės in-

*Investuotojo tikslas –
investuoti į įmonę ir iš to
gauti maksimalią grąžą.
Tad jis sieks jums padėti,
o ne pakenkti.*

vesticijos ne visada suvokiamos teisingai, tebegyvuoja tam tikri mitai. Verslininkai bijo, kad bus pavogta jų idėja, kad priėmus svetimus pinigus įmonėje teks taikytis ir su svetima valdžia. Ne kartą jau kalbėjau, tačiau norėčiau dar kartelį

pabrėžti – jei investuotojas būtų suinteresuotas atimti jūsų idėją arba agresyviai kištis į įmonės valdymo klausimus, jis pats taptų verslininku. Tada kurtų savas idėjas ir vadovautų savai įmonei. Investuotojo tikslas – investuoti į įmonę ir iš to gauti maksimalią grąžą. Tad jis sieks jums padėti, o ne pakenkti.

Taip pat norėčiau pasakyti, kad yra daugybė teisinių priemonių, kurios leis apsaugoti verslą nuo nepageidaujamos kontrolės. Tai yra susitarimo tarp verslininko ir investuotojo klausimas. Tad baimintis, kad priėmus naujas investicijas jūsų verslui nutiks kažkas netikėta, nėra jokio pagrindo. Viską kontroliuojate jūs. Jei investuotojai nusprendžia savo pinigus atiduoti į jūsų kompanijos rankas, būkite tikri – jie jumis pasitiki. Prieš priimdami šį atsakingą sprendimą jie jau bus nemažai sužinoję – kokia jūs asmenybė, kokia jūsų reputacija, kokie jūsų verslo partneriai.

Nebevargins pašaliniai darbai

Lietuvoje dažnai įmonė nekuria vienos paslaugos ar vieno produkto. Tam, kad būtų galima išlaikyti įmonę ir tuo pat metu vystyti svarbų produktą, verslininkai turi imtis keleto darbų. Prisimenu, jog ir mes negalėjome sau leisti kurti vien žaidimų. Kad įmonė išgyventų, teko daryti ir kitus darbus – kurti duomenų bazines, elektronines parduotuves, svetaines. Tačiau vienu metu darydamas kelis darbus negali susitelkti ties pačiu svarbiausiu. Vadinas, kenčia kokybė.

Pamenu, kad 2006 metais man labai didelį įspūdį paliko mobiliųjų reklamų kompanija „AdMob“, kuri tuo metu mūsų svetainėje pirkė reklamą. Likau sužavėtas, koku greičiu kompanija plėtėsi – greitai samdė naujus darbuotojus, po kelių mėnesių vėl sulaukė naujų investicijų ir vėl augino kompaniją. Per pusę metų ji išaugo neįtikėtinai. Bet konkuruoti su investicijų sulaukusia įmone – tai lyg stebėti pralekiantį katerį, kol pats valtele bandai irtis iki salos. Blieka nusivalyti užtiškusius purslus ir irtis toliau.

Savo jėgomis toli nenuplauksi



Verslo atveju pasiekti sąlą, kuri yra tavo tiksłas, gali tik tada, jei esi tam visiškai atsidavęs ir susikaupęs. Bet kaip gali susitelkti, jei galvoje nuolat sukasi daugybė minčių ne tik kaip vystyti produktą, bet ir kaip išlaikyti įmonę? Tokie praktiniai klausimai neretai nuvaiko bet kokias kūrybines mintis.

Jei negali viso savo laiko skirti vienam produktui plėtoti, reikalai į priekį judės pamažu. Tačiau sulaukę išorinių investicijų iš karto pastebėsite ryškų skirtumą. Nuo jūsų pečių nukris daugybė kasdienių darbų. Nebereikės galvoti, iš kur gauti pinigų biuro nuomai, darbuotojų atlyginimams. Galėsite susikoncentruoti tik į produkto kūrimą. Finansinis užnugaris ir suteikta galimybė rūpintis vien produktu ir jo kokybe labai padidina jo sėkmės tikimybę.

Anksčiau norint sukurti ir išplėtoti verslą reikėjo milžiniškų pastangų. Pavyzdžiui, kiek daug fizinio darbo reikėjo įdėti, kad būtų pastatytas fabrikas. Beveik visus susijusius darbus tekdavo nudirbti vien rankomis. Šiandien yra kur kas daugiau galimybių pradėti verslą: galite tai daryti virtuvėje prie nešiojamojo kompiuterio, garaže ar autobuse naudodamasis telefonu. Tačiau tikėtis, kad jūs tai darote vienintelis, – labai jau naivu. Greičiausiai kažkas panašų žaidimą ar svetainę jau irgi neseniai bus sukūręs.

Guglielmo Marconi's ir Alexanderis Popovas, gyvendami visiškai skirtingose šalyse, XIX a. panašiu metu sukūrė itin svarbius mechanizmus, leidusius atsirasti radijui. Tad iki šiol diskutuojama, kam priklauso šis nuostabus išradimas. O juk tais laikais nebuvo interneto, žmonės tiek nekelejo, nesikeitė patirtimis, nebuvo paveikti globalaus pasaulio minčių, kaip esame paveikti mes. Tad jei šiandien jums gims geniali idėja, galite būti tikri, kad tokia pati idėja gimė dar keliose galvose. Konkurencija labai didelė. Bet vis dėlto geros idėjos, kaip ir dramblio kambaryje, nepaslėpsi. Jei turite verslo idėjų, neturėtumėte jų stengtis įgyvendinti slapta. Priešingai – viešumas leis būti pastebėtiems ir sulaukti pagalbos.



Na, o jau sulaukę dėmesio ir investicijų iš rizikos kapitalo specialistų galėsite tinkamai konkuruoti – samdyti geriausius darbuotojus, pirkti gerą įrangą produktui vystyti, skirti pakankamai lėšų reklamai. Galėsite atsisakyti kitų darbų, kurių reikėjo imtis tam, kad kompanija išgyventų.

Kokybiški produktai reikalauja itin daug investicijų ir atsidavimo. Juk pagalvokite, kodėl Holivudo kuriami filmai yra populiarūs visame pasaulyje. Žinoma, nekomercinis kinas taip pat yra unikalus ir turi ypatingą meninę vertę, tačiau Holivudas žiūrovams užtikrina – reginys bus itin gera pramoga. Kiekvienas iš mūsų turime skirtingą skonį, tačiau sutiksime, jog Holivudo režisieriai išleidžia itin daug pinigų tam, kad filmas techniškai būtų gerai atliktas ir jį matytų visas pasaulis. Ši strategija itin gera, nes dabar su Holivudu nepajėgia konkuruoti niekas, net ir daugiausiai filmų per metus pagaminantis Bolivudas. Juk filmo „Titanikas“ režisierius Jamesas Cameronas nebūtų galėjęs sukurti šiam filmui geriausių vaizdo ir garso efektų, jei tam nebūtų turėjęs daugiau nei 200 mln. JAV dolerių. Tai akivaizdžiai parodo, kad investuoti pinigai užtikrina geriausią kokybę.

Kodėl pasaulis taip vertina japonišką techniką, vokiškas mašinas ar šveicariškus laikrodžius? Labai paprasta – tai itin aukštos kokybės produktai. O kokybė neįmanoma be investicijų.

Buvome pasirengę konkuruoti

Jei nebūčiau sulaukęs investicijos ir įsteigęs biuro Londone ir Silicio slėnyje Amerikoje, jau 2010 metais konkuruoti su kito-
mis mobiliosiomis aplikacijomis prekiaujančiomis kompanijo-
mis nebūčiau pajėgęs. Tai, kad tokios paslaugos kaip „GetJar“
niekas neteikė iki pat 2007 metų pradžios ir ši niša buvo visai
nepastebėta, buvo itin retas dalykas.

Bet vien 2008–2011 metais ne tik „Apple“ turėjo įkūrę
„App Store“. Net 200 kitų kompanijų buvo paskelbusios apie
savo mobiliųjų aplikacijų parduotuvių atidarymą, tarp jų buvo
tokios milžiniškos kompanijos kaip „Nokia“, „Google“, „Vada-
fone“. Jos į savo naujuosius projektus investavo devyniaženklės
sumas. Jei „GetJar“ nebūtų iš anksto tam pasirengusi, konku-
rencijos nebūtume įveikę.

Tačiau mes su investuotojų pagalba ir investicijomis verslą
plėtėme trejus metus, kol mobiliųjų aplikacijų verslas masiškai
pasklido po pasaulį. Pasamdėme geriausius darbuotojus, sukū-
rėme gerą rinkodaros strategiją. Kitaip tariant, buvome pasiren-
gę rinkos iššūkiams. Tvirtas užnugaris, geras finansavimas ir
investuotojų suteiktos žinios mums leido sukurti stiprią įmonę.

Iš tiesų, gavus pirmą investiciją labai svarbu ne tik patys
pinigai, bet ir žinios, ką su jais daryti. Labai dažnai pirmųjų in-
vesticijų metu į kompanijos valdybą ateina ir investuotojai. Po
2007 metų investicijos iš „Accel“ į mūsų kompaniją atėjo Richas

*Tvirtas užnugaris,
geras finansavimas ir
investuotojų suteiktos
žinios mums leido sukurti
stiprią įmonę.*

Wongas ir Heikki Makijarvi. Šie žmonės
buvo sukaupę neįkainojamos patirties.
Richas Wongas prieš tai vadovavo rin-
kodaros skyriui kompanijoje „Openwa-
ve“, kuri gali pasigirti išskirtiniais lai-

mėjimais mobiliojo interneto srityje, o Heikki Makijarvi prieš tai kompanijoje „Nokia“ ėjo verslo vystymo vadovo pareigas. Tad palyginus mano ir jų žinias – skirtumas buvo lyg tarp pirmo ir dvyliktoko. Jie buvo sukaupę unikalią patirtį, kuri itin praverė visose „GetJar“ plėtros srityse.

Valdybos veikloje dalyvaujantys investuotojai padeda pasirašyti sutartis, prireikus kartu su jumis vyksta į susitikimus, dalyvauja valdybos susirinkimuose.

Kuo investicija į jūsų kompaniją ankstyvesnė, tuo ji vertingesnė – iš investuotojų gautos žinios, patarimai bei kontaktai gali labai daug nulemti. Valdybos veikloje dalyvaujantys investuotojai padeda jums pasirašyti sutartis, prireikus kartu su jumis vyksta į susitikimus, dalyvauja valdybos susirinkimuose.

Iki investicijos mūsų kompaniją sudarė vieni programuotojai, kitus kompanijos klausimus tvarkiau aš vienas. Neturėjome jokios rinkodaros ir aš gana naiviai tikėjausi, kad sukurtą kokybišką produktą klientas pats savaime susiras. Bet dabar matau, kad šis požiūris buvo klaidingas. Taip nenutinka, kad vieną dieną produktas staiga tampa populiarius. Tam irgi reikia didelio įdirbio.

Įsivaizduokite, kad jūs patobulinate automobilio variklio detalę ir tai iš esmės pagerino variklio darbą. Tačiau juk negalite masiniam vartotojui pardavinėti vieno variklio – reikia sukurti automobilio dizainą, pasirūpinti kitais šiuolaikiniais automobilio parametrais ir visomis kitomis detalėmis, kurios trauktų vartotojo dėmesį ir pagaliau nulemtų jo apsisprendimą įsigyti būtent tą automobilį. Rinkodaros metodas čia vaidina vieną iš svarbiausių vaidmenų. Jei nežinai, kaip tai tinkamai padaryti, konkurentai tikrai suras geresnį sprendimą.

Investuotojai į jūsų kompaniją ateina pasirenę padėti visais šiais klausimais. Jų darbo specifiška ir yra išmanyti visus su įmonės vystymu susijusius klausimus. Jie žino, kokių skyrių reikia įmonei, kiek skyriuje turi būti padalinių, ar, pavyzdžiui, samdyti du programuotojus, ar šešis rinkodaros specialistus.

Investuotojai patars, kaip motyvuoti savo komandą. Iki ateidami į jūsų kompaniją, jie bus išauginę ne vieną įmonę, tad tokių patyrusių specialistų sukauptos žinios jums bus labai naudingos. Mūsų atveju gautos žinios buvo gal triskart vertingesnės už pačią piniginę investiciją.

Šiaip gyvenime niekas neskirs tiek daug savo laiko ir nedalys nuoširdžių patarimų, kaip tai daro investuotojas, kuris tiesiogiai suinteresuotas, kad kompanijai sektųsi. Juk nuo to, ar pasirinktai kompanijai seksis, priklauso ir jo asmeninė karjera.

Gavę investicijų, sulauksite ir kitų žmonių dėmesio. Žmonės pradės domėtis, kas, pavyzdžiui, yra ši įmonė, kurią pasirinko viena didžiausių pasaulyje rizikos kapitalo kompanijų „Accel“. Specialistams iš tokių kompanijų kaip „Yahoo“, „Google“ tai taps signalu, kad kompanija ne tik greitai neišnyks, o priešingai – augs dideliu greičiu. Po investicijų jumis taip pat domėsis žurnalistai ir skleis žinią apie jūsų produktą po visą pasaulį.

Po investicijos mus rodė BBC, CNN, apie mus pasirodė naujienos didžiausiuose žiniasklaidos kanaluose. Žurnalistai mumis domėjosi, nes už mūsų buvo galingas „Accel“ vardas, kuris bylojo apie tai, kad mūsų produktas vertas dėmesio. Billas Scottas, kuris baigė Harvardo verslo mokyklą ir mokėsi kartu su Billu Gatesu, vyko į Lietuvą, domėjosi mūsų mažyte šalimi, Vilniuje važinėjo troleibusais. Billas žinojo, kad „Accel“ mus pasirinko ne veltui, ir jam buvo įdomu gilintis į mūsų kompaniją. Vėliau Billas Scottas tapo „GetJar“ pardavimo ir verslo vystymo sričių viceprezidentu.

Iki investicijos man net į galvą nešovė rašyti „Nokia“ vadovams ir siūlyti savo produktą. Tačiau praėjus mėnesiui po investicijos su Heikki Makijarvi pagalba jau sėdėjau „Nokia“ viceprezidento kabinete ir būtent tą dariau. Mažoms įmonėms itin sunku sudaryti sutartis su didelėmis kompanijomis. Prisimenu, kaip sudėtinga buvo tartis su „Omnitel“ ar „Bite“, o apie kitas kompanijas už Lietuvos ribų net ir pasvajoti nebuvo įmanoma.

Kodėl apsimoka naudotis investicijomis?

Skambutis, tądien pakeitęs „Get.Jar“ likimą. Investuotojas siekia finansinės gražos, o ne valdžios. 300 tūkst. JAV dolerių mokestis už nekompetenciją ir sandoris geresnis nei „Facebook“. Kaip skirtingos akcijų klasės padeda išsaugoti skirtingus poreikius. Kodėl įmonės vertė – vien susitarimo klausimas?

Nuo pat verslo pradžios beveik viską ėmiau daryti pats, tad taip jau susiklostė, kad verslo pradžioje neteko naudotis investicijomis. Manychiau, kad tai galbūt buvo net ir savotiškas privalumas – juk kuo sunkiau sekasi, tuo esi priverstas įdėti daugiau pastangų ir sunkiau padirbėti.

Tačiau dėl to, kad verslo pradžioje mano kuriama kompanija neturėjo investicijų, buvo ir trūkumų – kompanija augo labai lėtai. Kai dabar pirmuosius penkerius kompanijos metus palyginu su paskutiniaisiais, skirtumas toks ryškus, lyg tarp dienos ir nakties. Tad iš tiesų, jei turite gerą idėją ir sulaukiate išorinių investicijų – tai puiki galimybė įmonę auginti kur kas greičiau.

Prisimenu, kai pats pirmą kartą susidūriau su investuotojais, – tai priminė filmuose matytas anekdotines situacijas. 2007 metų pavasarį mūsų biure suskambo telefonas. Laido gale vyras kolegos angliškai paprašė pakviesti mane. Sužinojau, kad

norima kalbėti apie verslą. Vyras prisistatė Richu Wongu iš „Accel Partners“. Tačiau tuo metu aš tikrai dar nežinojau, kuo ši kompanija užsiima ir kas yra rizikos kapitalas. Bet Richas tęsė toliau: „Aš esu VC, rizikos kapitalo specialistas“ (angl. *venture capitalist*). Deja, ir šios sąvokos nebuvau girdėjęs. Tęsiai pokalbį ramiai ir vis tikėjau, kad pradėsime kalbėti apie programas ir jų atsisiuntimą. Bet Richas buvo atkaklus: „Mes norime investuoti!“ Pirma į galvą šovusi mintis – juk mes ne birža ar kita finansinė institucija!

Ir tada Richas metė paskutinę kortą: „Mes investavome į „Facebook“! Patikėsite ar ne, 2007 metų pavasarį apie jį dar nebuvau girdėjęs. Tikriausiai ne kiekvieną dieną investuotojai, ypač tokie, skambina į įmonę, kuri ne kažin ką būtų girdėjusi apie „Facebook“ ir išorines investicijas. Tačiau tai buvo tų dienų realybė. Vakarų pasauliui gerai pažįstami verslo metodai į Rytų Europą ir tokias šalis kaip Lietuva skverbėsi iš lėto, kartais pačiomis netikėčiausiomis formomis – skambučiu iš niekur nieko vidury baltos dienos! Bet taip jau viskas susiklostė, kad Richui buvo lemta tapti ne tik „GetJar“ partneriu, bet ir geru mano draugu.

Nuo šio skambučio praėjo daug laiko, vėliau teko sulaukti labai daug kitų skambučių ir laiškų iš viso pasaulio. Jie visi siūlė investicijas. Dabar dažnai susimąstau, kad tai buvo itin reta situacija versle. Daugelis pradedančiųjų kompanijų pačios ieško investuotojų, o ne atvirkščiai. Galiu tik pasidžiaugti, kad

Staugus augimas ir gebėjimas pritraukti daug išorinių investicijų plėtrai yra visa Silicio slėnio verslo modelio esmė.

rinkoje tuo laikotarpiu mums itin sekėsi.

Apskritai 2007 metai buvo gana išskirtiniai mobiliąsias technologijas kuriančioms įmonėms. Rinka augo

žaibiškai ir labai sekėsi tiems, kas buvo pasiruošęs šiam augimui. Staigus augimas ir gebėjimas pritraukti daug išorinių investicijų plėtrai yra visa Silicio slėnio verslo modelio esmė. Tais metais atsirado daug naujų mobiliosiomis technologijomis

prekiaujančių kompanijų. Bet mobiliąsias aplikacijas siūlančios kompanijos turėjo tik vieną būdą plėstis – savo produktus platinti per mobiliojo ryšio operatorius. Tai buvo dar tik pati pradžia, nebuvo dabar jau itin paplitusių technologijų, neegzistavo nei „App Store“, nei „Google Play“ programų platinimo sistemų.

O bendradarbiauti su mobiliojo ryšio operatoriais buvo gana sunku. Jie į tokio pobūdžio įmones kaip aplikacijų platinimojai žiūrėdavo gana arogantiškai, derybos užtrukdavo vidutiniškai nuo 6 iki 8 mėnesių. Pasirašytos sutartys nebūdavo ilgalaikės, po pusmečio ar metų derybas tekdavo pradėti iš naujo. O juk keisdavosi ir kompanijų darbuotojai, atėję nauji pasirinkdavo platinti kitas aplikacijas – tokiu atveju vėlgi tekdavo derėtis iš naujo.

Sukurta svetainė lyg verslo revoliucija

Apskaičiavau, kad vienų tokių derybų kaina sudėjus išlaidas viešbučiams, kelionėms, konferencijoms ir kitiems procesams, būtiniams sklandžioms deryboms, yra apie 30 tūkst. JAV dolerių. O vienas mobiliojo ryšio operatorius „atnešdavo“ nuo 10 iki 30 tūkst. vartotojų. Gal iš pirmo žvilgsnio tai atrodytų ir nemažas skaičius. Bet jei palyginsime šiuos skaičius su milijonais vartotojų, kurie naudojami mūsų sukurta nepriklausoma mobiliųjų aplikacijų platinimo platforma „GetJar“, šios kelios dešimtys vartotojų atrodo gana menkai.

Padėtį sunkino dar ir tai, kad mobiliojo ryšio operatorių pasaulyje buvo šimtai! Su visais tekdavo vesti atskiras derybas. Tačiau mūsų sukurta platforma siūlė jau visai kitokias galimybes. *Startup'as* naują aplikaciją į mūsų svetainę gali įkelti per dešimt minučių, o jau kitą dieną programa leidžiame

Startup'as naują aplikaciją į mūsų svetainę gali įkelti per dešimt minučių, o jau kitą dieną programa leidžiame naudotis visiems. Per tą pirmą dieną programą spėja atsisiųsti apie 10 tūkst. vartotojų.

naudotis visiems. Per tą pirmą dieną programą spėja atsisiųsti apie 10 tūkst. vartotojų. Tokių rezultatų naudojantis mobiliojo ryšio operatorių paslaugomis buvo galima tikėtis tik per metus.

Tai sukėlė savotišką revoliuciją. Programų kūrėjų rinkoje buvo labai daug, jie visi norėjo pasiekti kuo daugiau vartotojų. Gaudavau daug laiškų, kuriuose buvo siūlomos nemažos pinigų sumos, kad tik suteiktume galimybę išsipirkti geresnę poziciją mūsų svetainėje.

Tai buvo toks etapas, kai iš tiesų kiekvieną dieną tekdavo skaičiuoti pinigus. Atsiskaitymas vyko kredito kortelėmis. Mes tuo metu biure Vilniuje pasistatėme „Swedbank“ kredito kortelių mokėjimo terminalą. Visi klientų mokėjimo nurodymai ateidavo man, tad tik aš vienintelis turėjau teisę nurašyti pinigus iš klientų kredito kortelių. Iš ryto surinkdavau faksus su reklamos užsakymais, o po to visą dieną praleisdavau spaudydamas mygtukus terminale ir atlikdavau mokėjimus. Į mokėjimo terminalą reikėdavo įvesti duomenis, o po to, kai mokėjimo centre būdavo atlikta kortelės mokėjimo operacija, kitą dieną nurašyti pinigai atkeliaudavo į mūsų banko sąskaitą.

Iš tiesų, niekada negalvojau, kad kada nors verslas taps toks sėkmingas, jog visą dieną teks imti iš klientų pinigus tiesiogine šių žodžių prasme! Pasitaikydavo, kad pinigų kartais nurašyti nepavykdavo vien dėl to, kad kompanija „First Data“, aptarnaujanti „Swedbank“ kredito kortelių mokėjimo terminalus, prašydavo papildomų įrodymų, jog tiek daug pinigų nuskaitome teisėtai. Nes nurašinėdavau gana dideles sumas iš pačių įvairiausių šalių kortelių savininkų.

Pinigai, kuriuos kompanijos galėdavo leisti tam, kad būtų reklamuojamos mūsų puslapyje, dažniausiai būdavo gauti iš rizikos kapitalo. Na, o pradedančiosios įmonės turi daryti ataskaitas ir investuotojams parodyti, kur buvo panaudoti pinigai.

Tad iš šitų lentelių ir ataskaitų apie panaudotus pinigus investuotojai greičiausiai ir sužinojo apie tokią kompaniją „Get-Jar“, esančią kažkur, kitame pasaulio pakrašty. Juk investuo-

tojai matė, jog nemažai programų kūrėjų leidžia pinigus, kad būtų mūsų kompanijos sukurtoje platformoje.

Mes taip pat sulaukėme ir skambučių iš kompanijų, į kurias buvo investavę „Accel“. Tad tikriausiai tai ir buvo vienas iš būdų, padėjęs Richui Wongui mus rasti ir tądien paskambinti.

leškokite kvalifikuotų teisininkų

Sulaukęs gana didelio investuotojų dėmesio pradėjau ir pats labai domėtis investicijomis. Kadangi man tai buvo nepažįstama sritis, nenorėjau priimti skubotų sprendimų. Buvo svarbu suprasti šią sritį iš esmės. Už tai esu be galo dėkingas kolegai advokatui iš Jungtinės Karalystės Chrisui Grew'ui, kuris turėjo kantrybės man padėti ir kartu išsiaiškinti visas su investicijomis susijusias subtilybes. Juk ne tik sutartis, teisiniai ar finansiniai dalykai gali nulemti jūsų derybas su investuotojas. Kartais net ir derybų metu ištartos frazės gali turėti lemiamos reikšmės galutiniam sprendimui.

Silicio slėnio verslininkams standartinės sutarties sąlygos, akcijų klasės buvo gana gerai pažįstamos. Tačiau man teko gilintis į kiekvieną sąvoką. Juk kai vanduo tamsus, nesinori plaukti greitai, nes nežinai, kas laukia po tuo vandeniu. Tačiau nuoširdžiai patariu: jei pradėsite derybas su potencialiu investuotoju, kreipkitės į šios srities specialistus teisininkus.

Kartu su kolega Chrisu Grew'u beveik tris mėnesius gilnomės į investicijų esmę. Šis laikotarpis buvo toks užimtas, kad daugiau nei pusė pokalbių vykdavo telefonu. Žinoma, patyrusio advokato konsultacijos – gana brangi paslauga. Mokėjau po 1000 JAV dolerių per valandą ir tokių valandų pritiksėjo net apie 300. Taip pat nemažai išlaidų susidarė ir už komandos darbą bei dokumentų parengimą. Tai buvo fantastiška suma. Gal dešimt kartų didesnė nei tradiciškai kainuoja parengti tokias sutartis. Tačiau aš tai vadinu mokesčiu už nekompetenciją. Ir galų gale, kad ir kokia gąsdinanti būtų suma, – viskas atsipirko.

Po to, kai galiausiai pasirašėme sutartį, jis pasakė, kad sugebėjau gauti iš „Accel“ geresnę sutartį nei „Facebook“.

Chrisas Grew'as išrinktas vienu įtakingiausiu rizikos kapitalo specialistu ir patarėjų visoje Didžiojoje Britanijoje. Tačiau mano atveju darbo buvo tiek daug, jog tai buvo išskirtinis iššūkis ne

tik man, – tai buvo didžiausias tokio pobūdžio darbas ir Chriso Grew'o karjere. Po to, kai galiausiai pasirašėme sutartį, jis pasakė, kad sugebėjau gauti iš „Accel“ geresnę sutartį nei „Facebook“. Žinoma, tokie žodžiai mane ne tik be galo nustebino, bet ir nudžiugino. Tada supratau vieną iš labai svarbių gyvenimo taisyklių – jei esi užsispyręs, negaili savo laiko bei pastangų, gali pasiekti bet kurį savo tikslą.

Kai dabar pasikalbu su kitais pradedančiųjų įmonių steigėjais ir prisimenu šį laikotarpį, suprantu, kiek visi šio proceso dalyviai turėjo kantrybės. Mano noras įsigilinti iki mažiausių detalių ir derėtis dėl kiekvienos sutarties smulkmenos pasirašymo laikotarpį su „Accel“ pailgino iki pusmečio. Paprastai „Accel“ pasirašyti tokius sandorius užtrunka vos tris savaites.

Investicijų sutartis – be galo rimtas dokumentas, norint ją gerai ir kokybiškai parengti, reikia daug žinių. Vieni to padaryti nepajėgsite. Be to, daugeliu atveju teisininkai dirba už sėkmės mokestį. Jie gauna pinigus tik tada, jei jums sutartį pasirašyti pasiseka. Patyrę specialistai iš karto mato, ar ketinimai rimti, būna, jog paskambina investuotojams, susitinka pasikalbėti. Tad tokiu atveju pas teisininkus galite ateiti ir be cento kišenėje – jei sandoris rimtas, jie jums padės.

Investicinė sutartis – rimtų derybų klausimas

Įgytos žinios man leidžia jaustis kur kas laisviau tiek priimant rimtus sprendimus, tiek kasdieniauose darbuose. Tačiau jei nenorite išklaudyti 300 val. trukmės intensyvių kursų, to daryti ir nebūtina norint sėkmingai vystyti savo verslą. Tiesiog užtektų perprasti investicinės sutarties esmę, išmanyti pagrindi-

nius principus, o visa kita palikti specialistams. Tai, kitaip nei mano situacijoje, sutaupys daug laiko ir leis į priekį judėti kur kas greičiau.

Vienas svarbiausių ir pagrindinių dalykų, kuriuos reikėtų žinoti apie investicijas, – jos nėra kreditas ir jų nereikia gražinti investuotojui. Paėmus kreditą iš karto įsiskolinama ir jį tenka gražinti tiek sėkmės, tiek ir nesėkmės atvejais. Deja, jei skolos nesugrąžinsite, grės bankrotas, t. y. teks paskelbti, kad nesugebate gražinti skolos. Nors bankroto atveju ir galima nurašyti skolą, tačiau per šį procesą iš tiesų prarasite kur kas daugiau – jūsų kaip verslininko įvaizdis bus sugadintas visam laikui.

Vienas svarbiausių ir pagrindinių dalykų, kuriuos reikėtų žinoti apie investicijas, – jos nėra kreditas ir jų nereikia gražinti investuotojui.

Na, o investicija į įmonę yra lyg, pavyzdžiui, buto įsigijimas daugiabučiame name. Jei namo vertė kyla, jūs galite parduoti butą ir gauti kur kas daugiau pinigų, nei teko išleisti jį perkant. Taip pat daro ir investuotojai – investuodami pinigus į įmonę jie įgyja tam tikrą jos dalį. Jei įmonei sekasi gerai, jie gali nuspręsti tą akcijų dalį parduoti ir iš to užsidirbti. Tačiau jei įmonei nesiseka ir turimų akcijų vertė mažėja, investuotojai gali apsispręsti arba parduoti savo nuosavybės dalį su nuostoliu, arba laukti ir galbūt prarasti visus investuotus pinigus. Tai tarsi parduoti butą per nekilnojamojo turto krizę. Buto savininkas gautų tam tikrą dalį pinigų, bet tai jam būtų nuostolinga. Arba įsivaizduokite, jei namas sugriūtų, o butas šiame daugiabutyje būtų neapdraustas – savininkas tokiu atveju prarastų visus į tą butą investuotus pinigus.

Esminis skirtumas – jūs kaip verslininkas nesate atsakingas už tai, kad investuotojai prarado pinigų jūsų įmonei patyrus nesėkmę. Jei po verslo nesėkmės neliaka skolų ir bankroto bylų, verslą užbaigti galite švariai.

Kad būtų lengviau suprasti, kaip veikia šis mechanizmas, įsivaizduokime įmonę su 10 tūkst. litų įstatiniu kapitalu. Daž-

niausiai tokia įmonė turės 10 akcijų, o vienos akcijos vertė šioje įmonėje bus 1000 litų. Tarkime, jei jums priklauso 7 akcijos, o kolegai – 3, vadinasi, jums priklauso 70 proc., o kolegai – 30 proc. kompanijos.

Atliekant bet kokią investiciją galimi tik du variantai. Pirma, parduodamos turimos akcijos, antra, išleidžiamos naujos akcijos. Jei parduodamos esamos akcijos, pinigai atitenka ne kompanijai, o tam žmogui, kuris jas parduoda. Tačiau tai gana retas atvejis investicijoms pritraukti. Be to, tai netgi būtų sunku pavadinti investicija, nes pinigai nepatenka į įmonę ir nėra naudojami jos veiklai gerinti. Akcijas pardavęs savininkas gauna pinigus į savo sąskaitą ir toliau juos naudoja savo asmeninėms reikmėms.

Daug dažniau naudojamas antrasis variantas, kai naujiems investuotojams išleidžiamos naujos akcijos. Tarkime, jau mūsų minėta kompanija nusprendžia išleisti dvi papildomas akcijas po 1000 litų. Žinoma, čia tik tuo atveju, jei įmonės vertė nuo pradinių 10 000 litų nepadidėjo. Jei vertė padidėjo, išleidžiamos akcijos bus proporcingai brangesnės. Išleidus naujas akcijas, vietoje esamų 10 akcijų įmonė turi jau 12 akcijų. Už naujasias dvi akcijas po 1000 litų iš viso sumokėti 2000 litų jau atitenka ne konkrečiam žmogui, o tampa įmonės nuosavybe. Tačiau tokiu atveju keičiasi ankstesniųjų akcininkų turima įmonės nuosavybės dalis – ji proporcingai sumažėja. Jums ir toliau priklauso 7 akcijos, o kolegai – 3. Bet jei anksčiau jūsų nuosavybės dalis sudarė 70 proc., tai po investicijos turima nuosavybė proporcingai sumažės iki 58 proc. Kolega, prieš investiciją turėjo 30 proc., po investicijos turės 25 proc. Šie procentai gaunami labai paprastai – turimos akcijos padalijamos iš visų akcijų skaičiaus. Tačiau nors nuosavybės dalys procentais ir sumažėja, jų vertė išlieka ta pati. Juk buvo investuoti 2000 litų, kurie šiuo atveju pridedami prie esamos įmonės vertės – minėtų 10 000 litų. Tad 12 įmonės akcijų vertos 12 000 litų. Šią sumą padaliję iš 12 akcijų gausite, jog vienos akcijos vertė kaip

ir prieš investiciją yra 1000 litų. Tad jei turite 7 akcijas, jūsų įmonės nuosavybės vertė lieka kaip ir anksčiau – 7000 litų.

Prieš priimant investicijas privačios kompanijos savininkui ir investuotojui ypač svarbu susitarti, kiek, jų manymu, įmonė verta prieš investicijas. Viešojoje kompanijoje šis procesas kur kas paprastesnis ir tikslesnis – akcijų skaičių reikia padauginti iš esamo akcijų kurso. Bet privačioje kompanijoje „išankstinis piniginis įvertinimas“ (angl. *pre-money valuation*) yra vien susitarimo klausimas. Investuotojas visada bus suinteresuotas įmonę įvertinti kuo mažiau, nes tada jis už investuojamus pinigus galės įsigyti didesnę nuosavybės dalį, arba už tą pačią nuosavybės dalį jam teks mokėti ma-

Investuotojas visada suinteresuotas įmonę įvertinti kuo mažiau, nes tada jis už investuojamus pinigus galės įsigyti didesnę nuosavybės dalį, arba už tą pačią nuosavybės dalį mokės mažiau.

žiau. Įmonės savininkas, kitaip nei investuotojas, sieks, kad jo įmonė būtų įvertinta kuo daugiau. Kuo daugiau bus įvertinta jo įmonė, tuo jis arba gaus daugiau pinigų už tos pačios nuosavybės dalies atidavimą, arba už tuos pačius pinigus galės atiduoti mažesnę nuosavybės dalį. Tai – derybos iš peties.

Gali nutikti taip, jog įmonės savininkas teigs, kad jo įmonė verta viso milijono. Na, o investuotojas sakys, kad, jo manymu, kompanijos vertė – viso labo tik 100 tūkst. JAV dolerių. Gali būti, kad galiausiai suderėsite, jog įmonė verta 200 tūkst. JAV dolerių. Prie šios sumos ir pridėjama investicijų suma, pavyzdžiui, 100 tūkst. JAV dolerių. Sudėjus šiuos abu skaičius bus aiški „poinvesticinė vertė“ (angl. *post-money valuation*). Tad kai tik pinigai pervedami į įmonės banko sąskaitą, jos poinvesticinė vertė bus 300 tūkst. JAV dolerių.

Kalbėdamasis su pradedančiais verslininkais suprantu, kad jie klaidingai suvokia akcijų platinimo procesus. Daugelis mano, kad platinamos jau turimos akcijos, tačiau, kaip jau minėjau, dažniausiai investuotojams išleidžiamos naujos akcijos. Ir pagal turimas akcijas proporcingai pasidalijama nuosavybė.

Žinoma, senųjų akcininkų turima įmonės nuosavybė procentais sumažės, bet juk, atėjus naujoms įplaukoms, išaugs visa įmonės vertė, o tai bus naudinga visiems akcijų savininkams. Be to, investicijos labai padidins įmonės sėkmės tikimybę, nes jums leis pasamdyti aukštos kvalifikacijos specialistus, investuoti į reklamą, įsigyti reikiamos kompiuterinės ir programinės įrangos bei atlikti daug kitų augančios įmonės užduočių.

Galbūt iš pažiūros šie procesai ir neatrodo labai sudėtingi, bet, patikėkite, iš savo patirties nuoširdžiai rekomenduoju šias derybas tvarkyti su patyrusiais teisininkais. Patirsite mažiau streso, o visi susiję procesai judės kur kas greičiau. Čia panašu į tai, lyg nebūdamas buhalteriu imtumėte pats tvarkyti visus įmonės buhalterinius klausimus. Gi mėnesio gale jus pavargusį rastų krūvoje popierių su pusiau nepabaigtais darbais!

Akcininkams – skirtingos akcijų rūšys

Anksčiau jau aptarėme, kad išleidus naujas akcijas, skirtas naujam investuotojui, jis įgyja proporcingą įmonės dalį. Tačiau sa-

Daug svarbiau už turimų akcijų skaičių yra su įsigytais akcijomis susietos teisės.

vaime ši nuosavybė investuotojui nelabai ką ir reiškia. Daug svarbiau už turimų akcijų skaičių yra su įsigytais akcijomis susietos teisės. Akcininkų teisės įmonėje apibrėžia turimų akcijų klasės. Lietuvoje įstatymuose numatytos vienodos akcijų klasės, tačiau

Didžiojoje Britanijoje ir Amerikoje yra kitaip. Vien dėl šios priežasties, sulaukę pirmosios investicijos, turėjome atidaryti kompanijos biurą Didžiojoje Britanijoje ir visus klausimus tvarkyti ten. Skirtingos akcijų klasės itin svarbios visų akcininkų darniam sutarimui.

Tad jei jums priklauso 7 akcijos, o kolegai – 3, jūsų balsavimo, dividendų paskirstymo ir kitos teisės gali labai skirtis nuo kolegos. Kolega su 3 akcijomis gali turėti kur kas daugiau teisių ir galių nei jūs. Kitaip tariant, jei kompanija bus parduodama,

gali būti ir taip, kad visi pinigai atiteks tam, kam priklauso tos 3 kompanijos akcijos. Žinoma, variantų gali būti įvairių. Tačiau svarbiausi požymiai, kurie rodo jūsų turimų akcijų teises ir galimybes, – jums tenkanti įmonės pelno dalis arba pinigų dalis, atitenkanti po to, kai įmonė parduodama. Be to, gauta akcijų rūšis – tai lyg pretenzija ne tik į tam tikrą pinigų dalį, bet ir atitinkamas kontrolės laipsnis.

Iš savo patirties galiu pasakyti, jog investuotojui labiau rūpi finansinė grąža nei įmonės kontrolė. Jis kompanijai nejaucia sentimentų ir labiausiai domisi savo investuotos pinigų dalies augimu.

Kad būtų lengviau susigaudyti, kieno akcijos kokį vaidmenį atlieka visame procese, akcijos skirstomos į eilines (angl. *common stock*) ir privilegijuotąsias (angl. *preferred stock*). Eilinės akcijos dažniausiai priklauso įmonės steigėjams, o privilegijuotosios – investuotojams. Be to, abi šios akcijų klasės ženklinamos ir lotyniškais raidėmis investicijos eiliškumui – serijai (angl. *series*) nurodyti. Tarkime, „GetJar“ pirma investicija buvo serija A, antra – serija B, trečia – serija C ir t. t.

Tad įmonei sulaukus investicijų pirmą kartą, steigėjas turės eilines akcijas, o investuotojas – privilegijuotąsias iš serijos A. Antrame investicijų etape bus eilinės akcijos, privilegijuotosios iš serijos A ir naujai išleistos privilegijuotosios iš serijos B. Ir taip toliau. Nors teoriškai tokių serijų gali būti daug, praktikoje dažniausiai būna nuo 2 iki 4 serijų arba, kitaip tariant, nuo serijos B iki serijos D. Jei įmonei nepavyksta pasiekti finansinio savarankiškumo arba nepasiseka jos sėkmingai parduoti po keturių investicinių raundų, tokios įmonės sėkmės tikimybė yra itin maža ir toliau į ją investuoti – tiesiog beprasmiška.

Jei įmonei nepavyksta pasiekti finansinio savarankiškumo arba nepasiseka jos sėkmingai parduoti po keturių investicinių raundų, tokios įmonės sėkmės tikimybė yra itin maža ir toliau į ją investuoti – tiesiog beprasmiška.

Teoriškai per kiekvieną investicijų etapą naujai akcijų klasei galima priskirti kokias tik nori teises. Lygiai taip pat, kaip investuotojas norės grąžos iš savo investuotų pinigų, įmonės steigėjas bus itin jautrus įmonės kontrolės klausimams. Juk nė vienas verslininkas nenorėtų, kad po investicijos jo postas pakibtų ant plauko arba net baigtųsi išmetimu iš paties sukurto verslo. Kai kurie verslininkai ne tik nori išvengti šių situacijų, bet apskritai nepageidauja bet kokio kišimosi į įmonės valdymą. Atrodytų, sudėtingas klausimas, tačiau jis sprendžiamas gana banaliai.

Išleidžiamos jau minėtos steigėjams ir investuotojams skirtos akcijos su skirtingomis galiomis. Tarkime, nusprendžiama, kad įmonės valdymo procesuose dalyvauja tik tie žmonės, kurie turi eilinių akcijų, ir visi sprendimai priimami balsuojant tik šiems žmonėms. Na, o vien finansinei grąžai gauti išleidžiamos privilegijuotosios akcijos. Kaip įmonės steigėjas turite teisę nuspręsti net ar šių akcijų savininkams išvis leisti dalyvauti kompanijos valdymo procesuose.

Iš esmės investuotojas gali turėti net 90 proc. visų kompanijos akcijų, bet jo turima akcijų klasė gali nesuteikti galimybės dalyvauti kompanijos valdymo procesuose bei priimant strateginius sprendimus. Tad net ir su 10 proc. įmonės akcijų turite visišką teisę nesikonsultuoti ir nesitarti priimdamas sprendimus. Investuotojui suteikiama kur kas mažiau teisių nei verslo savininkui.

Tad bet kuris verslininkas turėtų žinoti, jog akcijos skirstomos į klases, ir nuo to, kokios teisės ir pareigos joms suteikiamos, priklauso viskas – ne tik finansinė grąža, bet ir tai, kaip valdoma įmonė, kas sudaro valdybą, kaip dažnai ji renkasi, kurie sprendimai yra jos, o kurie – vadovo galioje. Tai gana ilgas derybų procesas, reikalaujantis visų dalyvių susikaupimo ir patyrusių teisininkų kantrybės.

Pavyzdžiui, „Google“ savininkai Larry'is Page'as ir Sergey'us Brinas pirmą kartą istorijoje prie savo turimų akcijų pri-

dėjo itin daug teisių, leidžiančių kontroliuoti įmonę. Palyginti su kitų kompanijų savininkų turimomis teisėmis, „Google“ steigėjai iš tiesų išsiskiria. Tačiau tokia pasirinkta strategija jiems itin lengvai leido atsisveikinti su didele dalimi turimų akcijų ir išlaikyti tokias pat griežtas kontrolės teises.

*„Google“ savininkai
Larry'is Page'as ir
Sergey'us Brinas pirmą
kartą istorijoje prie savo
turimų akcijų pridėjo itin
daug teisių, leidžiančių
kontroliuoti įmonę.*

Gana retai, bet pasitaiko ir dar kitokių variantų. Kartais įmonės savininkui priklauso „auksinė akcija“. Tokiu atveju įmonė gali būti išleidusi net ir 1 mln. akcijų. Tačiau tik tos vienintelės, „auksinės akcijos“, savininkas turi galimybę kontroliuoti įmonę ir priimti tokius sprendimus, kokie jam patinka ir atrodo parankiausi.

Finansinė grąža – nebūtinai proporcinga

Gilinantį į investicijų pasaulį labai svarbu suprasti ir tai, jog piniginė grąža pardavus įmonę nėra tokio pat dydžio kaip jūsų turima akcijų dalis procentais. Tarkime, jums iš viso priklauso 90 proc. įmonės. Tačiau jei įmonė bus parduota už 100 tūkst. JAV dolerių, tai visai nereiškia, kad jums atiteks 90 tūkst. JAV dolerių. Šiuo atveju labai svarbu suprasti, kad piniginė grąža nebus proporcinga akcijų skaičiui.

Jau minėjau, kad akcijos skirstomos į skirtingas klases, nes steigėjai suinteresuoti kontroliuoti įmonę, o investuotojai – gauti maksimalią grąžą. Net pats investuotojų akcijų klasės pavadinimas – privilegijuotosios akcijos – sako apie tam tikrą šių akcijų savininkams suteikiamą privilegiją. Iš tiesų, šios klasės akcijų savininkai turi kur kas geresnes teises tuo atveju, kai įmonę nusprendžiama parduoti.

Žinoma, pasirašyta investicinė sutartis tokiu atveju nulemia daug iš anksto suderėtų klausimų. Tačiau, kad ir kokios sąlygos būtų numatytos sutartyje, pardavus įmonę visų pirma

labai dažnai iš gautų pinigų savo investuotą sumą atsiima investuotojai. Ir tik po to likusi pinigų suma dalijama proporcingai turimoms akcijoms. Gal ši situacija ir atrodo šiek tiek nesąžininga, nes investuotojas visada gaus daugiau nei jam proporcingai priklausytų pagal turimą akcijų dalį procentais. Tačiau tik toks finansinis mechanizmas leidžia investuoti į mažas ir labai rizikingas įmones.

Pažiūrėkime į šią situaciją investuotojo akimis. Juk į juos dažnai kreipiasi jauni, entuziastingi, tačiau finansų ir jokios patirties dar neturintys verslininkai. Dažniausiai visą jų verslą sudaro dar pora draugų ir turima idėjos prezentacija. Tad dėl kokių priežasčių investuotojai galėtų norėti atiduoti šimtus tūkstančių ar net milijonus JAV dolerių tokioms plikoms ir basoms įmonėms? Kai susimąstai, rizika be galo didelė. Tad tokiais atvejais pinigai suteikiami mainais į akcijas. Dažniausiai investuotojams suteikiama nuo 10 iki 20 proc. įmonės akcijų.

Tarkime, jauna įmonė gauna 1 mln. mainais į 20 proc. įmonės akcijų. Tokiu atveju visa įmonės vertė lyg ir pakyla iki 5 mln. Be to, likusių 80 proc. akcijų savininko nuosavybė, atrodytų, irgi tampa verta 4 mln. Kodėl tik atrodytų? Vis dėlto įmonės vertė nėra tiksli, tai greičiau tikimybė, kad ji verta 5 mln. Įmonės vertė yra įmonės savininko ir investuotojo susitarimo klausimas, tad po investicijos iki 5 mln. pakilusi įmonės vertė gali būti toli nuo realios rinkos vertės. Taip pat ir likusios nuosavybės dalies įvertinimas 4 mln. yra greičiau iliuzinis. Juk kaip minėjau, už įmonės gali būti tik elementari idėja, iš kurios gali nieko rimto ir neišeiti. Deja, verslo pasaulyje nesėkmės atvejų daugiau nei sėkmės, tad nepasisekus visi šie skaičiai neturi prasmės. Jie įgyja prasmę tik tokiu atveju, jei įmonei pradeda sektis.

Tačiau net ir nepasisekus galimi du variantai – įmonė parduodama arba likviduojama. Įmonės likvidavimo nereikėtų baimintis, nes tai gana paprastas, net teisminių procesų nereikalaujantis būdas uždaryti įmonę ir niekam nelikti skolingam.

Kaip jau minėjau, tokios nesėkmės atveju pinigus praranda investuotojai, bet įmonė ir įkūrėjai nelieka niekam skolingi.

Tačiau tarkime, jog įmonę pavyko parduoti už 2 mln. Visų pirma, iš šios pinigų sumos investuotojas atsiims investuotą 1 mln. Ir tik po to likusi pinigų suma bus dalijama pagal tai, kiek kam priklauso akcijų procentų. Šiuo atveju už 20 proc. akcijų investuotojas gaus 200 tūkst., o jums liks 800 tūkst. Tad galų gale taip jau išeina, kad iš 2 mln. investuotojas iš viso atsiims 60 proc., o įmonės savininkas – 40 proc.

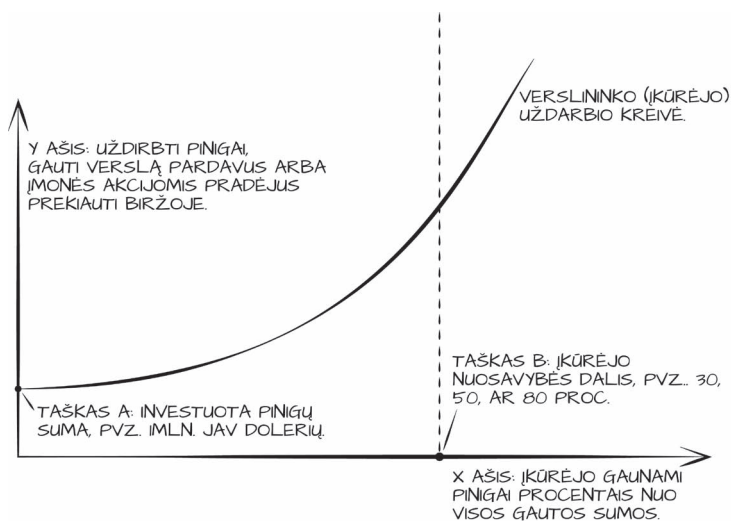
Šiuo atveju vėlgi itin svarbu, kaip sudaryta investicinė sutartis. Jei kompanija būtų parduota už 10 mln., dalijama suma būtų arčiau 80 proc. ir 20 proc. santykio. Vertėtų prisiminti klasikinį pavyzdį apie 10 metrų atkarpą. Įsivaizduokite, jog šį atstumą jums reikia nueiti taip, kad kiekvienas naujas žingsnis būtų perpus trumpesnis už prieš tai buvusį. Tad tų dešimties metrų net per milijoną metrų nebus įmanoma nueiti. Taip ir su uždarbio paskirstymu – kuo didesnė įmonės pardavimo suma, tuo labiau uždarbio paskirstymas priartėja prie 80:20 proc. santykio, tačiau niekada jo nepasiekia.

Tad kuo mažesnė kaina, už kurią įmonė parduodama, tuo proporcingai mažiau gauna įmonės įkūrėjas. Ir šiuo atveju visai nesvarbu, kokią dalį procentais įmonės akcijų jis turi. Tačiau kuo brangiau įmonė parduodama, tuo tai labiau apsimoka įmonės įkūrėjui, investuotojas jau gauna santykinai mažesnę dalį.

Tačiau tai yra naudinga tiek investuotojui, tiek įkūrėjui, nes šis mechanizmas leidžia brangiai įvertinti labai mažas įmones. Tai lyg savotiškas kreditas, suteiktas įmonei. O investuotojai turi galimybę dalyvauti tik kapitalo prieaugyje. Jie yra tiesiogiai suinteresuoti, kad jų įneštas 1 mln. atneštų naudos ir būtų panaudotas įmonės plėtrai. Tad pasiimti pinigus sau ir išsiskirstyti teisiškai nebus įmanoma. Tai apsauga investuotojui,

Kuo brangiau įmonė parduodama, tuo tai labiau apsimoka įmonės įkūrėjui, investuotojas jau gauna santykinai mažesnę dalį.

suteikianti pasitikėjimo ir saugumo jausmą. Be to, jis iš tiesų suinteresuotas, kad įmonė plėstųsi ir pasiektų gerų rezultatų.



Šis grafikas parodo Silicio slėnio rizikos kapitalo investicijų modelį. Verslininkas (verslo įkūrėjas) uždirba tik tada, kai jo įmonė parduodama arba įmonės akcijomis pradėdama prekiauti akcijų biržoje, o gauta pinigų suma yra didesnė už investicijas. Taške A matome, jog pardavus verslą už tokią pačią sumą, kočia buvo investuota į kompaniją (1 mln. JAV dolerių) – verslininkas nieko neuždirba (1 mln. JAV dolerių X ašyje atitinka 0 proc. Y ašyje), nes pinigus atgauna investuotojai. Taip pat čia matome, jog nepaisant verslo uždirbtų pinigų, investuotojas visada gaus daugiau nei jam priklausytų pagal turimą procentinę įmonės akcijų dalį. Tačiau kuo brangiau įmonė parduodama arba kuo brangiau jos akcijos parduodamos akcijų biržoje, tuo šis skirtumas mažėja. Verslininko (verslo įkūrėjo) uždarbis priartėja, nors niekada nepasiekia, prie jo turimos procentinės įmonės akcijų dalies (linija iš taško B).

Svarbiausi investicinės sutarties klausimai

Ką valdyboje veikia investuotojai? Kas tramdo „Google“ paau-
glius ir kodėl kompanijoms reikalingi patyrusių specialistų pa-
tarimai? Kaip uždirbti daugiausiai, bet prarasti mažiausiai? Ko-
dėl kostiumuoti verslininkai nedaro įspūdžio investuotojams?

Investicinė sutartis, pasirašoma tarp verslininko ir in-
vestuotojo, yra pats sudėtingiausias ir daugiausiai pastangų
reikalaujantis viso investicijų proceso dokumentas. Šiame do-
kumente išsamiai bus aptartos visos situacijos, susijusios su
įvairiais jūsų įmonės veiklos klausimais, numatytos kompani-
jos bei investuotojo pareigos bei atsakomybės. Tokioje sutartyje
gali tekti įtraukti daugiau nei šimtą skirtingų punktų, o kad tai
būtų atlikta gerai, jums prireiks kvalifikuotų teisininkų pagal-
bos. Investicinėje sutartyje itin daug dėmesio skiriama kom-
panijos valdybai ir jos narių teisėms, naujų akcijų išleidimui,
naujų investuotojų pritraukimui bei kompanijos pardavimo
sąlygoms.

Visų pirma, ieškoti naujos investicijos ar ne, priimti naują
investiciją ar ne – rimtas finansinis sprendimas. Nauja investi-
cija daro įtaką visiems įmonės akcijų savininkams, netiesiogiai
paveikia akcijų kainą. Tad nauja investicija visada svarstoma
aukščiausio organo – valdybos.

Be to, investuojanti kompanija
dažnai sieks, kad vienas ar daugiau
rizikos kapitalo specialistų taptų ir
kompanijos valdybos nariais. Kartu
turėsite apsispręsti, kiek žmonių iš
investuotojų kompanijos dalyvaus
valdyboje ir kokią balsą jie turės jos veikloje. Valdybos posėdis
yra aukščiausias valdymo organas, virš jo – tik akcininkų susi-
rinkimas. Tačiau akcininkų susirinkimas nesprendžia kompa-
nijos veiklos, patys svarbiausi įmonės klausimai svarstomi tik
valdybos narių.

*Akcininkų susirinkimas
nesprendžia kompanijos
veiklos, patys svarbiausi
įmonės klausimai
svarstomi tik valdybos
narių.*

Tai investuotojams leis dalyvauti itin svarbiuose sprendimuose ir, pavyzdžiui, padės ateityje spręsti, ar reikia kompanijai naujų investuotojų, ar ne. Juk jiems įsigijus kompanijos akcijų, naujų investuotojų atėjimas tiesiogiai paveiks ir jų pačių akcijų dalį bei jų kainą. Visi investuotojai nori apsisaugoti nuo tokių situacijų ir iš anksto susitarti dėl tam tikrų sąlygų.

Jau šiek tiek kalbėjome, jog investuotojai nėra suinteresuoti užvaldyti jūsų įmonę ar kaip kitaip pasisavinti jos turimą. Žinoma, kompanijos kasdienėje veikloje yra tokių klausimų, kuriuos sprendžiant jie privalo dalyvauti. Kitaip tariant,

*Priimant svarbius
sprendimus investuotojai
tikrai nesieks parodyti savo
teisinių galių, o bandys
surasti tokį sprendimo
būdą, kuris būtų
naudingas visiems.*

kompanija negalėtų priimti tam tikrų sprendimų be investuotojo sutikimo. Tačiau priimant svarbius sprendimus investuotojai tikrai nesieks parodyti savo teisinių galių, o bandys surasti tokį sprendimo būdą, kuris būtų naudingas visiems.

Pavyzdžiui, su investuotoju susitariate, kad įmonė verta 5 mln. JAV dolerių, ir jis už 20 proc. akcijų jums pasiūlo 1 mln. JAV dolerių. Tačiau po kelių dienų jūs gaunate pasiūlymą parduoti visą kompaniją už 4 mln. JAV dolerių. Jums kaip verslo įkūrėjui tai būtų labai didelė suma, o pats sandoris itin pelningas, nes dažniausiai už savas akcijas būsite mokėjęs nedaug arba gavęs jas už nominalią kainą, kai steigėte įmonę. Bet ši situacija būtų naudinga tik jums vienam, nes jei gautus pinigus proporcingai paskirstytumėte akcijų savininkams, investuotojai už 20 proc. akcijų gautų mažesnę sumą, nei kad investavo į kompaniją. Taigi, priėmęs naujas investicijas turite laikytis sutarties ir garbingai paisyti visų susitarimų.

Investuotojas šioje situacijoje uždirbtų pinigų tik tokiu atveju, jei kompanija būtų parduodama už didesnę sumą, nei ji buvo įvertinta tuo metu, kai buvo įnešta investicija. Tad pavyzdžiui, jei kompanija būtų parduodama už 6 mln. JAV dolerių, tai jau atneštų daugiau nei 1 mln. JAV dolerių grąžą už turimus 20 procentų.

Investuotojai yra labai patyrę žmonės ir tokias situacijas gali numatyti iš anksto. Pagrindinis būdas apsisaugoti nuo tokių įvykių – dalyvauti valdybos veikloje ir pasinaudoti balso teise, kuri leistų spręsti itin svarbius klausimus. Valdyba gali būti labai įvairi – kartais jos veikloje dalyvauja ne tik investuotojų, bet ir kompanijos darbuotojų atstovai. Skiriasi ir valdybos narių kompetencija, tad dėl to sprendžiant skirtingus klausimus, teks derėtis ir rinktis visiems labiausiai priimtina.

Moderni ir šiuolaikinė kompanija turi ne tik sugebėti pritraukti investuotojus, bet ir mokėti išlaikyti savus kompanijos darbuotojus. Darbuotojų motyvacijai didinti kompanijos kaupia atskirus opcionų rezervus (angl. *options pool*). Todėl itin svarbu su investuotojais aptarti ir investicinėje sutartyje taip pat numatyti, koks įmonės nuosavybės procentas bus išskirstytas įmonės darbuotojams.

Kuo daugiau akcijų paskiriama į rezervą, tuo labiau sumažėja akcininkų turima dalis. Pavyzdžiui, jei kompanijos įkūrimo pradžioje jums priklausė 30 proc., o kolegai – 70 proc. kompanijos akcijų, bet vėliau kartu su kolega nusprendėte 10 proc. visų įmonės akcijų paskirti į opcionų rezervą, tiek jūsų, tiek kolegų valdoma akcijų dalis sumažės 10 procentų.

Apskritai opciono rezerve kaupiamos akcijos mažina ne tik esamų akcininkų, bet ir būsimų investuotojų nuosavybės dalį. Todėl investuotojas visada sieks, kad akcijos opciono rezervui būtų paskirtos iki investicijos. Tik tokiu atveju jis galės apsisaugoti, jog po investicijos nepakis jo turima įmonės nuosavybės dalis. Jei akcijos į rezervą bus paskirtos po investicijos, tai sumažins ir investuotojui priklausančią įmonės nuosavybės dalį. Todėl opciono rezervo sukūrimo sąlygos tampa be galo svarbiu investicinės sutarties klausimu. Kartu su investuotoju turėsite išsamiai aptarti daugybę detalių, kurios lems, kaip įmonės akcijos bus paskirstytos

Opciono rezervo sukūrimo sąlygos tampa be galo svarbiu investicinės sutarties klausimu.

tarp darbuotojų, kokia akcijų dalis jiems atiteks ir kaip tai paveiks kitus akcijų savininkus.

Dažniausiai kompanijos savo darbuotojams skiria nuo 10 iki 15 proc. įmonės akcijų dalies. Pasitaiko, kad įmonės savininkai darbuotojams paskirsto net 50 proc. įmonės akcijų. Tokiu atveju jau net sakoma, jog įmonę valdo darbuotojai.

Patarimai nemalonūs, bet neišvengiami

Dažnai nutinka taip, kad gerą produktą sukūrusiai kompanijai vadovauja jos autorius – versle dar patirties neturintis jaunas žmogus. Išivaizduokite, juk ką tik universitetą baigęs specialistas negali žinoti, kaip sukurti sėkmingą tarptautinę įmonę.

Tad tokiose situacijose investuotojas jaunąjį verslininką bandys apsaugoti nuo jo paties neapgalvotų sprendimų. Jei žmogus nepatyręs, kartais bet kuri idėja gali atrodyti pati geriausia pasaulyje. Tačiau daug mačiusiam ir ne vieną kompaniją išauginusiam investuotojui tokie pamąstymai ne tik entuziazmo gali nekelti, bet priešingai, – jis numatys, jog galbūt tokios idėjos įgyvendinimas netgi bus kenksmingas įmonei.

Pavyzdžiui, jaunajam verslininkui gali atrodyti, jog dabar yra pats tinkamiausias metas išleisti kelis šimtus tūkstančių JAV dolerių produkto reklamai televizijoje. Tačiau investuotojui tai gali pasirodyti nereikalingas pinigų švaistymas, nes jis iš savo patirties žino, kad televizijos reklamos tokia kompanijos augimo etape gerų rezultatų neatneša. Žinoma, tokioje situacijoje, kai aiškiai sakoma, kas galima, o kas – ne, verslininkas gali jaustis labai nepatogiai. Bet investuotojas norės pri-

žiūrėti daromus sprendimus vien tam, kad verslininkas nepadarytų klaidos, už kurią turės atsakyti visa kompanija.

Investuotojai pažįsta *startup'ų* vidinį kasdienį gyvenimą, jie jau yra ne vieną kartą matę, kuo gali baigtis tam

*Investuotojas norės
prižiūrėti daromus
sprendimus vien tam, kad
verslininkas nepadarytų
klaidos, už kurią turės
atsakyti visa kompanija.*

tikri sprendimai. Investicinė sutartis ir joje numatytos investuotojo kaip valdybos nario galios iš tiesų gali padaryti nemažai įtakos visiems įmonėje daromiems sprendimams. Tačiau tik itin retais atvejais investuotojas bandys pasinaudoti jam suteiktomis teisėmis. Paprasčiausiai jei jau susiklostytų tokia situacija, būtų nemalonu visoms pusėms. Dažniausiai investuotojai stengiasi to išvengti ir situaciją gražiuoju išspręsti patarimais.

Mūsų investuotojų kompanija „Accel“ Silicio slėnyje dažnai organizuoja įvairius susitikimus su savo portfelio kompanijomis. Tai labai įdomios konferencijos, kuriose galima išgirsti garsių vadovų minčių. Kartą „Google“ vadovas Ericas Schmidtas buvo paklaustas, kaip jam sekasi bendradarbiauti su kompanijos įkūrėjais Larry'iu Page'u ir Sergey'umi Brinu. E. Schmidtas tada atsakė: „Tie, kas augina vaikus paauglius – mane supras.“

Tai parodo, kokia iš tiesų yra įdomi darbo atmosfera naujų verslo modelių kompanijose. Dažnai pačius geriausius produktus sukuria itin talentingi, entuziastingi jaunuoliai, kurie rinkoje gali padaryti labai daug stebuklingų dalykų. Tačiau jaunatviškas maksimalizmas reiškia ir tai, jog žmonės neturi patirties ir labai dažnai sprendimus priima skubotai, kurie tolimesniai įmonės vystymui ne visada būna naudingi.

Tačiau jaunas pradedantis verslininkas linkęs itin nepatikliai reaguoti į kai kuriuos investicinės sutarties punktus. Dažnai įmonės įkūrėjai baiminasi, kad investuotojams sutarties suteikiamos galios leis iš tiesų kontroliuoti įmonę, o investuotojui suteikiamų teisių yra kur kas daugiau nei norėtųsi. Tad verslininkai kartais investuotojų patarimus priima asmeniškai, lyg brovimąsi į tik jiems priklausančią teritoriją.

Dažnai tenka matyti net ir tokių situacijų, kai įmonės įkūrėjai vis dėlto nesugeba nugalėti savo baimių ir nepasiekia abiem pusėms tinkamų susitarimų – investicinės sutarties pasirašyti nepavyksta. Žinoma, aš nesakau, jog verslininkui ne-

reikėtų sutartyje ginti savo teisių. Bet labai patarčiau suprasti ir investuotojus, įsiklausyti ir įsigilinti į jų pageidavimus. Juk galiausiai visų jūsų tikslas yra bendras – kompanijos sėkmė. Tad jei investuotojai ir pasinaudos sutarties jiems suteiktomis galiomis, tai bus tik dėl įmonės gerovės.

Jei investuotojai ir

pasinaudos sutarties jiems

suteiktomis galiomis, tai

bus tik dėl įmonės gerovės.

Anglai dažnai tokioje situacijoje

sako, jog verslo įkūrėjas dėvi dvi ke-

pures. Kitaip tariant, verslo savinin-

kas turi du skirtingus tikslus. Įkūręs

kompaniją, išvystęs sėkmingą produktą verslininkas jau bus susidūręs su itin įdomia verslo puse, tad jis ir toliau sieks, kad veikla jam teiktų malonumą, – norės savo jėgas išbandyti ir sukurti dar kitokių produktų, gauti daug profesinės srities žinių, sutikti įdomių žmonių. Vadinasi, jis visada norės, kad darbas teiktų malonumą ir dvasinę naudą. Tačiau kita vertus, jis kaip verslininkas yra ir pats investavęs į savo verslą, tad norės, kad verslas atneštų ir didžiausią finansinę grąžą.

Tačiau kaip suderinti šiuos du iš prigimties skirtingus tikslus? Vadinasi, net ir paties verslininko vidiniai motyvai kai kada verslui gali pakenkti. Pavyzdžiui, jums gali būti be galo malonu keliauti po pasaulį ir semtis žinių įvairiose tarptautinėse konferencijose, sutikti ten daugybę savo srities specialistų ir gyvai su jais aptarti jums rūpimus klausimus. Keliaudamas taip pat turite galimybę aplankyti daugybę šalių ir miestų, pažinti kitas kultūras. Ši darbinė veikla iš tiesų teikia daugybę gerų emocijų.

Tačiau toks pasaulio pažinimas ir savęs tobulinimas jūsų investuotojams gali pasirodyti tikras pinigų švaistymas! Lėktuvų bilietai, viešbučiai, bilietai į konferencijas ir kitos su tokia kelione susijusios išlaidos investuotojus tiesiog gali pradėti erzinti. Juk jie aiškiai mato, kad jūsų darbinė savišvieta kainuoja daug ir naudos atneša tik jums. Panašių rezultatų būtų galima pasiekti sėdint darbo kabinete ir tiesiog skambinant į dominančias kompanijas. Be to, taip išlaidaudami jūs skriaudžiate ir

visą kompanijos kolektyvą. Kadangi sau leidžiate naudoti daugiau kompanijos lėšų, vadinasi, kitiems kompanijos darbuotojams pinigų lieka mažiau.

Dažniausiai savo srities profesionalas, valdybai priklausantis investuotojas, nereikalaus jam mokėti atlyginimą ar padengti kelionių, viešbučių išlaidas, kurias jis patyrė atvykdamas į valdybos susitikimą. Žinoma, investuotojas gali suprasti jūsų norus pamatyti kuo daugiau pasaulio ir vertinti jūsų norą įgytas žinias taikyti kompanijoje. Bet tokios kelionės neturėtų būti dažnos. Juk jo interesai yra kitokie, jis siekia maksimalios finansinės grąžos. Nuolatinės jūsų kelionės, konferencijos ir naujos pažintys jam jokios tiesioginės naudos neteikia. Investuotojas matys tik sąskaitas, kurias po šių apžvalginių išvykų teks apmokėti įmonei. Kadangi šios išlaidos investuotojui neleis gauti maksimalios grąžos, jis bandys jums patarti, jog galbūt apsimoka partneriams paskambinti, o ne pas juos vykti.

Tokioje situacijoje iš tiesų patarčiau griežtai laikytis vidi-
nių moralės nuostatų. Nuo pat akimirkos, kai prie jūsų kompanijos prisideda ir investuotojas, esate atsakingas ne tik už savo, bet ir už investuotojo interesus. Priėmę investiciją nebe-
galite tenkinti vien savo interesų, turite jausti atsakomybę dėl komandos ir taip pat suprasti jos lūkesčius.

Jei investuotojas jūsų asmeniškai gerai dar nepažįsta, jis visada stengsis kompaniją, vadinasi, ir save, apsaugoti nuo tokių sprendimų, kurie gali daryti įtaką visai kompanijos finansinei gerovei.

Kuo kompanija mažesnė ir jos vadovas turi mažiau patirties versle, tuo investuotojai bus linkę daugiau skirti savo laiko ir padėti kasdieniuose darbuose. Bet jei investuotojai prieš save matys jau patyrusį verslininką, jie mažiau domėsis kompanijos valdymo klausimais. Mums, pavyzdžiui, „Accel“ pagalba buvo labai reikalin-

Kuo kompanija mažesnė ir jos vadovas mažiau patyręs versle, tuo investuotojai bus linkę daugiau skirti savo laiko ir padėti kasdieniuose darbuose.

ga, nes kompanija augo sparčiai, kiekviena diena atnešė naujų iššūkių ir tiesiog be investuotojų turimų žinių vargiai būtų išsprendę paprasčiausius klausimus. Kiekvienas patarimas buvo itin reikšmingas, be to, daug padėjo ir pačios „Accel“ įvaizdis.

Tačiau sulaukę paskutiniosios 25 mln. JAV dolerių investicijos mes jau buvome pasiruošę visai kitokiam darbui su investuotojais. Kompanija „Tiger Global Management“ nedalyvauja mūsų valdyboje ir nesikiša į mūsų kompanijos valdymo klausimus. Mes jiems tiesiog siunčiame reguliarias įmonės veiklos ataskaitas.

Ne kostiumas puošia gerą verslininką

Tačiau augančioje kompanijoje investuotojo pagalba nepakeičiama. Jis teiks ne tik finansinę naudą, bet ir padės vystyti kompanijos veiklą. Kuo kompanija turi mažiau patirties, tuo jos vadovui reikės daugiau investuotojo žinių, patarimų, pagalbos kasdienėse situacijose. Tad itin svarbu, kad jums bendrauti su šiuo žmogumi būtų malonu. Kartu teks praleisti nemažai laiko ir išspręsti daugelį sudėtingų situacijų. Jei susipažinę su investuotoju jaučiate, kad kasdien dirbti su šiuo žmogumi jums gali būti labai sunku, tai turėtų būti rimtas ženklas.

Todėl itin svarbu su investuotojais visada palaikyti gerus santykius, net jei ir neplanuojate šiuo metu ieškoti investicijų. Tai jums leis geriau pažinti žmogų, su kuriuo gali tekti ateityje kartu priimti labai svarbius jūsų įmonės veiklai sprendimus. Bendraudamas su investuotojais užsitikinsite ir savo reputaciją, kuri versle lemia daug.

Priėmus investiciją darbo pradžioje kyla labai daug klausimų, tad gali tekti prašyti investuotojo ir susitikimą padėti suorganizuot ir kartu į jį nuvykti. Kadangi įmonėje bus daug pokyčių, valdybos susitikimus šioms pokyčiams aptarti gali tekti rengti kas mėnesį.

Kai tik pradėjau darbą su „Accel“, investuotojai iš tiesų buvo pasirengę matyti studentą, dar tik pradedantį tarptautinį verslą. Aš nebuvo verslo pasaulyje išimtis, daugelis investuotojų dirba su panašų žinių lygį versle turinčiais žmonėmis. Investuotojai nesitiki pamatyti verslo guru, jie siekia dirbti su specialistu, kuris gerai išmano savo kuriamo produkto ar teikiamos paslaugos subtilybes.

Manau, man pasisekė, nes „Accel“, priešingai nei kitos rizikos kapitalo įmonės, iš manęs nereikalavo įmantrių frazių prirašytų verslo planų, nelaukė, kad papunkčiui atpasakočiau visas įmonės ataskaitas ir atmintinai mokėčiau pajamų srautus bei balansus. O šito, tarkim, labai dažnai iš savo klientų tikisi bankas.

Investuotojai iš jūsų reikalaus labai paprastos ataskaitos, kurią, priklausomai nuo susitarimo, reikės pateikti kas mėnesį ar galbūt dar rečiau. Labai paprastai parengtoje ataskaitoje turi matytis jūsų verslo pokyčiai – ar įmonės augimas didėja, ar mažėja, su kokiomis pagrindinėmis problemomis susiduriate. Paprastai ir aiškiai aprašomi kompanijoje vykstantys įvykiai. Taip pat galite parašyti, kiek per mėnesį sulaukėte vartotojų, kiek šis skaičius skiriasi nuo praėjusių mėnesių, kokių pokyčių laukiate per ateinančius mėnesius. Visa ši informacija pateikiama laisva forma, kalba – ne itin oficiali, gyva. Iš esmės viskas turi būti taip paprasta, lyg pasakotumėte draugui. Investuotojai žino, kad sudėtingos analizės nėra jūsų specialybė.

Vieniems paprasto bendravimo reikia išmokti, kitiems sudėtingas situacijas įveikti paprastai sekasi itin lengvai iš prigimties. Tačiau manau, kad apskritai bendravimo ir jo subtilybių žmonės mokosi visą gyvenimą. Be to, į *startup'us* žiūrima kur kas paprasčiau nei į korporacijas, joms keliama kur kas mažesni reikalavimai.

Investuotojai nesitiki pamatyti verslo guru, jie siekia dirbti su specialistu, kuris gerai išmano savo kuriamo produkto ar teikiamos paslaugos subtilybes.

*Kai atsisakiau visų
nereikalingų ir neretai
be pagrindo prigalvotų
formalumų, bendravimas
tapo daug paprastesnis ir
produktyvesnis.*

Prisimenu, tik pradėjęs darbą su investuotojais mintyse vis dėlto buvau pasiruošęs griežtiems formalumams ir pasirengęs pateikti sudėtingas ataskaitas, kalbėti itin sudėtingais žodžiais apie pelno ir nuostolio analizę. Man pasise-

kė – visų šių oficialių atributų niekada neprireikė. Supratau, kad kalbėti reikia taip, kad tave suprastų kartu dirbantys kolegos. Kai atsisakiau visų nereikalingų ir neretai be pagrindo prigalvotų formalumų, bendravimas tapo daug paprastesnis ir produktyvesnis. Jei vieni kitus galime geriau suprasti, vadinasi, kartu įmanoma pasiekti ir geresnių rezultatų.

O kur dar kaklaraiščiai, balti marškiniai, kitos verslo aprangos etiketo detalės... Tačiau, kad ir kokia oficiali bei skoninga jūsų apranga bebūtų, tai jūsų geresniu verslininku nepadarys. Prisipažinsiu, Lietuvoje kelerius metus verslo pradžioje aš taip pat į darbą kasdien eidavau su kaklaraiščiu ir švarku. Būdamas daug mažesnis verslininkas iš tiesų į darbą esi priverstas kasdien rengtis lyg į parądą. Taip elgiasi daugelis verslininkų ir, deja, ne vien todėl, kad šis baltų marškinių, kaklaraiščio ir švarko komplektas būtų vienintelis rūbų derinys, pati tikriausia jūsų stiliaus išraiška visus metus.

Paprasčiausiai, jei apsiausite sportiniais batais ir dėvėsite džinsus su laisvalaikio stiliaus marškinėliais – daugelyje didelių kompanijų Lietuvoje ar kitose mūsų regiono šalyse su jumis niekas rimtai nebendraus. Studentas, turintis utopinių planų ir nedėvintis kostiumo, gali atrodyti tiesiog nepatikimas. Tačiau tai yra visiškai priešinga Silicio slėnio verslo aplinkai – verslininkai čia vertinami ne pagal tai, ką jie dėvi ar kaip kalba, bet pagal tai, kaip išmano savo kuriamą produktą ir kokių pasiekimų turi savo srityje.

Pamenu, vienoje iš paskaitų Vilniaus universitete mus net mokė verslo raštvedybos. Po tokių taisyklių verslo laiškas atrodo kaip tikras raštvedybos egzaminas! Visi formalumai buvo

tokie griežti ir gąsdinantys, jog jei pamirši, kiek milimetrų nuo kairiojo krašto reikia atitraukti pastraipą – egzamino neišlaidysi, o visi verslininkai gavę tokį laišką pirštais badys ir juoksis iš tokio neišmanėlio. Tikrajame verslo pasaulyje niekas šių formalumų nenori laikytis – jie tik apsunkina darbą ir atitraukia nuo esmės.

Investuotojams tuo labiau nėra svarbu nei kiek centimetrų atitraukėte nuo krašto pastraipą paskutiniame laiške, nei ką šiandien dėvite. Jiems labiausiai rūpi jūsų kuriamas produktas.

Investuotojų tipai

Visada atkreipkite dėmesį, kokio dydžio *startup'ams* skiriama investicija. Ieškokite tik jūsų kompanijos kryptį atitinkančių investuotojų. Pradedantieji sulaukia ne tik investicijos, bet ir asmeninės buvusių verslininkų pagalbos. Motyvuotas investuotojas – įmonės sėkmės garantas.

Pagal kompanijos dydį

Verslininkas turi ne vienerius metus kantriai laukti, kol jo įkurta įmonė taps stabili ir pasieks užsibrėžtų tikslų. Augant verslui kompanijai tenka pereiti tam tikrus etapus, kurie daugeliui specialistų padeda susiorientuoti, kokios pagalbos šituo metu reikia kompanijai ir ko iš jos apskritai galima tikėtis. Pavyzdžiui, jei kompanija tik pradėjo savo veiklą – bendradarbiauti su tokia kompanija gana rizikinga, nes neaišku, ar ji atlaikys konkurenciją ir sugebės toliau plėtoti veiklą. Tačiau

Pagal tai, kokie yra kompanijos augimo etapai, specializuojasi ir investuotojai – vieni iš startup'ams reikalingiausių specialistų.

sėkmės atveju maža įmonė gali atnešti daug naudos visai komandai. O, tarkime, didelė kompanija galimybių augti ir didėti šimtus kartų jau nebeturi, tačiau įvairūs specialistai ja domėsis, nes paprasčiausiai jos veikla nebėra tokia rizikinga ir augimas, nors jau ir ne toks greitas, yra užtik-

rintas. Pagal tai, kokie yra kompanijos augimo etapai, specializuojasi ir investuotojai – vieni iš *startup*'ams reikalingiausių specialistų.

Paprastai *startup*'ai skirstomi į tris augimo etapus – ankstyvąjį (angl. *seed*, arba *early stage*), vidutinį, arba augimo (angl. *midstage*, arba *growth*) ir vėlyvąjį (angl. *late stage*). Augimo etapas leidžia investuotojams nuspręsti, kokios pagalbos tuo metu reikia kompanijai.

Ankstyvuoju etapu vadinama pati verslo pradžia. Šiame etape dažnai idėja gyvuoja tik pristatyme – įmonė dar neįkurta arba tik pradėjusi savo veiklą. Tokia įmonė turi galimybę augti iki 1000 kartų per metus. Tačiau rizika, kad idėjos nepasiseks išvystyti arba nepavyks sėkmingai auginti įkurtos kompanijos, – pati didžiausia. Tokio tipo kompanijoms investuotojai skiria itin daug savo laiko ir nuoširdžiai padeda sprendžiant visus klausimus – padeda kurti įmonės strategiją, įdarbinti darbuotojus, dalijasi reikiamais kontaktais, organizuoja susitikimus su kitais prie verslo vystymo galinčiais prisidėti žmonėmis. Kadangi pagalba šiame etape užima daug laiko, vienas investuotojas vidutiniškai prižiūri nuo 2 iki 5 kompanijų. Šiame etape galima tikėtis nuo 20 iki 500 tūkst. JAV dolerių investicijų. Šią investiciją dažniausiai iš savo asmeninių lėšų skiria pats ankstyvojo etapo investuotojas (angl. *early stage venture capitalist*) arba dar vadinamasis verslo angelas, kuris anksčiau buvo sėkmingas verslininkas.

Vidutiniojo arba augimo etapo kompanija bus sulaukusi 1–3 metų, nuolat besiplečianti. Jai dažniausiai suteikiama nuo 1 mln. iki 10 mln. JAV dolerių investicija. Tokia įmonė jau bus sukūrusi produktą, turės tam tikrą vartotojų ratą ir gaus pajamų. Kompanija augs nuo 3 iki 50 kartų per metus. Šiame etape jau nebebus reikalinga nuolatinė investuotojo pagalba, jis dažniausiai padės sprendžiant strateginius klausimus. Tad šio etapo investuotojas (angl. *mid arba growth stage venture capitalist*) jau bus investavęs ir rūpinsis nuo 5 iki 20 kompanijų.

Vėlyvojo etapo kompanijų nėra daug. Šio etapo kompanijomis vadinamos tos, kurios jau veikia 3–10 metų. Kompanijos sulaukia vidutiniškai nuo 10 iki 100 mln. JAV dolerių ir daugiau investicijų – kartais pasitaiko 200 mln. ar 400 mln. JAV dolerių dydžio investicijų. Kompanija gali paaugti nuo 2 iki 10 kartų per metus. Šiame etape įmonei investuotojų pagalbos beveik nereikia, todėl investuotojai, užsiimantys vėlyvojo etapo kompanijomis, kur kas daugiau dėmesio skirs ne kasdienei pagalbai, bet rinkos analizei ir kitiems išoriniams klausimams. Šio etapo investuotojas (angl. *late stage venture capitalist*) dažniausiai dirba su 2–10 kompanijų.

Tad jei ieškote potencialaus investuotojo, visų pirma užsukę į investuotojo internetinį puslapį turėtumėte dėmesį atkreipti į tai, kokio augimo etapo kompanijomis jis domisi. Jei jūsų verslas iš tiesų yra tik viso labo idėjos aprašymas pristatyme, neverta gaišti laiko ir bandyti susisiekti su investuotojais, dirbančiais su vėlyvojo etapo kompanijomis. Šių investuotojų interesai ir specializacija yra kitokia ir jie padėti jums nelabai ir galės. Jei bandysite tokiam investuotojui rašyti elektroninį laišką ar ieškoti kitokių galimybių susisiekti – tai būtų labai neproduktyvus sprendimas.

Žinoma, pasitaiko ir išimčių. Pavyzdžiui, mūsų investuotojas „Accel“ apima visų augimo etapų įmones. Šiai rizikos kapitalo įmonei svarbiausia gauti maksimalią grąžą, tad jiems rūpi ne kompanijos atskaitos taškas, bet ir galimas galutinis maksimalus rezultatas.

Tačiau apskritai esmė yra labai paprasta – kuo kompanija jaunesnė, tuo daugiau investuotojo žinių, laiko ir pastangų reikės jai plėtoti. Tad investuotojas, dirbantis su ankstyvojo etapo

Apskritai esmė yra labai paprasta – kuo kompanija jaunesnė, tuo daugiau investuotojo žinių, laiko ir pastangų reikės jai plėtoti.

įmonėmis, investuoja tik į kelias įmones. Juk jis ne tik dalyvauja valdybos veikloje, bet kiekvieną dieną kartu dalyvauja visame įmonės darbe, dalijasi savo kontaktais, padeda organizuoti

susitikimus ir spręsti visus kitus klausimus, kurių pradedančios kompanijos vadovas pats išspręsti neturi nei žinių, nei resursų. Tokie investuotojai vienu metu dažniausiai dirba tik su keliomis įmonėmis.

Vidutiniojo etapo kompanija jau nereikalauja tokio didelio investuotojo atsidavimo. Paprastai kompanijos, pasiekusios tokį augimo lygį, jau turi gerai išvystytą darbinę struktūrą – bus sudaryti reikiami kompanijos skyriai, įdarbinti geriausi jų vadovai ir kiti reikalingi specialistai. Investuotojai, pasirinkę dirbti su vidutiniojo etapo kompanijomis, gali prižiūrėti nuo 5 iki 20 panašaus etapo kompanijų. Tad tai, kiek savo laiko įmonei skiria investuotojas, rodo, su kokio etapo kompanijomis jis dirba.

Investuotojai, dirbantys su ankstyvojo ir vidutiniojo etapo kompanijomis, vadinami itin gerais verslo vadybininkais. Juk jie privalo turėti daug žinių, kaip kompaniją sukurti nuo pat jos pamatų. Tačiau vėlyvojo kompanijos etapo srityje besispecializuojantys investuotojai jau yra finansų specialistai ir investuoja milijonines sumas. Kadangi šio etapo kompanijoms pagalbos iš šalies kasdienėje veikloje nereikia, investuotojai stebi įmonę ir tiesiog laukia savo investicijos augimo.

Kuo jaunesnė kompanija, tuo mažiau investicijų jai reikia. Tad kuo mažiau rizikos kapitalo įmonė turi arba nori investuoti pinigų, tuo didesnė tikimybė, kad ji skirs pinigus anksty-

Pirmuosius žingsnius rinkoje žengianti įmonė investuotojui suteiks išskirtinę galimybę surizikuoti ir išauginti investiciją net iki 1000 kartų.

vojo etapo kompanijai. Pirmuosius žingsnius rinkoje žengianti įmonė investuotojui suteiks išskirtinę galimybę surizikuoti ir išauginti investiciją net iki 1000 kartų. Tad jei po investicijos kompanijai reikalai klostysis gerai, investuotojas iš paskirtų 100 tūkst. JAV dolerių gali jau gauti 100 mln. JAV dolerių sumą. Itin mažai tikėtina, kad investicija galėtų taip atsipirkti jau pažengusio etapo kompanijose. Tad jei pradedančiai kompanijai ir nepasiseks, investuotojo patirtas nuostolis nebus didelis.

Ankstyvojo etapo kompanijos yra pačios charakteringiausios – tikimybė viską prarasti itin didelė, galima investuoti mažiausią sumą, bet sėkmės atveju rezultatas – pats geriausias.

Pagal profesiją

Kitas itin svarbus bruožas, pagal kurį galima skirstyti investuotojus, yra jų turima profesija ir žinios. Rizikos kapitalo įmonėje dažniausiai dirba nuo kelių iki kelių dešimčių partnerių. Tik labai retais atvejais kompanijoje dirba apie 100 partnerių. Dažniausiai visi šie rizikos kapitalo specialistai yra tam tikrų sričių žinovai iš kitų kompanijų.

Tai itin dažnas karjeros etapas daugeliui versle besisukančių specialistų. Viena iš priežasčių yra galbūt ta, kad veikla rizikos kapitalo įmonėse šiek tiek lengvesnė nei kitose kompanijose. Skirtingų žinių turintys investuotojai, dirbę tam tikro pobūdžio kompanijose, taip pat turėtų būti labai svarbus požymis pradedantiesiems verslininkams. Juk jei jūsų įmonė vysto elektroninę parduotuvę, investuotojas, anksčiau dirbęs su biotechnologijomis, jums mažai galės pagelbėti. Tad turėtumėte rinktis ne tik tą rizikos kapitalo įmonę, kuri dirba su jūsų dydžio kompanija, bet atkreipti dėmesį ir į tai, kokie specialistai iš jums investicijas galinčių suteikti kompanijų būtų artimiausi ir naudingiausi tai veiklai, kurią vystote jūs.

Įmonės veiklos pradžioje jums reikės daugybės specifinių žinių, tad visi klausimai, kuriuos spręsite kartu su investuotoju, tiesiogiai lems kompanijos likimą.

Per pirmą investicijos etapą 2007 metais „GetJar“ sulaukė apie dešimties pasiūlymų iš skirtingų rizikos kapitalo įmonių. Viena svarbiausių priežasčių, nulėmusių investicinę sutartį su „Accel“, buvo ta, jog ši kompanija turėjo itin patyrusių ir motyvuotų specialistų. Heikki Makijarvi patirtis „Nokia“, kuri tuo metu buvo lyderė mobilių telefonų rinkoje, ir Richo Wongo patirtis mobiliojo interneto pradininkėje „Openwave“ bylojo,

kad šie specialistai su mūsų kompanija pasidalys itin aukšto lygio patarimais. Šių dviejų žmonių pavardės man buvo tokios reikšmingos, kad tai buvo vienas iš pagrindinių motyvų, padėjusių apsispręsti investiciją priimti iš „Accel“.

Dar 2009 metais Richo dėka konferencijoje Barselonoje turėjau galimybę susitikti su vienu iš „Google“ vadovu ir jo komanda. Po šio susitikimo „Google“ tapo didžiausiu mūsų klientu. Be investuotojų pagalbos ne tik tokio pasiūlymo nebūtume sulaukę, bet apskritai šis susitikimas nebūtų buvęs įmanomas. Tačiau dėl Richo turimų pažinčių mes buvome pakviesti į šį išskirtinį ir produktyvų pokalbį, po kurio „Google“ tapo vienu iš didžiausių mūsų klientų ir reklamai mūsų platformoje išleido septynženklės sumas.

Tad viskas, ką investuotojai darė dėl „GetJar“, buvo kur kas vertingiau nei pati investicija. Bet kaip pasirinkti geriausią investuotoją?

Pagal motyvaciją

Tai viena iš tų itin subtilių situacijų versle. Kad darbai klotųsi gerai, svarbu susirasti ne tik tinkamą rizikos kapitalo įmonę bei investuotoją, turintį būtent jūsų kompanijai reikiamų žinių. Itin svarbu ir tai, kiek noro ir pastangų jis yra pasiryžęs įdėti auginant kompaniją. Tad investuotojo motyvacija darys tiesioginę įtaką darbo kokybei.

Tarkime, jei investuotojas jau bus tris ar keturis kartus sėkmingai investavęs, jo motyvacija siekti dar vienos sėkmingos investicijos bus kur kas mažesnė nei to investuotojo, kuris investuoja pirmą ar antrą kartą. Pavyzdžiui, vienas „Accel“ investuotojas iš investicijos į „Facebook“ gavo 400 mln. JAV

Dėl Richo turimų pažinčių mes buvome pakviesti į išskirtinį ir produktyvų pokalbį, po kurio „Google“ tapo vienu iš didžiausių mūsų klientų ir reklamai mūsų platformoje išleido septynženklės sumas.

dolerių uždarbio. Tad po tokio sėkmingo sandorio žmogus natūraliai praranda alkio jausmą ir jo poreikis siekti naujų rezultatų nebėra toks stiprus.

Pamenu, kad per antrą investiciją vos nepasirinkau ne „Accel“, o kitos kompanijos vien dėl paties investuotojo. Tai buvo jaunas vaikinąs, kuris rizikavo visa savo karjera. Jei jo investicija nepasisektų – reputacija ilgą būtų sugadinta. Tad toks užsidegimas ir noras dirbti yra labai stiprus veiksnys, vedantis visą komandą prie sėkmės.

Ką tik karjerą pradėjęs investuotojas norės užsidirbti ir bus pasiryžęs jūsų kompanijai atiduoti visas jėgas ir dirbti iki devinto prakaito, kad būtų galima pasiekti tik pačių geriausių rezultatų, užtikrinti, kad buvo padaryta viskas, kas vienoje ar kitoje situacijoje buvo įmanoma. Į „GetJar“ atėjęs Richas Wongas dar nebuvo turėjęs sėkmingos investicijos, tad jo noras padaryti kompaniją itin didele buvo labai ryškus. Tačiau po darbo su mumis ir kompanija „AdMob“, kuri buvo parduota „Google“ už 750 mln. JAV dolerių, Richo motyvacija jau irgi buvo kitokia.

Milijonas – siekiamybė, du – jau nuobodybė?

Sočiam iš tiesų gali būti sunku suprasti alkaną. Ne visada ilgos atostogos leidžia pailsėti. Daugiau pinigų nebūtinai teikia daugiau malonumo. Kodėl milijonas praranda vertę. Santaupos verslininkui ir investuotojui leidžia siekti bendrų tikslų.

Tiek kalbant apie gyvenimiškas situacijas, tiek apie verslą, labai svarbu aptarti saiką. Visi mes esame labai skirtingi ir turime skirtingus saiko matus. Tačiau yra dėsnių, kurie, nepaisant skirtingų mūsų norų, yra būdingi visai žmonijai.

Pavyzdžiui, jei iš ryto nespėjote pavalgyti pusryčių, o darbe turėjote tiek įvairiausių susitikimų, kad net pietums neliuko laiko, – namo grįšite tikrai alkanas. Ruošdamas vakarienę galvosite, kad ne tik šį patiekalą suvalgytumėte, bet ir visus kitus produktus šaldytuve – vienu ypu sudorotumėte. Tačiau visiems tikriausiai pažįstamas tas jausmas, kai, pradėjus valgyti, po pirmo kąsnio alkis vis mažėja. Pirmas kąsnis buvo labai skanus ir gardus, kitas, nors ir skanus, bet ne toks kaip pirmas, trečias teks šiek tiek mažiau malonumo nei antras ir taip toliau. Kai kiekvienas gaunamas vienetas neša vis mažesnę naudą žmogui, ekonomikoje tokia sąvoka vadinama mažėjančio ribinio naudingumo teorija. Tai ne tik plačiai ekonomikos

vadovėliuose aprašyta sąvoka, bet, kaip jau minėjau, ir mūsų gyvenime itin paplitęs reiškinys.

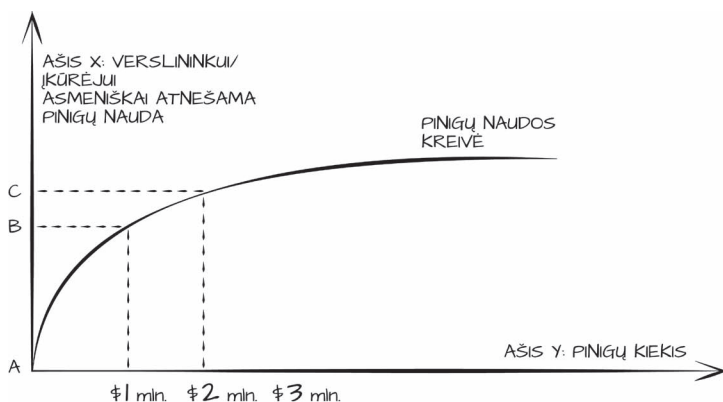
Mažėjančio ribinio naudingumo teoriją galima pritaikyti visur. Nesvarbu, ar tai būtų gaunamas atlyginimas, atostogos, rūbai, poilsis. Kiekvienas papildomas vienetas kurioje nors gyvenimiškoje situacijoje teks vis mažesnį malonumą. Pavyzdžiui, pirma atostogų diena teikia labai daug laimės. Pagaliau galite sau leisti veikti tai, ko taip ilgai laukėte, – išsimiegoti, maudytis, pasilepinti saule, paskaityti. Antra atostogų diena bus taip pat labai įdomi ir smagi, tačiau jau nebe tokia vertinga, kokia buvo pirmoji. Na, o septintoji diena, bent jau man, yra visiškai nuovargis. Esi išsimiegojęs, išsiilsėjęs, nusibosta ir saulė, ir maudynės, tiesiog norisi kitos veiklos. Tad šiuo atveju palyginus pirmąją dieną su septintąja, pastarosios vertė bus kur kas mažesnė nei pirmosios atostogų dienos.

Čia galime prisiminti ir klasikinį pavyzdį apie batus. Jei žmogus yra basas, pirmoji batų pora jam teks didelį malonumą ir išspręs daugybę problemų. Antroji batų pora, tarkime, sportbačių, taip pat bus naudinga, nes suteiks galimybę sportuoti. Tačiau antroji batų pora tikrai nebus tokia vertinga, kokia buvo pirmoji. Lygiai tas pats ir su butu. Jei gyvenate 50 kv. metrų bute, persikraustę į 100 kv. metrų butą iš karto pajusite skirtumą, nes turėsite daugiau kambarių, bus dvigubai daugiau erdvės. Tačiau jei turite 200 kv. metrų dydžio butą, papildomi 50 kv. metrų jums suteiks mažai malonumo. Tam pačiam efektui pasiekti jums reikės įsigyti 400 kv. metrų dydžio butą.

Lygiai taip pat, kaip mažėja papildomų buto kvadratinų metrų vertė, taip pat žmogui mažėja ir uždirbamų pinigų vertė. Kiekvienas uždirbtas milijonas reiškia, jog papildomas milijonas teks vis mažiau malonumo. Pirmas uždirbtas milijonas išsprendžia labai daug problemų – jau galima nusipirkti būstą, mašiną, pasirūpinti artimaisiais. Tačiau jei verslas sekasi gerai, papildomas milijonas jau nebebus toks naudingas. Tam,

kad pasitenkinimo laipsnis išliktų, jau reikės ne 1 mln., o 10 milijonų. Kai uždirbsite 10 mln., pavyzdžiui, galėsite sau leisti laisvai keliauti po pasaulį negalvodami apie kelionių kainą ir įgyvendinti dar didesnius planus. Kai jau turėsite 10 mln., papildomas milijonas teiks dar mažiau naudos. Efektui pasiekti reikės dar papildomų 10 mln. ir t. t. Šios ribinio naudingumo koncepcijos labai svarbios organizuojant tiek verslą, tiek gyvenimą.

Ribinio naudingumo koncepcijos labai svarbios organizuojant tiek verslą, tiek gyvenimą.



Šis grafikas iliustruoja svarbią ribinio naudingumo koncepciją. Grafike matome, kad pirmasis milijonas atneša labai didelę naudą (atstumas tarp A ir B), nes leidžia išspręsti daug asmeninių problemų. Antrasis milijonas (atstumas tarp B ir C) jau atneša mažesnę naudą. Na, o skirtumą tarp 100 ir 101 mln. visai sunku pajusti. Šią teoriją galima taikyti tiek uždirbtiems pinigams, tiek daugeliui kitų gyvenimo gėrybių. Pavyzdžiui, pirmoji atostogų diena daug vertingesnė nei antroji, o dvidešimtają jau apskritai norisi į darbą. Taip pat ir alkanam maistas yra vertybė tik tol, kol privalgoma, – kiekvienas naujas kąsnis teikia mažiau malonumo nei prieš tai buvęs.

Konservatyvi versus agresyvi strategija

Verslo pasaulyje, kol kompanija neišeina į biržą, tol jos akcijos nėra likvidžios – jų negalima lengvai iškeisti į pinigus. Tad jei kompanija verta 50 mln. JAV dolerių – tai bus jos vertė popieriuose. Šiais pinigais nei verslo savininkas, nei kiti investuotojai ir akcijų turintys įmonės darbuotojai niekaip negalės pasinaudoti. Tačiau kai tik kompanija akcijomis pradeda prekiauti akcijų biržoje arba yra parduodama – iš karto gaunama visa suma, šiuo atveju 50 mln. JAV dolerių.

Tai gana didelis įvykis gyvenime. Nes iki tol verslininkas savo turtą kaupė popieriuose ir iš to neturėjo jokios praktinės naudos. Tad per vieną dieną verslininkas turi galimybę tapti milijonieriumi arba net milijardieriumi, kaip, pavyzdžiui, Markas Zuckerbergas. Nors iki tol, kol „Facebook“ akcijomis buvo pradėta prekiauti akcijų biržoje, kompanija buvo vertinama itin didele pinigų suma, tačiau pats M. Zuckerbergas šių pinigų rankose neturėjo.

Žinoma, tapti milijonieriumi ar milijardieriumi per vieną dieną yra vos ne pasakai prilygstantis, bet realus scenarijus. Tačiau kompanijos vertės auginimas yra tikra loterija. Jei kompanijos vertę pavyko išauginti, tarkim, iki 10 mln. JAV dolerių – gali sektis ir toliau kompaniją auginti arba gali tekti viską prarasti.

Tai primintų jau nebe loteriją, o žaidimą „Kas laimės milijoną?“ Šiame žaidime taip pat kiekviename etape, priklausomai nuo teisingai ar neteisingai atspėto klausimo, galima laimikį arba padidinti, arba ir visai prarasti. Tačiau perėjus tam tikrus žaidimo etapus, numatomos ir vadinamosios „nesudegančios sumos“. Lygiai taip pat ir versle – kai įmonė pasiekia, pavyzdžiui, 10 mln. JAV dolerių vertę, verslo savininkui norėtusi iš šios sumos pasiimti 1 mln. JAV dolerių ir atsidėti sau. Jei jis to nepadarytų, įmonei patyrus nesėkmę, tiesiog gali tekti prarasti viską ir iš turėtų popieriuose buvusių 10 mln. JAV dolerių nieko nebegauti.

Be to, kaip jau minėjau, pirmojo milijono vertė verslininkui yra daug didesnė nei antrojo, trečiojo ir t. t. Todėl geriausia strategija tiek rizikai valdyti, tiek gaunamai bendrai naudai gauti – kaskart verslo vertę padidinus 10 kartų, apie 10 proc. šios vertės paimti iš verslo ir saugiai investuoti. Pavyzdžiui, padėti indėlį į banką, įsigyti obligacijų, o su likusia 90 proc. dalimi įmonės vertės galėsite „žaisti“ toliau. Kad verslininkas neliktų be nieko, dažnai per investicinius etapus yra vykdomi ir antriniai pirkimai – parduodamos ne tik naujai išleistos, bet ir paties įmonės savininko jau turimos įmonės akcijos. Už įmonės išleistas akcijas gauti pinigai keliauja į įmonės banko sąskaitą, tačiau už savo turimas akcijas gautus pinigus verslininkas jau pasiima sau.

Tarkime, jūsų įmonė verta 10 mln. JAV dolerių. Jūs, kaip ir kiti įmonės darbuotojai, gyvenate iš atlyginimo, kurį šiuo atveju mokate pats sau. Atlyginimas nėra išskirtinis – standartinis, toks, koks mokamas rinkoje. Tų popieriuje esančių 10 mln. JAV dolerių niekaip negalėsite panaudoti savo reikmėms, nors tai ir yra jūsų turtas. Žinoma, nors šie pinigai ir yra tik popieriuose, jų prarasti vis tiek nenorėsite. Tačiau jei jums investuotojas už dalį jūsų asmeninių akcijų pasiūlys 5 mln. JAV dolerių, jūsų požiūris bus jau visai kitoks. Žinosite, kad ir koks būtų įmonės likimas, bet koku atveju savo kišenėje turite 5 mln. JAV dolerių. Tai leidžia rizikuoti kur kas agresyviau. Šiuo atveju investuotojo ir jūsų tikslai bus panašūs.

Kitais žodžiais tariant, išauginę įmonės vertę iki 1 mln. JAV dolerių, galite už 100 tūkst. JAV dolerių parduoti 10 proc. savo turimų akcijų ir investuoti į obligacijas. Jei įmonės vertė padidėja iki 10 mln. JAV dolerių, už 10 proc. parduotų akcijų jau gautumėte 1 mln. JAV dolerių.

Investuotojai investuoja į labai daug kompanijų, jie valdo vadinamąjį akcijų portfelį. Jie žino, kad iš visų kompanijų, į kurias jie investavo, pa-

Nors 90 proc. įmonių ir sužlugs, tačiau 10 proc. įmonių sėkmė atpirks visas investicijas.

siseks tik 10 proc. įmonių. Nors 90 proc. įmonių ir sužlugs, tačiau 10 proc. įmonių sėkmė atpirks visas investicijas. Būtent todėl investuotojai nori elgtis kuo rizikingiau, greitai sulaukti rezultato. Tačiau verslininko norai yra visai kitokie. Jis nenori rizikuoti savo kompanija, jei žino, kad staigiai gali likti be nieko. Verslininkas sieks įmonę auginti lėtai, tačiau užtikrintai. Tokiose situacijose akivaizdžiai išryškėja interesų konfliktas.

Tad minėti „antriniai pirkimai“ (angl. *secondary stock sale*), kai parduodamos ne įmonės naujai išleistos, o verslininko, investuotojo ar darbuotojo jau turimos akcijos, gali išspręsti šią tarp verslininko ir investuotojo kilusią problemą dėl įmonės vystymo strategijos. Antriniai pirkimai įgavo tokį pavadinimą, nes turimos akcijos privalėjo būti įsigytos arba formuojant pradinį įstatinį kapitalą, arba vėliau įmonei išleidus naujų akcijų, tad toks pardavimas bus antras, arba tiesiog antrinis.

Jei verslininkas neturėtų galimybės savęs apsaugoti ir užtikrinti savo finansinės gerovės, rinktųsi konservatyvų įmonės auginimo kelią. Tačiau dėl investuotojo nupirktų asmeninių akcijų bus galima rinktis itin rizikingą kompanijos auginimo būdą.

Bendrauti su investuotojais būtina

Nelaukite, kol kompaniją užgrius problemos. Ką duoda gastrolės po Sand Hill gatvę. Bankai siūlo pagalbą tada, kai nereikia, o ne tada, kai reikia. Kodėl investuotojui labiau rūpi verslo sėkmė, o ne jo esmė. Aštuoniaženklė suma už sutartį ant servetėlės. Jei supras močiutė, supras ir investuotojas.

Visada laikiausi nuomonės, kad apskritai gyvenime darna ir darnūs santykiai su aplinkiniais yra ne tik sėkmingo verslo, bet ir laimingo gyvenimo sąlyga. Labai retais ir išskirtiniais atvejais įvykiai klostosi vien gerai. Dažniausiai versle, kaip ir gyvenime, būna įvairių situacijų. Tad kuo geriau joms būsite pasirengę, tuo paprasčiau bus susitvarkyti su užgriuvusiais rūpesčiais. Jei norite, kad jūsų verslo reikalai eitųsi gerai, pamatus tam turite kloti iš anksto.

Neretai verslo pasaulyje tenka susidurti su verslininkais, kurie būna tarsi paskendę juos aplankiusioje sėkmės euforijoje. Tuo metu, kai įmonei sekasi labai gerai, jie staiga pamiršta visus kitus galimus scenarijus ir galvoja, kad tokia sėkmė juos lydės visada. O sėkmė neretai sukelia didelę euforiją ir gali svaiginti labiau nei vynas. Dažnai verslininkai tokiose situacijose ignoruoja investuotojų laiškus, pakvietimus. Tiesiog



Sėkmė svaigina labiau už vyną

paprasciausiai galvoja, kad įmonė uždirba tiek pinigų, jog jokie investuotojai jau nereikalingi. Iš tiesų emocinis išitraukimas yra labai būdingas verslininkams. Bet nuoširdžiai patariu atsiriboti nuo jausmų, galinčių pakenkti jūsų verslui, ir iš anksto priimti sprendimus, galinčius padėti ateityje. Žinoma, gal kai kam ir smagu būti pasaulio bamba. Bet tokioms bamboms dažnai reikalai baigiasi nekaip.

Praėjus metams ar net pusmečiui rinka gali smarkiai pasikeisti. Laimės euforija gali greitai virsti gilia depresija ir nuleidus galvą gali tekti pėdinti belstis į investuotojų duris. Deja, po tokios arogancijos ne kiekvienas investuotojas norės jas atidaryti. Užtenka net ir to, jog nepakankamai mandagiai prieš metus atsakėte į investuotojo laišką.

*Kuo tau geriau sekasi,
tuo daugiau žmonių sieks
dalyvauti tavo versle.*

Prisimenu, vienas dėstytojas Vilniaus universitete sakė: bankas tau duoda skėtį tada, kai virš tavęs šviečia saulė. Nors tau jo ir nereikia, bet ne, sako, –

būtinai paimk. Tačiau jei tik pradeda lyti, skėtį bankas būtinai atsiims. Kalbant bankininkų kalba, jei tau sekasi – visi norės prisidėti ir investuoti, paskolinti pinigų. Kuo tau geriau sekasi, tuo daugiau žmonių sieks dalyvauti tavo versle. Senelis buvo bi-

tininkas, tai mėgdavo sakyti, kad prie gero žmonės limpa kaip bitės prie medaus.

Tačiau jei verslas sustoja augęs, ir susidomėjimas įmone greitai išnyksta. Tokios nemalonios situacijos būtų galima išvengti, jei iš anksto būtumėte priėmęs tam tikrų sprendimų.

Pavyzdžiui, sulaukęs pirmosios investicijos į „GetJar“ gana ilgai svarsčiau, ar mums to reikėjo. Įmonė tuo metu labai greitai augo, mums visai užteko, ką uždirbdavome. Bet būtų buvę naivu tikėtis, kad mums taip seksis visada. Tad net ir gautos investicijos ilgai gulėjo banke – mes buvome jau apsidraudę nuo tam tikrų pokyčių.

Derėtis dėl investicijos tada, kai jūsų kompanijai sekasi, – labai naudinga, būtent tada galima tikėtis maksimalaus kompanijos įvertinimo (angl. *valuation*). Taip pat įmonės sėkmės periode jūsų kaip verslininko įtaka deryboms yra kur kas didesnė nei tuo atveju, jei sulaukiate investicijų kompanijos nuosmukio metu.

Tarkime, mano sutartis su „Accel“ yra kur kas geresnė nei verslininkai paprastai pasirašo su investuotojais. Aš sugebėjau investuotojus įtikinti, kad mano kompanijai sekasi itin gerai. Tai man leido išsiderėti labai geras sąlygas ir, pavyzdžiui, atiduoti mažiau akcijų už investiciją. „Accel“ buvo suinteresuoti investuoti į kompaniją, kuriai sekasi puikiai.

Tačiau jei būčiau į investuotojus kreipęsis tuo metu, kai įmonės augimas sulėtėtų ir man reikėtų pagalbos, vargu ar sutarties sąlygos būtų buvusios tokios pačios. Gal būtų nutikę net ir taip, jog investuotojai nebesidomėtų kompanija ir išvis atsisakytų į ją investuoti. Tad kuo geriau sekasi, tuo tai yra tinkamesnis laikas priimti investicijas.

leškos sėkmingo verslo požymių

Silicio slėnyje paprastai investicijų paieškos procesas prasideda nuo vadinamųjų gastrolių po Sand Hill gatvę (angl. *Sand Hill*

Road Show). Sand Hill yra išskirtinė gatvė Silicio slėnyje, nes būtent joje įsikūrę apie 80 proc. visų Silicio slėnio rizikos kapitalo įmonių.

Jei jau vykstate pas investuotojus, privalote turėti ir investicinį pristatymą. Pamenu, kaip baiminausi rengdamas savo pirmąją investiciją. Vilniaus universitete buvau išmokytas, jog verslo pasiūlymas – tai be galo painus ir sudėtingas dokumentas, pilnas skaičių, parametrų ir lentelių.

Investuotojai man net padėjo parengti pirmą pristatymą – patarė pasidaryti skaidrių apie įmonės augimą.

Tačiau patyrusiems investuotojams tokie popierių kalnai nėra įdomūs. Jie labai atlaidžiai žiūri, ar verslininkas turi tam tikrų buhalterinių ar ekonominių žinių. Investuotojai man net padėjo parengti pirmą pristatymą – patarė pasidaryti skaidrių apie įmonės augimą. Paprašė be jokių aukštų frazių parodyti, kiek turėjome lankytojų anksčiau ir kiek turime dabar.

Visa tai turėjau pavaizduoti grafike, kad akivaizdžiai matytųsi, kaip auga vartotojų gretos. Dažniausiai prezentacijoje būna tik dešimt skaidrių, kiekvienoje jų – apie penkis punktus. Rengiant prezentaciją jūsų tikslas turėtų būti kuo paprasčiau, buitine kalba papasakoti, koks yra jūsų verslas ar verslo planas.

Pristatyme turi būti tik ta informacijos dalis apie jūsų įmonę, kuri yra įdomi investuotojui. Versle gana svarbu mokėti suprausti kolegas, konkurentus, investuotojus ir pamėginti įsivaizduoti situaciją taip, kaip jie ją supranta. Anglai dar sako, kad reikia apsiauti kito batus. Iš tiesų tai labai padeda ieškant investicijų. Tokioje situacijoje svarbu suprasti, jog investuotojas nesiekia perprasti jūsų verslo. Jis ieško sėkmingo verslo požymių.

Investuotojas dirba kartais net su 100 kompanijų, tad įsigilinti į kiekvieną kompaniją jis tiesiog neturi fizinių galimybių. Verslininkas turi galimybę savo verslą dieną naktį analizuoti. Tačiau kartais tik savo įmonei paskyręs visą gyvenimą, pabaigoje gali pasakyti, kad perpratai visas verslo subtilybes. O per dvi valandas išaiškinti, kaip veikia jūsų įmonė – tikrai

neįmanoma. Tai prilygtų bandymui parduoti lėktuvą, kurio metu pirkėjui aiškintumėte, kam reikalinga kiekviena iš 3 mln. jį sudarančių detalių. Per pristatymui skirtas dvi valandas geriausiu atveju turėsite progą išaiškinti, kad pristatomas metalo gabalas gali pakilti į orą ir skristi. Aišku, investuotojai bandys jus provokuoti, užduoti tam tikrų klausimų, kad suprastų, kaip jūs pats gaudotės savo versle.

Tačiau iš tiesų jį domins ne tai. *Investuotojui reikia aiškių faktų, kad įmonei sekasi.* Investuotojui reikia aiškių faktų, kad įmonei sekasi. Jiems labai patinka „ledo ritulio lazdomis“ vadinamos paprastos diagramos (angl. *hockey stick*). Tarkime, vasarį įmonė turėjo 1 mln., kovą – 2 mln., balandį – 4 mln., gegužę – 8 mln. vartotojų. Ši auganti geometrinė progresija jiems sakys kur kas daugiau nei ilgi įmonės aprašymai.

Kitas jūsų kompanijos sėkmės požymis yra matomumas spaudoje. Kitaip nei investuotojai, žurnalistai apie tam tikrą IT sritį rašo nuolat, todėl yra sukaupę daug žinių. Tad jei patenkate į jų akiratį, investuotojui tai yra rimtas signalas, kad jūsų kuriamas produktas vertas dėmesio.

Pavyzdžiui, kai žinomiausia IT naujienų svetainė *www.techcrunch.com* parašo apie mūsų įmonę, tą dieną visada sulaukiu investuotojų laiškų. Dažniausiai jie pasidžiaugia, jog verslui sekasi, ir pasiūlo išgerti kavos. Taip pat daug investuotojų dėmesio sulaukiu konferencijose. Kartą po konferencijos vienas investuotojas pasakė, kad jo atstovaujama įmonė labai norėtų investuoti į „GetJar“, ir tik pokalbio pabaigoje paklausė: „Kaip galų gale jūsų produktas uždirba pinigų?“ Tokiose vietose kaip konferencijos investuotojai visada bando pabendrauti su verslininkais. Jei investuotojas pamato, kad su tavimi jau kalbasi jo kolega iš kitos investicinės įmonės, tada ir jis bando prisidėti prie pokalbio. Dažniausiai po to dar prieina trys ar keturi investuotojai. Tad per kavos pertraukėles ar pietus investuotojai nesnaudžia ir stengiasi kuo daugiau apie jus sužinoti.

Su pristatymu – į gastroles pas rizikos kapitalo specialistus

Visos konferencijose ir susitikimuose užmegztos pažintys su investuotojais ateityje gali labai praversti ieškant investicijų. Pavyzdžiui, išsiųsti trumpą pasiūlymą (angl. *teaser*) jums jau bus kur kas paprasčiau. Elektroniniame laiške dažniausiai prisegamas vienas lapas su penkiais svarbiausiais punktais, apibūdinančiais jūsų kompaniją. Jame trumpai pristatomas kompanijos augimas, apyvarta, kokio dydžio investicijos ieškote.

Jei turėsite galimybę išsiųsti laišką, kuris prasideda „Hi John...“ ir padėkoti už susitikimą bei paklausti, gal domintų prie laiško prisegamas pasiūlymas, kur kas didesnė tikimybė, kad Johnas perskaitys jūsų laišką.

Tačiau per mūsų visus tris investicijų raundus man neprisireikė vadinamojo *teaser*. Su investuotojais susirašinėjome elektroniniu paštu, nuolat stengiausi palaikyti ryšius, kartais susitikti ir išgerti kavos. Jei verslininkai asmeniškai nepažįsta investuotojų, dažniausiai kreipiasi į savo kolegas verslininkus ir prašo jų turimų pažinčių.

Investuotojai tokių laiškų sulaukia begalę ir tikrai ne į visus atsako. Tačiau jei būsite pažįstami iki tol, kol ieškosite investicijų, požiūris į jus bus kitoks. Žinoma, dėl daugybės priežasčių atsakymas gali būti neigiamas. Tačiau jums atrašys, jog šiuo metu visi pinigai investuoti arba nėra laisvų kolegų, kurie galėtų užsiimti jūsų įmone. Taip pat galite sulaukti atsakymo, kad tam tikra rizikos kapitalo įmonė investuoja į dvigubai didesnes kompanijas nei jūsų ir atvirkščiai.

Kaip jau minėjau, po šio trumpučio laiško, laukia kitas žingsnis – kelionė po Sand Hill Road ar kitur įsikūrusių investuotojų darbo kabinetus. Geriausia, manau, jei jums pavyksta gyvai pasikalbėti su 30 investuotojų. Po to, dėl daugybės priežasčių atitiks tik 10 rizikos kapitalo įmonių keliamus reikavimus. Iš tiesų daug dažniau investuotojai renkasi įmonę, o ne

atvirkščiai. Galiausiai rimčiausias derybas gali tekti užmegzti tik su 3 investuotojais.

Praėjus visus šiuos barjerus, jau drąsiai galima sakyti, kad derybos beveik įvyko. Tačiau patyrusio verslininko investicijų paieška yra tarsi savotiškas aukcionas. Jis norės sudaryti sutartį tik su tuo investuotoju, kuris įmonę įvertins daugiausiai arba pasiūlys geriausias sąlygas. Pats verslininkas dažniausiai šios sumos nenorės įvardyti ir lauks didžiausios iš investuotojų. Tad dažniausiai verslininkas garsiai pasako, kokia pinigų suma jam reikalinga, ir tada deramasi dėl už tai gaunamo akcijų kiekio įmonėje. Pagal tai, kiek akcijų nusiperkama už investuojamą sumą, ir skaičiuojama įmonės vertė.

Pagal tai, kiek akcijų nusiperkama už investuojamą sumą, ir skaičiuojama įmonės vertė.

Dažniausiai derybos pasibaigia išankstinės sutarties (angl. *term sheet*) pasirašymu. Tai labai paprastas dokumentas, vienas lapas, kuriame išdėstytos kelios sąlygos. Pavyzdžiui, jame nurodoma, kokia sutarta įmonės vertė, kiek pinigų investuojama už kokią nuosavybės dalį, ar investuotojas įeis į valdybos sudėtį. Tikrai nereikia persistengti, visas sąlygas galima ant pirštų suskaičiuoti. Rimtą, 100 ar daugiau punktų, sutartį rengsite vėliau, kartu su profesionalia teisininkų komanda.

Prisimenu, pasirašius sutartį dėl antrosios investicijos, kolega Richas Wongas iš „Accel“ prie kavos puodelio papasakojo, kaip jam dėl investicijos teko sukirsti rankomis su kompanijos „AdMob“ įkūrėju Omaru Hamoui.

Tądien Richas ir Omaras lygiai taip pat kartu gėrė kavą ir, aptarę visas pagrindines sutarties sąlygas, ėmė... ir surašė jas ant servetėlės. Richo ir Omaro pasirašyta servetėlė tapo oficialiu juridiniu dokumentu, išankstine sutartimi, pagal kurią vėliau buvo investuota net aštuoniaženklė suma!

Tiesa, šią istoriją Richas prisiminė ne veltui. Mudu su Richu ką tik patys buvome pasirašę išankstinę sutartį. Derybų metu „Accel“ susitikimų kambaryje ant lentos užrašė skai-

čiavimus, kurie priminė ketvirtos klasės uždavinius apie tai, kiek įmonės akcijų atiteks už akcininkų siūlomą sumą ir koks bus galutinis įmonės įvertinimas. Po keleto valandų, kai sutarėme galutinį skaičių, tą lentą tiesiog nufotografavome savo mobiliaisiais telefonais.

Papasakok, lyg savo močiutei

Kaip minėjau, dažnai jauni verslininkai daro klaidą galvodami, kad privalo investuotojui apie verslą papasakoti apskritai viską – kaip jis įkurtas, kokių principu veikia, ką konkrečiai daro jų produktas ir kaip jis kuriamas. Deja, investuotojas nei nori tai žinoti, nei tam turi laiko. Jam rūpi sėkmingo verslo požymiai: vartotojų ir pajamų augimas, geri atsiliepimai apie produktą ir kompaniją spaudoje ar kitose srityse bei rinkos profesionalų nuomonė. Jie tikrai nebandys suprasti, kokia duomenų baze šiuo metu naudojates. Jei, pavyzdžiui, investuotojas jus išgirs kalbantį konferencijoje, jį labiausiai domins ta kalbos dalis, kuri leis suprasti, koks populiarus yra jūsų kuriamas produktas.

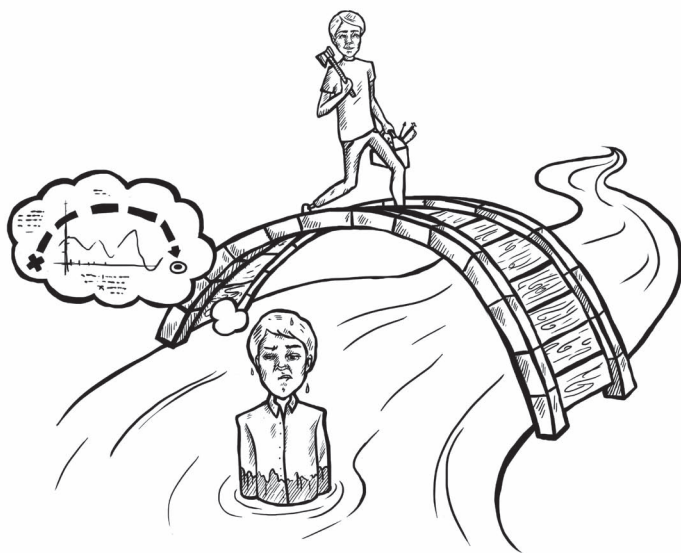
Jei vėliau investuotojas po konferencijos prie jūsų prieis ir prašys daugiau papasakoti, pasistenkite, kad pokalbis nevirstų panašiu į tą, kokie jus lydi kasdieniame darbe. Investuotojas tikrai nesupras visų specifinių žodžių ar žargono, kurį jūs vartojate kasdienėje savo veikloje. Tokioje situacijoje galite net būti sustabdytas ir paprašytas viską pakartoti daug paprasčiau ir aiškiau – taip, kad suprastų ir jūsų močiutė.

Sėkmingo verslo požymius pastebi ne tik investuotojai. Jei jūsų produktas iš tiesų naujoviškas, įdomus ir reikalingas visuomenei – jus pastebės ir žurnalistai ar *bloggeriai*.

Idėja dar ne viskas, įgyvendinimas yra viskas

Dažnai tenka matyti, kad verslo pasaulyje idėja yra laikoma vienu svarbiausių veiksmų. Jei idėja prasta, vadinasi, ir visi kiti reikalai bus prasti. Tačiau iš savo patirties galiu pasakyti: jei idėja ir pati geriausia pasaulyje, o komanda prasta – jūsų reikalai apskritai košmariški. Tikriausiai tai yra viena iš baisiausių situacijų verslo pradžioje. Kaip jūs tada įgyvendinsite savo idėją? Įsivaizduokite, jog pradėsite vystyti išskirtinį produktą ir tikrai žinote iš visų rinkos požymių, kad jums gali pasisekti, tačiau reikia veikti greitai. O veikti greitai nebegalite, nes jūsų komanda neturi tinkamų žinių, noro, o gal ir entuziazmo pritrūko tą idėją įgyvendinti.

Tarkime, sugalvojote sukurti tam tikrą programą, padedančią ligoninėse naktimis budintiems gydytojams nuotoliniu būdu stebėti ką tik po širdies operacijos namo išrašytų pacientų širdies darbą. Skamba kaip tikrai daug žadantis projektas. Jei tokį įgyvendintumėte, padėtumėte pacientams greičiau sveikti,



Idėja yra niekas, įgyvendinimas – viskas

palengvintumėte gydytojo darbą. Tačiau jei su tokia idėja eisite pas investuotoją, jis iš karto jūsų klaus, ar turite komandą, kuri padėtų šį projektą paversti realybe. Jis tikrai nesutiks skirti investicijos dviem programuotojams, kurie neturi, pavyzdžiui, medicininių žinių, reikalingų projektui įgyvendinti. Be to, negi kas nors gali norėti prisiimti atsakomybę ir kurti programą, kuriai neturi reikiamo išsilavinimo?

Gali būti labai įvairių situacijų, kuriose suprasite, kad neturite kompetencijos toliau tęsti pradėtus darbus, pavyzdžiui, jei nuspręsite kurti naują žaidimą, o komandoje yra tik du programuotojai ir nė vieno dizainerio. Taip pat investuotojui gali užkliūti ir tai, kad komandoje yra dizaineris, bet jo gyvenimo aprašyme nėra nė vieno darbo, kuris leistų patikėti jo galimybėmis įgyvendinti tokią ambicingą mintį. Kas tokiu atveju sukurs žaidimo grafiką?

Lygiai to paties paklaus investuotojas, matydamas, jog nesate pasirengęs padaryti tai, ko norite. Žinoma, kartais pasitaiko išskirtinių atvejų, kai tik su paprastu pristatymu atėjęs verslininkas gauna 80 mln. JAV dolerių investiciją. Tačiau tokia sėkmė lydi serijinius verslininkus, kurie investuotojams jau įrodė, jog gali savo mintis popieriuje paversti realiais, atsiperkančiais darbais. Tad jei investuotojas jau žino, kad prieš jį tik su pristatymu stovintis verslininkas praėityje išvystė ir brangiai pardavė dvi įmones, jis neabejos, kad dabar siūloma idėja gali pasisekti.

Jei investuotojas jau žino, kad prieš jį tik su pristatymu stovintis verslininkas praėityje išvystė ir brangiai pardavė dvi įmones, jis neabejos, kad dabar siūloma idėja gali pasisekti.

Bet šis minėtas atvejis itin retas. Todėl ne tik jūs turite būti pasiruošęs įgyvendinti savo idėją – jūs esate atsakingas ir už tai, kad jus suptų kvalifikuoti, tinkamų žinių, patirties ir motyvacijos turintys žmonės, kurie labai gerai supras kuriamo produkto esmę, visą darbinę atmosferą ir kartu vieningai leis siekti užsibrėžto tikslo. Manau, kad niekas nenorėtų atsidurti

tokioje situacijoje, kurioje pasijustų lyg vienišas karys lauke. Jums reikia komandos, šaunių ir patikimų žmonių, kad sugalvota idėja įgautų praktinį pavidalą.

Geras investuotojas nepasakys „ne“

Investuoti į kompaniją ar ne – tai iš tiesų didelis žingsnis rizikos kapitalo specialistams. Galutinis sprendimas dėl investicijos į pasirinktą kompaniją priimamas kolegialiai, investuotojų, dar kitaip vadinamų partneriais, susirinkime.

Tad kai sulaukiate dėmesio iš kokių nors investicinių kompanijų arba patys įvairiuose susitikimuose bandote su kuo nors užmegzti kontaktą, visų pirma, ką turite išsiaiškinti, – kokias pareigas rizikos kapitalo kompanijoje užima prieš jus stovintis žmogus. Rizikos kapitalo įmonėse sprendimus priima partneriai. Tad jei bendraujate su jo pagalbininku, kuris gali vadintis partnerio asistentu (angl. *assistant*), rinkos analitiku (angl. *researcher*), išteklių skyriaus direktoriumi (angl. *resource director*) – tai dar nieko nereiškia. Partnerių pagalbininkai gali turėti pačių įdomiausių ir itin gerai skambančių pareigybių pavadinimų. Bet jūsų tikslas yra vienas – išsiaiškinti, ar bendraujate su partneriu, ar ne. Nes sprendimus apie investicijas priima tik partneriai, o ne jų pagalbininkai. Tad jei esate pakviestas į partnerių susitikimą, tai reiškia labai daug – vadinasi, jūsų kompanija domimasi rimtai.

Geras investuotojas, arba kitaip partneris, susipažinęs su idėja niekada jums nepasakys „ne“. Dėl vieno ar kitų priežasčių nepanorėjęs investuoti dabar, jis paprašys jūsų susitikti ir pristatyti idėją po, pavyzdžiui, pusės metų. Galbūt dabar jūsų turimas vartotojų augimo greitis jam atrodo per mažas ir jis dar šiek tiek norėtų palaukti ir stebėti jūsų kompaniją. Bet atsisakyti jūsų įmonės nenorės, nes po pusės metų rinka gali pasikeisti ir jums gali pradėti sektis itin gerai. Tad profesionalus investuotojas visada sieks palaikyti, o ne nutraukti ryšius.

Kai pirmą kartą atvykau į Silicio slėnį, „Accel“ skyrė tiek daug dėmesio, jog per tą trijų dienų vizitą man neliko nė vienos laisvos minutės susitikti su kitais investuotojais.

Tačiau tokioje situacijoje turėtumėte būti atsargūs ir gana budrūs. Gali taip nutikti, kad praėjus pusmečiui jūs vėl kreipsitės į tą patį investuotoją, o šis jums atsakys, jog viskas gerai, bet

reikia palaukti dar pusę metų. Taip galite ir nepastebėti, kaip prabėgs dveji, treji metai. Viena vertus, investuotojas bus labai mandagus, tačiau toks jo bendravimo metodas saugo jį patį nuo galimų klaidų, o verslininkams neduoda jokių rezultatų.

Jei investuotojai iš tiesų jums domisi, tai pastebėsite iš karto. Jų kompanija skirs tiek daug dėmesio, kad vos galėsite atsiginti. Investuotojų tikslas bus prikaustyti dėmesį ir pasistengti, kad kiti investuotojai jūsų nepasiektų.

Kai pirmą kartą atvykau į Silicio slėnį, „Accel“ skyrė tiek daug dėmesio, jog per tą trijų dienų vizitą man neliko nė vienos laisvos minutės susitikti su kitais investuotojais. Jie išnuomojo įspūdingą limuziną, kvietė į brangiausius golfo laukus, kuriuose žaidimas kainuoja 500 JAV dolerių, vaišino restoranuose prekiaujančiuose šimtus JAV dolerių kainuojančiais vynais. Tai buvo tikrai agresyvi taktika, nes ši kompanija buvo pasiryžusi mane įtikinti priimti jų investiciją.

Verslu susidomėję investuotojai stengsis padaryti viską, kad net teoriškai nebeturėtumėte laiko susitikti su jų konkurentais. Be to, investuotojai – itin geri psichologai, jie žino, kaip verslininką įkalbėti rinktis jų rizikos kapitalo įmonę.

25 mln. JAV dolerių už sutartį, fotografuotą vonioje

Amerikoje daug sunkiau išsinuomoti butą, nei man buvo sutvarkyti formalumus pasirašant sutartį dėl itin didelės trečiosios investicijos. Jei neturi banko sąskaitos, negali išsinuomoti buto, bet neturėdamas adreso negali atsidaryti banko sąskaitos. Na, tikra painiava.

Prisimenu, jog per trečiąją investiciją nuo laikinosios sutarties (angl. *term sheet*) iki pagrindinės sutarties pasirašymo su „Tiger Global Management“ praėjo vos trys savaitės. Investuotojų biuras buvo Niujorke, aš tuo metu labai daug keliavau ir, kai atėjo laikas pasirašyti sutartį, buvau Davose, Šveicarijoje, Pasaulio ekonomikos forume. Sutartį teko atsispausdinti kažkur viešbučio registratūroje, pasirašęs lapus, bandžiau fotografuoti sudėjęs popierius ant grindų – fonas išėjo tikrai nekoks. Tada sutarties lapus nusinešiau į vonią, nufotografavau juos telefonu ant vonios plytelių ir išsiunčiau investuotojams. Viskas vyko labai greitai, laiko skirtumas buvo itin didelis, bet laukti tiesiog nebuvo kada. „Tiger Global Management“ sutartis, nufotografuota viešbučio vonioje, tiko. Ji leido į „GetJar“ sąskaitą pervesti 25 mln. JAV dolerių investiciją.

Geroms įmonėms – geriausi darbuotojai

Kodėl *startup*'ai vilioja patyrusius specialistus? Apie lėtus sprendimus – kompanijų žudikus. Kaip „Nokia“ nusileido „Samsung“. Net ir populiarumas padeda suburti kolektyvą. Keturi skyriai – sėkmingai kompanijos pradžia.

Kodėl patyręs specialistas, šiuo metu vadovaujantis vienam iš, pavyzdžiui, „Facebook“ ar „Microsoft“ padalinių, gali norėti keisti darbo vietą? Tokie postai yra daugelio žmonių svajonė, bet vis dėlto ir šie darbuotojai trokšta pokyčių savo gyvenime. Todėl nauji pojūčiai ir išbandymai veiklą pradedančioje mažoje įmonėje tikrai gali būti pats tas. Visų pirma, aukštus postus užimantys žmonės jau turi tam tikrą stabilų finansinį uždarbį, kuris galbūt nesikeičia metų metus, arba, jei ir pasikeis – jokių didelių pokyčių nebelems. Antra, įsitvirtinusios garsios kompanijos – tai itin dideli nerangūs mechanizmai, kuriuose pokyčiai vyksta itin lėtai. Žmogui, kuris dega noru pakeisti pasaulį, tai labai nepriimtina.

Darbas korporacijoje primena milžinišką laivą, kuris plaukia iš anksto numatyta kryptimi ir jo kurso vienas pakeisti tiesiog niekaip negali.

Darbas korporacijoje primena milžinišką laivą, kuris plaukia iš anksto numatyta kryptimi ir jo kurso vienas pakeisti tiesiog niekaip negali. Didelės kompanijos yra labai nelanksčios, čia dirba daugybė žmonių, įkurta

daug skyrių ir padalinių, vienu metu kuriama keletas produktų, tad kad tokia sistema veiktų sklandžiai, sprendimai priimami kolegialiai. Tačiau sprendimo kartais tenka laukti labai ilgai.

Toks komandinis sprendimų priėmimas itin akivaizdus suomių kompanijoje „Nokia“. Deja, daugelis ekspertų sutarė, kad toks laukimas, kol sprendimui pritars visi valdybos nariai arba nė vienas nepritars, atėmė itin daug kompanijai labai brangaus laiko kaip tik tuo metu, kai rinkoje vyko daug pokyčių. Lėti sprendimai „Nokia“ neišėjo į naudą ir ši kompanija, anksčiau buvusi mobiliųjų telefonų lyderė, nesugebėjo konkuruoti su kitomis kompanijomis, pradėjusiomis gaminti išmaniuosius telefonus. Kompanijos akcijos krito, perspektyvos iki šiol gana miglotos. Tai puikus pavyzdys, jog jei nedarysi gerai ir greitai, kažkas už tave darbus nudirbs kur kas greičiau ir geriau. Tad lyderės pozicijas „Nokia“ užleido šiuo metu pirmaujančiai išmaniųjų telefonų gamintojai „Samsung“.

Vadinasi, būti vadovu ar net viceprezidentu viename iš didelės kompanijos skyrių gali reikšti, jog jūsų balsas nebus išgirstas. Kad ir kiek besistengtumėte ir rodytumėte entuziazmo, vis tiek turėsite sulaukti visos komandos pritarimo. Galbūt ir „Nokia“ kai kurie vadovai kaip įmanydami stengėsi gelbėti kompanijos padėtį bei ragino priimti tam tikrus sprendimus, tačiau kol pagaliau sulaukė pritarimo, jiems paprasčiausiai buvo per vėlu.

Be to, net ir priimti sprendimai didelėse kompanijose laukia savo eilės, įgyvendinimo momento. Kartais nuo susirinkimo, kurio metu buvo pritarta imtis vienokių ar kitokių veiksmų, gali praeiti metai, kol jie bus pradėti įgyvendinti. Greitai besikeičiančioje rinkoje tai itin ilgas laikotarpis. Entuziastingi, daug minčių ir energijos turintys vadovai po tokių įvykių tiesiog lieka nusivylę ir ieško kitos veiklos, kuri leistų išreikšti save ir siekti greitų rezultatų. Beje, aukštas darbinės pozicijas užimantys žmonės žino, kad galbūt tai jau yra aukščiausias jų

karjeros laiptelis šioje įmonėje – įmonės vadovu greičiausiai tapti nepavyks.

Pradėjus dirbti mažoje kompanijoje atsiveria visai kitokios naujos galimybės. Žinoma, tik pradedančios įmonės nesiūlo gražių biurų ar juolab didelių socialinių privilegijų: kaupiamojo, plataus medicininio draudimų, sporto klubo abonemento, poilsio namų, nemokamų kelionių ir maisto, vaikų priežiūros ir daugelio kitų. Bet jei *startup'ui* pasiseks ir jis augs 10, 100, o gal net 1000 kartų, tada bus galima uždirbti tiek, kiek niekada nebūtų pavykę sutaupyti dirbant didelėje kompanijoje. Pavyzdžiui, jei pasiseks kompaniją išauginti ir parduoti už 500 mln. JAV dolerių, už 2 proc. įmonės akcijų bus galima užsidirbti 10 mln. JAV dolerių. Tai jau iš tiesų leistų ne tik įgyvendinti norą kuriamu produktu pakeisti pasaulį, bet ir iš esmės pakeistų paties žmogaus, pasiryžusio tokiam karjeros pokyčiui, gyvenimą.

Tačiau mažos įmonės dažnai būna lyg Silicio slėnio pilkieji kardinolai. Nors jos jau plėtoja svarbų produktą, tačiau apie jas beveik niekas nebūna girdėjęs ar jų viešai matęs. Tad žmonės, nusprendę palikti saugų postą didelėje kompanijoje ir ieškoti pradedančių įmonių pagalbos, šiuo klausimu taip pat kreipiasi į investuotojus ir kitus specialistus.

Žiniasklaida padeda išlaikyti įvaizdį

Rizikos kapitalo įmonės Silicio slėnyje užima itin svarbią vietą – tai labai išpuoselėta ir gerbiama verslo dalis. Todėl daugelis žmonių, dirbančių naujosios komunikacijos versle, nori puoselėti gerus santykius su rizikos kapitalo specialistais. Būtent jie geriausiai mato Silicio slėnio subtilybes. Tai yra tie žmonės, kurie geriausiai išmano visus rinkos *startup'us* ir puikiai žino, kaip atpažinti geriausias pradedančias kompanijas. Per daugelį metų sukaupta patirtis leidžia nuspėti tam tikrus rinkos pokyčius ir bent jau iš dalies šioje staigmenų ir nuotykių kupinoje

rinkoje numatyti kai kuriuos galimus sėkmės veiksnius bei atpažinti lyderius.

Šios sukaupotos žinios labai vertingos ne tik patiems investuotojams ar verslininkams, bet ir kitiems rinkos dalyviams. Vien dėl mūsų investuotojo „Accel“ puikių santykių su kitais patyrusiais specialistais į mūsų kompaniją atėjo du nauji stiprūs vadovai. Galbūt skaičius neatrodo didelis, bet tai sudarė net pusę itin svarbios pagrindinės vadovų komandos dalies. Prie mūsų prisidėjo Billo Gateso bendramokslis Billas Scottas ir kitas itin patyręs specialistas Patrickas Morkas.

Tačiau ne tik investuotojai jums gali padėti pritraukti gerų darbuotojų.

Kitas būdas paskleisti gerą žinią apie savo kompaniją potencialiems aukšto lygio specialistams yra viešumas. Tik būdami matomi spaudoje, televizijoje, internetinėse medijos priemonėse leisite kitiems žmonėms susipažinti su savo kompanija, jos veikla ir pasiekimais. Džiugu, jog šiuo metu yra tiek daug skirtingų internetinių šaltinių, kurie leidžia pasirinkti tinkamiausią – pagal interesus ir pomėgius.

Tad jei kompanija domėsis žurnalistai ar *bloggeriai* – tai bus ne tik svarbus požymis naujiems potencialiems darbuotojams, bet taip pat ir tiems, kurie jau šiuo metu dirba jūsų kompanijoje. Nemanykite, kad darbuotojai dirbdami didelėje kompanijoje savaime turėtų būti patenkinti garsiu darbdavio vardu. Ilgainiui prie visko priprantama, be to, būnant kompanijos viduje ir įvykius stebint iš vidaus, kai kada entuziazmas gali išblėsti. Todėl net ir garsiausių ir geriausių kompanijų darbuotojai turi aiškiai matyti spaudoje, kad jie dirba geriausioje ir garsiausioje kompanijoje. Viešumas jūsų kompanijos darbuotojams leis pajusti, kad tai, ką jie daro, yra svaru ir prasminga, kad jų veikla yra populiari ir vertinama. Juk kiekvienas iš mūsų žinome, kaip svarbu matyti, kad tai, ką mes darome, yra pras-

*Tik būdami matomi
spaudoje, televizijoje,
internetinėse medijos
priemonėse leisite kitiems
žmonėms susipažinti su
savo kompanija, jos veikla
ir pasiekimais.*

minga ir leidžia prisiliesti prie svarbių ir įdomių tiek pasaulio, tiek šalies įvykių. Žinoma, itin smagu, kai gali matyti naujienas apie kompaniją tokiuose žiniasklaidos lyderiuose kaip BBC, CNN, CNBC. Tačiau dažniausiai naujienų IT ir mobiliosios rinkos specialistai ieško tokiose naujienų svetainėse kaip „TechCrunch“, „GigaOm“, „VentureBeat“ ar „FierceMobile“.

Apskritai visa rinka, galima sakyti, yra pasiskirsčiusi į dviejų tipų darbuotojus – vieni nori turėti ilgalaikį darbą korporacijose, o kiti nuolat ieško darbo kompanijose, kurios tuo metu yra *ant bangos*, arba dar kitaip vadinamos *karštomis* kompanijomis (angl. *hot companies*). Tokiems žmonėms visai nesudėtinga migruoti iš vienos kompanijos į kitą ir vėl laukti, kada rinkoje pasirodys nauja ir itin daug žadanti kompanija.

Tad jei, pavyzdžiui, programuotojui yra nesunku keisti darbo vietą ir jis nuolat skaito spaudą bei domisi, kas šiuo metu įdomiausi ir *karščiausi* rinkos žaidėjai, – jis kaipmat bandys ten įsidarbinti. Todėl tokios naujienos, daug žadančios kompanijos visus traukia it magnetas.

Pavyzdžiui, jei jums patinka kurti mobilias aplikacijas, visada domėsitės, kas vyksta šioje srityje, – kokias aplikacijas šiuo metu kuria didžiosios kompanijos, kaip į tai reaguoja rinka ir rizikos kapitalo specialistai, arba jūsų dėmesį patrauks ką tik susikūrus *startup'as*, kurį jau itin giria visi ekspertai.

Gerai specialistai darbo neieško

Be abejo, ieškant darbo gali būti naudingos ir visiems gerai žinomos įdarbinimo agentūros. Lietuvoje ir mūsų šalies regione gana įprasta, jog įdarbinimo agentūros paruošia į jas besikreipiančių žmonių gyvenimo aprašymus ir įdeda juos į savo duomenų bazę. Atrodytų, o kaipgi kitaip tokia sistema galėtų veikti? Tačiau tiesa ta, kad geri specialistai savo gyvenimo aprašymų į įdarbinimo agentūras nesiunčia ir dažniausiai laimingai dirba savo darbą vienoje iš jiems patinkančių ir juos

vertinančių kompanijų. Geri specialistai reikalingi visada, tad bet kokia darbovietė dės visas pastangas, kad toks žmogus ne tik neišeitų iš kompanijos, bet ir būtų patenkintas savo darbo vieta. Didelė tikimybė, kad tokį žmogų sudominti nauju darbo

pasiūlymu bus sunku. Dažniausiai darbus keičia tie žmonės, kurie nėra pakankamai kvalifikuoti arba nepritampa prie kompanijos sistemos, – jų netenkina kuriamas produktas ar įmonės diktuojamos sąlygos. Tokiose situacijose žmonės negali tinkamai atsiskleisti, tad natūraliai dirba prasčiau ir padaro mažiau reikšmingų darbų.

Tad Amerikoje įdarbinimo agentūros labiau padeda darbdaviams, o ne darbuotojams. Pavyzdžiui, kompanija, ieškanti reklamos skyriaus direktoriaus, kreipiasi su tokiu prašymu į įdarbinimo agentūrą. Po kompanijos kreipimosi agentūra pradeda ieškoti įmonių ir jose dirbančių specialistų, kurių kvalifikacija galėtų tenkinti užsakovą. Kai tik agentūra randa šiuo atveju potencialų reklamos skyriaus specialistą, pradeda aktyviai jį atakuoti laiškais ir per kitas visas įmanomas ir pasiekiamas priemones.

Dažnai agentūros skirstomos pagal tai, kokio lygio specialistų paieška ir įdarbinimu jos rūpinasi. Pavyzdžiui, agentūra gali rūpintis vien C lygio (angl. *C level*) darbuotojų įdarbinimu – generalinio direktoriaus (angl. *Chief executive officer, CEO*), finansų skyriaus vadovo (angl. *Chief financial officer, CFO*), techninio skyriaus vadovo (angl. *Chief technology officer, CTO*) ar kitų skyrių vadovų įdarbinimu. Kitos agentūros gali išsiskirti tuo, jog ieško vien gerų programuotojų ar dizainerių.

Pavyzdžiui, aš per savaitę vidutiniškai sulaukiu nuo 10 iki 20 laiškų, kuriuose manęs klausima, ar nenorėčiau pereiti vadovauti į pradedančią kompaniją. Tokių užklausų itin pagausėjo po to, kai žiniasklaidoje pasirodė pranešimų, jog traukiuosi

Geri specialistai reikalingi visada, tad bet kokia darbovietė dės visas pastangas, kad toks žmogus ne tik neišeitų iš kompanijos, bet ir būtų patenkintas savo darbo vieta.

iš „GetJar“ vadovo pareigų ir lieku tik kompanijos valdyboje. Bet taip pat sulaukiame ir tokių laiškų, kuriuose teigiama, jog viena ar kita įdarbinimo įmonė išstudijavo rinką ir mato, kad mes esame geriausia įmonė jų klientui, ieškančiam darbo. Dažniausiai tokiam laiške nebus nei darbo ieškančio darbuotojo pavardės ar vardo, o tik jo kvalifikacija, darbo patirtis ir įgytas išsilavinimas.

Iš tiesų darbuotojų paieška vyksta itin greitai ir net gana įkyriai – įdarbinimo agentūra visais įmanomais būdais bandys pasiekti savo. Vien todėl geriausi specialistai darbo aprašymų net neturi kada siųsti į įdarbinimo agentūras, savotiškos legendos apie juos jau sklindo rinkoje ir jie yra nuolat medžiojami geriausių darbdavių.

Kiek kitokią motyvaciją turi didžiųjų korporacijų viceprezidentai ar kiti tokio dydžio kompanijose aukštas pareigas užimančios specialistai – jie darbus keičia todėl, kad jau savo srietyje yra pasiekę daugiausia ir žino, kad per artimiausius dešimtmečius jokių pokyčių savo karjeroje gali nebesulaukti. Kreipdamiesi į įdarbinimo agentūras ar pažįstamus investuotojus, jie ieško informacijos apie daugiausia žadančius *startup'us* ir bando išsirinkti tą, kuriame galėtų pradėti naują karjerą.

Kadangi agentūros, kaip ir investuotojai, turi itin daug pažiūrų ir žinių, palaikyti nuolatinę ryšį su šiais žmonėmis taip pat gali būti naudinga. Juk niekada nežinai, kada gali pačiam prireikti naujo darbuotojo. Jei rasite būdą mandagiai bendrauti, nors jums ir nereikia rekomenduojamo darbuotojo, ateityje tokia įmonė jums daug mieliau patiems padės surasti reikalingą specialistą.

Kompanijos skyriai lyg namo pamatai

Specialistų, kaip ir kompanijų, pasaulyje būna pačių įvairiausių – tiek prekiaujančių batais ar konditerijos gaminiais, tiek medicininiiais lazeriais ar duomenų bazėmis. Tačiau kad ir ko-

kia veikla verstųsi įmonė, kad ir kokios srities būtų specialistas, viskam galioja keletas vienodų principų.

Kad iš esmės suprastume, kas yra automobilis, juk nėra labai svarbu, ar tai „Lamborghini“, „Audi“ ar „Lada“. Dažniausiai visos šios mašinos turės keturis ratus, variklį, kėbulą, langus, dureles. Taip ir skirtingo pobūdžio kompanijos – jų veikla gali būti pati įvairiausia ir turėti išskirtinių tik tai kompanijai būdingų savybių, skyrių ir įvairių padalinių, tačiau kiekvienos kompanijos pamatai visur yra vienodi.

Tam, kad kompanija veiktų sėkmingai, būtina įkurti bent keturis padalinius ir suburti stiprią vadovų komandą, kuri toliau sėkmingai galėtų vystyti kompaniją pagal jos poreikius.

Tam, kad kompanija veiktų sėkmingai, būtina įkurti bent keturis padalinius ir suburti stiprią vadovų komandą, kuri toliau sėkmingai galėtų vystyti kompaniją pagal jos poreikius.

Žinoma, realiame gyvenime kompanijos būna daug sudėtingesnės ir turi kur kas daugiau skyrių. Tačiau čia kalbame apie pradedančias įmones, joms pačioje veiklos pradžioje būtina tik tai, be ko apsieiti neįmanoma. Kartais Vakaruose tokios kompanijos dar vadinamos „liesomis“ arba „spartietiškomis“.

Juk didelės kompanijos dažnai yra visko pertekusios – brangių biurų, darbuotojų, darbo automobilių, kartais net privačių lėktuvų ar kitų ne itin kompanijos būtinai veiklai reikalingų gėrybių. „Liesame“, „spartietišrame“ *startup'e* visi laksto kaip bitės avilyje ir vienas žmogus kartais padaro tiek darbų, kiek didelėje kompanijoje – dešimt. Pradedančios įmonės visada yra alkanos, todėl visus savo resursus stengiasi išnaudoti kuo efektyviau.

Kurdami įmonę nuo viršaus – pasamdę atskirus stiprius vadovus, o ne pradėję nuo mažiausių pareigybių, subursite kvalifikuotą stiprią komandą, kuri vėliau atlaikys visus iššūkius. Sulaukę investicijos jau turėsite galimybę kviešti vienus geriausių savo srities specialistų.

Produkto vystymo skyrius (angl. *product management*). Labai dažnai kompanijos yra skirstomos į „produkto“ ir „paslaugų“. Nors labai griežto skirtumo tarp šių dviejų tipų ir nėra, tačiau kompanijas, atliekančias užsakomuosius darbus, priimta vadinti „paslaugų“, o kuriančias savo gaminį – „produkto“. Dabartiniame technologijų amžiuje produktu nebūtinai vadinamas fizinis turtas – ta prekė, kurią mes buvome tradiciškai įpratę matyti anksčiau, pavyzdžiui, paimti į rankas naują puodelį ar apžiūrėti naują slidžių porą. Telekomunikacijų ir mobiliųjų technologijų amžiuje produktas turi kur kas platesnę reikšmę ir gali būti tiek virtuali prekė – žaidimas, tiek kompleksinė paslauga – socialinis tinklas. Arba, pavyzdžiui, „GetJar“ atveju – mobiliųjų aplikacijų platinimo platforma.

Tarkime, bankui reikalinga nauja svetainė – tokia gali būti kuriama pagal specialų banko užsakymą ir bus unikali, pritaikyta išskirtiniams tik šio banko poreikiams. Šiuo atveju tai bus unikali pagal užsakymą atlikta paslauga, nes šios svetainės kūrėjas nesukuria produkto, kurį galėtų pardavinėti kitiems.

Produktu vadinami žaidimai, filmai, aplikacijos ir visa kiti objektai, kurie gali būti lengvai platinami visiems vartotojams.

Tačiau kaip viską tinkamai, kūrybiškai ir kokybiškai padaryti – sprendžia produkto vystymo skyrius. Nuo šios komandos priklauso visa kompanijos ateitis. Jei kompanija nesugeba išvystyti gero produkto, vadinasi, ji ir nesugebės užimti tinkamos vietos rinkoje.

Rinkodaros skyrius (angl. *marketing*). Įsivaizduokite, jei Steve'as Jobsas būtų sukūręs „iPhone“ ir naudojęs jį tik savo reikmėms – skambinės šeimos nariams, galbūt retsykiais parodęs draugams. Kas žino, kokia mobiliųjų telefonų rinka būtų buvusi dabar! Galima tik spėlioti, kad pasaulyje esama nemažai dienos šviesos iš tiesų neišvydusių produktų. Gal niekada ir nesužinosime, kiek yra įdomybių stalčiuose ar paklydusių interneto platybėse. Tad kad ir ką būtumėte sukūrę, kokį produktą ar paslaugą išvystę, turite lygiai tiek pat dėmesio skirti produkto

rinkodarai, kiek ir produkto kūrimui, jei norite, kad pasaulis susipažintų ir imtų pirkti ar tiesiog naudoti tai, ką sukūrėte.

Iki pirmos investicijos mūsų kompanijoje nebuvo daug žmonių. Aš vadovavau kompanijai, keletas programuotojų kūrė produktus. Tuo metu atrodė, kad galbūt tokios struktūros įmonei ir užtenka. Po pirmosios investicijos supratau klydęs. Tačiau mūsų kraštuose itin populiari daug pastangų įdėti produktui kurti ir mažai laiko bei jėgų – jam viešinti bei platinti. Šis skyrius atlieka daug sunkaus ir sudėtingo darbo. Žinoma, juk ne visi galvoja apie „Google“ rinkodarą, kai naudojasi šios kompanijos paieškos sistema, arba kad „Facebook“ ne savaime tapo socialinių tinklalapių lyderiu. Tačiau kad „Google“ ir „Facebook“ pasiektų tokių rezultatų, šių kompanijų rinkodaros skyriai turėjo įdėti milžiniškų pastangų.

Pardavimų skyrius (angl. *sales*). Didžioji dauguma įmonių viename ar kitame savo kelio etape prieina momentą, kai neišvengiamai reikalingas verslo modelis. Sukurtas verslo modelis turi mažų mažiausiai duoti pajamų, o geriausiu atveju – teikti pelną. Kai tik kompanija gauna pirmųjų pajamų, tam turi būti ir pasirengusi komanda, kuri siektų kuo didesnių pardavimų ir pelno.

Prisimenu, jog pačioje „GetJar“ pradžioje, kai dar neturėjome jokių pašalinių investicijų, pardavimų skyrius, galima sakyti, buvau aš vienas. Kai po investicijos šiam skyriui pradėjo vadovauti Billas Scottas, man tiesiog akyse prašviesėjo – pamaciau, kiek galima patobulinti ir padaryti, kad įmonės neštų kuo didesnę pelną. Tad jei įmonė gauna nors ir menkų pajamų, turite sukurti skyrių, kuriame būtų nors vienas profesionalas, žinantis, kaip tinkamai tvarkytis šioje srityje.

Verslo vystymo skyrius (angl. *business development*). Šis terminas Lietuvoje dar gana naujas ir šio skyriaus darbuotojai mūsų šalyje vadinami partnerystės vadovais, kartais – tiesiog vadybininkais. Jei kompanija produktą kuria arba platina ne viena, o su partnerių pagalba, pavyzdžiui, mūsų pardavimų partne-

riai yra mobilūs operatoriai, telefonų ir kitų mobilių prietaisų gamintojai, – tai jau ir yra partnerysčių sudarymas, kuris vysto mūsų verslą.

Tarkime, jūs plėtojate nuosavos turizmo agentūros veiklą. Sėkmingai agentūros veiklai prireiks ne tik produkto – maršrutų ar įvairių kelionių pasiūlymų, pardavimų, rinkodaros, bet ir – verslo vystymo paslaugų. Juk savo produktus pardavinėsite ne tik patys, bet ir per daugybę kitų partnerių: avialinijų kompanijas, bendroves, viešbučius, kitas turizmo agentūras. Visų šių partnerysčių sudarymas bus už verslo vystymą atsakingo darbuotojo užduotis.

Kai kada verslo vystymo skyrius sujungiamas su pardavimų skyriumi. Tokį kelią kol kas pasirinko ir mūsų kompanija.

Pradžia – produktas ir rinkodara

Kiek laiko trunka sukurti šią įmonės struktūrą? Iš esmės galima sakyti, kad tai – nesibaigiantis procesas. Kartais skyriuje užtenka ir vieno žmogaus, kad tai jau būtų galima vadinti skyriumi. Tačiau dažnai skyriai vertinami pagal tai, kiek juose yra lygmenų. Pavyzdžiui, šiuo metu mūsų kompanijoje yra trys lygmenys. Per pirmąją investiciją į mūsų kompaniją atėjęs Billas Scottas eina pardavimų viceprezidento pareigas. Laipteliu žemiau yra regiono vadybininkas – mūsų kompanija pasaulį yra suskirsčiusi į tris dalis: Jungtinės Amerikos Valstijos, Europa ir Viduriniai Rytai, neseniai sukūrėme Rusijos ir Skandinavijos šalių regioną. Na, o kasdienius darbus šiame padalinyje daro pardavimų vadybininkas. Kiek lygmenų turi įmonė, priklauso nuo poreikio. Tad tik sukūrus kompaniją nebūtina pulti samdyti daugybės žmonių. Svarbiausia, kad struktūra puikiai veiktų iš viršaus. Jei turėsite jau įsteigtą skyrių, kuriam vadovaus patyręs viceprezidentas, savo srities žinovas, galite būti ramūs, kad kai tik įmonei prireiks daugiau specialistų, jis tuo pasirūpins. Billas ilgą laiką pardavimų skyriuje dirbo vienas, nes jam

tuo metu tiesiog nereikėjo jokių pagalbinių.

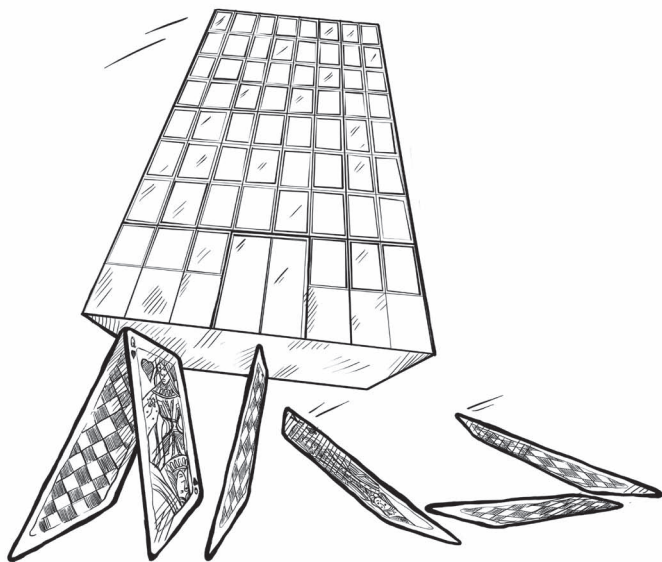
Šie išvardyti skyriai yra lyg kertiniai keturi akmenys, ant kurių laikosi pagrindinis namo pamatas. Tačiau jei matote, kad dar negalite turėti šių keturių skyrių, privalote įsteigti bent jau produkto vystymo ir rinkodaros skyrius, kuriuose dirbtų nors po vieną žmogų.

Jau pradžioje „Google“ buvo laikoma itin sėkminga kompanija, tačiau ji tuo metu neuždirbo pinigų, nes paprasčiausiai dar niekas nebuvo sugalvojęs verslo modelio, kaip būtų galima panaudoti Larry'io Page'o ir Sergey'aus Brino išradimą taip, kad tai neštų ir pelną. Lygiai taip pat ir „Facebook“ komanda pačioje pradžioje visai nekreipė dėmesio į pinigus. Jie visas savo jėgas skyrė tam, kad kompanija kuo greičiau augtų, kad techniškai viskas veiktų kuo sklandžiau. Ir tik vėliau profesionali komanda lėmė šių kompanijų sėkmę, kokią mes matome ir dabar. O, pavyzdžiui, tokia populiari svetainė kaip „Twitter“ net iki šiol nėra suradusi savo verslo modelio.

Žinoma, kompanijos veiktos pradžioje bus ką veikti, užgrius begalė darbų. Tačiau jei pradėsite kompanijos pamatus visų pirma lipdyti nuo produkto vystymo ir rinkodaros skyrių ir kryptingai judėsite link pardavimų ir verslo vystymo skyrių, būsite tvirtai pasirengę naujiems iššūkiams ir tolimesnei veiklai.

Nepagailėkite nei laiko, nei pinigų suburti šią išskirtinę komandą. Juk gauta investicija ir skirta įmonės veiklai vystyti. Šios komandos žinios, entuziazmas ir patirtis gali lemti visą jūsų kompanijos likimą. Tai yra ta komanda, kuri spręs svarbiausius įmonės klausimus ir priims atsakingus sprendimus, kurie ves visą kompaniją į priekį.

Tad tai yra patys pagrindiniai skyriai, be kurių, mano manymu, negali apsieiti jokia sėkminga kompanija. Kuo kompanija labiau auga, tuo greičiau auga ir jos poreikiai, reikia įdarbinti vis daugiau specialistų. Gali būti, kad vėliau kompanija turės net dešimt viceprezidentų. Jau pažengusių kompanijų poreikiai



Ant silpnų pamatų dangoraižio nepastatysi

būna kiti, tad kartais galima pamatyti net gana nuotaikingai skambančių pareigybių – idėjos vystymo viceprezidentas, kūrybiškumo viceprezidentas, kokybės viceprezidentas.

Beje, neseniai ir mūsų kompanijoje pareigas pradėjo eiti kokybės viceprezidentas. Tiesiog kompanija auga, didėja ir kasdienėje veikloje pamatai, kokių specialistų trūksta ir ką reikėtų padaryti, kad kompanija veiktų dar sklandžiau.

Apskritai kompanijos auginimas – tai įdomus ir niekada nesibaigiantis darbas, kuris kasdien atneša pačių netikėčiausių iššūkių ir niekada neleidžia nuobodžiauti.

Padėka

Kaip ir visi geriausi projektai, ši knyga nebūtų įmanoma be daugelio žmonių pastangų. Visų pirma, esu dėkingas Arūnui Pemkui ir Vytui V. Petrošiui už knygos idėją. Taip pat esu be galo dėkingas Neringai Medutytei, kuri atliko didžiausią darbo dalį – sudarė tekstus. Na ir negaliu nepaminėti savo draugų ir kolegų, kurių dėka turėjau neeilinę galimybę iš arti susidurti su Silicio slėnio kompanijų auginimo metodais – Richo Wongo, Kevino Comolli ir Heikki Makijarvi iš „Accel“, Lee Fixelio iš „Tiger Global“, taip pat savo „GetJar“ bendradarbių Chriso Dury, Billo Scotto, Patricko Morko, Tomo Burke'o ir Joe Molnaro. Ačiū!

Laurs, Ilja

La488 Verslas naujai / Ilja Laurs; sudarytoja Neringa Medutytė. – Vilnius: Vaga, 2013. – 192 p.: iliustr.
ISBN 978-5-415-02309-7

Vienas žymiausių šių dienų lietuvių verslininkų ir investuotojų Ilja Laurs knygoje „Verslas naujai“ atvirai dalijasi sukaupta patirtimi kuriant savo kompaniją, didžiausią pasaulyje atvirą mobiliųjų aplikacijų platformą „GetJar“.

Knygoje šmaikščiai ir nuotaikingai kalbama apie verslą ir jo užkulisius, čia gausu patarimų, nuo ko pradėti verslą ir kaip jį sėkmingai vystyti. Pasitelkdamas pavyzdžius iš kasdienės patirties I. Laurs vaizdžiai iliustruoja naujų verslų prigimtį, ne tik supažindina skaitytojus su investicijomis bei opcionais, bet ir leidžia iš arti susipažinti su tokiomis didžiausiomis ir sėkmingiausiomis pasaulio kompanijomis kaip „Facebook“, „Google“ ir „Microsoft“.

Pirmą kartą skaitytojas galės išvysti didžiausią inovacijų centrą – Silicio slėnį – lietuvio, ten įsteigusio pirmąją lietuvišką kompaniją, akimis.

UDK 658+005.2

Projekto vadovė Agnė Puzauskaitė

Maketavo Ernestas Vinickas

Leidykla VAGA, Gedimino pr. 50, LT-01110 Vilnius

El. p. info@vaga.lt; www.leidykla.vaga.lt

tel. +370 5 249 8121; faks. +370 5 249 8122

Spausdino UAB BALTO print, Utenos g. 41A, LT-08217 Vilnius

Tiražo papildymas 2000 egz.



Vienas žymiausių šių dienų Lietuvos verslininkų, investuotojas ir „GetJar“ įkūrėjas Ilja Laurs už pasiekimus versle sulaukė tarptautinio pripažinimo ir daugybės prestižinių apdovanojimų. Europos verslo laikraščių asociacija jį išrinko Europos metų vadovu, „Wall Street Journal“ įtraukė į „25 ryškiausių Europos technologijų lyderių“ sąrašą. Davoso pasaulio ekonomikos forume jis gavo „Technologijų pionieriaus“ apdovanojimą, žurnalas „Time“ lietuvių pripažino vienu iš dešimties asmenybių, pakeisiančių žmonijos ateitį.

Dėl savo išskirtinio požiūrio į verslą ir technologijas Ilja Laurs specialistų ir žiniasklaidos vadinas technologijų vizionieriumi. Jis nuolat cituojamas „Wall Street Journal“, „Forbes“, CNN, CNC, BBC, „Bloomberg“ ir kitose pasaulinės žiniasklaidos priemonėse. Skaito pranešimus didžiausiose telekomunikacijų konferencijose, Harvardo, Stenfordo, Berkley ir kituose žinomiausiuose pasaulio universitetuose.

Ilja Laurs yra aistringas 3D fotografas, dar kitiems pažįstamas tiesiog kaip populiaraus fotografijų tinklaraščio „GeoGlance.com“ autorius.



– Rolandas Barysas, dienraščio „Verslo žinios“ vyriausiasis redaktorius:

Labai asmenišką ir įkvepiantį gidą verslo pradžiai. Perskaitęs supranti, kad būtų nedovanotinai kvaila nepabandyti įgyvendinti savo idėjos.



– Antanas Zabulis, „Omnitel“ prezidentas:

Itin atvira kelionė po didžiausių inovacijų centrą pasaulyje. Tai ne tik praktiniai patarimai, kaip tapti lyderiu Silicio slėnyje, bet ir galimybė susipažinti su technologijomis, šiandien iš esmės keičiančiomis mūsų planetą.



– Antanas Danyš, „Swedbank“ valdybos pirmininkas:

Knyga puikiai atskleidžia, kodėl bankas šiandien nebėra geriausias pradedančiųjų įmonių pagalbininkas. Tai tikra gyvenimiška mokykla norintiems pasiekti geriausių rezultatų, bet dar nežinantiems, kaip tai padaryti.



– Arūnas Pemkus, „Integrity PR“ valdybos pirmininkas:

Neįtikėtina pirmojo globalaus lietuviško verslo istorija. Atviras pasakojimas, kaip sėkmingą idėją paversti pirmaujančia įmone pasaulyje.

ISBN 978-5-415-02309-7



9 785415 023097
www.leidykla.vaga.lt
www.VerslasNaujai.lt