

# SZTUKA

PRZYGOTUJ SIĘ... I ZACZYNAJ!

NIE BÓJ SIĘ SUKCESU

# ROZPO CZYNA NIA

# 2.0

Guy Kawasaki



Tytuł oryginału: The Art of the Start 2.0: The Time-Tested,  
Battle-Hardened Guide for Anyone Starting

Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 978-83-283-1577-8

Copyright © 2004, 2015 by Guy Kawasaki

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2016 by Helion S.A.  
All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onypress.pl/user/opinie/szturo>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onypress@onypress.pl](mailto:onypress@onypress.pl)

WWW: <http://onypress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

# Spis treści

*Pisz o rzeczach, na których się znasz.  
Dzięki temu zostanie Ci mnóstwo wolnego czasu.*

— Howard Nemerov

Podziękowania.....	9
Przeczytaj to najpierw.....	11
Część I. Koncepcja	13
1. Sztuka rozpoczynania .....	15
Część II. Aktywacja	39
2. Sztuka wprowadzania produktu na rynek .....	41
3. Sztuka przywództwa .....	75
4. Sztuka wewnętrznego finansowania .....	93
5. Sztuka pozyskiwania kapitału .....	109
6. Sztuka przeprowadzania prezentacji .....	143

Część III. Rozwój	175
7. Sztuka budowania zespołu .....	177
8. Sztuka promowania marki, czyli ewangelizacja .....	193
9. Sztuka aktywności w mediach społecznościowych .....	217
10. Sztuka pozyskiwania klientów .....	245
11. Sztuka zawierania umów partnerskich .....	259
12. Sztuka przetrwania .....	271
Część IV. Obowiązek	289
13. Sztuka bycia dobrym człowiekiem .....	291
Posłowie .....	295
Po posłowie .....	299

# 5

---

## Sztuka pozyskiwania kapitału

*Po prezentacji, którą ostatnio wygłosiłem, wszyscy słuchacze zadawali mi podobne pytania: „Jak mam dotrzeć do inwestorów wysokiego ryzyka?” albo „Jaki udział w spółce muszę im zaofiarować?”. Nikt nie zapytał mnie, jak zbudować firmę!*

— Arthur Rock

### Streszczenie

Pozyskiwanie kapitału to zło konieczne, gdy zakładasz nową firmę. Nie jest to przyjemne zadanie. Nie jest również proste ani szybkie. Stosując finansowanie wewnętrzne, możesz sprawić, że kwota, którą będziesz musiał zdobyć z zewnątrz, będzie mniejsza — a może nawet całkowicie wyeliminujesz tę opcję, jeśli będziesz mieć szczęście. Jednak tylko nieliczni przedsiębiorcy są w stanie uniknąć finansowania zewnętrznego. W tym rozdziale poznasz trzy formy kapitału zewnętrznego: crowdfunding, anioły biznesu i kapitał wysokiego ryzyka. Dowiesz się również, jak skutecznie pozyskać pieniądze na rozpoczęcie działalności.

### Dotrzyj do tłumów

Proces pozyskiwania kapitału może mieć wiele form. Dawno temu ludzie z wyższych sfer mieli wystarczająco pieniędzy na rozpoczęcie nowej działalności. Jeśli potrzebowali dodatkowego kapitału, mogli szukać wspólników albo wykorzystywać swoje kontakty.

Kilkaset lat później powstała branża kapitału inwestycyjnego wysokiego ryzyka, która umożliwia kilku tysiącom przedsiębiorców rocznie pozyskiwać fundusze na rozwój działalności. Wystarczy przedstawić ciekawą prezentację w PowerPointcie, zaprezentować prototyp albo nawet pokazać notatki spisane na serwetce. Anioły biznesu zdemokratyzowały ten proces jeszcze bardziej, finansując tak niepewne pomysły, że nawet inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka by ich nie tknęli.

---

**„Inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka nie mają pojęcia, co będzie się sprzedawać, a co nie, ale gdy ludzie wspólnie finansują projekt na zasadzie crowdfundingu, przeznaczają na niego własne dolary, a nie pieniądze funduszu, którym zarządzają”.**

---

Potem, w 2007 roku, powstało Indiegogo, a dwa lata później pojawił się Kickstarter. W ten sposób nastąpiła era crowdfundingu, który jest najbardziej demokratyczną, otwartą i transparentną formą pozyskiwania funduszy, jaka może istnieć. Oto, jak działa crowdfunding:

- ❖ Najpierw tworzysz projekt. Musisz nagrać film i przygotować opis, wymyślić nagrody dla uczestników, a także regularnie aktualizować swoje postępy.

The screenshot shows the Indiegogo website interface. At the top, there is a navigation bar with the Indiegogo logo, links for 'EXPLORE', 'HOW IT WORKS', and 'START YOUR CAMPAIGN', and a search bar. The main content area features a campaign titled '3D Pocketcopter - the flying camera'. Below the title, there are statistics: 'Story', 'Updates 7', 'Comments 217', and 'Fundors 1,146'. A large image shows the product, a small flying camera. To the right of the image, the campaign's progress is displayed: '€102,862 EUR RAISED OF €115,000 GOAL', a progress bar at 88%, and '72 hours left'. Below this, it states 'This campaign started on Jul 29 and will close on September 20, 2014 (11:59pm PT)' and 'Flexible Funding'. A 'CONTRIBUTE NOW' button is visible. At the bottom, there are social sharing icons (Facebook, Twitter, Email, Embed, Link, Follow) and a 'SELECT A PERK' section showing a 'Last special' offer of €79. The campaign description at the bottom reads: 'The world`s smallest flying camera. Be creative and take pictures or'.

- ❖ Zamiast zdobywać fundusze poprzez sprzedaż udziałów przyjmujesz wstępne zamówienia, kusząc ludzi nagrodami, aby zapłacili za coś, co jeszcze nie istnieje. Tymi nagrodami mogą być zniżki, upominki, prezenty albo sprytne pomysły, takie jak prawo do nadania imienia bohaterowi Twojej książki albo możliwość spotkania się z Twoim zespołem.
- ❖ Rozpowszechniasz informację o swoim projekcie crowdfundingowym w mediach społecznościowych i za pomocą poczty elektronicznej. W tradycyjnej formie pozyskiwania kapitału główną zachętą dla inwestorów jest możliwość zarobienia pieniędzy, natomiast w crowdfundingu chodzi o możliwość otrzymania jakiegoś fajnego produktu przed innymi albo po prostu o radość z pomagania innym.
- ❖ Ludzie finansują Twój projekt. Dzięki ich pieniądзом możesz go ukończyć. Realizujesz wszystkie zamówienia, klienci polecają Twój produkt, dzięki czemu możesz zbudować dużą firmę (tak by było w idealnym świecie).

Crowdfunding najlepiej sprawdza się w przypadku produktów konsumenckich, takich jak urządzenia elektroniczne, akcesoria, gry, wyroby rzemieślnicze i produkty związane z modą. Jest to również dobra metoda dla tych, którzy chcą zrealizować jakiś projekt artystyczny (na przykład film) czy zorganizować akcję charytatywną. Rzadziej stosuje się ją w branży biotechnologicznej czy w sektorze oprogramowania biznesowego, ponieważ tam potrzebne są dziesiątki milionów dolarów, a decyzje o kupnie nie są podejmowane pod wpływem impulsu.

Kickstarter podał, że w 2013 roku z jego usług skorzystały 3 miliony ludzi z ponad 200 krajów, wpłacając ponad 480 milionów dolarów. Dzięki tym środkom sfinansowano 19 911 projektów, czyli około 6 razy więcej niż wynosi liczba projektów, jakie powstały dzięki inwestycjom kapitału wysokiego ryzyka w tym samym roku.

Oto kilka przykładów udanego crowdfundingu — „udanego” w tym sensie, że początkujący przedsiębiorcy zdołali zebrać potrzebną kwotę:

- ❖ Zegarek Pebble. Całkowita zebrana kwota: 10 milionów dolarów.
- ❖ ElevationDock. Całkowita zebrana kwota: 1,4 miliona dolarów.
- ❖ Film Veronica Mars. Całkowita zebrana kwota: 5,7 miliona dolarów.

Te przykłady to wyjątki. Crowdfunding jest skuteczny, gdy ktoś chce zebrać 50 – 250 tysięcy dolarów, bo takie kwoty są często zbyt niskie, żeby projektem

zainteresował się inwestor kapitału wysokiego ryzyka. Nie każdy projekt zbierze miliony dolarów, tak jak w powyższych przykładach, ale crowdfunding ma naprawdę sporo zalet:

- ❖ Proces zbierania pieniędzy nie jest tak uciążliwy jak pozyskiwanie kapitału wysokiego ryzyka, które często ma postać pracy na pełny etat przez pół roku. Nie trzeba pisać biznesplanu ani przechodzić różnych uciążliwych procedur.
- ❖ W firmie nie dochodzi do rozwodnienia kapitału. Ludzie płacą za produkt przed jego zakupem albo wpłacają pieniądze na prace nad jego rozwojem — nie inwestują w firmę, a więc nie nabywają żadnych praw do udziałów w niej. To ma ogromny plus: nie musisz składać raportów inwestorom (choć to nie zwalnia Cię z moralnego obowiązku, aby zrealizować projekt).
- ❖ Crowdfunding to dobry sprawdzian funkcjonalności produktu. Inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka nie mają pojęcia, co będzie się sprzedawać, a co nie, ale gdy ludzie wspólnie finansują projekt na zasadzie crowdfundingu, przeznaczają na niego własne dolary, a nie pieniądze funduszu, którym zarządzają.

Oto kilka dodatkowych wskazówek, jak odnieść sukces w crowdfundingu (więcej podpowiedzi znajdziesz w poradniku Kickstartera *Creator Handbook*, a także w części „further reading” tego poradnika oraz na [Indiegogo](#)):

- ❖ **NAGRAJ FILM.** Zachwycające, intrygujące i pobudzające do działania nagranie trwające maksymalnie dwie minuty to najważniejszy element Twojego projektu. Postaraj się, żeby film był naprawdę genialny, ponieważ to od niego zależy powodzenie projektu.
- ❖ **OPOWIEDZ OSOBISTĄ HISTORIĘ.** Film, e-maile i wpisy na portalach społecznościowych powinny opowiadać jakąś historię. Najlepsza historia to taka, która ma osobisty charakter. Opowiedz o swojej niezaspokojonej potrzebie, która sprawiła, że postanowiłeś rozpocząć ten projekt (na przykład o chęci znalezienia lepszego sposobu na naprawienie dziury w oponie rowerowej — zobacz projekt [patchnride](#) na Indiegogo).
- ❖ **KORZYSTAJ Z POCZTY ELEKTRONICZNEJ I BĄDŹ OBECNY W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH.** Jeżeli nie jesteś Arianną Huffington i nie masz szans na wystąpienie w programie *The Ellen DeGeneres Show*, musisz prowadzić kampanię marketingu partyzanckiego, aby Twój projekt odniósł sukces. To oznacza wykorzystanie bazy adresów e-mail i mediów społecznościowych, aby poinformować świat o swoim przedsięwzięciu.



- ❖ **ROZDAWAJ ATRAKCYJNE NAGRODY.** Drugim w kolejności najważniejszym czynnikiem, który ma wpływ na powodzenie Twojego projektu, są nagrody, pamiątki albo zachęty („kickers”), jakie zaoferujesz osobom wspierającym Twoje przedsięwzięcie. Najbardziej oczywiste opcje to zniżki, podziękowania, egzemplarze z autografem oraz fizyczne upominki takie jak torby na akcesoria i T-shirty. Możesz nawet zrobić krok dalej i zaoferować osobiste dostarczenie albo zainstalowanie swojego produktu. Jeszcze raz przypominam, że prosisz ludzi, żeby zapłacili Ci za coś, co nie istnieje, dlatego musisz jakoś wynagrodzić im to ryzyko.
- ❖ **PRZEDSTAW SWÓJ BUDŻET.** Skutecznym sposobem na przekonanie ludzi, żeby wspomogli finansowo projekt, jest przedstawienie im budżetu, który będzie informował o tym, jak zamierzasz wydać ich pieniądze. Dzięki temu zyskają większą pewność, że faktycznie realizujesz projekt i planujesz doprowadzić go do końca.

## Anioły biznesu

Drugim źródłem kapitału zewnętrznego są anioły biznesu, czyli tysiące bogatych osób, które chcą zainwestować swoje pieniądze w startupy. Podczas gdy inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka chcą zarobić pieniądze i być może spłacić dług wobec społeczeństwa, anioły biznesu zazwyczaj chcą spłacić dług wobec społeczeństwa, a czasem przy okazji zarobić trochę pieniędzy.

Anioły biznesu odpłacają się społeczeństwu na dwa sposoby: pomagają młodym (młodszym) ludziom rozpocząć własną działalność albo przyczyniają się do tego, że wartościowe produkty mogą wejść na rynek. Oto kilka wskazówek, jak zdobyć kapitał od aniołów biznesu:

- ❖ **NIE LEKCEWAŻ ICH.** Być może zyski interesują ich mniej niż profesjonalnych inwestorów, ale to wcale nie oznacza, że są frajerami. Traktuj ich z takim samym profesjonalizmem, jakbyś miał do czynienia z doświadczonym inwestorem kapitału wysokiego ryzyka.
- ❖ **POZWÓL IM CIESZYĆ SIĘ TWOIMI RADOŚCIAMI.** Jedną z pobocznych motywacji aniołów biznesu jest szansa na powrót do młodości albo przypomnienie sobie, jak oni sami kiedyś zaczęli. Nawet jeśli nie mogą albo nie chcą rozpocząć nowej działalności, z radością będą się przyglądać, jak Ty to robisz — możesz to nazwać „płaceniem za podglądanie”.

- ❖ **ZAPREZENTUJ SIĘ DRUGIEJ POŁOWIE INWESTORA Z JAK NAJLEPSZEJ STRONY.** W przypadku anioła biznesu „komitetem inwestycyjnym” jest jego towarzysz życia (współmałżonek), a nie grupa wspólników, partnerów czy ekspertów. Dlatego tak ważne jest, żebyś zaprezentował swoją firmę w sposób zrozumiały dla przeciętnego człowieka. Aby się upewnić, czy rzeczywiście tak jest, zapytaj swojego partnera życiowego, czy zainwestowałby w Twoje przedsięwzięcie.
- ❖ **BĄDŹ MIŁĄ OSOBĄ.** Profesjonalny inwestor może zainwestować nawet w durnia, ponieważ biznes to biznes, natomiast anioły biznesu często traktują swoich podopiecznych jak rodzice: „To dobry dzieciak. Chcę mu pomóc rozkręcić tę firmę”. Dlatego bądź sympatyczny, grzeczny i naturalny.
- ❖ **ZAANGAŻUJ LUDZI, KTÓRYCH ZNAJĄ ALBO O KTÓRYCH SŁYSZELI.** Anioły biznesu często bardziej skupiają się na utrzymywaniu kontaktów towarzyskich niż na osiągnięciu zysków. Dlatego jeśli jesteś w stanie przyciągnąć jednego członka klubu, zazwyczaj masz duże szanse na to, że Twój pomysł zainteresuje również jego znajomych. Dla anioła biznesu najlepszym wskaźnikiem jakości jest to, że inny anioł biznesu zainwestował w dany projekt.

## Kilka słów o inwestorach kapitału wysokiego ryzyka

*Prawda jest taka, że kwota, jaką gromadzą startupy w rundzie zalążkowej i serii A, jest odwrotnie proporcjonalna do ich sukcesów.*

— Fred Wilson

Musisz wiedzieć, w co się pakujesz: pozyskiwanie pieniędzy od inwestorów kapitału wysokiego ryzyka to trudny i mozolny proces, nawet wtedy, gdy wszystko idzie po Twojej myśli. Pozwól, że opowiem Ci moją ulubioną i najbardziej obrazową historię na temat inwestorów kapitału wysokiego ryzyka.

---

**„Proszę pani, zabrała pani kluczyki ze sobą.  
Nie mogliśmy przestawić samochodu”.**

---

Inwestorka kapitału wysokiego ryzyka zaprosiła ojca na kolację do eleganckiej restauracji, w której goście mogą parkować bezpośrednio przed wejściem, a pracownicy odprowadzają ich samochody na parking. Po drodze ojciec zbeształ ją za to, że wydała dużo pieniędzy na luksusowe BMW. Kobieta zaparkowała przed wejściem do restauracji i oboje weszli do środka.

Kilka godzin później wyszli z restauracji i zobaczyli, że samochód wciąż stoi przed wejściem. Kobieta z satysfakcją powiedziała do ojca: „Widzisz? Dlatego jeżdżę BMW. Restauracje trzymają ładne samochody przed wejściem. Teraz nie musimy czekać, aż ktoś nam go przyprowadzi”.

W tym momencie podszedł do niej zirytowany pracownik restauracji i powiedział: „Proszę pani, zabrała pani kluczyki ze sobą. Nie mogliśmy przestawić samochodu”.

Inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka mogą pomóc w szybkim rozpoczęciu sprzedaży i nawiązaniu kontaktów z odpowiednimi ludźmi. Znajdą Ci kolejnych inwestorów. Mogą przestrzec Cię przed popełnieniem pewnych błędów. Pomogą Ci w procesie rekrutacyjnym. Mogą sprawić, że świat zacznie traktować Cię bardziej poważnie, ale...

- ❖ Nie zawsze posiadają większą wiedzę niż Ty w zakresie inżynierii, marketingu, sprzedaży, produkcji, księgowości czy działalności operacyjnej. Nic dziwnego, że nie zdawałeś sobie z tego sprawy — przecież ci ludzie obracają setkami milionów dolarów.
- ❖ Pozyskanie znanego i cenionego inwestora nie gwarantuje Ci sukcesu. Takie firmy finansują wiele przedsięwzięć, zakładając, że większość z nich nie wypali. Gdyby inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka byli piłkarzami, żaden z nich nie zostałby profesjonalnym zawodnikiem, bo tak rzadko trafiają do bramki.
- ❖ Bez względu na to, co Ci mówią, ich lojalność jest ograniczona i kończy się mniej więcej rok po tym, jak przestajesz dotrzymywać swoich obietnic. Oni nie są Twoimi przyjaciółmi, a ich głównym celem jest zarabianie pieniędzy. To nie są źli ludzie — po prostu dla nich Twoja firma to tylko biznes.

Teraz, gdy omówiłem już trzy główne rodzaje finansowania, chciałbym przedstawić tabelę, która pomoże Ci porównać te opcje. W dalszej części tego rozdziału opowiem o tym, jak zdobyć pieniądze od aniołów biznesu i inwestorów kapitału wysokiego ryzyka.

	Crowdfunding	Anioł biznesu	Inwestor kapitału wysokiego ryzyka
<b>Wysokość finansowania</b>	25 000 – 100 000 dolarów	250 000 – 500 000 dolarów	1 000 000 – 5 000 000 dolarów
<b>Okres finansowania</b>	90 dni	180 dni	270 dni
<b>Rozwodnienie kapitału na rundę</b>	Nie dotyczy — to sprzedaż, a nie inwestycja	20%	25 – 35%
<b>Włożony wysiłek</b>	Umiarkowany	Umiarkowany	Duży
<b>Rodzaj produktu lub usługi</b>	Gadżety skierowane do konsumentów, książki i inne projekty związane z działalnością artystyczną i rzemieślniczą	Oprogramowanie i usługi internetowe	Sprzęt komputerowy, oprogramowanie, biotechnologia i usługi internetowe
<b>Analiza przedinwestycyjna (tzw. <i>due diligence</i>)</b>	Minimalna	Umiarkowana	Dogłębna
<b>Ingerencja</b>	Minimalna	Umiarkowana	Częsta
<b>Doświadczenie</b>	Zabawne	Znośne	Żałosne

## Znajdź kogoś, kto Cię wprowadzi

*Dziękuję za przesłanie mi egzemplarza Pańskiej książki. Nie zmarnuję czasu, czytając ją.*

— Moses Hadas

W branży wydawniczej, filmowej, muzycznej oraz inwestycyjnej najbardziej optymistyczny scenariusz wygląda następująco: Przedstawiasz powieść, scenariusz, piosenkę albo biznesplan. Mimo mnóstwa innych kandydatów Twój pomysł jest tak wspaniały, że ktoś błaga Cię o spotkanie. Po pierwszej rozmowie podpisujecie kontrakt, wspólnie tworzycie przełomowy produkt, a przez resztę życia pomagacie biednym ludziom.

Śnij dalej.

Bóg mi świadkiem, że historia, którą teraz opowiem, jest prawdziwa. Otóż pewien początkujący przedsiębiorca zrezygnował z prób pozyskania pieniędzy od jednej z największych firm operujących kapitałem wysokiego ryzyka,

ponieważ wyczuł, że nie jest ona zainteresowana jego startupem. Zapytałem jednego z właścicieli tej firmy, dlaczego nie jest zainteresowany tą inwestycją, a on wyjaśnił, że jego wspólnik dowiedział się, iż pewna firma w Europie robi dokładnie to samo. Powiedział, że firma ta podobno zdobyła „100 procent udziału na rynku europejskim i wkrótce zamierza podbić rynek amerykański”. Inwestorzy uznali, że za późno już jest na to, żeby rozpoczynać taką samą działalność.

Zapytałem jego wspólnika, co to za startup. Nie wiedział — jakiś znajomy mu o nim powiedział. Skontaktowałem się z tym znajomym. On również nie znał nazwy tego startupa. Okazało się, że jeszcze inny znajomy opowiedział mu o startupie i o tym, że opanował on 98 procent małego, niszowego rynku w Europie *Wschodniej*.

---

**„Chodzi o to, żeby przechylić szalę na Twoją stronę”.**

---

Podsumujmy zatem: jeden facet powiedział znajomemu, który powiedział swojemu znajomemu, który powiedział swojemu wspólnikowi, że nie ma sensu finansować tej firmy. Ta historia to dowód na to, że jeśli chcesz, żeby osoba podejmująca decyzję uważnie przyjrzała się Twojemu startupowi, potrzebujesz wprowadzenia przez wiarygodną trzecią stronę. Nie chodzi o to, żeby wszyscy mieli równe szanse w procesie podejmowania decyzji, lecz o to, żeby przechylić szalę na Twoją stronę poprzez dotarcie do źródeł, które cieszą się szacunkiem inwestora kapitału wysokiego ryzyka, takich jak:

- ❖ **AKTUALNI INWESTORZY.** Jedną z największych przysług, jakie może Ci wyświadczyć Twój obecny inwestor, jest pomoc w znalezieniu kolejnych inwestorów. Takie są reguły tej gry, więc nie bój się prosić o pomoc. Większość inwestorów przynajmniej wysłucha rekomendacji ludzi, którzy już włożyli pieniądze w daną firmę.
- ❖ **PRAWNICY I KSIĘGOWI.** Wybierając prawnika albo księgowego, zwracaj uwagę zarówno na ich kompetencje, jak i na ich znajomości. Zapytaj, czy zgodzą się przedstawić Cię innym źródłom kapitału. Wiele firm ma szerokie znajomości, dlatego znajdź taką, która zapewni Ci odpowiednie finansowanie, a jednocześnie przedstawi Cię inwestorom.
- ❖ **INNI PRZEDSIĘBIORCY.** Telefon albo e-mail od przedsiębiorcy do inwestora ma ogromną moc: „To świetny startup. Powinieneś z nimi porozmawiać”. Wejź na stronę inwestora i dowiedz się, w jakich firmach ulokował pieniądze — być może znasz kogoś, kto w nich pracuje.

Jeżeli nie, to spróbuj nawiązać taką znajomość. Zazwyczaj łatwiej jest dotrzeć do dyrektorów takich firm niż do samego inwestora. A jeśli chcesz założyć organizację non profit, poszukaj organizacji, które zostały sfinansowane przez interesujące Cię fundacje.

- ❖ **PROFESOROWIE.** Inwestorzy zawsze uważnie słuchają opinii profesorów. W Dolinie Krzemowej telefon albo e-mail od profesora inżynierii na Uniwersytecie Stanforda przyciągnie uwagę większości inwestorów w okolicy. Mam nadzieję, że miałeś dobre wyniki w szkole!

Co masz zrobić, jeśli nie znasz takich ludzi? Świat jest okrutny. Pozyskiwanie kapitału to wyścig, w którym nie wszyscy mają równe szanse, dlatego postaraj się nawiązać odpowiednie znajomości. Być może pomocny będzie krótki kurs nawiązywania kontaktów, który zamieściłem na końcu rozdziału 8., zatytułowanego „Sztuka promowania marki, czyli ewangelizacja”.

## Poznaj swoją publiczność

Jeśli zależy Ci, aby Twoje spotkanie z potencjalnymi inwestorami przebiegło pomyślnie, musisz najpierw dobrze ich poznać. Po pierwsze, dowiedz się, co jest dla nich ważne. Możesz zdobyć te informacje od osoby, która zaprosiła Cię na spotkanie, zadając jej następujące pytania:

- ❖ Jakie są trzy najważniejsze rzeczy, których chciałby pan się dowiedzieć o naszej firmie?
- ❖ Co się panu w nas spodobało i sprawiło, że zechciał pan się z nami spotkać?
- ❖ Czy istnieją jakieś szczególne kwestie, pytania i niejasności, na które powinienem się przygotować przed naszym spotkaniem?

Po drugie, wejdź na stronę firmy inwestującej kapitał wysokiego ryzyka, skorzystaj z wyszukiwarki Google, przeczytaj raporty i porozmawiaj z osobami z branży, aby zebrać więcej informacji. Oto obszary, które powinieneś zbadać:

- ❖ **HISTORIA FIRMY.** Jak powstała? Kto ją założył? Jakie są jej najbardziej udane inwestycje?
- ❖ **KADRA ZARZĄDZAJĄCA.** Kto tam pracuje? W jakich firmach wcześniej pracowały te osoby? Jakie szkoły ukończyły?
- ❖ **AKTUALNY PORTFEL.** Jakie firmy ma obecnie w swoim portfelu? Jakie są jej największe sukcesy? Czy widzisz tu jakiś konflikt albo synergię z Twoim startupem?

LinkedIn jest doskonałym miejscem, w którym można znaleźć wiele cennych informacji i przygotować się do spotkania. Oto, jak go używać:

- ❖ Dowiedz się, w co zainwestowała firma, zaglądając do działu „portfel” na jej stronie.
- ❖ Wpisz nazwy tych firm na LinkedInie i poszukaj w swojej sieci kontaktów osób, które pracowały w którymś z tych startupów.
- ❖ Dotrzyj do tych osób.

I po trzecie, przeprowadź ze swoim zespołem burzę mózgow — spróbujcie znaleźć wszelkie powiązania i haczyki, dzięki którym Twoja prezentacja zrobi wrażenie na słuchaczach i odniesie lepszy skutek. Masz do wyboru wiele możliwości, ale pamiętaj, że stojąc przed publicznością, nie będziesz mieć czasu, żeby się nad nimi zastanowić. Dlatego warto zrobić to wcześniej, gdy nie znajdujesz się pod dużą presją.

Anioły biznesu mogą nie mieć swoich stron internetowych, ale w Google’u i LinkedInie znajdziesz mnóstwo informacji o nich. Istnieje również lista [AngelList](#), która stanowi swoisty rynek kapitału aniołów biznesu. Możesz tam poszukać anioły i firmy według nazwy. Jest to wspaniałe źródło informacji o aniołach biznesu.

## Pokaż przyczepność

Ogólnie rzecz biorąc, inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka szukają sprawdzonych zespołów, sprawdzonych technologii i sprawdzonych rynków. Jest jednak jeszcze jeden czynnik, który przecina wszystkie hiperbole: rzeczywista sprzedaż (w Dolinie Krzemowej nazywamy to „przyczepnością”, tworząc analogię do opony, która trzyma się drogi, dzięki czemu pojazd porusza się do przodu).

---

**„Wielu przedsiębiorców sądzi, że mówienie:  
»Naprawdę wierzę w mój pomysł« jest formą przyczepności.  
Jeżeli myśłą, że to prawda, są w wielkim błędzie”.**

---

Przyczepność ma największe znaczenie, ponieważ świadczy o tym, że ludzie są skłonni otworzyć swoje portfele, wyjąć pieniądze i włożyć je do Twojej kieszeni. Jeżeli uda Ci się ją osiągnąć, Twój zespół, Twoja technologia i Twój rynek będą

miały mniejsze znaczenie. Nie znam żadnego inwestora kapitału wysokiego ryzyka, który wolałby stracić pieniądze na sprawdzonych zespołach i technologiach niż zarobić na niesprawdzonych.

To dlatego udane projekty crowdfundingowe mają tak dużą moc. Mogą nie tylko wyeliminować lub opóźnić konieczność zdobywania funduszy, ale również stanowią dowód na to, że Twój produkt jest funkcjonalny, pomagając w ten sposób przyciągnąć inwestorów.

Przyczepność przybiera różne formy w różnych branżach. W przypadku firm, które oferują produkty lub usługi, jej definicja jest prosta:

- ❖ liczba rejestracji,
- ❖ liczba pobrań,
- ❖ liczba płacących klientów,
- ❖ dochody,
- ❖ ruch na stronie.

Organizacje non profit mają inne parametry:

- ❖ Szkoły: liczba przyjętych uczniów i ich oceny.
- ❖ Kościoły: liczba wiernych uczestniczących w nabożeństwach.
- ❖ Muzea: liczba odwiedzających.
- ❖ Organizacje wolontariackie: datki i liczba godzin przepracowanych przez wolontariuszy.

W tym momencie nasuwa się logiczne pytanie: „Jak mogę udowodnić, że mam przyczepność, skoro nie mam pieniędzy na ukończenie mojego produktu?”. Są dwie odpowiedzi. Po pierwsze nikt nie powiedział, że będzie łatwo. Przeczytaj rozdział 4., „Sztuka wewnętrznego finansowania”, i zrób to, co do Ciebie należy. Po drugie istnieje coś takiego jak hierarchia przyczepności (z całym szacunkiem dla hierarchii potrzeb Masłowa):

1. rzeczywista sprzedaż (albo, w przypadku firm nieoferujących produktów, parametry omówione wyżej);
2. próbna eksploatacja i ośrodki pilotażowe;
3. zgoda na próbną eksploatację, ośrodki pilotażowe albo używanie produktu przed wprowadzeniem go na rynek;
4. nawiązanie kontaktu w celu przeprowadzenia próbnej eksploatacji.



Im wyżej znajdujesz się w tej hierarchii, tym lepiej. Jeżeli jednak nie potrafisz znaleźć nawet kogoś, kto zgodziłby się na przeprowadzenie próbnej eksploatacji, trudno będzie Ci zdobyć jakiegokolwiek pieniądze. Wielu przedsiębiorców sądzi, że mówienie: „Naprawdę wierzę w mój pomysł” jest formą przyczepności. Jeżeli myślą, że to prawda, są w wielkim błędzie.

## Katalizuj fantazje

Prezentacja każdego — dosłownie każdego — przedsiębiorcy na spotkaniu z inwestorem zawiera slajdy stanowiące „dowód” wielkości jego rynku. Na slajdach tych zazwyczaj znajdują się cytaty znanych firm konsultingowych, które jednoznacznie stwierdzają, że rynek oprogramowania dla domów publicznych będzie wart 50 miliardów dolarów w ciągu najbliższych czterech lat.

Zabawne jest to, że wszyscy przedsiębiorcy twierdzą, iż ich rynek będzie wart co najmniej 50 miliardów dolarów. Jednak żadna osoba obecna na sali, nawet sam przedsiębiorca, nie wierzy w te prognozy i nie traktuje zaprezentowanych liczb poważnie. Lepszą metodą jest katalizowanie fantazji. Chodzi o to, aby zaoferować produkt, który będzie tak niezbędny, że Twoi słuchacze sami dojdą do odpowiednich wniosków.

Ta metoda nie jest skuteczna we wszystkich przypadkach, ponieważ niektóre rynki nie są po prostu atrakcyjne, ale gdy już zadziała, efekt będzie porażający. Oto przykład zastosowania tej metody w praktyce. Załóżmy, że Twoja strona WWW umożliwia użytkownikom tworzenie grafiki bez konieczności kupowania lub pożyczania oprogramowania. Nie muszą oni również uczyć się, jak używać skomplikowanego produktu.

Twoja idea mogłaby wyglądać następująco:

- ❖ Prawie każda strona WWW, blog, konto na portalu społecznościowym, książka, eBay, Etsy lub prezentacja potrzebują grafiki, żeby przyciągnąć uwagę.
- ❖ Jednak większość ludzi nie jest grafikami ani artystami, nie chcą też tracić czasu i pieniędzy na to, żeby nauczyć się tej umiejętności.
- ❖ Dlatego darmowa i prosta usługa, która pozwala na uzyskanie szybkich i pięknych rezultatów, z pewnością przyciągnie wielu użytkowników.
- ❖ Łatwo jest spieniężyć to zainteresowanie, sprzedając użytkownikom elementy grafiki, zdjęcia agencji fotograficznych i opcje premium.

Ta metoda przynosi dużo lepsze rezultaty niż cytowanie badań, według których rynek programów graficznych ma wartość 50 miliardów dolarów, ponieważ inwestorzy sami mogą dojść do wniosku, że Twoja firma może zdemokratyzować branżę graficzną i rozrosnąć się do dużych rozmiarów.

## Dostrzeż wroga albo go stwórz

Wielu przedsiębiorców sądzi, że inwestorzy chcą, żeby ich firma nie miała konkurencji. Niestety, gdy przedsiębiorca formułuje takie stwierdzenie, bardziej doświadczeni inwestorzy dochodzą do jednego z następujących wniosków:

- ❖ Nie ma konkurencji, ponieważ nie ma rynku. Gdyby taki rynek istniał, inni również chcieliby go zdobyć.
- ❖ Założyciele są tak bezmyślni, że nie sprawdzili nawet w Google'u, że dziesięć innych startupów robi to samo.

To jasne, że startup, który ma obsługiwać nieistniejący rynek albo ma bezmyślnych założycieli, nie ma co liczyć na zainteresowanie inwestorów. Dlatego warto mieć umiarkowaną konkurencję. Wpływa ona pozytywnie na wiarygodność rynku i świadczy o tym, że jesteś dobrze przygotowany.

Twoim zadaniem jest udowodnić, że jesteś lepszy od konkurencji, a nie że ona nie istnieje. W tym celu możesz stworzyć tabelę, w której wyjaśnisz, co potrafisz zrobić, a czego nie, w porównaniu z firmami konkurencyjnymi.

Firma	My możemy to zrobić, oni nie mogą	My nie możemy tego zrobić, oni mogą
My		
X		
Y		
Z		

Nikt nie będzie się dziwił, dlaczego wypisałeś rzeczy, które Ty możesz zrobić, a Twoja konkurencja nie. Wielu przedsiębiorców zastanawia się jednak, dlaczego powinni podać rzeczy, których oni nie mogą zarobić, a konkurencja tak. Chodzi o to, aby zwiększyć wiarygodność poprzez pokazanie, że posiadasz certyfikat umiejętności:

- ❖ mówisz prawdę;
- ❖ potrafisz ocenić konkurencję;

- ❖ zdajesz sobie sprawę ze słabych stron swojej firmy;
- ❖ umiesz przekazać swoją wiedzę w sposób zwięzły i zrozumiały.

Za pomocą tej tabeli możesz również pokazać, jakie znaczenie ma Twój produkt dla rynku: w tym celu połącz swoje możliwości z konkretnymi potrzebami klientów. Lista umiejętności, zatytułowana „co możemy zrobić”, powinna dowodzić, że istnieje zapotrzebowanie na Twój produkt.

---

**„Gdy ludzie zobaczą, że mogą Ci wierzyć w kwestii Twoich słabych stron, będą bardziej skłonni, żeby Ci uwierzyć, kiedy opowiesz o swoich mocnych stronach”.**

---

Niestety przedsiębiorcy rzadko biorą te czynniki pod uwagę. Zamiast tego robią wszystko, żeby pokazać się od jak najlepszej strony, często stosując nieistotne — jeśli nie po prostu głupie — parametry.

A jeśli nie masz bezpośredniej konkurencji, to poszerzaj zakres swoich poszukiwań, aż kogoś znajdziesz — w przeciwnym razie nie masz co liczyć na dofinansowanie. Oto przykłady konkurencji pośredniej:

- ❖ **PRYZYWCZAJENIE SIĘ DO AKTUALNEGO STANU RZECZY.** „Zawsze tak to robiliśmy”. „Potrzebujemy zgody przełożonego”.
- ❖ **RYWALIZACJA O CZAS ALBO UWAGĘ.** Na przykład muzeum konkuruje z innymi muzeami, ale również z ogrodami zoologicznymi, grammi internetowymi i centrami handlowymi.
- ❖ **GOOGLE, APPLE I AMAZON.** Na pewnym poziomie te firmy konkurują z każdym.

Bądź odważny. Otwarcie mów o swoich mocnych i słabych stronach. Gdy ludzie zobaczą, że mogą Ci wierzyć w kwestii Twoich słabych stron, będą bardziej skłonni, żeby Ci uwierzyć, kiedy opowiesz o swoich mocnych stronach.

## Nie daj się zwieść podchwytliwym pytaniom

Jeśli będziesz mieć szczęście, napotkasz na swojej drodze inwestorów, którzy będą Ci zadawać podchwytliwe pytania. Napisałem „szczęście”, ponieważ takie pytania świadczą o tym, że dany inwestor jest zainteresowany Twoją propozycją i ma spore doświadczenie. Dla Ciebie to jest okazja, żeby pokazać, że masz odpowiednie przygotowanie. Oto typowe podchwytliwe pytania i właściwe odpowiedzi na nie:

Podchwytliwe pytanie inwestora	Co chcesz powiedzieć	Co powinieneś powiedzieć
„Dlaczego pan sądzi, że ma pan odpowiednie kwalifikacje do prowadzenia tego startupu?”	„A dlaczego pan sądzi, że ma pan odpowiednie kwalifikacje do zarządzania kapitałem wysokiego ryzyka?”	„Dotychczas dobrze mi szło; doszedłem aż tak daleko. Jeżeli jednak kiedykolwiek zajdzie taka konieczność, jestem gotowy usunąć się na bok”.
„Czy widzi pan siebie w roli wieloletniego prezesa tego startupu?”	„Co w panu widzieli pańscy ograniczeni wspólnicy?”	„Moim głównym celem jest wprowadzenie naszego produktu na rynek. Zrobię wszystko, co będzie konieczne, żeby to osiągnąć — włącznie z usunięciem się na bok, jeżeli zajdzie taka potrzeba. Oto kilka kamieni milowych, po których osiągnięciu możemy zastanowić się nad taką zmianą...”
„Czy posiadanie pakietu większościowego w firmie jest dla pana bardzo ważne?”	„Zamierzam poświęcać tej firmie osiemdziesiąt godzin tygodniowo, żeby odniosła sukces, a pan mnie pyta, czy dla mnie jest ważne, jaką jej część posiadam?”	„Nie jest. Zdaję sobie sprawę z tego, że aby firma odniosła sukces, musimy mieć wspaniałych pracowników i wspaniałych inwestorów. Każdy musi wnieść w nią swój wkład. Zamierzam skoncentrować się na tym, żeby powiększyć to ciasto, a nie na tym, żeby zachować największą część dla siebie”.
„Jaka jest pańskim zdaniem najlepsza droga do osiągnięcia płynności finansowej przez pański startup?”	„Pierwsza oferta publiczna, która będzie miała rekordową wycenę na giełdzie”.	„Wiemy, że czeka nas dużo pracy, zanim w ogóle będziemy mogli marzyć o płynności finansowej. Zrobimy wszystko, co w naszej mocy, żeby nasza firma stała się dużym, niezależnym podmiotem odnoszącym spore sukcesy. Na razie ciężko pracujemy i robimy wszystko, co w naszej mocy, żeby to osiągnąć. Naszym wymarzonym celem jest pierwsza oferta publiczna — a także przejęcie przez jedną z następujących pięciu firm...”

## Złap jednego kota do worka

Istnieją dziesiątki sposobów na porzucenie kochanka i jeszcze więcej na odmówienie udzielenia wsparcia finansowego przez inwestora. Niestety inwestorzy nie lubią wprost i jednoznacznie informować o odrzuceniu danej propozycji; preferują oni technikę, którą można określić słowami „okaż duże zainteresowanie, a potem graj na zwłokę”.

Oto najbardziej popularne odpowiedzi (w szerokim tego słowa znaczeniu), które możesz usłyszeć:

- ❖ „Pańska firma jest na zbyt wczesnym etapie rozwoju. Zainwestujemy, jeśli pokaże nam Pan, że to ma szansę się rozkręcić”.
- ❖ „Pańska firma jest na zbyt późnym etapie rozwoju. Szkoda, że nie przyszedł pan do nas wcześniej”.
- ❖ „Jeżeli znajdzie pan głównego inwestora, chętnie dołączymy do konsorcjum”.
- ❖ „Nie mamy doświadczenia w tym sektorze”.
- ❖ „Mamy konflikt interesów z jedną z naszych obecnych firm”. (Zaufaj mi, gdyby sądzili, że mogą zarobić pieniądze na Twojej firmie, zrobiliby wszystko, żeby ten konflikt rozwiązać).
- ❖ „Podoba mi się pański pomysł, ale moi współnicy podeszli do niego sceptycznie”.
- ❖ „Musi pan nam udowodnić, że pańska technologia zyska na znaczeniu”.

W większości przypadków inwestorzy tak naprawdę chcą powiedzieć: prędzej piekło zamarnie. Zdarzają się jednak przypadki, gdy inwestorzy rzeczywiście są zainteresowani projektem, ale nie są jeszcze gotowi, aby się zaangażować. Od takich osób jesteś w stanie uzyskać kapitał, ale będzie to równie trudne jak zagonienie kotów do jednego stada.

Jeśli chcesz to osiągnąć, pamiętaj, że lepiej jest złapać jednego kota do worka niż zagonić kilka w pobliże celu. Oczywiście najlepiej, żeby ten kot był duży, piękny i znany, ale dobry będzie każdy, który nie jest Twoim krewnym. Inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka (podobnie jak nieszczęścia) chodzą parami.

---

**„Podtrzymywanie kontaktu w sytuacji,  
gdy nie posiadasz dowodów na to, że dokonałeś znaczących postępów,  
sprawi, iż Twój status zmieni się z »osoby wytrwałej« na »utrapieńca«.  
A nikt nie inwestuje w utrapieńców”.**

---

Zdobycie inwestora nie sprowadza się do przedstawienia mu obiektywnych, wymiernych i zachęcających informacji podczas prezentacji, a także w sposób pośredni poprzez osoby, które Cię polecają. Proces ten ma w dużym stopniu charakter emocjonalny, a nie analityczny. Inwestor, który dał Ci odpowiedź odmowną, nadal obserwuje Twoje ruchy:

- ❖ Czy dostarczyłeś mu odpowiedzi na pytania, na które nie umiałeś odpowiedzieć podczas prezentacji?
- ❖ Czy dostarczyłeś mu dodatkowe informacje, które jeszcze stanowią kolejne argumenty przemawiające za tym, żeby sfinansować Twoją firmę?
- ❖ Czy zaskoczyłeś inwestora, podpisując umowę z dużym klientem albo osiągnąjąc kamień milowy w krótkim czasie?
- ❖ Czy udało Ci się uzyskać wsparcie finansowe od innych znanych i cenionych inwestorów?

Tutaj wytrwałość naprawdę się opłaca. Dostarczaj inwestorowi aktualne, ważne informacje w ciągu kilku tygodni, a nawet miesięcy od pierwszej prezentacji, aby zagonić koty do stada. Jednak podtrzymywanie kontaktu w sytuacji, gdy nie posiadasz dowodów na to, że dokonałeś znaczących postępów, sprawi, iż Twój status zmieni się z „osoby wytrwałej” na „utrapieńca”. A nikt nie inwestuje w utrapieńców.

## Zatrudnij prawnika specjalizującego się w finansach przedsiębiorstw

Potrzebujesz prawnika, i to nie byle jakiego, tylko takiego, który na co dzień ma do czynienia z kontraktami dotyczącymi kapitału wysokiego ryzyka i finansowania firm na wczesnym etapie ich rozwoju. To oznacza, że nie możesz po prostu pytać o radę znajomego czy krewnego, który specjalizuje się w prawie cywilnym, karnym czy rodzinnym. Nie bądź głupi: gdybyś chorował na raka mózgu, nie udałbyś się na konsultację do dermatologa, dlatego więc miałbyś radzić się prawnika prowadzącego sprawy rozwodowe w sprawach związanych z finansowaniem przedsiębiorstwa?

Będziesz potrzebował porad prawnych w wielu sytuacjach, od szczegółowej analizy Twojej firmy po transfer pieniędzy. Jego pomoc będzie szczególnie ważna podczas pisania listu inwestycyjnego — dokumentu prawnego, który określa parametry inwestycji. Nasi znajomi z Wilson Sonsini Goodrich & Rosati stworzyli wspaniały generator listów inwestycyjnych o nazwie WSGR Term Sheet Generator, aby pomóc przedsiębiorcom lepiej zrozumieć treść tych dokumentów.

Generator zawiera 48 stron pytań. Już sama ta liczba świadczy o tym, jak złożony jest ten proces. To właśnie dlatego potrzebujesz doświadczonego prawnika. Widziałem wielu przedsiębiorców, którzy ryzykowali swoją sytuacją finansową i wydawali dziesiątki tysięcy dolarów na naprawienie błędu, jakim było udanie się po poradę do znajomego lub krewnego, żeby zaoszczędzić trochę pieniędzy.

## Buduj równoległe światy

Linearny charakter tej książki może skłonić Cię do refleksji, że pozyskiwanie kapitału — a także wszystkie inne działania związane z prowadzeniem firmy — to proces, który składa się z kolejnych, zdefiniowanych etapów, takich jak zebranie pieniędzy dzięki crowdfundingowi, zbudowanie prototypu, pozyskanie kapitału od aniołów biznesu, wejście na rynek, pozyskanie funduszy od inwestorów kapitału wysokiego ryzyka, zwiększenie skali działalności, wejście na giełdę i wreszcie zakładanie winiarni i kupowanie samochodów Tesla.

Tymczasem pozyskiwanie funduszy, podobnie jak całe prowadzenie firmy, jest procesem równoległym. Możesz w tym samym czasie prowadzić projekt crowdfundingowy, spotykać się z aniołami biznesu i inwestorami, a także prosić o pożyczkę rodzinę i znajomych. A to jest tylko jeden aspekt Twojej równoległej egzystencji, ponieważ jednocześnie budujesz prototyp, szukasz klientów, nawiązujesz współpracę oraz zatrudniasz i szkolisz pracowników.

Przyzwyczajaj się do tego. Taki styl życia sobie wybrałeś.

## Przewiduj przyszłość

Prawdopodobnie w chwili, gdy czytasz tę książkę, zacząłeś już zbierać fundusze albo masz za sobą rundę załączkową. Warto, abyś rozumiał, jak przebiega proces przyznawania kolejnych rund kapitału.

- ❖ **RUNDA ZAŁĄŻKOWA = SKWIERCZENIE.** To są pierwsze pieniądze z zewnątrz, jakie pozyskasz. Wielkość tej rundy określa się na 100 000 – 200 000 dolarów. Źródłem finansowania są znajomi, rodzina oraz anioły biznesu. Na tym etapie *sprzedajesz* marzenia, fantazje i złudzenia — innymi słowy: chodzi o to, aby zaczęło skwierczeć.
- ❖ **SERIA A = STEK.** W tej rundzie na scenę wchodzi inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka. Przyznają Ci kwotę w wysokości 1 – 3 milionów dolarów. Nie możesz już polegać na skwierczeniu, ponieważ masz do

czynienia z naprawdę dużymi pieniędzmi. Teraz Twój produkt musi przynosić zyski — innymi słowy: w tej rundzie chodzi o stek, a nie o skwierczenie. (Metaforę skwierczenia i steku zapożyczyłem od Bena Narasina).

- ❖ **SERIA B = STERYDY.** Stek jest smaczny. Klienci go kupują i zjadają. Teraz firma potrzebuje zastrzyku sterydów, aby osiągnąć magiczny pułap 100 milionów zysku rocznie. Musisz wykorzystać te pieniądze, żeby zwiększyć skalę swojej działalności. Na szczęście przedsiębiorcy nie mają obowiązku robienia okresowego badania moczu.
- ❖ **SERIA C = POCHLEBSTWA.** Jeżeli udało Ci się dotrzeć do tej rundy, to prawdopodobnie *nie potrzebujesz* już pieniędzy. Ta dodatkowa seria została stworzona tylko na wypadek, gdyby upadł system kapitalistyczny albo gdyby Google, Apple lub Amazon postanowiły dołączyć do Twojej firmy. Na tym etapie inwestorzy *kupują* — a nie Ty *sprzedajesz* — więc starają Ci się podlizać, żeby dostać kawałek zwycięskiego tortu.

## Wydawaj pieniądze tak, jakbyś miał już nic więcej nie dostać

Moja ostatnia rada dotyczy tego, co powinieneś robić, gdy już zdołasz zebrać potrzebne pieniądze, bez względu na to, jaka to będzie kwota. Wielu przedsiębiorców dostaje pieniądze po wielu miesiącach przymierania głodem i wtedy zaczynają wariować: kupują drogie meble, wynajmują duże powierzchnie biurowe w atrakcyjnych lokalizacjach, fundują wszystkim jedzenie i przejmują najlepszych pracowników dużych firm.

---

**„Najlepsze podejście to założyć,  
że już nigdy więcej nie dostaniesz pieniędzy”.**

---

Pamiętaj, że stąpasz po cienkim lodzie, jeśli pozwalasz, aby w Twojej głowie kiełkowały takie myśli:

- ❖ *Inwestorzy dali nam pieniądze, żebyśmy inwestowali, więc róbmy to.*
- ❖ *Jeśli nakarmimy naszych pracowników, nie pójdą na lunch i więcej czasu spędzą w pracy.*
- ❖ *Musimy teraz zbudować infrastrukturę, która będzie nam potrzebna, gdy firma rozwinie się tak, jak planujemy.*
- ❖ *Zawsze możemy zdobyć więcej pieniędzy.*



Najlepsze podejście to założyć, że już nigdy więcej nie dostaniesz pieniędzy. Czy tak się może zdarzyć? Oczywiście. Wystarczy, że nie uruchomisz sprzedaży w planowanym czasie albo nie zrealizujesz prognoz. Może być też tak, że inwestorzy stracą wiarę w Twój zespół albo skończą im się pieniądze. Musisz również wziąć pod uwagę możliwość wystąpienia kolejnego kryzysu gospodarczego albo pandemii. Nigdy nie wiadomo...

W dobrych warunkach każdy przedsiębiorca da sobie radę. Jednak tylko najlepsi przedsiębiorcy zdołają przetrwać w sytuacji, kiedy wszystko idzie nie tak. Gdybyś wiedział, że już nikt nie zainwestuje w Twój startup, jak wydałbyś pieniądze, które masz teraz?

## Pośmiejmy się

Na koniec tego rozdziału, żeby nieco rozluźnić atmosferę, opowiem Ci o kilku najbardziej niezwykłych prezentacjach, jakie miałem zaszczyt obejrzeć:

- ❖ Przekształcenie Izraela w park rozrywki dla pozostałych krajów Bliskiego Wschodu.
- ❖ Zbudowanie kopuły geodezyjnej nad Los Angeles. (Zapomniałem, czy jej celem miało być utrzymanie obecnego stopnia zanieczyszczenia w Los Angeles czy zapobieżenie jeszcze większemu zanieczyszczeniu tego miasta).
- ❖ Zbudowanie sterowca pełniącego funkcję powietrznego szpitala.
- ❖ Sprzedawanie działek na księżycu.
- ❖ Zbudowanie gigantycznego nadmuchiwanego żółwia, który będzie się unosił nad San Francisco i pełnił funkcję hotelu.
- ❖ Powiększanie piersi za pomocą hipnoterapii.
- ❖ Wyprodukowanie niewidzialnego samochodu — autor pomysłu zagroził jednocześnie, że jeśli żadna amerykańska firma nie sfinansuje jego pomysłu, sprzeda go Irakijczykom.
- ❖ Sprzedaż urządzenia, które można przypiąć do nosa, żeby się ogrzać.
- ❖ Drukowane kanapki.
- ❖ Stworzenie nowej światowej waluty (ta inwestycja miała kosztować bilion dolarów).

Jakkolwiek szalone wydają się te pomysły, dwa z nich zostały zrealizowane: drukarki 3D i Bitcoin!

## Uzupełnienie

### Minirozdział: Dziesięć największych kłamstw inwestorów kapitału wysokiego ryzyka

Inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka to prości ludzie: albo postanawiają w coś zainwestować i przekonują samych siebie, że intuicja ich nie zawiedzie (czyli dokładnie analizują sytuację startupu, który chcą wspomóc), albo dochodzą do wniosku, że dana inwestycja ich nie interesuje. Są prości, ale nie lubą mówić wprost, dlatego jeśli myślisz, że trudno jest uzyskać jednoznaczne „tak” od inwestora, spróbuj go zmusić, żeby powiedział Ci stanowcze „nie”.

Niestety przedsiębiorcy to też prości ludzie: jeżeli nie usłyszą stanowczego „nie”, dochodzą do wniosku, że odpowiedź brzmi „tak”. To dlatego tak często dochodzi do nieporozumień między inwestorami a przedsiębiorcami. Przedstawię Ci zatem dziesięć najczęstszych kłamstw inwestorów kapitału ryzyka. Mam nadzieję, że dzięki temu zrozumienie między tymi dwiema grupami wzrośnie.

1. „Możemy szybko podjąć decyzję”. Jasne, firma *mogłaby* szybko podjąć decyzję — w końcu nie ryzykuje własnymi pieniędzmi — ale nigdy tego *nie robi*, ponieważ jej właściciele nie są odważnymi, zadziornymi katalizatorami innowacji, za jakich się mają. Nie znoszą ryzyka podobnie jak większość przedstawicieli sektora finansowego i lubią iść za tłumem.
2. „Wasza firma mi się spodobała, ale moi współnicy są innego zdania”. Innymi słowy, po prostu „nie”. Mówiąc te słowa, sponsor stara się przekonać przedsiębiorcę, że on jest tym dobrym, mądrym facetem, który rozumie sytuację; nie można go obwiniać za to, że inni są głupsi. To tylko wymówka. Nie daj się zwieść, że tylko Twój rozmówca uwierzył w to, co robisz. Gdyby tak było, przekonałby resztę, że warto zainwestować w Twoją firmę.
3. „Jeśli pan przejmie dowodzenie, pójdziemy za panem”. Innymi słowy, „nie”. Jak mówi stare powiedzenie, gdyby babcia miała wąsy, to by była dziadkiem. Babcia nie ma wąsów, więc nie ma o czym mówić. Inwestor mówi po prostu: „Nie wierzymy w ten pomysł, ale jeśli przekona pan sekwoję, żeby przejęła dowodzenie, z radością dołączymy”. Innymi słowy, gdy przedsiębiorca nie będzie potrzebował już pieniędzy, inwestor z radością wesprze go finansowo. Oto, co naprawdę chciałbyś usłyszeć:

„Jeżeli pan nie przejmie dowodzenia, my to zrobimy”. Tak powiedziałyby ktoś, kto naprawdę wierzy w Twój pomysł.

4. „Proszę nam pokazać swoją przyczepność, a zainwestujemy”. Innymi słowy, „nie”. W rzeczywistości inwestor mówi: „Nie wierzę w pańską historię, ale jeśli zdoła pan udowodnić swoją rację, sprzedając swój produkt i osiągając wysokie zyski, być może pan mnie przekona. Nie chcę jednak mówić »nie«, ponieważ gdyby się okazało, że pańska firma to następcą Google’a, wyszedłbym na kompletnego frajera”.
5. „Chętnie dołączymy do innych inwestorów”. Chciwość inwestorów kapitału wysokiego ryzyka jest czymś tak oczywistym jak wschód słońca rano czy Kanadyjczycy grający w hokeja. W tej branży to oznacza mniej więcej tyle: „Jeżeli to jest dobra okazja, to chcemy w to wejść całkowicie”. Natomiast przedsiębiorca chce usłyszeć: „Chcemy dać panu całą rundę. Nie chcemy, żeby do tej inwestycji dołączyli inni”. Wówczas zadaniem przedsiębiorcy będzie przekonać ich, że inni inwestorzy mogą sprawić, iż ciasto, z którego chcą ukroić jak największy kawałek, urośnie, dzięki czemu będzie więcej do podziału.
6. „Inwestujemy w pański zespół”. To stwierdzenie jest niekompletne. To prawda, że inwestują w zespół, ale przedsiębiorca interpretuje to tak: „Nie zwolnimy pana. Dlaczego mielibyśmy to zrobić, skoro to właśnie pan zachęcił nas do tej inwestycji?”. Tymczasem inwestor chce powiedzieć coś zupełnie innego: „Będziemy inwestować w pański zespół tak długo, jak wszystko będzie dobrze szło. Jeśli jednak sytuacja się popsuje, zwolnimy pana, ponieważ nikt nie jest nie do zastąpienia”.
7. „Chętnie poświęcę panu swój czas”. To zdecydowane wyolbrzymienie, ponieważ inwestor już w tej chwili zasiada w dziesięciu zarządach. Dlatego przedsiębiorca powinien założyć, że inwestor będzie mógł mu poświęcić od 5 do 10 godzin miesięcznie —włączając w to zebrania zarządu. To wszystko. Pogódź się z tym. I postaraj się, żeby zebrania były jak najkrótsze!
8. „Warunki umowy są proste”. Warunki umowy nigdy nie są proste. Potrzebujesz doświadczonego prawnika finansowego (tutaj wujek Janek, który zajmuje się sprawami rozwodowymi, nie wystarczy), aby przeprowadził Cię przez meandry umowy i rozpoznał wszystkie pułapki.
9. „Możemy otworzyć dla pana drzwi firm, które są naszymi klientami”. To zdanie to podwójne kłamstwo. Po pierwsze, inwestor kapitału wysokiego ryzyka nie zawsze może to zrobić. Firma, która jest ich klientem, może go nie znosić, a wtedy ostatnie, czego by chciała,

to zostać przez niego poleconym. Po drugie, nawet jeśli inwestor *może* otworzyć dla Ciebie drzwi, Ty nie możesz oczekiwać, że firma, o której mówi, powierzy Ci swój MWWP.

10. „Lubimy inwestować na pierwszym etapie”. Inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka marzą o tym, żeby włożyć 1 milion dolarów w startup, który ma 2 miliony dolarów, i skończyć jako właściciel 33 procent następnego Google’a. Na tym polega inwestowanie na pierwszym etapie. Skąd wszyscy wiemy, że Google przyniósł wspaniały zwrot z inwestycji? Z tego samego powodu, z jakiego wszyscy znamy Michaela Jordana: Google, podobnie jak wybitni koszykarze, nie zdarza się zbyt często. Gdyby to były powszechne zjawiska, nikt by o nich nie pisał. Jeśli zastanowisz się nad tym, co tak naprawdę chciał powiedzieć inwestor, zrozumiesz, że jemu zależy na inwestowaniu w sprawdzone zespoły (na przykład w założycieli Cisco) ze sprawdzoną technologią (na przykład mającą szansę na Nagrodę Nobla) na sprawdzonym rynku (na przykład handel elektroniczny).

## FAQ

Jest to najdłuższy podrozdział z serii FAQ w tej książce. Jego długość świadczy o tym, jaki trudny jest proces pozyskiwania kapitału. W ramach całego rozdziału odpowiedziałem na najczęściej zadawane pytania związane z tym zagadnieniem, a tutaj zamieściłem te bardziej specjalistyczne.

### **P: Ile pieniędzy powinienem starać się zebrać?**

**O:** Odpowiedzi są dwie. Po pierwsze, możesz zebrać tylko tyle pieniędzy, ile potrzebujesz, żeby osiągnąć następny krok milowy — na przykład przejść z fazy prototypu do stworzenia produktu i wprowadzenia go na rynek. Uzasadnienie jest takie, że po osiągnięciu tego celu Twoja firma będzie wyceniana dużo wyżej, co z pewnością Ci pomoże zebrać następne pieniądze.

Po drugie, jeśli inwestorzy już teraz wyceniają Cię wysoko, to powinieneś przyjąć od nich wszystko, co Ci oferują. Wówczas Twoim celem będzie, aby już nigdy więcej nie potrzebować kapitału zewnętrznego. Dzięki temu będziesz mieć o jeden problem mniej.

Bez względu jednak na to, jaka jest wycena Twojej firmy, musisz zawsze pamiętać, że im więcej pieniędzy zbierzesz, tym więcej będziesz musiał ich oddać. Jeżeli na przykład słyszysz, że jakaś firma zebrała 50 milionów

dolarów, ta informacja ma dwie konsekwencje: po pierwsze firma zgromadziła bardzo duży kapitał, po drugie będzie musiała oddać 500 milionów dolarów, żeby zadowolić swoich inwestorów. To wywołuje dużą presję.

Prawdopodobieństwo, że inwestorzy będą Cię obsypywać pieniędzmi na początkowym etapie Twojej działalności jest niskie, dlatego w przypadku większości startupów trzeba pozostać przy odpowiedzi pierwszej: zbierz tyle pieniędzy, żebyś mógł osiągnąć następny krok milowy.

### **P: Jak mam wycenić swój startup?**

**O:** Kiedyś mówiłem, że każdy inżynier zatrudniony na pełen etat jest wart 500 tysięcy dolarów, a każdy absolwent studiów MBA jest wart 250 tysięcy dolarów (a sam mam MBA). Ludzie myśleli, że żartuję, choć wcale tak nie było.

Oto moja rada. Po pierwsze, to nie *Ty* robisz tę wycenę (chyba że założyłeś startup, który odrzuca inwestorów). W większości przypadków zajmuje się tym inwestor, a przedsiębiorca stara się podwyższyć tę kwotę. To się nazywa „negocjacje”.

Po drugie, informacje na temat wartości prywatnych firm są obarczone błędem. Nie możesz po prostu wziąć do ręki „Wall Street Journala” i sprawdzić ceny akcji danej firmy. Najlepsze, co możesz zrobić, to porównać swoją firmę z innymi o podobnym profilu.

Oto, jak przeprowadzić takie wyliczenie: Wyobraźmy sobie, że firma podobna do Twojej zebrała 3 miliony dolarów. Zazwyczaj startup musi oddać 20 – 25 procent swojej wartości w zamian za takie dofinansowanie. Jeśli 3 miliony dolarów to 20 – 25 procent, wówczas 100 procent stanowi kwota 12 – 15 milionów dolarów. To powinien być dla Ciebie punkt startowy, od którego możesz rozpocząć negocjacje.

Informacje na temat finansowania innych startupów możesz znaleźć na takich stronach jak *Mashable*, *TechCrunch* i *Verge*. Wilson Sonsini Goodrich & Rosati również publikują przydatny raport, który zawiera informacje na temat finansowania ich klientów.

I po trzecie, nie musisz być mistrzem matematyki, żeby wiedzieć, że warto zachować własność jak największej części swojego startupu. Jest jednak jeszcze druga strona medalu. A mianowicie liczy się to, ile są warte Twoje akcje, a nie to, jak dużą część firmy posiadasz na własność. Przykładowo dużo lepiej jest posiadać 0,001 procent Google’a niż 51 procent firmy wartej 10 milionów dolarów.

Dlatego nie próbuj na siłę zmaksymalizować wartości swojego startupu po to, żeby zminimalizować jego rozwodnienie będące nieuchronną konsekwencją pozyskiwania kapitału. Albo zarobisz więcej, niż kiedykolwiek marzyłeś, albo skończysz z niczym. To, ile jest warta Twoja firma, jest ważniejsze od tego, jaki procent własności pozostaje w Twoich rękach.

**P: Czy przedsiębiorca musi zaakceptować wycenę inwestora, który chce wesprzeć finansowo jego firmę?**

O: Bez względu na to, jaka jest jego pierwsza oferta, poproś o wycenę o 25 procent wyższą, ponieważ inwestor spodziewa się, że odrzucisz jego propozycję — prawdę mówiąc, jeśli tego nie zrobisz, możesz go odstraszyć, bo uzna Cię za marnego negocjatora. Dobrze byłoby mieć kilka argumentów przemawiających za tym, żeby Twoja wycena była wyższa — nie wystarczy informacja, że w tej książce kazano Ci odrzucić pierwszą propozycję inwestora.

Jednak pod koniec rozmów, gdy inwestor przedstawi rozsądną wycenę, weź pieniądze i uszykuj się do wyjścia. Wycena i posiadanie kilku dodatkowych punktów procentowych rzadko cokolwiek zmienia.

**P: Mam pewnego inwestora kapitału wysokiego ryzyka, który chce za-inwestować 5 milionów dolarów w moją firmę! Jaki wpływ będzie chciał on mieć na działalność firmy?**

O: Dopóki wszystko będzie szło zgodnie z planem, inwestor nie będzie ingerował w Twoją działalność. Spróbuj postawić się w jego sytuacji: jest członkiem zarządu w co najmniej dziesięciu firmach; co kwartał, a czasami nawet co miesiąc musi uczestniczyć w zebraniach tych zarządów; musi gromadzić pieniądze na inwestycje i na bieżąco informować około 25 inwestorów, dbając o ich dobre samopoczucie; każdego dnia musi rozważyć kilka ofert; i współpracuje z pięcioma innymi partnerami biznesowymi. On naprawdę nie ma czasu na nadzorowanie Twoich działań — zresztą, gdyby sądził, że Twoja firma wymaga dużego zaangażowania z jego strony, prawdopodobnie w ogóle by w nią nie zainwestował.

Ważniejsze pytanie brzmi inaczej: „Czego mogę się spodziewać po *dobrym* inwestorze kapitału wysokiego ryzyka?”. A oto odpowiedź: wymiany pomysłów przez pięć godzin miesięcznie, w trakcie których otworzy przed Tobą drzwi do potencjalnych klientów i partnerów biznesowych, a także przeprowadzi rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami na wysokie stanowiska w Twojej firmie.

- P: Jak mogę rozpoznać firmy rozporządzające kapitałem wysokiego ryzyka, które mają nowe fundusze, a jednocześnie są na tyle dojrzałe, żeby dostosować się do mojego planu osiągnięcia płynności finansowej?**
- O: Za dużo myślisz. Czas finansowania firmy rzadko jest istotnym czynnikiem. Możesz przekonać inwestora, że jesteś w stanie zarobić dla niego pieniądze, albo nie. Poza tym, to on wybiera Ciebie, a nie Ty jego, więc nie jesteś w stanie przewidzieć, kiedy osiągniesz płynność finansową.
- P: Jaka jest prawidłowa kolejność zgłaszania się do inwestorów: najpierw do tych z pierwszej ligi, potem do tych drugiej i tak dalej, czy na odwrót?**
- O: Znowu myślisz *za dużo*. Zgłaszaj się do każdej firmy, która Cię przyjmie. Po dziewięciu miesiącach ubiegania się o finansowe wsparcie przekonasz się, że wszystkie pieniądze wyglądają tak samo. Poza tym nie zawsze jest łatwo określić, którzy inwestorzy należą do pierwszej ligi, którzy do drugiej, a którzy do trzeciej.
- P: Jaka jest oczekiwana wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) w przypadku czołowych inwestorów, a jaka u tych mniej znanych? Jak wiążąca jest ta deklaracja?**
- O: Teraz już myślisz *zdecydowanie za dużo*. Przede wszystkim mało prawdopodobne jest, że jakkolwiek inwestor przyzna się, iż jego firma nie należy do czołówki. A nawet gdyby to zrobił, nie zaproponowałby swoim partnerom biznesowym i inwestorom: „Ponieważ jesteśmy mniej znaną firmą, weźmy tylko 10 procent”.

Wszyscy inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka spodziewają się wysokiego zwrotu z inwestycji w Twoją firmę, a nie takiego, który zmieści się w granicach średniej statystycznej (pamiętaj: inwestorzy wiedzą, że Twoja firma prawdopodobnie splajtuje). Ale Twoje pytanie pomija pewną ważną kwestię. Wprawdzie inwestycje wysokiego ryzyka są oceniane i porównywane ze sobą pod względem uzyskiwanej przez nie wewnętrznej stopy zwrotu, lecz sami inwestorzy nie oceniają poszczególnych przedsięwzięć w kategoriach potencjalnej wartości IRR.

Praktycznie rzecz biorąc, inwestorzy patrzą na przepływy pieniężne uzyskane z całości dokonanych inwestycji — to znaczy jeśli dzisiaj zainwestują 1 milion dolarów, jakiej kwoty mogą się spodziewać za cztery lub pięć lat (5 milionów dolarów oznaczałoby pięciokrotny zwrot)? Oczekiwania dotyczące zwrotu z inwestycji różnią się zależnie od rodzaju inwestora i sektora inwestycji, a nie od prestiżu firmy. W przypadku nowoczesnych

technologii znajdujących się dopiero w początkowych fazach rozwoju najlepiej jest przekonać inwestora, że może się spodziewać od pięciokrotnego do dziesięciokrotnego zwrotu zainwestowanych pieniędzy w ciągu 3–5 lat.

**P: Czy powinienem przyznać się do tego, że dotychczas sprzedaż naszych produktów była bardzo niska (albo nawet zerowa)?**

O: Tak, ale ja bym to ujął inaczej: to nie jest tak, że Twoje produkty nie cieszą się zainteresowaniem, lecz po prostu „masz wyjątkowo innowacyjny produkt, który znajduje się dopiero na początkowym etapie cyklu sprzedaży”. To właśnie dlatego im dłużej jesteś w stanie finansować firmę z własnych środków, tym lepiej.

**P: Czy powinienem przyznać się inwestorowi do tego, że to wszystko jest dla mnie nowe?**

O: Nie musisz, ponieważ to jest dla niego oczywiste. Dlatego równie dobrze możesz mu się do tego przyznać. Aby jednak osłodzić nieco tę gorzką prawdę, otocz się dyrektorami i doradcami, którzy mają odpowiednie doświadczenie. Poza tym daj inwestorowi wyraźnie do zrozumienia, że zawsze będziesz robić to, co jest dobre dla firmy, i jeśli zajdzie taka potrzeba, usuniesz się na bok — i zrób to, jeśli taka potrzeba rzeczywiście się pojawi.

**P: Jak często inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka rozmawiają ze sobą? Czy jeśli popełnię faux pas w rozmowie z jednym z nich, on wyzna to innym, zatruwając w ten sposób całą studnię, z której mam zamiar czerpać życiodajną wodę?**

O: Bardzo mało prawdopodobne jest, że inwestorzy będą rozmawiać akurat o Tobie, ponieważ i tak nie starcza im czasu na omówienie wszystkich nudnych spotkań z kolejnymi beznadziejnymi przedsiębiorcami. Musiałbyś zrobić coś wyjątkowo głupiego, żeby stać się tematem rozmów.

**P: Czy zanim zacznę ubiegać się o wsparcie finansowe, powinienem nawiązać współpracę z kancelarią prawną i biurem rachunkowym?**

O: To nie jest konieczne, ale warto mieć własnego prawnika z trzech powodów. Po pierwsze, wybierając kancelarię prawną, która specjalizuje się w inwestycjach i finansowaniu firm, pokazujesz wszystkim naokoło, że wiesz, co robisz. Po drugie, będziesz potrzebował doświadczonego prawnika, który pomoże Ci znaleźć inwestorów. I po trzecie, potrzebny jest



Ci również prawnik doświadczony w korporacyjnym prawie finansowym, który wykona dla Ciebie papierkową robotę związaną ze sprawami finansowymi. Biuro rachunkowe jest mniej ważne, ponieważ na tym etapie prawdopodobnie nie musisz jeszcze korzystać z jego usług.

**P: Czy lepiej jest poprosić o fundusze na realizację całego projektu, aż do momentu osiągnięcia płynności finansowej, czy zwrócić się o pieniądze na pierwszy rok albo na dwa lata?**

**O:** Ani jedno, ani drugie. Nie jesteś w stanie przewidzieć, czy w ogóle osiągniesz płynność finansową, a jeśli osiągniesz, to kiedy i ile pieniędzy będziesz potrzebować, zanim dotrzesz do tego punktu. Jednak tym, co chcesz dostać (i co inwestorzy chcą Ci dać), jest kapitał, dzięki któremu będziesz w stanie osiągnąć następny kamień milowy plus rezerwę, która wystarczy Ci na sześć miesięcy w przypadku opóźnień.

**P: Czy moja firma musi w pełni funkcjonować i przynosić zyski, żeby przyciągnęła kapitał inwestycyjny?**

**O:** Działalność inwestorów kapitału wysokiego ryzyka jest cykliczna — niektórzy powiedzieliby, że bulimiczna. W czasach „ucztowania” inwestorzy dają pieniądze każdemu, kto potrafi uruchomić PowerPointa. W czasach „oczyszczania” większość inwestorów postępuje bardzo ostrożnie i wybiera tylko takie firmy, które „w pełni funkcjonują i przynoszą zyski”.

Twoim zadaniem jest znaleźć takich inwestorów kapitału wysokiego ryzyka, którzy chętnie finansują niesprawdzone startupy. Jeżeli inwestor mówi Ci, że inwestuje tylko w sprawdzone firmy, to kłamie. W rzeczywistości ma on na myśli: „Nie podoba nam się ten pomysł, więc mówimy ci to, żeby cię spławić. Gdybyśmy byli przekonani do tego, co mówisz, zaryzykowalibyśmy z twoją firmą”.

**P: Czy istnienie wyraźnego lidera na moim rynku docelowym zmniejsza moje szanse na otrzymanie pieniędzy?**

**O:** Bez wahania mogę odpowiedzieć: „To zależy”. Jeżeli ta sytuacja ma miejsce na początku cyklu rozwoju rynku i wyraźnie widać, że rynek będzie wielki, możesz dostać pieniądze. Commodore był niekwestionowanym liderem na rynku komputerów osobistych, a mimo to wiele innych firm otrzymało wsparcie finansowe. Natomiast byłoby to trudne w dojrzałej, kapitałochłonnej branży — takiej jak motoryzacyjna.

To zależy również od inwestora. Niektórych inwestorów odstrasza fakt istnienia lidera na rynku. Inni traktują to jak dowód, że dany rynek istnieje, i postanawiają przejść pozycję lidera.

Trzeba się zastanowić nad jeszcze jedną rzeczą. Twoje pytanie dotyczyło wyłącznie pieniędzy. Jednak zdolność do pozyskiwania funduszy i zdolność do utrzymania się na rynku to nie to samo. Pomysł przejścia pozycji lidera na rynku może utrudnić Ci pozyskanie funduszy, lecz mimo to nadal możesz utrzymać się na rynku, więc nie pozwól, żeby negatywne odpowiedzi inwestorów Cię powstrzymały.

**P: Czy lepiej jest mieć kilku dużych inwestorów czy wielu mniejszych?**

O: Będziesz mieć dużo szczęścia, jeśli staniesz przed takim wyborem. Mniej inwestorów oznacza, że masz mniej relacji, o które musisz dbać. Poza tym pozyskanie większej liczby inwestorów może oznaczać, że w ich gronie znajdują się również ci mniej doświadczeni.

Istnieje jednak kilka ważnych powodów przemawiających za pozyskiwaniem dodatkowych inwestorów. Po pierwsze, większa liczba inwestorów oznacza więcej ludzi, którzy będą otwierali przed Tobą drzwi, pomagali Ci w rekrutacji nowych pracowników i zapewniali rozgłos Twojej firmie. Po drugie, kiedy będziesz potrzebować dodatkowego kapitału, warto mieć już podpisane umowy z kilkoma źródłami finansowania. I po trzecie, niebezpiecznie jest mieć tylko jednego inwestora, który będzie dyktował Ci warunki, gdy (nie „jeśli”) będziecie mieli odmienne zdanie w jakiejś kwestii.

**P: Czy jest to przyjęte (i rozsądne), żeby w umowie z aniołem biznesu zamieszczać klauzulę o wykupie, tak abym mógł odzyskać moje akcje, gdy będę już w stanie spłacić mu cały dług wraz z odsetkami?**

O: Możesz spróbować, ale nie jest to w dobrym guście. Anioły biznesu to nie są banki, które zarabiają na odsetkach. Ci ludzie inwestują w Twoją firmę w najbardziej ryzykownym okresie, dlatego powinni odnosić konkretne korzyści. Jeżeli zamieścisz w umowie klauzulę o wykupie, ściągniesz na siebie złą karmę — a początkująca firma potrzebuje bardzo dużo dobrej karmy.

**P: Czy obecni inwestorzy powinni uczestniczyć w prezentacjach, które przeprowadzam przed potencjalnymi inwestorami?**

**O:** Jeżeli potencjalny inwestor nie ma nic przeciwko temu, obecność osoby, która już finansuje Twoją firmę, jest zazwyczaj postrzegana pozytywnie: „Obecnym inwestorom zależy na tej firmie tak bardzo, że są gotowi przyjść na nasze spotkanie razem z przedstawicielami firmy”. Jeżeli Twój obecny inwestor jest znaną osobistością, koniecznie przyprowadź go ze sobą na prezentację.

**P: Co bardziej spodoba się inwestorom: koncepcja produktu przeznaczonego do wprowadzenia na sprawdzony rynek wart miliardy dolarów, na którym istnieje już kilku dużych graczy, czy pomysł na produkt, który stworzy nowy rynek, potencjalnie wart miliardy dolarów, gdzie na razie nie ma żadnej konkurencji?**

**O:** To zależy od inwestora. Niewielu inwestorów lubi inwestycje typu „nowy, wspaniały świat”; zdecydowana większość zachowuje się jak byki: biegną do stromego zbocza z głową skierowaną w dół, ponieważ reszta stada też tak robi. Pod pewnymi względami pozyskiwanie pieniędzy jest jak gra liczbowa: musisz przeprowadzić wiele prezentacji, żeby znaleźć jednego inwestora, który wypisze Ci czek. Nie możesz więc być wybredny.

**P: Na czym powinniśmy się bardziej skupić: na opowiadaniu o tym, jak nasz produkt uśmierza ból konsumentów, i na analizie konkurencji, czy na informowaniu o tym, że inwestorzy mogą uzyskać X procent zwrotu?**

**O:** Na tym pierwszym, nigdy na drugim. Nikt nie jest w stanie przewidzieć, kiedy i w jaki sposób osiągniesz płynność finansową. Jeśli będziesz próbował sporządzić taką prognozę, po prostu się wygłupisz.

**P: Kiedy przedsiębiorca powinien przestać zabiegać o pieniądze u określonego inwestora?**

**O:** Nigdy nie spotkałem się z tym, żeby przedsiębiorca wpłynął na cofnięcie negatywnej decyzji inwestora, kłócąc się z nim. Kiedy inwestor mówi „nie” (a może to uczynić na wiele sposobów, które przedstawiłem w liście kłamstw inwestorów), z godnością zaakceptuj jego decyzję.

Możesz jednak wrócić do niego, gdy będziesz mieć dowód — zakończenie prac nad produktem, pozyskanie prestiżowych klientów, zdobycie pieniędzy z innych źródeł, a także zbudowanie wspaniałego zespołu. Wytrwałość w połączeniu z dowodem przynosi efekty.

**P: Ile wynosi rozsądne wynagrodzenie, jakie powinien ustalić dla siebie prezes, tak aby jego wysokość nie odstraszyła inwestora?**

O: Trudno odpowiedzieć na to pytanie, podając konkretne liczby. Około roku 2014 dla startupów jest to prawdopodobnie 125 tysięcy dolarów rocznie. A oto odpowiedź, która lepiej przetrwa próbę czasu: prezes nie powinien zarabiać więcej, niż wynosi czterokrotność wynagrodzenia najgorzej opłacanego pracownika zatrudnionego na pełen etat.

**P: Anioły biznesu chcą, żeby przedsiębiorcy też coś dołożyli do tego interesu. Nie mam żadnych pieniędzy, które mógłbym zainwestować w moją firmę. Jak mam przezwyciężyć ten problem? Jakiego wkładu własnego oczekują od przedsiębiorców inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka?**

O: Zarówno dla inwestora kapitału wysokiego ryzyka, jak i dla anioła biznesu wkład własny przedsiębiorcy jest mile widziany, ale nie jest koniecznością. Niech Ci się nie zdaje, że jeśli Ty byłeś na tyle głupi, żeby zainwestować w jakieś marne przedsięwzięcie, inni inwestorzy pójdą Twoim śladem.

Jeśli sądzisz, że jedynym powodem, dla którego potencjalny inwestor odrzucił Twoją propozycję, było to, że nie masz wkładu własnego, mylisz się — nawet gdybyś go miał, i tak dostałbyś odpowiedź odmowną. Dużo ważniejsze jest, od jak dawna pracujesz nad produktem i jakich postępów dokonałeś.

I na odwrót: jeżeli inwestor zgodzi się wesprzeć Cię finansowo głównie dlatego, że Ty sam również zainwestowałeś w firmę, jest głupcem — a Ty nie chciałbyś takiego inwestora. Ponadto w większości przypadków będziesz mieć spory wkład własny w postaci wytężonej pracy nad przedsięwzięciem.

**P: Jeśli anioł biznesu zapyta mnie, jakiego zwrotu z inwestycji może się spodziewać, jaka będzie najlepsza odpowiedź?**

O: Najlepiej jest powiedzieć mu, że widocznie nie jest doświadczonym inwestorem, bo gdyby był, wówczas wiedziałby, iż nie warto zadawać pytania, na które nie ma odpowiedzi. Założę się jednak, że nie masz odwagi, żeby to zrobić. Zamiast tego więc poproś go, żeby przejrzał razem z Tobą prognozy finansowe, a następnie zapytaj go: „Jaki zwrot pańskim zdaniem jest realistyczny?”.

- P: Czy inwestorzy będą zainteresowani zwrotem w postaci podziału zysków albo wykupu akcji od założycieli firmy za 5 – 10 lat?**
- O:** Tylko wtedy, gdy inwestorem jest Twoja matka. Jeśli prowadzisz rozmowy z profesjonalnym inwestorem, zapomnij o ubieganiu się o pieniądze bez obietnicy sprzedaży akcji na giełdzie albo przejęcia firmy. Jeżeli natomiast masz do czynienia z aniołem biznesu, możliwe jest, że kieruje się kaprysem albo sympatią do Ciebie — wówczas płynność finansowa nie ma takiego znaczenia. Jednak możliwość podziału zysków i wykupu akcji firmy może zainteresować tylko nielicznych inwestorów.
- P: Jak można chronić pomysł przy założeniu, że niewielu inwestorów podpisze klauzulę o zachowaniu poufności?**

---

**„Implementacja to coś dużo trudniejszego  
— i to ona generuje dochody”.**

---

- O:** Masz rację: niewielu inwestorów podpisze taką umowę, a nawet gdyby to zrobili, zwykle wysłuchanie Twojego pomysłu jest już dopuszczeniem ich do tajemnicy. Nigdy jednak nie spotkałem się z sytuacją, żeby inwestor skopiował pomysł, o którym opowiedział mu przedsiębiorca.

Inwestorzy szukają ludzi, którzy potrafią wdrażać pomysły, a nie tylko na nie wpadać. Wymyślanie pomysłów jest proste. Implementacja to coś dużo trudniejszego — i to ona generuje dochody. Szczerze mówiąc, niewielu inwestorów potrafiłoby wdrożyć jakiś pomysł — właśnie dlatego są inwestorami... Ale to tylko mała dygresja.

Oto kilka ważnych uwag na temat stosowania klauzuli poufności:

Jeśli prosisz o podpisanie klauzuli poufności tylko po to, żeby ogólnie omówić pomysł, zapomnij o zakładaniu własnej firmy, ponieważ nie masz najmniejszego pojęcia, na czym to polega. Ktoś, kto jest gotowy podpisać klauzulę poufności tylko po to, żeby posłuchać o Twoim pomysle, nie jest inwestorem, którego szukasz.

Chętnie udostępniaj swoje podsumowanie biznesplanu i prezentację w PowerPointcie. Te dokumenty powinny skusić inwestorów do podjęcia kolejnego kroku. Nie powinny jednak wyjawiać Twoich największych sekretów.

Poproś inwestora o podpisanie klauzuli poufności, jeżeli jest zainteresowany Twoim pomysłem i chce zapoznać się z nim na bardziej szczegółowym poziomie (mam tu na myśli na przykład kod źródłowy albo szczegóły na temat jakiegoś technicznego rozwiązania). Inwestor zazwyczaj chce poznać te informacje na etapie badania Twojej firmy. Sensownie jest poprosić go o podpisanie klauzuli poufności również na tym etapie.

Kiedy zdobędziesz patent, możesz bezpiecznie rozmawiać o swoich tajnych składnikach w ramach klauzuli poufności — chociaż oczywiście musisz liczyć się z tym, że w przypadku naruszenia praw patentowych nie będziesz mieć czasu ani środków na procesy. Najlepszą ochroną pomysłu jest jego wspaniała implementacja.

**P: Kiedy powinienem przestać negocjować lepsze warunki (albo szukać lepszego inwestora) i przyjąć to, co mi oferują?**

**O:** Warto zakończyć negocjacje i poszukiwania, gdy nie jesteś w stanie opłacić wszystkich pracowników. Jeśli oferują Ci do 20 procent tego, o co się ubiegałeś, przyjmij to. Skoncentruj się na budowaniu firmy, a nie na negocjowaniu najlepszych możliwych warunków umowy. Na dłuższą metę to, ile będziesz zarabiać, będzie zależało od jakości Twojej firmy, a nie od umowy, którą podpisałś wiele lat wcześniej z inwestorem.

**P: O co powinienem najbardziej się martwić: o utratę kontroli nad spółką, o prawdziwe potrzeby firmy czy o kwotę, jaką jest gotowy przyznać mi inwestor?**

**O:** Oto właściwa kolejność: prawdziwe potrzeby Twojej firmy, kwota, jaką chce Ci przyznać inwestor, i dopiero na samym końcu utrata kontroli nad spółką.

## Zalecana lektura

Stross R.E., *eBoys: The True Story of Six Tall Men Who Backed eBay, Webvan, and Other Billion-Dollar Start-Ups*, Crown Business, New York, 2000.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**



Początek to niezwykle delikatna chwila. Początkiem może być słowo, myśl, marzenie. Od tego, jak rozpoczniesz, zależy bardzo wiele, a błędów popełnionych o świecie być może nie uda Ci się naprawić do zachodu słońca. Gdy się zaczyna, trzeba wiedzieć, co chce się zrobić, dlaczego, w jaki sposób, z kim, kiedy i jakim kosztem. Innymi słowy, ten delikatny początek trzeba wzmocnić przemyślanym planem. Zasadę tę stosuje się do wszystkiego: pomysłu, zadania, związku czy... własnego biznesu.

Trzymasz w ręku nowe, poprawione i uaktualnione wydanie książki legendy, klasyki wpisującej się w kanon sztuki biznesu. Właściwie to jest zupełnie nowa książka, ale wciąż napisana z myślą o tych, którzy zaczynają, którzy są na początku drogi do czegoś wielkiego. Dzięki niej łatwiej i skuteczniej zrealizujesz to, co sobie postanowiłeś: zadanie, projekt, przedsięwzięcie, marzenie. Dzięki niej ta niezwykle wrażliwa chwila, jaką jest początek, zainspiruje Cię do skutecznego działania.

Uniknij błędów tak często popełnianych przez innych. Dowiedz się:

- czym jest koncepcja i dlaczego musi być dobra
- co zrobić, aby od początku podążać w kierunku sukcesu
- jak stać się świetnym przywódcą najlepszego zespołu
- jak zdobyć kapitał
- jak zbudować sieć współpracy biznesowej
- jak odnieść sukces i jednocześnie zmieniać świat na lepszy i piękniejszy

**NIE BÓJ SIĘ SUKCESU. PRZYGOTUJ SIĘ... I ZACZYNAJ!**

**Guy Kawasaki** — gwiazda biznesu i autor inspirujących książek dla przedsiębiorców. Współpracował z Apple, był też doradcą specjalnym dyrektora generalnego oddziału Motoroli w Google. Jest również współzałożycielem Alltop.com i partnerem Garage Technology Ventures. Ukończył Uniwersytet Stanforda, a dyplom MBA zdobył na UCLA. Mieszka z rodziną w Dolinie Krzemowej.

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: 40816



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 44,90 zł

ISBN 978-83-283-1577-8



9 788328 315778