

CO FOUNDER WIEDZIEĆ POWINIEN



Autorzy

Wojciech Dziewit/Hagen Comm
Magdalena Jagieło
Paulina Król

Projekt

Mariola Figura

DTP

Dariusz Matuszewski

Wydawca

Startup Poland
kontakt@startuppoland.org

**Publikacja bezpłatna
dostępna na stronie:**

www.startuppoland.org

Co founder wiedzieć powinien



Co founder wiedzieć powinien

Założenie startupu wydaje się proste – wystarczą dobry pomysł oraz determinacja w jego wdrażaniu i sukces gotowy. Niestety, nie jest to takie oczywiste, a sukcesy odnoszone przez founderów wymagają nie tylko pomysłu i pracowitości, lecz także umiejętnego poruszania się w startupowym ekosystemie, bez którego raczej nie da się skalować najlepszych nawet pomysłów. Niezbędne jest zazwyczaj wsparcie, zarówno finansowe, jak i merytoryczne, różnego rodzaju podmiotów funkcjonujących na tym rynku.



Najlepsza walidacja product-market fitu? Przychody i właściwy model cenowy!

Badanie wśród 1,5 tys. startupów pokazało, że średnio w ciągu roku poświęcamy trzy razy więcej czasu na zakup materiałów biurowych (kawa, spinacze, papier toaletowy) niż na tworzenie modelu cenowego...

Stworzenie efektywnej strategii cenowej ma kluczowe znaczenie dla sukcesu każdej firmy. Doświadczenie pokazuje, że dotyczy to szczególnie spółek technologicznych na wczesnym etapie rozwoju, które wyznaczając ceny, tworzą swoistą kotwicę oczekiwań dla klientów.

Najważniejsza rada Marca Andreessena: „Podnieś ceny”

W książce *Narzędzia tytanów* Tim Ferris pyta Marca Andreessena, jednego z najbardziej znanych inwestorów VC, założyciela Andreessen-Horowitz, jakie hasło umieściłby na billboardzie z najważniejszym przekazem dla funderów? Odpowiedź brzmi: „Podnieś ceny!”. „Głównym tematem, jaki pojawia się w firmach, które mają problemy z przetrwaniem, jest pobieranie zbyt niskich opłat za produkty. W Dolinie Krzemowej pokutuje przekonanie, że najlepszym sposobem na odniesienie sukcesu jest dyktowanie jak najniższych cen, zgodnie z założeniem, że kiedy produkt jest tani, wszyscy mogą go kupić i rosą obroty

firmy. Tymczasem raz za razem obserwujemy przedsiębiorstwa upadające pod ciężarem tej filozofii, ponieważ stają się „zbyt wygłodniałe, by się najeść” (too hungry to eat). Nie zarabiają na produkcie wystarczająco dużo, by pozwolić sobie na zatrudnienie profesjonalnej kadry sprzedażowej i marketingowej, bez której trudno w ogóle znaleźć klientów. Czy twój produkt naprawdę jest taki dobry, skoro ludzie nie są gotowi więcej za niego zapłacić? (Timothy Ferriss, *Narzędzia tytanów. Taktyki, zwyczaje i nawyki milionerów, ikon popkultury i ludzi wybitnych*, Warszawa 2017)

Czy Twój model cenowy jest spójny z Twoją „north star metric”?

Zły model cenowy zabije Twój biznes, a dobrze przemyślana strategia cenowa może pomóc w osiągnięciu krótko- i długoterminowych celów. Model cenowy jest świetnym narzędziem ułatwiającym (albo utrudniającym) osiągnięcie NSM.

Najprostsza strategia cenowa: 10-5-20

Nie ma jednej strategii cenowej, która sprawdza się we wszystkich przypadkach. Ale jak ktoś domaga się uniwersalnego rozwiązania, proponuję zasadę 10-5-20.

1. Twój produkt musi dostarczać 10 razy więcej wartości klientowi, niż kosztuje.
2. Podnoś ceny o 5 proc. do momentu, gdy 20 proc. Twoich klientów będzie rezygnować z zakupu, bo „jest za drogo”.

Dr Maciej Kraus
Pricing Guru
Partner
Movens Growth Equity



Dobry pomysł to dopiero początek

Oczywiście nowatorski pomysł lub znalezienie niszy, w której brakuje jakiegoś narzędzia, to dobry start, jednak nie zawsze są niezbędne, aby zbudować własny biznes start-upowy. Wielu founderów *de facto* nie wymyśla zupełnie nowych, nieistniejących wcześniej rozwiązań, tylko np. ulepsza te już oferowane przez konkurencyjne podmioty albo daje jakąś wartość dodaną, oczekiwaną przez użytkowników danego rozwiązania.

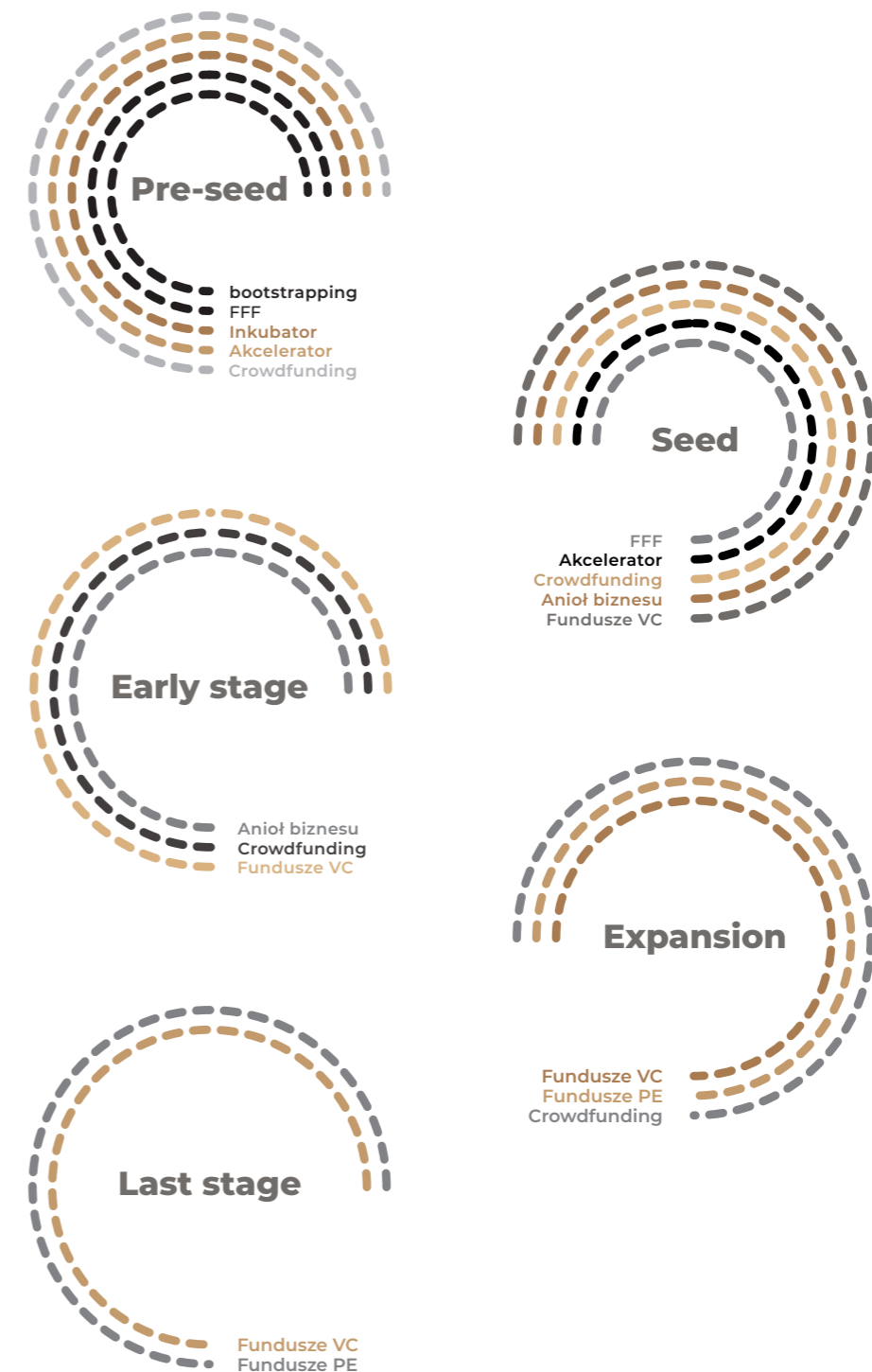
Zanim zaczniemy wdrażać nasz pomysł w życie, co wiąże się najczęściej z poniesieniem pierwszych kosztów, warto dokładnie przyjrzeć się sektorowi, w którym mielibyśmy funkcjonować. Weryfikacja rynku – zapoznanie się z działaniami bezpośredniej konkurencji czy szerszego otoczenia biznesowego, sprawdzenie, jakie są realne potrzeby i oczekiwania potencjalnych klientów, próba odpowiedzenia sobie, czy istnieje zapotrzebowanie na dany produkt lub usługę – to kluczowy pierwszy krok. Bez niego trudno jest ocenić opłacalność całego przedsięwzięcia. Warto też już na tym pierwszym etapie spróbować oszacować koszty jego realizacji, a co za tym idzie ocenić, jakiego rzędu finansowanie będzie nam niezbędne, aby wystartować. Trzeba jednak pamiętać, iż ryzyko, że usługa nie spotka się z zainteresowaniem rynku, występuje zawsze i czasem jest nieuniknione, wymuszając np. całkowitą zmianę filozofii działania na dalszym etapie rozwoju start-upu.

MVP (Minimum Viable Product) to narzędzie warte zastosowania na pierwszym, koncepcyjnym etapie tworzenia start-upu. MVP pomaga przetestować, czy warto kontynuować pracę nad danym rozwiązaniem w obecnym kształcie, czy dokonać tzw. pivotu, czyli przemodelowania pomysłu i zmiany formuły działania. Warto pamiętać, że nasz produkt lub usługa nie muszą być wcale idealnym rozwiązaniem na tym etapie. Wręcz przeciwnie – tworzymy produkt o minimalnych parametrach i testujemy go na „żywym” organizmie. Dzięki temu mamy szansę pozyskać informacje zwrotne od realnych użytkowników, co z kolei pomoże nam wyeliminować wady, o których wcześniej nie wiedzieliśmy, i znaleźć pole do dalszego rozwoju, np. potrzebę dodania jakiejś funkcjonalności itp.

Pierwszy etap działania start-upu powinien umożliwić wstępne skalowanie działalności. Zanim to jednak nastąpi, founderzy powinni zdefiniować sposoby na pozyskanie klienta, a tym samym znaleźć kanały dotarcia do swoich grup docelowych. Niezbędny jest research miejsc i optymalnych sposobów komunikacji, aby potencjalni klienci mogli o naszym rozwiązaniu usłyszeć i je przetestować. Tu kluczowy jest również model biznesowy, który chcemy zastosować (np. B2B, B2C, Saas, Marketplace itd.).

To właśnie moment, w którym można pozyskać pierwsze kontakty i relacje z użytkownikami. Warto więc optymalizować działania i szukać najefektywniejszych sposobów dotarcia. Bazując na danych i konkretnych liczbach, można zacząć pracę nad pierwszym modelem biznesowym dla swojego start-upu, wpisując w niego zdefiniowane KPI (kluczowe wskaźniki efektywności).

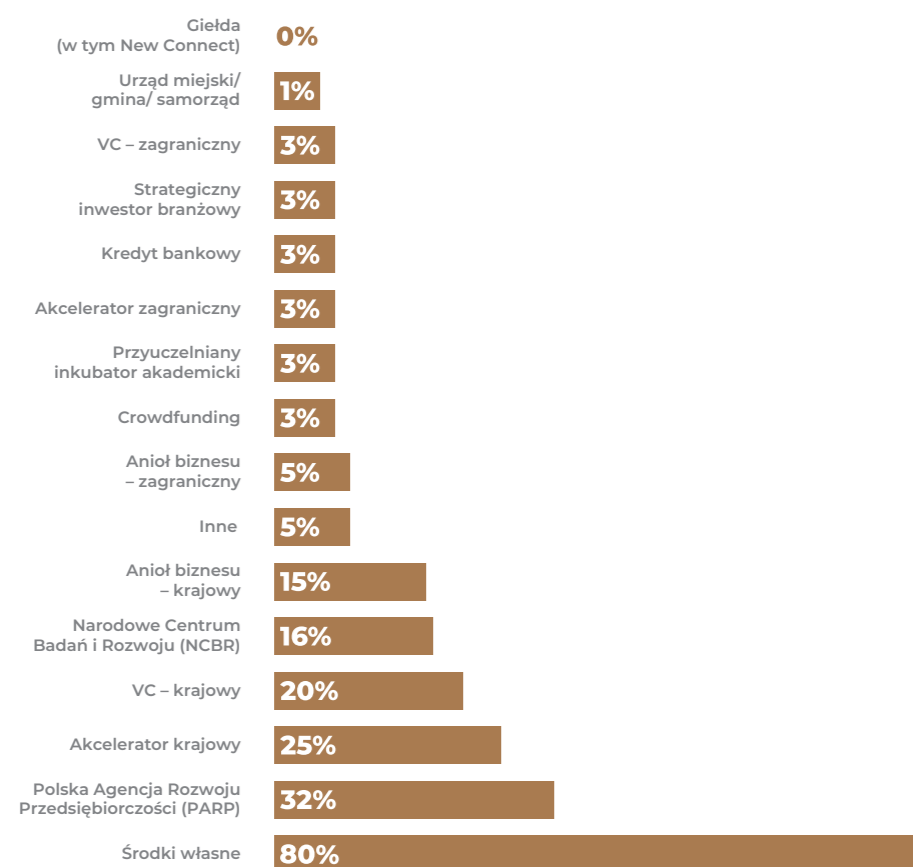
FINANSOWANIE STARTUPÓW – FAZY



Faza pre-seed i seed

Przejsie tych wstepnych etapow bedzie znaczącym ułatwieniem dla pozyskania inwestora. Jednak nie wszyscy się na to decydują i w tej wczesnej fazie bazują wyłącznie na własnym kapitale. Faktycznie, w badaniu zrealizowanym pod koniec ubiegłego roku, aż 80 proc. founderów wskazywało, że do tej pory korzystali oni ze środków własnych, czasem uzupełniając je zewnętrznymi źródłami.

Z jakich źródeł kapitału do tej pory korzystaliście?



Źródło: Raport Polskie Startupy 2020

Finansowanie wewnętrzne pozwala na funkcjonowanie i rozwijanie startupu za pośrednictwem zysków, które zostają w firmie. Niestety, zyski startupów na początkowym etapie są zazwyczaj minimalne lub żadne. Jedną z form finansowania wewnętrznego jest tzw. **bootstrapping**, czyli prowadzenie startupu bez angażowania środków z zewnątrz i ścisłym regulowaniem podejścia do generowania kosztów – bazując często na darmowej pracy founderów.

Korzystanie z oszczędności własnych, przyjaciół lub rodziny ma zazwyczaj charakter krótkoterminowy, jednak zdarza się, że startup funkcjonuje w ten sposób nawet przez kilka lat, zanim rozpocznie rozmowy z potencjalnym zewnętrznym inwestorem. Ten etap czasem określa się mianem **FFF (family, friends, fools)** – rodzina, przyjaciele i naiwni, czyli osoby, które wierzą w powodzenie przedsięwzięcia już na najwcześniejszym etapie.

Jeśli działalność ma się dynamicznie rozwijać, wymaga najczęściej nakładów, którymi founderzy raczej nie dysponują. Zmuszeni są więc do sięgnięcia po **finansowanie zewnętrzne**. Na szczęście jest co najmniej kilka ścieżek, które można obrać, w zależności od skali potrzeb, preferencji i etapu rozwoju. Te różne fazy rozwoju startupu mają kluczowe znaczenie, jeśli chodzi o wybór ścieżki finansowania – na każdym etapie potrzeby są inne.

Akcelerator czy inkubator?

Zarówno akceleratory, jak i inkubatory wspierają startupy zazwyczaj w fazie seed, choć zdarza się również, że inkubator włącza się już na etapie pre-seed. Profil działalności obu jest podobny, ale nie powinno się ich traktować identycznie. Celem inkubatora jest przede wszystkim wsparcie merytoryczne i praktyczne – może to być np. wsparcie mentora, pomoc w kwestiach księgowych, prawnych, czasem udostępnienie sprzętu czy przestrzeni coworkingowej lub laboratoryjnej. Inkubatory mogą też pomóc w wypracowaniu MVP. Istotną korzyścią z inkubacji jest także networking, który może przynieść realne korzyści w przyszłości. Inkubatory udzielają także pomocy w pozyskaniu finansowania, jednak same raczej nie inwestują w startupy.

Akceleratory również zapewniają podobne wsparcie merytoryczne, natomiast w przeciwieństwie do inkubatorów, gdzie nie ma sztywno określonych ram czasowych, programy akceleryjne trwają krótko i są bardzo intensywne. Z tego też powodu startupy biorące w nich udział znajdują się na nieco dalszym etapie rozwoju, niż ma to miejsce w inkubatorach. Muszą też spełniać ściśle określone kryteria oraz posiadać już konkretny biznesplan, czego nie wymaga się w inkubatorze. Akceleratory mogą także zainwestować w startup, w zamian obejmując udziały w spółce lub udzielając pożyczki.

System inkubatorów i akceleratorów najsprawniej funkcjonuje w Stanach Zjednoczonych. W Polsce jest to zdecydowanie mniejsza skala działalności. Istnieją też – także w naszym kraju – podmioty łączące cechy akceleratora i inkubatora w jednym. Wsparcie akceleratora nie oznacza, że wcześniej startup musiał skorzystać ze wsparcia inkubatora. Często jednak bywa, że startupy przechodzące przez fazę inkubacji wchodzą płynnie w program akceleryjny. Inkubatory powstają też często na uczelniach wyższych, skupiając się

na wspieraniu pomysłów tworzonych przez studentów, doktorantów czy pracowników bądź absolwentów uczelni.

Crowdfunding to finansowanie społecznościowe. Grupa osób wpłaca najczęściej niewielką kwotę, która ma wspomóc realizację projektu. Jak pokazały dane Startup Poland, crowdfunding nie jest jeszcze często wybieraną przez polskie startupy formą finansowania (3 proc. startupów wskazało, że skorzystało z tej metody finansowania). Wejście na polski rynek najbardziej popularnej, amerykańskiej platformy crowdfundingowej Kickstarter pokazuje jednak, że istnieje nadal potencjał na naszym krajowym rynku. Od paru lat dostępne są także inne, polskie rozwiązania oferujące taką usługę, np. Beesfund, Polakpotrafi.pl czy wspieram.to.

Największą zaletą crowdfundingu jest to, że przy okazji procesu gromadzenia funduszy pozwala już na bardzo wczesnym etapie zebrać informacje zwrotne pokazujące, czy nasz produkt lub usługa spotyka się z zainteresowaniem szerszej społeczności – potencjalnych klientów. Trzeba jednak pamiętać, że kampanii crowdfundingowej, aby odniosła sukces, musi towarzyszyć duże zaangażowanie founderów i opracowanie przekonującej strategii komunikacji z donatorami. Umiejętne wykorzystanie crowdfundingu wymaga zatem umiejętności i doświadczenia w zarządzaniu i marketingu.

We wczesnej fazie rozwoju spółki najczęściej wykorzystuje się tzw. **crowdfunding donacyjny**, który jest bardziej elastyczny dla founderów. Na późniejszych etapach popularny jest również **crowdfunding udziałowy**, gdzie oferuje się udziałowcom część zysków z przedsięwzięcia.

Anioły biznesu

Anioł biznesu inwestuje zazwyczaj własny kapitał, dając również wsparcie merytoryczne, co ma na celu skalowanie firmy i wzrost jej wartości, a co za tym idzie – partycypowanie w zyskach. Anioły biznesu nie stanowią zwartej grupy – zakres ich zaangażowania, czy to finansowego, czy wsparcia w innych obszarach, może być bardzo różny. Najczęściej wejście anioła biznesu jest ostatnim krokiem przed kolejnymi, większymi rundami, w których pojawiają się już fundusze. Poza wsparciem finansowym zajmują się one także doradztwem strategicznym, udostępniają startupom dostęp do własnych, unikalnych nieraz, sieci kontaktów. W zamian obejmują przeważnie pakiet udziałów w kapitale spółki, choć zdarzają się sytuacje, szczególnie na wcześniejszych etapach rozwoju, że moment objęcia udziałów jest odsuwany w czasie – taki inwestor udziela pożyczki na wczesnym etapie, z możliwością jej zamiany na udziały w przyszłości, kiedy wycena spółki będzie wyższa.

Inwestycje aniołów biznesu nie przekraczają najczęściej kilkuset tysięcy złotych. Co istotne, takich inwestorów może być równocześnie kilku. Oczywiście wielkość takiej inwestycji może się różnić, w zależności od strategii obranej przez danego anioła. Różny bywa także stopień zaangażowania w bieżącą działalność spółki – czasem jest ono bardzo znaczące, a czasami jedynie śladowe.

To, co odróżnia anioła biznesu od funduszy VC, to nieco mniej formalna ścieżka procesu transakcji. Tu, podobnie jak w czasie rozmów z funduszami, niezbędne jest przygotowanie teasera inwestycyjnego – dokumentu będącego (obok prezentacji pitchdeck) kluczowym w procesie ubiegania się o inwestora. Z jednej strony nie musi on być aż tak szczegółowy, jak w przypadku rozmów z VC, z drugiej powinien być jednak możliwie zindywidualizowany pod konkretnego inwestora. Aniołowie często koinwestują z funduszami i są obecni także w kolejnych rundach.

Proces due diligence jest tu również mniej drobiazgowy i bardziej elastyczny, niż ma to miejsce w czasie rozmów z funduszem. Czasami taki inwestor decyduje się od razu na rozpoczęcie procesu inwestycyjnego. W przypadku aniołów biznesu często nie musi być także szczegółowych zapisów dotyczących momentu i formy exitu.

Serie A, B

Kiedy startup przejdzie fazę seed, dysponuje już zazwyczaj produktem i oferuje go pierwszym klientom. To dobry czas na przeprowadzenie rund inwestycyjnych.

Seria A to moment, w którym dany produkt lub usługa są udoskonalane przez startup. Dopracowuje on sobie strukturę funkcjonowania w każdym aspekcie – obsługi klientów, procesów sprzedażowych, rozliczeń finansowych, działań produkcyjnych, technologicznych, R&D itd. Ta faza wymaga już znacznie większych nakładów finansowych – to właśnie najczęściej etap, w którym pojawiają się **fundusze venture capital**, choć czasami także w tej rundzie korzysta się jeszcze ze wsparcia inwestorów branżowych czy aniołów biznesu.

Fundusze VC inwestują zazwyczaj średnio- lub długoterminowo – przeważnie są to minimum 3 lata, a częściej 5 czy nawet 10 lat. Im wcześniejsza faza rozwoju startupu, tym większe ryzyko dla funduszu. Każda kolejna seria – a co za tym idzie, kolejny etap rozwoju spółki – powoduje, że to ryzyko się zmniejsza – daje zatem szansę na zebranie większej kwoty.

Zasada działania inwestycji VC jest podobna jak u anioła biznesu. O ile jednak w przypadku inwestora indywidualnego to on sam często staje się mentorem i doradcą dla founderów, o tyle przy zaangażowaniu funduszu VC

startup dostaje wsparcie całego zespołu doradców, wspomagających firmę merytorycznie w zakresie zarządzania, finansów czy aspektów prawnych. Fundusz oferuje również pomoc związaną z promocją i marketingiem.

Podobnie jak seria A, seria B jest także najczęściej finansowana ze środków VC. Druga runda umożliwia skalowanie biznesu i np. wejście na zagraniczne rynki. Szeroka ekspansja jest zazwyczaj kolejnym krokiem na drodze rozwoju startupu. Seria B jest fazą, która umożliwia skalowanie biznesu. Finansowanie serii B pozwala przygotować się również na intensywną i szeroką biznesową ekspansję.

Serie C, D

Kolejne rundy finansowe następują w fazie intensywnego rozwoju – akwizycji i dalszej ekspansji. Na tym etapie spółka jest już bardzo dobrze rozwinięta i czasem zamiast kolejnych rund decyduje się już na debiut giełdowy (IPO). W tej fazie inwestorami często są **fundusze private equity**. O ile fundusze VC inwestują w spółki innowacyjne, na wcześniejszym etapie, ponosząc większe ryzyko inwestycyjne, o tyle fundusze PE koncentrują się na firmach znacznie dojrzałych, posiadających już dłuższą historię biznesową, co z kolei oznacza mniejsze ryzyko inwestycyjne, ale także mniejszy zwrot z inwestycji.

Exit

Wyjście z inwestycji w startup to naturalna konsekwencja inwestycji dokonanej czy to przez anioła biznesu, czy też fundusz. Inwestor odzyskuje wtedy kapitał zainwestowany w spółkę – czasem z zyskiem, czasem ze stratą. Nie wszystkie w końcu osiągają sukces – inwestycje VC mają ryzyko wpisane w swoje DNA. Istnieje kilka możliwości exitu: sprzedaż udziałów inwestorowi branżowemu (**akwizycja – M&A**), sprzedaż innemu inwestorowi finansowemu, **wykup menedżerski (MBO)** lub wejście na giełdę (IPO), czyli sprzedaż udziałów w ofercie publicznej.

To, jaka ścieżka exitu zostanie wybrana, zależy przede wszystkim od skali sukcesu lub porażki danego przedsięwzięcia i od ogólnej sytuacji gospodarczej w danym momencie czy też giełdowej koniunktury.



Venture Debt wkracza do Polski. Alternatywa dla funduszy VC

Wraz z rozwojem polskiego rynku Venture Capital przed przedsiębiorcami pojawiają się dodatkowe możliwości pozyskiwania kapitału na rozwój swoich firm. Już od kilku lat, oprócz dobrze znanych instrumentów w postaci finansowania equity, coraz częściej spotykane są również produkty finansujące startupy poprzez dług, w tym fundusze Venture Debt.

W Stanach Zjednoczonych Venture Debt już od lat jest jednym z głównych źródeł finansowania startupów. Szacuje się, iż około 15 proc. całkowitego finansowania VC w Stanach stanowią fundusze typu Venture Debt (tj. ponad 20 mld dolarów rocznie), a odsetek ten rośnie zdecydowanie z roku na rok. Podobnie sytuacja wygląda w Europie, gdzie według różnych szacunków, mniej więcej 5 proc. wszystkich inwestycji VC w regionie stanowi Venture Debt. Ze względu na niewielką liczbę startupów na dalszym etapie rozwoju (seria A i kolejne) Polska oraz Europa Wschodnia do niedawna były pomijane przez fundusze oferujące tego typu rozwiązania. Wraz z dynamicznym rozwojem polskiego ekosystemu sytuacja uległa zmianie i na rynku pojawiają się zarówno fundusze z Europy Zachodniej, jak i lokalne fundusze wyspecjalizowane w regionie.

Dlaczego Venture Debt zdobył taką popularność w świecie venture? Przede wszystkim poprzez finansowanie dłużne zarówno założyciele, jak i inwestorzy w danej spółce są w stanie znacząco ograniczyć rozwodnienie swoich udziałów, które jest nieodzownym elementem pozyskiwania kolejnych rund finansowania. Kolejną zaletą rozwiązania jest możliwość odłożenia w czasie momentu kolejnej rundy i tym samym zyskanie więcej czasu na zdobycie następnych klientów oraz zwiększenie wyceny samej firmy. Dodatkowo, sam proces pozyskania takiego finansowania jest zwykle mniej wyczerpujący niż przy okazji inwestycji typu equity. Należy jednak pamiętać, iż finansowanie Venture Debt oraz equity nie stanowią dla siebie konkurencji, a jedynie uzupełnienie. Odpowiedni miks obu produktów pozwala założycielom spółki na maksymalizację dostępnej gotówki na rozwój firmy oraz ograniczenie kosztów związanych z pozyskaniem finansowania.



Michał Papuga
Investment Associate
Flashpoint Venture Debt



Co jest najważniejsze podczas rozmów z funduszami

VC to partner na wiele lat – wybieraj go starannie

Jeśli zdecydowałeś się ścieżkę finansowania VC (pamiętaj, że to ma sens tylko dla niektórych spółek technologicznych, które mają potencjał do bardzo szybkiego skalowania przez wiele lat), wybór pasującego do Ciebie funduszu, który może pomóc osiągnąć Ci Twój cel, będzie jedną z najważniejszych decyzji, jakie masz do podjęcia. Przygotuj się do tego odpowiednio. Przede wszystkim w profesjonalny sposób przygotuj swój storytelling, pitch deck i model finansowy.

Zanim pójdziesz na rynek i uderzysz do najlepszych dla Ciebie VC, przetestuj, jak jesteś przygotowany ze swoimi doradcami lub inwestorami, rozumiejąc, czym się kierują fundusze przy podejmowaniu decyzji. Nie musisz znać odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące przyszłości Twojego biznesu (na wczesnym etapie to niemal niemożliwe), ale ważne, abyś w przekonujący sposób pokazał, że rozumiesz problem, który chcesz rozwiązać, a rozwiązanie, które stworzyliście z zespołem poradzi sobie z tym problemem lepiej niż konkurenci na świecie (przynajmniej w wybranym obszarze). Pokaż, że zespół, jaki zbudowaliście (lub skończycie budować po rundzie) ma kompetencje i doświadczenie, aby co najmniej zrealizować cel najbliższej rundy finansowania. Staraj się zbudować jak najwcześniej listę inwestorów, do których pasuje Twój startup. Inni founderzy, newsy branżowe oraz narzędzia, jak Dealroom czy Crunchbase, mogą być bardzo pomocne. Z tymi, na których Ci najbardziej zależy, staraj się budować relacje jeszcze przed rundą finansowania (optymalnie zacznij aktywne działania 6–12 miesięcy wcześniej). Poszukaj wspólnych znajomych, zobacz portfel ich inwestycji (możesz też porozmawiać z wybranymi founderami, czy są zadowoleni ze współpracy), zacznij śledzić ich aktywność w mediach społecznościowych.

Pamiętaj, że VC chce mieć w Tobie partnera, z którym zwiąże się na długie lata. Jeśli na początku znajomości podajesz nieprawdziwe informacje, zapominasz o ustaleniach z VC („podeślę model finansowy do końca tygodnia”) lub popełniasz rażące zaniedbania w obszarze rozwoju biznesu, to zawsze jest to potencjalna „red flag”. Z drugiej strony masz prawo do „reverse pitching”, zrozumienia, jak dane VC może Ci pomóc w zbudowaniu wspieranej firmy technologicznej.



Artur Banach
Partner
Movens VC

Co zrobić, żeby VC zaprosił mnie na spotkanie?

Proces pozyskiwania finansowania jest jak proces sprzedaży, więc w zasadzie wystarczy mieć dobrą ofertę i się dobrze sprzedać. Ale co to oznacza w praktyce? Poza dobrym produktem, fundraising to również sztuka budowania narracji – szanse na to, że ktoś zainwestuje w Twój startup już po jednej rozmowie są naprawdę bliskie zeru, żeby zatem przekonać do siebie inwestora, musisz zbudować interesującą historię.

Przeciętnie w roku do funduszu trafia pomiędzy 1–2 tys. projektów, z których mniej więcej 20 proc. udaje się umówić na spotkanie, a 0,5 proc. pozyskać inwestycje. W jaki sposób fundusze decydują, czy Twój startup znajdzie się w tych 20 proc. startupów, którym udaje umówić się na spotkanie? Wprawdzie nie ma jednej magicznej formuły i każdy fundusz ma swoje wewnętrzne procesy, jednak istnieje kilka kluczowych czynników czy obszarów, które warto wykorzystać, aby zbudować interesujące „story” i zwiększyć szansę na spotkanie z właściwym dla Twojego projektu inwestorem.

1. Tzw. warm intro od innego funduszu, anioła biznesu czy spółki portfelowej funduszu

Umówmy się, każdy jest zajęty i nie ma to jak social proof. Szanse na otwarcie decka startupu, którym zainteresowali się inni inwestorzy lub własna spółka portfelowa, są bardzo wysokie.

2. Fit z funduszem

Przed wysłaniem pitch decka do potencjalnego inwestora dobrze sprawdzić, czy pomiędzy projektem i danym funduszem jest tzw. fit – czyli co sprawia, że dany fundusz jest potencjalnie idealnym wspólnikiem (jego doświadczenie, network itd.) oraz że startup wpisuje się w strategię inwestycyjną funduszu.

3. Zespół

Nie jest tajemnicą, że ponadprzeciętny zespół jest w stanie z sukcesem rozwinąć nawet przeciętny projekt, podczas gdy jego przeciętny odpowiednik może „położyć” nawet najlepszy biznes. Fundusze, szczególnie na wczesnym etapie, inwestują w ludzi, dlatego ważne jest, aby już od pierwszego kontaktu komunikować inwestorom kompetencje zespołu.

4. Rynek

VC mają dość jasno sprecyzowane oczekiwania dotyczące wielkości rynku, na którym operuje startup – rynek musi być duży, naprawdę duży! Ekonomia funduszy VC sprawia, że aby wygenerować zwrot na portfelu, każda inwestycja powinna być w stanie zwrócić cały fundusz. To najczęściej oznacza, że wielkość rynku docelowego powinna być liczona w miliardach złotych, a to z kolei

powoduje, że od początku każdy biznes powinien być budowany pod międzynarodową ekspansję.

5. Produkt

Ofertowanie produktu, który jest jedynie lepszą modyfikacją produktu robionego przez konkurencję, raczej nie ułatwia znalezienia inwestora. Fundusze VC poszukują tzw. disruptors, czyli projektów przynajmniej 10 razy lepszych od oferowanych przez konkurencję lub tworzących kompletnie nową kategorię. Inwestorzy VC nie boją się wysokiego ryzyka, jednak oczekują przy tym ponadprzeciętnych stóp zwrotu.

5. Timing

Właściwe wycuczenie czasu jest kluczowe. Historia zna wiele rewolucyjnych projektów, które poniosły porażkę tylko dlatego, że pojawiły się za wcześnie. Udowodnienie, że teraz jest idealny czas dla danego projektu, uchyla inwestorskie drzwi.

6. Business model

Inwestorzy lubią wiedzieć, jak planujesz zarabiać pieniądze. Brzmi to dziwnie, ale naszym chlebem powszednim są prezentacje, po których lekturze nie mamy pojęcia, jak dany startup zamierza zarabiać. Na etapie pitch decka czy innych wstępnych materiałów nie oczekujemy długich wywodów na temat modelu biznesowego, ale syntetycznej prezentacji Twojego pomysłu na monetyzację.

Uwzględnienie powyższych obszarów nie jest stuprocentową receptą na spotkanie, ale na pewno Cię do niego przybliży. Zanim jednak zdecydujesz się na kontakt z funduszami VC, upewnij się, że na pewno je rozumiesz, tzn. wiesz, jak działają, jak zarabiają, jak mogą Ci pomóc, czego będą oczekiwać w zamian i czy chcesz żeby były częścią Twojego „story” przez najbliższych kilka lat.



Marcin Łaczyński
Partner
Next Road Ventures

Dealmaking

Team work ma znaczenie

Pozyskanie finansowania przez spółkę to proces złożony. Na bazie naszych doświadczeń możemy wskazać kilka formalnych elementów, o które warto zadbać przed przystąpieniem do rozmów.

Jedną z najczęstszych trudności na tym etapie jest kwestia niewłaściwego przygotowania się spółki do procesu. Founderzy, skupieni na rozwoju samego produktu, budowaniu zespołów, mają tendencję do pomijania formalności i bałaganu w papierach. Często okazuje się, że kwestie związane z np. własnością intelektualną nie są uregulowane i w pełni zabezpieczone. Dlatego bardzo ważne w naszej ocenie jest zadbanie o profesjonalne wsparcie prawne. Przed decyzją o wyborze kancelarii prawnej warto uwzględnić jej specjalizację i doświadczenie w transakcjach VC.

Znacznie łatwiej prowadzić rozmowy z funduszami, gdy współpracująca ze spółką kancelaria prawna zadbała o odpowiednie przygotowanie przedsiębiorców do całego procesu. Mowa tu m.in. o weryfikacji formalnej spółki, tj. procesie due diligence. W tym przypadku warto również oddelegować jedną osobę z zespołu, która stworzy data room i będzie w stałym kontakcie z funduszem. To naprawdę bardzo usprawnia i przyspiesza proces inwestycyjny.

Wracając do partnera prawnego – będzie on wsparciem w trakcie transakcji. Zwróć uwagę na wszystkie istotne kwestie i odpowiednio je zabezpiecz. Będzie umiał wyjaśnić zapisy umów, typowe przy transakcjach z podmiotami VC, które czasem wzbudzają niepokój founderów. Podpowie, które zapisy stanowią standard na rynku, a które powinny zapalić u przedsiębiorcy czerwoną lampkę.

Dla przejrzystości całego procesu radzimy, by spółkę i fundusz reprezentowały inne podmioty prawne.

Kolejną kwestią, z którą muszą liczyć się founderzy, to różnice w procesach inwestycyjnych pomiędzy poszczególnymi funduszami VC. W tym obszarze nie ma standaryzacji i wymogi formalne funduszy inwestycyjnych mogą się między sobą różnić. Przedsiębiorca z doświadczeniem w negocjacjach z funduszem A musi być gotów na konieczność zaadaptowania się do innej procedury w rozmowach z funduszem B. Chodzi tu zarówno o zapisy umowne, jak i zestaw dokumentów niezbędnych do pogłębionej analizy danego projektu.

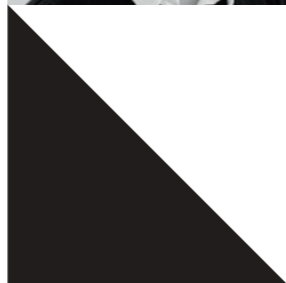
Będzie się to na pewno różnić w zależności od etapu, na którym jest spółka, a więc i od rundy, którą zbiera.

Jednym z aspektów, które przedsiębiorca powinien mieć z tyłu głowy, wkraczając na ścieżkę VC, jest cap table, czyli struktura udziałowa spółki. Zachowanie odpowiednich proporcji w tym obszarze to jeden z najważniejszych assetów każdego startupu. W przeciwieństwie do innych części składowych biznesu, zachwianie równowagi w cap table jest bardzo trudne do naprawienia. Zdrowy cap table to taki, który zapewnia motywację przedsiębiorcom oraz zawiera tylko podmioty mogące wspierać firmę w dłuższej perspektywie. Pamiętajmy, że przedsiębiorcy rozwadniają się średnio o 15–25 proc. przy każdej rundzie finansowania. To oznacza, że finansując spółkę na etapie seedowym, fundusz VC chce widzieć co najmniej 70 proc. spółki w rękach zespołu założycielskiego.

Podsumowując – transakcje z udziałem funduszy VC narzucają spółkom oczekiwania w zakresie formalnym i organizacyjnym. Znacznie łatwiej ten proces przejść, otaczając się odpowiednim zespołem.



Marcin Kurek
Współzałożyciel
i Partner Zarządzający
Market One Capital



Term sheety

Term sheet to podstawowy dokument, niezbędny do przeprowadzenia procesu wejścia inwestora do spółki. Określa się w nim drobiazgowo wszelkie zasady, na jakich ma się odbywać ta transakcja, łącznie z warunkami exitu. Co istotne, dokument ten nie jest przygotowywany przez founderów, lecz przez inwestora – jest efektem analizy dotychczasowej działalności, bieżącej struktury i perspektyw na przyszłość spółki. Pierwotna propozycja jest zazwyczaj doprecyzowana w toku negocjacji, a poszczególne zapisy mogą ulegać zmianom. Kluczowe jest jednak, aby pod finalną wersją dokumentu podpisały się wszystkie strony.

Term sheet zazwyczaj określa pewne ogólne zasady współpracy, niekoniecznie musi zawierać bardzo szczegółowe zapisy. Konsekwencją akceptacji zapisów tego dokumentu jest przystąpienie do umowy inwestycyjnej, która w odróżnieniu od term sheet wymaga zaangażowania biegłego w tego typu umowach prawnika.

Kiedy najczęściej odbywa się etap uzgodnień dotyczących term sheet? Zazwyczaj już na etapie due diligence lub tuż po jego zakończeniu. Jeśli due diligence się zakończył, inwestor może zaproponować bardziej szczegółowe zapisy w dokumencie, poparte urealnioną wyceną. Zakres informacji zapisanych w dokumencie zależy więc de facto od etapu, na którym jest on procedowany, co jest skorelowane z poziomem wiedzy inwestora na temat spółki. Na tym końcowym etapie term sheet może się niewiele różnić od samej umowy inwestycyjnej. Jakie informacje zawiera najbardziej typowy term sheet?

- Opis stron umowy;
- Cele inwestycji i jej wartość;
- Wycena spółki i podział udziałów;
- Warunki exitu;
- Zasady współpracy – np. uprawnienia inwestora dotyczące powoływania członków zarządu, sposobów zarządzania;
- Wynagrodzenia i podział kosztów;
- NDA;
- Harmonogram i ramy czasowe.

Warto pamiętać, że samo podpisanie dokumentu term sheet nie zobowiązuje jeszcze inwestora do przeprowadzenia transakcji. To wstępny projekt współpracy, którego konsekwencją jest umowa inwestycyjna, na podstawie której realizowana jest inwestycja.

Lined writing area on page 20, consisting of 25 horizontal dotted lines.

Lined writing area on page 21, consisting of 25 horizontal dotted lines.

A series of horizontal dashed lines for writing, spanning the width of the page.

**ST//RTUP
P//LAND**