

StartUp

Nr 281 marzec – maj 2018
cena **19,90** zł (w tym 5% VAT)

MAGAZINE



MVP

BEZ PROGRAMOWANIA

Dowiedz się jak stworzyć:
strony www | sklep e-commerce | aplikację webową | aplikację mobilną

ROZWÓJ OSOBISTY

Jak być lepszym
o 1% każdego dnia

STARTUPY

Jakość czy ilość?
Co wybrać i kiedy

KLIENCI

Dlaczego nie możesz
tworzyć produktów
„dla wszystkich”

EFEKTYWNOŚĆ

Zmaksymalizuj swój dzień!
Ponad 30 porad
na wyższą produktywność

*Trole: jak reagować
na negatywne
opinie*



Środki od inwestora mogą pomóc ci w rozwoju firmy, sprawiając, że szybciej oddalisz się od konkurentów i zwiększysz skalę, pozyskując więcej klientów w krótszym czasie. Dowiedz się, co trzeba zrobić, aby zdobyć finansowanie z VC.

Rozmawiał **Grzegorz Kubera**

Czy jeśli prowadzisz dochodowego bloga, to masz szansę na środki z funduszu VC? Czy jednoosobowa działalność gospodarcza załapie się na finansowanie, czy musisz mieć spółkę? Jakie błędy najczęściej popełniają przedsiębiorcy? Na te i inne pytania odpowiada Krystyna Kalinowska, dyrektor inwestycyjny w Podlaskim Funduszu Kapitałowym.

1. Gdzie znajdujecie Państwo startupy? Czy one zgłaszają się same, czy też są jakieś miejsca, które Państwo przeglądacie?

Zwykle startupy zgłaszają się do nas same – trafiają z polecenia naszych dotychczasowych klientów, co zawsze jest przez nas mile widziane, lub znajdują o nas informacje w internecie. Ponadto staramy się też na bieżąco obserwować polską scenę startupową i często bierzemy udział w wydarzeniach branżowych, podczas których sami możemy nawiązać kontakt z pomysłodawcami projektu, który nas zainteresuje.

2. Czy może Pani wskazać parę przykładów?

Konferencje InfoShare w Gdańsku i Internet Beta w Rzeszowie. To dobra okazja do poznania ciekawych startupów, które w innym wypadku być może by do nas nie trafiły.

3. Jakle szanse na pozyskanie środków od Państwa mają te startupy, które opracowały produkt i zdobyły pierwszych klientów, ale ciągle nie jest to jeszcze product/market fit i nie ma pewności, że będzie można liczyć na dużą sprzedaż? Czy to ciągle za wcześnie, aby inwestować w taki startup?

Nadal jest to bardzo wczesny etap, więc w naszym przypadku szanse na dokonanie inwestycji są dosyć małe, jednakże tego nie wykluczam. Staramy się skupiać na projektach, które są już

zweryfikowane rynkowo i potrzebują pieniędzy na dalszy rozwój. Pozyskanie pierwszych klientów jest oczywiście przekroczeniem bardzo ważnej bariery. Warto tu jednak doprecyzować, że takich klientów, którzy za dany produkt lub usługę zapłacili. Często bywa tak, że coś się użytkownikom podoba, są skłonni z tego korzystać i testować rozwiązanie, ale jeżeli mają już za to zapłacić, to nagle okazuje się, że nie jest to im aż tak niezbędne.

4. Czyli trzeba mieć już tzw. proof of concept i proof of market – dowody na to, że nasza koncepcja działa i jest na nią rynek.

I ważne jest, aby produkt lub usługa rozwiązywały realny problem potencjalnych klientów – i to na tyle istotny, aby byli skłonni za niego zapłacić. W innym wypadku może się okazać, że pomysł rzeczywiście jest bardzo ciekawy i klienci chcą z tego korzystać, ale nie da się na tym zarobić pieniędzy. Pozyskanie środków z naszego funduszu nie jest jednak w tym wypadku niemożliwe. Może się okazać, że pozostałe kwestie związane z tym projektem będą dla nas na tyle atrakcyjne, że mimo wczesnej fazy zdecydujemy się na inwestycję.

5. Jak duże szanse na środki z VC ma przedsiębiorca prowadzący jednoosobową działalność? Przepuścimy bloger, który ma serwis odwiedzający przez 50 tys. ludzi miesięcznie i który generuje przychody roczne na poziomie 700 tys. zł.

Forma prawna w postaci jednoosobowej działalności nie ma tu żadnego znaczenia.



KRYSTYNA KALINOWSKA

Krystyna Kalinowska to dyrektor inwestycyjny w Podlaskim Funduszu Kapitałowym Sp. z o.o. Absolwentka Wydziału Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku na kierunku Ekonomia. Od 10 lat związana z Grupą Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego, w ramach której funkcjonuje Podlaski Fundusz Kapitałowy. W Funduszu odpowiada za prowadzenie procesów inwestycyjnych oraz nadzór nad spółkami portfelowymi. Posiada ugruntowaną wiedzę w obszarze inwestycji venture capital, zarządzania finansami firmy oraz prawa spółek handlowych. Jest członkiem stowarzyszonego Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). Posiada uprawnienia do zasiadania w radach nadzorczych spółek skarbu państwa oraz certyfikat „Corporate governance manager” (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie).



WYBRANE SPÓŁKI Z PORTFOLIO

BitCraft

Software house współpracujący z klientami w obrębie 9 stref czasowych. Wśród partnerów firmy znaleźć możemy projekty fintech, healthcare, real estate czy automotive. Spółka coraz śmielej działa na rynkach międzynarodowych dzięki zaangażowaniu stale powiększającego się zespołu.



Blue Ocean

Wyłączny dystrybutor na Polskę kilkunastu marek artykułów dla dzieci w segmencie premium. Odbiorcami są sklepy chcące wyróżnić się asortymentem, posiadającym unikalne cechy. Oferta jest sukcesywnie poszerzana o nowe marki, a firma stale zwiększa liczbę swoich odbiorców, również z zagranicy.



Zawsze w takim wypadku w momencie inwestycji powoływana jest nowa spółka prawa handlowego. Natomiast inwestowanie w biznes oparty na jednej osobie, tzw. one man band, jest bardzo ryzykowne. Biznes atrakcyjny dla inwestora musi mieć solidne podstawy, najlepiej też, gdy pomysłodawcy tworzą dwu – lub trzyosobowy zespół. Dla funduszu venture capital bardzo istotną kwestią jest exit – wyjście z inwestycji – w zakładanym horyzoncie inwestycyjnym. Firma nie powinna być oparta wyłącznie na marce osobistej danego przedsiębiorcy, a w przypadku blogów często tak właśnie jest. Patrząc ze strony inwestora takiego jak fundusz VC, spółka powinna wytworzyć w okresie inwestycji realną wartość, dzięki czemu przy sprzedaży całej firmy będzie mógł osiągnąć ponadprzeciętny zwrot. Dla inwestora liczy się powtarzalny i skalowalny model biznesowy, tzn. taki który można łatwo powielić i z tego powodu będzie atrakcyjny dla kolejnego inwestora – finansowego lub branżowego. Jeżeli wspomniany przez Pana przedsiębiorca mimo wszystko chciałby pozyskać inwestora, myślę, że szybciej znalazłby go wśród aniołów biznesu, którzy nie działają w sposób tak sformalizowany jak fundusze VC. Szybko i jednoosobowo podejmują decyzje, mogą bardziej elastycznie podejść do kwestii exitu, a oczekiwaną stopę zwrotu osiągnąć na przykład dzięki dywidendzie.

6. Na co zwracacie Państwo szczególną uwagę w biznesplanie startupu? A może wystarczy model biznesowy, czyli szczegółowo opisany proces zarobkowania?

Opis zespołu, jego doświadczenia oraz posiadanych kompetencji, to bezwzględnie coś, z czym musimy się zapoznać przed podjęciem decyzji o wstępnym spotkaniu z pomysłodawcami projektu. Kluczowe jest to, czy za projektem stoi odpowiedni zespół, który będzie w stanie zrealizować przyjętą strategię. Najlepiej, gdy osoby tworzące taki zespół mają uzupelniające się kompetencje.

Dodatkowo, bardzo ważne są projekcje finansowe, a przede wszystkim to czy u ich podstaw leżą realne i spójne ze sobą założenia. Zwykle pierwszy biznesplan startupu po pół roku jest już nieaktualny, ale bez jakiegokolwiek planowania nie da się tworzyć nowej firmy. Zawsze musimy mieć jakiś punkt odniesienia i weryfikować osiągnięte wskaźniki. Przystępując do analizy zwracamy szczególną uwagę na szacowany wpływ naszej inwestycji na przyrost wartości firmy w zakładanym horyzoncie inwestycyjnym, tj. w okresie 3-5 lat. Fundusz jest zainteresowany osiągnięciem jak najwyższej stopy zwrotu na każdej inwestycji, więc wybieramy te projekty, w których dostrzegamy największy potencjał szybkiego rozwoju. Branża, w której firma działa, nie jest dla nas aż tak istotna. Nasz fundusz nie jest nastawiony wyłącznie na nowe technologie, chociaż w tego typu projekty również chętnie inwestujemy.

7. Jaki jest idealny okres współpracy pomiędzy VC a startupem, po którym dochodzi do exitu?

Z punktu widzenia inwestora trudno jest wskazać minimalny okres współpracy z danym startupem. W zasadzie im szybciej następuje exit, przynoszący oczekiwaną stopę zwrotu, tym lepiej. W przypadku naszego funduszu historycznie najlepsze wyjścia pod kątem osiągniętej stopy zwrotu następowały po około dwóch-trzech latach. Są to jednak sytuacje wyjątkowe, zwykle okres do exitu trwa o wiele dłużej. Czasami też znacząco dłużej niż początkowo przewidujemy. Nie zawsze jednak wydłużający się okres inwestycji jest przez fundusz źle widziany. W przypadku jednej z naszych spółek portfelowych, już dawno przekroczony został zakładany przez nas horyzont inwestycyjny. Mimo to, już teraz zaliczamy ją do jednej z bardziej udanych inwestycji.

8. Jednym słowem: nie ma jakichś sztywnych zasad.

Tak, a w przypadku wspomnianej spółki, jej dynamika wzrostu przychodów w ostatnich latach ciągle przyspiesza. Dodatkowo, co roku spółka wypłaca też dywidendę. Z tego powodu fundusz już dawno odzyskał kwotę zainwestowanego kapitału, a obecna wycena posiadanego pakietu udziałów daje rekordowy wynik pod kątem stopy zwrotu. Ponadto jesteśmy też przekonani, że wyjście z inwestycji, które zmateriaлізуje tę stopę zwrotu, nastąpi już w niedalekiej przyszłości. Oczywiście, w przypadku funduszy VC, które są tworzone na czas określony, termin zakończenia funduszu od góry zamyka maksymalny okres trwania inwestycji w spółki portfelowe. W naszym wypadku sytuacja wygląda jednak inaczej. Fundusz został utworzony na czas nieokreślony, a środki wypracowane z kolejnych inwestycji, po potrąceniu dywidendy wypłacanej udziałowcom, powiększają kapitał dostępny na dalsze inwestycje.

9. Czy Państwa fundusz zapewnił wsparcie merytoryczne przedsiębiorcy? Jeśli tak – jakie?

Kapitał, który dostarczamy, obejmując udziały w spółce, jest tylko częścią całej transakcji. Wspieramy firmę szczególnie w sferze zarządzania finansami. Oprócz tego przedsiębiorcy mogą liczyć na wsparcie w innych obszarach działalności, takich jak dobór kadry kierowniczej lub kształtowanie efektywnej struktury organizacyjnej. Pomagamy również w zmianie formy prawnej oraz szukamy dla spółki większego inwestora finansowego, jeżeli zajdzie taka potrzeba. W tym zakresie posiadamy ogromne doświadczenie, dzięki czemu pozostali współnicy mogą liczyć na duże wsparcie z naszej strony przy negocjacjach. Dodatkowo, obecność inwestora finansowego w spółce sprawia, że wzrasta wiarygodność firmy w oczach innych instytucji finansowych, jest również pozytywnym sygnałem dla potencjalnych partnerów handlowych.

10. Jakie są Państwa doświadczenia, jeśli chodzi o współpracę ze startupami: czy wolą działać autonomicznie i bez angażowania specjalistów funduszu, czy też preferują częsty kontakt i bliskie relacje? A może to nie do startupu należy ta decyzja?

Pomysłodawcy poszukujący inwestora wśród funduszy venture capital są zwykle świadomi tego, jak dużą wiedzą dysponują eksperci funduszu. Wiedza ta jest wynikiem przede wszystkim wielu lat współpracy ze spółkami portfelowymi. Rzadko jest tak, że przedsiębiorcy świadomie chcą z pozyskania takiej



O FUNDUSZU

Podlaski Fundusz Kapitałowy jest jednym z najstarszych działających w Polsce funduszy venture capital. Powstał w 1995 r., w ramach Polsko-Brytyjskiego Programu Rozwoju Przedsiębiorczości. Na bazie importowanego kapitału i know-how (na początku prowadzili go brytyjscy eksperci od finansów, dopiero później zarządzanie przejęli Polacy) powstała stosunkowo niewielka, niszowa instytucja, która jednak dokonała jak dotąd kilkudziesięciu inwestycji na łączną kwotę ponad 40 mln zł. Fundusz może przeznaczyć na jeden projekt od 400 tys. do 1,5 mln zł, w formie objęcia udziałów lub udzielenia pożyczki. Wspiera zarówno młode przedsiębiorstwa na etapie startupu, jak i inne firmy w fazie wzrostu i ekspansji. PFK jest też częścią większej organizacji – Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego, w której ofercie są również inne usługi finansowe dla MSP, np. preferencyjne pożyczki czy poręczenia.

wiedzy rezygnować. W związku z tym najczęściej są bardzo otwarci na współpracę i rady ekspertów. Generalnie nasze założenie jest takie, że nie angażujemy się w bezpośrednie zarządzanie firmą. Ściśle jednak monitorujemy kierunek, w którym spółka podąża i czy jest on zgodny z wcześniejszymi założeniami. Dodatkowo, będąc wewnątrz organizacji często trudno jest pewne rzeczy dostrzec. Rady obserwatora z zewnątrz, którym mimo wszystko jest fundusz, mogą być naprawdę bardzo cenne. Jeżeli obie strony decydują się na inwestycję, to oczywiście musi się wytworzyć nie porozumienia pomiędzy pomysłodawcami a inwestorem. Podpisanie umowy inwestycyjnej to początek często wieloletniej współpracy, która zdecydowanie lepiej się wówczas układa.

11. Czy dopuszczacie Państwo np. obejmowanie 5-10 proc. udziałów w firmie, czy też raczej skupiacie się na 30-40 proc. lub jeszcze większej ilości? Ile udziałów najmniej może przejąć fundusz, a ile najwięcej?

Jeżeli chodzi o procent obejmowanych udziałów w spółce, to w naszym przypadku bezwzględnie nieprzekraczalna jest górna granica, która wynosi do 49 proc. Inwestowanie na wczesnym etapie rozwoju to inwestowanie przede wszystkim w ludzi tworzących startup. Bez nich projekt jest zwykle na tym etapie bezwartościowy. Dlatego tak ważne jest, aby osoby te miały poczucie, że firma jest ich wła-

snością i były odpowiednio zmotywowane. Z tego względu nigdy nie dopuszczamy do przejęcia przez nas udziałów większościowych w spółce.

Natomiast jeżeli chodzi o dolną granicę ilości posiadanych udziałów, to tutaj sprawa nie jest już tak oczywista. Ważniejsze niż ilość udziałów mogą być uprawnienia kontrolne posiadane w spółce przez inwestora. Proporcje posiadanych udziałów są pochodną wyceny projektu, a ta na bardzo wczesnym etapie rozwoju jest często bardzo trudna i dojście do porozumienia pomiędzy stronami w tej kwestii może okazać się kłopotliwe. Często nie warto z powodu różnych zdań co do wyceny przekreślać danego projektu. W takim wypadku lepiej jest zastosować mechanizmy, które pozwolą skorygować wycenę w przypadku gdy sprawy nie pójdą tak dobrze, jak tego wszyscy na początku oczekiwali. Docelowo przełożyć się to wówczas na zmianę procentowego udziału funduszu w danej spółce.

Dla większości funduszy ważniejsza od ilości posiadanych udziałów będzie stopa zwrotu,

jaką można potencjalnie osiągnąć na zainwestowanym kapitale.

12. Załóżmy, że mamy startup, który dobrze się rozwija, choć powoli, bo wszystko finansujemy z własnych środków – często z zysku z poprzedniego miesiąca lub kwartału. Wiemy, że jest potencjał na szybki, dynamiczny rozwój i duży wzrost klientów, ale nie mamy na to pieniędzy. Czy w takiej sytuacji wsparcie inwestora VC jest konieczne, ponieważ w przeciwnym razie może pojawić się konkurencja, która odbierze nam rynek tylko dlatego, bo stworzy podobny produkt, ale będzie miała silne wsparcie inwestora?

Trudno tu mówić o tym, że wsparcie inwestora jest konieczne. Jeżeli chodzi o pozyskanie inwestora, to przedsiębiorcy muszą być przede wszystkim świadomi tego, co daje jego obecność w spółce i jak wygląda taka współpraca. Muszą też być na to pod każdym względem gotowi. Z punktu widzenia inwestora takim jakim jest nasz fundusz, projekt ten jest bardzo ciekawy. Model biznesowy został już zweryfikowany, co znacząco zmniejsza ryzyko inwestycji, które standardowo przy startupach jest bardzo wysokie. Rozwój organiczny z wła-

snymi środkami również jest ścieżką wybraną przez wiele firm, które świetnie sobie radzą na rynku. Ostatnio spotkałam się nawet z postacią przedsiębiorcy, który stawia sobie za punkt honoru stworzenie globalnej firmy właśnie bez udziału inwestora finansowego. To, że pojawi się konkurencja, nie oznacza od razu, że przejmie nam większość obecnych klientów. Konkurencja zwykle wpływa pozytywnie na jakość sprzedawanych produktów i świadczonych usług. Ponadto motywuje to do ciągłego doskonalenia, co w dłuższym terminie może przynieść same korzyści.

13. Jakie błędy najczęściej, według Państwa, popełniają ludzie rozwijający startupy?

Brak strategii sprzedaży jest podstawowym błędem, który popełnia wiele startupów. Pomysł na pewnego rodzaju działalność sam w sobie zwykle nie przekłada się automatycznie na sukces rynkowy. Istotne jest tak naprawdę opracowanie skutecznej strategii dotarcia do klientów, a także jej konsekwentna realizacja. Produkt lub usługa często mogą być bardzo łatwo skopiowane przez konkurencję, jednak skuteczny sposób zdobycia klientów już nie zawsze. Dlatego jedne firmy oferujące ten sam produkt na rynku radzą sobie dobrze, a inne bardzo szybko kończą działalność. Dość częstym błędem jest również brak kompetentnego i doświadczonego zespołu zarządzającego projektem, a także źle określona grupa docelowa klientów. Ponadto, przedsiębiorcy, którym nie udaje się osiągnąć założonych celów biznesowych, często uważają, że najlepszym rozwiązaniem będzie wejście na większe i bardziej chłonne rynki zagraniczne. Przed podjęciem takiej decyzji warto jednak dokładnie przeanalizować czy problem na pewno dotyczy chłonności rynku. Może się okazać, że problemem nie jest dany rynek, tylko przyjęty model biznesowy. Zweryfikowanie tego modelu będzie zwykle szybsze i tańsze na ławniejszym do rozpoznawania rynku krajowym.

14. Jakie branże będą się wg Państwa rozwijać w najbliższych latach i gdzie warto działać, jeśli chcemy założyć startup i mieć duże szanse na zdobycie finansowania?

Stale monitorujemy aktualne trendy i najbardziej perspektywiczne branże. Pod tym względem szeroko pojęte nowe technologie dają obecnie największe możliwości, dlatego też takim projektom bardzo uważnie się przyglądamy. Szczególnie interesują nas projekty z obszaru telemedycyny, branży fintech oraz software sprzedawany w modelu B2B. ■



CO JESZCZE RADZI INWESTOR?

Zadaliśmy kilka dodatkowych, bardziej prywatnych pytań Krystynie Kalinowskiej. Oto odpowiedzi:

1. Z ostatnich lat, jaki jest najlepszy nawyk lub zachowanie, które najbardziej poprawiło Pani życie?

Dokładne planowanie zadań do wykonania na każdy dzień i monitorowanie stopnia ich realizacji.

2. Jakiej rady udzieliłaby Pani młodej osobie po studiach, która właśnie zamierza wkroczyć do „prawdziwego świata”? Jakie rady ta osoba powinna z kolei zignorować?

Jeżeli jest to osoba, która myśli o założeniu własnej firmy, to proponowałabym jej w pierwszej kolejności znaleźć (przynajmniej na jakiś krótki okres) pracę w dojrzałej organizacji, aby zobaczyć jak funkcjonuje przedsiębiorstwo, w jaki sposób zarządza się zespołem pracowników itp. Zdobywanie takiej wiedzy podczas tworzenia swojego pierwszego startupu bywa długotrwałe i bardzo kosztowne, więc odradzam to, chyba że mamy inwestora, który jest skłonny za pozyskiwanie przez nas takiej wiedzy zapłacić. Polecałabym też ostrożnie interpretować hasła typu „go global” czy „wycenij swój biznes na miliony”. Sukcesów na miarę Google i Facebooka jest kilka w skali całego świata, a nowych startupów każdego roku powstają tysiące. Niestety, znacząca

część z nich bardzo szybko upada. Dlatego ważne jest utrzymywanie kontaktu z rzeczywistością i realna ocena swojej obecnej pozycji i potencjału.

3. Czego ludzie najczęściej nie rozumieją w Pani branży i z czego to wynika?

Myślę, że wielu osobom trudno przychodzi zrozumienie tego, dlaczego fundusz przeprowadza w ciągu roku tak niewiele transakcji. Pierwsza rzecz, której trzeba być świadomym, to ile projektów przeanalizowanych przypada na jedną inwestycję, a jest to zwykle około kilkudziesięciu. Kolejna rzecz to ogrom pracy, jaki trzeba włożyć, aby od początku do końca przeprowadzić taką transakcję – często proces ten trwa wiele miesięcy. Dodatkowo należy pamiętać, że praca nad danym projektem nie kończy się w momencie podpisania umowy inwestycyjnej, a monitoring spółek portfelowych jest bardzo istotnym elementem pracy członków zespołu każdego funduszu.

4. Jakie książki, serwisy, media może Pani polecić przedsiębiorcy, który chce dobrze rozwijać swój biznes?

Przed wszystkim polecam lekturę miesięcznika Harvard Business Review Polska. Czytam go regularnie niemal od początku mojej kariery zawodowej i uważam, że zawiera wartościowe merytoryczne materiały, niezbędne w pracy każdego menedżera, który chce tworzyć nowoczesną i dynamicznie rozwijającą się organizację.