

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

Uniwersytet Donalda Trumpa. Przedsiębiorczość

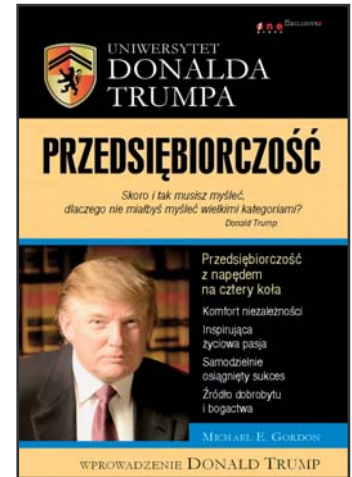
Autor: Michael E. Gordon, Donald J. Trump

Tłumaczenie: Małgorzata Kalbarczyk

ISBN: 978-83-246-1790-6

Tytuł oryginału: [Trump University Entrepreneurship 101: How to Turn Your Idea into a Money Machine](#)

Format: 158x235, stron: 288



Przedsiębiorczość z napędem na cztery koła

- Komfort niezależności
- Inspirująca życiowa pasja
- Samodzielnie osiągnięty sukces
- Źródło dobrobytu i bogactwa

Skoro i tak musisz myśleć, dlaczego nie miałbyś myśleć wielkimi kategoriami?

Donald Trump

Przyszła Ci kiedyś do głowy myśl o założeniu i prowadzeniu własnej firmy? Dlaczego jeszcze nie wcieliłeś jej w życie? Boisz się ryzyka finansowego i utraty płynności? Ograniczają Cię blokady psychologiczne, takie jak brak pewności siebie czy obawa przed nieznanym? A może wciąż nie czujesz, że masz genialny pomysł na biznes? Przecież uczciwie, czy któryś z tych powodów (albo nawet wszystkie razem) są warte porzucenia Twojego wielkiego marzenia?

Zgromadzone w tej książce wykłady i inspirujące studia przypadków pomogą Ci pobudzić Twój talent konstruktorski, byś samodzielnie stworzył maszynkę do zarabiania! Wrzucisz do niej pomysły i sprzyjające okoliczności, dodasz wyjątkową wartość stworzoną dla klientów oraz Twoją ciężką pracę, a w efekcie wyjmiesz pieniądze. Nauczyciele z Uniwersytetu Donalda Trumpa oprócz objaśnienia samego procesu przedsiębiorczości podpowiedzą Ci, jak zgromadzić niezbędne zasoby, przygotować zwycięską strategię, napisać dobry biznesplan, negocjować z inwestorami oraz wreszcie rozpocząć swoje przedsięwzięcie.

Naciśnij przycisk START w maszynie do zarabiania!

- Poczuj inspirujący strach i napędzający stres.
- Znajdź doskonały pomysł i wciel go w życie.
- Opracuj strategię prowadzącą do zyskania przewagi konkurencyjnej.
- Stwórz prosty i skuteczny plan biznesowy.
- Sprawnie negocjuj i pozyskuj kapitał.
- Poznaj potrzeby Twoich klientów.
- Uruchom działalność!

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA DO SERII UNIWERSYTET DONALDA TRUMPA 9

PODZIĘKOWANIA 11

WSTĘP

ZAPNIJ PASY I PRZYGOTUJ SIĘ NA NIEZWYKŁĄ PODRÓŻ	13
ROZDZIAŁ 1. DONALD TRUMP O PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	19
ROZDZIAŁ 2. UWOLNIJ DUCHA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	23
ROZDZIAŁ 3. POCZUJ STRACH, ALE DZIAŁAJ BEZ WZGLĘDU NA WSZYSTKO!	37
ROZDZIAŁ 4. WŁAŚCIWY POCZĄTEK — OPRZYJ SIĘ NA MODELU ODBIORCA	51
ROZDZIAŁ 5. PRZETRZĄŚNIJ ŚWIAT W POSZUKIWANIU POMYSŁÓW	61
ROZDZIAŁ 6. WYBIERZ JEDNĄ (I TYLKO JEDNĄ!) MOŻLIWOŚĆ	75
ROZDZIAŁ 7. BĄDŹ SAMODZIELNY	89
ROZDZIAŁ 8. PRZYGOTUJ PLAN WOJNY Z KONKURENCJĄ	101

SPIS TREŚCI

ROZDZIAŁ 9.	ZAPROJEKTUJ WŁASNĄ MASZYNĘ DO ROBIENIA PIENIĘDZY	115
ROZDZIAŁ 10.	ZAISTNIJ W ŚWIECIE WIRTUALNYM I NA RYNKU GLOBALNYM	127
ROZDZIAŁ 11.	DZIAŁAJ DOBRZE I MIEJ SIĘ DOBRZE	139
ROZDZIAŁ 12.	PRZYGOTUJ ZWYCIĘSKĄ STRATEGIĘ	145
ROZDZIAŁ 13.	ZAPLANUJ ROZWÓJ ORAZ WZROST DOCHODOWOŚCI FIRMY	165
ROZDZIAŁ 14.	SKUTECZNIE GROMADŹ NAJLEPSZE ZASOBY	183
ROZDZIAŁ 15.	PRZYGOTUJ PROSTY I SKUTECZNY PLAN BIZNESOWY	193
ROZDZIAŁ 16.	ZOSTAŃ SKUTECZNYM NEGOCJATOREM	211
ROZDZIAŁ 17.	POSZUKIWANIE ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA	223
ROZDZIAŁ 18.	KLIENT W CENTRUM UWAGI	241
ROZDZIAŁ 19.	URUCHOM DZIAŁALNOŚĆ!	253
ROZDZIAŁ 20.	POGODNIE ZNOŚ BÓLE WZROSTU	263

SKOROWIDZ 277

17

POSZUKIWANIE ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA

Wiele lat temu mój bankowiec opowiedział mi o naiwnym młodzieńcu, który bardzo chciał spotkać swoją drugą połówkę. Mijały tygodnie i miesiące; chłopiec chodził na wiele spotkań dla samotnych i niecierpliwie wypatrywał kobiety swoich marzeń. Powoli jednak jego nadzieje umierały, a rosła frustracja. Na czym polegał problem? Młodzieniec był nieogolony i nieumyty, ze zmierzwionymi włosami, nosił brzydkie i pogniecione ubrania. Jednym słowem — prezentował się bardzo niechlujnie. Co gorsza, dokądkolwiek by nie poszedł, zawsze ubiegała go jego własna podła reputacja. Zrozumiałem przesłanie wynikające z przypowieści.

Zaprzyjaźniony urzędnik bankowy próbował w subtelny sposób dać mi do zrozumienia, że moje przedsięwzięcie było niedbałe i że ja sam nie powinienem zabiegać o wsparcie finansowe, zanim nie doprowadzę wszystkiego do porządku. „Na początek, potrzebny będzie plan finansowania projektu” — powiedział.

Plan finansowania projektu składa się z sześciu elementów, które poznasz w tym rozdziale:

1. Ustalenie celów biznesowych.
2. Zrozumienie potrzeb finansowych właściwych dla każdego etapu rozwoju.
3. Wybór odpowiednich źródeł kapitału.
4. Zwiększanie szans na zainteresowanie inwestorów.
5. Wybór najlepszej ścieżki prowadzącej do finansowania projektu na wczesnym etapie rozwoju.
6. Opracowanie procesu finansowania przedsięwzięcia.

Pieniądze są paliwem niezbędnym, aby wystrzelić Twój projekt z wyrzutni oraz napędem pozwalającym funkcjonować w przestrzeni. Przed uruchomieniem działalności, zanim do kasy wpłynie pierwsza gotówka, będziesz potrzebował środków na rozwój i badania rynkowe produktów, zakup niezbędnego wyposażenia oraz sprzętu, czynsz najmu lokalu, wypłatę wynagrodzeń itd. Kapitał jest również wymagany po starcie, gdy nabierasz rozpędu. Każda organizacja, na poszczególnych etapach funkcjonowania, ma własne potrzeby finansowe.

Proces zdobywania funduszy dla własnej firmy jest trudny i czasochłonny, zwłaszcza dla adeptów przedsiębiorczości. Ponadto, zważywszy na zawilóści związane ze źródłami finansowania, z których większość obwarowana jest wieloma wymaganiami, nietrudno o rozterki. Bez odpowiedniej wiedzy, zagubisz się w tym labiryncie. Aby przebrnąć przez wszystkie trudności, wykonujmy jeden prosty krok po drugim. Najpierw musisz zrozumieć własne cele biznesowe.

USTALENIE CELÓW BIZNESOWYCH

Przeczytaj cztery poniższe pytania, a następnie przygotuj prostą deklarację celów biznesowych, odnosząc się do rozmiaru, charakteru, planowanego rozwoju firmy oraz zbioru przyszłych plonów.

1. *Czy chciałbyś prowadzić małą firmę, czy może budować potężną organizację?* Pamiętaj, że kameralna działalność rozwija się powoli, ale zapewnia korzystny poziom życia dzięki możliwości bycia własnym szefem (rozdział 6.). Duża organizacja może z kolei rozrastać się szybko i osiągać większe zyski.

2. *Jaki ma być model Twojej firmy:* chcesz oferować produkty czy usługi? Zajmować się marketingiem, sprzedażą, pracami badawczo-rozwojowymi, produkcją, dystrybucją, handlem detalicznym? Zamierzasz działać w internecie, na rynku międzynarodowym? Zależy Ci na założeniu firmy not-for-profit czy prowadzeniu działalności społecznie zaangażowanej? Każda spółka ma inny charakter.
3. *Jakie tempo wzrostu Cię interesuje?* Stopniowe budowanie firmy w ramach jednego sektora, w miarę osiągania zysku? A może szybki rozwój dzięki pozyskaniu wspólników, tworzeniu sieci franczyzowej, zakładaniu nowych sklepów, poprzez przejęcia innych firm i fuzje?
4. *Jaki jest najbardziej prawdopodobny scenariusz wydarzeń w przyszłości?* Czy chcesz szybko rozbudować firmę, a następnie w ciągu 5 – 10 lat ją sprzedać, czy może pracować aż do emerytury i przekazać dzieciom?

Deklaracja celów biznesowych pomoże odnaleźć odpowiednich inwestorów, a następnie przekonać ich do projektu. Twoje zamiary oraz dążenia podmiotu, który ma finansować przedsięwzięcie, muszą być zbieżne. Załóżmy, że planujesz otwarcie firmy zajmującej się doradztwem komputerowym, której obroty w ciągu 5 lat sięgną miliona złotych. Nie powinieneś wówczas zwracać się do prywatnego inwestora zainteresowanego wsparciem szybko rozwijającej się sieci delikatesów, dzięki czemu zdobędzie wiedzę w zakresie systemu franczyzowego restauracji oraz dystrybucji. Jeżeli nie zamierzasz sprzedać firmy w czasie 5 – 10 lat, tylko genialne pomysły mogą sprawić, że *którykolwiek* z partnerów kapitałowych uzyska zwrot z inwestycji. Im większą masz jasność co do własnych celów biznesowych, tym większa szansa zdobycia kapitału. W dalszej części książki omówię źródła finansowania. Na razie zajmijmy się odkrywaniem potrzeb inwestycyjnych Twojej firmy.

ZROZUMIENIE POTRZEB FINANSOWYCH NA KAŻDYM ETAPIE ROZWOJU FIRMY

Na każdym etapie działalności, od pojawienia się samej idei, jej kształtowania, poprzez otwarcie firmy i dalszą aktywność, będziesz potrzebował pieniędzy. Jeśli Twoje przedsięwzięcie dobrze funkcjonuje, konieczne są środki na rozbudowę i finansowanie kapitału obrotowego. Jeśli radzisz sobie słabiej, musisz starać się przetrwać. Wspomniałem o tym w rozdziale 3. A teraz, krok po kroku, przeanalizujmy poszczególne etapy rozwoju, ujęte w tabeli 17.1.

Tabela 17.1. Potrzeby finansowe na etapie uruchamiania działalności oraz rozwoju firmy

Etapy rozwoju oraz rodzaje potrzeb finansowych	Niezbędne minimum (zł)	Maksimum (zł)
Etap koncepcji: od idei do okazji na biznes 1. Aktywne poszukiwanie pomysłów/okazji 2. Realizacja pomysłu/budowa prototypu 3. Przygotowanie dokumentacji i oprzyrządowania 4. Badanie popytu 5. Podpatrywanie firm konkurencyjnych 6. Opracowanie planu biznesowego 7. Inne: podróże, doradcy, podwykonawcy... Ogółem potrzebne (zł) →		
Decyzja o przejściu do następnego etapu: Tak/Nie		
Etap przedprodukcyjny 1. Przygotowanie produktów lub usług do wejścia na rynek 2. Zapasy — wstępne potrzeby 3. Sprzęt 4. Miejsce 5. Ludzie 6. Budżet marketingowy i budżet sprzedaży 7. Infrastruktura — wstępne potrzeby 8. Inne: podróże, dostawy, koszty prawne, usługi... Ogółem potrzebne (zł) →		
Od etapu zero do fazy wczesnego wzrostu 1. Kapitał obrotowy 2. Budowa struktur organizacyjnych 3. Powiększenie budżetu marketingowego oraz budżetu sprzedaży 4. Powierzchnie handlowe 5. Zapasy 6. Infrastruktura: komputery, telefony, inne systemy 7. Wszystkie stałe i zmienne koszty prowadzenia działalności 8. Koszty prawne, księgowość, ubezpieczenia, usługi 9. Inne: podróże, dostawy, fundusz reprezentacyjny itd. Ogółem potrzebne (zł) →		

Tabela 17.1. Potrzeby finansowe na etapie uruchamiania działalności oraz rozwoju firmy — ciąg dalszy

Etapy rozwoju oraz rodzaje potrzeb finansowych	Niezbędne minimum (zł)	Maksimum (zł)
<p>Późniejsze etapy rozwoju</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zwiększenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy 2. Budowa struktur organizacyjnych 3. Zwiększenie budżetu marketingowego oraz budżetu sprzedaży 4. Powierzchnie handlowe 5. Zapasy 6. Infrastruktura: komputery, telefony, inne systemy 7. Wszystkie stałe i zmienne koszty prowadzenia działalności 8. Koszty prawne, księgowość, ubezpieczenia, usługi 9. Inne: podróże, dostawy, fundusz reprezentacyjny itd. <p style="text-align: right;">Ogółem potrzebne (zł) →</p>		

Źródło: *www.CompetitiveSuccess.com, Financial Needs for Start-Up and Growth*. Copyright © 2000 by Michael E. Gordon. Wykorzystano za zgodą autora. *Tabelę tę można ściągnąć ze strony internetowej www.trumpuniversity.com/entrepreneurship101 i dopasować do swoich potrzeb.

Etap koncepcji: od idei do okazji na biznes. Aktywnie szukasz pomysłu, uczestniczysz w targach, wystawach, kursach, spotykasz osoby z Twojej sieci kontaktów prywatnych. Rozmawiasz z brokerami inwestycyjnymi, a następnie filtrujesz wszystkie potencjalne sposobności, używając lejka (rozdział 5. i 6.). Kiedy skupisz się na danej okazji, niezbędny będzie kapitał na wdrożenie projektu, badania popytu, śledzenie działań konkurencji, zatwierdzenie i poprawki planu biznesowego, konstrukcję prototypów itd. Być może trzeba będzie skorzystać z usług doradcy biznesowego, aby przeprowadzić obiektywne testy produktu.

Etap przedprodukcyjny: Podjąłeś odważną decyzję i zmierzasz naprzód. Na tym etapie przygotowujesz produkty lub usługi przed wejściem na rynek, budujesz zespół, realizujesz budżet marketingowy lub budżet sprzedaży oraz organizujesz wszystko tak, aby można było przyjmować pierwsze zamówienia. Pieniądze są potrzebne na infrastrukturę, wyposażenie, sprzęt, powierzchnię i instalacje użytkowe, podróże, dostawy, opłaty prawne itd.

Od etapu zero do fazy wczesnego rozwoju: Po uruchomieniu działalności Twoje wymagania finansowe są coraz wyższe. Kapitał obrotowy musi pokryć wszystkie koszty stałe i zmienne. Nadal budujesz firmę, ulepszasz infrastrukturę, przyspieszasz kampanię marketingową i kampanię sprzedaży, wybierasz źródła dostaw. Koncentrujesz się na pozyskaniu klientów, dostarczaniu produktów lub usług i osiągnięciu progu rentowności. Kiedy już przekroczysz ten poziom, potrzeby finansowe będą rosły w miarę zdobywania wiary we własną maszynę do robienia pieniędzy.

Dobra rada: Zatrzymaj się na chwilę, zapamiętaj, gdzie przerwałeś lekturę i wypełnij puste pola w tabeli 17.1. Interesuje Cię odpowiedź na dwa pytania: ile pieniędzy potrzebujesz na każdym etapie rozwoju oraz jak je wykorzystasz. Możesz sobie pozwolić na podanie szacunkowych danych. Wartość zgromadzonych informacji docenisz w trakcie rozmów z potencjalnymi inwestorami.

WYBIERZ WŁAŚCIWE ŹRÓDŁA KAPITAŁU

Istnieją cztery pojemne kategorie źródeł kapitału: dług, kapitał, źródła mieszane oraz metody alternatywne (tabela 17.2)¹.

Dług

Zakładając firmę, warto poświęcić czas na udanie się do kilku banków i przeprowadzenie rozmów ze specjalistami ds. kredytów. *Nie zapomnij zabrać ze sobą sprawozdania dla kierownictwa oraz finansowego!* W ten sposób otrzymasz informacje z pierwszej ręki, a następnie wybierzesz ofertę, które najbardziej przekonały Cię do długotrwałej współpracy. Usłyszysz, że banki przy udzielaniu kredytu wymagają zabezpieczeń jego spłaty. Zabezpieczeniem nazywamy

¹ Bruce Blechman, Jay Conrad Levinson, *Guerrilla Financing: Alternative Techniques to Finance Any Small Business*, Houghton Mifflin, Boston 1991; James Henderson, *Obtaining Venture Financing: A Guide for Entrepreneurs*, Lexington Books, Boston 1988; Gerald A. Benjamin, Joel B. Margulis, *Angel Financing: How to Find and Invest in Private Equity*, John Wiley & Sons, New York 2000; David R. Evanson, *Where to Go When Banks Say No: Alternatives for Financing Your Business*, Bloomberg Press, Princeton 1998.

Tabela 17.2. Źródła kapitału i ich wymagania

Źródła kapitału	Wymagania
Dług (pożyczki) Banki Osoby prywatne Rodzina, przyjaciele, znajomi Agencje rządowe	Podmioty udzielające pożyczki chcą mieć pewność, że zostanie ona spłacona wraz z odsetkami (koszt podejmowania ryzyka). Wymagane jest więc zabezpieczenie. Zabezpieczeniem są składniki majątkowe, których upłynienie zapewnia możliwość spłaty kredytu w razie niedotrzymania umowy.
Kapitał (akcje) Przyjaciele, rodzina, znajomi Wspólnicy Inwestorzy prywatni: fowcy okazji Inwestorzy prywatni: profesjonalni aniołowie biznesu Inwestycje kapitału wysokiego ryzyka	Inwestorzy są zainteresowani częściową własnością firmy, co powoduje, że zostaną hojnie wynagrodzeni, jeżeli firma odniesie sukces, a także, gdy dojdzie do wycofania się z inwestycji, fuzji, zbierania plonów czy wykupu firmy.
Źródła mieszane	
Własne oszczędności, karty kredytowe, sprzedaż majątku osobistego, dodatkowa praca itd.	Przeprowadź burzę mózgow z przyjaciółmi i doradcami. Odwołaj się do przykładów przytoczonych w rozdziale 3.
Firmy leasingowe	Regularne płatności czynszu za dzierżawiony sprzęt.
Firmy faktoringowe	Odsetki od należności.
Pożyczka spłacana z tantiem	Udział w dochodach ze sprzedaży.
Połączenie: dług i kapitał (warranty, opcje)	Twórcze połączenie może być interesujące dla niektórych inwestorów.
Inne instytucje finansowe	Regularne spłaty zgodnie z należnością.
Poręczenie	Inwestor jest gwarantem Twojej pożyczki w zamian za uzgodnioną formę kompensacji (na przykład warrant).
Franczyza	Franczyzobiorca płaci za prawo do sprzedaży produktu i usługi na swoim obszarze.
Środki interesariusza	Niektórzy interesariusze mogą być zainteresowani dokonaniem inwestycji lub udzieleniem pożyczki (na przykład właściciel lokalu, dostawcy, Twój prawnik)
Metody alternatywne Komu jeszcze zależałoby na dostarczeniu pieniędzy, usług, wymianie bezgotówkowej? To bardzo ważna kategoria, gdzie jedynym ograniczeniem jest Twoja wyobraźnia.	Metody alternatywne polegają na nieskrępowanym wykorzystaniu wyobraźni. Możliwe jest wszystko, co skutkuje wzajemnymi korzyściami stron, zarówno niestandardowe formy finansowania, jak i bezgotówkowe wymiany towarów lub usług.

Źródło: *www.CompetitiveSuccess.com, Sources of Capital and Their Requirements*. Copyright © 2000 by Michael E. Gordon. Wykorzystano za zgodą autora. ***Tabele tę można ściągnąć ze strony internetowej www.trumpuniversity.com/entrepreneurship101 i dopasować do swoich potrzeb.**

aktywa, które mogą zostać sprzedane, aby pokryć dług w sytuacji nieuregulowania kosztów. Banki nie są zainteresowane przejmowaniem własności nieruchomości, wyposażenia, sprzętu i maszyn, płynnych papierów wartościowych, wierzytelności. Oczekują jedynie gwarancji spłaty kredytu w terminie i na warunkach, które ustalono w umowie. Bez ustalenia formy zabezpieczenia kredytu, nie dojdzie do podpisania umowy kredytowej. Poza bankami, możesz również zwrócić się do rodziny, przyjaciół i innych osób prywatnych, które zechcą udzielić pożyczki, z zabezpieczeniem lub bez niego.

Kapitał

Kapitał jest rozumiany jako wkład pieniężny, w zamian za który inwestor otrzymuje własność udziałów w spółce. Motywem działania są przede wszystkim potencjalne zyski z obrotów firmy. Poprzez objęcie części udziałów inwestorzy stają się Twoimi współnikami. Możesz ich szukać wśród przyjaciół, współpracowników, osób prywatnych, aniołów biznesu, inwestorów oferujących kapitał wysokiego ryzyka bądź osób, którym wystarczy umowne prawo kupna w przeszłości akcji spółki (opcje, warranty).

Aniołowie biznesu i inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka

Anioł biznesu posiada środki finansowe oraz chęć inwestycji na wczesnym etapie przedsięwzięcia w zamian za własność udziałów w spółce. Podobnie rzecz wygląda w wypadku profesjonalnego finansowania kapitałem wysokiego ryzyka: celem jest inwestycja w dobrze rokujące przedsięwzięcia, szczególnie te, które już się znajdują na drodze do szybkiego rozwoju. Tabela 17.3 pomoże Ci zrozumieć, co jest ważne dla tych inwestorów i w jaki sposób możesz zwiększyć swoje szanse na zawarcie z nimi umowy. Pamiętaj, że aniołowie biznesu oraz inwestorzy dostarczający kapitał wysokiego ryzyka zostają wynagrodzeni tylko wtedy, jeżeli Twój projekt odniesie sukces, firma zostanie sprzedana, nastąpi fuzja lub przejęcie. Ich celem jest znaczący zwrot z inwestycji (pięciokrotność lub dziesięciokrotność przekazanej sumy) w czasie 5 – 7 lat.

Źródła mieszane

Poza tradycyjnym kredytem i udziałem kapitałowym istnieją też inne źródła finansowania:

Tabela 17.3. Zwiększ swoje szanse na znalezienie inwestora kapitałowego

	Co jest ważne dla podmiotów, chcących mądrze zainwestować kapitał?	Co możesz zrobić, aby zwiększyć szanse na uzyskanie dofinansowania?
1.	Wiara, że Ty — przedsiębiorca i założyciel, uruchomisz działalność oraz doprowadzisz do rozkwitu lukratywnego przedsięwzięcia	Im dłużej zajmujesz się docieraniem do klientów, tym większe zyskasz zainteresowanie inwestorów. Zdobyć klientów, którzy rzeczywiście przystępują do zawarcia z Tobą transakcji, uprawdopodobni Twoje przypuszczenia co do potrzeb rynkowych, cennika, siły produktów lub usług. Przygotuj profesjonalne streszczenie dla kierownictwa i ćwicz sposoby jego prezentacji, zanim zwrócisz się do banku czy innych instytucji. Z każdego spotkania wyciągaj wnioski i ulepszaj sposób referowania raportów.
2.	Wybrana przez Ciebie możliwość zdobycia rynku, która przykuwa uwagę, jest unikalna, zrozumiała, realizowana we właściwym czasie, a inwestorom może przynieść zyski	W oparciu o rozdział 6. dokładnie przeanalizuj wybraną okazję. Inwestorzy muszą widzieć szansę, że Twój projekt stanie się dużą, <i>realną maszyną dorobienia pieniędzy</i> oraz że przyniesie im atrakcyjny zwrot z inwestycji. Im bliżej jesteś odnotowania dodatnich przepływów pieniężnych i osiągnięcia progu rentowności, tym bardziej inwestorzy będą zainteresowani Twoim przedsięwzięciem.
3.	Silny, zmotywowany i wykwalifikowany zespół złożony z ludzi potrafiących pracować razem nad osiągnięciem wspólnego celu	Doświadczeni inwestorzy dokładnie przyglądają się kadrze zarządzającej. Nie można zbudować pierwszorzędnego projektu, jeżeli budowniczym jest drugorzędny zespół. Zgromadź osoby, które mają już na koncie sukcesy, są dojrzałe, wykształcone, doświadczone, oddane swojej pracy, zmotywowane i przedsiębiorcze. Zespół powinien działać pod wodzą dyrektora mającego silną wizję firmy i zdolność egzekwowania celów.
4.	Trwały rozwój i duża konkurencyjność	Skup się na budowaniu przewagi konkurencyjnej, barier ograniczających wejście konkurencji na Twoje terytorium, opracowywaniu własnej technologii, zastrzeżonego know-how. Zadbaj o oryginalność, szybkie zdobycie popularności wśród klientów i przeprowadzenie penetracji rynku (rozdział 12.).
5.	Wykorzystanie środków finansowych	Przedstaw inwestorom jasny opis celów, na jakie zamierzasz wykorzystać otrzymane środki. Pieniądze powinny przyczyniać się do rozwoju firmy dzięki penetracji rynku, rozwojowi nowych produktów i kapitałowi obrotowemu. Z kolei złe widziane jest przeznaczenie kwot na spłatę dawnych zadłużeń, wysokie wynagrodzenia, dodatki do pensji, samochody służbowe czy kosztownie wyposażone biura.

Tabela 17.3. Zwiększ swoje szanse na znalezienie inwestora kapitałowego — ciąg dalszy

	Co jest ważne dla podmiotów, chcących mądrze zainwestować kapitał?	Co możesz zrobić, aby zwiększyć szanse na uzyskanie dofinansowania?
6.	Interesujące sprawozdanie dla kierownictwa oraz plan biznesowy	Przedstaw je w przekonujący sposób, unikając tanich i nachalnych chwytów reklamowych. Wyjaśnij, dlaczego Twój projekt jest świetną okazją dla inwestorów. Jasno określ swoje założenia finansowe. Prognozy finansowe muszą być wiarygodne.
7.	Minimalne ryzyko straty	Przygotuj tabelę z informacjami na temat różnych form ryzyka, które mogą dotknąć Twoją firmę. W drugiej kolumnie przedstaw sposoby wyeliminowania, zminimalizowania lub uporania się z potencjalnymi trudnościami.

Źródło: *www.CompetitiveSuccess.com, Improve Your Chances of Equity Investor Funding*. Copyright © 2000 by Michael E. Gordon. Wykorzystano za zgodą autora. ***Tabelę tę można ściągnąć ze strony internetowej www.trumpuniversity.com/entrepreneurship101 i dopasować do swoich potrzeb.**

- Firmy leasingowe finansują sprzęt w zamian za miesięczne raty leasingowe.
- Firmy faktoringowe finansują działalność przedsiębiorcy poprzez nabywanie od niego wierzytelności wobec jego kontrahentów.
- Podmioty udzielające pożyczki w zamian za procentowy udział w dochodach z Twojego przyszłego dzieła.
- Instytucje finansowe przekazują pieniądze na zakup określonych składników majątkowych, podobnie jak przy okazji stosunku dzierżawy.
- Osoby trzecie mogą zabezpieczać kredyt poprzez np. akcje, warranty, honoraria, dywidendy.
- Niektórzy interesariusze (właściciel wynajmowanej przez Ciebie nieruchomości, dostawcy, klienci, inni) mogą chcieć zainwestować w Twój projekt lub udzielić Ci pożyczki.
- Jeżeli możesz się już pochwalić towarami, usługami czy technologią, sprzedaj je na zasadach franczyzy.

Alternatywne metody finansowania

Alternatywne metody finansowania² są raczej stanem umysłu niż odrębnym sposobem pozyskiwania funduszy. Być może słyszałeś już o tym określeniu, a nawet wykorzystałeś je w praktyce. Cała koncepcja zasadza się na wykorzystaniu wszystkich pokładów wyobraźni, nieszablonowego myślenia i inwencji twórczej w celu zdobycia i zaoszczędzenia pieniędzy. Jeżeli tradycyjne sposoby zawodzą, zdecyduj się na niestandardową drogę. Maksymalna samodzielność w działaniu (rozdział 7.), metoda burzy mózgów i alternatywne metody finansowania biznesu dobrze się ze sobą komponują. Stosowane razem popychają Cię naprzód i zapobiegają wymuszonym postojom, nawet jeśli dysponujesz skromnymi zasobami finansowymi. Przeglądając listę potrzeb, za które będziesz musiał zapłacić, pomyśl, w jaki sposób, niestandardowo, mógłbyś pokryć lub (i) ograniczyć wydatki. Pamiętaj, że istnieją również niekonwencjonalni inwestorzy. Musisz wszędzie szukać sposobu na zdobycie dofinansowania. Oto przykładowa lista:

- *Czynsz*: właściciel nieruchomości może być zainteresowany inwestycją w spółkę i dlatego zrezygnuje z pobierania czynszu najmu.
- *Sprzęt*: wybierz leasing używanego sprzętu bądź kupno sprzętu na Allegro i eBay.
- *Wynagrodzenia dla pracowników*: zaoferuj akcje lub premie w przyszłości w zamian za niższe pensje na początkowym etapie.
- *Marketing*: wiele firm może podzielić się kosztami wspólnie zrealizowanego projektu reklamowego.
- *Pracownicy*: zatrudniaj pracowników na umowę-zlecenie oraz praktykantów. Jeśli przedsięwzięcie okaże się ciekawe, być może niektórzy z nich zgodzą się na krótkoterminową pracę bez wynagrodzenia.
- *Usługi prawne*: przekonaj się, czy Twój prawnik nie byłby zainteresowany objęciem udziałów w firmie w zamian za świadczenie porad prawnych.
- *Zapasy*: dostawcy mogą przystać na dostawy w zamian za udziały w firmie.
- *Wykorzystanie pomocy osób trzecich*: odwdzięcz się im za zabezpieczenie przez nich Twojego kredytu.

² Bruce Blechman, Jay Conrad Levinson, *Guerrilla Financing: Alternative Techniques to Finance Any Small Business*, Houghton Mifflin, Boston 1991.

- *Płatności z góry*: poproś klientów o dokonanie płatności z góry przy dokonywaniu zamówienia.
- *Barter*: bezgotówkowa wymiana dóbr i usług.
- *Inne możliwości*: *poproś wyobraźni!*

Zestawienie wszystkich źródeł

Tabela 17.2 prezentuje zestawienie wszystkich źródeł finansowania wraz z wymaganiami odpowiadającymi każdemu z nich.

Przeglądając listę, w oparciu o sporządzony wcześniej wykaz kluczowych celów, zastanów się, które możliwości byłyby najodpowiedniejsze dla Ciebie. Oto znajdujesz się w poł drogi do uzyskania środków, które wspomogą Twoje przedsięwzięcie od strony finansowej. Teraz musisz zwiększyć szansę ich zdobycia.

ZWIĘKSZANIE SZANS NA ZDOBYCIE DOFINANSOWANIA

Jak już zostało wspomniane, przy udzielaniu kredytów banki wymagają ustanowienia zabezpieczeń. Wiesz również, że poszczególne źródła finansowania obwarowane są konkretnymi warunkami. Wykorzystałeś swoją wyobraźnię w celu znalezienia oryginalnego inwestora. Jeżeli wiesz, jakie są jego preferencje i dążenia, zwiększasz swoje szanse na zdobycie funduszy. Tabela 17.3 przedstawia wszystkie siedem najważniejszych zagadnień, na które zwracają uwagę inwestorzy kapitałowi.

Wniosek płynący z analizy tabeli 17.3 jest taki, że Twoje przedsięwzięcie musi jawić się inwestorom jako potencjalny sukces. Dlaczego bowiem mieliby się angażować w ryzykowny projekt i zyskać jedynie udziały mniejszościowe w prywatnej firmie? Załóżmy, że pewien anioł biznesu jest zainteresowany Twoją firmą. Rozważa inwestycję rzędu 100 000 zł, a wartość przedsięwzięcia *przed* dofinansowaniem ocenił na 400 000 zł. Kiedy już przekaże swój kapitał, całkowita wartość spółki wzrośnie do 500 000 złotych, a on sam stanie się właścicielem 20% udziałów (100 000 zł/500 000 zł).

Po wielu analizach, inwestor przewiduje, że Twoja firma w ciągu 5 lat zostanie sprzedana kupcowi strategicznemu za 2 miliony złotych. Jako właściciel dwudziestoprocentowego udziału, inwestor będzie miał prawo do 400 000 zł. Jaki jest więc przewidywany zwrot z inwestycji?

$$\text{Zwrot z inwestycji} = \frac{\text{Przyszła wartość} - \text{Obecna wartość}}{\text{Obecna wartość}} \times 100$$

$$\text{Zwrot z inwestycji} = \frac{40\ 0000 - 10\ 0000}{10\ 0000} \times 100 = 300\%$$

Inwestor podjął dobrą decyzję: trzystuprocentowy zysk brzmi zachęcająco. Należy też uwzględnić podatki i inflację. Pamiętaj, że zaledwie 20% firm z portfela inwestora osiągnie znaczący zysk. Pozostałe 80% upadnie albo będzie wiodło nędzny żywot, nie przynosząc dochodu. Inwestycje kapitałowe są bardzo ryzykowne.

WYBIERZ NAJPEWNIJSZĄ ŚCIEŻKĘ PROWADZĄCĄ DO FINANSOWANIA NA WCZESNYM ETAPIE ROZWOJU

Cofnijmy się na chwilę i zróbmy spis. Realizujesz projekt. Po zapoznaniu się z właściwościami sektora oraz typem konkurencji, zaprojektowałeś maszynę do robienia pieniędzy i opracowałeś strategię pozyskania klientów. Co najważniejsze, przygotowałeś prognozy finansowe obejmujące uruchomienie działalności i jej rozwój, a także masz już sprawozdanie finansowe. Aktualnie zajmujesz się planem finansowym i możesz zabiegać o środki na Twoje przedsięwzięcie. Co dalej?

Kluczowym krokiem jest zdecydowanie się (bądź też nie) na wsparcie ze strony inwestorów. Jeśli uznasz, że nie chcesz mieć partnera kapitałowego, zignoruj wyliczone w tabeli 17.2 grupy potencjalnych inwestorów. Nie będzie Cię dotyczyć poszukiwanie współników wśród osób pomagających założyć spółkę, prywatnych inwestorów (aniołów biznesu) ani tych, którzy w zamian za oferowany kapitał, oczekują opcji lub warrantów na zakup akcji spółki. Mój kolega i ja zdecydowaliśmy, że współnikami będzie wyłącznie nas dwóch. Kryło się za tym kilka powodów:

- Mocno wierzyliśmy w nasz projekt i chcieliśmy, aby jego sukces wynagrodził wysiłki i zaangażowanie.
- Zależało nam na kontroli własności, aby dodatkowe osoby nie mogły decydować o sprawach spółki.
- Wierzyliśmy, że uda nam się rozbudować firmę bez wsparcia ze strony inwestorów kapitałowych. Rozważaliśmy ich obecność na późniejszym etapie, jeśli by się to okazało korzystne.

- Przy braku innych współników, mogliśmy sobie pozwolić na dodatkowe wynagrodzenia, premie, samochody, ubezpieczenia, podział zysku i inne przywileje.

Sfinansowaliśmy działalność firmy dzięki własnym środkom, samodzielnemu wykonywaniu wszystkich możliwych zadań, racjonalnemu tempu, kredytom, dofinansowaniu do zakupu sprzętu i dzięki wysokim marżom zysku. Kiedy sprzedawaliśmy firmę, byliśmy właścicielami całości kapitału.

Decyzja o dopuszczeniu inwestorów powinna pociągać za sobą przyjrzenie się *wszystkim* możliwym źródłom kapitału (tabela 17.2).

Nie ma jednej, utartej drogi prowadzącej do uzyskania środków finansowych. Przedsiębiorca, który zakłada działalność gospodarczą, najczęściej sięga do własnych aktywów i kart kredytowych, wykorzystując je do granic możliwości. Jeśli ma współpracowników, często przeznaczają oni swoje pieniądze na rozruch przedsięwzięcia, za co otrzymują udziały. Dodatkowy kapitał może pochodzić z wielu źródeł (powrót do opisanej w rozdziale 3. metody burzy mózgow). Przyjrzyj się ich zestawieniu w tabeli 17.4.

Tabela 17.4. Źródła finansowania przedsięwzięcia na wczesnym etapie jego rozwoju

Ty i Twój zespół	Rodzina	Przyjaciele/aniolowie
Własne oszczędności	Rodzice	Bliscy przyjaciele
Własne karty kredytowe	Rodzeństwo	Koledzy/koleżanki
Pożyczki osobiste	Wujkowie/ciotki	Przyjaciele przyjaciół
Sprzedaż mienia	Małżonek, -ka	Bogaci/biedni przyjaciele
Gotówka odzyskana z opłaconej polisy ubezpieczeniowej	Dzieci	Niezorientowani/wyrozumiali przyjaciele
Pracujący współnicy	Bliscy kuzyni	Prywatni inwestorzy
Druga praca („chaltury”)	Dalsi kuzyni	Profesjonalni aniolowie biznesu
Samodzielne wykonywanie wszystkich możliwych zadań		
Alternatywne metody finansowania		
Pożyczki z PARP		

Źródło: *www.CompetitiveSuccess.com, Early Stage Funding Sources*. Copyright © 2000 by Michael E. Gordon. Wykorzystano za zgodą autora.

Pomyśl uważnie o zaletach i konsekwencjach wyboru każdego ze źródeł finansowania. Jeżeli zdecydujesz się na zaakceptowanie wsparcia ze strony

rodziny i przyjaciół, musisz liczyć się z tym, że podczas każdego spotkania, Twoi dobroczyńcy będą chcieli wiedzieć, jakie są losy ich wkładów. „A tak przy okazji: czyżbyś właśnie sobie kupił nowy samochód (z nieujawnionych dywidend, które mnie się należą)?”. „Jak się udały wakacje na Arubie (kupione za pieniądze naszej firmy, drogi były przyjacielu)?”.

Po uruchomieniu działalności potrzeby finansowe stają się coraz większe, a przedsiębiorcy zazwyczaj szukają profesjonalnych pożyczkodawców i dostarczycieli kapitału. Dobra rada: im dłużej zdołasz wytrwać w stanie oszczędzania każdej złotówki, tym lepiej wypadniesz w przyszłości. Oczywiście Twoje tempo wzrostu nie może cierpieć z powodu braku gotówki. Zastanów się nad maksymalną samodzielnością oraz nad alternatywnymi metodami finansowania.

ORGANIZACJA PROCESU FINANSOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Proces finansowania dzieli się na trzy fazy. Podstawą jest dotarcie do odpowiedniego źródła kapitału, w przeciwnym razie, zmarnujesz swój cenny czas.

Faza 1: Przed spotkaniem

Jest to etap przygotowawczy. Przygotuj listę podmiotów (osoby i organizacje) rozpatrywanych jako potencjalni inwestorzy Twojego projektu. Skontaktuj się z nimi i zaproponuj spotkanie. Zastanów się, czy nie znasz zaufanej osoby, która mogłaby Cię przedstawić przyszłym rozmówcom. Wyślij przekonujący (ale nie nachalny) list polecający, załączając również sprawozdanie dla kierownictwa. Upewnij się, że odrobiłeś zadanie domowe dotyczące źródeł finansowania: znasz rodzaje spółek wspomaganych przez Twojego rozmówcę, wielkość średniej inwestycji, preferencje w zakresie sektora, częstotliwość sukcesu itd. Wykonaj 15 – 20-minutową prezentację w programie PowerPoint, a także przygotuj zawczasu odpowiedzi na pytania, które mogą paść ze strony potencjalnych inwestorów. Zadbaj o to, aby prezentacja była uprzednio doskonale przećwiczona, potrenuj w obecności doradcy.

Faza 2: W trakcie spotkania

Emocje — poza pasją — zostaw za drzwiami. Pewnie zaprezentuj swoją przedsięwzięcie. Punktem wyjścia powinno być stanowisko informujące, że Twoja firma staje przed wspaniałą szansą rozwoju, że sytuacja jest stabilna i nie

jestes an i zdesperowany, ani zmuszony błagać o wsparcie oraz że zastrzyk kapitału na tym etapie zintensyfikuje dalszy wzrost. Unikaj przesady, przyjmowania pozycji obronnej a także maniry handlarza. Przygotowując sprawozdanie dla kierownictwa, dowiedziałeś się, co warto zaakcentować podczas rozmowy z inwestorami (rozdział 15.) i tego się trzymaj. Musisz umieć uzasadnić swoje założenia i prognozy finansowe. Najważniejszym punktem spotkania jest omówienie kwestii oczekiwanego zwrotu z inwestycji. Na tym etapie należy zaprezentować oczekiwania finansowe i planowany sposób wykorzystania kapitału. Powstrzymaj się za to z dokonywaniem wyceny. Jeśli temat sam wypłynie w trakcie spotkania, zadeklaruj dużą elastyczność. Staraj się wywnioskować, jakimi kryteriami w zakresie wyboru przedmiotu inwestycji kierują się Twoi rozmówcy.

Faza 3: Po spotkaniu

Twoje oczekiwania powinny być realne. Nie spodziewaj się, że tuż po prezentacji przybiegnie do Ciebie inwestor z czekiem w dłoni. Po upływie tygodnia wypada skontaktować się uczestnikami spotkania i wy badać ich stopień zainteresowania przedsięwzięciem. Jeśli decyzja jest odmowna, poproś o sugestie dotyczące jakości Twojego wystąpienia. Nie zrażaj się. Pamiętaj, że masz do czynienia z długim, stale ewoluującym procesem. Po pierwszym spotkaniu z inwestorami, nabierasz pewności siebie przed kolejnymi prezentacjami. Zapewnienie swojej firmie kapitału jest skomplikowanym i czasochłonnym procesem. Twoje szanse w z rasta ją, gdy:

- obsesyjnie skupiasz się na przepływach pi eniężnych,
- stajesz się ekspertem w dziedzinie komunikacji oraz negocjatorem nastawionym na obopólną wygraną,
- dostosowujesz się, rozwijasz, nigdy nie poddajesz.

CO ROBIĆ, JEŻELI ZDOBYŁEŚ ZAINTERESOWANIE INWESTORA KAPITAŁOWEGO?!!

Jeśli toczą się rozmowy z udziałem potencjalnego inwestora kapitałowego, który nie ma doświadczenia w zakresie wspierania spółek na wczesnym etapie rozwoju, Twoje sprawozdanie i wystąpienie stanowią źródło niezbędnych informacji. Taki scenariusz jest możliwy, jeżeli zainteresowanymi są Twoi

rodzice, krewni, przyjaciele i niektórzy niedoświadczeni aniołowie biznesu. Bardziej obeznani inwestorzy poproszą o kompletny plan biznesowy (rozdział 15.). W razie pozytywnego odzewu na Twoją ofertę, zorganizuj drugie spotkanie. Wkrótce potem będziesz poproszony o omówienie warunków umowy (list intencyjny). Nie zaczynaj negocjować. Powinieneś natomiast skonsultować się z prawnikiem. Jeżeli nie ma żadnych zastrzeżeń, a list intencyjny został podpisany, profesjonalny inwestor rozpocznie proces wszechstronnej weryfikacji Twojej firmy³. Wszystkie najważniejsze aspekty działalności spółki zostaną wzięte pod lupę w celu sprawdzenia założeń, faktów i prognoz poczynionych w planie biznesowym. W zależności od inwestora, proces może trwać od kilku tygodni do kilku miesięcy.

Ostrzeżenie: Zainwestowałem kiedyś w przedsięwzięcie, w które był również zaangażowany inwestor posiadający duże udziały w spółce. Problem polegał na tym, że codziennie pytał dyrektora firmy o stan finansów. Stał się irytujący, zabierał mu czas i energię. Jeżeli więc jesteś gotów na przyjęcie pieniędzy od inwestora, przygotuj niezbędne informacje na jego temat. Nie tylko Ty powinieneś być sprawdzany — jest to proces dwustronny. Poproś dyrektorów kilku innych firm, które uzyskały dofinansowanie od tego samego inwestora, o ich opinie. W razie braku informacji, opisz szczegółowo w formie notatki służbowej, jaki jest zakres działania inwestora: co może robić, a czego nie. Właściwie opisz to w liście intencyjnym.

PODSUMOWANIE

Po przeczytaniu tego rozdziału potrafisz:

- określić swoje cele biznesowe,
- nazwać swoje potrzeby finansowe na każdym etapie rozwoju działalności,
- wybrać odpowiednie źródła kapitału,
- zwiększyć szanse na pozyskanie inwestora,
- obrać najpewniejszą drogę do pierwszego etapu inwestowania w spółkę,
- zaaranżować proces finansowania Twojej działalności.

³ Justin J. Camp, *Venture Capital Due Diligence: A Guide to Making Smart Investment Choices and Increasing Your Portfolio Returns*, John Wiley & Sons, Hoboken 2002.

Opisany proces należy do skomplikowanych. Im więcej zrozumiesz, tym łatwiej się odnajdziesz w gąszczu zdarzeń. Im atrakcyjniejszy będzie Twój projekt, tym łatwiej znajdziesz inwestora.

Działania

Cztery najważniejsze działania:

- ✓ Opracuj mądry plan finansowania działalności.
- ✓ Dokładnie przećwicz swoją prezentację przed każdym spotkaniem z inwestorem.
- ✓ Ulepsz prezentację, wyciągając wnioski z już odbytych spotkań.
- ✓ Nigdy się nie poddawaj! Pamiętaj, jesteś nie do zatrzymania! Osiągniesz cel!