

Moderní financování startupů II. Část

Druhou část článku o moderním financování startupů (první část najdete **ZDE**) jsem slíbil připravit dříve, ale z mnoha důvodů jsem svému slibu nemohl dostát a rád bych se za to jak redakci, tak hlavně Vám, čtenářům, omluvil. Redaktorskému řemeslu se teprve učím, stejně jako se učím investovat a pomáhat startupům. Obojí je fantasticky zajímavé, ale také fantasticky náročné, takže občas zkrátka šlápnu vedle a pak samozřejmě nic nestíhám. Doufám, že mě pochopíte a mojí omluvu přijmete.

Níže si můžete přečíst o zbylých čtyřech fázích moderního financování startupů. Umět jednat s investory a v pozdějších fázích i s bankéři, právníky a poradci, které Vám pomůžou Váš nápad případně dotáhnout až na burzu, vyžaduje know-how, prezentační schopnosti, odvalu, trpělivost a pokornou sebedůvěru (tzn. věřit si, ale zároveň naslouchat lidem, kteří minimálně v některých oblastech umí více než vy). Doufám, že Vám tento přehled finančních fází pomůže a těším se na Vaše případné dotazy či komentáře.

Fáze 4: Výnosy, rostoucí výnosy a ještě více rostoucí výnosy

Tým: Fáze 3 + andělé + víc nových zaměstnanců, než ve skutečnosti potřebujete

Způsob financování: Série A

Výnosy: Prudce rostoucí

Cíl fáze: Na konci fáze moci ukázat graf s výrazně exponenciální křivkou výnosů

Crowdfunding dopadl dobře, navíc máte za sebou anděla, stále si ještě držíte spolu se zakládajícím týmem většinu ve společnosti a Vašemu produktu se na trhu daří = výnosy rostou. Teď máte dvě možnosti: 1) dosáhnout co nejdříve provozního zisku, 2) nebo mít náklady sice pod kontrolou, ale jinak se soustředit na rostoucí výnosy a růst nákladů pokrývat z dalších kol financování. Pro mě je součástí cesty moderního startupu možnost 2). Pokud to totiž myslíte se svým podnikáním opravdu vážně, musíte to prostě umět s výnosy pořádně rozbalit. A k tomu budete potřebovat další investici. Říká se jí „Serie A“ a je to patrně poprvé, kdy se setkáte s lidmi, kteří spravují tzv. „Venture kapitál“.

Venture kapitál je kapitál zaměřený na velmi rizikové investice. A tou Váš startup statisticky vzato je. Lidi, kteří tento druh kapitálu spravují, jsou většinou velmi chytří, velmi zkušené nebo mají velmi zkušené lidi za sebou a ve svém portfoliu mají několik velmi úspěšných (ale i neúspěšných) investic. Chvíli se Vám možná bude zdát, že nad Vámi mají totální vědomostní, zkušenostní a samozřejmě i finanční převahu, nicméně nezapomeňte, že i oni Váš nápad a Váš startup potřebují. Proto nezapomeňte na pokornou sebedůvěru, věřte svému startupu (pokud jste se dostali až do této fáze financování a rostou Vám výnosy, tak je skoro určitě dobrý) a v klidu vysvětlíte (za pomoci dobře zpracovaného business plánu a finančního plánu), na co investici potřebujete.

Fáze 5: Provozní zisk

Tým: Fáze 4 + vysoká fluktuace

Způsob financování: Další kola (řekněme 1-3) venture-kapitálových investic

Výnosy: Stále velmi rostoucí, ale oproti předchozí fázi již růst zpomaluje

Cíl fáze: Dostát EBITDA na nulu“

První kola venture kapitálových investic se zaměřují především na ty startupy, které vykazují vysoký růst výnosů při omezené kontrole nákladů. Jinými slovy dokud o Vás má kapitál zájem, není důležité být v této fázi v zisku. Postupem času, například při třetím či čtvrtém kole venture-kapitálového financování, budete ale muset dokázat, že je Váš startup schopný generovat i zisk. Tato fáze je většinou velmi bolestivá, protože znamená důslednou revizi všech nákladů včetně nákladů mzdových. Budete se patrně muset rozloučit s některými zaměstnanci a spolupracovníky, kteří jsou s Vámi od úplného začátku a ostatním přidat jejich práci bez navýšení platů. Také bude nutné řádně vyhodnotit Vaše marketingové, obchodní a provozní náklady a zamyslet se, zda zde není prostor na jejich snížení či na jejich zefektivnění či ideálně na oboje. Důležité také je, že revize a snižování nákladů nesmí ohrozit růst výnosů do budoucna. Je tedy zřejmé, že je tato fáze celkem náročná na vedení, řízení a plně prověří vztahy ve Vaší firmě.

Fáze 6: Pozitivní Cash Flow

Tým: Fáze 5 + první exity

Způsob financování: Další kola (řekněme 4-7) venture-kapitálových investic

Výnosy: Rostoucí, ale už v rozmezí, kterému se říká „low double-digit“, tzn. 10-35%

Cíl fáze: Naplnit zlaté pravidlo „Cash is the king“

Řízení cash-flow je jednou z nejnáročnějších finančně-manažerských disciplín, se kterou se setkáte. A zároveň jednou z nejdůležitějších. Mnoho startupů skončilo ne kvůli tomu, že měly špatný produkt, či nízký růst výnosů, či špatný tým, ale právě kvůli tomu, že jim došly peníze na platy, na platby dodavatelům, na další vývoj. V předchozích fázích jste všechny své výdaje (zjednodušeně řečeno pořizování majetku + náklady) financovali rostoucími výnosy a kapitálovými investicemi při záporném provozním zisku. Teprve ve „fázi 5“ jste se dostali poprvé s provozním ziskem na nulu. Ve „fázi 6“ se musíte dostat do provozního zisku a zároveň musíte být schopní dosáhnout pozitivního cash-flow, tedy aby Vám na účtu nebo v pokladně reálně přibývali peníze a to i bez dodatečných investic. Protože už jste v předchozí fázi důsledně zrevidovali své náklady a držíte je stále na uzdě, můžete se v této fázi soustředit na přejednání podmínek s dodavateli a odběrateli. V praxi to znamená, že se budete s dodavateli snažit dojednat delší splatnost faktur a s odběrateli naopak kratší. Pokud pracujete s bankami, můžete je požádat o snížení splátek Vašeho dluhu či se s nimi domluvit na odkladu. Dále můžete přestat platit zálohy (jste přeci už poměrně známá a profitabilní firma) a nebo zrevidovat Vaše investice do vývoje.

Investice do vývoje jsou v této fázi ošemetná záležitost. Když to s jejich omezováním přeženete, ohrozíte svojí budoucnost, protože ztratíte konkurenceschopnost. Když ale budete investovat moc, můžete si ukrojit příliš velký krajíc a ohrozit Vaše křehké pozitivní cash-flow. Proto osobně doporučuji využívat další kola financování především na investice do vývoje a nikoliv na pokrývání provozních, ale i marketingových či obchodních nákladů.

Kromě toho se v této fázi setkáte s prvními exity, tedy situací, kdy z firmy odchází Vaši spoluzakladatelé či první investoři. I při dobře fungujících vztazích se jedná o běžnou záležitost se kterou je nutno počítat a je dobře, pokud proběhne v klidu a důstojně. Exit probíhá buď tak, že podíly přechází zpátky do firmy při současném úbytku nakumulované hotovosti (a Váš podíl + podíly zbylých zaměstnanců a investorů se zvyšují) nebo přechází tyto podíly do rukou nových investorů a Vaše firma tak získá nové know-how, kontakty apod.

Fáze 7: Dospělá firma

Tým: Profesionální management + profesionální tým + vy (ale už jen v některých případech)

Způsob financování: Banky

Výnosy: „Single to low-double digit“

Cíl fáze: Ideálně IPO

Během předchozích fází se s velkou pravděpodobností stane, že v jednom okamžiku ztratíte ve Vaší firmě většinu. Je to zcela běžný postup a nemusíte si z toho dělat těžkou hlavu, protože Váš podíl na celkovém koláči se sice snížil, ale zároveň celý koláč podstatně vyrostl. Jinými slovy sice držíte menší podíl, ale ten má mnohem větší finanční hodnotu, než Vaše podstatně vyšší podíly v minulosti. Jakou funkci budete dál zastávat ve firmě je čistě výsledkem jednání s investory. Někteří zakladatelé si drží CEO pozici, někteří se přesouvají do pozic jako třeba „předseda představenstva“ nebo „předseda dozorčí rady“, někteří se spokojí s pasivní rolí důležitého menšinového spoluvlastníka a vrhnou se na rozvíjení dalšího businessu (teď už většinou z pozice investora).

Cílem poslední fáze startupu je stát se dospělou firmou, kterou je z mého pohledu firma kótovaná na burze (prosím, berte to ale s rezervou, protože zvyklosti v ČR a kontinentální Evropě jsou v tomto případě o dost jiné než podmínky v UK nebo v USA). Přejechu na burzu se říká IPO = Initial Public Offering a jedná se o velmi náročný proces, u kterého jsou všichni stávající spoluvlastníci, banky, poradci, úřady, regulátoři, atd. Náročnost procesu je dána tím, že od IPO se očekává vysoké zhodnocení současných podílů, dodatečný kapitál pro další růst a tisíce nových akcionářů od jednotlivců až po penzijní fondy. Je tedy nutné, aby firma a její hospodaření byly transparentní a měly před sebou světlé zítřky. Není mojí ambicí rozvádět, jak IPO probíhá. Sám jsem v této fázi nikdy nebyl a moje zkušenosti jsou tedy jednak teoretické z pohledu podnikatele a částečně praktické z pohledu investora.

Přeji Vám všem do roku 2016 hodně štěstí, zdraví a podnikatelských úspěchů. Pokud věříte Vašemu startupu, Vašim schopnostem a Vašemu týmu a pokud umíte propojit sebedůvěru s pokorou, nebojte se oslovit investory...i oni na Vás čekají.

Jiří Panuška

31.12.2015

<http://startupisti.cz/moderni-financovani-startupu-2-cast/>