

# Bruslení po tenkém ledě: Využijte pro rozjezd počáteční kapitál

**M**noho zakladatelů při rozjezdu své firmy očekává, že brzy po vstupu na trh jim podnikání začne přinášet příjmy. To většinou neodpovídá realitě. Jeden z největších omylů, kterých se zakladatelé firem dopouštějí, spočívá v tom, že si budou schopni brzy po zahájení operací začít vyplácet dobrou (nebo alespoň přiměřenou) odměnu, zajištěnou buď z příjmů, nebo ze získaného kapitálu. Ve skutečnosti jsou během let na čepeli hokejky – obvykle to trvá tři roky – výnosy většinou natolik nedostatečné, že nepokryjí ani náklady. Pokud chcete své podnikání rozvinout do solidního růstu, vyžaduje to, abyste drtivou většinu všech příjmů a získaného kapitálu investovali zpět do firmy. Tyto peníze by se měly použít na zaplacení rostoucích provozních nákladů, což mohou být například platy zaměstnanců nebo nájem za kancelářské prostory, na vylepšení produktu a na marketing a reklamu, na zabezpečení produktu a na rozšíření operací. O investování výnosů do firmy místo vyplacení požadované odměny byste měli uvažovat i v případě, kdy jsou příjmy relativně vysoké.

## S penězi pro sebe nepočítejte

---

**Hokejové pravidlo číslo 12: Období, v němž vám start-up nebude schopen zajistit obživu, bude trvat dvakrát tak dlouho, než jste předpokládali.**

Podívejme se nyní na firmu mého bratrance Brada McCorkla, která představuje poměrně typický příklad. Rozhodl se začít podnikat, když mu bylo třicet šest let. Měl manželku a dvě malé děti, takže se musel postarat o obživu několika osob, a na rozjezd podnikání neměl ušetřené žádné finanční prostředky. Původně o založení firmy neuvažoval, ale objevil dobrou příležitost a rozhodl se ji využít.

Brad pracoval jako prodejce specializovaných léků na oční choroby pro společnost Alcon Labs. Zaměstnavatel mu nabídl práci teritoriálního manažera prodeje, která by znamenala, že se musí přestěhovat. Brad se ale s rodinou stěhovat nechtěl. Dal tedy výpověď a založil svoji společnost Local Eye Site (LES), online službu, jejíž podstatou bylo zprostředkovat kontakty mezi firmami poskytujícími péči o zrak a uchazeči o zaměstnání v tomto oboru. Nic podobného v té době neexistovalo. Brad usoudil, že portály pro hledání zaměstnání jako Monster.com a další v tomto odvětví svoji úlohu neplní, protože se ho klienti velmi často ptali, jestli neví o někom, kdo by pro ně mohl pracovat.

Na začátku si Brad opatřil 60 000 dolarů od dvou „andělských“ investorů, za něž vybudoval svoji webovou stránku a připravil sofistikovaný nástroj pro nábor zaměstnanců. Jedním z investorů byl vlivný podnikatel v oboru péče o zrak, tím druhým jsem byl já. Brad se rozhodl věnovat se firmě na plný úvazek a podržel si 51% podíl. Z peněz získaných od investorů nepoužil na pokrytí nákladů své rodiny ani dolar. Soukromé účty místo toho hradil z našetřených finančních prostředků. V následujících několika letech začaly výnosy jeho firmy pomalu růst, začal si tedy vyplácet nevelkou mzdu. Ve třetím roce už dosáhly výnosy 429 000 dolarů, ale Brad stále živil rodinu z úspor a většinu výnosu firmy investoval zpět do podnikání.

Možná to působí jako pošetilost, ale jedna ze zásadních věcí, na níž závisí úspěch začínající firmy, je ochota investovat drtivou většinu výnosů a získaného kapitálu do podpory rozvoje podnikání. Často je právě v tomto možné hledat v porovnání s ostatními start-upy rozdíl, který umožní rozlet vaší firmy. Zakladatelé s tím tedy musí počítat. Je pravda, že některé začínající firmy dokážou generovat dostatek peněz z prodeje už od počátku a zajistí tak svému zakladateli příjem i možnost investovat dostatek prostředků do růstu. Brzy probereme skvělé metody, jak generovat hotovost předem a jak si zajistit předvídatelné cash flow, ale i v těchto případech může přilákání odpovídajícího souboru prvotních zákazníků nějaký čas trvat. Na druhé straně je získávání kapitálu zvnějšku mnohem složitější, než si zakladatelé zpočátku myslí. Výsledkem pak často bývá, že se mnozí musí uchýlit k plundrování osobních finančních prostředků a pak čelit rozplynutí šance na úspěch v nezvladatelných dlužích.

Zakladatelé často počítají s tím, že budou muset pracovat zdarma nebo za minimální mzdu po dobu šesti až dvanácti měsíců, realitou ale často jsou dva roky nebo i déle. Vzpomeňte si, že z mé studie vyplynulo, že od založení firmy do fáze prudkého růstu průměrně uplynou tři až čtyři roky. Ignorování finančních nároků tohoto období může znamenat, že až příliš mnoho zakladatelů

bude nuceno ukončit podnikání, které mělo velký potenciál, protože jim dojdou peníze a kreditní karty už mají vyždímané na maximum.

Je tedy nezbytné počítat s tím, že si během roků na čepeli hokejky nebudete vyplácet vysokou mzdu, ať by již měla pocházet z výnosů nebo z kapitálu. Nedělejte si také iluze o tom, že toto období bude velmi krátké.

**Hokejové pravidlo číslo 13: Přesné předpovědi nákladů a výnosů nejsou možné. Počítejte s tím, že utratíte více, než jste předpokládali, a že si nevyděláte skoro nic.**

Zpracovat finanční výhledy je velmi důležité, abyste tuto fázi rozvoje firmy zvládli, a určitě byste si měli podrobné výhledy připravit. Ale tyto výhledy se budou časem měnit. Příprava produktu se zdrží, bude potřeba aplikovat nějaké změny – nezáleží na tom, jak pečlivě jste všechno plánovali, vždy se něco objeví. A pokaždé to něco stojí, ať už jde o nečekané výdaje nebo propad prodeje. Když jsme začínali se společností Vertical IQ, stalo se, že naše první webové rozhraní nebylo dobře navržené a bylo potřeba ho kompletně předělat. Nabrali jsme zpoždění tři měsíce. Tato chyba nás stála asi 20 000 dolarů, s nimiž jsme počítali z předprodeje, který se mi podařilo dohodnout. Dalších 15 000 dolarů stály úpravy rozhraní, takže náš provozní rozpočet náhle začal být velmi těsný.

Dokonce i firmy, které nakonec zaznamenaly velký úspěch, měly pomalejší rozjezd, než si myslely. Například Spotify, server pro streamování hudby, který měl v roce 2014 hodnotu 8 miliard dolarů a o němž si všichni mysleli, že uspěl doslova přes noc, musel také překonat období, než se z něho podařilo vybudovat fungující byznys. A toto období bylo mnohem delší, než zakladatelé firmy, Daniel Ek a Martin Lorentzon, předpokládali. Sean Parker, jeden z prvních investorů firmy, na to vzpomíná: „Daniel a Martin ze Spotify se od chvíle, kdy jsem se s nimi poprvé setkal, od ostatních odlišovali v jedné věci: byli neuvěřitelně paličatí. ... Daniel třeba řekl: ‚Podle mě budeme mít během šesti týdnů všechny potřebné licence pohromadě.‘ Nakonec to trvalo dva roky.“<sup>31</sup>

Ze všech těchto důvodů se můžete spolehnout na jedinou předpověď: významnější příjmy můžete očekávat zhruba za dvojnásobek času, než jak vám napovídá instinkt. Financování, s nímž jste počítali, bude tedy vystaveno většímu tlaku, než jste předpokládali.

## Rychlý růst se přeceňuje

Problém financování chodu firmy v letech na čepeli hokejky se často ještě zvýší tím, že zakladatelé začnou příliš rychle utrácet spoustu peněz, aby urychlili tempo růstu společnosti. Jedním z nejnebezpečnějších omylů spojených s ranou fází růstu je představa, že ho můžete zrychlit prostřednictvím rozšiřování firmy. Společnost Startup Genome Report, kterou vedou podnikatelé Bjoern Herrmann a Max Marmer společně s vyučujícími Stanfordovy univerzity Stevem Blankem a Chuckem Eesleyem, sledovala tisíce internetových start-upů. Na základě analýzy více než 3200 společností zjistili, že „jedna z příčin neúspěchu se objevuje stále znovu a znovu: předčasné rozšiřování firmy“.<sup>32</sup>

V médiích se nejvíce diskutuje o chybách s předčasným rozšířením u obecně známých internetových a softwarových firem, ale nejde o jediný typ společností, které jsou k těmto problémům náchylné. Pokušení mohou podlehnout zakladatelé start-upu v libovolném odvětví. Zvláště ohrožené jsou firmy, které prodávají fyzické produkty. Dosáhnou určitého počátečního úspěchu, na jehož základě si pořídí příliš mnoho zásob, které se jim pak nedaří prodat. Mnozí zakladatelé si také plně neuvědomují rizika spojená s vrácením zboží a opožděnými platbami a špatně si spočítají cash flow. A co následuje potom? Hromada účtů, které nejsou schopni zaplatit, a dobrý nápad je v tahu.

Zakladatelé by měli raději než začít rychle utrácet, třeba za nákladnou marketingovou kampaň, a dosáhnout tak rychlého růstu, počítat s tím, že během let na čepeli hokejky budou potřebovat trpělivost, aby mohli pečlivě a do hloubky zkoumat trh, testovat metodou pokusu a omylu jak produkt, tak způsob jeho marketingu, a neustále se učit, co v případě jejich byznysu funguje a co ne.

Mnozí zakladatelé také špatně odhadnou, kolik budou v této fázi schopni zajistit investičního kapitálu. V médiích se hodně mluví o známých start-upech, které si zajistily velkorysé financování, takže to vypadá, že je všude k dispozici spousta peněz. Ovšem během let na čepeli hokejky je krutá realita jiná: je tomu přesně naopak.

Nebudeme se tedy nyní věnovat tomu, jak sehnat finanční prostředky od komunity profesionálních investorů, ale začneme tím, že se podíváme na osvědčené triky, jak přežít roky na čepeli hokejky s minimálním (nebo dokonce s žádným) počátečním kapitálem. Budeme pracovat jen s úsporami z vlastní kapely nebo s penězi od přátel a příbuzných. Teprve pak se zamyslíme nad tím, jak oslovit profesionální investory.

## Modely růstu financovaného zákazníky

---

Některé start-upy mají potenciál vydělat hned na začátku určitou sumu peněz, a někdy – ne příliš často – k tomu dojde velice rychle. Ideální způsob, jak takto získat kapitál, představují platící zákazníci, a jak napsal pro *The Wall Street Journal* John Mullins, profesor z London School of Economics, většina zakladatelů si opatří peníze právě tímto způsobem. Mullins ve své knize *The Customer-Funded Business* (Byznys financovaný zákazníky) uvádí, že v této souvislosti je třeba zvážit použití jednoho z pěti existujících modelů: 1. zprostředkovatelský model (například Airbnb), kdy nemusíte mít žádné zásoby nebo drahý produkt, ale jen propojíte zájemce; 2. model s platbou předem (například společnost Threadless), kdy vám zákazníci zaplatí plnou cenu nebo zálohu za produkt dříve, než ho vyrobíte nebo dodáte; 3. předplatitelský model (například Netflix), kdy se produkt nebo služba dodává zákazníkovi průběžně, ale on platí předem; 4. model založený na nedostatku (například online prodejce Zara), kdy od vás zákazníci nakupují dříve, než vy zaplatíte dodavateli; 5. model založený na přechodu od služby k produktu (například společnost iContact), kde firma nejdříve poskytuje zákazníkům službu, kterou později transformuje v produkt.<sup>33</sup> Zmíněná společnost iContact původně nabízela službu, že vytvoří efektivnější aplikaci pro rozesílání hromadných e-mailů zákazníkům, ale zakladatele firmy nakonec napadlo, že by svá řešení pro e-mailový marketing mohli prodávat jako produkt pro softwarový marketing.

Zakladatelé mohou napodobit nějaký úspěšný model, nebo mohou experimentovat s nějakou vlastní variantou. Například pokud používáte podnikatelský model „software jako služba“ (SaaS), můžete zákazníkům posílat faktury jednou měsíčně, jak je obvyklé, ale také jim můžete nabídnout slevu, pokud zaplatí předem na celý rok. Platby předem za roční předplatné byly například pro moji firmu First Research v prvním roce nebo dvou naprosto klíčové. Kdyby se zákazníci takto nerozhodli, nebyli bychom vůbec schopni tak brzy najmout prvního prodejce.

Možná se uvedené modely nebudou hodit pro vaše podnikání, ale i kdyby některý z nich ano, nedokáže možná generovat dostatečné množství finančních prostředků na pokrytí nákladů. V této počáteční fázi pravděpodobně prostě nebudete vydělávat dostatek peněz, tudíž se budete muset spolehnout sami na sebe.