

Zdrojové texty pro tvorbu učebního textu

Pro předmět 3PO546 Podnikatelské praktikum

Zdrojové texty připravila: doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

Téma: Valuace startupů, ideální investor pro startup

Investorská příručka: Dá se vůbec valuovat startup?

Autor: Tadeáš Bělík

Zdroj: <https://tyinternety.cz/startupy/investorska-prirucka-da-se-vubec-valuovat-startup/>

citováno dne: 1.8.2019

Publikováno dne: 12.6.2017

Dnes se podíváme na velmi diskutované a lehce kontroverzní téma – valuace startupů. Lze vůbec určit hodnotu společnosti, která existuje pár měsíců? Vyplatí se věřit propočtům zakladatelů? A jaké máte možnosti, pokud si chcete udělat vlastní odhad?

Zajímá vás vše ohledně startupů, ať už jako investora, nebo tým, který chce vědět, co se investorům honí hlavou? Projděte si i naše další investorské příručky. Podívejte se na to, jak se loví investice. Nebo zjistěte, jak se vybírají ty opravdu správné startupy.

Dva pohledy na startup

Představme si alespoň trochu zajímavý startup, který se snaží získat vaši investici. Pro zjednodušení budeme trochu stereotypizovat. Skupina mladých, nadějných a trochu arogantně působících „zakladatelů“ vám vykládá o tom, jak změní svět s novou kombinací Uberu, Facebooku či Snapchatu zabalenou v krabičce tak jednoduché a stříbrné, že by nad ní fanoušci Stevea Jobse vzrušeně vykřikovali slova o Svatém grálu. Nabízí 20 % za 1 milion euro (pre-money valuace je tedy 4 miliony eur).

Vy ale jakožto investor vidíte společnost s produktem a marketingem ve vývoji, žádnou finanční historií, malými/žádnými výnosy (LoI s potenciálními zákazníky), téměř nulovým nebo negativním počátečním kapitálem, možným skrytým dluhem a potřebou dalších investic, přičemž náklady jsou nutné pro přežití.

Úplně na začátek je vždy dobré se zeptat startupu, jak ke zmíněné valuaci došel. Je jasné, že společnosti prakticky bez účetní historie nebudou mít hodnotu vypočitatelnou jako například ČEZ nebo Apple, ale je dobré alespoň vidět myšlenkové pochody, které zakladatele vedly k určení hodnoty na 10 milionů dolarů. A to zvláště dnes, kdy se zdá, že valuace startupů letí stropem, a to nejen v USA (tam se jen za rok 2015 předinvestiční valuace zvedly o 53 %).

Základem pro startupy je spočítat, kolik již do projektu bylo investováno (včetně vyčíslení stráveného času podílníků či dalších stran) a vyčíslení přidané hodnoty například duševního vlastnictví.

Zeptejte se jich, proč si myslí, že tento jejich nedovyvinutý Titanic před potopením má hodnotu skoro 105 milionů korun. **A pozorujte, co odpoví.** Pokud alespoň tuší, proč tuto

částku zmiňují, mají spočítáno, kolik sami zainvestovali, kolik je stál obětovaný čas, kolik stála pomoc a podpora od lidí mimo startup (může jít o onen skrytý dluh), tak jste možná na dobré adrese. Rozdíl mezi tímto a valuací pak tvoří know-how startupu, duševní vlastnictví a snad i ten potenciál pro budoucí růst.

- **Budoucnost**

Tím se dostáváme k budoucímu vývoji ve společnosti. Určitě **berte zřetel na kvalitu byznys plánu**: jaký je předpoklad výnosů (produkty a ceny), náklady včetně těch personálních (rezerva na potřebné odborníky, které startup třeba do současné chvíle neřešil), CAPEX a provozní kapitál, kdy a jakým způsobem je plánováno další navýšení kapitálu – ocenění/ředění, ocenění při exitu oproti počátečnímu ocenění.

- **Tým**

Píši to zde téměř pokaždé, ale opakování je matka moudrosti, tak ještě jednou. **Pořádně prověřte své budoucí partnery**. Jsou ochotni se do byznysu zapojit na 100 %? Kolik do projektu investovali ze svých úspor? Jaké mají zkušenosti a jaké je postavení klíčových osob? Co se se startupem stane, když některá z těchto osob projekt opustí? Nejen tím vším si musíte být jistí. Pokud máte jakékoliv pochybnosti, tak ty se rovnají vyššímu riziku a měly by tak přispět k nižší valuaci. O té s týmem jedněte otevřeně, může se stát, že se budete ve svých propočtech z logických důvodů lišit o značné částky a je dobré si tyto rozdíly popsat a vyhodnotit. Cílem je spokojenost s partnerstvím na obou stranách.

- **Deal**

Při uzavírání dohody vždy **dbejte na maximálně pečlivé due diligence, plat'ě jen za hodnotu upravenou o momentální riziko**, ne za budoucí hodnotu společnosti (proto jste investorem teď, a ne až za 4 roky!), konzultujte deal s přáteli z byznysu nebo poradci v oblasti finančních služeb, využívejte skupin byznys andělů. Nebojte se koinvestovat, investoři nejsou konkurenti.

Pokud je to možné, rozložte svoji investici do více fází, díky čemuž ji můžete zastavit v případě nějakých nečekaných problémů. Nejen pro tento případ si s projektem jasně stanovte milníky a důsledky plynoucí z jejich (ne)dosažení a vyžadujte jasně strukturovanou smlouvu s podílmíky (co se stane, když...).

Pokud se chcete dozvědět více, přijďte [ve středu na kurz Angel Academy](#). O valuacích bude mluvit managing director Keiretsu Forum CEE a zkušený investor Miroslav Nosál.

FAQ: Jak se určuje valuace startupu

Autor: Petr Očásek

Zdroj: <https://blog.ocasek.cz/2013/12/23/faq-jak-se-urcuje-valuace-startupu/>

Citováno dne: 4.8.2019

Publikováno dne: 23.12.2013

Zjednodušeně receno: Co si vyhadate, to mate.

Valuace je to, kolik je někdo ochoten zaplatit a za kolik jste vy ochotni prodat.

Nejsou na to žádné vzorečky. Rozhodují pocity, čas, co je zrovna na trhu „in“ a hlavně, kdo je investorem. Pro jednoho investora může mít firma nulovou hodnotu, pro jiného obrovskou (protože mu třeba pomůže vydělat peníze na jeho stávajícím zákaznickém portfoliu či vyřešit jiný zásadní problém). Jinému nemusí jít o peníze, ale prostě se jen zamiluje do toho týmu a nebo protože vždycky si přal, aby konečně někdo vyřešil problém, který se snaží zrovna daný startup řešit.

Takže valuace je výsledek toho, jak dobře umíte hledat kupce a jak dobře je ukecáte. Takový turecký trh.

Problémem tureckého trhu je, že většinou máte jen velmi málo kupujících a tak cena může litat od nuly do nekonečna. Každému investorovi musíte dát spoustu informací, vysvětlit potenciál trhu, prodat historii vašeho týmu atp., aby vůbec byl schopný nějakou rozumnou valuaci nabídnout. Takže získání nějaké relevantní zpětné vazby od většího množství investorů je časově velmi náročné.

Proto si myslím, že [investori i startupisté v Evropě by si měli zamilovat investice v „early a seed stage“ formou konvertibilního dluhu](#), ne rovnou za podíl.

Navíc **likvidita podílu** v nějaké firmě je mizerná, je to snad horsší než s nemovitostí (kde když chcete prodat dobře, tak prodáváte roky). Takže jen hoodně velké firmy, které mají část svého podílu obchodovatelného v akciích na burze, mají jakous takous „tržní hodnotu“. Ale sami víte že i tam, protože tam je velká spousta nakupujících/prodavajících, se cena určuje momentální náladou a i tam mohou být ceny „vyhajpované“ na nesmyslné hodnoty – třeba na sedmdesátinásobek obrátu, protože ty firmy už nemají moc kam růst.

Tohle popisoval nedávno Honza Barta na svém blogu: [Prodávajte akcie technologických firem](#).

*S diskuzí pak vypíchnu [komentář Michala Illicha](#): „SocialBakers je **gamble** – kluci jsou šikovní v obchodu, ale nevidím u nich natolik velkou přidanou hodnotu, kterou by Facebook nemohl přebít aktualizací svých vlastních Analytics. Tedy to klidně \$100M může být, ale imho se stejnou pravděpodobností to může být \$0.“* Takže jak se v takovém případě určuje valuace? Jednoduše **duverou** toho kterého investora, zda budoucnost té firmy je blíž k nule, nebo k těm dvěma miliardám korun. Nejsou na to žádné univerzální vzorečky.

Zacneme od konce – jak se urcuje valuace etablovane firmy

V pozdejsich fazich firmy, kdyz jeji obrat/zisk roste (ci klesa) zhruba stejnym tempem jako trh, nebo treba jen 2x rychleji nez trh, znamena to, ze ta firma nema zadny extra tajny recept oproti konkurenci. A tak se uz neprodava zadna velka vize, proste se predpoklada, ze ve stejných kolejih se vicemene pojede dal. Jsou obvykle dva pohledy a to podle toho, kdo je kupujici:

a) **Financni investor** ci kupujici (dale jen spolecne investor)

Ten se kouka prakticky jen na financni vysledky. Investorovi je v zasade uplne jedno co je to za bysny, diva se v podstate jen na to, kolik % zhodnoceni rocne mu to prinese. Typicky je pozadovano 10% rocne, nekdy az 20%, podle toho kolik ma dany investor jinych prilezitosti a jak je trh kde firma pusobi nestabilni. Tzn. zjednodusene receno cena muze byt peti az desetinasobek rocniho zisku. Financni investor je ochotny firmu kdykoliv, kdy se vyskytne dobra nabídka, zase prodat (misto aby cecal 10 let na dividendy, tak treba s mensim ziskem proda ihned, ale bez rizika, ze firma behem tech 10ti let zkrachuje nebo bude polovicni).

Tohle se samozrejme neda uplatnit u startupu, který treba prvniich nekolik let muze mit nulove prijmy, to probereme nize.

b) **Strategicky investor**

Ten na financni vysledky kouka mene. Vetsinou nejvetsi roli hraje to, jak je nabizeny produkt ci trh obsazeny firmou komplementarni k tomu, co patri investorovi. Tohle byl pripad treba kdyz Deutsche Telecom, chtel mit v kazde zemi jak poskytovatele mobilnich sluzeb, tak pevných – protoze dohromady jim to dava vetsi smysl. A proto chtel cesky T-Mobile prodat, nebo k nemu naopak prikoupit vhodnou firmu – coz se nakonec podarilo, kdyz si [koupili ceskou GTSku](#).

Valuace startupu

Tam je treba to rozdelit na hodnotu pri prodeji (exitu) a na hodnotu pri investici:

Hodnota pri exitu

Zacneme prikladem: [GoDaddy koupil asi rok stary slovensky startup M.Dot](#), rika se ze asi za \$14M. Clovek by si rekl, proc dali skoro 300 milionu korun za firmicku o par lidech se zanedbatelnymi prijmy? Neslo ale o to, jakou ta firma ma hodnotu sama o sobe, slo o to, jakou hodnotu ma pro daneho kupujiciho. S klukama se znali a tak vedeli, jaky kupuji tym. GoDaddy mel v dobe akvizice (unor 2013) 11 milionu zakazniku a tedy velkou zakladnu, ktere produkt M.dotu muze byt uzitecny a ktere je ted mozne lepe monetizovat. Take by mohlo byt snazsi se odlisit oproti konkurenci a tak rychleji ziskavat nove zakazniky, takze ty penize se mohou rychle vratit

Podobnych prikladu najdete mraky. Treba kdyz [CME koupilo Jyxo](#) nebo [Cisco Cognitive security](#). **V podstate vzdy, kdyz se proda nejaka zacinajici rostouci firma, jde o strategickou akvizici.**

„Kazdy startup by mel sledovat, jake akvizice se v jeho oboru deji. Idealni je vsak predpovidat, jake akvizice se budou dit v budoucnosti.“

V oboru kde je click2stream, se letos odehraly napr. tyto tri vetsi akvizice: [Panasonic koupil holandsky CameraManager za \\$100M](#), [Tyco koupil Exacq za \\$150M](#) a [Kastle Systems koupil CheckVideo](#). Velkym vyrobce kamer ujel v oblasti analytiky a cloudu obecne vlak a je jasne, ze dohodnit ho akvizici je jedna z nejsnadnejsich a nejrychlejsich cest. Podobne tak muze c2s usnadnit vstup na trh bezpecnosti & analytiky firmam, ktere s tim oborem nemaji dosud nic moc spolecneho, ale poskytuji treba datove sluzby (Cisco) nebo sluzby pro stejnou cilovku (treba poskytovatele internetu). Technologicka platforma zase muze byt zajimava napr. pro Google ci jine data-miningove firmy. Cilene se snazime s potencialnimi kupci byt v kontaktu, aby v pripade, ze se rozhodnou jit cestou akvizice, tak jsme se s nimi jiz nejakou dobu znali a byli jsme pro ne logickou volbou (a oni sli do dealu s lidmi, ktere uz nejakou dobu znaji).

Druhem typem akvizic startupu je tzv. „[acquire](#)“, kdy se firma kupuje primarne kvuli sehranemu tymu – ve Valley je cena za jednoho takoveho cloveka az \$1M. Opet, nejde o to jake ma firma vysledky – jde o to, ze **druhy den po akvizici muze do nejake korporace nastoupit treba patnact sehranych tytku**, kteri jsou mnohem agilnejsi nez zbytek korporace, ihned mohou zacit delat nove produkty. Takovy tym by HR oddeleni davalo dohromady roky, resp. spise by se mu to nikdy nepodarilo.

Hodnota pri investici

Tady jsme u toho zmineneho tureckeho trhu, pokud se tedy bavime o prvnych cca 3 letech fungovani startupu.

Neni vyjimkou, ze valuace, kterou jsou schopni investori nabidnout za podobny startup, se bude **lisit i dvacetinasobne**. Nekdo vam nabidne 1M CZK za 20% (valuace 5M CZK), kdezto jinemu tymu (zkusenejsimu), na jinem miste (ve Valley) a se stejnym „napadem“ nabidnou \$1M za 20% (valuace 100M CZK).

Pokud ma firma uz nejake vynosy: Slysel jsem o tomto vypoctu: vzit vynosy poslednich 6 mesicu + projekci na nasledujicich 6 mesicu a soucet vynasobit 20ti. To je zakladni valuace, od ktere se da odrazit. Muze se snizit treba jen na 10ti nasobek, nebo zvysit az na 50tinasobek – pokud jsou tedy duvody proto, proc je to horsi/lepsi investice nez prumerna. **V nasem pripade by tedy zakladni valuace byla \$140.000 krat 20 = \$3M.** Je to hodne orientacni, ale alespon nejake meritko to muze byt. Ja bych samozrejme ten nasobitel tlacil nahoru vhodnymi argumenty (interni faktory: unikatni distribucni model, zkuseny tym, blablaba; externi faktory: za jake valuace vstupuji investori do podobnych firem te nasi, potencial trhu atp.).

Ale co kdyz firma **nema zadne vynosy**? Jak se treba urcovala valuace [Apiary, kteri ziskali investici cca 30M CZK](#)? Opet, zadny vzorecek neexistoval, bylo to jen tvrde vyjednavani (ktere trvalo myslim 7 mesicu s nekolika desitkami investoru). Ale preci jen, je se ceho chytit. Existuji nejake prumyslove standardy pro hodnotu startupu v dane fazi. Asi nejprehledneji to monitoruje AngellList, mrknete na agregovana data z temer 5.000 startupu od roku 2010 do soucastnosti na www.angel.co/valuations. Jako prumernou hodnotu seed investice uvadi \$3,8M, s typicky rozptylem mezi \$2 a \$5M. Pro evropske firmy je to radove o tretinu mene: \$2.6, s obvyklym rozptylem mezi \$1.1 a \$3.6M:

Pokud jste nějakou investici získali, můžete se na AngelListu zaregistrovat a zverejněním podmínek investice dát informaci ostatním.

Pokud se chcete srovnávat s tím co je na AngelListu, mějte na paměti, že jde o tzv. seed investice. Tam se bohužel většina startupů nedostane – skončí ne o moc dál než u powerpointu.

Pokud už firma nějaké výsledky má (nemusí jít o finanční výsledky), faktem je, že největší roli hraje (nebo by měl hrát) tým, který firmu vede. I když zpetně dumám nad jednotlivými týmy přijatými do [StartupYardu](#) (mimočodem, další běh zaměřeny na data, vyhledávání a analytiku akceptuje přihlášky do konce ledna), tak pořád věřím v podstatě všem těm „napadům“, ale o úspěchu těch 22 týmů rozhodují, resp. v 7mi případech už rozhodli, z největší části jen ti lidé.

Investori říkají rádi jednu věc: „make us believe“. Nechte nás uverit, že na trhu existuje příležitost kterou popisujete a vy jste ten správný tým, který ji umí a) najít (správné zákazníky) a b) uspokojit (dodat správný produkt).

Takže když budete v kůži investora a přijdou za vámi dva prvopodnikatele, je jasné, že jim moc věřit nebudete a valuace bude tomu odpovídat.

Pokud přijde tým, který už v minulosti něco dokázal, vybudoval nějaký malý projekt nebo třeba i společně zkrachoval, tak ta valuace bude o dost vyšší. Přes 60% firem se rozpadne kvůli neshodám v týmu, takže už jen mít proverený tým je velká výhra.

Pokud by přišel se stejným „napadem“ třeba [Roman Stanek](#), tak ta valuace bude zase úplně jiná. Respektive ten nápad by vás jako investora ani moc nezajímal. Prostě byste věřili že Roman ty peníze dokáže s velkou sancí zhodnotit.

Na valuaci má tedy v brzkých fázích (firma ještě nemá výsledky) mnohem vyšší vliv tým, než nápad.

Jde-li o vaši první investici

„Pokud za sebou nemáte extra moc výsledku nebo nemáte exkluzivní kontakty a hledáte-li vašeho prvního investora, tak spis hrajete o čas a o preziti.“

Vaši hlavní starosti by mělo být, zda už jste přesně identifikovali problém který řešíte, zda už máte vhodné řešení nebo ho teprve hledáte, zda umíte opravdu svými zákazníky ten problém vyřešit. V této chvíli nemá moc smysl řešit valuaci. I slavný Dropbox raisoval za valuaci \$4M, Airbnb za \$2,6, a to prošli yCombinatorem a seděli přímo v investorském epicentru. Vyberte investora podle toho, co je to za člověka. Pokud je to někdo, kdo vám svými zkušenostmi/kontakty/práci pomůže a poskytne peníze na dalších aspoň 6, ideálně 12 měsíců, jdete do toho. Hned.

Příkladem, byť z mého hlediska poněkud extrémním, je např. [Tomas Cupr, který „dal“ Mitonu 49% podíl ve Slevomatu](#) asi po týdenním vyjednávání. Z hlediska financí za smesných podmínek, z hlediska navstevnosti však získal důležitého partnera, který mu pomohl velmi rychle nastartovat a stát se jedničkou.

Jde-li o vaši nekolikátou investici

.. a nebo v pripade ze uz mate nejakou zakladni „traction“ ci jde-li o zkusenejsi tym, tak uz se muzete srovnavat s cisly dostupnymi na AngelListu. Tzn. prumerna evropska valuace je \$2.6M. Budete-li se nabizet za mene nez \$1M, prodavate se uz hodne pod obvyklou cenou, porad to vsak neni uplne neobvykle – jen to musi mit sve duvody. Chcete-li investory s valuaci nad \$3,6M, tak to naopak budete muset sakra dobre vyargumentovat.

Osobne porad **zustavam favoritem investice formou konvertibilniho dluhu** (Convertible Note | Convertible Debt | Convertible Security), kdy se urceni valuace odklada napr. o rok ci dva, v extremnich pripadech az o 10 let (yCombinator), protoze pozdeji bude mnohem vice tvrdych cisel, na zaklade kterych je mozne valuaci urcit. Prijde mi to ferove a jednoduche pro obe strany. Bohuzel v Evrope se to jeste zatim nenosi, narozdil od USA kde to je [jiz tretim rokem nejbeznejsi forma investice](#).

Dalsi zdroje:

- Paul Graham: [How to raise money](#)
- VentureHacks.com: [How do we set the valuation for a seed round?](#)
- z tohoto blogu: [Jak by mel vypadat idealni investor](#) +
- [Uvaha z pohledu startupisty nad ceskou investorskou nabidkou](#).

Jak by mel vypadat idealni investor aneb First Fair AngelFund

Autor: Petr Ocásek

Zdroj: <https://blog.ocasek.cz/2013/12/05/jak-by-mel-vypadat-idealni-investor-aneb-first-fair-angelfund/>

citováno dne: 16.8.2019

Publikováno dne: 5.12.2013

Nejaky cas zpatky jsem si zacal hrat s definici idealniho angel investora z pohledu startupu v early stage/pre-seed fazi:

Zakladni parametry jsem si nadefinoval takto:

- fixni vyse investice 1M CZK
- rozhodnuti do 10 dnu
- investice formou konvertibilniho dluhu (zadny CAP, konverze pri „kvalifikovane“ investici ve vysci min 5M CZK do dvou let, discount 30%; v pripade ze kvalifikovane investice neprobekne, konverze za 10% podilu ve firme)

Takhle nejak bych si predstavoval, ze by to bylo pro startupy zajimave. Takto nejak bych to chtel delat, az nekdy budu mit volny cas a penize. Mam pro to i jmeno: First Fair AngelFund.

No a [dnes na TechCrunchi ctu](#), ze **podobne to bude delat Kima Ventures**:

„The seed stage investment firm, is debuting a new venture called [Kima15](#), via which startups will be able to apply to get funding online, via AngelList, and get an answer and funding within 15 days.

On AngelList, startups can apply ([here](#)) for an investment structured as a fixed offer of \$150,000 of funding for 15% of the company.“

Takže ty moje myšlenky možná nebudou až tak vedle.

Jednoduše **i Angel Investori mají konkurenci, která je čím dál větší** (počet AI investic se za poslední tři roky ztrojnásobil). **A mají i své zákazníky: startupy.** A měli by uvažovat z pohledu svého zákazníka. Jak se odlišit. Co jim nabídnout kromě peněz (treba právě rychlost a jednoduchost). Ne z pohledu toho, kdo je na koni, jen protože zrovna má peníze. Protože ve výsledku je to ten startupista, který tomu obětuje roky svého života a který to všechno odměká.

Zaroven kolem sebe vidím, že jsou **fáze startupu, kdy už mají nějaký rust zákazníku/uzivatelu, ale ještě nemají za sebou roční výsledky. Už něco dokázali, ale zároveň je to jen hrstka lidí a nemají čas na to behat po investorech. Protože na to nejsou ještě úplně dokonale zralí.** Jsou tak 3-12 měsíců před tou fází, kdy už bude jednoduše se rozhodnout, jestli je to zajímavá firma na investici nebo ne. Ale pak se investor bude prát se spoustou dalších investorů a ta firma už bude vědět, že je na dobré cestě a podle toho bude posuzovat svou valuaci. Ale právě v té fázi, kterou popisují, ta firma potřebuje menší peníze, ale rychle. Vzpomente si třeba na [Apiary, které už chtelo v roce 2011 poslat akcionářům mail ze konci](#), protože nemají na provoz. A vídá, dnes jsou největší na světě ve svém oboru a mají investice desítky milionů korun, první rok k tomu přidají další desítky. I my v click2streamu jsme na jare byli ochotni dát 10% možná i jen za 1M Kč, když by to bylo rychle a byl by to někdo rozumný (splňoval by výtahový test). **A přesně tohle jsou fáze, kde by investori měli dát jednoduchou a transparentní nabídku a jednat rychle. Mohli by nakoupit mnohem levněji, přitom to riziko není podle mě o tolik větší.**

Jak by měla vypadat ideální spolupráce s investorem z pohledu CEO

Autor: Petr Kováčik

Zdroj: <https://www.czechcrunch.cz/2017/01/jak-by-mela-vypadat-idealni-spoluprace-s-investorem-z-pohledu-ceo/>

Citováno dne: 15.8.2019

Publikováno dne: 23.1.2017

Zakladatel a CEO vyhledávače [slev Skrz.cz](#), Petr Kováčik, sepsal zajímavý blogpost na téma, jak by měla ideálně vypadat spolupráce mezi CEO startupu/firmy a investorem. S jeho dovořením ho zveřejňujeme.

Setkal jsem se s více lidmi, kteří řeší otázku, jestli by si měli vzít do firmy investora, co od něj očekávat a jak z tohoto vztahu vytěžit nejvíce. Taky jsem byl už na opačné straně, kdy jsem si se šéfem projektu nastavoval naše role a komunikaci.

Přeskočme teď čistě kapitálového investora, který se dále nepodílí na směru firmy. Představte si, že budete mít investora, který s vámi chce budovat byznys. Někdo jako MITON, Martin Kasa nebo třeba Ondřej Tomek a další. Dávám dohromady nejzásadnější body, které jsem

nasbíral za poslední roky. Tyto body se vyvíjí podle zkušenosti CEO a důvěry v něj a životní fáze startupu.

Co by měl dělat investor?

- CEO je v řízení firmy vždy sám. Nemůže se často s hodně strategickými rozhodnutím obrátit na nikoho jiného, než na společníka nebo investora. Investor by měl být schopný dát radu nebo popsat analogii z některých jiných byznysů a navést CEO k rozhodnutí. Rozhodnutí je na CEO.
- měl by přinášet do firmy nápady a informace, které pochytil napříč trhem, z konferencí nebo z vlastních analýz, které si dělal. Počítá se s tím, že by CEO měl svůj čas maximálně věnovat své firmě.
- Investor nepomůže CEO, že by s ním seděl v kanceláři a dělal operativní práci. Nejlépe pomůže investor CEO, když mu otevírá dveře do nových obchodních spoluprací a zejména propojuje se zajímavými lidmi nebo je přímo do firmy přivede.
- Investor by měl být dostupný a po ruce, pokud CEO potřebuje něco probrat nebo vyřešit. CEO nemůže např. pokračovat dál bez rozhodnutí a nejistota se pak promítá dovnitř do týmu. Ze své zkušenosti je nutné maximálně do 3 pracovních dní mít schůzku nebo telefon do druhého dne, více už to odkládat nejde.
- Měl by pomáhat CEO s nastavováním KPI pro tým. Dobře nastavená KPI je jedna z nejtěžších disciplín. Pokud se nastaví dobře, je to booster pro firmu. Pokud špatně, nadělá to hodně škody.

Co by investor dělat neměl?

- Investor by neměl blokovat CEO v operativním rozhodování. CEO musí mít jasný prostor, kde rozhoduje sám na základě obecně dohodnuté strategie.
- Nutit CEO k častým sedánkům postavených pouze na reportingu. Investor je tu pro CEO, nemělo by to být primárně opačně. Reporting čísel se dá zautomatizovat a na detaily se dá doptávat průběžně.
- pokud CEO potřebuje rozhodnutí např. změny směru a investor mu ho není schopen dát, tak musí být jasný důvod proč a kdy se tak stane. Odcházet ze schůzek bez rozhodnutí je deprimující a demotivující, protože CEO běh věcí pozastavit nemůže.
- Pokud je kolem investora více lidí, nesmí se stát nejasnost v komunikaci a odpovědnostech. Např. že reporting se posílá CFO investora, který už to nekomunikuje na všechny strany a tak CEO píšou další a další zástupci investora a jen zvyšují byrokracii pro CEO. Musí být jasné, kdo je za investora “styčný důstojník” a kdo figuruje ve vztazích pouze jako poradní orgán dotazovaný adhoc podle problematiky.

Pokud si vybíráte investora, myslíte na to, jestli je to ten pravý, který dokáže pomoci startupu nejen na jeho začátku, ale do budoucna i jako dospělé firmě potřebující jasná KPI, strukturu společnosti a odpovědnosti v ní.

Nepodceňte jasné nastavení vztahu a komunikace CEO s investorem hned od začátku. Pokud to pak drhne, tak je to pro CEO frustrující a demotivující a toto se následně může přenést i do týmu. Pokud to funguje výborně, tak je to ten nejlepší motor k růstu firmy a tím pádem i růstu investice.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

