

Dzielenie tortu

Jak rozdysponować udziały
w bezkosztowym **start-upie**

Mike Moyer

Tytuł oryginału: Slicing Pie: Funding Your Company Without Funds

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-283-1882-3

Copyright © 2012-2013 by Michael D. Moyer.

Illustrations by Michael Moyer.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored, or transmitted by any means— whether auditory, graphic, mechanical, or electronic — without written permission of both publisher and author, except in the case of brief excerpts used in critical articles and reviews. Unauthorized reproduction of any part of this work is illegal and is punishable by law.

All brand names and product names used in this book are trademarks, registered trademarks, or trade names of their respective holders.

Polish edition copyright © 2016 by Helion SA. All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/dzielo>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Przedmowa	10
Wstęp	13

Część I

Rozdział 1. Krojenie tortu	27
Rozdział 2. Specfundusz	51
Rozdział 3. Tworzenie specfunduszu	59
Rozdział 4. Korzystanie ze specfunduszu	91
Rozdział 5. Odejście fachmana	97
Rozdział 6. Magiczna liczba	109
Rozdział 7. Specfundusz — podsumowanie	115
Rozdział 8. Dostosowywanie specfunduszu	119
Rozdział 9. Zaprzestanie działalności	125
Rozdział 10. Legalizacja	129
Rozdział 11. Co zrobić, aby specfundusz działał	139

Część II

Specfundusze w akcji	143
Przypadek: Rowerowy Warsztat Janka, sp. z o.o.	145
Przypadek: DopasujTelefon.com, sp. z o.o.	153
Przypadek: DopasujTelefon.com, sp. z o.o. — raz jeszcze	159
Przypadek: Lake Shark Ventures, LLC	161
Zaczynamy	167

6 Dzielenie tortu

O autorze	169
Słowniczek fachmana	171
Skorowidz	173

Część I

Rozdział 1.

Krojenie tortu

Alokacja udziałów, nazywana również „krojeniem tortu”, jest trudna. Może, o czym już pisałem, nie tylko doprowadzić do nieodwracalnych szkód w istotnych relacjach biznesowych, ale także w ogóle uniemożliwić dobrej (poza tym) firmie rozpoczęcie działalności. Aby wiedzieć, jak pokroić tort, musisz najpierw zrozumieć kilka kwestii dotyczących samego tortu. W przeciwieństwie do szarlotek, torty udziałów mogą rosnąć i rosnać, i rosnać.

Wszystkie torty są równe

Na początku wszystkie torty nie mają żadnej wartości. Zaczynają się wyłącznie jako pomysł. Siedzi sobie jakiś facet przy biurku lub w metrze albo w łóżku czy w samochodzie, pod prysznicem, w samolocie albo w jakiejś sali, przy obiedzie lub gdzie indziej,

a jego umysł błędzi; facet myśli o problemie i jego sprytnym rozwiązaniu.

Prawdę mówiąc, tak sprytnym, że mógłby z tego być świetny biznes. Im dłużej facet myśli o sprytnym pomysłe, tym głębsze staje się jego przekonanie, że do zarobienia są pieniądze. Zaczyna się ekscytować. A niedługo potem jest absolutnie przekonany, że tylko kilka lat dzieli go od przejścia na wcześniejszą emeryturę.

Jeżeli z tej książki miałbyś nie zapamiętać niczego, zapamiętaj chociaż to: wszystkie torty, a tym samym udziały, w chwili swojego powstania są *nic niewarte*. Torty to zasadniczo pomysły, a pomysły są na początku praktycznie bezwartościowe.

Zdarza się aż nazbyt często, iż niedoszli przedsiębiorcy bywają tak głęboko przekonani o przełomowości swoich pomysłów, że trzymają je pod kluczem i nie mówią o nich nikomu z obawy, że zostaną skradzione. Widziałem coś takiego wielokrotnie. Ktoś nawiązuje do wspaniałego pomysłu, ale gdy zostanie o tenże pomysł zapytany, zaczyna zachowywać się dziwnie i staje się tajemniczy.

Znałem kiedyś człowieka, który przez całe lata trzymał w tajemnicy pomysł dotyczący nowego typu pędzla. Wreszcie, po wielu namowach, opowiedział mi o nim. „Fajnie” — stwierdziłem. Powiedziałem, że znam paru gości, którzy mogą mu pomóc rozwinąć nieco ten pomysł, a on zgodził się, żebym im o nim opowiedział. Po tygodniu wróciłem z prototypem pędzla, który działał dokładnie tak, jak powinien.

Wystarczyło kupić maszyny i surowce, zorganizować łańcuch dostaw, rozpocząć produkcję, wykreować markę, stworzyć plan marketingowy, zbudować zespół sprzedaży, zebrać pieniądze i zrobić milion innych rzeczy, żeby pomysł nabrał wartości. Jednak pomysłodawca chyba nie chciał ich robić, bo prototyp pozostawał zamknięty gdzieś w szafie. Nawiasem mówiąc, nie zamierzam tutaj nikogo krytykować. Ten człowiek ma, jak większość ludzi, lepsze i ważniejsze rzeczy do zrobienia niż budowanie od podstaw firmy produkującej pędzle.

Czasami firmy płacą za pomysły; płatności te mają jednak na ogół charakter opłat licencyjnych, wypłacanych z pewnym wyprze-

dzeniem. Opłaty licencyjne oznaczają, że pomysł startupu został doceniony, a wypłaca się je po udanej realizacji tego pomysłu. Sposób wykorzystywania opłat licencyjnych omówię dalej, zapamiętaj po prostu, że firmy rzadko, o ile w ogóle, płacą za sam pomysł spisany na skrawku papieru. Pomysł musi być bardziej dopracowany, a w jego dokumentacji powinny się znaleźć analiza rynku, prototyp, biznesplan czy patent. W takich przypadkach kupowany jest nie pomysł, kupowana jest okazja biznesowa, której ten pomysł jest elementem.

Pomysły same w sobie są prawie bezwartościowe. Nabierają wartości dopiero wtedy, gdy upieczemy z nich tort. Jeśli po upieczeniu tortu okaże się, że ktoś jest skłonny zapłacić za pomysł, a my stwierdzamy, że możemy wcielić go w życie za mniej, niż ten ktoś chce zapłacić, to w takiej sytuacji (i tylko wtedy) kreujemy wartość.

Oczywiście, że istnieją opowieści o facecie, który wynalazł takie małe plastikowe coś, co wykorzystują pizzerie, aby pizze nie zostały zgniecione w pudełkach, i dzięki temu zarobił miliony. Albo o kobiecie, która wynalazła „wihajster” i udała się na emeryturę na Hawaje. Takie historie to albo miejskie legendy, albo przypadki niezwykle rzadkie. Tak czy inaczej, prawdopodobieństwo, że przydarzy się to Twojemu pomysłowi, jest minimalne.

Jak wycenia się tort

Określanie wartości firmy (tortu) mieści się raczej w kategoriach sztuki niż nauki. Dla już funkcjonujących firm inwestorzy wykorzystują różnorodne narzędzia. Najpopularniejsze wskaźniki wartości firm opierają się na przepływach pieniężnych, przychodach i zyskach.

Ludzie kupują torty, ponieważ są aktywami lub kupujący uważają, że aktywami się staną. Składnik aktywów to coś, co przynosi dochód.

Wartość tortu opiera się głównie na wysokości dochodu, jaki jest w stanie wygenerować. Ponieważ przyszłość jest niepewna,

kwestia generowania przyszłego dochodu obciążona bywa mnóstwem spekulacji, a wobec tego wartość tortu może się znacząco różnić w zależności od tego, kto go obserwuje.

Jeśli Twoja firma nie przynosi dochodu, możesz oszacować wartość jej odsprzedaży w oparciu o aktywa bazowe, takie jak budynki, maszyny, zapasy itp. Bywa to przydatne, gdy firma w danym momencie nie generuje dochodu albo jej właściciele uważają, że ten dochód jest mniejszy niż wartość odsprzedaży.

Większość transakcji na wczesnym etapie istnienia firm, o których wiem, koncentruje się na aktywach w funkcji dochodu. Ma to miejsce zwłaszcza w przypadku firm sektora technologicznego, które zwykle nie posiadają żadnych rzeczowych aktywów.

Wyplata

W określonym momencie Twoja firma jest warta tyle, za ile możesz ją sprzedać. Jeśli moje stoisko z lemoniadą konsekwentnie generuje zysk w wysokości 1000 zł rocznie, mogę uznać, że zamiast czekać cały rok na ten 1000 zł, wolalbym mieć trochę pieniędzy już teraz.

Wobec tego znajduję kogoś, kto chciałby w celach zarobkowych prowadzić stoisko z lemoniadą i zarabiać 1000 zł rocznie lub więcej, jeśli uważa, że potrafi handlować lemoniadą lepiej niż ja. Informuję go, że firma jest warta 5000 zł, bo uważam, że rynek nie zmieni się specjalnie, a nawet wzrośnie (globalne ocieplenie może sprawić, że ludzie będą spragnieni) w ciągu najbliższych pięciu lat, więc zyski powinny pozostać takie same. Mój potencjalny kontrahent uważa, że rynek się zmieni (pojawi się stoisko z mrożoną herbatą za rogiem), więc oferuje mi 3000 zł. Ja się zgadzam. Właśnie sprzedałem swój tort za 3000 zł. Biorę forszę i w nogi.

W tym przypadku ktoś po prostu kupił ode mnie cały tort, a ja *dokonałem wypłaty*, czyli wyjąłem pieniądze z firmy. Tort należy

już do kogoś innego. Mój udział w tortcie wynosi 0%, a udział nabywcy to 100%. Taką transakcję określa się także jako „wyjście”.

Inwestorzy zawsze opowiadają o strategiach wyjścia, bo chcą wiedzieć, w jaki sposób powinni dokonać wypłaty pieniędzy z firmy i osiągnąć zwrot z inwestycji. Prawdę mówiąc, wszyscy właściciele udziałów chcą wiedzieć, w jakich okolicznościach ich udziały zostaną wypłacone.



Wypłata bywa również przydatna, gdy chcemy wyłączyć kogoś z firmy. Jeżeli jestem właścicielem 90% firmy, a Ty 10% i zgadzamy się, że wartość firmy wynosi 100 zł, mógłbym dać Ci 10 zł i zabrać Twoje udziały. W ten sposób zamieniłbyś swoje udziały na gotówkę i zostałbyś splecony.

Nie jest niczym niezwykłym splecanie udziałowców, którzy posiadają niewielkie pakiety udziałów i nie są już zaangażowani w prowadzenie firmy.

Wpłata

W wielu przypadkach (prawie zawsze) firmom zależy na podniesieniu wartości kapitału obrotowego. Wtedy chcą sprzedać część tortu, ale *zachować pieniądze* i zatrzymać część własności dla siebie. Jest to bardzo typowy scenariusz. Kiedy wpłacasz do firmy pieniądze w zamian za udziały, pomaga to w ustaleniu punktu odniesienia dla wartości firmy. To, ile inwestor płaci za udziały firmy, powszechnie uznaje się za skuteczny wskaźnik jej wartości w oczach innych.

Jeżeli na przykład inwestor kupuje 50% tortu za 1 mln zł, tort będzie „wart” 2 mln zł, jeśli pieniądze pozostaną w firmie, a nie zostaną przekazane pierwotnym udziałowcom. Teraz więc tort stanie się większy.

Założyciele byli w stanie przekonać inwestora, że pierwotny tort był wart 1 mln zł (nazywa się to „wyceną pre-money”), inwestor wyłożył kolejny 1 mln zł, więc teraz jest on „wart” 2 mln zł, rozumiesz? Jeżeli dysponowałeś połową pierwotnego tortu, Twój kawałek miał według wyceny wartość 500 000 zł. Teraz masz 25% tortu, które jednak jest nadal warte 500 000 zł.

Jeżeli za kilka miesięcy, w kolejnej rundzie finansowania, ktoś kupi połowę firmy za 3 mln zł, cały tort będzie wtedy wart 6 mln zł.

Wartość pierwotnego tortu, sprzed rozpoczęcia inwestycji, wzrosła do 3 mln zł. Teraz Twój udział, który wynosił 25% pierwotnego tortu, czyli 12,5% nowego tortu, jest wart 750 000 zł. Wartość procentowa Twojego udziału spadła z 25% do 12,5%, ale jego wartość rzeczywista wzrosła do 750 000 zł.

W ostatecznym rozrachunku wartość pieniężna Twojego udziału jest znacznie bardziej interesująca niż jego wartość procentowa. Zauważ, że w czasie, gdy wartość procentowa udziału się zmniejsza, Twój majątek rośnie.

To zabawne, jak często ludzie tracą z oczu tę prostą koncepcję. Torty stają się coraz większe wraz ze wzrostem wartości. Udziały stale rosną. Ludzie, którzy uważają, że udziały są zasobem skończonym, myślą się. Pracowałem kiedyś dla faceta, który w tak paranoidalny sposób traktował możliwość utraty „wszystkich udziałów”, że nie mógł spać. Był głupcem.

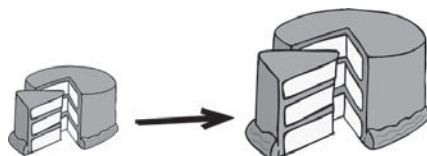
Jeśli inni będą skłonni płacić coraz więcej za udziały w Twojej firmie, wartość tych udziałów także będzie rosnać, niezależnie od tego, jaki procent własności firmy będą one reprezentować.

Oczywiście istnieją sytuacje, w których firmy *tracą* wartość, a wtedy my także tracimy. Gdyby kolejny facet zainwestował 1 mln, a nie 3 mln, i nabył za to pół firmy, byłaby ona warta 2 mln, a Twój udział o wartości 12,5% wyniósłby 250 000 zł.

Czasami firmy emitują różne „klasy” udziałów, co może obniżyć wartość Twojego pakietu. Istnieje w tej sferze wiele możliwości, które pozostają poza zakresem tematycznym tej książki. Są ludzie, którzy nieźle zarabiają, zajmując się takimi sprawami — ja do nich nie należę.

Morał tej historii jest następujący: skoncentruj się na budowaniu wartości i nie przejmuj procentami udziałów. Nie zadręczaj się. Torty mogą rosnąć w sposób przekraczający Twoje najśmielsze marzenia. Jeżeli tak nie uważasz, pomyśl o Google'ach, Microsoftcie, Grouponie, Facebooku i Apple.

Twoja opinia o tym, ile firma może być warta w przyszłości, tak naprawdę nie ma znaczenia. Liczy się to, aby wszyscy byli traktowani uczciwie i w ostatecznym rozrachunku otrzymali to, co im się słusznie należy, gdy weźmiemy pod uwagę to, co wnieśli do firmy.



Czasami torty rosną — to dobrze

Płacenie tortem

Pamiętasz o okresie „luki”, o którym wspomniałem wcześniej? Jeżeli nie masz pieniędzy, możesz zapłacić ludziom tortem.

Aby posłużyć się tortem w okresie luki, będziesz musiał przekonać innych, że tort ma wartość, zanim pojawią się jakieś rzeczywiste punkty odniesienia. Żeby tak się stało, będą musieli uwierzyć, że Twój pomysł na biznes jest świetny i (z ich pomocą) będziesz w stanie w niezbyt odległej przyszłości przekształcić go w żywą gotówkę.

Zanim przejdę dalej, zauważ, że o ile płacenie za pomocą tortu może być świetnym sposobem na rozruch firmy w czasie trwania luki, to jednak trzeba postępować ostrożnie, żeby nie pokroić go na zbyt wiele kawałków. Ogólnie rzecz biorąc, inwestorzy chcą inwestować w torty, które są w stosunkowo nienaruszonym stanie. Jeżeli tak nie jest, torty są mniej atrakcyjne. Inwestorom zależy, żeby wszyscy udziałowcy aktywnie angażowali się w sprawy firmy.

Gdy płacisz tortem, utrzymanie go w stosunkowo nienaruszonym stanie nie zawsze jest możliwe. Jednak przedstawię kilka sposobów zachowania go właśnie w takim stanie.

Inną kwestią, którą będziesz musiał się zająć, jest znalezienie ludzi chętnych do pracy za tort zamiast gotówki. Nie każdy jest gotów podjąć ryzyko, że nigdy nie dostanie pieniędzy. Myślę jednak, że znajdziesz wiele osób, które wybiorą tort zamiast gotówki, uznając, że staną się częścią ekscytującego nowego przedsięwzięcia.

Ludzi, którzy przyjmują tort zamiast gotówki, określa się mianem „fachmanów”.

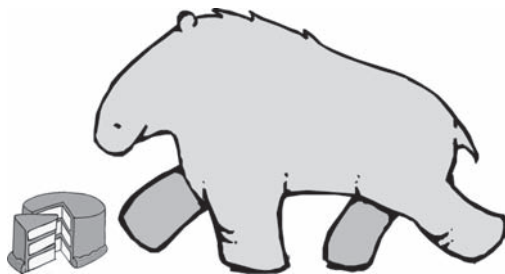
Fachmani

Fachmani to ludzie, którzy są gotowi zrezygnować z wynagrodzenia pieniężnego w zamian za kawałek tortu. To oni zajmują się pracami, które są niezbędne dla przekształcenia pomysłu w rzeczywistość. Realizują ciekawe zadania i wykonują brudną robotę. Radzą sobie jednakowo dobrze, liżąc znaczkę i tworząc plany strategiczne.

Fachmani nie żądają wiele w zamian — zwykle chcą po prostu tortu. Zasadniczo są w stanie przetrwać w siedliskach niespełniających wymaganych norm. Znani są z tego, że gnieźdzą się w garażach, piwnicach i sypialniach dla gości. Można ich znaleźć w zakamarkach kawiarni, na uczelniach, a nawet w boksach i biurach, w których pracują na etatach.

Fachmanom nie trzeba wiele. Są bardzo zaradni. Mogą funkcjonować przy niedoborze informacji i rozwiązywać skomplikowane problemy od pierwszego podejścia. Motywują ich marzenia o sukcesie.

Fachmani to zwierzęta stadne. Przemieszczają się w grupach. Rzadko mogą samodzielnie wykonać całą pracę, więc proponują kawałki tortu innym fachmanom. Jeżeli zdobędziesz serce dobrego fachmana i będziesz traktować go z szacunkiem oraz uczciwie, Twój pomysł stanie się rzeczywistością.



Fachmani przychodzą po tort

Pieczenie tortów

Aby upiec pyszny tort, potrzebne są odpowiednie składniki. Dostarczą ich fachmani. A tak przy okazji, Ty też jesteś fachmanem. Rodzaje ingrediencji i ich proporcje różnią się w zależności od smaku tortu, który chcesz upiec. Oto podstawowe składniki.

Czas

Czas jest prawdopodobnie najbardziej istotnym składnikiem, jaki fachmani są w stanie zaoferować. Wielu ludzi nie dysponuje znacząco większymi pieniędzmi, ale ma czas, zwłaszcza na początku kariery albo w sytuacjach, gdy poprzednie torty, które pomagali piec, nie zostały sprzedane lub nie urosły tak, jak mieli nadzieję.

Fachmani poświęcają swój czas na przekształcanie pomysłów w torty. Nie każdy czas jest wart tyle samo. Czas doświadczonego dyrektora technicznego jest wart więcej od czasu młodszego programisty. Obaj muszą być jednak traktowani sprawiedliwie. Jeśli masz w stadzie odpowiednich fachmanów, wszystko będzie dobrze.

Pomysły

Fachmani są źródłem pomysłów dotyczących produktów, marketingu, sprzedaży czy działań operacyjnych. Dobrzy pracownicy wnoszą do firmy mnóstwo dobrych pomysłów. Pamiętaj jednak,

że pomysł sam w sobie ma zwykle niewielką wartość lub nie ma jej wcale. Najpierw należy zmienić go w tort.

Relacje

Wszystkie firmy potrzebują relacji, które mogą przekształcić się w klientów, inwestorów, wspólników czy doradców. Czasem relacje budowane są za sprawą funkcjonowania firmy, a czasem pracownicy wnoszą do niej relacje istniejące już wcześniej. Istniejące relacje mogą naprawdę przyspieszyć cały proces tworzenia firmy, a znalezienie ludzi, którzy takie relacje posiadają, jest ważną częścią tego procesu.

Własność intelektualna

Patenty, znaki towarowe i inne „sposoby robienia różnych rzeczy” to własność intelektualna. Osoby dysponujące tytułem prawnym do korzystania z takich aktywów mogą stać się ważnym elementem raczkującej firmy, zwłaszcza w zakresie budowania przewagi strategicznej.

Kiedy ktoś dołącza do firmy i pozwala jej korzystać ze swojej własności intelektualnej, firma powinna zapewnić mu godziwy kawałek tortu w zamian za prawo jej wykorzystywania.

Fundusze

Tort możesz wykorzystać do pozyskania wielu składników potrzebnych Twojemu startupowi, ale nie wszystkich. Spróbuj kupić znaczki pocztowe, płacąc tortem. Jestem prawie pewien, że pracownik poczty spojrzy na Ciebie jak na wariata. Możesz więc umieścić „znaczki” na liście setek rzeczy, których prawdopodobnie nie dasz rady kupić, płacąc tortem. Tak więc, prędzej czy później będziesz musiał zdobyć trochę pieniędzy. Pieniądze występują w postaci gotówki, pożyczek i kredytów (które są podobne do pożyczek).

Gotówka

Gotówka występuje w postaci wpłat na kapitał obrotowy lub wydatków, których zwrot nie jest oczekiwany. To co innego niż znacząca inwestycja kapitałowa ze strony jednego z aniołów biznesu lub inwestora kapitału podwyższonego ryzyka. To pieniądze, które pomagają firmie wystartować.

Kiedy przyciągniesz znaczące pieniądze, zasady gry się zmieniają. Więcej na ten temat dalej.

Pożyczki

Pożyczki dla firmy od konkretnych osób, które *oczekują, że pieniądze zostaną im zwrócone*.

Albo... pożyczki dla firmy z banku, mające na celu sfinansowanie nabycia lub działalności firmy.

Kredyty

Kredyty występują w postaci osobistego zadłużenia z tytułu karty kredytowej lub pożyczek dla firmy, za spłatę których pracownik musi poręczyć.

Materiały i urządzenia

Materiały i urządzenia *ulatwiające funkcjonowanie* firmy to ołówki, papier, komputery i inne elementy wyposażenia, które sprawiają, że firmie łatwiej efektywnie funkcjonować.

Aby stwierdzić, czy mamy do czynienia z tego rodzaju elementami, musimy zadać sobie pytanie, czy firma może w ogóle bez nich funkcjonować. Wielu fachmanów w okresie tworzenia się firm korzysta na przykład z własnych laptopów. To przykład urządzeń, które *ulatwiają działalność*. Są one czymś innym niż materiały i urządzenia, bez których firma nie mogłaby istnieć.

Materiały i urządzenia *umożliwiające funkcjonowanie* firmy to na przykład serwery danych, maszyny drukarskie, samochody dostawcze i inne przedmioty, bez których firma w ogóle nie byłaby firmą.

Jeżeli na przykład kilku facetów zakłada pizzerię i jeden z nich udostępnia piec do pieczenia pizzy, mamy do czynienia z przykładem urzędnika umożliwiającego działalność.

Ustalenie, czy dany element wyposażenia umożliwia, czy tylko ułatwia funkcjonowanie firmy, często bywa trudne — to kwestia oceny. Weźmy na przykład krzesła. Pracownik nie powinien zakładać, że warte 5000 zł krzesło Aeron firmy Herman Miller zostanie uznane za element wyposażenia umożliwiającego funkcjonowanie firmy, nawet jeśli krzesła są w niej potrzebne. W większości przypadków używane krzesło za 50 zł sprawdzi się równie dobrze.

Pomieszczenia

Chodzi tu o pomieszczenia w innym przypadku generujące dochód, w tym budynki biurowe, lokale handlowe, studia lub inne, które ich właściciel zapewne wynająłby, gdyby nie korzystał z nich startup.

W tym jednak przypadku właściciel dysponuje kosztem alternatywnym w postaci przeznaczenia składnika aktywów w celu upieczenia tortu.

Jeżeli wszyscy pracownicy wykorzystują nieużywany pokój w domu jednego z nich, nie mamy do czynienia z pomieszczeniem firmowym, bo właściciel prawdopodobnie i tak nie zamierzałby go wynajmować. Jeśli jednak Ty i inni pracownicy jesteście bandą bałaganiarzy, być może warto byłoby coś mu odpalić w zamian za korzystanie z wolnego pokój i robienie bałaganu.

Inne zasoby

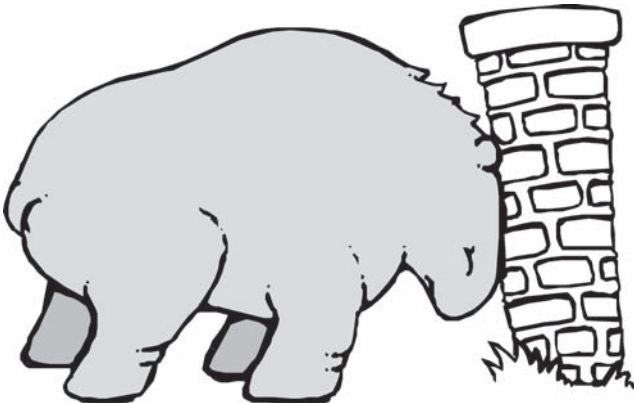
Niektórzy fachmani mogą mieć dostęp do zasobów, z których firma może od czasu do czasu korzystać, mimo iż naprawdę nie jest ich właścicielem. Fachman może na przykład dysponować pracownikami innej firmy, którzy mogą pracować nad projektami Twojej firmy w niepełnym wymiarze czasu pracy. A może fachman posiada jakiś sprzęt, który firma mogłaby „wypożyczyć” za tort?



O ile pewne składniki są bardziej produktywne niż inne, o tyle *wszystkie* powinny być traktowane tak, jakby kreowały wartość dodatnią.

Mógłbyś zapytać, dlaczego należy je wszystkie traktować tak, jakby kreowały wartość dodatnią? Bo postępowanie inaczej jest nieuczciwe. Jeżeli płacisz tortem, musisz być uczciwy. Jeżeli ktoś działa w imieniu firmy i jego praca okazuje się być stratą czasu, nadal masz do czynienia z wartością. Konkretnie dowiedziałeś się, że właśnie te działania były stratą czasu, zatem unikniesz ich powtórzenia w przyszłości.

Mój przyjaciel (fachman) harował przez prawie dwa lata w firmie, której kierunek rozwoju dyktował większościowy udziałowiec. Pewnego dnia, ni stąd, ni zowąd, ten udziałowiec postanowił zrezygnować z pierwotnej strategii na rzecz innej. Zwolnił mojego przyjaciela i odebrał mu wszystkie udziały, bo jego praca nie była związana z nową strategią. A skąd mój przyjaciel miał to wiedzieć? Zadaj sobie pytanie: „Czy takie postępowanie jest uczciwe?”



Nie każde zaangażowanie jest produktywne, ale każde się liczy

Kiedy stado fachmanów zgadza się poświęcić swój czas, energię i zasoby jakiemuś problemowi, nie da się z góry stwierdzić, czy im się uda. Nieuczciwe jest ocenianie wartości wkładu pracy poszczególnych osób z perspektywy czasu.

Tego rodzaju działania sprawiają, że wielu doświadczonych przedsiębiorców czuje dyskomfort. Przecież kreowanie wartości jest podstawą każdej firmy. Im więcej masz doświadczenia, tym łatwiej i ze stuprocentową pewnością możesz stwierdzić, gdzie wytworzona została wartość. Wiele osób myli własną zdolność właściwej oceny zdarzeń z perspektywy czasu ze zdolnością przewidywania.

Jeżeli dotyczy to Ciebie, zrób sobie przerwę i zastanów się, jak zidentyfikować kreowanie wartości, zanim do niego dojdzie. To bardzo trudne, nawet dla inteligentnych ludzi. (Podpowiedź: niektórzy fachmani mają większe doświadczenie zawodowe od innych fachmanów. Takim fachmanom należy się więcej tortu, bo więcej mogą; nie wszyscy fachmani są jednakowi).

Startupy to firmy podejmujące ryzyko. Ograniczając z perspektywy czasu wartość wkładu konkretnego fachmana, zmuszasz go do podjęcia ryzyka w imieniu całego stada. Nie możesz pozwolić, żeby jeden fachman ponosił brzemień ryzyka za całe stado — to nieuczciwe.



Kiedy jest tort, pojawiają się fachmani i pomagają mu rosnąć. Fachman chętnie dzieli się tortem z innymi fachmanami, jeśli w ramach tego podziału jest traktowany uczciwie. W końcu, gdy wszystko pójdzie dobrze, wystarczy dla każdego. Przecież tort może właściwie rosnąć bez ograniczeń. Jeżeli Twoja firma nie odniesie sukcesu, fachman, gdy był traktowany uczciwie, pewnego dnia spróbuje znowu.

Jeśli jesteś przedsiębiorcą albo pracowałeś dla pełnego fachmanów startupu we wczesnej fazie rozwoju, wiesz, że istnieje niewiele miejsc tak wypełnionych emocjami, energią i pasją. Stado

fachmanów to coś, co trzeba zobaczyć, i siła, z którą należy się liczyć. Kiedy fachmani nie pozostają w stadzie, często zajmują się próbami jego znalezienia lub stworzenia. Czasami fachmani dołączają do wielu stad. Stada fachmanów są świetne.

Właściwa opieka nad fachmanami i ich żywienie

Jak stwierdziłem wcześniej, fachmani nie proszą o wiele. Można płacić im, przynajmniej częściowo, tortem. Muszą także poczuć się częścią stada. W stadzie fachmani nabierają rozmachu. Oznacza to, że ich opinie są traktowane poważnie, a zaangażowanie jest doceniane.

Ważne, aby karmić fachmanów odpowiednimi porcjami tortu. Jeśli fachman nie dostaje wystarczająco dużo tortu, czuje się niedoceniany i może opuścić stado. Jeżeli karmimy go zbyt dużymi kawałkami tortu, inni fachmani mogą się czuć niedowartościowani, poddać się i opuścić stado albo, co gorsza, mogą czuć się niedoceniani, poddać się i *zostać*.

Kiedy pracownicy poddają się i pozostają, firmę zaczynają trapić rozgoryczenie i niskie morale. Twierdzę, że takie emocje zabiłają startupy i uwierz mi, wiem, co mówię.

Wykorzystanie udziałów do wynagradzania współpracowników, czyli krojenie tortu, przeprowadzone prawidłowo jest być może jednym z najistotniejszych narzędzi przyciągania i utrzymywania zdrowego stada ciężko pracujących fachmanów. Jeśli zrobimy to źle, będziemy mieli do czynienia z wieloma niezadowolonymi fachmanami.

Sam jestem fachmanem, byłem członkiem, a zdarzało się, że i przewodnikiem wielu stad. W bardzo niewielu stadach wszyscy ich członkowie byli odpowiednio karmieni.

Bywałem członkiem stad, w których dostawałem więcej, niż uczciwie mi się należało, i takich, w których dawano mi mniej, co było niesprawiedliwe. We wszystkich tych przypadkach moje

relacje z innymi pracownikami były napięte ze względu na niewłaściwy rozkład udziałów.

Krojenie tortu zwykle przeprowadzane jest nieprawidłowo. Krojący popełniają jeden z dwóch błędów. Kroją tort *przed* upieczeniem albo *po* jego upieczeniu.

Przed upieczeniem

Najczęstszym błędem przedsiębiorców jest krojenie tortu, zanim zostanie upieczony. Z mojego doświadczenia wynika, że dzieje się tak w mniej więcej 90% przypadków. Tacy przedsiębiorcy „załatwiają to” z wyprzedzeniem, bo uważają, że dzięki temu unikną sporów później. Rzadko się tak zdarza. Problemy pojawiają się zawsze. Mogą oczywiście mieć charakter jednostronny i nigdy się o tym nie dowiadujemy, bo druga osoba zirytowana opuszcza firmę.

Miałem kiedyś firmę z facetem, który nie rozumiał koncepcji przyrostu tortu. Podobnie jak wiele innych osób uważał, że udziały są zasobem skończonym. Zaczął więc kroić tort dla każdego fachmana, który mógłby się pojawić. Pod względem krojenia tortu był to najgorszy wspólnik, jakiego kiedykolwiek spotkałem. Nie muszę chyba dodawać, że już z nim nie pracuję, a nawet więcej, nigdy nie dołączę do stada, w którym on się znajduje. To człowiek sukcesu, który jednak po prostu nie zna zasad funkcjonowania startupowego tortu, więc odnosi sukcesy w sposób nieuczciwy, kosztem innych.

Gdy fachmani odnoszą sukces, powinien on być wspólny, gdy ponoszą porażkę, ona także powinna być wspólna.

Powodem licznych problemów z krojeniem tortu *przed* upieczeniem jest fakt, że startupy zmieniają się szybko — naprawdę szybko. Nigdy nie wiesz, co znajdziesz za rogiem, i nie jesteś w stanie przewidzieć, co się wydarzy. Gdy więc okoliczności nieuchronnie ulegną zmianie, Ty i Twoi koledzy fachmani będziecie musieli albo przejść przez bolesny proces renegotjacji zasad uczestnictwa w firmie, aby wszystko wyprostować, albo pogodzić się z niespra-

wiedliwymi proporcjami udziałów. Tak czy inaczej wasze wzajemne relacje na tym ucierpią, często w sposób niemożliwy do naprawienia.

Błąd związany z krojeniem tortu przed jego upieczeniem popełniłem kilkakrotnie i za każdym razem tego żałowałem. Kilka lat temu wpadłem na pomysł strony internetowej, która miała zmienić świat. W swojej nadgorliwości chciałem, aby powstała jak najprędzej i popełniłem błąd, krojąc tort przed upieczeniem. Dałem deweloperowi 75% udziałów, aby stworzył stronę. Ja zatrzymałem 25%, uznając, że tak jest dobrze, bo chciałem zostać cichym współnikiem. Strona powstała...

Aby jednak miała jakąkolwiek wartość, musieliśmy umieścić ją na rynku. Ja jestem gościem od marketingu, ale jako udziałowiec mniejszościowy nie miałem specjalnie motywacji, aby poświęcać swój czas temu projektowi. W ten sposób sam siebie wykiwałem, krojąc tort przed upieczeniem.

Deweloper też został potraktowany niesprawiedliwie. Jest świetnym programistą, ale nie marketingowcem. Jeśli będziemy chcieli zatrudnić jakiegoś fachmana, żeby zajął się kwestiami marketingowymi, co zrobimy? Czy to ja powinienem znaleźć kogoś takiego i zapłacić mu z własnej kieszeni? Czy mam poświęcić własny czas? A może ma to zrobić deweloper?

Nasze udziały są ustalone. Może moglibyśmy przyznać jakiś pakiet nowemu gościowi od marketingu, ale kto ma zrezygnować z części swoich udziałów? Pamiętajmy, że tort jest w tej chwili praktycznie tej samej wielkości, jak wtedy, gdy zaczynaliśmy. Mamy stronę internetową, ale bez płacących klientów nie jest ona wiele warta.

Czy to ja powinienem zrezygnować z części tortu, czy deweloper? Czy każdy z nas powinien oddać taką samą część, czy powinniśmy zrobić to proporcjonalnie do naszych udziałów? To trudne pytanie i temat na trudną rozmowę.

Jeśli nawet dojdziemy do porozumienia, cała sytuacja odcisnie swoje piętno na naszej relacji i zanim skończymy, będzie się to

powtarzać wielokrotnie. Mógłbym na przykład zasugerować, żebyśmy zaczęli od nowa i inaczej podzielili tort. Deweloper niewątpliwie otrzyma mniej, co będzie dla niego irytujące, chociaż wie, że aktualnie posiadany przez niego pakiet i tak jest bezwartościowy. W końcu wszystkie emocje znikną i firma straci impet, bo źle pokroiliśmy tort. Renegocjacje są w stanie zabić firmę.

Mógłbyś pomyśleć, że nauczyłem się czegoś na własnym błędzie. Niestety nie. Trochę później przyszedł mi do głowy inny pomysł na firmę, który sprzedałem kilku deweloperom. Chciałem zachęcić ich do pracy, proponując tort. To fachmani, więc chętnie się zgodzili. I znowu popełniłem błąd, krojąc tort przed upieczeniem.

Kiedy zdałem sobie sprawę, że element technologiczny był znacznie mniej istotny, niż zakładałem, stwierdziłem, że zaproponowałem deweloperom zbyt dużo tortu. Programiści uważają, że są właścicielami znaczącej części mojego pomysłu, a żaden z nich nie wykonał w ogóle żadnej pracy! Projekt utknął obecnie w martwym punkcie z dwóch powodów: po pierwsze, pokroiłem tort z wyprzedzeniem i teraz stoję przed koniecznością renegocjacji warunków porozumienia, a po drugie, przestałem pracować nad projektem, bo dzięki niemu wpadłem na pomysł tej książki!

Więcej tego błędu nie popełnię!

Nabywanie praw do udziałów i opcje

Nabywanie praw do udziałów to popularna metoda zabezpieczająca tych, którzy kroją tort przed upieczeniem. Nabywanie praw do udziałów jest strukturą, zgodnie z którą udziały są przyznawane na podstawie określonego harmonogramu. Firma może na przykład przyznać Ci 2000 swoich udziałów, prawa do których będziesz nabywał po 100 na koniec każdego miesiąca. Pod koniec ósmego miesiąca będziesz miał ich 800. Pod koniec 20 miesiąca będziesz właścicielem wszystkich 2000 udziałów. Potem albo nie otrzymasz już nic, albo będziesz musiał rozpocząć negocjacje, aby zdobyć więcej udziałów.

Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że jeżeli pokroją tort, a następnie poszczególni fachmani będą nabywać do niego prawa w sposób rozłożony w czasie, powstanie zabezpieczenie na wypadek, gdyby któryś z fachmanów się nie sprawdził. Problem polega jednak na tym, że trzeba z góry ustalić, jaki kawałek tortu poszczególni fachmani otrzymają, co oznacza, że trzeba będzie także z góry ustalić wartość tortu. W startupie w fazie luki czegoś takiego po prostu nie da się zrobić. Kiedy jednak firma stanie się dojrzała, jej wartość także będzie bardziej konkretna i program nabywania praw do udziałów może funkcjonować nadzwyczaj skutecznie.

Firmom odpowiada przyznawanie praw do udziałów, bo uważają, że pomaga ono utrzymać pracowników. Pracownik musi na przykład pozostać w firmie przez określoną liczbę miesięcy, zanim otrzyma prawa do wszystkich należnych mu udziałów. Jeżeli pracownik odejdzie, nabywanie przez niego praw do udziałów się kończy.

Nabywanie praw do udziałów i opcje są zgodne z prawem i w zakresie krojenia tortu funkcjonują całkiem dobrze. Dalej w książce opowiem, jak powinieneś rozmawiać z prawnikiem na temat zasad nabywania praw do udziałów w specfunduszu.

Oprócz przyznawania praw do udziałów, firmy zazwyczaj wykorzystują opcje zamiast rzeczywistych udziałów. Opcje pozwalają fachmanom na czerpanie korzyści finansowych związanych z udziałami, umożliwiając im jednocześnie uniknięcie pewnych konsekwencji podatkowych. Wykorzystywanie opcji umożliwia zasadniczo określenie, jak zostanie pokrojony tort, kiedy nadejdzie pora, aby go zjeść. Dzięki nim tort pozostaje w całości, a nóż pozostaje czysty.

Informacja o nabywaniu praw do udziałów

Zasady przedstawione w tej książce mogą służyć za podstawę harmonogramu nabywania praw do udziałów. Pomagają rozwiązywać potencjalne problemy podatkowe wynikające z emisji udziałów. Więcej na ten temat dalej...

Po upieczeniu

Czasami przedsiębiorcy przewidują problemy z krojeniem tortu *przed* upieczeniem, więc decydują się pokroić tort *po* upieczeniu. To jeszcze gorsze niż zrobienie tego z wyprzedzeniem. Teraz, gdy tort jest upieczony i ma jakąś wartość, zacznie się szalać, bo każdy z fachmanów będzie próbował zdobyć jak największy kawałek. A co gorsza, wszyscy są głodni! Nie zostali jeszcze nakarmieni!

Moi przyjaciele założyli pewnego razu sklep rowerowy. Wszyscy włożyli w niego czas, energię, i proszę, zarobili pieniądze!

Pojawiła się więc kupa kasy, ale żaden z nich nie wiedział, co z nią zrobić. Do kogo te pieniądze należały? Czy powinni zatrzymać je w firmie, czy podzielić? Nie wszyscy zrobili tyle samo, kilku wyasygnowało dodatkowo własne pieniądze na materiały marketingowe.

Jeden ze wspólników był właścicielem wszystkich narzędzi i stoiska. Inny był członkiem klubu rowerowego i dzięki niemu wielu innych jego członków stało się klientami firmy. Po dłuższych ceregielach wspólnicy stchórzyli i podzielili pieniądze równo pomiędzy siebie. Wszyscy czuli się oszukani. Firma się skończyła.

Kiedy kroicie tort po upieczeniu, zostajecie zmuszeni do podejmowania subiektywnych decyzji dotyczących poziomu zaangażowania innych. Musicie przypomnieć sobie, co podczas pieczenia tortu było skuteczne, a co nie. Każdy patrzy na sprawę z innego punktu widzenia, więc nikt się z nikim nie zgadza.

Czasami stado fachmanów, zanim zacznie myśleć o pokrojeniu tortu, wykonuje niewielką pracę w postaci napisania biznesplanu. Wtedy, gdy tort zaczyna się piec, fachmani zaczynają dostrzegać przyrastającą wartość i każdy chce dostać kawałek tortu. I znowu pojawia się gorączkowy apetyt i stado niezadowolonych fachmanów.

Niezależnie od tego, czy kroisz tort przed upieczeniem, czy po upieczeniu, podejmujesz wielkie ryzyko, bo możesz zostać wykiwany lub sam kogoś wykiwać. Stąpasz po cienkiej linie, nawet jeśli Twoje intencje są jak najlepsze.

Czasami przedsiębiorcy znajdują właściwą odpowiedź, bo mają wystarczająco dużo doświadczenia, aby wiedzieć, czego będą potrzebować, czasami mają szczęście, a czasami tort rośnie tak szybko i staje się tak duży, że o właściwą odpowiedź nikt nie dba (jak podczas bańki internetowej).

Nie zawsze jednak można liczyć na tak pomyślny zbieg okoliczności i wiele dobrych firm, w których pracują dobrzy fachmani, często rujnuje swoje szanse na sukces, bo podejmuje nieuniknione złe wybory.

Ustalony podział

Niezależnie od tego, czy dzielimy tort przed upieczeniem, czy po upieczeniu, pogłębiamy swoje problemy z powodu ustalonego podziału (zwanego także „statycznym”). Dziś prawie każdy na tej planecie tak robi. Ustalony podział oznacza, że gdy tort zostanie pokrojony, procentowe udziały pozostają stałe, aż dojdzie do nowych negocjacji. Niezależnie od swojego rozpowszechnienia, ustalone podziały *zawsze* powodują problemy związane z kwestiami uczciwości (bez wyjątków).

Niedługo poznasz nową metodę, zwaną podziałem „dynamicznym”, która pozwala na właściwe dostosowywanie określonych procentowo udziałów, bez konieczności stresującego renegotjowania ich. Jej przewaga nad ustalonym podziałem stanie się dla Ciebie całkowicie jasna po przeczytaniu tej książki, czyli za parę krótkich, przyjemnych godzin.

Pole minowe

Istnieją oczywiście startupy, które z powodzeniem rozwiązują kwestie alokacji udziałów. Prawie wszystkie, o których kiedykolwiek słyszałem, kroją tort przed wygenerowaniem wartości lub po jej wygenerowaniu. W takich przypadkach jestem w stanie w zasadzie zagwarantować, że co najmniej jeden z uczestników

poczucie się niewłaściwie potraktowany, chyba że współnicy nie zobaczą niesprawiedliwości podziału, bo nie będą o niej wiedzieli.

Tak czy inaczej, mamy tu do czynienia z minami, które w końcu wybuchną. Pierwsza, gdy powoli przepełni się czara narastającej w organizacji wzajemnej wrogości, a druga gwałtownie, gdy współnicy obudzą się i uświadomią sobie, że zostali źle potraktowani. Ale do tego może nie dojść...

Firma może radzić sobie tak dobrze, że wszyscy postanowią skoncentrować się na sukcesie i cieszyć z tego, co dostali. Większość odnoszących sukces startupów potrafi przetrwać fazę wstępną, mimo problemów z alokacją udziałów. Muszą, nie mają innego wyjścia.

Niestety z mojego doświadczenia wynika, że wiele dobrych pomysłów nie jest w stanie przetrwać z powodu tego, jak krojony jest tort na wczesnych etapach istnienia firm.

Na każdą firmę, która z powodzeniem porusza się po polu minowym, przypada kilka takich, którym się to nie udaje, bo nie mogą ominąć problemów międzyludzkich związanych z alokacją udziałów.

Musimy znaleźć sposób, aby zapobiec takim problemom, zanim się pojawią.

Potrzebujemy rozwiązania

Podstawowym problemem z wykorzystywaniem udziałów jako wynagrodzenia jest fakt, że udziały (tort) nie mają realnej wartości. Bez konkretnego modelu zdani na subiektywny osąd przedsiębiorcy starają się im przypisać realną wartość. Coś takiego na wstępnym etapie istnienia startupu jest praktycznie niemożliwe. Jeżeli wartość rzeczywista jest tak niejasna, co jest jasne? Odpowiedź brzmi: wartość *względna*.

O ile niemożliwe jest obliczenie wartości *rzeczywistej*, o tyle stosunkowo łatwo obliczyć wartość *względną*. Możemy więc do rozwiązania problemu wykorzystać właśnie ją.

Aby rozwiązać problem, musimy znaleźć taki sposób krojenia tortu, który jest łatwy do zrozumienia i:

- ✓ wynagradza uczestników podziału na podstawie względnej wartości składników, których dostarczają,
- ✓ zapewnia im motywację, aby nadal dostarczali kolejnych składników,
- ✓ pozwala założycielom na uczciwe dodawanie i usuwanie współników,
- ✓ jest elastyczny w obliczu gwałtownych zmian.

A oto dobre wieści. Rozwiązanie istnieje. Nazywa się „specfundusz”. Specfundusz opiera się na wartości względnej zaangażowania poszczególnych fachmanów, gdy więc nadejdzie czas alokacji udziałów, wiadomo będzie, kto ile otrzyma.

Skorowidz

A

alokacja udziałów, 24, 27

B

bankructwo, 125
bootstrapping, 16
brak pieniędzy, 71

C

chudy fachman, 171
crowdfunding, 73
czas, 35, 60
brak pracy, 163

D

deweloper, 43
dobre lekcje, 20
dokonywanie wypłaty, 30
DopasujTelefon.com, 153, 159
dostosowywanie specfunduszu, 119

E

ewidencjonowanie czasu pracy,
62, 122, 163

F

fachman, 34, 171
rezygnacja, 98
zwolnienie, 103
fachmani w zarządach, 68
fundusze, 36

G

gotówka, 37, 70
gruby fachman, 124, 171
GSZF, 73, 171

I

inwestycja pieniężna, 111

K

kalibracja, 93
kamienie milowe, 68
klótnia, 19
konsultanci, 65, 67
koszt alternatywny, 60
kredyty, 74

L

Lake Shark Ventures, 161
legalizacja, 129
likwidacja firmy, 127, 164
luka, 14

M

magiczna liczba, 109
maksymalna GSZF, 69
materiały, 37, 77
milioner, 18
model biznesowy, 110
Moyer Mike, 169

N

nabywanie praw do udziałów, 44, 45
negocjowanie wynagrodzenia, 63

O

obietnica alokacji rzeczywistych udziałów, 51
obliczanie wartości udziałów, 57, 92
obliczenia zbiorcze, 88
odejście fachmana, 97
odkrycie specfunduszu, 53
ograniczenie odpowiedzialności, 132
opcje, 44
opodatkowanie, 133

P

pieniądze, 71
płace, 64
pomieszczenia, 38, 79
pomysły, 35, 80
poparcie stada, 119
pożyczki, 37, 74
prawa
do udziałów, 45
własności, 133
prawnik, 132
prawo wykupu, 70
pre-money valuation, 53
przedsiębiorca, 21
przekazywanie firmy, 127
punkt malejących przychodów, 109

R

relacje, 36, 84
z partnerami, 86
rezygnacja
bez przyczyny, 98, 149
z ważnej przyczyny, 101, 151
Rowerowy Warsztat Janka, 145
rzeczywisty model biznesowy, 110

S

specfundusz, 49, 51
dostosowywanie, 119
działanie, 139, 143
korzystanie, 91

obliczanie wartości udziałów, 57
podsumowanie, 115
powołanie lidera, 54
przerost, 95
przypisanie teoretycznej wartości, 55
tworzenie, 59, 163
spółki
akcyjne, 135
z o.o., 134
stawki zasobów fachowych, 63

T

TBV, Theoretical Base Value, 91, 171
teoretyczna wartość bazowa, TBV, 91, 171
tort, 172
tworzenie specfunduszu, 59, 163

U

uczciwość, 10, 139
udziały, 15, 22, 56
urządzenia, 37, 77
ustalanie wartości specfunduszu, 59
ustalony podział, 47
usunięcie współnika, 149

W

wakacje, 87
wartość
firmy, 29
rzeczywista, 48
udziałów, 92
względna, 48, 60
wicefachman, 101
wkłady fachmanów, 57
własność intelektualna, 36, 80
wolni strzelcy, 65
wpłata, 31
wspólnicy, 22, 70
wycena
pre-money, 32
przed dofinansowaniem, 53

wyjście, 31
wynagrodzenia zasadnicze, 63
wyplata, 30

Z

zakładanie firmy, 167
zaprzestanie działalności, 125
zasoby, 38, 86

zwolnienie
bez przyczyny, 103, 151
z określonej przyczyny, 105, 152

Ż

źródło, 172

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

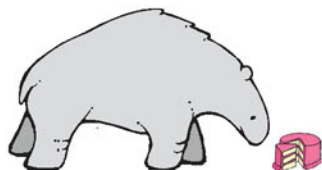
Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



Helion SA



Dowiedz się, jak nie stracić na podziale udziałów w Twojej nowej firmie!

Najważniejszy jest oczywiście pomysł. Jeśli jesteś autorem świetnego pomysłu na firmę, która może podbić świat (albo chociaż uczynić życie przyszłych klientów nieco łatwiejszym), powinieneś wszelkimi siłami dążyć do jego realizacji. Tu pojawia się pytanie, jak to zrobić, gdy konto świeci pustkami. Zawsze możesz wykorzystać do tego mechanizm sprzedawania udziałów w Twojej raczkującej firmie, czyli podzielić tort. Jak to zrobić sprawiedliwie i nie stracić kontroli nad swoim projektem? Jeśli chcesz uniknąć problemów, koniecznie przeczytaj tę książkę!

Książka *Dzielenie tortu* wyjaśnia, jak obliczyć właściwą wartość udziałów dla każdej z osób zaangażowanych w powstawanie Twojej firmy. Ten niezwykły przewodnik zawiera odpowiedzi na pytania trudne dla początkujących przedsiębiorców i pomaga im rozpocząć działalność w taki sposób, aby mogli odnieść sukces.

Poznaj tajniki pracy profesjonalistów:

- techniki obliczania wartości teoretycznej firmy
- metody przypisywania wartości różnym rodzajom wkładów
- drogi postępowania w sytuacji, gdy założyciel opuszcza firmę
- możliwości postępowania z udziałami, gdy trzeba kogoś zwolnić
- sposoby podejmowania współpracy z prawnikami i księgowymi

Mike Moyer

— przedsiębiorca, który zakładał firmy od podstaw, dołączał do istniejących start-upów, pomagał innym zakładać firmy, zebrał miliony dolarów kapitału początkowego i uczestniczył w sprzedaży start-upów w najróżniejszych branżach. Ukończył zintegrowaną komunikację marketingową na Uniwersytecie Northwestern oraz studia MBA na Uniwersytecie Chicagowskim. Na obu tych uczelniach prowadzi zajęcia z zakresu przedsiębiorczości. Jest także autorem książek *How to Make Colleges Want You* i *Trade Show Samurai*.



cena 37,00 zł

ISBN 978-83-283-1882-3



9 788328 318823

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 42041



Księgarnia Internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
● <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
● <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
● <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>