

Rozdział czwarty

Źródła finansowania

1. Finansowanie nowego biznesu – generalne tendencje

2. Taktyka „stania na własnych nogach”

Środki własne

Dostosowanie modelu funkcjonowania biznesu
w fazie rozruchu

Praktyczne metody maksymalizacji wpływów
i minimalizacji wydatków

3. Kredyt bankowy

Banki a nowy biznes

Zdolność kredytowa a wiarygodność finansowa

Preferowany profil kredytobiorcy w przypadku osób młodych,
rozpoczynających działalność gospodarczą

Wybór banku do współpracy

Rozmiary i warunki kredytu udzielanego przez banki
osobom rozpoczynającym działalność

4. Fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeń kredytowych

Fundusze pożyczkowe

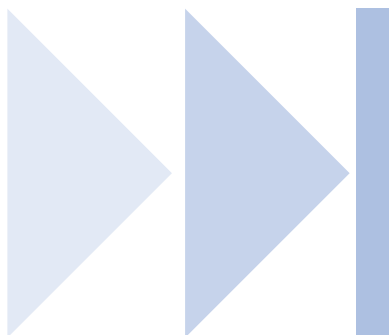
Fundusze poręczeń kredytowych

5. Środki na rozruch z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej

6. Venture capital

7. Aniołowie biznesu (business angels)

8. „Składanie” finansowania nowego biznesu



Zarówno w fazie uruchamiania, jak i na kolejnych etapach rozwoju biznesu, zdobywanie środków na jego finansowanie angażuje Iwią część czasu i uwagi przedsiębiorców. Mozolne „składanie” finansowania projektów inwestycyjnych w kolejnych rundach negocjacji z bankami oraz potencjalnymi inwestorami okazuje się bardzo cenną i poszukiwaną umiejętnością. Natomiast prawdziwą sztuką jest cierpliwe budowanie tzw. wiarygodności finansowej. Na dłuższą metę staje się ona bezcennym atutem, zwłaszcza w przypadku dynamicznych przedsięwzięć biznesowych, w których uzupełnienie własnych środków przez kredyt bankowy i inne zewnętrzne źródła finansowania jest na ogół niezbędne.

1. Finansowanie nowego biznesu – generalne tendencje

Zdobycie niezbędnych środków finansowych to kluczowe zadanie, które musi wykonać zespół założycielski, uruchamiając nowe przedsięwzięcie. W przeciwieństwie do projektów rozpoczętych w już istniejących firmach, inicjatorzy nowych biznesów znajdują się w znacznie trudniejszej sytuacji. Nie wchodzi tu bowiem w grę finansowanie inwestycji z bieżących zysków. Początkujący adepci biznesu nie mogą też odwoływać się do swych wcześniejszych dokonań czy pozytywnej historii kredytowej. Nie dysponują majątkiem, który mógłby stanowić zabezpieczenie kredytu. Stąd tylko krok do pesymistycznej wizji braku realnych możliwości podejmowania inicjatyw gospodarczych w naszym kraju (zwłaszcza tych ambitniejszych), wynikających z niskiego poziomu własnych środków, którymi dysponują przedsiębiorcy, i z braku możliwości uzupełnienia ich ze źródeł zewnętrznych. Towarzyszy temu przekonanie, że w innych krajach, zwłaszcza wysoko rozwiniętych, warunki działania dla nowo powstających firm są znacznie korzystniejsze.

Z tego powodu warto wyjaśnić na wstępie podstawowe fakty i tendencje finansowania startu nowych firm na świecie. Zaczniemy od wielkości kapitału niezbędnego do uruchomienia nowego biznesu. Kompleksowe badania przeprowadzone w 2004 roku w ramach projektu Global Entrepreneurship Monitor wskazały, że średni poziom kapitału początkowego, wyliczony na podstawie danych z 34 krajów, wynosił ok. 54 tys. USD. Dla Polski nie odbiegał on mocno od globalnego trendu i kształtował się nieco poniżej 50 tys. USD. Jednak w przypadku firm planujących wzrost obrotów i zatrudnienia wyliczona w skali globalnej średnia wynosiła ok. 113 tys. USD (Bygrave, Hunt, 2005, s. 16)¹. Z kolei dane dotyczące najszybciej rozwijających

¹ Przedsięwzięcia uruchamiane ze względu na brak alternatywnych możliwości uzyskiwania dochodów, wymagały znacznie niższego zaangażowania kapitałowego (ok. 25 tys. USD) niż to podejmowane w celu wykorzystania szansy na rynku (76 tys. USD). Z kolei biznesy zakładane przez kobiety wymagały przeciętnie dwukrotnie niższego zaangażowania kapitałowego niż przedsięwzięcia inicjowane przez mężczyzn (Bygrave, Hunt, 2005, s. 16).

się mniejszych firm w Stanach Zjednoczonych pokazują, że minimalny próg zaangażowania kapitałowego może być jeszcze niższy. Wśród 500 takich firm na liście opublikowanej w 2002 roku przez „Inc.com”, 61% rozpoczynało przygodę z biznesem z kapitałem poniżej 50 tys. USD („Inc.com Key Stats The Big Picture”, 2003).

Jeśli natomiast rozpatrujemy źródła kapitału założycielskiego, to okazuje się, że w przeważającej większości (80% i więcej) pochodzi on ze środków własnych założycieli oraz środków udostępnionych przez członków rodziny, znajomych i przyjaciół, czyli tzw. nieformalnych inwestorów („Inc.com Key Stats The Big Picture”, 2003)².

Dane te wskazują, że brak możliwości pozyskania z zewnątrz kapitału na uruchomienie biznesu ma charakter powszechny i z pewnością nie jest specyficzny dla polskiego rynku. Jak zwykle w przypadku występujących ograniczeń, pojawiły się różnorodne sposoby radzenia sobie w takich warunkach. Niewątpliwym dorobkiem liderów nowych przedsięwzięć w Stanach Zjednoczonych (i nie tylko) jest taktyka „stania na własnych nogach”, która obejmuje pakiet czynności pozwalających działać przy minimalnym zaangażowaniu kapitałowym, bez rezygnowania z ambitnych planów rozwojowych. Taktykę tę zaprezentujemy w następnej części tego rozdziału.

Nie oznacza to w żadnym razie rezygnacji z klasycznej metody finansowania rozwoju firmy, jaką jest kredyt bankowy. Działania podejmowane wyprzedzająco w trakcie przygotowania i rozpoczęcia działalności powinny umożliwić uzyskanie kredytu w krótkim czasie po zakończeniu fazy rozruchu (rzecz jasna, jeśli dodatkowe środki finansowe będą potrzebne na tym etapie rozwoju firmy).

Okres, w którym aktualnie znajduje się Polska i inne kraje Europy Środkowej i Wschodniej przyjęte w 2004 roku do Unii Europejskiej, jest szczególny ze względu na różnorodne programy pomocy dla przedsiębiorstw w ramach ogólnej polityki zmniejszania dystansu tych ostatnich wobec odpowiedników ze „starej” Unii. Fundusze przeznaczane na ten cel w ramach funduszy strukturalnych UE pozwalają nie tylko na uruchomienie całkowicie nowych programów, ale też na zwielokrotnienie dotychczasowych form pomocy publicznej, finansowanych ze środków budżetowych RP. Uzyskanie przez przedsiębiorców (w tym także rozpoczynających działalność) dostępu do tych znacznie powiększonych funduszy okazuje się nie lada sztuką. Jednak wielu polskim firmom już się to udało i praktyczne doświadczenia w tym zakresie będziemy prezentowali w dalszej części tego rozdziału.

² W badaniu GEM uwzględniono w ramach zewnętrznych źródeł tylko venture capital. Wykazały one wręcz marginalne znaczenie tej formy finansowania na etapie uruchomienia biznesu (Bygrave, Hunt, 2005, s. 20–28).

Poszukiwanie i zdobywanie środków finansowych, niezbędnych do uruchomienia biznesu to ważny sprawdzian predyspozycji i umiejętności jego założycieli. W pierwszej kolejności chodzi tu o dobre rozeznanie alternatywnych źródeł i możliwości, a także o umiejętności z zakresu analizy finansowej, przygotowania odpowiednich dokumentów oraz swobody posługiwania się językiem finansów. Rzecz jasna, inicjatorzy nowego przedsięwzięcia mogą korzystać z usług fachowców – księgowych, konsultantów. Jednak w kontaktach z bankami czy funduszami venture capital to merytoryczne zaangażowanie właścicieli okazuje się kluczowe. Dla kredytodawców i inwestorów bardzo ważne jest to, by przekonać się, czy liderzy planowanego przedsięwzięcia są autentycznie zaangażowani i wierzą w jego powodzenie, wykazując jednocześnie daleko idący pragmatyzm i realizm dotyczący możliwych do osiągnięcia wyników ekonomiczno-finansowych.

Generalnie, zarówno w fazie uruchamiania, jak i na kolejnych etapach rozwoju biznesu, zdobywanie środków na jego finansowanie angażuje dużą część czasu i uwagi przedsiębiorców. Mozolne „składanie” finansowania projektów inwestycyjnych w kolejnych rundach negocjacji z bankami i potencjalnymi inwestorami okazuje się bardzo cenną i poszukiwaną umiejętnością. Natomiast prawdziwą sztuką jest cierpliwe budowanie tzw. wiarygodności finansowej³. Na dłuższą metę staje się to bezcennym atutem, zwłaszcza w przypadku dynamicznych przedsięwzięć biznesowych, gdzie uzupełnienie własnych środków przez kredyt bankowy jest na ogół niezbędne.

2. Taktyka „stania na własnych nogach”

Mówiąc o taktyce „stania na własnych nogach”⁴, mamy na myśli zestaw praktycznych reguł postępowania, które wychodząc od obiektywnej konieczności radzenia sobie z brakiem kapitału na uruchomienie biznesu, pozwalają wypracować trwałe mechanizmy efektywnego i skutecznego działania, tworząc tym samym solidne podstawy przyszłego sukcesu. Realizacja tej taktyki jest również przejawem świadomego wyboru przedsiębiorców, którzy kierują się następującymi przesłankami:

- ▶ mając dobry pomysł, nie warto dzielić się potencjalnymi zyskami z bankami i inwestorami
- ▶ czas poświęcony na przekonywanie banków i inwestorów, przygotowanie dokumentacji, długotrwałe negocjacje itp. można w sposób bardziej efektywny przeznaczyć na rozwój biznesu.

³ Pojęcie wiarygodności finansowej wyjaśnimy w dalszej części rozdziału.

⁴ W języku angielskim taktyka ta jest określana trudnym do przetłumaczenia terminem – „bootstrapping”.

Wspomniana taktyka opiera się na 3 filarach:

- ▶ maksymalnej koncentracji i determinacji w zgromadzeniu jak największych środków ze źródeł własnych
- ▶ odpowiednim dostosowaniu modelu funkcjonowania biznesu, by mógł on funkcjonować w pierwszej fazie przy niewielkim zaangażowaniu kapitałowym
- ▶ wdrożeniu w pierwszej fazie funkcjonowania konsekwentnej polityki zmierzającej do maksymalizacji wpływów i minimalizacji wydatków.

Trzeba wyraźnie podkreślić, że taktyka „stania na własnych nogach” nie oznacza rezygnacji z planów rozwojowych firmy. Wręcz przeciwnie – jest to przemyślany sposób, by w warunkach obiektywnych ograniczeń finansowych stworzyć solidne podstawy do przyszłej ekspansji.

2.1. Środki własne

Pod tym pojęciem rozumiemy nie tylko własne oszczędności i aktywa inicjatorów planowanego przedsięwzięcia, ale też środki udostępnione przez rodzinę, przyjaciół i znajomych⁵. W tym ostatnim przypadku o udostępnieniu środków decydują głównie relacje osobiste i więzi emocjonalne. Podejmując zdecydowane działania, by zgromadzić jak największe środki z tych właśnie źródeł, założyciele będą stawali przed dylematami, jakie wiąże się złączeniem sfery biznesowej z relacjami rodzinnymi i towarzyskimi. Niejednokrotnie pojawi się uzasadniona wątpliwość: czy tak należy postępować? Niestety często będzie to jedyna możliwość, by zamiary biznesowe zostały w ogóle zrealizowane. Poza tym sięganie do środków finansowych pozostających w dyspozycji rodziny i znajomych jest praktyką powszechnie stosowaną. Jak wynika z cytowanych wcześniej badań, w ramach projektu Global Entrepreneurship Monitor uruchomienie nowego biznesu jest w $\frac{2}{3}$ finansowane ze środków własnych, a w $\frac{1}{3}$ pochodzi z najbliższego otoczenia. Na tę drugą część w 60% składają się środki dostarczone przez rodzinę, 33% – przyjaciół, znajomych z pracy oraz sąsiadów, a tylko 7% przez osoby zupełnie obce (Bygrave, Hunt, 2005, s. 17).

Zgromadzenie możliwie dużych środków własnych jest ważne nie tylko dla sfinansowania uruchomienia biznesu. Gdy tylko pokonamy najtrudniejszą fazę rozruchu, będą pojawiały się plany i projekty rozwoju działalności, wymagające finansowania zewnętrznego. Wszelka dyskusja z bankami, poza przekonującym uzasadnieniem projektu, rozpoczyna się od pytania o wysokość wkładu własnego inwestora. Argumentacja jest prosta: jeśli projektodawca nie angażuje własnych środków, to unika ryzyka, a wtedy

⁵ W literaturze przedmiotu tego rodzaju osoby wspierające finansowo inicjatorów nowych przedsięwzięć biznesowych określane są mianem inwestorów nieformalnych.

jego ocena perspektyw biznesu może być nadmiernie optymistyczna. Inna wątpliwość dotyczy tego, czy liderzy przedsięwzięcia będą skłonni angażować wszystkie siły w fazie wdrożenia, nie ryzykując utraty życiowych oszczędności, a także utraty nieruchomości, jeśli te ostatnie stanowiły zabezpieczenie kredytu⁶.

Osobiste środki zgromadzone przez inicjatorów przedsięwzięcia

Mogą to być oszczędności, w tym przede wszystkim oszczędności będące rezultatem celowych inicjatyw zarobkowych, jak na przykład wyjazd zagraniczny, pozwalający na odłożenie funduszy z myślą o otwarciu biznesu. Całościowo ujmując wszystkie zasoby, warto wspomnieć o takich aktywach, jak mieszkanie czy samochód. Mogą one być wykorzystane jako zabezpieczenie kredytu.

Rodzina

W przypadku młodych adeptów biznesu rodzina bliższa i dalsza może być cennym źródłem wsparcia finansowego. Rzecz jasna, istnieje poważny dylemat, o którym wspominaliśmy wcześniej – czy należy wykorzystywać rodzinę do realizacji celów biznesowych? Rozsądne wykorzystanie wolnych środków finansowych w dyspozycji rodziny jest częstokroć jedyną możliwością do złożenia w całości projektu finansowego nowego przedsięwzięcia. Wystąpienie do rodziny o wsparcie nie jest na ogół ani łatwe, ani przyjemne. Jest jednak swoistym testem siły motywacji i determinacji w dążeniu do celu.

Niezależnie od aspektu finansowego wsparcie rodziny jest ważne w aspekcie emocjonalnym, w podtrzymaniu na duchu w trudnej fazie rozruchu. Rodzina może być też pierwszym recenzentem wstępnej wersji koncepcji biznesu, zwłaszcza wówczas, gdy z różnych względów (np. z obawy przed blokującymi działaniami konkurencji) konsultowanie pomysłu w szerszym gronie byłoby niewskazane.

Uzyskując pomoc rodziny – finansową, merytoryczną i tę w sferze emocjonalnej, trzeba zadbać o zachowanie niezależności decyzyjnej. W szczególności należy jasno ustalić reguły, w myśl których wsparcie finansowe członków rodziny nie oznacza ich uprawnień do ingerowania w bieżące sprawy firmy ani nie oznacza udziału w podejmowaniu decyzji.

Przyjaciele i znajomi

Uwagi na temat pomocy finansowej rodziny w całości odnoszą się również do kręgu przyjaciół i znajomych. Trzeba odnotować częste przypadki udanych przedsięwzięć uruchamianych dzięki pożyczce (często nieoprocenowanej) udzielonej przez przyjaciół. Ponieważ przedsięwzięcia biznesowe

⁶ Warto zwrócić uwagę na paradoksalną zależność. Im większymi środkami dysponuje inwestor, tym większą skłonność do udzielenia mu kredytu wykazują banki. Zgodnie z nieco sarkastyczną wersją tej reguły banki najchętniej kredytują tych, którzy... pieniędzy nie potrzebują.

podejmują nierzadko grupy zaprzyjaźnionych wspólników, trzeba umiejętnie rozdzielić sytuację przyjaciela-wspólnika od przyjaciela gotowego udzielić wsparcia finansowego. W szczególności niewskazane jest traktowanie jako wspólników znajomych, którzy dysponują środkami finansowymi, ale nie mają ani predyspozycji, ani ochoty do prowadzenia biznesu.

Co zrobić, by korzystając z pomocy finansowej, nie zniszczyć przyjacielskich więzi? Przede wszystkim pożyczka powinna być udzielona ze środków wolnych, które nie są przeznaczone na bieżącą konsumpcję ani na zaplanowane inwestycje domowe. Należy także unikać deklaracji bardzo szybkiego zwrotu, na podstawie optymistycznych rokowań efektów finansowych planowanego przedsięwzięcia. Korzystając z uprzejmości przyjaciół, musimy zadbać, by pożyczkodawcy mieli pełną świadomość ryzyka związanego z prowadzonym biznesem i potencjalnych skutków, jeśli chodzi o spłatę długu w przewidzianym terminie. Warto też wykazać szczególną staranność, by warunki udzielenia pożyczki były możliwie precyzyjnie ustalone. Typowe w gronie przyjacielskim określenie warunków „oddasz, kiedy będziesz mógł” może zrodzić w przyszłości niepotrzebne zgrzyty.

2.2. Dostosowanie modelu funkcjonowania biznesu w fazie rozruchu

W tym przypadku wykorzystuje się naturalną przewagę przedsięwzięć finansowanych z własnych środków, jaka wynika z elastyczności działania. Z reguły jest bowiem tak, że jeśli projekt jest współfinansowany przez bank bądź inwestorów zewnętrznych, to wszelkie odstępstwa od oryginalnego planu są niechętnie widziane przez tych ostatnich, wymagają szczegółowych wyjaśnień, zatwierdzeń itp. Typowe kierunki dostosowań, uwzględniające szczupłość dostępnych na starcie środków finansowych, to⁷:

- ▶ **Szybkie uruchomienie sprzedaży.** Pomimo że bazowy plan może zakładać długofalowy program dotarcia do określonej grupy klientów, można rozpocząć sprzedaż niekoniecznie w docelowym segmencie, ale tam, gdzie przyniesie ona najszybciej konkretne wpływy. Służy temu między innymi, jeszcze przed uruchomieniem firmy, rozpoznanie i nawiązanie współpracy z pierwszą grupą klientów. Szerzej będziemy się zajmować tą kwestią w rozdziale VIII. Należy dążyć w pierwszej kolejności do sprzedaży tych produktów, które pozwalają na zwrot poniesionych nakładów przy stosunkowo niskim poziomie obrotu.
- ▶ **Priorytet dla produktów i usług o wysokiej marży.** Wejście na rynek nowego dostawcy i skłonienie klientów do rezygnacji z oferty ustabilizowanych konkurentów wymaga wielu zabiegów i osobistego zaangażowania właścicieli. Tylko przy wysokiej marży będzie można

⁷ Typowe kierunki działań dostosowawczych podajemy za: Bhidé, 1999, s. 158–168.

pokryć wysokie koszty początkowych działań i prowadzić sprzedaż w sposób rentowny.

- ▶ **Rezygnacja ze znacznej części własnych zarobków.** W projekcjach finansowych przyjmuje się na ogół pewien poziom wynagrodzenia dla właścicieli, umożliwiający prowadzenie biznesu bez poszukiwania alternatywnych źródeł dochodów niezbędnych do utrzymania rodziny, funkcjonowania na dotychczasowym poziomie itp. Konsekwentna realizacja taktyki „stania na własnych nogach” zmusza do rezygnacji bądź radykalnego zmniejszenia tych pozycji w budżecie wydatków.
- ▶ **Kontrola tempa wzrostu w fazie rozruchu.** Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy rynek pozytywnie przyjmie ofertę nowego podmiotu i liczba zamówień znacznie przekroczy wstępne założenia. Świadome ograniczenie dynamiki sprzedaży może być konieczne, by nie wpaść w pułapkę zadłużenia, o co łatwo przy braku kredytu obrotowego, oraz by nie dopuścić do obniżenia jakości obsługi klientów.
- ▶ **Przejęciowe odejście od myślenia w kategoriach zwiększania udziału w rynku na rzecz zapewnienia dodatniego wyniku bieżących przepływów pieniężnych** (ang. *cashflow*). Firmy uruchomione dzięki własnym, bardzo ograniczonym środkom nie mogą sobie pozwolić na kosztowne kampanie reklamowe czy też sprzedaż poniżej kosztów, by opanować rynek i zdobyć niezbędne doświadczenie. Zamiast tego muszą ciągle dbać o to, by bieżący strumień przepływów gotówkowych nie był ujemny⁸.

2.3. Praktyczne metody maksymalizacji wpływów i minimalizacji wydatków

Są to działania zmierzające do zapewnienia znaczących wpływów ze sprzedaży, jak najszybciej po uruchomieniu, a jednocześnie polegające na bardzo uważnym analizowaniu każdego wydatku z punktu widzenia jego skutków dla powodzenia interesu. Tutaj pole dla inicjatywy i niekonwencjonalnych działań jest bardzo szerokie. Analiza doświadczeń nowych firm pozwoliła określić kilkadziesiąt typowych metod optymalizacji strumieni przepływów pieniężnych w fazie rozruchu, przy ograniczonym kapitale założycielskim⁹. Trzeba podkreślić, że przynajmniej część tych metod wchodzi do zestawu tzw. dobrych praktyk finansowych i powinna być stosowana na każdym etapie rozwoju firmy.

⁸ W języku angielskim tę politykę dobrze oddaje hasło: „Cash is the King”.

⁹ Przykładowo J. Winborg i H. Landstrom zidentyfikowali 28 takich metod. Por. Winborg, Landstrom, 2000.



Thornmann jest jedną z 300 działających w Polsce firm recyklingowych. Większość to małe, kilkuosobowe zakłady, które nie mają profesjonalnego sprzętu do utylizacji. Co innego firma Widucha. Ten pięćdziesięciolatek był pierwszym polskim przedsiębiorcą, który wyczuł, że na elektronicznych śmieciach można zarabiać lepiej niż na złocie. Już pod koniec lat 90. zainwestował kilkaset tysięcy złotych w młyny do mielenia pralek i lodówek, unikatowe technologie przetwarzania tonerów do drukarek i linie do cięcia kineskopów.

Tajemnica firmy Widucha tkwi w niskich kosztach pracy i doskonałej organizacji. W Thornmannie nie zmarnuje się nawet najmniejsza śrubka, a ludzie chodzą jak w zegarku – 45-osobowa załoga non stop czuje na plecach oddech szefa. W fabryce w każdym pomieszczeniu wiszą głośniki, a kamer nie ma tylko w toaletach i przebieralniach. Widuch ze swojego studia wszystko śledzi i nagrywa. Gdy pracownicy za długo odkręcają śrubki, przywołuje ich do porządku. A za palenie papierosów wyrzuca na bruk. W ubiegłym miesiącu zwolnił sześć osób, bo wyliczył, że każde wypalone przez pracownika 10 papierosów to zmarnowana godzina, za którą firma przecież płaci.

— Widuch ma nie jednego, ale kilka węży w kieszeni — twierdzi jego przyjaciel Jerzy Ziaja, prezes Ogólnopolskiej Izby Recyklingu. — Przed wydaniem choćby złotówki pięć razy sprawdzi, czy nie przepłaca. Zanim cokolwiek kupi, godzinami potrafi ślęczeć w Internecie i śledzić ogłoszenia w branżowych pismach. I choruje ze złości, gdy okaże się, że przegapił jakąś okazję.

Ponad pół roku szukał maszyny do cięcia kineskopów. Wreszcie udało mu się kupić w Niemczech używaną, trochę uszkodzoną linię za 1000 euro.

— Zaoszczędziłem ponad 100 tys. euro — mówi dziś z dumą. Z oszczędności nie pali papierosów i nie jeździ na wakacje. Jego pasją, jak mówi, jest firma. Spędza w niej po kilkanaście godzin dziennie. Na bramie fabryki chciał nawet powiesić wielki stalowy napis: „Praca jest naszym największym szczęściem”. Żona wybiła mu to z głowy, twierdząc, że ludziom kojarzyć się to będzie z obozem pracy. Można się naśmiewać z obsesji i dziwactw przedsiębiorcy, ale trudno mu odmówić biznesowego instynktu.

E. Wesołowska, *Skąpiec na śmietniku*,
„Newsweek Polska” 2005, nr 44.

Sprawne ściąganie należności

Chodzi tu w pierwszej kolejności o wdrożenie sprawnego systemu fakturowania (poza sytuacją sprzedaży detalicznej klient nie zapłaci, zanim nie otrzyma faktury) i konsekwentnej twardej polityki ściągania należności, łącznie z naliczaniem odsetek za przeterminowane należności, rezygnowanie z klientów zalegających z płatnościami i wyraźnej preferencji dla tych, którzy terminowo wywiązują się ze zobowiązań.

Przesuwanie w czasie regulowania własnych zobowiązań

Zasada „płać możliwie najpóźniej” jest powszechnie stosowana w biznesie. Musi jednak być realizowana z dużą ostrożnością, by nie zakłócić kształtujących się dopiero kontaktów z partnerami i kontrahentami¹⁰. Dobrą praktyką biznesową jest precyzyjne uzgadnianie wszelkich wydłużonych terminów płatności oraz wyprzedzające informowanie dostawców o możliwych opóźnieniach.

Minimalizacja wydatków inwestycyjnych

Efekt taki uzyskuje się głównie dzięki zakupowi używanego, a więc znacznie tańszego, sprzętu. Trzeba jednak uważać, by tzw. okazje przy zakupie nie powodowały w przyszłości dodatkowych kosztów napraw i eksploatacji. Innym rozwiązaniem jest korzystanie z opcji leasingu maszyn i urządzeń. Będzie to droższe od zakupu za gotówkę, ale pozwoli rozłożyć płatności w czasie.

Minimalizacja wydatków związanych z zatrudnieniem

Jak zwracaliśmy uwagę wcześniej, w pierwszej fazie po uruchomieniu istnieje obiektywna konieczność włączenia się właścicieli w działalność operacyjną, choćby po to, by zapewnić właściwą obsługę pierwszej grupy klientów i przetestować stosowne procedury działania. Planując zatrudnienie pracowników, można ustalić taki harmonogram przyjęć, by rozpoczęcie pracy przez kolejne osoby było w maksymalnym stopniu dopasowane do potrzeb rozwijającego się biznesu.

Wspólne korzystanie z infrastruktury i zasobów ludzkich

Możliwości ograniczenia wydatków dotyczą wspólnego wynajmu pomieszczeń biurowych, wspólnego wynajmowania sprzętu, podnajmowania wzajemnie pracowników oraz wspólnych zakupów z innymi firmami.

Dodatkowe finansowanie firmy przez właścicieli w trakcie fazy rozruchu

Jeśli mimo podjęcia różnokierunkowych działań środki dostępne w fazie rozruchu okażą się niedostateczne, właściciele muszą znaleźć ich

¹⁰ O roli powiązań sieciowych w prowadzeniu biznesu, zwłaszcza w fazie rozruchu, piszemy szerzej w rozdziale VIII.



Jedząc rodzynki, z zamkniętymi oczami potrafi powiedzieć, z jakiego pochodzą kraju, jak były suszone i ile kosztują. Rodzajów rodzynków jest ponad 200. Marian Owerko najbardziej lubi te duże, ciemne i mięsiste za to, że pachną słońcem i nie mają pestek.

— Jasne rodzynki nasączone są zwykle chemią, bo są „suszone” przez środki przyspieszające odparowanie wody — wyjawia prezes spółki Uno Fresco Tradex, największej na polskim rynku bakalii.

Na owocach Owerko zna się od dziecka. Jego ojciec, sadownik z Janowa Podlaskiego, od małego uczył go, z których jabłek można robić najśodsze konfitury. Albo że za wysokiej jakości, selekcionowane i ładnie opakowane owoce można wziąć trzy-cztery razy więcej niż za towar w skrzynkach. Wykorzystując tę wiedzę, wspólnie z kolegami, Jarosławem Nikołajukiem i Arturem Ungierem, w 1991 r. założyli spółkę Uno Tradex, handlującą owocami. Na giełdzie kupowali pomarańcze, jabłka i cytryny, wnosili do kawalerki na pierwszym piętrze i pakowali w zgrabne paczki. Nad ranem rozwozili towar pożyczonym maluchem do sklepów, a potem szli na wykłady na SGPiS.

W tym czasie nie on jeden poczuł apetyt na suszone owoce i orzeszki. W pierwszej połowie lat 90. na raczkującym bakaliowym rynku działało kilkadziesiąt małych firm. Razem z Uno Tradex startowali jego dzisiejsi konkurenci, np. Profit, Bakal-Nuss, Bakal Center, Ziolopec czy Kresto. Przetrwały przede wszystkim spółki, które weszły w mariaż z sieciami handlowymi, by mieć pewny i duży zbytny.

Taką biznesową trampoliną dla Owerko był kontrakt z Makro, Cash and Carry i z Hitem. Aby go zdobyć, zastawił cały rodzinny majątek: dom rodziców, dziadków i własną kawalerkę. Dopiero wtedy bank zgodził się udzielić mu 300 tys. zł kredytu. Za pożyczone pieniądze kupił na giełdzie kilkadziesiąt ton bakalii w workach i ściągnął ponad 80 osób z pośredniaka. Wraz ze współnikami stanął przy maszynie.

— Pakowaliśmy po 10–14 godzin dziennie — wspomina. — Gdybyśmy nie zdążyli i sieci wycofałyby się z umowy, cztery pokolenia mojej rodziny by dziadowały.

Dziś prezes Owerko kupił najnowszy model mercedesa i przeprowadza się do wygodnego domu na strzeżonym osiedlu w Konstancinie pod Warszawą. Nie ma mowy o dziadowaniu. Ale przyznaje, że długo musieli zaciskać pasa. Wszystkie zyski firmy inwestował w jej rozwój i przejmowanie konkurencyjnych spółek. Najpierw przyłączył Milpo, w 1999 roku Fresco, a w 2003 roku markę Sandra.

— Po fuzjach od razu coś drgnęło — przyznaje Owerko. Patrząc na 35-letniego Mariana Owerkę, jak w eleganckim garniturze negocjuje milionowe kontrakty, trudno uwierzyć, że 15 lat temu w dżinsach i trykotowej koszulce taszczył skrzynki z pomarańczami.

E. Wesołowska, *Rodzynek w mieście*,
„Newsweek Polska” 2005, nr 39.

dotatkowe źródła. W pierwszej kolejności może to dotyczyć rezygnacji ze wszelkiego rodzaju wynagrodzeń dla właścicieli, jeśli takowe były zaplanowane. Jeśli właściciele mają wysokie dochody dzięki zatrudnieniu w innym miejscu pracy, to rozwiązaniem może być kontynuowanie zatrudnienia przez pewien okres, by móc zasilać kasę własnej firmy. Jako ostateczne rozwiązanie pozostaje zaciągnięcie pożyczki w banku na cele osobiste bądź zadłużenie w postaci limitu debetowego na karcie kredytowej.

Na zakończenie warto jeszcze raz podkreślić, że przemysłana taktyka „stania na własnych nogach” nie ma nic wspólnego z postawą zachowawczą i swoistym kunktatorstwem biznesowym. Może być natomiast z pewnością traktowana jako zdroworozsądkowa, a po części innowacyjna praktyka prowadzenia biznesu na starcie. Co więcej, konsekwencja w dążeniu, by przychody pojawiały się jak najszybciej i znajdowały potwierdzenie na koncie bankowym firmy przy jednoczesnym konsekwentnym kwestionowaniu celowości nawet najbardziej oczywistych wydatków, to nieoceniona umiejętność, także w prowadzeniu biznesu na większą skalę.

3. Kredyt bankowy

3.1. Banki a nowy biznes

Gdyby rozpatrywać współpracę z bankami wyłącznie w kategoriach sposobu zdobycia kapitału na uruchomienie firmy, zwłaszcza przez osobę bez doświadczenia w biznesie i bez aktywów, które mogłyby być potraktowane jako solidne zabezpieczenie, trzeba od razu zaznaczyć, że szanse są niezbyt duże¹¹. Wynika to z istoty działalności banków, które udzielają kredytów przedsiębiorstwom na podstawie oceny zdolności kredytowej, czyli spłaty kredytu wraz z odsetkami w terminach określonych umową (Grzywacz, 2003, s. 170). Ocena zdolności kredytowej przeprowadzana jest na podstawie analizy wyników działalności firmy w ostatnich kilku latach oraz prognozy wyników, z uwzględnieniem efektów inwestycji, jeśli kredyt ma takie przeznaczenie. Banki, które nastawione są na minimalizację ryzyka, mają obiektywną trudność w podjęciu pozytywnej decyzji kredytowej przy braku historycznego segmentu oceny zdolności kredytowej¹². Wiele banków stworzyło ostatnio furtkę dla kredytowania na etapie rozpoczęcia działalności. Wiąże się to jednak z rozbudowaną procedurą weryfikacji całego przedsięwzięcia i podwyższonymi wymogami zabezpieczenia kredytu.

¹¹ Szanse na uzyskanie kredytu mogą ulec zdecydowanej poprawie w przypadku uzyskania poręczenia czy też otrzymania dotacji z funduszy strukturalnych UE. Szerzej na ten temat patrz podrozdział 3.4 i 3.5 niniejszego rozdziału.

¹² Tym właśnie różnią się banki od funduszy venture capital, które interesują się wyłącznie przyszłością, a jednocześnie akceptują bardzo wysokie ryzyko.

Dla dynamicznej firmy kredyt bankowy jest podstawowym źródłem finansowania kapitału obrotowego oraz działalności inwestycyjnej. To, że w momencie startu nasza zdolność kredytowa będzie oceniana nisko, nie oznacza braku szans na kredyt po kilku, kilkunastu miesiącach prowadzenia działalności z dobrymi wynikami. Bardzo wiele będzie zależało wtedy od relacji z bankiem. Z tego względu warto pielęgnować te związki od samego początku.

Trzeba podkreślić, że w polskim systemie bankowym następują korzystne zmiany, jeśli chodzi o skłonność do udzielania kredytów mniejszym firmom, a także polepszyły się warunki udzielania tychże kredytów. Po pierwsze zmieniły się na korzyść parametry makroekonomiczne: stopa inflacji, referencyjne stopy procentowe NBP, a w efekcie oprocentowanie kredytu komercyjnego dla przedsiębiorstw. Dość przypomnieć, że dopiero około 1997 roku oprocentowanie kredytów komercyjnych spadło poniżej 20%, a od 2005 roku kształtowało się w granicach 7–9%¹³.

Na niechętnym początkowo podejściu do kredytowania małych, początkujących firm zaważyły doświadczenia z początku lat 90., gdy niedoświadczeni bankowcy hojnie udzielali kredytów niedoświadczonym przedsiębiorcom, a także zwykłym naciągaczom. Zakończyło się to znaczną liczbą tzw. złych długów, a w konsekwencji znacznymi kłopotami finansowymi banków, z bankructwem niektórych z nich włącznie. W efekcie banki skupiły uwagę na lukratywnym sektorze wielkich przedsiębiorstw, który stał się dla nich głównym źródłem zysków. Ponieważ wyczerpują się stopniowo możliwości ekspansji w sektorze korporacyjnym, banki łaskawszym okiem spoglądają już na sektor małych i średnich firm¹⁴. Zewnętrzny tego przejawem są w ostatnim okresie specjalne pakiety dla MSP, obejmujące przede wszystkim różnorodne usługi i produkty bankowe dostosowane do wymogów i potrzeb tego sektora. W ramach zmiany orientacji banki zaczynają rozmawiać o kredytowaniu działalności firm nowo uruchomionych (funkcjonujących krócej niż 18–24 miesiące), jak również, choć nadal w bardzo ograniczonym zakresie, o finansowaniu rozpoczęcia działalności.

¹³ W negocjowaniu warunków udzielania kredytu bankowcy na ogół nie posługują się absolutnymi stawkami procentowymi, lecz odnoszą je do oprocentowania możliwego do uzyskania w obrocie międzybankowym (WIBOR). Typowy sposób definiowania oprocentowania w umowach kredytowych to np. WIBOR + 3%.

¹⁴ Co ciekawe, z tych zwiększonych możliwości nie decyduje się korzystać wiele małych firm, funkcjonujących na rynku od wielu lat. Zaważyły tu negatywne doświadczenia z początków działalności, kiedy uzyskanie kredytu było niesłychanie trudne, a oprocentowanie wręcz prohibicyjne. W efekcie firmy te dostosowały sposób funkcjonowania, a w tym także dynamikę wzrostu, do własnych możliwości finansowych. Obecnie, trochę w wyniku utrwalonego nawyku, nadal nie ubiegają się o kredyt, mimo posiadanej zdolności kredytowej.

3.2. Zdolność kredytowa a wiarygodność finansowa

Kluczem do zrozumienia specyfiki relacji przedsiębiorstwa z bankiem jest wyjaśnienie różnicy między zdolnością kredytową a wiarygodnością finansową przedsiębiorstwa-kredytobiorcy. Ta pierwsza zawsze będzie dokonywana na podstawie oceny historycznych i prognozowanych wyników działalności. Natomiast wiarygodność finansowa oceniana jest na podstawie pewnych parametrów zarówno samej firmy, jak i jej właścicieli, które stanowią dodatkowe przesłanki szans wywiązania się z zobowiązań wynikających z zaciągnięcia kredytu. Ocena wiarygodności finansowej, po części subiektywna, nigdy nie zastępuje oceny zdolności kredytowej. W warunkach niepewności staje się jednak języczkiem u wagi i powoduje, że jedni dostają kredyt – i to na preferencyjnych warunkach, inni natomiast mają z tym kłopoty i uzyskują gorsze warunki. Dla adeptów dynamicznego biznesu cierpliwe budowanie wiarygodności finansowej od samego początku jest absolutną koniecznością, zwłaszcza że (jak wykażemy dalej) można tu popełnić wiele błędów, jeszcze zanim założymy własną firmę.

Dodatkowym argumentem przemawiającym za tym, by budować naszą wiarygodność finansową znacznie wcześniej, niż rozpoczniemy działalność gospodarczą, jest stosowany w praktyce międzybankowy system wymiany informacji kredytowej. Składając wniosek kredytowy, możemy być niemile zaskoczeni, że nasza niefrasobliwość sprzed lat okaże się jednym z elementów oceny.

Podstawowe elementy oceny, które decydują o wiarygodności finansowej bądź jej braku, to:

- ▶ **Historia kredytowa.** Paradoksalnie, pozytywną historię kredytową możemy i powinniśmy zacząć tworzyć, zanim jeszcze rozpoczniemy działalność gospodarczą. W jaki sposób to robić? Przede wszystkim należy unikać błędów i niefrasobliwości w prowadzeniu własnych spraw finansowych. Typowe zdarzenia i sytuacje obniżające naszą wiarygodność w oczach przedstawicieli banków to częste i powtarzające się debety na karcie kredytowej ponad ustalone limity, opóźnienia w spłacie rat kredytów zaciągniętych na cele konsumpcyjne (np. samochód, mieszkanie), poręczenie kredytów niesolidnym znajomym itp. Z drugiej strony banki żyją przecież z udzielania kredytów i stąd bardzo cenią klientów, którzy mają bogatą pozytywną historię kredytową, tzn. zaciągali liczne kredyty w przeszłości i wszystkie spłacali w terminie. Z perspektywy młodej dynamicznej firmy to poważny argument za tym, by rozpocząć zaciąganie kredytów możliwie jak najwcześniej po uruchomieniu działalności.
- ▶ **Stan dokumentacji finansowej.** Banki chcą oprzeć analizę zdolności kredytowej na rzetelnej i kompletnej dokumentacji księgowej.

Wysokie poczucie komfortu w tej dziedzinie mają wówczas, gdy klient jest w stanie przedłożyć potwierdzone przez biegłego rewidenta sprawozdania finansowe, sporządzone na podstawie pełnych ksiąg za ostatnie 5 lat. Rzecz jasna, początkująca firma nie będzie w stanie sprostać tym oczekiwaniom ze względu na krótką historię funkcjonowania. Ale wtedy bardzo ważnym argumentem będzie prowadzenie pełnej księgowości, a także audyt sprawozdań finansowych. Ten aspekt musi być poważnie brany pod uwagę przy projektowaniu systemu finansowo-księgowego, czym szerzej będziemy się zajmować w rozdziale VI.

- ▶ **Regulowanie zobowiązań finansowych.** Niezależnie od terminowej spłaty rat kredytów banki uważnie przyglądają się realizacji zobowiązań kredytobiorców wobec innych podmiotów, a zwłaszcza zobowiązań wobec urzędów skarbowych i ZUS. Dostrzeżona niefrasobliwość w tej dziedzinie może być sygnałem, że klient nie do końca rozumie potencjalne zagrożenia w zakresie odpowiedzialności karno-skarbowej.
- ▶ **Praktyka prowadzenia operacji finansowych.** Bankowcy źle oceniają nadmierne korzystanie z płatności gotówkowych w obrocie gospodarczym swoich klientów. Pozytywnie natomiast odbierają wykorzystywanie przez klienta nowoczesnych narzędzi bankowych (np. przelewów elektronicznych czy szerzej – bankowości elektronicznej). Niezbyt chętnie patrzą natomiast na czyszczenie „do zera” rachunku bieżącego firmy, zwłaszcza gdy automatycznie uniemożliwia to potrącanie uzgodnionych rat, opłat i prowizji bankowych.
- ▶ **Cechy osobowe i doświadczenie właścicieli.** Banki, rzecz jasna, cenią u klientów wcześniejsze doświadczenie biznesowe. Natomiast, jeśli chodzi o cechy osobowe, to preferują u klientów te, które są typowe w kręgach finansowych: rozsądek, opieranie decyzji na trzeźwej kalkulacji, posługiwanie się w dyskusji językiem liczb. Obawiają się natomiast wizjonerów, którzy wykazują brak troski o szczegóły. Z tego względu, jeśli konkretne przedsięwzięcie prowadzone jest przez kilku właścicieli, warto, by do kontaktów z bankiem została wydelegowana osoba spełniająca oczekiwania bankowców.

Ważnym sprawdzianem w ocenie wiarygodności przez banki jest zachowanie klienta w sytuacjach okresowych trudności, niemożności dotrzymania terminów itp. Rzecz jasna, banki wolą otrzymywać dobre wieści od klienta, ale w momentach trudnych chcą szybkiej i obiektywnej informacji o negatywnych zjawiskach, wraz z przedstawieniem konkretnego programu zaradczego. Zdecydowanie źle postrzegają natomiast taktykę chowania głowy w piasek czy wręcz ukrywania przed bankiem niewygodnych faktów.

3.3. Preferowany profil kredytobiorcy w przypadku osób młodych, rozpoczynających działalność gospodarczą

Mając świadomość, że pozycja przetargowa osoby młodej, rozpoczynającej działalność gospodarczą i starającej się o kredyt jest w kontaktach z bankiem relatywnie słaba, warto zwrócić uwagę na czynniki, które mogą ową pozycję wzmocnić. W wyniku dyskusji z przedstawicielami banków, na bieżąco obsługującymi początkujące przedsiębiorstwa, wyłania się następujący obraz tzw. pozytywnego kredytobiorcy:

- ▶ ma przemyślaną koncepcję biznesu (na wstępie nie zawsze musi to być sformalizowany biznesplan)
- ▶ mówi z sensem, zna się na dziedzinie, w której ma zamiar funkcjonować
- ▶ jest pewny siebie i zdeterminowany w dążeniu do celu (silna wola)
- ▶ ma rozeznanie konkurencji, świadomość zagrożeń, trzeźwo patrzy na własny biznes
- ▶ małżonek popiera jego projekt i wykazuje zdolność do poręczenia kredytu
- ▶ dysponuje własnymi środkami, a także posiada majątek na zabezpieczenie kredytu (mieszkanie, samochód)
- ▶ pochodzi z rodziny o tradycjach biznesowych, a rodzina popiera projekt, co przejawia się w gotowości do udzielenia poręczenia.

3.4. Wybór banku do współpracy

Wyboru banku, z którym będziemy współpracować, musimy dokonać jeszcze przed rozpoczęciem działalności. Przyczyna jest prozaiczna: numer konta bankowego musimy podać, zgłaszając nowy podmiot do urzędu skarbowego, a w przypadku spółek konto potrzebne jest w celu zgromadzenia na nim wkładów lub wpłat z tytułu objęcia udziałów bądź akcji. Formalnie nie ma żadnych przeszkód, by firma posiadała konta w kilku bankach. Nie ma też przeszkód, by obsługę działalności operacyjnej prowadził jeden bank, a obsługę kredytową inny. W praktyce, zwłaszcza w przypadku podmiotu rozpoczynającego działalność, powinien być to ten sam bank. Banki kredytujące argumentują, że obsługa działalności operacyjnej pozwala lepiej monitorować realizację programu związanego z udzielonym kredytem. Prawda jest też taka, że dążą przy okazji do zwiększenia własnych przychodów z rozmaitych opłat transakcyjnych¹⁵.

¹⁵ W ramach partnerskiej współpracy z bankami trzeba też uwzględnić ich racje biznesowe. Jeśli angażują się w obsługę kredytową klienta, generalnie uznawaną za bardziej ryzykowną, trudno jest im zaakceptować, że obsługa działalności bieżącej, uznawana za pewne źródło dochodów banków, została przekazana konkurencji.

Podjmując próbę zaciągnięcia kredytu w innym banku, musielibyśmy się liczyć z koniecznością przedstawienia znacznie większej liczby danych, także przekazywanych przez bank obsługujący działalność operacyjną, co zdecydowanie opóźniłoby całą procedurę.

Dokonując wyboru banku jeszcze przed rozpoczęciem działalności, powinniśmy zatem uwzględnić kryteria dotyczące obsługi zarówno operacyjnej, jak i kredytowej.

Główne kryteria związane z obsługą operacyjną

- ▶ pozycja majątkowa i ogólnie – pozycja banku na rynku
- ▶ sieć oddziałów i lokalizacja oddziału prowadzącego obsługę firmy – mimo że coraz więcej spraw da się załatwić telefonicznie bądź za pośrednictwem internetu, okresowe bezpośrednie kontakty są nieodzowne, a wówczas bliska lokalizacja będzie niewątpliwie atutem
- ▶ jakość usług, a w tym poziom nowoczesności stosowanych rozwiązań (zastosowanie technologii informacyjnych)
- ▶ elastyczność w dostosowaniu oferty usługowej do indywidualnych potrzeb klienta
- ▶ możliwość obsługi specjalistycznych transakcji – w przypadku na przykład eksportu będzie to między innymi otwarcie akredytywy; istotne wówczas też będzie to, czy bank posiada korespondencyjne kontakty z bankami w krajach importerów
- ▶ koszty obsługi, opłaty, a także oprocentowania środków i inne czynniki decydujące o opłacalności lokat bankowych¹⁶.

Główne kryteria związane z obsługą kredytową

- ▶ posiadanie specjalnych programów kredytowania małych firm – nie tylko deklaratywne, ale poparte praktycznymi dokonaniem
- ▶ znajomość branży, w której działa firma – atutem będzie udzielanie kredytu firmom z tej samej branży (można liczyć na większe zrozumienie specyficznych zagadnień)
- ▶ warunki udzielania kredytów, elastyczność w podejściu do indywidualnych klientów.

Jak widać z zestawienia powyższych kryteriów, wybór banku do współpracy nie jest łatwy. Często może zdarzyć się tak, że kryteria obsługi działalności operacyjnej skłaniają do wyboru jednego banku, a te związane z obsługą kredytową – drugiego. Co więcej, decyzja podejmowana przed uruchomieniem nie może uwzględniać wszystkich praktycznych kwestii,

¹⁶ Szerzej na ten temat patrz Grzywacz, 2003, s. 29–65.

gdyż na tym etapie nie będą one jeszcze znane inicjatorom przedsięwzięcia. Trzeba się zatem liczyć z możliwością zmiany banku wówczas, gdy pojawi się możliwość zaciągnięcia kredytu, a warunki uzyskania okażą się znacznie korzystniejsze w innym banku.

Jak zaznaczyliśmy wcześniej, łączenie obsługi bieżącej z zaciąganiem kredytu w tym samym banku jest koniecznością, podyktowaną wieloma praktycznymi względami. Jednak dla dynamicznych firm na dłuższą metę celowe jest budowanie wiarygodności finansowej i zacieśnianie współpracy z kilkoma bankami, tak by można było wykorzystać ich zróżnicowane atuty i specjalizację przydatną na kolejnych etapach rozwoju. W każdym razie samo stworzenie potencjalnej możliwości przeniesienia się do innego banku bardzo pozytywnie wpływa na jakość obsługi w obecnym banku.

3.5. Rozmiary i warunki kredytu udzielanego przez banki osobom rozpoczynającym działalność

Czego można się spodziewać od banku w przypadku nowego przedsięwzięcia uruchamianego przez osobę rozpoczynającą karierę w biznesie? Jakkolwiek zależy to od wielu szczególnych warunków i zróżnicowanej polityki poszczególnych banków¹⁷, aktualnie możliwe do uzyskania warunki można określić następująco¹⁸:

- ▶ kredyt obrotowy w wysokości jednomiesięcznych przychodów oprocentowany w wysokości ok. 8–10% w skali rocznej
- ▶ kredyt inwestycyjny
 - ▶ wysokość kredytu 30–200 tys. PLN
 - ▶ kredyt do wysokości 50% wartości inwestycji (czasami więcej)
 - ▶ oprocentowanie kredytu ok. 8–10% w skali rocznej
 - ▶ koszty i opłaty bankowe związane z udzieleniem kredytu – 1–1,5% wartości kredytu.

Z perspektywy bardziej ambitnych przedsięwzięć możliwości te mogą się wydawać dość ograniczone, a wobec znacznych nakładów czasu na sporządzenie dokumentacji i przebrnięcie przez wszystkie procedury administracyjne, cały pakiet może się okazać mało atrakcyjny.

Czy zatem warto się ubiegać o kredyt w fazie rozpoczynania działalności? Zdecydowanie tak. Wynika to nie tylko z uzyskania dodatkowego zastrzyku środków finansowych, ułatwiającego przyspieszony start. Zaciągając

¹⁷ Współpraca kredytowa firm z bankami oparta jest na ustalonych procedurach, które jakkolwiek są zunifikowane na poziomie ogólnym, to jednak w ich propozycjach szczegółowych występują dość istotne różnice. Szczegółowa ich prezentacja wykracza poza ramy niniejszej pracy. Zainteresowanych odsyłamy do informatorów publikowanych przez poszczególne banki, zamieszczanych na ich witrynach internetowych.

¹⁸ Podane wartości i warunki udzielanych kredytów dotyczą 2009 roku.



— Szukałem niszy, żeby rozpocząć własny biznes. Nie robiłem badań, zaufałem intuicji — wspomina Piotr Kątnik, twórca sklepu Rebel.pl, największego w polskiej sieci serwisu z grami planszowymi i towarzyskimi.

Piotr ma 28 lat. Gdy w 2003 r. kończył studia na wydziale zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim, szukał pomysłu na zarabianie na życie.

— Pracowałem przez kilka miesięcy w sklepie z militariami w Sopocie. Przekonałem się jednak, że nie jestem stworzony do pracy na etacie.

Świeżo upieczony absolwent zarządzania miał kilka pomysłów na własną działalność gospodarczą. Wybrał ten, który łączył się z jego pasją.

— Od czasów liceum długie godziny spędzałem ze znajomym na grach RPG. Wiedziałem, że nie ma miejsca, w którym gracze mogą zrobić kompleksowe zakupy. Wszystko było porozrzucane: czegoś można było szukać w Internecie, inne pojedyncze artykuły trafiały do wielu różnych sklepów. Poczułem, że ta niedogodność to szansa dla mnie — tłumaczy młody przedsiębiorca.

Problemem był brak kapitału na start. W 2003 roku startował jednak rządowy program „Pierwsza praca”. Jednym z działań, które miały zapobiec wkraczaniu kolejnych absolwentów do sfery bezrobocia, były pożyczki na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Udzielały ich powiatowe urzędy pracy.

— Warunkiem było napisanie biznesplanu, który miał szansę powodzenia. Zdecydowałem się spróbować i opisałem mój pomysł — mówi Piotr Kątnik. Dostał najwyższą z udzielonych w tamtym roku w Gdańsku pożyczek – przyznano mu dokładnie tyle, o ile wnioskował, czyli 30 tys. zł.

Pożyczka oznaczała, że zapaliło się zielone światło. Zaczął działać. Poszukiwania sklepu, wybór wyposażenia, zakup towaru.

Początki to także stała walka o płynność finansową.

— Na początku nikt nie da ci towaru z odroczoną płatnością. Dopiero przy dłuższej współpracy można dzięki temu złapać oddech — wyjaśnia Piotr Kątnik. — Choć za tym kryje się także niebezpieczeństwo: łatwo nabrać dużo towaru, odłożyć go na półkę, a po jakimś czasie ocknąć się z fakturami do szybkiego uregulowania.

Na razie Piotr zatrudnia jednego pracownika. Ma jednak plany rozwoju działalności.

— Rynek gier w Polsce ma duży potencjał. Cały czas będziemy rozwijać nasz sklep. A inne plany? Cóż, chciałbym w przyszłości być także dystrybutorem zachodnich gier na nasz rynek — zdradza.

M. Chrzan, *Fantastyczne gry, prawdziwe pieniądze*,
„Gazeta Wyborcza” 12 lipca 2005.

pierwszy kredyt, rozpoczynamy budowę trwałych więzi z bankiem. Zgodnie z bardziej elastycznym podejściem, stosowanym coraz powszechniej przez polskie banki, jeśli młoda firma przebrnie najtrudniejszy okres 18–24 miesięcy, a uzyskane w tym czasie wyniki finansowe będą obiecujące, stwarza to podstawę do większej elastyczności w uruchamianiu kolejnych linii kredytowych.

4. Fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeń kredytowych

Fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeń kredytowych to instytucje finansowe najczęściej o zasięgu regionalnym, które mają pomóc małym, nowo powstałym firmom wyrwać się z zamkniętego kręgu niezdolności kredytowej. Początkujący przedsiębiorcy nie są wiarygodni w oczach banków i w normalnych warunkach mają nikłe szanse na uzyskanie kredytu. Z kolei brak finansowania zewnętrznego nie pozwala im rozwinąć biznesu, a w konsekwencji potwierdzić swojej wiarygodności finansowej i uzyskać zdolności kredytowej przy finansowaniu kolejnych projektów. System pożyczek i poręczeń kredytowych skierowany głównie do osób rozpoczynających działalność gospodarczą ma na celu pokonanie zamkniętego kręgu niezdolności kredytowej. Skorzystanie z takiej pożyczki i/lub poręczenia z funduszu ma na celu przygotowanie początkujących przedsiębiorców do uzyskania kredytów z systemu bankowego na warunkach rynkowych. Jak postaramy się wykazać niżej, istnieje wiele argumentów za tym, by poważnie uwzględnić wspomniane możliwości, planując uruchomienie własnego biznesu. Kluczowy z nich to znaczące dokapitalizowanie tych funduszy przewidziane w latach 2007–2013, w przeważającej większości pochodzące ze środków UE, co zdecydowanie zwiększy dostępność wspomnianych pożyczek i poręczeń.

4.1. Fundusze pożyczkowe

Począwszy od 1992 roku, w Polsce rozwinął się system regionalnych instytucji wspierania rozwoju i przedsiębiorczości, które w swej działalności prowadzą fundusze pożyczkowe. Według stanu na 31 grudnia 2007 roku istniało 67 takich instytucji, które w całym okresie funkcjonowania udzieliły łącznie 152,1 tys. pożyczek o łącznej wartości ponad 2,4 mld PLN¹⁹. Od 1996 roku obserwujemy szybki wzrost liczby funduszy i wartości środków. Na koniec 2007 roku łączny kapitał pożyczkowy tych funduszy przekraczał 823 mln PLN i w ciągu ostatnich 3 lat zwiększył się prawie dwukrotnie, osiągając roczne przyrosty rzędu 100–150 mln PLN.

Na czym polega atrakcyjność i specyfika tego źródła finansowania?

¹⁹ Dane dotyczące funduszy pożyczkowych pochodzą z raportu opracowanego przez Polskie Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych (*Fundusze pożyczkowe...*, 2008).

- ▶ Fundusze pożyczkowe są wyspecjalizowane w finansowaniu małych (w tym mikroprzedsiębiorstw) i średnich firm we wczesnej fazie rozwoju.
- ▶ Procedury związane z uzyskaniem pożyczki są uproszczone i dostosowane do sytuacji podmiotów mniejszych, rozpoczynających działalność.
- ▶ Warunki finansowe (oprocentowanie, prowizje, opłaty bankowe) pożyczek z funduszy pożyczkowych są z reguły niższe od warunków uzyskania kredytu, stosowanych przez banki wobec klientów o podwyższonym ryzyku.

Większość funduszy pożyczkowych udziela pożyczek w przedziale 10–40 tys. PLN. Z kolei jeden z największych i najbardziej aktywnych funduszy – Fundusz Mikro – specjalizuje się w tzw. mikropożyczkach nieprzekraczających 10 tys. PLN. Tylko nieliczne fundusze oferują pożyczki o wartości przekraczającej 100 tys. PLN. Jeśli chodzi o dodatkowe fundusze otrzymane z UE, górny pułap wysokości udzielonej pożyczki wynosi 120 tys. PLN. W tym przypadku jednak oprocentowanie udzielanych pożyczek nie może być niższe niż poziom tzw. stopy referencyjnej określonej przez Unię Europejską dla danego kraju. W odniesieniu do Polski ta stopa referencyjna wynosi, począwszy od 1 maja 2005 roku, 6,24%.

Zasady i warunki udzielania pożyczek przez poszczególne fundusze są zróżnicowane. Często mają one regionalny zasięg. Należy więc w pierwszej kolejności dotrzeć do funduszy właściwych ze względu na miejsce prowadzenia działalności gospodarczej. Szczegółowe informacje o nich można uzyskać w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Polskim Stowarzyszeniu Funduszy Pożyczkowych.

4.2. Fundusze poręczeń kredytowych

Nieco inną formę wsparcia ze środków publicznych dla małych i średnich przedsiębiorstw (w tym nowo uruchamianych) w celu przerwania ich zamkniętego kręgu niezdolności kredytowej jest tworzony w Polsce od ponad 10 lat system poręczeń kredytowych. Obecnie w tym systemie działa ponad 50 lokalnych i regionalnych funduszy poręczeń kredytowych dysponujących kapitałem ok. 443 mln PLN. Do tego należy dodać Krajowy Fundusz Poręczeń Kredytowych prowadzony przez Bank Gospodarstwa Krajowego, którego zaangażowanie w różnego typu poręczenia wynosiło na koniec 2006 roku ok. 1191 mln PLN. W ostatnich kilku latach nastąpił szybki wzrost liczby poręczeń – tylko w 2006 roku udzielono ich ponad 2700²⁰. Podobnie jak fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeniowe zostały

²⁰ Dane liczbowe dotyczące funduszy poręczeniowych pochodzą z raportu Krajowego Stowarzyszenia Funduszy Poręczeniowych (*Raport o stanie...*, 2007).

od 2005 roku poważnie dofinansowane ze źródeł UE, co oznacza kontynuację bardzo szybkiego wzrostu zarówno ilości, jak i wartości poręczeń udzielonych w ciągu najbliższych lat.

Jak działa system poręczeń kredytowych w praktyce? Jego istotą jest ścisła współpraca funduszy z bankami udzielającymi kredytu. Zostaje ona rozpoczęta w trakcie standardowej procedury, gdy bank podejmuje decyzję o gotowości kredytowania (pod warunkiem uzyskania poręczenia funduszu). Inwestor składa wtedy do funduszu wniosek o udzielenie poręczenia wraz ze standardowymi załącznikami podobnymi do tych, których wymagają banki przy składaniu wniosków kredytowych. Rozpatrywanie wniosku trwa z reguły nie dłużej niż 2 tygodnie. Dzięki uproszczonej procedurze poręczeń portfelowych, stosowanej zwłaszcza dla niższych kwot (poniżej 100 tys. EUR), inwestor załatwia wszystkie sprawy z tym związane w banku kredytującym. Poręczenie jest udzielane typowo do wysokości 50–70% kwoty udzielonego kredytu. Dodatkowo stosowane są górne pułapy poręczenia ustalone typowo na poziomie kilkudziesięciu bądź kilkuset tysięcy złotych. Za udzielenie poręczenia fundusze pobierają prowizję 1–2% sumy poręczenia.

Sama możliwość uzyskania poręczenia kredytu jako formy wsparcia ze środków publicznych może mieć kolosalne znaczenie dla nowych inicjatyw biznesowych. Po pierwsze poręczenie może służyć za katalizator decyzji banku o sfinansowaniu nowego przedsięwzięcia. Po drugie inwestorowi łatwiej jest wtedy znaleźć zabezpieczenia na pozostałą część – typowo 30–40% zaciągniętego kredytu. Po trzecie zaś ze względu na częściowe zmniejszenie ryzyka, a także uwiarygodnienie inwestora dzięki uzyskaniu poręczenia bank może zaoferować korzystniejsze warunki oprocentowania kredytu.

Skala udzielanych poręczeń i zainteresowanie tą formą wsparcia były dotąd niewielkie. Obecnie, wobec znaczącego przyrostu środków otrzymanych przez niektóre z tych funduszy w formie dotacji UE, nastąpił szczególnie korzystny czas, by uwzględnić te źródła w składaniu pakietu finansowego dla nowych przedsięwzięć biznesowych. Niezależnie od skokowej zmiany wielkości funduszy poręczeniowych muszą one zgodnie z wymogami UE być w pełni wykorzystane do końca 2015 roku. Należy się zatem spodziewać, że uzyskanie poręczenia będzie łatwiejsze, a prowizje i opłaty pobierane przez fundusze również spadną.

5. Środki na rozruch z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej

Istnieje kilka ważnych argumentów, by potraktować dotacje unijne jako potencjalne źródło sfinansowania fazy przygotowawczej, rozpoczęcia i rozwoju działalności nowych dynamicznych firm. Po pierwsze wsparcie ma formę dotacji. Przekazane środki, jeśli wydatkowane są zgodnie z przeznaczeniem i szczegółowo określonymi zasadami, nie podlegają zwrotowi. Jeśli



Eko-Vimar umiał znaleźć „swoją” niszę rynkową, zdobyć ją i obronić. Spółka, założona w 1993 r. przez Wiesława i Jacka Orlańskich, zaczynała skromnie: od importu kotłów grzewczych czeskiej produkcji. Wtedy zatrudniała sześć osób.

— W 2001 r. razem z ojcem doszliśmy do wniosku, że wiemy o kotłach na drewno na tyle dużo, że możemy zacząć produkować je sami — opowiada Jacek Orlański.

Po kluczowej decyzji rozwój firmy przyspieszył. Produkt – domowy kocioł grzewczy pracujący w technologii zgazowania drewna – okazał się trafiony, w sam raz na polski rynek. Ale po dwóch latach Eko-Vimar zatrzymał się na naturalnej przeszkodzie – ograniczonego popytu na lokalnym, a nawet polskim rynku.

Wtedy w firmie pojawił się pomysł wykorzystania unijnych dotacji.

— Pierwszy raz na pomysł sięgnięcia po dotację wpadłem po przeczytaniu artykułu prasowego w 2002 r. Pojechałem na bezpłatne szkolenie organizowane w Warszawie w Ministerstwie Gospodarki. Zaskoczyło mnie wtedy, że tak mało osób przyjechało na to darmowe szkolenie. Było nas najwyżej 30 osób — opowiada Orlański. — Rok później dowiedziałem się, że istnieje możliwość dofinansowania wyjazdów na zagraniczne targi. A właśnie akurat wtedy narzekaliśmy na brak nowych klientów — mówi.

— Dostaliśmy dotację na wyjazdy do Moskwy i Frankfurtu. Ten pierwszy wyjazd nie udał się, ale drugi – wręcz odwrotnie. To był przełomowy moment dla firmy. Zdobiliśmy mnóstwo kontaktów, ale też zorientowaliśmy się, że nie mamy niezbędnych certyfikatów. Więc wystąpiliśmy o dotację na certyfikaty — dodaje.

Kolejna dotacja, znów sukces. Firma dostaje 4,9 tys. euro na tzw. ocenę zgodności kotła Orlan z unijną normą. Ten certyfikat umożliwił eksport, który ruszył z kopyta. Tym bardziej, że fundusz PHARE dofinansował jeszcze wyjazdy na targi do Francji i Włoch. — Brak eksportu oznaczałby przedłużenie martwego sezonu i generowanie straty przez przedsiębiorstwo — mówi Izabela Rostecka-Dylik, księgowa firmy.

Gwałtownie zwiększający się eksport oznaczał większą produkcję.

— Kolejny wniosek, jaki złożyliśmy, dotyczył już inwestycji w sprzęt. Firma potrzebowała nowoczesnej wypalarki do blachy stalowej. Taka maszyna to wydatek rzędu 25 tys. euro. Eko-Vimar dostał 25 proc. tej kwoty – 6 tys. euro. Łączna suma otrzymanych dotacji przekroczyła 41 tys. euro.

Eko-Vimar na tyle dobrze dał się poznać na europejskim rynku, że został za uważany przez światowego potentata w branży: niemieckiego Viessmanna. Koncern wybrał przedsiębiorstwo z Otmuchowa (woj. opolskie) na swojego jedyne go producenta kotłów na drzewo (Vitolig 150) przeznaczonych na cały rynek Europy Środkowo-Wschodniej.

— Nie doszłoby do tego, gdyby nie unijne dotacje — komentuje Orlański.

K. Niklewicz, *Firmy rosną na drożdżach Unii*,
„Gazeta Wyborcza” 5 października 2004.

odnieść to do współczesnych polskich realiów biznesowych, gdzie uzyskanie kredytu bankowego przez młodą firmę jest sporym osiągnięciem, mamy wówczas do czynienia z niepowtarzalną sytuacją. Owszem, trzeba dokonać pewnego wysiłku, by przeprowadzić niezbędne analizy i przygotować wymaganą dokumentację, ale przecież podobne zabiegi trzeba prowadzić, starając się o kredyt bankowy, a ten przecież trzeba spłacić wraz z odsetkami.

Drugi argument wiąże się ze skalą uzyskiwanych przez Polskę funduszy strukturalnych UE w latach 2007–2015. Wraz z wkładem Skarbu Państwa przekroczą one 85 mld euro, z czego spora część trafi do przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, stymulując wdrożenie nowych produktów, technologii, nowoczesnych systemów marketingu i zarządzania itp.²¹ Przedsiębiorcy, którzy dopiero planują rozpoczęcie działalności będą mogli korzystać z różnorodnych form wsparcia (szkolenie, doradztwo, bezzwrotne dotacje inwestycyjne) za pośrednictwem instytucji i organizacji realizujących różnorodne programy. Warto zatem śledzić informacje o konkursach i uruchamianych działaniach na terenie poszczególnych województw.²² Jeśli chodzi o kierunki poszukiwań, warto z pewnością zainteresować się środkami dostępnymi w ramach:

Programu operacyjnego Kapitał Ludzki

- ▶ Działanie 6.2 *Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia;*
- ▶ Poddziałanie 8.2.1 *Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw, stymulujące rozwój przedsiębiorczości akademickiej.*

Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka

- ▶ Działanie 3.1 Inicjowanie działalności innowacyjnej. Wsparcie to będzie adresowane do nowych innowacyjnych przedsiębiorstw w formie tzw. preinkubacji i dofinansowania;
- ▶ Działanie 8.1 *Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej.*

Poszczególne województwa dysponują ponadto znaczącymi środkami w ramach **Regionalnych Programów Operacyjnych**. Przewidują one dodatkowe formy wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności na terenie danego województwa.

²¹ Akcentowanie innowacyjnego kierunku rozwoju przedsiębiorstw wiąże się z realizacją Strategii Lizbońskiej – programu Unii Europejskiej przyjętego w 2000 roku, zakładającego zniwelowanie do 2010 roku dystansu dzielącego Unię Europejską od Stanów Zjednoczonych. Już teraz panuje powszechna opinia, że tego celu nie uda się zrealizować, co nie podważa generalnego kierunku wspomnianej strategii.

²² Podstawowym źródłem informacji na temat korzystania z funduszy strukturalnych UE przez firmy jest Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (www.mrr.gov.pl) oraz Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (www.parp.gpv.pl). Ponieważ znaczna część środków jest rozdzielanych na poziomie regionalnym, warto też śledzić informacje na wydzielonych stronach internetowych urzędów marszałkowskich w poszczególnych województwach.

W pozyskiwaniu środków unijnych przydaje się niewątpliwie zapobiegliwość oraz „czujność informacyjna”. Można też skorzystać z pomocy licznych, wyspecjalizowanych firm doradczych.²³ Ważne jest także i to, że po trudnych doświadczeniach administrowania środkami unijnymi w latach 2004–2008, agendy rządowe i samorządowe, zajmujące się oceną projektów oraz rozdysponowaniem środków, funkcjonują znacznie sprawniej niż na początku.

Na podstawie zebranych doświadczeń można określić kilka podstawowych reguł działania, które pozwolą pozyskać, a następnie efektywnie wykorzystać, fundusze unijne dla rozwoju własnej firmy:

- ▶ Fundusze strukturalne UE nie są źródłem szybkich pieniędzy na pokrycie doraźnych potrzeb. Środki te należy raczej postrzegać w kontekście realizacji długofalowych zamierzeń rozwojowych firmy.
- ▶ Między uzyskaniem dotacji z funduszy UE a innymi źródłami finansowania, zwłaszcza kredytem bankowym, istnieje synergia, którą można i warto wykorzystać. Niektóre programy wręcz nakładają na beneficjentów obowiązek równoległego zaciągnięcia kredytu bankowego. Uzyskanie dotacji z funduszy pomocowych otwiera drogę do uzyskania tzw. kredytów pomostowych na sfinansowanie wydatków inwestycyjnych do czasu otrzymania refundacji i generalnie zwiększa skłonność banków do udzielania kredytów. Dotacja z funduszy UE otwiera też drogę do uzyskania poręczenia kredytu z Funduszu Poręczeń Unijnych, prowadzonego przez Bank Gospodarstwa Krajowego.
- ▶ O powodzeniu pozyskiwania środków decyduje bardzo dobre rozpoznanie możliwości, jakie oferują poszczególne programy, oraz szczegółowych warunków, jakie muszą spełnić potencjalni beneficjenci, dotyczących chociażby wielkości przedsiębiorstwa, stażu w biznesie, branży czy też lokalizacji geograficznej.
- ▶ Dodatkowym argumentem za ubieganiem się o dotację z funduszy strukturalnych UE jest to, że pozytywna realizacja jednego projektu zwiększa szansę na uzyskanie dotacji na sfinansowanie kolejnych projektów w przyszłości.

6. Venture capital

Fundusze venture capital rozwinęły się głównie w Stanach Zjednoczonych jako specyficzne źródło finansowania ryzykownych przedsięwzięć biznesowych, zajmujących się zaawansowanymi technologiami. Ich rozkwit

²³ Oferta firm doradczych jest bardzo szeroka. W przeciwieństwie do doświadczeń lat 2004–2006, gdy wydawało się, że przygotowanie niezbędnej dokumentacji przekracza możliwości początkującego przedsiębiorcy, teraz przeważa raczej opinia, że można to zrobić we własnym zakresie.

w latach 90. ubiegłego stulecia był odpowiedzią na ograniczoną skłonność banków komercyjnych do finansowania tego typu przedsięwzięć. Banki komercyjne upatrują źródeł długofalowych zysków w finansowaniu operacji i projektów inwestycyjnych o ograniczonym poziomie ryzyka, co w naturalny sposób kieruje ich uwagę na organizacje gospodarcze cieszące się długoletnią tradycją i ugruntowaną pozycją na rynku. Fundusze typu venture capital – kapitał wysokiego ryzyka – reprezentują całkowicie odmienną strategię. Poszukują inwestycji o potencjalnie bardzo wysokiej rentowności, akceptując jednocześnie podwyższone ryzyko.

Na czym w praktyce polega udział venture capital w finansowaniu przedsięwzięć biznesowych, zwłaszcza tych nowo uruchomionych?²⁴

- ▶ Fundusz angażuje środki finansowe poprzez objęcie części udziałów lub akcji. W przeciwieństwie do kredytu bankowego nie ma tu żadnych form zabezpieczenia czy gwarancji. Fundusz staje się współnikiem proporcjonalnie do zaangażowanego kapitału i bierze na siebie ryzyko powodzenia danego przedsięwzięcia.
- ▶ Jakkolwiek fundusz nie angażuje się na ogół w bieżące prowadzenie firmy, to jednak stara się wywierać wpływ na określenie strategii jej rozwoju, a także ściśle kontroluje jej realizację. W tym celu fundusz wprowadza swoich przedstawicieli do rady nadzorczej i/lub zarządu firmy. Trzeba podkreślić, że okresowe oceny funkcjonowania firmy prowadzone przez wysokiej klasy ekspertów zatrudnionych przez fundusz są również formą przekazywania kierownictwu firmy bezcennej wiedzy i doświadczenia.
- ▶ Zaangażowanie finansowe venture capital jest z góry ograniczone w czasie i najczęściej obejmuje okres kilkuletni. Zyski z inwestycji realizowane są nie tyle z bieżącej działalności, czyli w formie dywidendy, ile ze zwiększenia wartości firmy. Realizacja zysków dokonuje się typowo poprzez wprowadzenie akcji na giełdę, sprzedaż akcji pozostałym wspólnikom, kadrze kierowniczej bądź inwestorowi zagranicznemu.

Kluczem do sukcesu funduszy venture capital jest ich umiejętność wyszukiwania najbardziej atrakcyjnych przedsięwzięć z perspektywy inicjatorów nowych przedsięwzięć. Najważniejsze kryteria selekcji to:

- ▶ wysoka stopa zwrotu z inwestycji rzędu 50% rocznie, możliwa do osiągnięcia w perspektywie kilku lat
- ▶ silny zespół kierowniczy – ta preferencja ma istotne znaczenie dla budowania zespołów przywódczych w nowych przedsięwzięciach

²⁴ Syntetyczny opis funkcjonowania funduszy venture capital opiera się na wzorcach amerykańskich, które różnią się w wielu aspektach od doświadczeń zachodnioeuropejskich.



Jak to możliwe, że sześcioro świeżo upieczonych absolwentów studiów ekonomicznych „utarło nosa” silniejszym, bogatszym i bardziej znanym? Bo przecież nie załatwił tego tylko dobry pomysł (o czym świadczy los konkurencji, która wpadła na niego wcześniej). Otóż okazuje się, że pomogła im wiedza, którą wynieśli ze studiów. Potraktowali biznes profesjonalnie, a nie na zasadzie „jakoś to będzie”. Zanim wystartowali, opracowali dobry biznesplan, zrobili analizę SWOT, przeprowadzili badanie rynku, stworzyli mapowanie procesów i zebrali trochę „zaskórniaków” (w sumie 4 tysiące złotych).

W lutym 2000 r. zarejestrowali spółkę. Za pierwsze składkowe pieniądze kupili drukarkę i stworzyli prowizoryczną stronę internetową. Zaczęli wysyłać oferty i spotykać się z potencjalnymi reklamodawcami. Udało się przekonać 6 firm. To było jednak zbyt mało, aby utrzymać spółkę przez kolejne miesiące, ale na tyle dużo, żeby w październiku 2000 r. zbudować lepszą stronę internetową i wydać pierwszą broszurę.

Tak naprawdę dopiero mając taki materialny produkt w ręku, mogli zacząć szukać inwestora.

— Chodziliśmy z całą dokumentacją finansową i z wyceną spółki (którą zrobili nam koledzy z biura maklerskiego) po funduszach inwestycyjnych. Problem polegał na tym, że z jednej strony kwota, o którą zabiegaliśmy, była zbyt mała, żeby zainteresować nią fundusz (nawet w sytuacji objęcia przez fundusz większościowego pakietu udziałów w spółce), a z drugiej strony, my sami nie chcieliśmy oddawać kontroli nad firmą. Ponadto większość funduszy wymaga od młodych przedsiębiorców niebywale skrupulatności w opisie przepływów, a w przypadku start-upów jest to wręcz niemożliwe. Fundusze chcą, żeby wszystko zgadzało się co do złotówki, a przecież początkujące firmy nie mogą narzucać sobie takiego rygorystycznego finansowego. Ich operacyjna działalność bazuje bowiem na pewnej dozie szczęścia i intuicji — tłumaczy Przemysław Gacek.

Żalążyciele Communication Partners wiedzieli jednak, że trwa jeszcze hossa na rynku firm internetowych i że upór może się opłacić. W końcu zainteresowali swoją ofertą fundusz e-Katalyst, który w lutym 2001 r. dokapitalizował firmę, obejmując w niej 25% udziałów.

Pieniądże podniosły morale założycieli firmy (przez pierwszy rok pracowali niemal za darmo). Fundusz pomógł także w dywersyfikacji oferty (np. wprowadzenie ofert pracy dla menedżerów z „wyższej półki”) i dał narzędzia do weryfikacji pomysłów biznesowych.

— Fundusz profesjonalnie zrestrukturyzował firmę, dzięki czemu mogła organicznie wzrastać. Średnio co roku przybywa nam 10 pracowników — mówi Gacek.

Pod koniec 2004 r. fundusz wyszedł z inwestycji, odsprzedając swój pakiet udziałów założycielom spółki. Zostawił po sobie sztandarowy produkt spółki, czyli portal pracuj.pl, który codziennie odwiedza około 30 tys. osób i posiada 315 tys. zarejestrowanych użytkowników. Rozpoznawalność marki pracuj.pl wśród grupy docelowej oscyluje w granicach 55–60%.

- konkurencyjny produkt, przewaga technologiczna
- preferowane są firmy funkcjonujące w dynamicznych sektorach i branżach, które jednocześnie charakteryzują się wyższą niż przeciętna w branży dynamiką wzrostu²⁵.

By wybrać najlepsze projekty, fundusze venture capital dysponują kadrą zdolną do analizy bardzo dużej ich liczby, a stosowane procedury mają zapewnić maksymalną efektywność fazy selekcji. Pierwszym etapem jest bardzo pobieżny przegląd biznesplanu, po którym zostaje odrzucone nawet 80% zgłaszanych projektów. Dalsze 10–15% projektów zostaje odrzuconych po przestudiowaniu biznesplanu. Mniej niż 10% zgłaszanych projektów przechodzi do etapu pogłębionych studiów i analiz trwających zazwyczaj kilka tygodni, obejmujących także bezpośrednie kontakty z inicjatorami przedsięwzięcia. W rezultacie wieloetapowego procesu selekcji do fazy realizacyjnej przechodzi mniej niż 5% ogólnej liczby zgłaszanych projektów. Cytowane wskaźniki, charakterystyczne dla rynków krajów wysoko rozwiniętych, wydają się znajdować potwierdzenie także w warunkach polskich. Przykładowo Enterprise Investors otrzymuje 300–500 propozycji rocznie. Po pierwszym etapie weryfikacji odpada ponad połowa. Intensywnej analizie i weryfikacji poddanych zostaje 30–40 projektów, z czego realizowanych jest najwyżej 10²⁶.

Po 1990 roku na rynkach Europy Wschodniej nastąpił stopniowy rozwój inwestycji w spółki niepubliczne (ang. *private equity*), a w tym o charakterze venture capital. W Polsce 34 takie podmioty zrzeszone są w Polskim Stowarzyszeniu Inwestorów Kapitałowych. Zarządzają one funduszami o łącznej wartości około 20 mld PLN, a w polskie przedsiębiorstwa zainwestowały blisko 8 mld PLN²⁷. W zdecydowanej większości ich zaangażowanie dotyczyło projektów prywatyzacyjnych bądź też fazy rozwojowej prywatnych firm, które odniosły już sukces na rynku. Klasyczne finansowanie fazy rozruchu (kapitału inkubacyjnego, kapitału początkowego), jak dotąd występuje w ograniczonym zakresie. Jako przyczyny wymienia się z jednej strony słabość sektora małych i średnich przedsiębiorstw, z drugiej zaś brak interesujących projektów. Trzeba też wziąć pod uwagę preferencje inwestorów wynikające z tego, że ponad 95% środków finansowych w dyspozycji funduszy typu *private equity/venture capital* pochodzi z zagranicy. Przejawiają się one w koncentracji uwagi na projektach większych, wymagających zaangażowania minimum kilku milionów euro, co dla nowo uruchomionej

²⁵ Na podstawie informacji Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych zawartych na www.psik.org.pl.

²⁶ Informacja przekazana przez J. Siwickiego, partnera zarządzającego Enterprise Investors w „Pulsie Biznesu” 7 czerwca 2004.

²⁷ Dane Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych, www.psik.org.pl (stan na 15 kwietnia 2008 r.).

firmy w Polsce jest pułapem zdecydowanie zbyt wysokim. Z perspektywy międzynarodowych rynków finansowych inwestycje rozruchowe na wschodzących rynkach Europy Środkowej i Wschodniej nadal postrzegane są jako bardzo ryzykowne.

Oceniając nisko zaangażowanie funduszy venture capital w finansowanie nowego biznesu, trzeba mieć świadomość, że także w krajach wysoko rozwiniętych ich udział nie jest znaczący, jeśli nie liczyć sztandarowych przykładów typu sfinansowanie rozwoju i wprowadzenie na giełdę firmy Google²⁸. Można jednak oczekiwać, że rola funduszy typu venture capital w finansowaniu nowo uruchamianych przedsięwzięć będzie stopniowo wzrastać także w Polsce. Sprzyjać temu będzie z jednej strony postępująca integracja polskiej gospodarki w strukturach Unii Europejskiej, z drugiej zaś aktywizacja inicjatyw przedsiębiorczych znajdująca odzwierciedlenie w ambitnych projektach o większej skali, zwłaszcza w dziedzinie zaawansowanych technologii, które najbardziej interesują fundusze typu venture capital.

7. Aniołowie biznesu (business angels)

W krajach wysoko rozwiniętych instytucja business angels pojawiła się jako forma finansowania ryzykownych przedsięwzięć, które nie mają szans na zainteresowanie funduszy venture capital ze względu na ograniczoną skalę działania. Jeśli poszukujemy finansowania zewnętrznego poniżej progu zainteresowania funduszy venture capital, czyli na przykład kilkadziesiąt bądź kilkaset tysięcy euro, pomocni mogą okazać się indywidualni inwestorzy wysokiego ryzyka, dosłownie „aniołowie biznesu” (ang. *business angels*). Są to inwestorzy prywatni, którzy zazwyczaj osiągnęli już znaczący sukces finansowy w działalności gospodarczej jako prywatni przedsiębiorcy bądź członkowie kadry kierowniczej wielkich korporacji. Własne zasoby finansowe i doświadczenie biznesowe chcieliby zaangażować we wsparcie nowych interesujących przedsięwzięć, licząc na godziwą stopę zwrotu w perspektywie kilku lat. Ich atrakcyjność dla inicjatorów nowych przedsięwzięć wynika z ich elastycznej, pragmatycznej postawy, w związku z czym współpraca z nimi jest znacznie mniej sformalizowana niż z przedstawicielami venture capital.

Ten segment rynku kapitałowego w Polsce dopiero się rodzi. W 2003 roku powstało stowarzyszenie Polska Sieć Aniołów Biznesu, a w 2005 roku przy Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych podjęto inicjatywę

²⁸ W krajach wysoko rozwiniętych tylko jedna na 10 tys. nowych firm ma szansę liczyć na zaangażowanie finansowe venture capital. W porównaniu ze środkami własnymi przedsiębiorców skala zasilania finansowego nowego biznesu przez venture capital jest nieporównanie mniejsza. Por. Bygrave, Hunt, 2005, s. 12.

Lewiatan Business Angels, polegającą na kojarzeniu firm poszukujących kapitału z kandydatami na inwestorów indywidualnych²⁹. Wobec coraz liczniejszej grupy osób o relatywnie dużych zasobach finansowych, a jednocześnie dysponujących bogatym doświadczeniem biznesowym można sądzić, że znaczenie tej grupy inwestorów będzie szybko rosło.

Niezależnie od prób stworzenia ram instytucjonalnych dla tego segmentu rynku kapitałowego, inicjatorzy nowych przedsięwzięć powinni podjąć własne działania w celu znalezienia potencjalnych kandydatów. Często bywa tak, że w kręgu znajomych czy rodziny istnieją osoby spełniające kryteria dla business angels, lecz nie prowadzą takiej działalności, choćby ze względu na brak świadomości, że takie możliwości są powszechnie praktykowane na świecie. Uzyskanie od takiej osoby wsparcia finansowego, przy jednoczesnym zaangażowaniu merytorycznym, może być interesującą opcją na tle innych wariantów sfinansowania biznesu.

8. „Składanie” finansowania nowego biznesu

Kluczowym problemem, z jakim borykają się przedsiębiorcy na starcie, jest szczególna kumulacja trudności w zgromadzeniu potrzebnych na rozruch środków finansowych. Jeśli chodzi o źródła zewnętrzne, z oczywistych względów następuje tu splot negatywnych zależności, który określamy jako zakłęty krąg niezdolności kredytowej. Trzeba wyraźnie stwierdzić, że choć w Polsce występują dodatkowe utrudnienia dotyczące gospodarki przechodzącej fazę transformacji, opisana wyżej sytuacja ma charakter uniwersalny i dotyczy także krajów najwyżej rozwiniętych.

Z pewnością nie należy załamywać rąk, lecz przystąpić do żmudnego procesu „składania” finansowania planowanego projektu. Rzecz jasna, atrakcyjność pomysłu biznesowego i sposób jego przygotowania będą odgrywały tu kluczową rolę. Jednakże predyspozycje negocjacyjne inicjatorów przedsięwzięcia, ich upór, cierpliwość i determinacja, a także znajomość określonych procedur i reguł gry, są także nieocenionym atutem.

Przede wszystkim nie należy się zrażać sytuacją, lecz wykorzystywać pozytywne zależności między poszczególnymi źródłami. Przykładowo:

- ▶ dodatkowe fundusze zebrane ze środków własnych, od rodziny, przyjaciół zwiększają wiarygodność, a tym samym skłonność banków do udzielania kredytu
- ▶ uzyskanie poręczenia z funduszu poręczeniowego także może zmienić podejście banku
- ▶ uzyskanie wsparcia z funduszy UE jest poważnym atutem, zwłaszcza jeśli obejmuje bezzwrotną dotację

²⁹ Informacje na temat działalności Polskiej Sieci Aniołów Biznesu można znaleźć na witrynie www.polban.pl, natomiast na temat Lewiatan Business Angels na stronie www.lba.pl.

- ▶ uzyskanie finansowania ze źródeł UE pozornie nie rozwiązuje problemu płynności finansowej na starcie, bo przelew funduszy następuje po zrealizowaniu inwestycji; wtedy jednak stosunkowo łatwo uzyskać tzw. kredyt pomostowy z banku.

Jak podkreślaliśmy wcześniej, kluczem do sukcesu jest dobre rozeznanie w możliwościach uzyskania finansowania z różnych źródeł i umiejętne wykorzystywanie pozytywnych interakcji między nimi. Podstawą do umiarkowanego optymizmu jest powstawanie różnych możliwości finansowania nowych atrakcyjnych przedsięwzięć biznesowych, do niedawna jeszcze niedostępnych. Obserwujemy także rozwój profesjonalnego pośrednictwa kredytowego. Nie oznacza to, że w niedalekiej przyszłości środki finansowe będą oferowane początkującym inwestorom jak na tacy. Z pewnością jednak stwarza to obiecujące warunki rozwoju dla tych, którzy mają stosowną wiedzę, umiejętności, a także determinację, by z tych możliwości skorzystać.

Literatura

- Bhide A., *Bootstrap Finance*, w: *Harvard Business Review on Entrepreneurship*. Harvard Business School Press, Boston, MA 1999.
- Bygrave W.D., Hunt S.A., *Global Entrepreneurship Monitor 2004 Financing Report*. Babson College and London Business School, Babson Park, MA 2005.
- Fundusze pożyczkowe w Polsce wg stanu na 31 grudnia 2007 r.* Raport nr 9/2008. Polskie Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych, Szczecin 2008.
- Grzywacz J., *Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem*. Diffin, Warszawa 2003.
- Inc.com*. Inc.com Key Stats The Big Picture, 2003.
- Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień: 31.12.2006 r.* Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeńiowych, Warszawa 2007.
- Winborg J., Landstrom H., *Financial Bootstrapping in Small Business: Examining Small Business Resource Acquisition Behaviour*. „Journal of Business Venturing” 2000, t. 16.