



9

OTÁZKY JSOU PŘÍLEŽITOST

*Nejlepší způsob, jak lidi přesvědčit,
je jim naslouchat*

VÍTEJTE OTÁZKY INVESTORŮ. POKUD SE NEDOSTAVÍ, PŘEDNESLI JSTE ZBYTEČNÝ MONOLOG. OTÁZKY JSOU ZÁKLADEM DIALOGU MEZI VÁMI A INVESTORY. KROMĚ TOHO, ŽE VYJADŘUJÍ ZÁJEM, MŮŽETE SE MNOHO DOZVĚDĚT. DŮLEŽITÉ JE POSLOUCHAT A SLYŠET, POCHOPIT SKUTEČNÝ SMYSL OTÁZKY. NEBOJTE SE NECHAT SI OTÁZKU OBJASNIT, POKUD JÍ NEROZUMÍTE. NEVÍM, ZJISTÍM – TO JE LEPŠÍ VARIANTA ODPOVĚDI NEŽ STŘELBA NASLEPO. NA MNOHO OTÁZEK SE NEJEN MŮŽETE, ALE MUSÍTE PŘEDEM PŘIPRAVIT. OSOBNÍ OTÁZKY JSOU NEPŘÍJEMNÉ, ALE NEMŮŽETE SE JIM VYHNOUT, INVESTOŘI O VÁS POCHOPITELNĚ CHTĚJÍ VĚDĚT CO NEJVÍC. NESNAŽTE SE ZA KAŽDOU CENU UDRŽET SVŮJ NEUDRŽITELNÝ NÁZOR.

„BÝT, NEBO NEBÝT – TO JE OTÁZKA.“

HAMLET, WILLIAM SHAKESPEARE

Jen mladí a staří znají odpovědi na všechny otázky, my ostatní máme jen ty otázky. Jak vyplývá z tohoto uvedeného výroku, *otázek se opravdu nemusíte a nesmíte bát*. Naopak můžete je využít jako svoji příležitost. Nedívejte se na otázky investorů jako na výslech, ale jako na dialog. Někdy se můžete cítit trochu jako na grilu a věřte, investoři si potřebné koření přinesli.

Otázky investorů znamenají zájem, reakci, jsou vtaženi do hry. Dlouhé mlčení mění se v zívání a unavené pohledy nevěstí nic dobrého. Naopak pokud po dlouhém únavném dni mají investoři ještě chuť klást dobré a obtížné otázky, je to dobré znamení.

Nepodceňujte přípravu

Přemýšlejte, jaké otázky budou investoři klást, některé jsou předvídatelné. Můžete záměrně v prezentaci vynechat některé detaily a fakta, která vytvoří prostor pro otázky, na které jste připraveni. Vaše prezentace bude kratší a budete působit přesvědčivým a připraveným dojmem. Důkladná příprava je ovšem velmi důležitá. Položit těžkou otázku je mnohem jednodušší, než ji zodpovědět. Manažeři public relations připravují své klienty na nepříjemné otázky a trénují s nimi odpovědi. Neopakujte chyby, které tak často vidíte v televizi zejména u politiků. *Na některé otázky můžete investory šikovně přímo navést* a vtáhnout je do své připravené hry. Musí to být ovšem dobře vyzkoušená a připravená strategie, nelze se spoléhat na to, že pozdě odpoledne vyčerpání a unavení investoři neprohlédnou váš naivní záměr.

Jako chaos bez podnikatelského plánu vypadala prezentace Alexandra Ždímala a Richarda Pochylého, kteří přišli investory přesvědčit o své vizi dvojího zisku. Požadovali 880 tisíc korun na projekt nápaditých dětských hřišť, při jejichž výrobě využívají spolupráci s lidmi se změněnou pracovní schopností a kromě finančního zisku je pro ně podle jejich slov stejně důležitá i radost a zadostiučinění ze „sociálně odpovědné“ činnosti. Tušili, že v doupěti narazí, ale nakonec byli zaskočenější, více než sami čekali. Ne že by investoři nevěděli nic o společensky odpovědných CSR aktivitách, ale v podání Alexandra a Richarda to vypadalo jako chaos bez podnikatelského plánu, který se tvářil, jakoby práce za účelem zisku byla cosi nečistého. A urputně si vedli svou stále dokola. Nechtěli pochopit, že nejprve je třeba peníze vydělat, a pak je teprve možné pustit se do bohubilé činnosti. Reakce investorů byla proto ostrá stejně jako jejich argumenty. Nechcete se soustředit na jednu činnost, nedostanete nic! Ondřej Bartoš byl nakonec smutný, že oba zastánci „nové ekonomiky“ udělají se svým zmixovaným přístupem charity a byznysu méně dobře, než kdyby lépe naslouchali radám investorů a šli na to tím zlým, kapitalistickým způsobem.



Obraťte situaci

Můžete zkusit začít prezentaci sami otázkami a uvést investory do své hry. Ptejte se:

Investoři jsou vtaženi do hry a ptají se na detaily podnikatelského záměru psycholožky Evy Velechovské, která vymyslela stolní společenskou hru Tajemství srdce a myslí. Ta učí hráče lépe sdělovat a rozumět vlastním emocím. Do doupěte přišla s inovovaným provedením hry, jejíž předchozí verze prodala za čtyři roky asi 10 tisíc kusů, a s pomocí konzultanta Mirka Hofmana chtěla získat pro svůj projekt 900 tisíc korun za 15% podíl ve firmě. Mirek Hofman je zkušený podnikatel, který ale do Eviny hry odmítá investovat, protože se nechce účastnit rozhodování, jestli je hra dobrá, nebo nikoliv. Jak říká: „Jestli nechceš ztratit přátele, nepodnikej s nimi!“

Eva Velechovská, která pracuje především jako lektorka a kouč, nechce své klienty zradit a věnovat se pouze hře Tajemství srdce a myslí. Zvláště Michaelu Rostockovi se to nelíbí a má celou řadu hrotících otázek. Ondřej Bartoš ho provokuje a popohání, protože se jedná o investici v objemu, o kterém se údajně Michael Rostock vyjadřuje jako o drobcích. Tomio Michaelovi radí, aby se nenechal ovlivňovat, ale sám váhá. Mirek Hofman mu totiž vyčetl, že „nedobře uvažuje“ při počítání hodnoty budoucí firmy a to Tomio nemá rád. Daně Běrové se hra líbí a nabízí 300 tisíc korun za 10% podíl, a aby ostatní motivovala, zvyšuje zanedlouho na 450 tisíc za 15%. Nikdo se ale do investice nehrne. Nervy všech pracují nadoraz, a i když se Eva snaží šikovně otázkami investory navést tam, kam potřebuje, u Michaela Rostocka emoce vyhrávají nad věcnými argumenty. Tlaky ze dvou stran ho nebaví a rychle investiční příležitost zabíjí: „Sorry, promiňte, že jsem zdržoval.“ A tak pro diváky Dne D není už minimálně tajemstvím, že nervy mohou ujet i zkušeným vyjednávačem.



- Kdo z vás dělá tohle, kdo to má rád, jaké má přitom pocity?
- Kdo z vás tohle plánuje a na jaké narazil problémy?
- Udělali jste podobnou nepříjemnou zkušenost?

Jsou to těžké a nepříjemné otázky.

„THE ANSWER IS BLOWING IN THE WIND.“

BOB DYLAN

Ne všechny otázky jsou jednoduše zodpověditelné. Sedí před vámi zkušení lidé, kteří byli podobným otázkám často vystaveni a vědí, jak obtížné je na ně odpovědět. Nesnažte se odpovědět za každou cenu. *Zkreslená, vymyšlená a zjednodušená data jsou cestou do pekla.* Můžete se spolehnout, že alespoň jeden z investorů ví v dané oblasti nejméně tolik jako vy, a hbitě vás ukřižuje. To likviduje jakoukoli kredibilitu i u těch ostatních a jste z kola venku. Klidně si nechte otázku vyjasnit, získáte tak čas k přemýšlení. Neznáte-li odpověď, je lépe to přiznat než se vykrucovat. Nikdo nezná odpovědi na všechno, můžete odpověď dodat později. Samozřejmě nezodpovězených otázek nesmí být mnoho. Začnete tak vypadat jako někdo, kdo odbyl přípravu nebo nemá ani elementární znalost toho, o čem mluví. Nezkoušejte odpovědět na něco jiného, než se investoři ptali, nestačíte ani dokončit větu. Investoři jsou na toto citliví a velmi netrpěliví.

Způsob položení otázky

Většina lidí neumí položit jasnou otázku, investory často nevyjímaje. Aniž bych shazoval své kolegy investory, hlupáci občas kladou otázky, na které chytří nedokážou odpovědět. Bohužel i největší hlupák vymyslí otázku, na kterou není jasná odpověď. Nebojte se nechat si otázku vyjasnit, tak abyste pochopili přes-



Zdeněk Vranka přinesl investorům ukázat neuvěřitelný vynález, který podle něj umožňuje dvaceti- až padesátiprocentní úsporu ve spalovacích motorech. Toho dosáhl tým, že do kanalizační roury namontoval zařízení vyrábějící hydrolyzou ionizovaný vodík, který pak přimíchává do paliva. Nejdříve se snažil investory přezkoušet z čísel o automobilovém průmyslu, ale poté, co ho Ondřej Bartoš okřikl, se sám zamotal ve svých ne zcela podložených a částečně vymyšlených údajích. Nejdříve tvrdil, že svoje zařízení již prodal, pak že nemá ambice ho prodávat, že ho vlastně automobilky od něj nechtějí a že ho vlastně chce věnovat naší republice, která má málo ropy. Michaela Rostocka pak na otázku: „Jakou máte strategii pro severoamerický a asijský trh?“ dorazil odpovědí: „Žádnou!“ Přesto mu nekompromisní investor nakonec popřál mnoho úspěchů při vývoji jeho dalších revolučních vynálezů, protože obdivuje lidi, kteří stále něco vymýšlejí a roky a dekády jim to „křupe v hlavě“. Pan Vranka investici nakonec po intenzivním boji nezískal. Dana Běrová svoje odmítnutí odůvodnila snahou zabránit situaci, že by Tomio nezvládl svépomocí doplnit svůj pětilitrový osmiválec Zdeňkovou kanalizační rourou.

ně, na co se ptá ten, kdo klade otázku. Velmi důležité je pochopit, kam přesně otázka míří. Zjišťuje investor, kolik toho o dané problematice víte? Snaží se vyjasnit si váš osobní postoj k něčemu? Ověřuje si vaše analytické schopnosti? Zjišťuje vaši finanční situaci? Dejte si velký pozor, možná malou pauzu, je dobře si uvědomit podstatu věci, jinak se ocitnete v pasti.



Inženýr Jiří Hofman nepřišel do doupěte pěšky jako většina ostatních účastníků Dne D. Doslova se tam vřítíl ve svém minimobilu. Tedy spíše okapotovaném motocyklu na čtyřech kolech. Požadoval investici jednoho a půl milionu korun a hned investory ujistil, že na dokončení vývoje a rozjetí výroby 10 tisíc kusů ročně to nebude zdaleka stačit. Bude potřebovat ještě dalších 75 milionů korun, aby si podle jeho slov majitelé minimobilů užili radostnou jízdu. Pak šokoval informací, že na vývoji předváděného prototypu již bylo utraceno asi 10 milionů korun z různých fondů Evropské unie. Dotace je ale slovo, které investory dráždí jako býka červená barva. Znechucený Michael Rostock se Jiřího Hofmana zeptal: „Co je na tom za radost? Vypadá to hnusně a smrdí to!“ Jenom Tomio Okamura neodolal nabídce a zkusil se projet. Málem narazil do Ondřeje Bartoše, který má v éře rychle se rozvíjejících elektromobilů o dalším osudu předváděného vozítka jasno: „Minimobil rozhodně ne!“

Osobní otázky

Ty přijdou, můžete se spolehnout. *Jdete přece s kůží na trh*, dokonce před televizní kamery, a kromě investorů se později na vás budou dívat statisíce lidí. Tak nelžete, zcela určitě to vyjde najevo. Musíte počítat s tím, že to nemusí být

nic příjemného. Všechno má své meze, investoři vás nebudou „vysvlékat do naha“, ale dejte si pozor, abyste v některé své odpovědi nenahráli na smeč právě do míst, kam nechcete, aby míč dopadl. Investoři budou zcela jistě zkoumat možnosti a hranice vašeho osobního nasazení, prověřovat jakákoli vaše prohlášení o tom, co vám patří, co máte.

Provedení

Neodpovídejte příliš rychle. *Dvakrát měř jednou řež* je dobré pořekadlo. Neomlouvejte se a prosím žádné naivní servilnosti. Koncentrujte se na osobu, které odpovídáte. Nepřerušujte, nepodlehnete pokušení skákat investorům do řeči. Nehádejte se s nimi, i kdybyste měli stokrát pocit, že máte pravdu vy. Určitě budete vědět něco lépe než investoři. Lze to sdělit i způsobem, který nevyvolá dusnou atmosféru. Vyvarujte se klišé typu: „To je dobrá otázka...“ Dovolujte přerušování při odpovědi, je to okamžitá zpětná vazba. Je dobré se rozhodnout, zda budete přijímat otázky během prezentace nebo až na konci. Obojí má svoje výhody a nevýhody a v každém případě to musíte být vy, kdo kontroluje průběh vašeho vystoupení. Pokud kontrolu ztratíte, vznikne chaos a následky poneseš vy.

Postoj

Snažte se zůstat klidní. Nadhled a vtip vám přináší tolik potřebné body. Vaše ruce, postoj, paže, oči, tvář musí ukazovat, že nasloucháte. *Slušná otázka vyžaduje slušnou odpověď* a i šarm boduje.

A konečně i investoři jsou lidé. Sedí před kamerami a někteří občas podlehnou pokušení se před nimi ukazovat jako mimořádně vtipní a znalí. Jde jim přece o jejich PR. Dopřejte jim toto potěšení a nesoupeřte.

Zapamatujte si

- Otázky investorů **znamení zájem**.
- Přemýšlejte, **jaké otázky budou klást**, některé jsou předvídatelné.
- **Důkladná příprava** je velmi důležitá.
- Nesnažte se **odpovědět za každou cenu**.
- Nebojte se nechat si **otázku vyjasnit**.
- **Nelžete**, zcela určitě to vyjde najevo.
- Snažte se **zůstat klidní**.

ODEŠLI S PENĚZI

Policové okno

Aurélie Roubalová se pro svůj projekt policového okna nechala inspirovat americkým televizním seriálem *Zoufalé manželky*. Tam viděla, že poličky na různé drobné předměty jsou součástí okna, a navíc chtěla, aby se okno dalo stále otevírat. Zalíbilo se jí, že využije jinak prázdného prostoru na drobnosti, které je třeba mít v domácnosti po ruce. Na kuchyňském okně mohou ale být i malé kaktusy, bonsaje nebo designové předměty. Policové okno je tedy nejen praktické, ale plní i estetickou funkci a není třeba si navíc pořizovat



Aurélie Roubalová byla dobře připravená, měla jasnou představu o prodejním cíli, nestyděla se a s přehledem kontrolovala průběh prezentace.

záclony nebo závěsy. První prototyp si nechala vyrobit do vlastního bytu a byla s ním víc než spokojená. Navíc zájem projevila i nejedna návštěva, která její inovaci obdivovala.

Do investorského doupete přišla Aurélie se svým partnerem Petrem Jírou, který je také jejím ekonomickým poradcem, a se žádostí o 400 tisíc korun. Chtěla je použít především na reklamu nového produktu a nabízela za ně 20% podíl v budoucí firmě, která by policová okna vyráběla a distribuovala. Tomio podle očekávání okno prudce otevřel, protože si představoval, že je horká letní noc a potřebuje se nutně ochladit čerstvým vzduchem. Při tak dramatických pohybech z okna samozřejmě pár věcí spadlo, ale i ostatní investoři pochybovali, že by se takto někdo jiný v domácnosti choval.



Když je Tomiovi v noci horko, okamžitě otevírá okna. Potmě, prudce, takže květináče okamžitě padají na zem.



Petr Jíra, partner a ekonomický poradce, je pro Aurélii důležitou rodinnou i podnikatelskou oporou.

Aurélie byla s pomocí partnera dobře připravená, měla jasnou představu o prodejním cíli, nestyděla se a s přehledem kontrolovala průběh prezentace. Zřejmě jí v tom pomohly i zkušenosti ze soutěže Miss Natura, kterou v roce 2007 vyhrála. Přesto vyjednávání bylo dlouhé a tvrdé a především pánové se předháněli, kdo do projektu vstoupí. Ale byli si také vědomi, že nový výrobek bude potřebovat velmi masivní zaváděcí kampaň – a to není nikdy levné.

Aurélie nakonec získala ke spolupráci Ondřeje Bartoše, Michaela Rostocka a Martu Novákovou. Musela se ale vzdát 45% podílu a bylo to o mnoho víc, než původně zamýšlela. Před tímto závažným rozhodnutím se jí partner při krátké poradě zeptal: „Jsi ochotná

nějaký čas pracovat zadarmo, než se projekt rozjede?“ Aurélie souhlasila, že to riskne. Začít se musí, jinak plány zůstanou navždy jenom v hlavě. Ale s kontakty tří investorů se jí přeci jenom bude byznys rozjíždět snáz, než když na to bude v Hrádku nad Nisou se dvěma dcerami a partnerem sama.

Autoaukce

Ivan Doubek a Lukáš Svobodník přišli před investory s projektem Autoaukce.cz, který se drží motta: „Chcete auto inzerovat, nebo opravdu prodat?“ Chtějí se stát největším automobilovým aukčním serverem v republice. Životnost myšlenky ověřují na pilotním projektu a na jeho rozšíření po celé republice by potřebovali 800 tisíc korun a nabízejí 15% podíl v podniku. Zkušenosti v tomto oboru už mají z fungování firmy Autoporadce, která zajišťuje nákup a prodej použitých automobilů včetně doprovodných služeb. Lukáš má navíc zkušenosti s aukcemi automobilů ze Spojených států, kde pracoval.

Pečlivě připravená prezentace začala neobvykle. Oba pánové rozdali investorům na památku modely autíček, ale ne proto, že by chtěli být přehnaně servilní či maskovali nedostatky své prezentace. Naopak měli přesvědčivé argumenty při vysvětlování svého obchodního plánu a bylo vidět, že otázky investorů předvídali. Proto vzbudili jejich zájem o zatím v České republice ne příliš obvyklý způsob prodeje a nákupu ojetých osobních automobilů. A stalo se to, co v doupeti *Dne D* není vůbec časté. Tři nabídky na polovinu požadované částky jsou na stole. K úspěchu stačí Ivanovi a Lukášovi vybrat si jenom dvě.



Ivan Doubek a Lukáš Svobodník přišli před investory s důkladnou přípravou a měli spoustu důležitých dat.



Dana Bérová má ráda i červená auta – malá pozornost potěšila všechny investory.



Dohoda je hotová a všichni ji stvrzují podáním ruky. Podrobnosti se dohodnou písemně později.

Michael Rostock nabízí synergie s jeho dalšími internetovými aktivitami a Dana Bérova, která si sama občas kupuje tímto způsobem vozy v USA, je příznivkyní aukčního způsobu obchodování s touto komoditou. Věří v jeho budoucnost, i když se prodávajícím může na začátku zdát, že cena, za kterou jde prodáváný automobil do aukce, je nízká. Většinou ale není ko-

nečná, obvykle se zvýší a ukáže skutečnou tržní hodnotu prodáváného vozu, který tak dlouhodobě nerezaví na dvorech autobazarů. Tomiova přidaná hodnota je v tom, že dokáže udělat z naprosto neznámé věci nebo služby záležitost známou a pozitivně vnímanou. A to s minimem finančních prostředků.

Ivan s Lukášem se radí, které dva investory pustí do svého byznysu, a zda se vzdají 20 % firmy, kterou jakákoli kombinace požaduje. Michael Rostock nečekaně podmiňuje svoji nabídku tím, že chce spolupracovat pouze s Danou Bérovou, a tak je rozhodnuto. Tomio si stejně kupuje jenom nová auta montovaná na zakázku, a tak by služeb internetové Autoaukce stejně nikdy osobně nevyužil.