

## THE PITCH DECK – ČÁST B

Ivana Svobodová

### ZASAZENÍ DO KONTEXTU

V Aplikační úloze The Pitch Deck část A jsme se naučili vytvořit různé formy Pitch Deck. Velmi často v průběhu prezentování svého podnikatelského nápadu touto metodou pak probíhá tzv. období otázek a odpovědí.

### ZADÁNÍ:

Odhadněte a připravte se na různé typy otázek, které vám mohou být položeny v průběhu Pitch Deck nebo po jeho skončení. Vytipujte si otázky, které můžete dostat v době, kdy s vámi investor zahajuje první kolo rozhovorů.

### NÁVOD:

Doporučuje se mít připraveny oddělené snímky v prezentaci anebo samostatnou prezentaci, kde budou jen odpovědi na potenciální otázky, které mohou zaznít v tzv. době otázek a odpovědí.

Někdy se doporučuje mít připraveny jakési sady odpovědí pro různé úrovně setkání a také pro různé druhy auditorií (investoři, inkubátory, akcelerátory, apod.).

Obvykle jsou otázky zaměřeny na pět skupin oblastí – na tým, na produkt a zákazníky, na konkurenci, na finanční stránku a na oblast růstu.

---

#### A. Otázky zaměřené na strukturu a práci týmu:

A. a) Proč je tým schopný realizovat to, co dnes navrhoval v prezentaci? (Zaměřte se na schopnosti, zkušenosti, znalosti a dovednosti jednotlivých členů týmu, ale i na synergie, které vznikají v týmu jako celku.)

A. b) Jak rozdělujete odpovědnosti mezi členy týmu? (Ukažte na příkladech, v jakých oblastech a jakým způsobem jsou rozděleny kompetence a odpovědnost. Přemýšlejte i o oblastech, kde se odpovědnost mění v závislosti na různých faktorech, kde se střídá. Stejně tak uvažujte o oblastech, kde se odpovědnost deleguje hůře, kde mohou vznikat možné kompetenční spory nebo kde odpovědnost zatím nechce nikdo

přijmout. Je třeba si uvědomit, že můžete mít některou oblast nebo aktivitu, která nemá přiřazenou odpovědnou osobu.)

A. c) Jak je rozdělen kapitál (equity) mezi členy týmu? (Vcelku jednoduchá otázka, máte-li již vyřešeno např. ve společenské smlouvě nebo ve stanovách. Pokud jsou dohodnuty výjimky, např. jiný poměr mezi výší vkladu, podílem na zisku a odpovědností, uveďte je a zdůvodněte. V případě nepeněžitých vkladů, uveďte také důvody, které k tomu vedli.)

A. d) Jak jsou přijímána rozhodnutí mezi členy týmu? (Můžete odpovědět obecně, ale buďte připraveni na to, že investor může chtít slyšet konkrétní příklady, jak probíhá rozhodovací proces, jak dlouho trvá, jestli dochází ke změnám v rozhodnutí, kdo je iniciátorem konkrétních rozhodnutí, jak se postupuje v případě nerealizace rozhodnutí, jak často k tomu dochází apod.)

A. e) Kdo je šéf? (Úsměvná otázka, ale může odhalit, jaké jsou kompetence, míra odpovědnosti a také vztahy mezi členy týmu. Úzce navazuje na předchozí otázku.)

A. f) Kdo přišel s originální myšlenkou? (Kdo je autorem nápadu a kdo ji rozvinul? Kdo inicioval jeho realizaci?)

A. g) Koho dalšího potřebujete do týmu v nejbližší době? (Existuje potřeba doplnit strukturu týmu o dalšího člena, který přinese nové zkušenosti nebo znalosti? Jak dlouho je tato potřeba vnímána? Jak moc je tato potřeba vyvolávána ze strany všech nebo jen některých členů týmu? Zároveň si uvědomte, jaký podíl a jaké kompetence můžete a chcete nabídnout novému členu týmu a jak to může „rozdrobit“ případný investorský podíl. Může chybějícího člena týmu adekvátně přijmout investor nebo skupina investorů?)

A. h) Jakým překážkám jste doposud čelili a jak jste je překonali? (Tato odpověď vyžaduje přípravu. Můžete překážky uvést chronologicky nebo z hlediska dopadů na rozvoj nápadu nebo firmy. Je třeba si přiznat, zda uvedete překážky, které byly vyvolány chybou člena nebo celého týmu a ukážete tak případné slabiny, ale také upřímnost.)

A. i) Jste otevřeni změnit nápad? (Toto je velmi citlivá otázka a tazatele zajímá, do jaké míry jste ochotni přizpůsobit se dalším návrhům, jak moc lpíte na původní myšlence.)

B. Otázky zaměřené na produkt a zákazníka:

B. a) Co přiměje zákazníka vyzkoušet váš výrobek nebo službu? (Zaměřte se na důležité motivy k nákupu. Máte-li více potenciálních segmentů rozdělte motivy podle nich.)

B. b) Jakou technologii využívá váš produkt? (Je tato technologie běžně dostupná? Je to analogie známé technologie? Lze očekávat závislost na výhradním dodavateli technologie? Máte licenci, předplatné apod.?)

B. c) Jak váš produkt pracuje – zaměřte se na detailní popis? (Zde je prostor, abyste se podrobně zaměřili na funkcionality, podstatu řešení, design a další detaily vašeho výrobku nebo služby.)

B. d) Jaká jsou rizika produktu? (Nezamlčujte významná rizika spojená s vývojem, prototypováním, výrobou a také prodejem produktu. Máte promyšlenou eliminaci těchto rizik? Vnímáte další rizika, např. ze strany konkurence, státu, zákazníků atd.?)

B. e) Jaký je další krok ve vývoji vašeho produktu? (Měli byste prokázat, že máte jasnou představu o tom, jaké fáze vývoje má váš produkt a jaké kroky mají jednotlivé fáze.)

B. f) Odkud je většina dnešních zákazníků? (Víte, kde a jakým způsobem jste získali první zákazníky (první vlašťovky, early adopters) a také další segmenty zákazníků?)

B. g) Kolik máte v současnosti zákazníků? (Máte přehled o počtu zákazníků k dnešnímu datu?)

B. h) Kdo bude první platící zákazník? (Tato otázka ukazuje, že není nutná obsahová návaznost na předchozí otázky. Tuto otázku dostanete nejspíše v případě, že doposud nemáte žádné zákazníky nebo se první zákazníci rekrutovali z řad příbuzných a známých, a tudíž se investor bude ptát na prvního „standardního“ zákazníka.)

B. i) Jak rozumíte zákaznickým potřebám? (Tato otázka se zaměřuje na to, jakým způsobem jste získali informace o potřebách zákazníků a také jestli jste dobře identifikovali tyto potřeby.)

B. j) Jak dobře znáte vaše zákazníky? (Toto je velmi častá otázka, vyžaduje však velmi dobrou znalost o zákaznících, a tedy i přípravu na odpověď. Znalost se týká nákupního chování, zvyklostí, sociálního statutu, kupní síly atd.)

---

C. Otázky zaměřené na konkurenci:

C. a) Z jakého konkurenta máte největší obavy? (Který konkurent pro vás představuje největší hrozbu a proč? Jaké důvody vás vedou k tomuto vnímání?)

C. b) Jsou vstupní bariéry vysoké nebo nízké? Je snadné pro další konkurenty vstoupit na stejný trh? (Na tuto otázku se obvykle odpovídá spíše obecně, ale spíše se zaměřte, jestli je váš produkt snadno zkopírovatelný. Jestli se v dohledné době může objevit podobný nápad, který cílí na stejnou potřebu zákazníka.)

C. c) Kolik peněz vydělali vaši konkurenti? (Na tuto otázku se bude odpovídat těžko, ale mají-li konkurenti zveřejňovací povinnost (jsou právnické osoby nebo fyzické osoby zapsané v obchodním rejstříku), tak by bylo možné z jejich účetních závěrek zjistit hodnoty tržeb a zisku. Dají-li se vaši konkurenti definovat jako přímí konkurenti (tj. cílí na stejný trh stejným produktem), měli byste si tuto otázku položit již dříve, abyste měli přehled o ziskovosti produktu. Obtížněji se zjišťuje výše zisku a tržeb, kterou generuje stejný produkt, pokud má konkurent i další výdělečné aktivity.)

C. d) Proč si myslíte, že jste unikátní ve srovnání s konkurencí? (Toto je velmi dobrá otázka. Velmi často se doplňuje reakcí, že pokud nejste unikátní, resp. váš produkt nepřináší unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka, tak se obtížně dokládá rychlý růst firmy, a tedy i finančních ukazatelů.)

C. e) Může konkurence dělat také to, co teď děláte nebo plánujete dělat? (I toto je velmi dobrá otázka a obvykle se pokládá, má-li posluchač podezření, že svoji konkurenci podceňujete. Je-li možné přijít na trh s velmi podobným produktem, který je relativně snadno zkopírovatelný, jak dlouho bude trvat, než to konkurence udělá?)

C. f) Proč se tak ještě nestalo? (Máme-li konkurenci a ta zatím nevedla na trh produkt, který tam chceme prodávat my, proč to ještě neudělala? Ví něco, co nevíme my? Má jiné průzkumy trhu, jiné odhady nákladů, méně odvahy?)

---

D. Otázky zaměřené na finanční stránku businessu:

D. a) Jak jste odhadli / spočítali vaši velikost trhu? (Všechny čísla o velikosti trhu a odhadu vašeho podílu jste již prezentovali v Pitch Deck, nyní je zde prostor, abyste ukázali, jak jste k těmto číslům dospěli. Nezapomeňte uvádět zdroje, ze kterých jste při svých odhadech čerpali.)

D. b) Z jakých předpokladů jste vycházeli při projekci tržeb? (I zde je třeba uvádět zdroje odhadů. Můžete pracovat se scénáři různých předpokladů.)

D. c) Jsou vaše čísla srovnatelná s čísly, které uvádí vaše konkurence? (Zde se zaměřte na velké rozdíly ve srovnávání s přímými konkurenty. Čím jsou rozdíly způsobeny?)

D. d) Pokud investuji, co konkrétně uděláte s penězi a jaký vliv bude mít tato investice na váš business? (Můžete si být jistí, že tuto otázku od investora dostanete. Samozřejmě bude záležet na výši investice, ale mějte připraven plán potřeb, kam budete podle nastavených priorit investovat. A samozřejmě mějte připraveno zdůvodnění proč a co od tohoto finančního toku očekáváte.)

D. e) Jaký je typický cyklus mezi inicializací prvního kontaktu se zákazníkem a uzavřením obchodu? (Zde vzniká velký prostor popsat obchodní model. Uvést způsob kontaktování zákazníka a následně celý proces, který má být ideálně zakončen platbou za koupi produktu. Zaměřte se také na délku a časovou náročnost celého cyklu, můžete uvést počet fází a také odhadovanou pravděpodobnost, v jaké fázi zákazník opustí nákupní cyklus.)

D. f) Jak velké jsou náklady na získání jednoho zákazníka? (Tato otázka vám bude určitě položena a měli byste mít vyčísleny náklady spojené se získáním, ale také s udržením zákazníka.)

E. Otázky zaměřené na růst businessu:

E. a) Bude-li váš startup úspěšný, do jakých dalších oblastí byste chtěli expandovat? (Tuto otázku pokládá investor, který chce vidět, jak moc hledíte za svůj známý horizont a jak moc se zaměřujete na svůj obor nebo jestli uvažujete o expanzi do příbuzných či značně odlišných oborů.)

E. b) Vidíte další využití vašeho výrobku / služby / technologie? (Na tuto otázku se mnohdy těžko odpovídá, není-li produkt škálovatelný anebo máte pocit, že jeho potenciál plně využíváte. Přesto je dobré si tuto otázku položit.)

E. c) Jak byste definovali úspěch? (Co pro vás znamená úspěch? Jsou to čísla, a pokud ano, tak jaká – zisk, tržby, velikost podílu, počet zaměstnanců, EBITDA, hodnota firmy v exit strategii? Nebo jsou to nekvantifikovatelné hodnoty? Může se stát, že každý člen týmu vidí úspěch v něčem jiném. Proč jsou vaše hodnoty jiné? Může to ovlivnit budoucí rozvoj firmy?)

E. d) Jak velký chcete růst? (Jak si představujete růst? V jakém časovém horizontu? Čím jej chcete měřit? Máte scénáře vývoje?)

E. e) Jaká je pravděpodobná exit strategie vašeho businessu? (Máte představu kdy a za jakých podmínek odejdete z firmy? Při jaké částce jste ochotni firmu prodat nebo vyplatit společníka?)

E. f) Které konkurence se nejvíce bojíte? (Zde se zaměřte i na jiné obory a nepřímé konkurenty. Můžete uvažovat i o potenciálních konkurentech, budoucích oborech a příležitostech. Můžete tuto obavu nějakým způsobem eliminovat?)

E. g) Z čeho vycházejí vaše projekce růstu? (Opět se zaměřte na zdroje vašich odhadů a propočtů.)

## DALŠÍ DOPORUČENÍ

Podnikatelka Caroline Cummins (od investorů získala milion dolarů) shrnula deset otázek, které jsou považovány za neočekávané ze strany investora. Může se stát, že je nikdy nedostanete, ale stejně je dobré se nad nimi zamyslet. Možná je nedostanete takto formulované, v každém případě slouží investorovi, aby vás poznal blíže a zaznamenal vaše reakce na neočekávané otázky.

10 otázek, které jsem nečekala, že mi investor položí:

1. Kdo ve vás věří a jak se s ním / nimi mohu spojit?

Investor touto otázkou hledá, kdo jsou vaši mentoři a poradci. Chtějí vědět, že existují lidé, kteří věří ve vás, vaše nápady, váš potenciál a schopnosti.

2. Jakého podnikatele obdivujete a proč?

To je užitečná otázka. I když vám tato otázka nebude položena, zapracujte ji do své prezentace Pitch Deck nebo následné diskuse. Hodně tím můžete říci o svých plánech, o hodnotách, které vyznáváte, o prioritách i o charakteru.

3. Jak sledujete trendy ve svém oboru?

Investoři chtějí vědět, jaké máte znalosti ze svého oboru. Také chtějí vědět, jaké používáte zdroje a kam jdete, abyste našli data, která vám pomohou držet povědomí o špičkových trendech v oboru. Vše se dnes velmi rychle mění, zejména pokud jste v technologickém podnikání, takže buďte připraveni se podělit o to, jak najdete údaje o svých zákaznících a odvětví a také o tom, jak tyto poznatky aplikujete na své podnikání.

4. Můžete mi vyprávět příběh o zákazníkovi, který používá váš produkt?

Tento příběh by měl být automaticky zahrnut do prezentace Pitch Deck. Nejlepší prezentace jsou ty, které se otevírají příběhem o tom, jak váš výrobek nebo služba pomáhá vašemu zákazníkovi. Používejte skutečná jména a buďte co nejpřesnější ohledně „bolesti“, kterou měl zákazník předtím, než použil váš produkt, a jak jste tuto bolest zmírnili nebo ji vyřešili. Posluchači si na konci vaší prezentace budou pamatovat příběhy, takže nezapomeňte vytvořit příběh zákazníka, který bude opravdu příběhem.

5. Jak víte, kolik peněz potřebujete a mohli byste své podnikání zredukovat, abyste potřebovali menší investici?

Všichni investoři samozřejmě chtějí vědět, kolik peněz potřebujete k tomu, aby se vaše podnikání rozvinulo, ale měli byste ještě vědět:

- a) za co utrácíte (nazývané „použití finančních prostředků“) a
- b) zda byste mohli své podnikání rozšířit s menším objemem peněz.

Pokud byste mohli škálovat, o jak velkou částku by se jednalo a co byste v důsledku toho obětovali? Ve skutečnosti je velmi dobrým nápadem vypracovat ve vašem podnikatelském plánu několik rozpočtů a finančních prognóz, abyste mohli oslovit tři různé modely růstu pro škálování vašeho podnikání.

6. Jak se mohu spojit s pěti zákazníky, kteří použili váš výrobek nebo službu?

Pokud pro investory bude váš Pitch Deck zajímavý, budou chtít začít s tím, co se nazývá proces due diligence. Během due diligence se budou hodně ptát na vaše zákazníky: kdo jsou, jak víte, kdo jsou, jak je najdete, co si myslí o vašem produktu, jak ho používají, zda odpovídá vašim záměrům použití, jak s nimi komunikujete atd. Touto otázkou by měli získat první kontakty na typické zákazníky.

7. Jak bude váš trh vypadat za pět let v důsledku používání vašeho výrobku nebo služby?

Tohle je další příležitost, jak vyprávět o růstu vaší společnosti prostřednictvím přesvědčivého příběhu. Nakreslete obrázek o budoucnosti svých zákazníků v důsledku používání vašeho výrobku nebo služby po dobu pěti let. To pomáhá ukázat investorům, že jste schopni si představit a kriticky přemýšlet o tom, jak se váš produkt a váš zákazník bude v průběhu času vyvíjet.

8. Jaké chyby jste se dosud v tomto oboru dopustili a co jste se naučili?

Otázka také může znít takto: „Řekněte mi o svém největším neúspěchu a jak jste se z něho poučili.“ V každém případě investoři očekávají, že podnikatelští leadereři zažijí selhání. Neúspěch je součástí rovnice růstu a z něho pocházejí všechny velké poznatky. Caroline Cummins říká: „Měla jsem dva startupy - jeden selhal a jeden jsem prodala. Naučila jsem se mnohem více od z toho, který selhal a byla jsme schopná tyto poznatky převzít do mého druhého podniku. Měla jsem jednoho investora, který mi řekl: „Těším se, že s tebou budu znovu mluvit za tři měsíce poté, co jste získali ty zákazníky na pláži“, protože vím, že uděláte chyby a poučíte se z nich. Tak mi zavolej znovu, až zažiješ ty chyby.“ To bylo tak silné prohlášení, které jsem slyšela od vysoce respektovaného investora. Nejde jen o to, že mi dal svolení k selhání, ale také mi dal



důvěru, abych se nebála a zavolala CEO společností, se kterými jsem chtěla obchodovat. Věděla jsem, že pokud řeknou ne, mohla bych oslovit dalšího generálního ředitele a pokračovat tak dlouho, dokud bych nezískala takového, který kývne na moji nabídku. A nakonec jsem to udělala! Pak začalo skutečné učení a byly to ty drahokamy, které jsem vrátila zpět investorovi. Byl ohromen mou vytrvalostí, mou sebedůvěrou a schopností komunikovat o mé společnosti, o value proposition tak vášnivým způsobem.“

9. Co když za tři nebo pět let zjistíte, že nejste tím správným člověkem, který má pokračovat v provozování této společnosti - jak to vyřešíte?

Zakládající CEO často nezůstává generálním ředitelem, který škáluje společnost od počáteční fáze a investoři položí tuto otázku, aby se ujistili, že nemáte „Founderitis“. Founderitis je stav, kdy se stane ego zakladatele překážkou v cestě růstu společnosti a zakladatel odmítá (nebo nepovažuje za reálné) odstoupit z pozice, kterou drží. Je opravdu dobré vědět, jaký typ podnikatele jste. Znalost těchto kategorií vám poskytne argumenty k diskusi o vašich silných stránkách a vašich slabínách. Je důležité mít ve svém týmu lidi s kombinací následujících silných stránek a schopností. Stejně tak je důležité, abyste věděli, kam patříte. Abyste věděli, co nevíte, a byli připraveni odejít elegantně, až přijde čas, protože to nevyhnutelně bude.

- The Idea Generator (Vy jste vizionář, přijdete s dalším velkým nápadem, vaše myšlenky nejsou omezeny tím, co slyšíte od kolegů, médií, trhu atd.)
- The Innovator (Můžete psát kód, stavět věci, šít věci, vymýšlet věci a vytvářet něco, co mohou prodávat jiní. Inovátoři obvykle nejsou stejní lidé, kteří prodávají to, co vytvářejí.)
- The Starter (Jste skvělý při vytváření týmu z ničeho a při zavádění nového výrobku nebo služby. Víte, co to znamená napsat kvalitní podnikatelský plán, implementovat a sledovat tento plán, zkoumat a reagovat na trendy na trhu a obklopovat se lidmi, kteří jsou chytřejší než vy.)
- The Changer (Nejste jen skvělý v tom, že umíte rozpoznat potřebu změny, ale také v tom, že se vám daří tyto změny realizovat. Tito lidé dělají nejlepší „turn-around CEO“ - ti, kteří vstupují do existující společnosti, přijímají ambasadory na

změnu, vytvářejí nový odvážný plán, činí tvrdá rozhodnutí (uzavírají obchod, propouštějí lidi, najímají lidi, ukončují vývoj a výrobu produktu atd.) a mění pozici společnosti, aby zajistil optimální růst, a někdy i ukončení.)

- The Grower (Ten, kdo miluje „diamant v surovém stavu“. Vidíte potenciál lidí, produktů a trhů a víte, zda stojí za to investovat čas, peníze a energii do zlepšování. Obvykle se vám nelíbí začínat s novými věcmi, raději si vyberete něco dobrého, co začal někdo jiný, a proměníte to v něco velkého. Ve většině společností jste zoufale potřebný talent. Tento člověk může společnost dovést z fáze přežití do fáze prosperující.)
- The Exiter (Vy jste někdo, kdo ví, co je potřeba k připravení společnosti nebo osoby na odchod. Tento odchod se obvykle spojuje s fúzí s jinou společností, koupí jiné společnosti nebo převzetím veřejné společnosti. Tito lidé mají vzácnou sadu dovedností a nepotkáme se s nimi počátečních fázích startupů.)

10. Byl jsi někdy propuštěn z práce? Řekněte nám o tom.

Je to jedna z těch otázek, díky nimž se lidé cítí nepříjemně, ale kvůli tomu se otázka nepokládá. Spíše jde o to zjistit, jak reagujete na náročnou otázku, a také se investor dozví více o některých výzvách, s nimiž jste se setkali v předchozích zaměstnáních, a jak tyto výzvy komunikujete.

„Jeden investor mi řekl, že investuje pouze do CEO, kteří byli propuštěni z předchozích zaměstnání. Jeho důvodem bylo, že mu to ukázalo, že jste pravděpodobně někdo, koho našťvalo status quo. Teď jsem si jistá, že to neplatí pro každého, kdo byl propuštěn, ale umožňuje nám to vést konverzaci o typu zaměstnance, kterým jste byli pro ostatní, a o některých potenciálních chybách, které jste možná udělali dříve ve své kariéře, a také o tom, co jste po těchto zkušenostech.“

Na konci dne investoři chtějí investovat do vůdců, kteří dělají změny, jsou kreativní a mají schopnost inspirovat ostatní.

Podobný pohled nabízí Tim Berry z pohledu investorů typu business angels.

---

Otázky, které vám může položit andělský investor:

Business angel patří do skupiny investorů, jenže pokaždé se jedná o individualitu, která má jako každý jiný člověk svoje specifika. Mezi andělskými investory najdete introverty, kteří poslouchají vaši prezentaci bez přerušení. Setkáte se i s lidmi, kteří potřebují vyjádřit svůj názor a nejsou nadšeni, když je přerušujete. Nemají rádi reakce typu: „Pokud mě necháte pokračovat, dostaneme se k tomu.“ Naučte se proto rychleji reagovat na otázky se změnou tématu. Naučte se držet si v hlavně strukturu, do které se zase zpátky vrátíte. Pokud však zakladatel startupu přistupuje s nevolí ke změnám ve struktuře témat, dává opravdu špatné znamení o tom, jak bude ke změnám přistupovat ve svém businessu.

A zde je přehled otázek, které obvykle business angel položí:

První sada otázek je nám již známa:

- Jaký problém řešíte nebo chcete řešit?
- Kteří lidé, skupiny nebo organizace mají tento problém? Kolik jich je, kde jsou, co s tím teď dělají?
- Čím se lišíte?
- S kým si konkurujete nebo budete konkurovat? Jak jsou konkurenti odlišní?
- Jak vyděláte peníze?
- Jak vyděláte peníze pro své investory?
- Jak rychle můžete rozvíjet své podnikání? Můžete zvětšit objem bez proporcionálního zvýšení počtu zaměstnanců?
- Co vlastníte? Co uděláte, abyste to chránili?
- Čeho jste již dosáhli?
- Jaké milníky jste zaznamenali a jaké očekáváte?
- Jak se vám to podaří?
- Jak se chystáte uzavřít první a další prodej produktů?
- Čím začnete?
- Jak utratíte peníze investorů?
- Proč je váš tým vhodný pro toto podnikání?

## 3PO545 Podnikatelský plán

Tento seznam není vyčerpávající, záleží na specifikách podnikání, ale i posluchačích.

Obvykle následuje několik dobrých otázek, které vyplývají z vaší prezentace:

- Jak jste přišli na tuto myšlenku?
- Proč jste se rozhodli pro toto konkrétní marketingové, produktové nebo finanční rozhodnutí?
- Kdo jsou vaši dosavadní investoři?
- Jak silný je váš patent?
- Mohli byste růst rychleji s více penězi?
- Znáte srovnatelná čísla (náklady, marže, počet zaměstnanců atd.) pro podobné podniky? Uvědomujete si, že výrazně podceňujete své metriky (např. marketingové náklady nebo prodejní náklady, marže prostřednictvím kanálů nebo počet zaměstnanců potřebný pro přímý prodej)?
- Proč to neděláte sami? (Jinými slovy, proč si myslíte, že potřebujete investory?)
- Jakých prodejů jste zatím dosáhli?
- Mluvili jste s potenciálními zákazníky?
- Kdo jiný má zájem?
- Komu jste to ještě ukázali?
- Jak jste zjistili hodnotu investice, kterou požadujete?

A nakonec otázka, kterou nechcete:

- Proč by to někdo chtěl?

Podobnou sadu otázek připravil Richard Harroch z venture kapitálového fondu VantagePoint Capital Partners:

### Základní přehled

- Co dělá společnost?
- Co je na společnosti jedinečné?
- Jaký velký problém řeší?
- Jak velká je tržní příležitost?

## 3PO545 Podnikatelský plán

- Kde sídlíte? (Mnoho investorů dává přednost společnostem se sídlem v San Franciscu / Silicon Valley nebo New Yorku).

### Trh

Budete muset vykreslit jasný obrázek, že tržní příležitost je smysluplně velká a roste, takže budete dostávat otázky jako:

- Jaký je skutečný adresovatelný trh?
- Jaké procento trhu plánujete překonat a v jakém časovém období?
- Proč má vaše společnost vysoký růstový potenciál?

### Zakladatelé a tým

Pro mnoho andělských investorů je manažerský tým nejdůležitějším prvkem při rozhodování, zda investovat či nikoli. Podnikatelé musí prokázat, že jsou vášniví, oddaní a mají příslušné zkušenosti. Předpokládejte tedy tyto otázky:

- Kdo jsou zakladatelé a klíčoví členové týmu?
- Jaké relevantní zkušenosti má tým?
- Proč je tým jedinečně schopen realizovat podnikatelský plán společnosti?
- Co motivuje zakladatele a jak prokazují svůj závazek k podnikání?
- Jak plánujete škálovat tým v příštích 12 měsících?

### Produkty a služby

Podnikatel musí jasně stanovit, z čeho se skládá produkt nebo služba společnosti a proč je jedinečný, proto očekávejte následující otázky:

- Proč se uživatelé zajímají o váš výrobek nebo službu?
- Jaké jsou hlavní milníky produktu?
- Jaké jsou klíčové rozlišitelné vlastnosti vašeho výrobku nebo služby?
- Co jste se dozvěděli z dřívějších verzí výrobku nebo služby?
- Můžete poskytnout ukázkou výrobku nebo služby?
- Jaké dvě nebo tři klíčové funkce plánujete přidat?

### Konkurence

### 3PO545 Podnikatelský plán

Konkurenti společnosti budou vždy problémem a každý podnikatel, který odpoví slovy „Nemáme konkurenty“, bude mít problémy s důvěryhodností. Nezapomeňte tedy předvídat následující otázky:

- Kdo jsou konkurenti společnosti?
- Co poskytne vaší společnosti konkurenční výhodu?
- Jaké výhody má oproti vám vaše konkurence?
- Jak se v porovnání s konkurencí odlišujete s ohledem na cenu, vlastnosti a výkon?

#### Marketing a akvizice zákazníků

Investoři budou chtít získat představu o tom, jak společnost plánuje trh samotný, o nákladech na získání zákazníka a o dlouhodobé hodnotě zákazníka. Buďte tedy připraveni na následující:

- Jak společnost prodává nebo plánuje uvádět na trh své výrobky nebo služby?
- Jaké jsou náklady na získání zákazníka?
- Jaká je plánovaná celoživotní hodnota zákazníka?
- Jaký je typický prodejní cyklus mezi počátečním kontaktem se zákazníkem a ukončením prodeje?

#### Pokroky v podnikání

Společnost, která se nějakým způsobem dostala do popředí, bude vnímána pozitivně, takže buďte připraveni odpovědět na tyto otázky:

- Jakou ranou trakci společnost získala (prodej, provoz na webové stránce společnosti, stahování aplikací atd.,).
- Jak lze urychlit časnou trakci?
- Jaké byly hlavní důvody brzké trakce?

#### Rizika

V jakémkoli podnikatelském plánu nevyhnutelně existují rizika, takže se nad těmito otázkami zamyslete:

- Co považujete za hlavní rizika pro firmu?

## 3PO545 Podnikatelský plán

- Jaká právní rizika máte?
- Máte nějaké regulační riziko?
- Existují rizika odpovědnosti za produkt?

### Duševní vlastnictví

Pro mnoho společností bude jejich duševní vlastnictví klíčem k úspěchu. Investoři budou věnovat zvláštní pozornost odpovědím na tyto otázky:

- Jaké klíčové duševní vlastnictví má společnost (patenty, nevyřízené patenty, autorská práva, obchodní tajemství, ochranné známky, názvy domén)?
- Jakou máte záruku, že duševní vlastnictví společnosti neporušuje práva třetí strany?
- Jak se vyvíjelo duševní vlastnictví společnosti?
- Měli by někteří předchozí zaměstnavatelé člena týmu potenciální nárok na duševní vlastnictví společnosti?
- Existují nějaké nároky strany, která tvrdí, že je spoluzakladatelem? (k tomuto problému došlo u Facebooku a dalších společnostech.)

### Finanční

Každý andělský investor stráví čas porozuměním současné finanční situace společnosti a navrhovaným budoucím stupněm růstu. Buďte na tyto otázky dobře připraveni:

- Jaké jsou tříleté projekce společnosti?
- Jaké jsou klíčové předpoklady, z nichž vycházejí vaše projekce?
- Kolik vlastního kapitálu a dluhu společnost získala; jaká je struktura kapitálu?
- Jaké budoucí kapitálové nebo dluhové financování bude nutné?
- Kolik z fondu opcí na akcie je vyhrazeno pro zaměstnance?
- Ke kolika nezdarům ještě dojde, dokud se společnost nedostane k ziskovosti?
- Na jaké klíčové metriky se manažerský tým zaměřuje?

### Finanční kolo

Investoři budou chtít získat jasný obrázek o tom, kolik se v konkrétním nabídkovém finančním kole z vaší strany žádá a k tomu související informace:

## 3PO545 Podnikatelský plán

- Kolik se v tomto kole nabízí k investici?
- Jaké je požadované předfinancování společnosti?
- Jaké je plánované využití výnosů z tohoto kola?
- Jaké milníky vám toto kolo financování pomůže dosáhnout?

Celý proces otázek a odpovědí není jen o faktech, ale také o přístupu, emocích, nadšení nebo nezaujetí pro myšlenku, které můžete nonverbálně v prezentaci a v následné diskusi ukázat. Stávají se pak esenciálním faktorem rozhodovacího procesu investora. Proto je třeba je nepodceňovat.

Klíčem úspěchu prezentace Pitch Deck a následné diskuse je příprava. Zároveň prezentujte s vášní a se znalostí nejen produktu, ale i zákazníka, oboru a trhu.

### PŘEHLED ČASTÝCH CHYB, KTERÉ SE OBJEVUJÍ PŘI PITCH DECK A NÁSLEDNÉ DISKUSI

Spousta slibných startupů je předurčena k neúspěchu a jedním z důvodů je skutečnost, že se jim nepodařilo úspěšně prezentovat svůj podnikatelský nápad investorům. Jejich nápady mohou být úžasné, ale pokud nemohou přesvědčit posluchače, aby jim důvěřovali a sdíleli riziko, které jejich podniky představují, nemusí mít ani šanci dostat se na trh.

Většina selhání pramení z chyb, které zakladatelé dělají při prezentaci potenciálním investorům. Následující přehled chyb vytvořili sami investoři (Paolo Rubatto , CEO a zakladatel společnosti Start Capital; Ton van 't Noordende , Tech Investor a Partner ve společnosti Keadyn; Barry Kumarappan , ředitel společnosti Secerno Real Estate HealthCare Fund; Ekaterina Gianelli , investiční ředitelka společnosti Inventure; Eamonn Carey , generální ředitel společnosti Techstars Connection; Christian Lindener , generální ředitel společnosti Wayra Deutschland; Fanuel Dewever , zakladatel Crowd Angels & Growth Architects).

#### 1. Nedostatek přípravy



## 3PO545 Podnikatelský plán

Nedostatek přípravy se projevuje, byť jen v překlepech v prezentaci, ale hlavně v tom, že neznáte váš trh a konkurenci.

### 2. Příliš rychlá snaha o realizaci investice

Mnoho zakladatelů okamžitě očekává vstup investora, krátce poté, co jej osloví. Investor se na začátku častěji zajímá o příběh a pozadí zakladatelů, a získané informace zpočátku zatajuje. Proto je užitečné dostat se k investorovi přes doporučení.

### 3. Prezentace špatným investorům

Nejčastější výzvou je představit správný výrobek nebo službu správnému investorovi ve správném čase. Nenechte se odradit zklamáním, pokračujte v učení, zlepšování a zkoušení. Buďte otevření, abyste přehodnotili a upravili svůj podnikatelský nápad.

### 4. Vnímání získávání peněz jako jednorázovou činnost, nikoliv proces

Zajištění financování pro spuštění businessu je zdoluhavý proces. Chtějte se setkat s mnoha investory, než najdete ty, ze kterých jste nadšeni. Začněte brzy a nebojte se investovat svůj čas a energii do těchto vztahů.

Zakladatelé oslovují investory příliš brzy a zůstanou „viset“. Investor neříká „ne“, protože je v jeho nejlepší zájmu zůstat v kontaktu se startupem. Zakladatel očekává, že tento proces bude pokračovat, proto zastaví fundraisingové aktivity, ale nepokládá správné otázky, například „Můžeme uzavřít dohodu?“ nebo „Jak dlouho obvykle trvá investiční proces?“ atd.

Úspěšné předložení nápadu investorovi není jednorázovou činností, ale součástí procesu získávání investic. Je to cesta, která vyžaduje tvořit si vzájemný respekt a důvěru.

### 5. Nekomunikuje se vášeň

Komunikujte vášeň. Být podnikatelem znamená obětavost a vytrvalost i ve světle tvrdé konkurence a kritiky.

### 6. Neznalost investorů

Je docela snadné zjistit, o které sektory se investoři zajímají, do kterých měst nebo zemí investují, kolik peněz investují, s kým jsou přátelé a další. Jakmile tyto informace získáte, je

### 3PO545 Podnikatelský plán

mnohem snazší zacílit na správné lidi. Společnosti, které prostě posílají e-maily každému investorovi, kterého mohou najít, ztrácí čas.

Znalost profilu investora je rozhodující. Zjistěte, pokud je to možné, jaké byly jeho tři poslední investice.

#### 7. Nedostatek dovedností

Mnoho zakladatelů nemá žádné vyjednávací schopnosti. Často nejsou schopni společnost prodat (zejména technici mají tento problém). Na druhé straně nevidí, že nejsou jedineční, mnozí trh ignorují. Často žádají příliš mnoho, aniž by měli jasnou představu o tom, jak utratit peníze.

#### 8. Prezentace nezahrnuje jen údaje, metriky a finance

Umíte odpovědět na podobné otázky: Je vaše požadovaná hrubá a čistá marže realistická? Co když se prodejní cíle sníží o 10 %, bude na podporu běžných aktivit dostatek hotovosti? Co se stane, pokud se kvůli tvrdé konkurenci zvýší vaše prodejní náklady o 5 % a produkt musíte slevit o 10 %?

Je nutné číslům i porozumět.

#### 9. Neupřímné odpovědi

Přeceňující fakta a čísla jsou pravděpodobně nejhorší co můžete investorovi sdělit, protože automaticky zvednete červenou vlajku a ztratíte důvěru investora, což je v této fázi kritické. Nemůžete si vybudovat vztah založený na lži. Dokonce i jedna malá lež, zavře dveře, protože poctivost je základ toho, co hledají.

Je také důležité budovat důvěru od samého začátku. Pokud ještě nemáte své metriky nebo produkt nefunguje přesně tak, jak chcete – je to v pořádku. Jsme tu, abychom vám pomohli tyto problémy vyřešit, říkají investoři.

#### 10. Mluvit špatně o konkurenci

Jedna z nejhorších chyb, která odrazuje, je nedostatek pokory ze strany zakladatelů. Hovořit o tom, že všichni vaši konkurenti to dělají špatně, dává negativní obraz mentality podnikatele.

### 11. Zaměření se spíše na budoucnost než na současnost

Mladí zakladatelé jsou často vizionáři, kteří hledí daleko do budoucnosti a přemýšlejí o tom, jak mohou změnit svět. A na tom není nic špatného. Jako podnikatel byste však měli mít nohy na zemi, přemýšlet o současných příležitostech a limitech, které máte.

### 12. Zkušenost s nadhodnocením

Podnikatelé by si měli být jisti svými podnikatelskými nápady a být na ně hrdí. Měli by sdělovat jedinečné vlastnosti a vlastnosti svého produktu, ale nepřehánět. Nepřeceňujte jej, protože dříve nebo později, investor pozná realitu.

### 13. Příliš velký důraz na PR a média

Public relations jsou důležitým faktorem úspěchu společnosti, ale nemůžete jej udržet jako samostatnou činnost. PR je něco víc, než jen občas říkat „Prostě nás zakryli na TechCrunch!“. Mělo by být začleněno do komplexní strategie, která zahrnuje vytváření obsahu, správu sociálních médií a publicitu. Tímto způsobem můžete posílit komunitu, díky které budete pro investory věrohodnější.

### 14. Nemáte plán na utrácení peněz

Startupy jsou tak rozptýlovány potřebou peněz, že vlastně zapoměly podívat se na to, na co je potřebují. Jako startup nepotřebujete peníze na pronájem. Potřebujete místo k práci. Požádejte tedy o pomoc dřív, než požádáte o peníze.

REFERENCE

Berry, T. (n. d.). 30 Questions Angel Investors Will Ask You. *Bplans*. [vid. 2019-08-19].

Dostupné z: <https://articles.bplans.com/30-questions-angel-investors-will-ask-you/>

Cummings, C. (n. d.). The 10 Questions I Didn't Expect to be Asked by Investors. *Bplans*. [vid.

2019-08-19]. Dostupné z: <https://articles.bplans.com/the-10-questions-i-didnt-expect-to-be-asked-by-investors/>

Chrzanowska, N. (2017, 19. duben.). 15 Common Mistakes Startups Make When Pitching to Investors (as Told by VCs Themselves). *Netguru*. [vid. 2019-08-19]. Dostupné z:

<https://www.netguru.com/blog/15-common-mistakes-startups-make-when-pitching-investors>

Harroch, R. (n. d.). 50 Questions Angel Investors Will Ask Entrepreneurs. *AllBusiness*. [vid.

2019-08-19]. Dostupné z: <https://www.allbusiness.com/50-questions-angel-investors-will-ask-entrepreneurs-106619-1.html>

Neck, H. M., Neck, Ch. P., Murray, E. L. (2018). *Entrepreneurship. The Practice and Mindset*.

Los Angeles: Sage Publications



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

**MSMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



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



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

