


# Obsah

<b>Predslov</b>	9
	
<b>Hackeri</b>	17
Predtým ako začnete	23
<b>Revolučný nápad</b>	27
Biznis plán	33
<b>Prvá zrada</b>	37
<b>Stanojr</b>	41
Ako nájsť spolubojovníka	47
<b>Keď sa chcete obesiť</b>	51
Tri fázy zakladateľa – prvého šéfa	57
<b>Kauza NBUSR123</b>	59
Psychika podnikateľa – ako to celé prežiť	67



<b>Musíš byť najlepší</b>	75
Vízia a poslanie	79
<b>Prijímanie ľudí – prvé posily</b>	81
Pravda o pohovoroch	
– kvalita je dôležitejšia ako kvantita	89
<b>Odchody ľudí</b>	93
Prijímaj pomaly, vyhadzuj rýchlo	95
<b>Firemná kultúra</b>	97
Dôležitejšie ako procesy	103
<b>Riadenie a motivácia</b>	105
Základy manažovania ľudí a motivovania	111
Motivovanie peniazmi	115
Motivovanie sebarealizáciou hackathony	119
<b>Postup vpred – marketing</b>	123
Marketing a návratnosť	133
<b>Začiatky startupovej scény na Slovensku</b>	143
Ako získať investora	149
<b>Startupawards</b>	159
Ako vyhrať akúkoľvek startupovú súťaž	163
<b>Prvé miesto v Silicon Valley</b>	
– zlato v kremíku	169
Ako poraziť konkurenciu	173



<b>Smútok v cieľi</b>	179
<b>Ďalší rast a expanzia</b>	183
Ako sa presadiť v zahraničí	187
<b>Dobývanie Maďarska</b>	189
Ako kupovať firmu	193
Ako na predaj firmy	197
<b>Spodná časť sínusoidy</b>	203
<b>Nový CEO</b>	213
Majiteľ ako limit firmy	219
<b>Život po</b>	221
Ako ísť na dôchodok v tridsiatke	227
<b>Záver – princípy úspechu</b>	229
<b>PodĎakovanie</b>	233
<b>O autorovi</b>	238

# Predslov

Začal som podnikáť ako mladý, neskúsený a naivný osemnásťročný chalan. Nevedel som, ako sa zakladá firma, čo je to faktúra, dane alebo DPH. Nevedel som nič o obchode, o marketingu, o veľkosti trhu, o konkurencii ani o prijímaní a manažovaní ľudí. Navyše som ani poriadne nerozumel biznisu, v ktorom som začínal podnikáť.

Napriek tomu všetkému sa časom mne a mojím kamošom-spolubojovníkom podarilo vybudovať známu, medzinárodnú, ziskovú firmu so špecifickou kultúrou. Spoločnosť, ktorá presiahla hranice svojho odboru. Podarilo sa nám to v sektore, ktorý nie je vôbec sexi ani extrémne veľký. Počas fungovania našej firmy sme inšpirovali množstvo ľudí, aby začali podnikáť. Veľa firiem (aj veľkých) si vzalo za príklad našu firemnú kultúru, spôsob marketingu alebo vedenie tímu a podporu inovácií vnútri firmy. Všetko vďaka tomu, že sme sa nebáli o tom rozprávať. Deliť sa o svoje radosti a starosti. Zároveň sme podporovali iných v ich vlastných výzvach, aj keď to nebola naša práca. Táto kniha má byť pokračovaním tých vecí.

Čo ma inšpirovalo napísať túto knihu? Sám som čítaval veľa knížiek pre manažérov a podnikateľov, ktoré sa zameriavali

na veľké korporácie. Dalo sa z nich veľa naučiť, ale mnohokrát som sa cítil stratený. Napríklad v návode na organizovanie pohovorov bolo podľa nich najdôležitejšie povedať na recepcii, aby uchádzačov očakávali a privítali. My sme žiadnu recepciu nemali. Mali sme len jednu miestnosť a v deň pohovorov som poslal kolegu pracovať domov, aby som ju mohol zmeniť na improvizovanú zasadačku. Z obrovského vesmíru úloh, ktoré musí podnikateľ zvládnuť, som do tejto knihy vybral tie, ktoré ma najviac posunuli. Zároveň sú to otázky, ktoré trápia takmer všetkých podnikateľov, ktorým robím mentora. Snažil som sa ich prepojiť tak, aby spolu dávali zmysel. Napríklad kapitola o marketingu sa vám zíde, keď budete robiť biznispán, a ten sa vám zíde, keď budete chcieť získať do firmy investora.

Kniha sleduje dve línie. Sám sa najviac inšpirujem reálnymi príbehmi. Preto som sa snažil opísať príbeh WebSupportu so všetkými chybami aj úspechmi, ktoré sa nám prihodili. Zároveň obsahuje aj to, čo nazývam „mudrovačky“, čiže rady, ako by sa to malo robiť, keby bol svet dokonalý a my všetci tiež. Samého ma veľakrát fascinovalo, že aj keď robíme toľko chýb, ešte sme neskrachovali. Tento pocit majú skoro všetci podnikatelia. Rozdiel medzi myšlienkou a jej uskutočnením býva obrovský. Často sa nám stalo, že v snahe niečo opraviť sme toho ešte viac pokazili. Je to jedno z preklatí podnikania i ľudstva ako takého.

Kniha je rozdelená do troch častí podľa toho, ako firma rástla a čo sme sa vďaka pribúdajúcim skúsenostiam naučili.

Prvú časť venujem prvým rokom podnikania, tomu, ako sme začínali. Hovorím v nej o našich problémoch s políciou, o prvých zákazníkoch a prvých katastrofách. O tom, ako

správne nastaviť spoluprácu so spoluzakladateľom, ako vytvoriť víziu a spraviť si biznisplán.

Témou druhej časti je naše rozhodnutie stať sa jednotkou na trhu. Opíšem v nej, ako sme prijímali prvých ľudí, nastavovali marketing, postupne predbehli všetkých konkurentov a zároveň sa stali súčasťou startupovej scény.

Tretia, záverečná časť hovorí o dospelej, zabehanej firme s desiatkami až stovkami zamestnancov, tisíckami klientov a miliónovými obratmi a ziskmi. Vysvetlím v nej, ako neustále rásť a udržiavať kvalitu. Ako zháňať investorov, kupovať firmy. Poukážem na problémy, ktoré prichádzajú až s veľkosťou a ktoré ste si predtým nevedeli ani predstaviť. Aj keď nemusíte mať takú veľkú firmu, niekedy sa oplatí použiť postupy veľkých firiem v malých a opačne. Môžu sa vzájomne inšpirovať.

Obsah a hodnota tejto knihy sa nekončí pri jej tlačenej verzii. Kniha slúži ako samostatná jednotka, ale zároveň je to iba začiatok. Text obsahuje množstvo odkazov na doplnkový obsah a živé diskusie. Ak zbadáte v texte **vyznačené slovo**, stačí ísť na <http://truban.support/extra> a tam ho vložiť do vyhľadávača (môžete skúšať aj nevyznačené slovo alebo názvy kapitol). Dostanete sa tak k archívnemu materiálu – fotografiám, videám, grafom a ku konkrétnym emailom, ktoré sme písali. Môžete tam nájsť aj šablóny a **dokumenty**, ktoré sme vo firme používali. Získate tak príklady biznisplánov, prezentácií a zmlúv, na ktorých môžete stavať a uľahčiť si podnikanie.

Úplne najpodstatnejšie je, že môžeme spolu diskutovať a navzájom si radiť. Ak vás trápí akákoľvek otázka alebo sa chcete zoznámiť s podobnými ľuďmi, ako ste vy, môže-

te sa pridať do komunity ľudí, ktorých zaujíma podnikanie:  
**<http://truban.support/join>**

Podnikatelia riešia problémy. Riešením problémov uľahčujú život ostatným a vytvárajú hodnotu, za ktorú sú zákazníci ochotní platiť. Vďaka podnikateľom, ich inováciám a nezlomnosti svet neustále napreduje a zlepšuje sa pre všetkých. Som rád, že ak čítate túto knihu, ste jedným z nich alebo sa ním chcete stať.

Pri čítaní tejto knihy je dôležité uvedomiť si, že podnikanie je ťažké. Štatistika stojí proti vám a pravdepodobnosť úspechu je malá. Podnikatelia sú však ľudia, ktorí sa neboja. Neboja sa podstupovať riziko, o ktorom si myslia, že ho zvládnu. Popravde, sú skôr naivní. Nevedia poriadne, do čoho idú, ale so šťastím to prežijú.

Práve pre vás som spísal náš príbeh a vytvoril návod, ktorý zvyšuje vaše šance na prežitie. Som presvedčený, že po dočítaní tejto knihy bude vaše podnikanie úspešnejšie a vďaka tomu bude úspešnejšia aj celá spoločnosť.

Berte a vychutnávajte.

„Sam  
fa  
možné,  
tol'k

# Kauza

## NBUSR123

Vracal som sa zo školy a na dverách izby ma čakal odkaz s telefónnym číslom, na ktoré mám zavolať. Bolo to divné, a tak som zbehol na vrátnicu spýtať sa, čo to má znamenať. „Bola tu polícia a máte sa im ozvať.“ Znelo to dosť pokútne, ale pre istotu som tam zavolať. „Zdravím, mal som sa ozvať na toto číslo,“ zahlásil som. „Dobry deň, tu Polícia Slovenskej republiky. Môžeme sa stretnúť o desať minút na parkovisku pred internátmi?“

Bolo to celé čudné, ale vyzeralo to ako vo filme – a prečo si trošku filmu nezažiť na vlastnej koži? Cestou na parkovisko som stretol kamoša, ktorého som poprosil, aby šiel so mnou, a keby sa niečo dialo, nech zavolá na 158 skutočným policajtom. Na parkovisku už stála čierna oktávia s tmavými sklami. Ako som sa k nej blížil, otvorili sa dvere a vystúpili dvaja borci. Dobrý a zlý policajt. Ukázali mi preukazy, ako keby som vedel rozoznať ich pravosť, a pozvali ma do auta. Kamoš všetko z diaľky sledoval. Sadol som si dozadu, ale nezatvoril som dvere pre prípad, že by bolo treba vyskakovať.

„Nebojte sa, nebudeme vás biť,“ započul som, čo mal hrať zlého. No, to mi rozhodne pridáva na istote, pomyslel som si. „Potrebovali by sme vedieť, kto vlastní túto doménu,“ zahlásil policajt, podávajúc mi papier s výpisom domény. Lady sa prelomili a začalo sa jedno z najkomickejších vysvetľovaní o počítačoch, aké som kedy dával: čo je to webhosting, ser-



verhosting, ako fungujú weby a domény. Vysvetľujte to dvom chlapom s pištoľami v čiernom aute, ktorí vyzerajú, že jeden vie čítať a druhý zasa písať.

Odvtedy si ma takto do auta volávali pravidelne. Chceli vedieť, kto nahral na internet video s mučením mačky, alebo prečítať si emaily ľudí podozrivých z daňových podvodov, ktorí si u nás registrovali služby. Samozrejme, mali povolenie od súdu, bolo to legálne. Len sa mi zdalo divné, že sa to odohráva na ulici. Snažil som sa im trpezlivo vysvetľovať, ako to funguje, a pomôcť im. Pripadalo mi smiešne, aká neprofesionálna je polícia pri vyšetrovaní a objasňovaní skutkov súvisiacich s internetom a počítačmi, ako zúfalo tomu nerozumejú. Vtedy som však nevedel, že čoskoro sa dosmejem a budem s nimi musieť do krvi bojovať o prežitie našej firmy.

Od prípadu straty dát ubehli dva roky. Medzičasom sa naši klienti počítali už na tisícky. Poskytovali sme hosting približne trom až piatim percentám slovenského internetu. Z dvoch serverov sme sa postupne posunuli až na desať v rôznych dátacentrách. Popritom sme si žili svoj ničím nerušený vysokškolský život. So Stanom sme na 90 percent komunikovali cez IRC. Raz za dva-tri mesiace sme sa stretli v krčme Prima, aby sme prebrali, čo s firmou ďalej. Mal to byť taký strategický *board meeting* – niežeby sme vtedy vedeli, čo to znamená. Vydržali sme to prebrať počas prvého piva. Žili sme život, v ktorom som za najväčší úspech považoval, že si nemusím nastavovať na ráno budík. Vďaka tomu som sa cítil slobodný. A to som popritom akože študoval na vysokej.

V kontraste s touto pohodou ma jedného pekného rána o 13.37 zobudila esemeska z monitoringu. Tie väčšinou znamenali výpadok. Prevaľoval som sa na posteli a hovoril si, že Stano to vyrieši. Bol som napoly už hore a napoly stále v ríši

snov. Toto štádium polospánku-polobdenia mám najradšej. Cítim sa vtedy, akoby som vedel trošku viac ovládať sny. Nikdy sa mi z neho nechce prejsť do reality. Tá ma však tentoraz ťahala do novej nočnej mory. Prišla mi ďalšia esemeska, potom tretia, štvrtá. Telefón začal pípať a zvonieť. Načiahol som sa poň, aby som ho umlčal. Začal som tušiť niečo zlé.

Sadol som si za počítač a napísal som Stanovi, ale ani on nechápal, čo sa deje. Zavolať do serverovne. Mne zas vyvolávali klienti, že im nejdú služby. Upokojoval som ich, že problém riešime a o chvíľu budeme určite online. Niečo sa dialo v serverovni, nemohli sme sa dostať ani na jeden náš server.

Ako sa ukázalo, problémom boli policajti, ktorí prišli do serverovne po naše železo.

- *Kde je server WebSupportu?*

- *Ktorý myslíte? Oni ich tu majú desať, - odpovedal pracovník serverovne*

- *Zoberte všetko, čo im tu patrí, - bez debaty rozhodol drsniak od polície.*

Borci to vzali doslova a pobrali okrem serverov aj káble a switch. Switch je taká škatuľka, cez ktorú prepojíte počítače, aby mohli spolu komunikovať. Nie sú v nej žiadne dáta, ale keď sa na ňu pozriete, vyzerá, že by v nej mohli byť dôkazy týkajúce sa teroristických útokov.

O pár minút mi policajti doručili papiere o tom, že majú právo zabaviť naše servery. Dôvod bol jednoduchý. Pred pár rokmi bol hacknutý Národný bezpečnostný úrad (NBUSR). Na našom portáli blackhole.sk sme o tom publikovali správu aj interview s jedným z hackerov. Keďže blackhole.sk bola moja stránka a u nás sa mu poskytoval hosting, policajti si to spojili. Oni vôbec nechápali, čo je webhosting.

Cítil som obrovskú nespravodlivosť. Zároveň sa vo mne niečo prešlo – spustil sa inštinkt prežitia. Celé doobedie som vyvolával. Zháňal som kontakty na právnikov, volal som vyšetrovateľovi a naložil som aj dozorujúcemu sudcovi, ktorý to schválil. Že či si uvedomujú, čo spravili. V príkaze mali jednu IP adresu servera, ale zobrali všetky. V podstate zničili kompletne firmu a spolu s ňou vyradili z prevádzky tisícky webových stránok, e-shopov, firiem našich klientov.

Našťastie sme mali niekoľko serverov v druhej serverovni – vrátane serveru blackhole.sk, ktorý nezobrali, lebo bol v inej budove. Na WebSupport.sk sme dali oznam, čo sa stalo. Začali sa nám ozývať ľudia, ktorí nám chceli pomôcť. Volala nám konkurencia, či si nechceme požičať servery. Volali rodičia a volali klienti, ktorí poznali niekoho na polícii. Kontaktovali nás novinári zo všetkých hlavných televízií a denníkov. Ozývali sa právnici, ktorí nás chceli zastupovať. Všetci nám chceli pomôcť.

Podľa zákona mala polícia na preskúmanie 60 dní. V našom biznise je výpadok pár minút nepríjemný a niekoľkohodinový výpadok je čisté peklo. Výpadok na celý deň, to je koniec s veľkým K.

Prišli sme na políciu k vyšetrovateľovi, ktorému, samozrejme, už volalo množstvo novinárov. Spýtal som sa ho, prečo zobrali všetky servery, keď mali príkaz iba na jeden. A prečo nechali všetky ostatné servery, ktoré boli v inej budove, nedotknuté. Na jeho odpoveď nikdy nezabudnem: „*No, aj ja som bol vlastne prekvapený, koľko toho priniesli.*“ „*To je, ako keby ste vyšetrovali vraždu a nevedeli ste, že nožikom sa dá niekto zabiť,*“ povedal som mu.

Snažili sme sa nájsť kompromis. Oni potrebovali iba dáta. Kvôli zálohám mal každý server viacero diskov s rovnakým

obsahom. Potrebovali sme im vysvetliť, že na ich prácu stačí, keď si zoberú po jednom disku z každého počítača. Ale viete, čo to znamená, vysvetliť to niekomu, kto zoberie ako dôkazový materiál aj switch?

Vraj si to musia overiť. Dajú nám vedieť o štvrtej poobede. Medzičasom som mal milióny telefonátov, rozhovorov pre médiá a komunikovali sme aj s klientmi.

Bolo pol piatej a nikto sa nám neozýval. Volal som na všetky čísla, ktoré som na policajtov mal, ale nikto to nedvíhal. Na recepcii mi oznámili, že je po pracovnom čase a pán vyšetrovateľ tam už nie je. Nedalo sa s nikým spojiť. Bezmocnosť voči štátnej mašinérii je obrovská. Prakticky nikto nie je za nič zodpovedný, každý sa vás chce zbaviť, presmerúva vás niekam inam, a keď tam zavoláte, buď to nikto nedvihne, alebo vám vysvetlí, že voláte zle.

Sedeli sme so Stanom na tráve pred intrákmi. Kebab s pivom bolo naše prvé jedlo za celý deň. Ani sme to nevedeli dať do seba. Prišla nás podporiť moja priateľka Dominika, s ktorou som akurát začínal chodiť, vraj nech si nemyslím, že na mňa bude čakať, ak pôjdem do väzenia. Všetci sme sa zasmiali, aj keď nám do smiechu v skutočnosti nebolo. O pár rokov som si ju za to zobral za ženu.

Našťastie je tu verejná mienka, asi jediná vec, ktorá na štát naozaj platí. Večer bol náš prípad hlavnou správou snáď v každej celoštátnej televízii, v reportážach sa všetci komentátori vyjadrovali v náš prospech. Ja som postup polície označil za komunisticko-eštebácke praktiky: vniknú k vám a bez upozornenia vám zničia váš súkromný majetok a tým aj biznis. Jedna televízia dostala neskôr za reportáž pokutu.

Výpadok teda trval už celý deň a celú noc. Napriek tomu bola väčšina klientov na našej strane. Večer na balkóne in-

ternátnej izby Stano nervózne fajčil jednu za druhou. Ja som stál vedľa neho a nechápal som. Pripomenulo mi to situáciu spred pár rokov, keď nám vypadli dáta všetkých klientov a my sme sa cítili ako znásilnení. Ale zmysel pre humor nám stále nechýbal.

- *Predstav si, ako budeme teraz spať na intráku na zemi.*

- *Neviem, či zaspím.*

- *To je jedno, predstav si, ako budeš spať na zemi na kariematke a večer sem vtrhnú kukláči, lebo budú chcieť zobrať aj nás. A v správach budú zábery, ako majitelia troch percent slovenského internetu ležia na dlážke na intráku.*

- *Hehe, to by bolo peklo.*

V noci po nás nikto neprišiel. Naopak, na druhý deň ráno boli vyšetrovatelia ako vymenení. Volali, aby sme si prišli po servery a že to teda spolu nejako vyriešime. Keď sme tam prišli, usadili nás do prázdnej miestnosti. Okolo prešiel jeden z policajtov – namiesto uniformy mal na sebe čierne tričko, na ktorom bol vytlačенý nápis NBUSR123. Tieto trička sme vyrábali v rámci blackhole.sk ako výsmech hesla, cez ktoré sa podarilo nabúrať do Národného bezpečnostného úradu. Pozreli sme sa so Stanom na seba a vôbec sme to nechápali. Provokuje, súcítí s nami alebo si len ráno nemal čo obliecť?

Konečne sa veci pohli. Stano dokázal policajtom vysvetliť plán, že im necháme disky s dátami a zoberieme si servery s kópiou dát. Ukazoval im príkazy, oni si ich zapisovali a čítali si manuál, čo sa tými príkazmi robí. Trvalo to celé hodiny. Policajti nakoniec súhlasili a začali vyberať disky zo serverov. Nám šlo o každú sekundu, ale oni boli zjavne schopní robiť to ďalšie tri dni. Spýtali sme sa, či im môžeme pomôcť skrutkovať a vyberať disky. Chvalabohu súhlasili.

Medzitým mi volali všetci možní novinári, ktorí chceli nakrútiť, ako si víťazoslávne odnášame servery od polície. V jednej chvíli som zistil, že sme v miestnosti sami. Bol to ich ďalší trik – snaha zistiť, či sa budeme snažiť skryť nejaké dôkazy – alebo len prišli na to, že skrutkovanie je na nich príliš náročné, a potrebovali si dať kávičku? To sa už nikdy nedozvieme. Po pár hodinách sme to všetko mali. Pri zadnom východe sme to natlačili do starého forda Stanovho otca a za prítomnosti kamier sme šli do serverovne, kde nás čakali ďalšie kamery. Popritom neustále volali klienti a my sme prostredníctvom našej webovej stránky dávali vedieť, ako sa kauza vyvíja.

V serverovni nám trvalo ďalšie dve hodiny, kým sme všetky servery pozapájali a spustili. Zvládli sme to a zachránili sme to v hodine dvanástej. Výpadok trval viac ako 30 hodín a niektorí klienti od nás odišli, no ani tentoraz to nebolo smrteľné. Práve naopak: blogeri, IT komunita a ďalší klienti zorganizovali **protest** pred ministerstvom vnútra. Pánom policajtom doniesli pred budovu starý hardvér a dokonca aj internet, nech si zoberú aj ten. My sme túto akciu nijako neorganizovali ani netlačili, ale boli sme za ňu nesmierne vďační.

Boli sme pripravení dovoliť sa spravodlivosti. Našli sme si právniku. Poslali sme **sťažnosť** na ministerstvo vnútra, políciu a prokuratúru. Odpovedali expresne rýchlo a z ich odpovedí bolo jasné, že vinu necítia a nedošlo k porušeniu žiadneho zákona. Po debatach s právnikom sme sa rozhodli nechať to tak. Naťahovanie sa po súdoch vyzeralo beznádejne. Právnik mi vysvetlil, že spravodlivosť býva často slepá a je na strane toho, kto vie dodať viac zdrojov (času a peňazí), aby ju presvedčil o svojej pravde. Rozhodol som sa sústrediť na firmu a nestrácať nervy v boji so štátom.

Naša firma sa vďaka tomuto prípadu stala známou a nastúpila cestu reprezentácie svojich názorov aj navonok a mimo biznisu, ktorý sme robili. Aktivizovali sme sa a bolo to prínosné aj pre firemnú kultúru. Čo vás nezabije, to vás posilní – toto bol presne ten prípad. Pociť som, že aj keď sa snažíte fungovať mimo štátu, ten vás nakoniec tak či tak dobehne. Dostal som mediálny tréning v priamom prenose. Zistil som, akí vedú byť novinári dotieraví a štátni úradníci bezohľadní. Zároveň som pochopil, že sa stalo niečo výnimočné. Prežili sme ďalšiu z takmer smrteľných rán osudu. Bili sme sa ako zvieratá zahnané do kúta, bez rešpektu k autoritám, ale s rešpektom k spravodlivosti. Prežili sme to a verili sme, že prežijeme aj horšie.