



truban
•support

ako vybudovať
ÚSPEŠNÝ BIZNIS
aj keď robíte jednu
chybu za druhou


truban
•support

S

truban •support

ako vybudovať
ÚSPEŠNÝ BIZNIS
aj keď robíte jednu
chybu za druhou

Obsah

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



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



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

Knih 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.

Knih 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

ého ma veľakrát
scinovalo, ako je
že aj keď robíme
o chýb, ešte sme
neskrachovali.“



00:0

Hackeri

Uprostred noci som hodil na zvoniaci budík perinu a opatrne som zišiel z postele tak, aby som nezobudil rodičov. V tme a po špičkách som prešiel do druhej miestnosti. Našmátral som rukami bielu skrinku a zapol bránu do „matrixu“. V tichu noci znelo pripájanie modemu ako zubárska vŕtačka. Ale taká, ktorá vám robí dobre.

Na prelome storočí v roku Pána 2000 sme mali na Slovensku taký drahý internet, že som vážne uvažoval o držaní hladovky za lepšie ceny. Mal som však veľmi rád sladkosti, a tak som sa k tomu nikdy skutočne neodhodlal. Bol som poslušný stredoškolač, vtedy ešte s vlasmi. Žil som v malej kysuckej dedine, kde som chodil v nedeľu do kostola miništrovať. Môj materiálny svet sa končil za hranicami krajského mesta Žiliny. No na internete som sa cítil ako kráľ – tam neboli hranice stanovené ničím, iba kombináciou písmen, ktoré som dokázal naťukať. Vďaka internetu sa začal predomnou otvárať nekonečný vesmír príležitostí.

Na internet sa v tom čase dalo pripojiť iba z univerzít alebo z domu pomocou bzučiaceho modemu. Keď ste boli online, nefungovala vám pevná linka. Keď išli rodičia niekam volať, zhodili vás z internetu. Bola to doba, keď sa na mobiloch dal hrať iba snake (had). Aby som nemusel absolvovať inkvizičné sedenia s rodičmi nad telefónnym účtom a obhajovať sa, že nevolám na erotické linky, využíval som lacnejšiu nočnú tarifu, teda od polnoci do šiestej ráno.

Internet zmenil v mojom živote všetko: zahodil som školskú tašku do kúta, prestal chodiť do prírody a začal dospievať. Predtým sme ako malí chalani s doma vyrobenými lukmi bojovali jedna ulica proti druhej. Hádzali sme si kamene do okien, kradli sme jahody a stavali bunkre na smetisku. Teraz som v noci cez káble snoril po celom svete a našim bojiskom bola nekonečná pavučina. Vždy som bol zvedavý a chcel som rozumieť tomu, ako veci fungujú.

Najviac ma fascinovali hackeri – ľudia, ktorí rozumeli systému a vedeli si ho prispôbovať. Tajuplné bytosti, ktoré vás na diaľku vedeli odpojiť alebo sa vám dostať do emailu. Chcel som byť ako oni. Chcel som byť ako Neo z *Matrixu*: bojovať proti zlým agentom systému, ktorí nás využívajú, a dopriať uväzneným ľuďom slobodu.

Nebol som jediný. Chalanov, ktorí žili svoje druhé životy po západe slnka, boli desiatky. Naším pieskoviskom bolo IRC, služba, cez ktorú sa dalo hromadne komunikovať a „bojovať“. Nerozprávali sme sa o frajerkách (asi preto, že sme žiadne nemali), ale o zdrojových kódoch a chybách v systéme. Pýtali sme sa jeden druhého, ako nastaviť server, ako naprogramovať nejakú funkcionálnosť alebo ako niekomu hacknúť web.

Jednou z činností bolo ovládanie IRC kanálov. Pouličné bitky sme vystriedali za boje o to, kto sa stane administrátorom na kanáli. Starého administrátora ste museli odpojiť od internetu a rýchlo pripojiť seba. Vtedy ste sa stali novým vlastníkom kanálu a mohli ste rozhodovať o pravidlách. Starí admini si však pripájali automatických administrátorov – roboty z celého sveta. Museli ste teda odstrihnúť viac používateľov naraz, čo nebola až taká hračka.

Odpájanie fungovalo na viacero spôsobov. Buď ste sa hackli (dostali sa) do počítača, kde bol daný administrátor, a vypli ste ho, alebo ste ho odpojili od internetu. To sa v tej dobe vďaka nezaheslovaným prístupom dalo prekvapivo ľahko. Existovala ešte tretia možnosť: – poslali ste do počítača administrátora také veľké množstvo dát, že nestíhal odpovedať a vyzeral ako odpojený. Volá sa to DOS, denial of service (odmietnutie služby), prípadne **DDOS** – *distributed denial of service* (keď ste to robili distribuovane z viacerých počítačov). Aby ste mohli posilať dáta z viacerých počítačov, museli ste si ich najskôr hacknúť. Hacknutie – získanie práv v počítači niekoho iného – bolo pomerne jednoduché: sledovali ste niektorý zo svetových bezpečnostných portálov, kde skutoční hackeri tieto chyby uverejňovali.

Málokto bol taký frajer, aby si vedel vytvoriť vlastný program na hackovanie. Používali sa už hotové. To ste sa však už nemohli volať hacker, boli ste len *script kiddie* (voľne preložené: chlapec, čo vie využívať iba cudzie nástroje). Stačilo stiahnuť program, spustiť ho a neplecha bola na svete.

V tú noc, keď sa našej skupine podarilo získať nový kanál, som nemohol zaspať. Na druhý deň som v škole nerozmýšľal nad matematikou, ale nad tým, ako si kanál udržať čo najdlhšie. Chcel som sa vyrovnáť najlepším hackerom a vybudovať vlastnú silnú komunitu. Keď učiteľ vysvetľoval geometrickú postupnosť, ja som si v lavici čmáral na papier koncept novej základne. Čiernej diery. Webu, kde si budú tí najlepší z najlepších sprístupňovať informácie o hackovaní a diskutovať o nich. Boje na IRC budú pre nás sekundárne, lebo si vytvoríme vlastné ihrisko.

V tom čase bola aktívna hlavne komunita ľudí okolo portálu hysteria.sk, v Česku to bol underground.cz. Vychádzal

dokonca aj hackerský časopis Prielom s návodmi, ako na to. V podstate jediná hackerská skupina mala meno **CzERT** a tvorili ju ľudia z hysterie. Niektorí už pracovali vo firmách ako administrátori a takto sa po večeroch zabávali. Skupina zmenila napríklad web politickej strany Hnutie za demokratické Slovensko alebo Ministerstva obrany Českej republiky. Nikomu nešlo o zarábanie peňazí, získavanie dát ani vydieranie, ako je to dnes. Vtedy bol u nás internet stále iba v plienkach a my sme si len užívali anarchistický svet. Chceli sme sa najmä učiť a zisťovať, ako funguje systém. Hackovaním sa vtedy ešte nedali zarobiť peniaze. Slovo hacker sa používalo v pozitívnej konotácii. Zlí hackeri sa volali crackeri. Je až neuveriteľné, čo všetko mohli teoreticky napáchať, ale nikto to nezneužíval. Neskôr, keď sa internet stal bežnou súčasťou nášho sveta a plne sa komercionalizoval, začala sa aj počítačová kriminalita: kradnutie kreditných kariet, personálnych údajov, vydieranie, komerčné útoky, predávanie citlivých údajov a tisíce ďalších ziel.

Čierna diera

Chalani dospievali a komunita na hysterke pomaly upadala. Chcel som vytvoriť niečo podobné a zároveň sa naučiť programovať. Najbližšie týždne a mesiace som zo školy utekal rovno do matrixu. S hlavou plnou nápadov a ambícií. Prečítal som si niekoľko manuálov o programovaní a tvorbe webov. Začal som tvoriť. Druhým krokom bolo niekam web umiestniť, aby bol stále dostupný. Bol som stredoškólák s vreckovým 50 korún na týždeň, preto som musel nájsť niečo zadarmo. Pomohla mi služba host.sk, kde som mohol zadarmo umiestniť svoj web: blackhole.host.sk.