



Nápad za miliardu

Nejinspirativnější příběhy
českých startupistů



MICHAEL MAREŠ



≡ KNIHA ZLIN

Nápad za miliardu

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.knihazlin.cz
www.albatrosmedia.cz

 KNIHA ZLIN

Michael Mareš
Nápad za miliardu – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2021

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.


ALBATROS MEDIA

1

Nápad za miliardu

Nejinspirativnější příběhy
českých startupistů



MICHAEL MAREŠ



Partnerem knihy je společnost Cisco.



Mediálním partnerem knihy je server CzechCrunch.



Obsah

Nápad za miliardu	6	Oliver Dlouhý	162
Úvodní slovo partnera knihy	8	Kiwi.com	
		Vzhůru do oblak	
Tomáš Čupr	10	Simona Kijonková	188
Slevomat, DámeJídlo,		Zásilkovna	
Rohlík.cz		Červená je dobrá	
V sedle prvního			
českého jednorozce			
Jan Řežáb	48	Jan Bednář	216
Socialbakers,		ShipMonk	
Time is Ltd.		Levé křídlo a pravý	
Já teprve začínám		americký sen	
Martin Hájek	76	Vladimír Hrinčár,	242
Livesport		Ján Ilavský,	
Branky, body, vteřiny		Jaroslav Beck	
Hubert Palán, Daniel Hejl	106	Beat Games	
Productboard		Rozsekej to!	
Žádný kamarád není		Josef Průša	268
Květa a Šimon Vostří	134	Prusa Research	
Ytica, Zoom International		Lepidlo vlastní firmy	
Váš hovor je monitorován		Poznámka redakce	294
		Poděkování	294

Nápad za miliardu

Tuhle knihu bych chtěl věnovat všem, kdo jsou teprve na začátku. Oněch deset příběhů, které najdou na následujících stránkách, jim bude asi připadat jako vzdálený sen. Sen, za nímž chtějí jít. Životní a byznysové osudy Tomáše Čupra, Simony Kijonkové, Josefa Průši a dalších, jim mohou být severkou na cestě, která z nuly vybudovat startup počítající své tržby i vlastní hodnotu v miliardách korun. Někteří ze zakladatelů z této knihy už to dokonce dotáhli, nebo brzy dotáhnou na miliardovou hodnotu v dolarech – těm se ve startupové mluvě říká jednorozci, protože jsou stejně vzácní jako tento bájný tvor.

Proti každému jednorozci totiž stojí stovky, ba tisíce startupů, které to daleko nedotáhly, případně úplně zkrachovaly. Každý Rohlík, Productboard či ShipMonk je v podstatě výjimkou, anomálií, protože reálně uspěje jen procento, respektive promile z těch, kteří to zkusili.

Tato kniha není návodem, jak rychle postavit superúspěšnou firmu a zbohatnout. Je to inspirace a ukázka unikátní kombinace odvahy, risku a štěstí, které jednotliví zakladatelé museli mít, aby se dostali tam, kde dnes jsou.

Záměrně jsem si jako spojovník příběhů vybral odvětví technologických startupů, protože jsem ho jako novinář posledních téměř patnáct let pozorně sledoval. Za tu dobu jsem úspěšné startupisty, o nichž se píše v této knize, poznal opravdu zblízka. Zvali mě k sobě domů, zapíjel jsem jejich děti, jezdil jsem s nimi na akce do zahraničí, občas řešil i jejich deprese. Strávil jsem s nimi tolik času, že jsem si s velkou většinou z nich vytvořil kamarádský vztah, ačkoli ne vždy úplně růžový.

Při psaní jsem se se všemi znovu potkával: osobně či virtuálně, jak jen to koronavirová situace dovolila. Hodiny a hodiny jsem s nimi podrobně probíral jejich život, kariéru i pohled na svět. Hodně času jsem strávil i povídáním s jejich kolegy, spolupracovníky, kamarády, konkurenty i manželkami či manžely. Těchto lidí byly desítky, abych dokázal plasticky vykreslit osobní i byznysové dráhy podnikatelů, které já osobně považuji za velkou naději pro celou naši zemi.

Oni jsou představiteli lepšího Česka. Nové ekonomiky, která nespolehá na levnou pracovní sílu a ukotvenost v tradičních odvětvích, nýbrž na ryziho podnikatelského ducha, nezatíženého privatizací, dotačními podvody či oligarchickými manýry. Jejich startupy vznikly na zelené louce, a ještě než jim bylo čtyřicet (v některých případech dokonce třicet) let, dokázali vybudovat miliardové firmy, díky nimž se objevují na titulních stránkách časopisů a v televizních talk show.

Když se začtete do jejich příběhů, zjistíte, že velmi často vyšli z neúplně bohatých poměrů a najdete u nich více shodných znaků či momentů, které definovaly jejich kariéru a život: nerozuměli si s autoritami, nedokončili vysokou školu, zažili krach nebo minimálně chvíli, kdy k němu neměli daleko. Nenechali se ovšem porazit prvním neúspěchem. Dřeli a pořád chtěli víc. Nespokojili se s firmičkou, která jim zaručí slušné živobytí. Šli dál, za hranice Česka, často do celého světa.

Líbí se mi na nich, že přes svůj úspěch stojí nohama na zemi. Netrpí fanfarónským chováním a obřímu majetku navzdory zůstali zcela normální – nebo aspoň v mezích normálnosti, který jim svět za hranicí jedničky a devíti nul (jako na obálce) umožňuje.

Jaké si z jejich osudů vzít poučení? Možná bych jedno měl. Pokud doma máte dítě školního věku, které ve škole nemá samé jedničky, dělá lotroviny, nesnáší biflování, snaží se všechno „okecat“, v kolektivu projevuje silnou osobnost a ke konfliktu s autoritami nemá daleko, nezoufejte.

I z něho může být miliardář. Stačí mít jeden skvělý nápad a pak přetavit vzdálený sen v realitu.

Michael Mareš

Úvodní slovo partnera knihy

Dolarový miliardář sir Richard Charles Nicholas Branson, který si za svůj cíl vytkl otevřít kosmický prostor pro vesmírnou turistiku, kdysi vyslovil zajímavou myšlenku. Řekl, že žádný nápad není natolik velký, aby ho nebylo možné zrealizovat. Základem je ale udělat další krok. To podtrhuje také kniha, kterou držíte v ruce. Deset příběhů českých technologických podnikatelů a vizionářů poutavě popisuje zrod jejich byznysu od prvotního nápadu přes jeho mnohdy náročnou realizaci až po dynamický rozvoj firmy, který se pohybuje v miliardových obrazech.

Ačkoliv cesta každého z těchto lidí byla odlišná, jedna věc je spojuje. Nejen to, že mají neskutečný drive a tah na bránu. Ale také to, že se jim podařilo využít nové technologie takovým způsobem, jak to před nimi ještě nikdo neudělal. Přestože šlo leckdy o nepatrné nuance v přístupu k použití technologií, pod správným vedením a ve správnou dobu to přineslo velkou změnu a ohromný krok kupředu. A právě to jim umožnilo vybudovat během pár let od nuly miliardový byznys, a nikoliv během několika desetiletí, jako tomu bylo v případě velkých podnikatelů typu Tomáše Bati nebo Františka Křížíka, které známe z naší historie.

Moderní technologie jsou obrovským katalyzátorem proměny světa, jak ho dnes známe, nebo jak jsme ho znali včera. Nejsou ale zázračným nástrojem, který zajistí, aby se z nás také stali miliardáři. Ať již proto, že takové ambice řada z nás nemá, či prostě proto, že stejně, jako každý hokejista nemůže být Jaromír Jágr, tak každý podnikatel nebude Tomáš Čupr. Technologie nejsou automatem, který sám od sebe vyřeší naše problémy a promění náš svět k lepšímu. Dávají nám potenciál,

který nám umožňuje proměnit svět k lepšímu. A je na nás, zda ho chceme a dokážeme využít.

Technologie jsou mostem, který nás může dovést od našeho velkého nápadu k tomu, aby se stal skutečností. Jsou mostem přes bariéry, které byly ještě před pár desítkami let nepřekonatelné. A nezapomínejme, že za každým vizionářem, který vytkne cíl a určí směr, stojí desítky, stovky, možná tisíce dalších lidí, kteří k němu pomáhají dojít. Naše doba potřebuje nové „stavitele mostů“ – programátory, datové analytiky, síťové inženýry, kyberbezpečnostní odborníky... Abychom udrželi budoucí konkurenceschopnost naší země a aby naši budoucí vizionáři (kteří teď ještě sedí kdesi ve školních lavicích) měli kolem sebe dost kolegů, o které se mohou opřít.

Ať je pro vás tato kniha nejen zajímavým čtením o tom, co díky technologiím dokázali podnikatelé z následujících deseti příběhů. Ať je pro vás inspirací a ochutnávkou toho, jaké příležitosti otevírá svět technologií každému z nás.

Michal Stachník,
generální ředitel Cisco Česká republika a Slovensko

Tomáš Čupr (1982)

Slevomat, DámeJídlo, Rohlík.cz

V sedle prvního českého jednorožce



1



ŠPAJZKA. KOLONIÁL. ROHLÍK.

Tři slova, tři možné názvy. Jedno rozhodnutí. Tomáš Čupr měl před sebou vytištěná jména pro svůj nový online supermarket a se svým týmem se rozmýšlel nad tím, které zvolí. Byl únor 2014, za okny plísňkanice, a bylo třeba si rychle vybrat. První nákup měl odjet už za pár týdnů.

Špajzka. Nebo Špajska? Špaszka? Jak se to vlastně píše? Lidi to nebudou umět vyfukat na klávesnici správně.

Koloniál? „Tohle slovo se nepoužívá po celé zemi, je to místní označení, Tomáši. Navíc jsem slyšel, že se o tuhle doménu zajímá i konkurence. Cena bude vysoko.“

„A Rohlík?“ obrátil se Čupr k ostatním. „To umí každý napsat a každý ví, co to znamená.“

Doména Rohlik.cz byla obsazená. Držel ji jistý pan Rohlík z Berouna a měl na ní soukromý web s fotkami z rodinných dovolených. Začalo vyjednávání. Pan Rohlík se nejprve zdráhal, nechal se dlouho přemlouvat, až nakonec prohlásil: „Tak já vám ji prodám, ale bude to mastné.“ A řekl si o pět tisíc korun.

Na vysvětlenou – tak kvalitní internetové adresy se většinou prodávají za miliony, což ale pan Rohlík zřejmě netušil, a dal tak za hubičku vzniknout jednomu z neúspěšnějších jmen na české startupové scéně. Jen pro představu: pět tisíc korun dnes Rohlík vydělá za 23 vteřin.

Z odvážného nápadu Tomáše Čupra se totiž stala miliardová firma se stovkami zaměstnanců, která vedle českých měst vozí potraviny i v Budapešti, Vídni a Mnichově. A rozhodně tím nekončí. Zatímco pro

většinu podnikatelů znamenala pandemie koronaviru tvrdý zásah, pro nakupování přes internet to byl vítr do plachet. Zvlášť pro byznysmeny s takovým drivem a apetitem jako má Čupr.

Pořád musí něco vymýšlet, měnit, posouvat, předělávat, inovovat. Jeho podřízení tohle dobře znají. Není to příjemné, ovšem tlak vede k výsledkům. A ty Čupr má. Nikdo jiný by si u nás nezasloužil přívlastek *serial entrepreneur* – podnikatel, který rozjel několik úspěšných firem – více než on.

Začal Slevomatem a stal se synonymem pro slevové portály. Pokračoval s DámeJídlo a stal se synonymem pro rozvážku jídel až domů. Teď je s Rohlíkem synonymem pro online supermarket, který vám přiveze nákup i do dvou hodin od objednání.

První dva podniky už opustil a vydělal na nich – dneska je zpětně vnímá jako zácvik pro ten třetí a nepochybně nejhodnotnější z nich. Rohlík je jeho životní projekt a nehodlá z něho vystoupit... možná nikdy.

V březnu 2021 Rohlík inkasoval od zahraničních investorů kapitál ve výši 190 milionů eur, tedy zhruba pět miliard korun – to je s přehledem nejvyšší investice, kterou kdy český startup získal. O čtyři měsíce později investoři přidali dalších 100 milionů eur, a Rohlíku tak vyrostl na čele roh. Ve startupovém názvosloví se totiž firmám, jejichž hodnota překročí hranici jedné miliardy dolarů, říká jednorožci. V Česku žádný takový do té doby neběhal, proto šlo o přelomový moment, který navíc všem začínajícím podnikatelům ukázal, že se nutně nemusí hned odstěhovat do Silicon Valley, aby si mohli osedlat svého jednorožce.

I z Česka můžete, ba musíte, myslet a plánovat ve velkém, popustit uzdu své představivosti a pak se za svým snem pustit. A nepovolit.

Přesně to Tomáš Čupr udělal. I když to dost často bolelo. Za těch deset let, co se pohybuje v tuzemském byznysu, si vybudoval pověst ambiciózního a nekompromisního podnikatele, který si jde tvrdě za svým. Jeho kolegové i konkurenti ho popisují jako odhodlaného člověka s buldočí povahou a přístupem, který není pro každého. Možná proto je to ovšem nejlepší člověk na rozjíždění byznysových projektů v Česku. Protože v začátcích to nejvíc bolí...

Tomáš se narodil v roce 1982 v Poličce a když mu byly tři roky, přestěhoval se s rodinou do Svitav. Dobře si pamatuje na sametovou revoluci. Bylo mu sedm let, když na náměstí seděl tátovi na ramenou, cinkal klíči a s ostatními křičel revoluční hesla. Pár týdnů poté vyjel spolu s rodiči vlakem (otec tehdy pracoval jako strojvedoucí) do Drážďan. Na trhu mu rodiče koupili kalkulačku s propiskou, a to pro prvňáčka z malého východočeského města bylo tehdy něco!

Počítání mu šlo, vynikal v matematických a chemických olympiádách. Naopak u sportu se trápil, kromě šachů. „Byl jsem docela talentované dítě, ale u ničeho jsem dlouho nevydržel. A když už, tak to bylo spíš intelektuální, nikoliv pohybové jako třeba fotbal,“ vzpomíná Čupr. Jenže i k fotbalu si cestu našel – místo střílení gólů ale vzal do úst píšťalku a jako mladý rozhodčí se z okresního přeboru rychle vypracoval do krajského. I když ho sportovní funkcionáři nominovali do programu pro talentované sudí, na trávnicích dlouho nevydržel. Stejně jako ve školním sboru. Zpěv sice nebyl zrovna Tomášovou parketou, ale sbor jezdil na soustředění, což bylo lepší než být ve škole.

Na sedmiletém gymnáziu Čupr nepatřil mezi premianty, ale mezi nejvýraznější postavy ve třídě stoprocentně. „Měli jsme opravdu skvělý kolektiv, hodně jsme spolu byli. A pili,“ vzpomíná. Při jedné pijatice vznikl nápad, že si vyzkouší podnikání. A Tomáš se do toho vrhnul naplno: začal vyrábět a prodávat spolužákům svačiny.

Tomáš, tehdy čtrnáctiletý kvintán, si u okna otevřel svůj improvizovaný stánek se stálou nabídkou. Bagety, jogurty, chleba s tatarkou, bonbony PEZ a také jedna specialita podniku: Rohlík s čokoládou.

Tomáš vydlabal do rohlíku díru, vycpal ji nalámanou čokoládou Zora, celé to „zapekl“ v mikrovlnce a s velkým úspěchem prodával. Spolužáci se mohli po těchto českých croissantech à la devadesátkové maloměsto, utlouct.

Kdyby někoho na svitavském gymnáziu tyhle lahůdky náhodou minuly, v tamním studentském časopisu, psaném na stroji, vyšla inzerce: „Firma T. Č.U.P.R. – ceny levné, ale pevné, nasytí a pobaví.“

Po prvním byznysovém dobrodružství a maturitě se Čupr vydal do Brna na univerzitu. Na Vysokém učení technickém ho ale moc neviděli. Místo studia mu totiž učaroval rychlý internet na kolejích a hraní počítačových her. Stal se členem týmu Neophyte, který jako první v českém e-sportu, dosáhl profesionálního statusu a jako sponzora získal společnost Intel, a za střílení nepřátel ve hře Counter-Strike bral víc peněz než jeho maminka coby úřednice na svitavském finančním úřadě.

„Začal jsem hrát, ovšem i zde se ukázalo, že nemám talent,“ usmívá se. Pouštět se do akcí, které zdánlivě vypadají jako *mission impossible*, prostě vždy byla jeho oblíbená metoda. Ve startupovém názvosloví se tomu říká *Fake it till you make it* (předstírej, dokud se ti to nepovede). „Na druhou stranu jsem měl docela dobré organizační schopnosti a ovládal jazyk na solidní úrovni, což tehdy nebyl úplně standard, takže jsem se tam vlastně dostal nikoliv na základě svých střeleckých výkonů, ale jako organizátor různých soubojů a turnajů.“

Podobně vypadala jeho programátorská kariéra. Během studia na vysoké škole občas někomu vyrobil web a chodil na pracovní pohovory do softwarových firem. Když už ho někde vzali a on u počítače zjistil, že neví, co má dělat, rozevřel si pod stolem manuál na programovací jazyk PHP. I když se mu podařilo nadřícené ošálit, stejně ho taková práce nebavila a hledal, co dál...

Bylo mu třiadvacet let a Česká republika se zrovna stala členem Evropské unie. Lidem hledajícím práci se tím otevřely zcela nové možnosti, zvláště těm, co se nebáli dobrodružství a trošky diskomfortu. Jeden z Čuprových kamarádů měl v anglickém Sheffieldu známé, a tak vznikl nápad utábořit se na prázdniny ve stanu u nich na zahradě. Nedaleko byla továrna na oříšky, kam se šli zeptat na práci a taky ji dostali. Jejich úkolem bylo balení solených mandlí a arašídů do krabic.

V průmyslovém srdci Anglie se jim rychle zalíbilo. Brali 4,15 libry na hodinu, což se vůbec nedalo srovnat s padesátikorunou, kterou by tehdy dostali na průměrné studentské brigádě v Česku. Po dvou třech měsících jim ale cizí zahrada začínala být malá (Komu by se pořád chtělo zvonit a prosit, jestli můžete jít dovnitř na záchod, že?) a také už jim v zeleném stanu byla poměrně zima. Čtyřčlenná partička brněnských studentů se

proto přemístila do nedalekého kempu, kde sice pořád žili ve stanu, ale aspoň na WC mohli bez omezení. I na tu vlezlou ostrovní zimu nakonec vyžráli: v oříškárně si řekli o noční směny, takže přes noc pracovali, dopoledne ve stanu spali a odpoledne si chodili užívat britské kultury.

S pintou piva a pytlíkem fish & chips v hospodě koukali na fotbal, nebo se na severním předměstí Sheffieldu potloukali po Meadowhall, což byl v té době největší obchodní dům v Evropě. Moc peněz na utrácení sice neměli, ale sem tam si samozřejmě něco koupili. Třeba mražené lasagne v Tesco za libru.

Dneska to možná nezní jako terno, ale pro Čupra a spol. to bylo fantastické období. „Dalo se fakt docela dobře žít stan nestan a mě to vlastně hrozně bavilo. Jenže pak přišla zima a někteří z nás museli jít předstírat, že začíná nový semestr ve škole,“ uzavírá Čupr první část ostrovního dějství. Ta druhá přišla za pár měsíců, protože si v Brně rychle ověřil, že studium opravdu není pro něho.

Ještě zbývalo vyřešit, kde sehnat peníze na letenku zpátky do Anglie. Byl zrovna leden, hrálo se tenisové Australian Open a Čupr zariskoval. Vsadil si na Rogera Federera, který nakonec celý turnaj opravdu vyhrál. Nasedat, letí se zpátky do Anglie.

V Sheffieldu ale nastal problém. Pán, co českým mladíkům původně práci zprostředkoval, několik týdnů nebral telefon. Když se mu konečně dovolali, tak jen suše oznámil, že byl na dovolené a oříškárna mezitím zkrachovala.

Co teď?

Najít jiné zaměstnání nebylo snadné. Ve městě byl nedostatek řidičů autobusů, a tak to Čupr zkusil u dopravního podniku. Řidičský průkaz měl a u pohovoru tvrdil, že je zvyklý řídit velká auta. Jednou přece odvezl kolegy z Neophytu v dodávce na turnaj do Milána. Jenže řídit autobus s volantem a řadící pákou na pravé straně je trochu těžší. „Byla to katastrofa,“ popisuje zkušební jízdu Čupr, „pořád jsem otevíral okýnko místo řazení a málem jsem naboural. Samozřejmě jsem tu práci nedostal, protože se hned ukázalo, že na řízení autobusu talent nemám.“

Nakonec se ale práce našla. V tiskárně dával svazky novin a časopisů do pytlů a pak ve fabrice Cadbury's, kterou i u nás známe zejména

díky jejich čokoládám, balil mentolky. Sbíral při tom cenné zkušenosti: „Zvlášť dnes je oceňuji ve světě retailu, protože ve výrobě vidíte, jak to funguje. Stojíte u stroje, nejdřív se z něj valí Tesco value mentolky, které stojí 50 centů. Pak je pauza, přehodí se papír, mentolky jsou stále stejné, ale už stojí třeba dvě libry... To pro mě byla velká lekce.“

Ačkoli z baliče povýšil na obsluhu stroje, pochopitelně se zanedlouho cítil intelektuálně nenaplněný. Dokonce uvažoval, že to v Anglii zabalí a vrátí se domů. Nakonec se mu podařilo dostat programátorskou práci a tentokrát to vzal za lepší konec. Ve firmě, která dělala fotografickou službu podobnou Flickru, poprvé nakoukl i do internetového byznysu.

Pak se pustil do podnikání na vlastní pěst – s jedním kolegou založili firmu na internetový marketing a v roce 2006 patřili na ostrovech mezi první, kdo poskytoval britským firmám reklamu na Facebooku. „Jenže jsme to neřídili úplně dobře,“ přiznává Čupr, a tak přešel do ne-dalekého Chesterfieldu pracovat pro svého největšího klienta. Tím byla brokerská společnost Evolution Funding, tehdy druhý největší zprostředkovatel půjček na automobily. Dostal tam vlastnický podíl a jako technický ředitel postavil platformu pro dealery aut. Převedl ji z doby faxové do doby internetové.

Bavíme se o roce 2006 a svět tehdy vypadal zcela jinak než dnes. „Když jste si přišel k dealerovi koupit auto, zeptal se vás, jestli budete platit hotově, nebo půjčkou. Pokud jste zvolil druhou možnost, vyplnil jste formulář a dealer začal faxem obepisovat banky a shánět, kdo vám půjčí, protože z toho měl samozřejmě provizi. Celé to trvalo dny, než jste se dobrali výsledku. My jsme to celé zdigitalizovali a z dnů se staly hodiny a pak minuty.“

Přestože se mu v práci dařilo a začal na ostrovech zapouštět kořeny, vnitřně cítil, že má Anglie už dost.

Částečně za to mohly dozvuky světové finanční krize. Na Výcho-doevropany už se najednou v průmyslovém srdci Anglie nedívali jako na vítanou levnou pracovní sílu, nýbrž jako na nevítanou konkurenci. Čupr viděl, jak se společenská nálada vůči cizincům změnila k horší-mu. Zároveň se i po šesti letech kvůli stále zřetelnému přízvuku cítil jako outsider. Táhl mu na třicet a začal přemýšlet nad založením ro-

diny. Ovšem představu, že by budoucí paní Čuprová měla britský pas, si nechtěl připustit.

„Jakkoli jsem fanoušek genderové rovnováhy v pracovním světě, pořád vyznávám konzervativní model rodiny,“ vysvětloval po letech svůj postoj. „Myslím, že když se oba rodiče snaží uživit rodinu, nebo dokonce v kariéře soupeří, nikdo se pak úplně nestará o děti, nebo ne tak dobře. Některé projevy emancipace v Anglii už pro mě byly nekomfortní.“

Návrat do vlasti vzal zlehka. Nejprve kývl na konzultační práce pro český Red Bull (jeho tehdejší vedoucí pocházel ze Sheffieldu) a občas sedl do letadla a vydal se na otočku do Prahy.



„Ještě jedno?“ naklonil se číšník nad stůl, aby z něho sebral prázdné sklenice od piva.

„Určitě. A dám si k tomu tatarák, díky.“

Když zakázka pro Red Bull končila, šli to Čupr a jeho kolegové zapít do jedné vinohradské hospody. Užívali si fajn večer a v Tomášově hlavě právě dozrálo rozhodnutí vrátit se domů natrvalo. Nastoupil do Vodafone jako specialista digitálního marketingu, ale po dvou měsících mu došlo, že mu nevyhovuje být zaměstnancem. Rozhodl se něco rozjet na vlastní triko, ale nebyl si jistý, jak začít.

V Česku mu chyběly kontakty, v Praze prakticky nikoho neznal, ale tím se nenechal odradit. Doufal, že se nějak „upodniká“ k úspěchu a rozhodl se zaměřit na internet a mobilní aplikace. V té době byli všichni uneseni z druhého modelu iPhone, který poprvé umožnil vyvíjet a stahovat aplikace z App Store. Zkraje roku 2010 sedl na Hlavním nádraží do rychlíku Bečva a vydal se do Vsetína na úvodní Barcamp – konferenci s workshopy, kde internetoví nadšenci z celé republiky probírali nové trendy v mobilních technologiích a designu. Patřila mezi ně i Romana Sudová a ve vlaku na Valašsko si shodou okolností sedla do stejného kupé jako Tomáš Čupr.

On se chystal na Barcampu přednášet o vývoji aplikací na operační systém iOS a ona shodou okolností na jedné takové už pár měsíců pracovala.

Dali se do řeči, a ještě cestou tam si pláclí na spolupráci. Klíčová schůzka proběhla o pár dnů později, přesně 27. února, v Café Louvre na Národní třídě. Byla sobota, venku téměř jarní počasí a z vývoje Romani-ny aplikace se řeč rychle stočila ke Grouponu, americkému slevovému portálu, který právě za mořem zažíval obrovský boom. A Tomáš dostal nápad něco takového rozjet i v Česku.

Název pro službu, která nabízí slevy na všechno možné – od wellness pobytů, přes sushi, masáže a kryolipolýzy, až po zlevněné kondomy – se mu v hlavě zrodil, když v Sheffieldu na Wostenholm Road míjel prádelnu, v angličtině *laundromat*. Tam se mu spojila slova „sleva“ a „automat“ a Slevomat byl na světě.

Ke dvojici Tomáš & Romana se přidal ještě softwarový vývojář Petr Bartoš, dohromady se složili na skromný základní kapitál 50 tisíc korun a rozjeli vlastní startup, což tehdy začínalo být velmi módní slovo. Role si rozdělili následovně: Bartoš programoval, Sudová obcházela dodavatele a Čupr řešil strategii i zdánlivé drobnosti, například podobu loga. Název Slevomat si prosadil, ačkoli se kolegům původně moc nezdál. „Zrazovali mě od toho, že to prý zní moc komunisticky, ale z dnešního pohledu to byla zlatá volba. Každopádně doména byla volná, a tak jsem ji prostě koupil.“

Přesně 44 dní po klíčové schůzce v Café Louvre se Slevomat spouštěl. Byla půlnoc z 12. na 13. dubna a první český slevový portál byl na světě. Moc nechybělo a tenhle prémiový přívlastek získal někdo jiný. Čupr, který byl tou dobou stále ještě jednou nohou v Anglii, zrovna seděl v bývalé práci v Chesterfieldu, se svými kolegy nervózně přes ICQ (pamatuje ještě někdo tento komunikační nástroj?) sledoval, jestli je nepředběhne server Vykupto. Legenda praví, že jejich programátor vyčerpáním usnul a službu spustil až ve tři hodiny ráno. Jak to bylo doopravdy, to už se asi nikdy nedozvíme. Slevomat byl prostě první, a to se posléze ukázalo jako velká marketingová výhoda.

Začátky nebyly jednoduché. První kupon, kterým byla sleva do MamaCoffee ve Vodičkově ulici, se aktivoval, až když si ho pořídilo 100 zákazníků. To bylo poměrně ambiciózní, a proto si jich 73 koupil sám Čupr, a to kávu tehdy nepil. *Fake it till you...* však to znáte.

Opravdovým průlomem byl o mnoho měsíců později víkendový pobyt v krumlovském hotelu Dvořák. Tahle nabídka byla první s obratem milion korun a ukázala, že právě cestování za zážitky se stane nejsilnější stránkou „slevomatího“ byznysu – místo na chatu Češi začali na víkend jezdit do wellness hotelů.

Ne že by při tom Čupr & spol. neprošlapali také několik slepých uliček. Začali prodávat všechno možné (módu, domácí doplňky...) a ztratili *focus*, jak se říká hezky česky. A jako vyslovený *fuck up*, tedy neúspěch ve startupovém slovníčku, se ukázal vlastní kamenný obchod, který Slevomat otevřel v pasáži nedaleko Václavského náměstí.

K zakládající trojici se ihned po startu přidal ještě Martin Korman, což byl jediný člověk z českého byznysu, kterého Čupr znal, jelikož zastupoval Intel v herním týmu Neophyte. Korman pomohl s finanční strategií a také rozmnožil startovní kapitál na 300 tisíc korun. O něco později se už s desítkami milionů přidali i opravdoví investoři z fondů Miton a Enern, kteří se stali věrnými Čuprovými následovníky a peníze následně vložili i do jeho dalších projektů.

S investorskými penězi v kapse Slevomat koupil výrazné podíly v českých konkurenčních firmách a rozjel se naplno. Celé odvětví prodělalo na počátku dekády velký rozmach. V jednu dobu u nás bylo přes 300 slevových portálů a stále jich na trhu zůstává několik desítek. Slevomat mezi nimi vždy vyčníval a své výsadní postavení si udržel dodnes. Za prvních deset let u něj Češi utratili skoro patnáct miliard korun. Minimálně jednou tam nakoupilo přes čtyři miliony zákazníků, což odpovídá téměř polovině republiky.

Není divu, že českého premianta si v jednu chvíli všiml i „otec“ oboru, americký Groupon. Jeho manažeři v rámci ambiciózní mezinárodní expanze několikrát přiletěli i do Prahy a na Čupra udělali velký dojem. Přece jenom to pro něj bylo první setkání s opravdovým světovým byznysem. Z námluv i z rozmáchlé expanze ale sešlo, když se náhle akcie Grouponu zřítily dolů.

Slevomat byl na opačné trajektorii. Už ve třetím roce se přehoupł do profitu a za pár let generoval zisk okolo 100 milionů korun ročně. Netrvalo dlouho a tohle pěkné číslo přilákalo z ciziny nového zájemce.

Slevomat nakonec v českých rukách vydržel až do roku 2017, kdy ho koupila britská společnost Secret Escapes za více než 1,5 miliardy korun. Pavel Mucha, jeden z jeho tuzemských investorů, to okomentoval suše slovy: „Slevomat prospěl s vyznamenáním.“



Tomáš Čupr vždy věděl, jak vzbudit pozornost. Má čich na chytré marketingové tahy (ve Slevomatu třeba zavedl „zaměstnání snů“ – živého testovače slev, který dostal plat 30 tisíc korun a každý měsíc poukázky za 50 tisíc na otestování), je vstřícný směrem k novinářům a na svůj názor se nebojí říct ani na sociálních sítích.

Poprvé jsem se s ním potkal ke konci roku 2011. Byl to on, kdo vybral luxusní restauraci Sahara na Vinohradech, nedaleko které bydlel, a po několika odkladech a SMS bez odpovědi zvolil neděli jako termín setkání. Velmi nezvyklý den na pracovní schůzku a také neobvyklé místo od startupisty, který se sotva odlepil od země.

Asi to mělo udělat dojem, že je velmi zaneprázdněný. Možná i byl. V prvních letech každého ze svých projektů musel „obsáhnout“ celou firmu – od strategických rozhodnutí po šroubování první židle v kanceláři. Rychlé ponory do mikromanagementu se ho držely dlouho, i v době, kdy už se obrat točil v miliardách. Třeba když v Rohlíku došly okurky, sedl do auta a jel je koupit do Makra. Nebo ve Slevomatu, kde v již zmíněné nešťastné prodejně u Václavského náměstí fotil na mobil špatně srovnané krabice v rohu obchodu a hned je posílal manažerce.

To ale neznamená, že neumí delegovat práci. Ještě před návratem do Česka si přečetl knížku Čtyřhodinový pracovní týden od amerického spisovatele Tima Ferrisse, která popisuje, jak nemarnit čas v kanceláři a že peníze mají hodnotu jen tehdy, máte-li čas si je užít. Ještě v Anglii tak outsourcoval velkou část svého programátorského úkolu do Indie, zatímco on sám pracoval a užíval si s kamarády v Praze.

Jelikož vysokou školu nikdy neabsolvoval, jeho byznysovou učebnicí bylo samotné podnikání. A také vlastní přešlapy. Původně nic nena-

svědčovalo tomu, že by mohl být jakkoliv úspěšný. On sám se popisuje jako složité dítě, které vždy mělo silný názor a špatně vycházelo s autoritami. „Byl jsem prostě lempl,“ přiznává a zpětně se vůbec nediví svým rodičům, že jeho dospívání viděli jako sérii menších či větších průšvihů.

Tady jsou dva příklady za všechny.

První: Když se Tomáš stěhoval z privátu v Brně, kde předstíral studium na vysoké škole, nezrušil smlouvu u poskytovatele internetu a účet narostl do astronomické výše. Rodiče neměli radost.

Druhý: Česká spořitelna tehdy nabízela vysokoškolákům kontokorent ve výši deset tisíc korun. Tomášovi se ve dvaceti letech zdálo, že to jsou peníze na stole a je škoda je tam nechat ležet. Koupil si za osm tisíc vypalovačku, tehdy ještě dvourychlostní, což znamenalo, že se jedno cédéčko vypalovalo skoro hodinu. Přitom ale nešel hrát Counter-Strike, to počítač neutáhl. Podnikatelský záměr, který počítal s tím, že se vypalovačka zaplatí z prodeje pirátských cédéček, ztroskotal. Když se po čtrnácti dnech vrátil Tomáš z Brna domů, slyšel od otce nepříjemnou otázku.

„Kolik ti z toho kontokorentu zbylo?“

„Šest set korun.“

„Říkal jsem ti, ať na ty peníze nesaháš a máš je jako rezervu!“

Není divu, že tatínek – tou dobou už vážený šéf městské policie ve Svitavách – neměl pro synovu podnikatelskou kariéru zpočátku úplně pochopení. Ještě v roce 2012, kdy už Slevomat počítal tržby ve stovkách milionů korun, na syna při nedělním obědě naléhal: „Přestaň už si hrát na tom internetu a pojď k nám do sboru. Tam máš jisté zaměstnání a rentu!“

Podnikatelské vlohy tedy z rodiny nebylo kde čerpat, tedy pokud nepočítáme dědu z matčiny strany, jenž měl na Vysočině kovárnu. Náturou se ovšem Tomáš na byznys hodí výborně. Je ambiciózní. Má buldočí povahu. Hýří nápady. Je neposedný a pořád musí za něčím běžet. A nebojí se dělat změny, i když to může být nepříjemné.

Jednou třeba do svého manažerského týmu v Rohlíku přinesl knížku *Good to Great* s tím, že tohle si určitě musí všichni přečíst. Několik týdnů tam pak ležela a nikdo na ni nesáhl. Nebyl to samozřejmě jediný důvod, ale

do roka už v Rohlíku žádný z manažerů nepracoval. „Tým, který není schopen rychle vstřebávat informace a není ochotný se učit, je firmě k ničemu.“

Tento přístup do určité míry kopíruje manažerský styl velikánů Silicon Valley. Však také Čupr neskrývá svůj obdiv k Elonu Muskovi, vizionáři z Tesla Motors či SpaceX, či Stevu Jobsovi. Biografie úspěšných byznysmenů má načtené a kniha *iCon* o zakladateli společnosti Apple pro něj měla speciální význam. „Když jsem ji četl, uvědomil jsem si, že to jde, a že můžu být úspěšný i já. Nechci se s ním srovnávat, to rozhodně ne, ale když se podíváte na můj byznys, inspirace Jobsem je tam zjevná.“ Možná proto Čupr nejraději chodí v černém tričku a džínách.

Rád také zkouší nové postupy a technologie. Když ho v roce 2014 na skútru smetla dodávka kurýrní služby a nabral dvanáct kilogramů během doby strávené v posteli, rozhodl se vyzkoušet ketogenní dietu, v níž místo na cukrech jedete na tukách. Za měsíc a půl byla kila zase dole.

Jasně že se po skončení diety dostavil jojo efekt, ale Tomášovi jde především o testování a ladění. Proto zkoušel i paleo dietu (po vzoru našich prapředků se soustředíte na vysoký příjem masa a oříšků) a má spoustu dalších lifehacků. Například vyladěný spánkový režim: jen čtyři hodiny přes noc, ovšem doplněné jedním dvěma dvacetiminutovými šlofiky přes den. Normálně v kanceláři na gauči.

Samozřejmě fandí moderním technologiím: řídí elektromobil Tesla Model S (respektive nechává řídit autopilota, kde to jen jde), platí chytrými hodinkami Apple Watch, svůj golfový švih vylepšuje přes radar/kameru TrackMan Dual, správné držení těla mu zajišťuje pomůcka proti hrbení (gadget Upright Go vypadá jako bílý oblék a nalepuje se pod tričko na páteř) a medituje s čelenkou Muse2, která snímá mozkovou aktivitu a pomocí zvukových vln pomáhá dosáhnout optimálního stavu. Mozek mu jede celý den na plný výkon, tak se ho snaží aspoň na chvíli přibrzdit.

Nebo aspoň správně naladit. K tomu slouží léty prověřený playlist na Spotify. Čestné místo v něm zaujímá stará dobrá Anglie. Coldplay, Gerry & The Pacemakers, White Lies, Mika, Oasis – to je první pětka v Tomášově přehledu za rok 2020. Když ale dojde na opravdu speciální chvíli, která si zaslouží hudebně doprovodit, sáhne po klasice. Před

důležitými schůzkami si pouští znělku fotbalové Ligy mistrů a jako tečku za silnými momenty, když se něco povede, vyhledá „We are the Champions“ nebo „You never know“. „To jsou písničky, které si pustím, uронím slzu a jedeme dál,“ říká.

Že byste to do Tomáše Čupra neřekli? Citlivá stránka jeho osobnosti zůstává za zavřenými dveřmi, navenek je to velmi tvrdý manažer, kvůli kterému naopak občas roní slzy jiní. „Viděl jsem ho rozplakat chlapy v IT oddělení, což se normálně manažerům nepovede,“ popisuje Marek Sacha, spoluzakladatel a první ředitel na startu Rohlíku.

Lidé, kteří s Čuprem spolupracovali, se shodují na tom, že jeho manažerský úspěch spočívá v jednoduchém triku: nastaví ambiciózní cíle a pak jde extrémně důsledně po tom, aby je každý splnil. Nezajímá ho počet odpracovaných hodin, ale jen výsledek. Je velmi upřímný a asertivní, říká věci tak, jak je vidí. Ne každému se to líbí, zvlášť v kombinaci s tím, že „nemá největší empatii na světě“, jak poznamenal jeden z jeho bývalých podřízených.

V začátcích každého ze tří projektů byl zvyklý práci svých kolegů kontrolovat brzy ráno, pozdě večer nebo o víkendu. Za tvrdou práci, loajalitu nebo dosažený výsledek zpravidla nechválil, to považoval za samozřejmost.

Možná to zní jako despotický styl řízení, ale novorozenecká fáze každého startupu je kritickým obdobím a vyžaduje jiný přístup, než jaký vyčtete ze *soft skills* příruček pro manažery. Tahle intenzivní a invazivní péče je prostě potřeba.

Nesmí se to ale přehánět, což Čupr především v prvních letech Slevomatu dělal. Dodnes mu to občas připomene Facebook vzpomínkou, jaký příspěvek dal na sociální síť před deseti lety: „Tom is not happy. V kanceláři bude čoro moro.“

Ještě mu nebylo třicet let a jak sám říká, byl nevyzrálý a své podřízené „drtil a ždímal“. Druhá strana to vnímala podobně. Když měla Romana Sudová zrekapitulovat své roky ve Slevomatu, zmohla se jen na jedno diplomatické slovo: „Hukot.“

Dnes už Čupr ví, že měl svůj první startup pojmu manažersky jinak. Přepínal strunu a ztrácel schopnost ovládat se. „Postupem let se

snažím docílit výkonu a výsledku tak, aby z toho lidé kolem mě nebyli dramaticky ve stresu. Tomu se ovšem někdy – zejména když firma bojuje o přežití – nevyhnete.“

Dříve do podnikání dával příliš mnoho emocí. A jednou dobou i příliš mnoho alkoholu. Začínal na víně, pokračoval tvrdým. V nejtemnějších dnech vypil lahev rumu za večer, jen tak donutil zjitřenou mysl ke spánku. Problém byl, že tělo si i na tu lahev zvyklo. Čupr se na tohle téma jednou rozpovídal na pódiu akce FuckUp Nights, kde známé osobnosti otevřeně mluví o svých nezdarech. „Alkohol není řešení, ale docela pomáhá,“ žertoval a k dobru přidal historku o tom, jak párkrát ráno přítelkyni (nyní manželce) řekl, že jede do práce, šel do auta, tam si položil sedačku, hodil přes sebe deku a dospal alkoholový večer. Někdy dokonce i o víkendu, kdy okolo zaparkovaného auta chodily davy lidí do trojské ZOO a s udivenými výrazy si přes zamlžená okýnka prohlížely spícího mladíka... Nebo se po probdělé noci probudil ve tři odpoledne a na mobilu měl 67 zmeškaných hovorů a šest ještě zmeškanějších schůzek.

Dneska už má problém s démonem alkoholu vyřešený, takže nejzajímavější informace ohledně jeho pití už je čistě nealkoholického rázu: nepije obyčejnou vodu, musí být zásadně perlivá. „Bez bublinek bych asi umřel na dehydrataci.“



Pod tlakem společníků Čupr ze Slevomatu odešel. Byl konec léta 2012, o víkendu se vyspal a v pondělí založil DámeJídlo. Kromě důvěry investorů – již zmiňovaných Mitonu a Enernu – do vínku dostal i akvizici služby Pizzatime, která po Praze rozvážela, ano, pizzu.

Původně se DámeJídlo mělo jmenovat PlnéBříško.cz, ale tuhle doménu měl obsazenou e-shop s krmením pro psy. Čupr se dlouho s názvem trápil, až mu jeho blízký kamarád Jakub Lohniský poradil: „My v kancelářích před obědem říkáme: Dáme jídlo?“ Tahle doména byla volná...

Vedle pizzy se začalo rozvážet všechno možné, od sushi po burgery, a služba rychle rostla. V médiích ji v létě 2013 proslavila kauza „Socky

z VŠE“. Čupr těmito slovy totiž na Facebooku počastoval vysokoškoláky, kteří využili nebo spíš zneužili akci sto korun zdarma na první objednávku a pořád objednávali poprvé... Server DámeJídlo nijak neověřoval unikátnost registrace a funkčnost uvedeného telefonního čísla, takže se pár koumáků několikrát najedlo zadarmo. Čupr se cítil okradený a ostře reagoval, což u něj v té době nebylo nic neobvyklého. „Byl jsem mladej. Ale krást se nemá!“

Když se zvířený prach usadil, viděl mnohem větší problém než pár desítek vykutálených studentů. Normální platící zákazník měl hlad a objednal si jídlo. Jenže ho pochopitelně chtěl co nejdřív, a ne za dvě hodiny. Jenže dobu doručení nedokázal server zaručit, neboť restaurace rozvážely jídlo samy. Takže když se jim nakupilo přes oběd více objednávek najednou, mohlo se stát, že na vás došla řada opravdu až za dvě nebo tři hodiny. Pizza, nad jejímž obrázkem na webu se vám sbíhaly sliny, vám přijela nejen pozdě, ale hlavně úplně studená.

Přesně tohle Čupra, pedanta na zákaznickou zkušenost, vnitřně dráskovalo. Poslední míli, jak se finále cesty zboží k zákazníkovi v byznysovém názvosloví říká, neměl pod kontrolou. Intuice mu velela, že ji musí vybudovat sám. Mít vlastní auta, která jídlo v restauraci vyzvednou a včas ho dovezou klientovi na stůl.

U svých společníků s tímhle nápadem narazil. Říkali mu: Proč bychom si mazali ruce od oleje, když tady máme takovou hezkou platformu restaurace-zákazník, my jsme jenom ten software mezi nimi. Měli pravdu, ale Čupr si stejně prosadil svou. Bez přehánění šlo o vizionářské rozhodnutí, protože se psal rok 2012 a vlastní rozvoz tehdy nikdo v Evropě neměl. To, co vám dnes díky DámeJídlo, Woltu, Uber Eats nebo Boltu přijde jako úplná samozřejmost, vzniklo jako znouzectnost, která na celém kontinentu neměla obdoby.

Není divu, že to netrvalo dlouho a služba přilákala zájemce. Zkraje roku 2015, kdy už firma rozvážela 100 tisíc objednávek měsíčně, přišla německá skupina Delivery Hero a za zhruba 300 milionů korun DámeJídlo koupila. Čupr v době exitu držel pětinový podíl a přišel si tak na první opravdu velké peníze v životě, ačkoli si dnes mne bradu, jestli odchod neuspěchal. Přece jenom měl výjimečné logistické řešení a kdyby

vybral od investorů deset dvacet milionů eur, mohl know how zkusit využít i za hranicemi.

Každopádně se za vydělané peníze tehdy po zásluze odměnil – koupil si Aston Martin DB9, černý elektrický sedan Tesla a také hodinky IWC, čímž si založil tradici. Za každý prodej firmy nebo úspěšný obchod si pořídí něco pěkného na zápěstí. Mimochodem, není to jeho jediná sběratelská vášeň. Ještě také sbírá... tomu nebudete věřit... kabely. Doma je má úhledně poskládané v několika krabičkách a jakýkoliv spotřebič do domácnosti přijede, má ho vždy s čím propojit.

Ve chvíli, kdy němečtí manažeři přebírali klíče od centrály DámeJídlo, byl už Čupr z výkonného vedení firmy pryč. Měl totiž rozpracovaný další projekt: Rohlík.cz.

Když si totiž uvědomil, že zvládl onu poslední míli jako nikdo jiný v Evropě, mohl by takovou dovednost využít i na něco jiného než jen sushi a pizzy. V únoru 2014 představil ideu online supermarketu, načež vzal pár nejbližších z DámeJídlo a začal budovat službu na rozvoz potravin.

Maloobchodní retail je královská disciplína, v níž jen Češi utratí ročně asi 500 miliard korun. Přesun do digitálního světa se jí ale dlouho vyhýbal. Přece jenom dovést správně a včas zákazníkovi čerstvé pečivo a zmrzlinu je trochu těžší úkol než přepravit ledničku či granule pro psa. Největší obchodní řetězce jako Billa, Lidl či Kaufland se do online prodeje pouštěly jen velmi liknavě (tento přístup jim vydržel dodnes). Proto se na trhu jasně rýsovala šance pro dravé startupy. Jenže skloubit technologický um s logistickou zdatností, správnou cenotvorbou a šikovným marketingem je kumšt vyhrazený jen pro ty nejlepší a nejodvážnější.



Čupr se po manažerském odchodu z DámeJídlo na podnikatelský důchod necítil. Bylo mu teprve třicet dva, byl plný elánu a v hlavě si dával dohromady, na kterou oblast se zaměří. Ve finále viděl tři kandidáty:

