

HEURÉKA!

The book cover features a stylized illustration. In the foreground, a man with a beard, wearing an orange t-shirt with a geometric pattern, is shown from the back, looking thoughtfully towards the right. The background is a vibrant, surreal landscape with tall, orange, textured pillars of varying heights. A jagged orange line graph with an upward trend is superimposed over the scene. A large, dark blue, textured fabric or banner is draped across the right side of the image. Several small, stylized human figures are scattered throughout the scene, some standing on the pillars and others on the ground. The overall color palette is dominated by orange, blue, and white, with a bright, glowing light source in the upper right.

Jak ze startupu
vybudovat scaleup

Jan Melvil
publishing

Tomáš
Braverman
CEO Slevomatu,
ex-CEO Heureka

Tomáš Braverman

HEURÉKA!

Jak ze startupu vybudovat scaleup

Copyright © Tomáš Braverman, 2025

V edici Žádná velká věda vydalo nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2025. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součástí kritických článků a recenzí.

Odpovědná redakce Martina Rybičková

Jazyková redakce Vladimíra Škorpíková

Šéfredaktor Marek Vlha

Redakční spolupráce Tomáš Baránek, Marek Dobrý

Grafická úprava a sazba David Dvořák

Obálka © Luke Tomski (Lukáš Tomek)

Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Tisk a vazba PBTisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2025

Všechny naše knihy najdete na

www.melvil.cz



Naše knihy jako firemní benefity: firmy@melvil.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/chyby

Recenze a pochvaly: www.melvil.cz/kniha-heureka, libisemi@melvil.cz

Knihy vychází také elektronicky a jako audiokniha.

Vyzkoušejte aplikaci Melvil:

- e-knihy i audio na jednom místě
- vlastní poznámky
- plynulé přepínání mezi čtením a poslechem

ISBN 978-80-7555-285-3

Předmluva	9
Moje začátky v úřadu vlády	13
Kasa.cz	15
Pět rad, díky kterým se vyhnete návštěvě policie	18
Růst v Kase	20
Poznávání Heureka	23
SEO & LLMO	27
Začátky v Heurece	30
Heureka jako součást korporátu	33
Najímání a propouštění lidí	38
Hromadné propouštění	41
Pod novými investory	44
Spolupráce s investory	49
Alza spouští Bezheureka.cz	52
Krizová komunikace	55
Z lokálního startupu evropským hráčem	57
Role CEO v různých velkých firmách	60

Jak jsme nakupovali know-how	63
M & A	69
Vítej, Heureka Group	74
„Bál jsem se, že to řekneš.“	81
Jak jsme hledali, kým chceme být	89
Tvorba strategie	98
Sjednáváme na všech frontách, včetně vizuálů	103
Bolestivý, ale úspěšný: Přechod Heureky na OKR	108
Stanovování cílů	120
Nové zdroje příjmu: Heureka přestává být pouze	
srovnávačem cen	124
Datově řízená firma	140
Heureka Group na prodej	142
Prodejní proces	151
Chceme být nejlepším zaměstnavatelem	154
Tvorba a fungování týmů	155
Rozvoj a vzdělávání	163
Odměňování	168
Povyšování	171
Osobní cíle	174
Firemní bonusy	176
Kultura zpětné vazby	178
HR byznys partnerství	182
Jak budovat zaměstnanecký branding	183

Firemní kultura v rychle rostoucí firmě	186
Jak vytvářet firemní kulturu	202
Krise 2022 a následný saving mode	204
Finanční řízení	209
Labyrint lidských potřeb aneb Jak se hledá unikátní propozice	212
Jak vytvořit zákaznickou propozici	219
Ohlédnutí: Mít páteř, i když bolavou. A dělat věci s radostí	221
O autorovi: Mé kořeny aneb Rodina je základ	231
Dodatek I: Světová e-commerce	234
Dodatek II: Česká e-commerce	247
Poděkování	254
Řekli o knize	255

Volně šiřitelná ukázka z knihy HEURÉKA! – Jak ze startupu vybudovat scaleup

HEUREKA JAKO SOUČÁST KORPORÁTU

Relativně brzy po mém nástupu do Heureky jsem dostal od svého šéfa nepříliš atraktivní zadání:

„Vyber dvacet procent lidí z tvého týmu a napiš je tady do tabulky. Rozloučíme se s nimi.“

„Proč? Vždyť rychle rosteme, máme naopak problém s podzáměstnaností!“ namítl jsem se překvapeně.

„Chce to korporát. Všechny firmy v portfoliu musejí propouštět. Pošli mi ten seznam do konce týdne,“ odpověděl nekompromisně a mně proběhlo hlavou několik nepublikovatelných slov.

Zadání jsem splnil.

Právě v době, kdy jsem přišel do Heureky, prodával její tehdejší majitel, Miton, zbytek svého podílu polskému Allegru, které zase vlastnila jihoafrická investiční společnost Naspers. Allegro tenkrát provozovalo v České republice více online projektů: kromě Heureky i tržiště Aukro, platební systém PayU a e-shopovou platformu Netdirect.

Už tehdy bylo Allegro zdaleka nejsilnějším hráčem na polském e-commerce trhu. Vzniklo jako kopie amerického eBay, aukčního portálu určeného zejména k prodeji použitého zboží mezi lidmi. Jak eBay.com, tak Allegro.pl vycítily potenciál v přerodu C2C*

* Customer to Customer

modelu do B2C*, aby začaly prodávat nové zboží. Allegru se tato transformace povedla velmi dobře a brzy v Polsku dominovalo i na tomto trhu.

Do České republiky expandovalo Allegro kopií svého webu se stejným byznysovým modelem pod značkou Aukro. To se tedy zprvu podobně jako Allegro zaměřovalo primárně na aukce mezi lidmi. Později chtělo svůj byznys pod taktovkou polských vlastníků otočit k B2C e-commerce. Jenže v Čechách mělo Aukro mnohem slabší pozici než v Polsku, na trhu tady působila Alza, Mall a další. Není proto divu, že se Aukru tato transformace vůbec nepovedla. O mnoho let později zkusilo Aukro v ČR uspět jiným způsobem, ale k tomu se dostaneme později.

Allegro Group CZ, které organizačně sdružovalo všechny čtyři zmíněné online služby (Heureka, Aukro, Netdirect a PayU), tehdy neřídil nikdo jiný než Jakub Havrlant. Ten později založil investiční skupinu Rockaway a společně s PPF a EPH Heureka o několik let později koupil. Vzpomínám, jak jsem tehdy Jakuba poprvé potkal. Ve volných kalhotách a tričku rozhodně nepůsobil jako korporátní manažer – a také ve vedení Allegro Group CZ nevydržel dlouho. Nebylo to nic pro něj. Je rozený podnikatel a dealmaker, nikoli exekutivní manažer.

Polské vedení Allegra, potažmo jihoafrické Naspers, se z mého pohledu rozhodně nedá popsat jako ideální a dva roky pod jeho křídly nám daly zabrat. V rámci jejich portfolia jsme byli poměrně bezvýznamní. Přehazovali si nás jako horký brambor a my nedokázali prosadit téměř nic.

Také jsem bojoval s tím, že jsme nemohli rozvíjet některé interní oblasti, konkrétně celé HR, PR, správu IT služeb, finance a office management. Allegro je považovalo za takzvané centrální oblasti, které nám poskytovalo jako službu, tudíž nespadaly do mé kompetence. V některých případech může takové nastavení fungovat velmi

* Business to Customer

dobře, ostatně Heureka Group to tak má v současné době zavedeno: napříč všemi zeměmi jsou tato oddělení centralizovaná v Praze. Ovšem dává to smysl pouze v případech, kdy se dceřiné společnosti podobají a mají stejné byznysové směřování. To ale pro tehdejší Allegro Group CZ neplatilo.

Naopak se jejich firmy hodně lišily, měly úplně jiný byznys model i kulturu. Netdirect z Ostravy budoval e-shopovou platformu, Aukro ze Zlína vyvíjelo aukční portál, pražské PayU provozovalo platební bránu a tehdy jablonecká Heureka vytvářela srovnávač cen. Každá firma vznikla jinak a jinde. Proto nebylo dobré mít společné HR, PR a finance. Tyto oblasti musí být samotnému byznysu co nejlíže, jinak mu nemají šanci pomoci.

Mimochodem Naspers, tehdejší vlastník Allegra, je velmi zajímavá jihoafrická investiční společnost, která vznikla již v roce 1915 v Kapském Městě. V roce 1994 vstoupila na johannesburskou a londýnskou burzu a dnes má několik divizí, z nichž původní a doposud stále nejsilnější je mediální. Postupem času se Naspers čím dál více orientovalo na technologické společnosti. V prvním desetiletí jednadvacátého století se soustředilo na Evropu, zejména region střední a východní Evropy, kde tyto firmy mohutně nakupovalo. Kromě polského Allegra šlo třeba i o inzertního hráče OLX a mnoho dalších.

Poté se však Naspers začalo z Evropy stahovat a zaměřilo se spíše na Asii včetně Ruska. Stalo se tak největším akcionářem čínského hegemonu Tencent nebo ruského Mail.ru Group. Z dnešního pohledu byla tato strategie rozporuplná a špatná, tehdy ale smysl celkem dávala. Čína i Rusko byly na výrazném vzestupu a zdálo se, že je čeká velmi zajímavá budoucnost.

A právě kvůli této strategické změně kurzu se Heureka stala pro Naspers koulí u nohy. Investor zcela evidentně jejímu byznys modelu nevěřil. Nedokázal jsem tehdy přesvědčit ani jihoafrické, ani polské vedení, že má Heureka budoucnost a investovat do ní se vyplatí. Naspers rozhodovalo o svých aktivech bez detailnější znalosti jednotlivých trhů či stavu firem a zřídka kdy považovali CEO těchto

firem za partnery pro diskusi. Své investice posuzovali spíše s využitím globálních studií konzultantských společností typu McKinsey. Ty nebyly k byznys modelu srovnávačů cen příliš optimističtí, zejména vzhledem ke krokům Googlu a jeho vytlačování srovnávačů zneužíváním své dominantní pozice.

Zajímavou zkušenost z tohoto období představoval projekt Raindrop, jehož se týkal můj úkol ze začátku této kapitoly. Pod honosným názvem se ukrývalo hromadné propouštění. Ze dne na den jsem musel vybrat dvacet procent svých kolegů. Tehdy jsme výrazně rostli, dosahovali jsme velkých zisků a trápil nás značný podstav. Propouštění tak nebylo jen obtížné, ale hlavně nesmyslné. Aby se vlk nažral a koza zůstala celá, převedli jsme oněch dvacet procent lidí na externí spolupráci. Tito kolegové si vytvořili účelové firmy a své služby nám pak fakturovali. Externí spolupráce Naspers bez problémů schvalovalo, byť vycházely o dost draž než původní zaměstnanci. Mimochodem, podobné akce v korporacích často nesou zvláštní názvy, jako třeba propouštěcí projekt v Nokii, kdy se první vlna jmenovala Espresso a druhá Ristretto. Ani z Ristretta nic nezbylo.

Skutečným důvodem k hromadnému propouštění byla velmi pravděpodobně přezaměstnanost v Allegru. A protože Naspers neumělo přistupovat ke svým společnostem individuálně, muselo se vyhazovat všude bez ohledu na stavy jednotlivých firem. Pozice na trhu, růst, kondice – tohle všechno bylo pod jeho rozlišovací schopnosti.

Za vůbec nejsmutnější aspekt celé záležitosti považuji komunikaci vedení. Důvodem pro propouštění, kterým ho manažeři Naspers odůvodňovali, byl „fokus na mobily“. Nedává vám to smysl? Ani mně ne. Nejspíš si dokážete představit, jaké pocity mnou tehdy cloumaly. Transparentnost v komunikaci je podle mě extrémně důležitá. Člověk dokáže přijmout leccos, ale musí buď znát pravdu, nebo alespoň slyšet uvěřitelné vysvětlení. V některých případech samozřejmě dává hromadné propouštění smysl. Provede-li se dobře a férově se komunikuje, může být pro firmu přínosné.

Přestože jsme tehdy rostli, kvůli minimální podpoře ze strany majitelů jsme Heureka nerozvíjeli optimálně. Tento dvouletý marasmus trávající od roku 2013 do 2015 naštěstí vyústil v prodej Heureky a v říjnu 2015 ji převzala trojice českých investičních skupin: Rockaway Jakuba Havranta, PPF Petra Kellnera a EPH Daniela Křetínského.

A tak jsem se s Jakubem Havrantom jakožto svým nadřízeným setkal podruhé. Jakub stále nosil volné kalhoty a tričko a pro sprosté slovo nešel daleko. Tentokrát ale naše setkání proběhlo za zcela jiných okolností – Jakub už nevystupoval v roli manažera polského korporátu, ale stal se spoluvlastníkem Heureky. Tato role mu padla podstatně lépe. Spolupráce s ním mě bavila, jeho inteligence a dravost působila jako voda na náš mlýn. Ačkoli byl vůči mně po všech stránkách náročný, diskuse s ním byla vždy přínosná.

Allegro nás prodalo v rámci balíku s Mall a hodnota celého obchodu se pohybovala okolo 200 milionů eur, tedy asi 5,5 miliardy korun. Na kolik by vyšla čistě jen Heureka, se tedy těžko posuzuje. Ovšem už zanedlouho se mělo ukázat, že tato valuace rozhodně nebyla odpovídající ani pro samotnou Heureka. Brzy totiž závazná nabídka jednoho britského investora ohodnotila samotnou Heureka (bez Mallu) na o poznání vyšší částku (podrobněji se tomu věnuji v kapitole Heureka Group na prodej). Nejen na tomto případě se tak ukazuje, že jestli má Naspers v něčem rezervy, pak v exitech svých firem.

Najímání a propouštění lidí

Mít ten nejlepší možný tým je sen každého CEO. Taková ideální situace však nikdy nenastane, protože tým může být vždy ještě lepší. Jeho sestavování je tak nekončící proces, nikoli cíl. Záleží samozřejmě i na finančních možnostech nebo na fázi růstu, v níž se firma nachází. Každá fáze potřebuje jiný profil spolupracovníků. Tvorba co nejlepšího týmu se v žádném případě neobejde bez perfektních procesů na najímání a propouštění lidí. Často se říká „hire fast, fire faster“, což stoprocentně platí.

Najímání lidí:

- ➔ Najímání kolegů není službou dodávanou HR. Jde primárně o odpovědnost manažera, který hledá posily do svého týmu. HR může provést screening, napsat a zveřejnit inzeráty nebo vytvořit long-list, ovšem oslovování i pohovory už náleží manažerovi.
- ➔ U kandidátů zkoumejte dvě základní složky: culture fit a znalosti i dovednosti.
- ➔ Pro zjištění znalostí a dovedností zadejte jasné úkoly. V rámci přípravy na tyto úkoly nabídněte kandidátům možnost konzultace s vámi nebo vašimi kolegy. Pokud ji nevyužijí, není to dobrý signál. Úkoly si nechte odprezentovat osobně.
- ➔ Na pohovoru se kandidáta zeptejte, co ví o vaší firmě. Jestliže nic, můžete rovnou skončit. Když se nepřipraví na pohovor, dopadne to stejně i u meetingu s klientem nebo s jinou schůzkou.
- ➔ Zapojte do procesu najímání celý tým, se kterým bude nový kolega či kolegyně pracovat. Do posledního kola se třemi

nejlepšími kandidáty tedy přivzvěte celý tým. Jednotlivé členy pak nechte vyplnit dotazník, kde kandidáty zhodnotí. Ať se zaměří jak na jejich znalosti, tak na to, jak do týmu zapadnou. Neptejte se však na pořadí. Finální rozhodnutí musíte učinit vy. Kdybyste se ptali na konkrétní pořadí, mohli byste třeba chtít přijmout toho, kdo u kolegů prohrál, což se pak špatně vysvětluje.

- ➔ Pokud nejste o kandidátovi plně přesvědčeni, nepřijímejte ho. Lepší a ve finále i levnější je výběrové řízení zopakovat.
- ➔ Vždy zavolejte bývalým nadřízeným kandidátů z posledního kola a zeptejte se na reference. Ozvěte se i těm, které kandidáti aktivně jako reference neposkytli.
- ➔ Budujte zaměstnanecký branding. Aktivně komunikujte svou kulturu se zapojením všech zaměstnanců. I tohle je součást jejich práce.

Jak na správný onboarding nových kolegů:

- ➔ Onboarding, neboli první týdny nováčků ve firmě, mají zásadní význam pro vás i nové kolegy.
- ➔ Nováčky představte všem, ideálně na krátkém all-hands (setkání se všemi zaměstnanci), ale i v interním online komunikačním kanálu (u nás se osvědčil kanál nazvaný #people ve Slacku*).
- ➔ Vytvořte jasně definovaný proces. HR seznámí nováčky s celou firmou a jejím fungováním, a poté následuje série meetingů s klíčovými členy managementu. Ti představí svá oddělení, jejich fungování, cíle a členy.
- ➔ Zajistěte, aby byl tým v době onboardingu nováčkům k dispozici, ideálně osobně.

* Online komunikační nástroj

- ➔ Někdy pomůže určit každému nováčkovi jasného „buddyho“ – kolegu, na kterého se může kdykoli obrátit.
- ➔ Nové kolegy ihned zapojte do reálné práce, nevymýšlejte pro ně projekty, které je mají připravit na budoucí práci. Je to ztráta jejich času a vašich peněz.

Co jsem se naučil o propouštění:

- ➔ Propouštějte aktivně. Věřte svým pocitům – když vnímáte, že spolupráce nefunguje, pak opravdu nefunguje. Tlačte také na všechny členy exekutivního týmu, aby aktivně propouštěli slabé členy.
- ➔ Sledujte metriku fluktuace. Neměla být ani vysoká, ale ani příliš nízká. Ideální se většinou pohybuje mezi pěti až deseti procenty ročně. Polovina z toho by měla být aktivní, tedy výpovědi, nikoli odchody.
- ➔ Svou nespokojenost si dopředu se slabými zaměstnanci otevřeně vyjasňujte a dejte jim možnost zlepšení. Každý si zaslouží šanci, ale nesmí jich být moc. Jedna, maximálně dvě postačí.
- ➔ Propouštějte rychle. Nenechávejte si ve firmě propuštěné lidi, záhy se stávají toxickými. Předání výpovědi musí proběhnout rychle a efektivně. Ve finále je to lepší pro všechny.
- ➔ Odchod dohodou je vždy lepší než odchod pro nadbytečnost – vyhnete se právním tahanicím. Když nabídnete plat navíc, zaměstnanec dohodu přijme.
- ➔ Propuštění také otevřeně komunikujte do celé firmy včetně jejich důvodů. Působí to ozdravně a exemplárně.

Hromadné propouštění

Každá firma může dojít do bodu, kdy musí přistoupit k hromadnému propouštění. Typicky to nastává v době hospodářské krize, kdy byznysu nepřeje trh. Takové období jsme celosvětově zažívali v letech 2022 a 2023, kdy splaskla ekonomická bublina, kterou mohutně nafukovaly všechny centrální banky během covidu.

Hromadné propouštění však může být prospěšné i tehdy, když firma roste a daří se jí. Působí totiž ozdravně. Donutí vás rozloučit se s kolegy, kteří sice „nejsou na vyhazov“, ale přitom vykazují podprůměrné výsledky. Budete-li vše správně komunikovat, ostatní uvidí, že slabý výkon se ve firmě netoleruje, a může je to nabudit k lepším výkonům.

1) **K hromadnému propouštění přistupte včas**

Český zákoník práce je vše, jen ne pružný. Každý odchod kolegy vás bude stát tři až pět platů podle toho, jak dlouho je u vás zaměstnaný. Jestliže čelíte finanční krizi, kdy na vás za rohem číhají problémy s cash flow a blíží se konec runway*, nesmíte otálet. Peníze na její prodloužení se obzvláště v době krize velmi špatně shánějí. Pokud se vám to přece jen podaří, bude to za daleko nižší valuaci, než si představujete.

* Runway označuje, na jak dlouho máte finance na běh firmy.

2) Připravte perfektní plán

Nepodceňujte přípravu. Kromě seznamu propuštěných musíte mít do detailu vymyšlený i komunikační plán, Q&As a krizovou komunikaci pro případ, že se informace o chystaných krocích dostanou ven neplánovaně. Nezapomeňte také na právní stránku, český zákoník práce je výrazně nakloněn právům zaměstnance.

3) Vyberte ty nejslabší

Do výběru kandidátů na propuštění zapojte jen nejužší okruh kolegů z managementu. Přesně stanovte, jaké finanční úspory od škrtnů očekáváte, a určete, kolik má jaké oddělení ušetřit. Vyzvěte je, aby navrhli konkrétní osoby, ale pak se ujistěte, že seznam obsahuje ty nejslabší členy vaší firmy, nikoli ty nejdražší. Pozor si dávejte na to, že oficiálně nesmíte uvádět jako důvod k výpovědi slabou výkonnost. Bez opakovaných vytýkácích dopisů to totiž není legální.

4) Bud'te transparentní a otevření

I výpověď lze přijmout pozitivně, pokud ji náležitě vysvětlíte. Bez vytáček, bez výmluv. Ukažte veřejně vaši výsledovku i výpočty budoucího vývoje, aby bylo všem jasné, že propouštění představuje jedinou možnost. Jakmile to vysvětlíte všem na all-hands, mějte už připravené seznamy. Ihned poté pozvěte vybrané kolegy k sobě, nesmíte je nechávat v nejistotě příliš dlouho. Bud'te transparentní i v případě, když k hromadnému propouštění přistupujete v dobrých dobách. Každý chce dělat v efektivní a výkonné firmě. Část ušetřených peněz pak

můžete rozdělit mezi zaměstnance s vysvětlením, že očekáváte ty nejvyšší výkony a jste ochotni za ně zaplatit.

5) Výpovědi podávejte osobně a každému zvlášť

Vyhodit někoho e-mailem je nejen trapné a srabácké, ale také nelegální. Udělejte to osobně. Vyjádřete lítost, ale nezabředávejte do přílišných detailů. Deset minut na každého kolegu stačí. Pokud propouštíte tolik lidí, že to sami nezvládnete, rozdělte si je s kolegy z exekutivního managementu.

6) Zkuste najít propuštěným kolegům jiné příležitosti

Pokud víte, že na seznamu propuštěných nejsou jen vyloženě slabí jedinci, poptejte se ve vašem okruhu známých, jestli někdo nenabírá a nemá zájem o některé zaměstnance. Transparentně popište, co mohou známi očekávat, pověst máte jen jednu.

POD NOVÝMI INVESTORY

„Dobrý den, tady je Petr Kellner. Omlouvám se, že volám o víkendu, nicméně mám neodkladné téma!“

Při nedělním obědě mi volal tehdy nejbohatší Čech, což mě, mírně řečeno, dost překvapilo. O co proboha může jít?

„Dozvěděl jsem se, že si chcete najmout konzultanty na prozkoumání nějaké byznysové příležitosti. Je to pravda?“ šel bez okolků přímo k věci.

„Ano, to souhlasí. Zvažujeme proniknutí na nový trh, který moc neznáme. Tak jsme chtěli využít know-how konzultantů jako zdroj informací, abychom se mohli kvalifikovaněji rozhodnout,“ začal jsem vysvětlovat.

„Tomáši, to není práce pro konzultanty, ale pro vás! To rozhodnutí mi dodáte do zítřejší jedenácté hodiny večer, ano?“

Jeho slova rozhodně nezněla jako podnět k diskusi. Následoval tedy jen můj stručný souhlas. A přišel čas svolat všechny kolegy k nedělnímu workshopu. Měli jsme před sebou dost práce. Strategii jsme doručili v 22.59.

Noví investoři znamenali pro Heureka i pro mě konec zmaru a začátek nového, krásného období. Všichni tři – PPF, EPH a Rockaway – patří k nejambicióznějším českým investičním skupinám. Narozdíl od Private Equity fondů* disponují z většiny pouze svými penězi. Díky tomu mohou pro své firmy využívat různé strategie.

* Private Equity (PE) fondy spravují zejména cizí kapitál.

PE fondy totiž mají většinou „investiční horizont“, v jehož rámci musí svá aktiva prodat. To pro vás jako CEO přináší určité výhody i nevýhody. Za výhodu považuji, že přesně víte, co od nich kdy čekat: kdy maximalizovat profitabilitu a kdy růst výnosů. Nevýhodou je právě nutnost optimalizace profitu několik let před prodejem. Tehdy samozřejmě můžete zapomenout na investice a musíte škrtat, škrtat a ještě jednou škrtat.

Pro investory Heureka ale nic takového neplatilo. Nebyli svázáni tímto horizontem, a tak jsme se mohli bavit o různých investičních scénářích. Pro lepší pochopení jejich strategie se s nimi nejdříve blíže seznámíme.

Společnost Rockaway založil Jakub Havrlant a k jejímu názvu jej inspirovala pláž u San Franciska. Jde o investiční vehikl, který se orientuje zejména na digitální firmy, což je Jakubova silná stránka.

V době, kdy nás Rockaway kupoval, se zaměřil na několik investičních pilířů: Ventures, kde sdružuje rizikové a spíše minoritní investice jako IT startup Productboard nebo online půjčovna karavanů Campiri, eTravel, jehož vlajkovou loď představuje Invia Group, Media, v němž je hlavním aktivem vydavatelství Euromedia, a e-commerce, pro Heureka nejdůležitější pilíř.

A právě větev e-commerce vznikla jako první. Do odvětví vstoupila akvizicí společnosti Vivantis, která provozovala několik e-shopů z oblasti krásy a zdraví jako Vivantis.cz, Krasa.cz, Parfemy.cz, Hodinky.cz nebo Sperky.cz. Následně přidala e-shop s výpočetní technikou CZC.cz a několik menších e-shopů, například Sporty.cz. Ambicí bylo vytvořit holding oborových e-shopů s centrálním řízením. Akvizice Mallu a Heureka do této strategie rozhodně nezapadala, ale Jakuba, který s nápadem na nákup Heureka přišel, zlákala jejich velikost a potenciál.

Jakub je extrémně ambiciózní a chytrý, rozený vizionář a deal-maker. Umí pochopit protistranu a podle toho jednat. Skvěle pracuje s informacemi. A taky je to normální kluk (jsme oba ročník 1984),

který si na nic nehraje. Není ale silný exekutivní manažer, což se mělo ještě ukázat.

Zažili jsme spolu mnoho meetingů, formálních i neformálních, často náročných a vášnivých, vždy ale inspirativních. Jakub na nich hýřil nápady a out-of-the-box myšlenkami. Měl velký přehled v oboru a silně vypracované analytické myšlení. A taky je megaloman a chybí mu trpělivost. Ale to i mně, tak pro něj mám pochopení.

PPF snad ani nemusím představovat. „Správu prvního privatizačního fondu“ vytvořil Petr Kellner už v roce 1991. Základy obří firmy budoval v devadesátých letech, tedy ve velmi specifické době, kdy se podle mnoha lidí „peníze válely na ulicích“. Tak to vnímal i Petr Kellner a chopil se příležitosti. Využil zejména možností kuponové privatizace. Zásadní transakcí pro něj byla v polovině devadesátých let akvizice podílu České pojišťovny. Půjčil si na ni, ale na rozdíl od mnoha „podnikatelů“ z té doby peníze vrátil. Česká pojišťovna mu pak poskytla potřebný kapitál k dalšímu růstu.

Záhy založil Home Credit zprostředkovávající spotřebitelské půjčky koncovým zákazníkům. Ten pak rozšířil do mnoha dalších zemí, například do Ruska a Číny. Kvůli tomu pak neměl v České republice dobrou pověst a ve veřejném prostoru o něm kolovaly předsudky. Nicméně Home Credit se dlouhodobě umísťuje na předních příčkách v rámci indexu odpovědného úvěrování, který sestavuje společnost Člověk v tísni. Ohledně podnikání v Rusku a Číně platí podobná teze, jako v případě Naspers. Jednalo se zkrátka o byznysově zajímavé trhy a dávalo smysl se na ně soustředit. A Petr Kellner dělal byznys.

Osobně se s Petrem Kellnerem setkalo jen málo lidí, své soukromí si pečlivě střežil. To však neznamená, že ho veřejné mínění o jeho osobě nezajímalo. Právě naopak ho velmi trápilo. Několikrát jsem se s Petrem setkal a vyzařovala z něj určitá síla osobnosti. Moc nemluvil, ale když už něco řekl, bylo to k věci. Jeho otázky mířily na tělo a přímo k jádru problému. Při jejich zodpovídání jsem se vždy dost zapotil.

Petr Kellner měl perfektní přehled o všech firmách v portfoliu PPF. Dokázal pochopit a zapamatovat si různé byznys modely do posledního detailu. Zároveň ale také uměl vyhodnotit celý trh, kde jeho firmy operovaly, a podle toho se rozhodoval. Na své lidi byl přísný, svá očekávání však otevřeně deklaroval. Se všemi, včetně svých nejbližších kolegů, si vykal. Taky neměl rád konzultanty, ale to už jste si asi domysleli na začátku kapitoly.

Třetím do party bylo EPH, tedy Energetický a průmyslový holding, Daniela Křetínského. Ani jeho nemusím nijak dlouze představovat, dnes (v době přípravy knihy) je to druhý nejbohatší Čech a jeho impérium EPH už dávno nevlastní jen elektrárny. Sdružuje více než padesát společností v České republice, na Slovensku, v Německu, Itálii, Velké Británii a Maďarsku. Dan je velmi otevřený, přátelský a komunikativní. Srší nápady a na všechno má názor. S Petrem Kellnerem ho spojuje extrémní vhled do svých firem, touha jim perfektně porozumět, rozhodnost a silné byznysové zaměření.

Celou akvizici Mall Group a Heureka vymyslel Jakub Havrlant. Neměl na to však potřebný kapitál, proto se obrátil na svého byznysového mentora a svůj vzor, Dana Křetínského. Ten do hry vtáhl ještě Petra Kellnera. Přestože Rockaway nakonec vlastnil nejmenší podíl (dvacet procent, zatímco PPF a EPH držely po čtyřiceti procentech), měl nad Mallem a Heurekou poměrně dlouhou dobu manažerskou kontrolu. Postupem času se to však měnilo, oprotě si mezi sebou různě předávali, až nás v posledních letech vedla PPF.

Díky tomu jsem úzce spolupracoval s různými lidmi ze všech tří investičních skupin. Jednoduché to nebylo s nikým a ne vždy se mi s každým dařilo udržet ty nejlepší možné vztahy. Pokaždé jsem ale investory dokázal přesvědčit o naší vizi a zajistit pro její realizaci kapitál, byť to někdy dost bolelo.

Občas jsem si připadal jako námořník, který se učí plout ve vodách velkých finančníků. Pochopil jsem, co ode mě očekávají – perfektní přípravu, vůdčí schopnosti, odvahu, sebevědomí, ale zároveň

pokoru. Board meetingy s investory patřily často k těm nejtěžším schůzkám. Pokaždé jsem se na ně dlouho připravoval a pro celý můj exekutivní tým bývaly časově i mentálně náročné. I proto pak vždy muselo přijít následné společné pivo na spláchnutí stresu. Ale to všechno k práci CEO patří.

Během pěti let, kdy jsem pod tímto triem investorů Heureka vedl, jsme dosáhli největších milníků. Podnikli jsme akvizice a následné integrace, rozrostli se na 600 zaměstnanců, provedli byznysovou, technologickou i organizační transformaci, vydali dluhopisy v hodnotě tří miliard a většinu klíčových ukazatelů jsme zněkolikanásobili. Investoři nám k tomu dali příležitost, kapitál a mandát. A přesně tak by měla spolupráce s investory vypadat.

Spolupráce s investory

Každý CEO má tři základní stakeholdery: zákazníky, zaměstnance a investory. Jeff Bezos vždy okázale mluvil o tom, že se investorům prakticky nevěnuje a daleko větší váhu dává zákazníkům. Jenže ne všichni CEOs si mohou dovolit takový luxus.

Při spolupráci s investory záleží na tom, jestli máte ve firmě, kterou vedete, podíl nebo ne. Pokud firmu spoluvlastníte, případně jste ji přímo založili, těšíte se přirozeně lepší vyjednávací pozici než jako najatý manažer. Ale i spoluvlastník musí s investory udržovat dobré vztahy. Steve Jobs nebyl jediným zakladatelem, kterého svého času vytlačili investoři. Mnoho takových případů najdeme i u nás.

Proto je dobré věnovat investorům náležitou péči:

1) **Nastavte společná očekávání**

Očekávají investoři růst, nebo maximalizaci profitability? Chtějí firmu prodat, popřípadě kdy? Odpovědi na tyto klíčové otázky se mohou v čase měnit, ale vždy je potřeba si je transparentně vyjasnit. Máte-li investorů více, mohou se navíc jejich očekávání lišit (a v praxi to tak většinou bohužel bývá). V takovém případě o tom veďte diskusi a nepusťte investory domů, dokud nedosáhnete shody.

2) **Perfektně se připravte**

Dobrá příprava se samozřejmě hodí na každou schůzku, ale tu s investory zanedbat zkrátka nesmíte. Agendu investorům dopředu nasdílejte, připravte perfektní prezentaci s klíčovými

ukazateli, projekty i diskusními tématy. Meetingy vedte vždy vy, a jestliže nedokážete nějakou otázku zodpovědět, nefabulujte. Otevřeně přiznejte, že v tuto chvíli nevíte, ale odpovíte písemně do druhého dne. A to stoprocentně udělejte.

3) **Buďte sebevědomí a zároveň pokorní**

Investoři ve vás chtějí vidět silné lídry, kteří mají vše pod kontrolou. Sebevědomé vystupování, silný hlas a úsměv jsou signály, které druhá strana podprahově vnímá. Věřte si a svou sebedůvěru dávejte najevo. Ale pozor, všeho moc škodí. Nikdy se nesmí vytrátit pokora.

4) **Ukazujte investorům své lidi**

Vaším týmem byste se měli pochlubit a investorům ho předvést. Nebojte se zvát na meetingy s investory své kolegy, a to nejen z řad exekutivního týmu. Ukázat expertizu ve vašem týmu se vždy hodí a investoři to milují. Přidejte do agendy meetingu nějaký hluboký vhled týkající se konkrétního tématu a nechte ho odprezentovat kolegu, který nese za danou oblast zodpovědnost. Je to nejen vítaným zpestřením pro investory, ale i velkou motivací pro pozvané kolegy.

5) **Nikdy neskrývejte problémy**

Stejně na ně přijdou a pak to bude horší. Jakmile ztratíte důvěru, zpět ji nezískáte.

6) **Tvořte neformální vztahy**

Ať chcete, nebo ne, vztahy s investory jsou i politika. A ta se tvoří v kuloárech. Pozvěte investory občas na pivo, jak jednotlivě, tak dohromady. Probírejte s nimi ostatní byznysy v portfoliu, ale pobavte se i o osobních věcech. Investoři jsou jen lidi.

7) **Rozpoznejte, kdy je čas ustoupit**

Ultimátními rozhodovateli jsou nakonec vždy investoři. Bojujte za svou věc, podložte svou vizi daty a expertizou, ale pokud se vlastníci shodnou na jiné cestě, musíte ustoupit. Obzvlášť pokud sami nemáte ve firmě podíl, jste vlastně jejich prodlouženou rukou. Přestože vám některá stanoviska nemusí být zrovna po vůli, realizujte je, jak nejlépe umíte. Svému týmu podejte rozhodnutí jako konsenzuální a neshazujte ho.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz