

## V byznysu jsem dospěl k taoismu. Chaos se nesnažím zkrotit



Pracoval pro start-upy, český podnik i korporaci. Založil vlastní firmu, najímal programátory. Teď chce Jiří Fabián přijít na trh s elektronickou vodní dýmku, jakou ještě nikdo nevyrobil. Její kouření je meditační činnost a on medituje rád.

↔ Miloš Čermák    ■ Libor Fojtik

**M**á milý, sebevědomý úsměv. A až když se k vám otočí zády, všimnete si, že mu ze zátylku jinak vyholené hlavy vyrůstá čtvereček vlasů spletených do copánku. „To je jediný výstřední účes, který si vzhledem k hustotě vlasů mohu dovolit,“ usmívá se úspěšný, byť trochu výstřední podnikatel.

**Pamatujete si, jak jste vydělal první peníze?**  
Asi to byla nějaká brigáda, když jsem byl student. Vlastně počkejte, vzpomínám si docela přesně. Dělal jsem závozníka člověku, který v severních Čechách rozvážel Coca-Colu.

**V klasicky červeném autě?**

Přesně tak. Objížděl obchody a mým úkolem bylo správně vyrovnávat lahve na pultě. Ale to jsem nakonec dělal jen jeden den. Pak zjistil, že umím dobře anglicky, a rozdělili jsme si to jinak. Přijeli jsme do obchodu, on vynadal majiteli, že nemá zboží vystavené podle smlouvy, a majitel pak kmítal místo mě. A já jsem seděl se svým šéfem a učil ho anglicky.

**A první skutečná práce?**

Studoval jsem Elektrotechnickou fakultu na ČVUT a pochopil jsem, že tři tisíce kapesné-

ho, které mám od rodičů, mi stačí tak nanejvýš na kolej a jídlo. Že si musím vydělávat sám. Tak jsem začal pracovat jako ajťák v Unicornu.

**U podnikatele Vladimíra Kováře? Vída, další byznysmen s copánkem!**

Mně se jeho styl líbil, i když v něm samozřejmě bylo hodně ega. Ale firma dávala šance lidem bez zkušeností, což bylo skvělé. Během dvou let jsem se vypracoval na vedoucího školení a vzdělávání.

**A po škole?**

Přišla nabídka od Romana Staňka.

**První celosvětově úspěšný zakladatel start-upu z Česka. Pokud vím, tak svou první firmu NetBeans prodal už koncem 90. let, firmě Sun Microsystems.**

Ano, já tehdy nastoupil do jeho další firmy, kterou byl Systinet.

**Tu později také úspěšně prodal.**

Společnosti Mercury Software a tu pak zase získala firma Hewlett-Packard. Já jsem byl v Systinetu skoro od začátku. A byla to úplně jiná, nová zkušenost. Nastoupit do prostor, které byly poloprázdné, a postupně je zařizovat. V Unicornu jsem při nástupu dostal přihlašovací jméno a heslo. V Systinetu mi dali náhadi a pokyn, ať si vše udělám a nainstaluju sám.

**Dnes do start-upů investujete, takže to asi nebyla úplně špatná zkušenost.**

Byla každopádně zajímavá. Ale ještě mi chyběla zkušenost s mezinárodní korporací, takže jsem nastoupil do firmy Ariba Software, dnes Ariba SAP. Instaloval jsem firemní software pro klienty, konkrétně to byly nákupní portály pro jejich zaměstnance. Díky tomu jsem mohl pracovat po roce 2000 dva roky v Helsinkách v Nokii.

**Naučil jste se finsky?**

Měl jsem to původně v plánu. A snažil jsem se. Ale pak jsem to vzdal. Hlavním důvodem byla pragmatická úvaha, že z hlediska vynaložené energie a času to není dobrá investice. Finsky mluví asi pět milionů lidí. Možná by to bylo jiné, kdybych se chtěl ve Finsku usadit. Ale to jsem neměl v plánu. Já se teď učím vietnamsky, a to je také hodně těžký jazyk. Ale jednak mám manželku Vietnamku a pak – vietnamsky mluví přes 70 milionů lidí. To už je zajímavý trh.

**Po korporaci vás zlákal podnikání?**

Už o trochu dřív, firmu JetMinds jsme se společně založili již v době, kdy jsme pracovali v Systinetu. Ale v podstatě jsme ji nechali u ledu. Probudili jsme ji k životu někdy kolem roku 2007, kdy jsme začali dělat konzultační byznys pro společnost Vendavo. A začali jsme najímat lidi. V roce 2011, kdy jsme JetMinds prodali, jsme měli asi 50 zaměstnanců.

**V čem váš konzultační byznys spočíval?**

Měli jsme programátory a konzultanty, kteří software nasazovali u klientů. Zákazníkům jsme

měli víc, ale dominantní zůstalo Vendavo. Ta vzájemná závislost byla tak velká, že nám v roce 2011 dalo nabídku, že nás koupí.

**Takže splněný sen zakladatele start-upu. Povedl se vám úspěšný exit. Kolik jste vydělal peněz?**

Vlastně jsem to nikdy nepočítal. On to nebyl běžný prodej firmy, protože jsme neměli žádný produkt. Spíš to byla akvizice našich zaměstnanců. A tam jsou ty počty celkem jednoduché. Do Vendava přešlo asi 40 lidí, takže se ta cena pohybovala někde kolem padesáti milionů korun plus akcie. Když započítám výnos z nich, celkově jsem na tom jako jeden ze dvou zakladatelů mohl vydělat nějakých 30 milionů.

**Jaký to byl pocit, když přišly na účet?**

To si nepamatuju. Myslím, že se to obešlo bez emocí. Pro mě určitou úlevu představoval moment, kdy jsme dostali nabídku na odkup. Ne kvůli penězům, byť ty jsou samozřejmě příjemné, ale protože už nás bylo moc. A já se svým mentálním nastavením neurčím větší firmu než padesát lidí. Bylo to o to horší, že většina z nich pracovala u klientů, a to je pak problém nastavit nějakou vlastní firemní kulturu. Najednou se z firmy stala černá díra na energii.

**Co jste si za ty peníze koupil?**

V té době jsem už po ničím nijak významně netoužil. Část peněz jsem použil na nákup domu. To je fajn, ale kdybych je neměl, tak se bez domu obejdu. Většinu jsem asi poskytl pro další podnikání a investice.

**Nelákalo vás třeba rychlé auto?**

To jsem shodou okolností již měl. Už před prodejem nám firma docela vydělávala, takže jsem si to mohl dovolit. Žluté Porsche 911 Turbo.

**Tedy krize středního věku?**

Každý, kdo na to má, by si jednou za život měl nějakou podobnou „placku“ pořídít. Aby si to vyzkoušel a zjistil co a jak. Já jsem třeba zjistil, že je to fajn hra, ale nutně ji hrát nemusím. Sportovní auto je takové tamagoči, které musíte udržovat při životě. Tím, že není na denní ježdění, se o něj musíte nepřetržitě starat. Jednou za čas ho vytáhnete z garáže a zjistíte, že vám dojde baterie. Nebo tlak v pneumatikách. Nehledě na to, že mi začala vadit zvýšená pozornost lidí, kterou takové auto samozřejmě vyvolává. Ze začátku vás to baví, ale pokud nejste vloženi extrovertní, tak vás to začne spíš obtěžovat.

**Říkáte, že jste peníze použil pro další podnikání. To je vaše současná firma TopMonks?**

Ano. Založili jsme ji, protože jsme chtěli udržet zhruba asi deset lidí, kteří neodešli po prodeji do Vendava. Já jsem v JetMinds podle smlouvy ještě dva roky zůstal jako šéf, ale mezitím se už rozjžděla další firma.

**Ještěli tomu dobře rozumím, fungují TopMonks jako startupový akcelerátor?**

## Když vám dá někdo svoje peníze, abyste je investovali, tak je to potvrzení toho, že něco děláte správně.

Řekl bych spíš startupové studio. Akcelerátory investují do firem, kterým se určitý čas věnují, typicky tři měsíce až půl roku, a pak je pustí do světa. Zkus plavat, jestli to dokážeš. Jenže ony často potřebují víc. My si start-upy necháváme mnohem delší dobu. A neinvestujeme do nich peníze, ale služby – programování, zajišťujeme technické řešení. Pro obě strany je to výhodné, protože my programátory máme, a kdyby si start-upy buďovaly vlastní IT tým, přijde je to zbytečně drahé.

### V čem spočívá váš byznysplán?

Vyděláme si na komerčních zakázkách a ty peníze investujeme do práce pro start-upy. Plán je udržet se v nějaké černé, tedy aspoň lehce kladné nule.

### Cílem většiny zakladatelů a hlavně investorů start-upů je takzvaný exit. Už se vám nějaký podařil?

V pravém smyslu ne. Tedy ne exit toho typu, že by firmu někdo koupil nebo by šla na burzu. Ale už jsme na některých projektech vydělali. Dobrým příkladem je firma Price f(x), která dělá software pro optimalizaci cen. Tři roky jsme dotovali jejich vývoj, což nás stálo něco přes šest milionů korun. Mezitím proběhla dvě kola investování a my jsme prodali část svého podílu, takže se nám investice několikrát vrátila. A navíc teď s Price f(x) dál pracujeme, ale už jako s běžným klientem. Takže klasická win-win situace.

### Vaše firma TopMonks má taky svého investora a tím je miliardář Ondřej Fryc. Zakladatel Mall.cz, dnes úspěšný investor. Jak jste se dali dohromady?

Naše firma se dostala do situace, kdy nám jeho peníze velmi pomohly. Pracovali jsme pro jednoho velkého klienta, který nám půl roku nezaplátil. Takže místo abychom získávali peníze pro dotování start-upů, najednou jsme začali mít sami velký problém s cash flow. Firma byla zdravá a fungovala, ale chyběla nám hotovost. Díky Ondrovi a jeho fondu Reflex Capital se nám to podařilo překonat. Jeden můj tehdejší kolega ho potkal někde na večírku, na základě toho jsme si pak smluvili oběd. Ondra je hrozně chytrý člověk. A tím, že si start-upy sám prošel, tak zakladatele nijak zvlášť nedusi. Nebo dusí mnohem méně než jiní investoři.

### Jak jste ho přesvědčil, aby investoval do TopMonks?

Dávalo mu to smysl. Měl tam jistotu návratu investice. Není altruista a dělá věci, kde je šance vydělat peníze. A jsme my mu takovou šanci nabídli. Pro nás to bylo skvělé i z toho důvodu,

že jsme si ve firmě udělali něco jako jarní úklid. Tím, že jsme byli samostatná firma, ale zároveň jsme měli zainvestováno do řady start-upů, jsme měli velmi složitou strukturu. Takže jsme si museli udělat pořádek a to nám pomohlo.

### Co vás na podnikání baví a přitahuje?

Když se některé z firem v našem portfoliu začne komerčně dařit. Nebo když dostane investici. Tam najednou vidím, že to má smysl. Že to není jen bublina, kterou jsme nafoukli. Když vám dá někdo svoje peníze, abyste je investovali, tak je to potvrzení toho, že něco děláte správně.

### Kde berete další a další motivaci?

Hodně je to v tom, že se náplň mojí práce mění. Dělal jsem pro start-upy, českou firmu i korporaci. Založil jsem firmu, kde jsem najímal zaměstnance. Když to funguje, je to bezvadný byznys. Ale není to takové uspokojení, jako když budujete svůj produkt a ten má pak úspěch. Jenže tam je zase riziko, že to po několika letech začne být hrozně náročné na energii. Takže já teď dělám něco mezi. Zaměstnávám programátory, ale zároveň pomáhám firmám, které vyvíjejí produkty.

### Je mezi nimi nějaký „srdeční“ produkt?

Víte, že ano? Je to firma, kterou jsme sami rozjeli s podnikatelem z Kazachstánu. TopMonks v ní vlastní 70 procent, on 30. A chceme přijít na trh s elektronickou vodní dýmku.

### Ta existuje?

Právě že ne. Lépe řečeno žádná elektronická dýmka pořádně nefunguje. Viděl jsem čínskou. Designově nádherná, ale hořela dvě minuty. To u vodní dýmky nestačí, protože její kouření je meditační činnost. Náš kazachstánský zakladatel vymyslel technologii, která funguje.

### Máte tedy i světové ambice?

Samozřejmě. Trh s vodními dýmkami jede, hlavně v arabských zemích a v Rusku. I u nás se začínají prosazovat, v čajovnách nebo speciálních kuřárnách. Legislativa už zakázala cigarety a je jen otázkou času, kdy přijde zákaz uhlíku obecně. Takže se to dotkne i vodních dýmek. A já doufám, že s tou naší dobudeme svět.

### Jak jste daleko?

Máme prototyp a během několika týdnů bychom chtěli v Praze představit funkční model. Jsme schopni garantovat zhruba hodinu kvalitního kouření.

### Máte s vyholenou hlavou a copánkem trochu buddhistické vzezření. Je vám ta filozofie blízká?



Tak nějak heuristicky, intuicí, jsem došel k taoismu a vlastně anarchokapitalismu. Taoismus znamená, že člověk akceptuje chaos zvenku. Nesnaží se ho zkontrolovat, ale bere ho jako fakt a snaží se s ním vyrovnat. A zároveň upozadí svoje ego a vykašle se na soupeření s ostatními. Což je zároveň princip anarchokapitalismu. Nikomu nic nebrat. Svobodu, peníze ani život. Nech ho žít a on nechá tebe.

### Dá se to uplatňovat v podnikání? Tam ego hraje důležitou roli. A chaos v řízení firem asi taky moc nefunguje.

Chaos asi ne, ale já jsem zastáncem netradiční organizační struktury. Neříkám lidem,

co mají dělat. Nenastavuju jim sebe jako základní autoritu, ale dávám jim svobodu dělat to, co chtějí dělat a v čem jsou dobří. A od toho se pak odvíjí jejich vliv. Jsem přesvědčen o tom, že se v každé organizaci, včetně soukromých firem, vytvářejí přirozené autority, které nemusí být vždy i autoritami formálními. Můj názor je, že tito lidé by měli firmu reálně řídit.

### A co když se stane, že jsou větší autoritami než majitel? To pak asi nemůže fungovat?

Proč ne? Podle mě by měl vlastnický podíl odpovídat přidávané hodnotě, kterou člověk

do firmy přináší. Takže neformální influencer se pak automaticky stává zároveň spolunajednatel.

### To mi připomíná debaty o holokracii, tedy decentralizovaném řízení. Nebo o takzvaných svobodných firmách, které fakticky řídí zaměstnanci. To je vám blízké?

Holokarce úplně ne. Ale je pravda, že se řada majitelů a manažerů zhlédla ve svobodě a mění autokratické řízení na decentralizované. Může to fungovat, ale podle mě jen v případě, že to opravdu vychází z vnitřní potřeby těch lidí. Že to není jen póza a nutkání dělat módní věc. Takoví lidé jsou pak trochu jako vyléčení

alkoholici. Stačí, aby si čichli k moci, a znovu v tom pojedou.

### Vy „přeláčený alkoholik“ nejste?

Ne, u mě je to životní filozofie. Tím jsem zpátky zase u taoismu. Možná i proto jsou mi tak sympatické vodní dýmky, protože jejich kouření je úžasný meditační rituál. Já si u dýmky někdy i domlouvám byznysové schůzky. Jsou lidé, kteří mi řeknou, že do žádné zaplivané čajovny dělat byznys nepůjdou. Těm odpovídám: Fajn, nic se neděje, asi se nemáme potkat.

### Je něco, čeho litujete?

Asi ani ne. Člověk by nikdy neměl litovat toho, že něco neudělal. Takže já jdu do všeho, co považuju za dobrý nápad. Samozřejmě to někdy nevyjde. Ale pak toho nelituju. Navíc všechno se dá napravit nebo změnit. Nemám s tím problém. Když jsem třeba viděl, že nefunguje můj partnerský vztah, tak jsem z něj odešel.

### Bylo to těžké?

Jenom z toho pohledu, že mám dvě děti. Dnes jim je deset a dvanáct let. Ale nikdy jsem si neřikal, že bych měl kvůli nim udržovat u života něco, co nefunguje. Na to je život moc krátký a naštěstí mám se syny výborný vztah.

### Zmínil jste, že vaše současná manželka je Vietnamka. Kde jste se seznámili?

Na jedné narozeninové oslavě. Lépe řečeno jsme se tam dali dohromady. Znali jsme se už dřív, protože oba pracujeme v technologické branži. Ona jako headhunterka. Najímá lidi. Je spolunajednatelkou úspěšné firmy.

### Jaké jsou klady a zápory manželství, ve kterém se propojují dvě kultury?

Luu Ly se narodila v Hanoji a v osmi letech sem přijela s rodiči. Česky umí možná líp než já. Mluví hezky, jakoby měkce, a to byla možná jedna z věcí, proč jsem se do ní zamiloval. Uvědomil jsem si, že jsou mi asijské ženy něčím blízké. Obdivuju jejich ženskost a něžnost. Líbí se mi, že chtějí být stále ženami a nesnaží se to zastírat nějakými maskulinními ambicemi.

### Jedna známá, také Vietnamka, mi říkala, že se jim Češi či obecně bílí Evropané nelíbí. Čím jste se zalíbil své ženě vy?

To byste se musel zeptat jí. Ale nemyslím si, že bychom se Vietnamkám nelíbili. My se jim spíš nesmíme líbit. Ony žijí velmi silně rodinným životem a je důležité, co chce rodina.

### Vás rodina neodmítla?

Byl jsem trochu nervózní, když mě jela představit babičce do Vietnamu. To je taková hlava rodiny. Ale dopadlo to dobře. Jsme spolu.

### Na co se těšíte?

Hodně na představení elektronické vodní dýmky. A pak na to, že po roce od svatby se ženou konečně vyrazím na svatební cestu. To bude v květnu a plánujeme od severu na jih projet celé Japonsko. •