

S ředitelem společnosti NetBeans Romanem Staňkem

Vize a její proměna v realitu

Xelfi, NetBeans, Sun Microsystems. Roman Staněk nám předvedl, jak v českých podmínkách vybudovat na internetu firmu, o kterou projeví zájem Scott McNealy. Začal s partou vysokoškoláků, dnes je spolu s nimi součástí světového gigantu.

Chip: Poprvé jsem se s vámi setkal, když jste byl ještě ředitelem společnosti VSD. Vzpomenu-li na vaši další cestu v oblasti IT, musím uznat, že jste měl vždy výborný nos na produkty i trendy a že vždy šlo o trefu do černého. Jak to děláte?

Roman Staněk (R. S.): Já si nejsem zcela jist, zda je to v dobrém nose, vždy jsem byl otevřen novým nápadům a myšlenkám a nikdy jsem se nesnažil dívat se na skutečnost jednou danou jako na definitivní a neměnnou. Druhou věcí je, že to nebylo v produktech a trendech, ale že šlo v mnoha případech spíše o lidi. Měl jsem štěstí, že jsem spolupracoval s lidmi, kteří takové trendy a produkty tvořili. A to nejenom u nás; v případě Powersoftu, Sybase a SilverStreamu to byli lidé v Americe, jako např. Dave Litwack apod., kterým jsem věřil. Věřil jsem také tomu, že to, co oni budou dělat, bude dobré. Na druhé straně i v Čechách byla řada lidí, se kterými jsem spolupracoval a kteří byli velmi dobří. Jak to dělám? Jsem v této oblasti jednoduše velmi aktivní. Snažím se hledat nové možnosti, číst, přemýšlet o věcech a těmito činnostmi trávím velkou spoustu času. Snažím se sledovat produkty a věci, které jsou otázkou budoucnosti, které nejsou vyvinuté a na svou chvíli teprve čekají, a snažím se vše vidět v určitých souvislostech. Že jsem se vždy trefil do černého? Když se ohlédnu zpět, také to nebyla vždycky pravda. Bylo mnoho věcí, kde jsme šlápli vedle. Vzpomínám si např., že v jistou dobu jsme začali distribuovat Solaris pro Intel, což se z dnešního pohledu zaměštanec společnosti Sun zdá jako věc velmi vizionářská. Tehdy jsme si ovšem mysleli, že tento produkt nahradí Windows NT a že půjde o budoucí operační systém. Dodneška jde o špičkový operační systém, avšak stále mu něco chybělo, a my v Čechách jsme nebyli schopni jej prosadit. Přestože šlo z pohledu roku 1994 o neúspěch, s odstupem pěti let už o zas takový neúspěch nejde. Čtete-li dnes o Linuxu, princip uživatelsky příjemného operačního systému, který bude konkurovat a nahrazovat Windows, jsme my viděli v Solarisu. Ten se sice vyvinul z něčeho jiného, ale člověk musí někdy počkat.

Chip: Jaké cesty vás přivedly k softwaru Xelfi?

R. S.: Internet. Já jsem se díval speciálně po javových projektech, protože Java mě nesmírně chytla; před třemi čtyřmi lety jsem ji považoval za technologii, která změní svět. Věřil jsem, že do jisté míry nahradí zažitá softwarové postupy. Přiznám se, že na něco podobného Javě jsem čekal už dlouho. Vždy jsem si říkal, že pokud se vyvíjí hardware a máme k dispozici neustále nové procesory, nový způsob přístupu k paměti atd., software za tímto vývojem velmi zaostává. Céčko jsem se učil už v osmdesátých letech a připadalo mi umělé, že by software zůstal už stále na této úrovni a dále se nevyvíjel. Takže když se objevila Java, viděl jsem v ní nezbytnou evoluci v softwarové oblasti, proto se mi líbila a chtěl jsem v této oblasti podnikat. Našel jsem na internetu xelfi.cz a moc mě zaujalo. Dali jsme se dohromady a začali jsme rozvíjet aktivity. Samozřejmě nešlo jen o produkt, byla zde i parta lidí z Matematicko-fyzikální fakulty, která mě přesvědčila, že je schopna realizovat produkt na skutečně špičkové světové úrovni.

Chip: Kdy vás poprvé oslovil Sun se svou nabídkou a jak probíhala následná jednání?

R. S.: Bylo to zhruba před šesti až sedmi měsíci. Jednání probíhala ze začátku velmi opatrně, nejdříve jsme se vzájemně oťukávali, naplno vše propuklo v průběhu července. Jednání byla nesmírně náročná, Sun je velmi agresivní firma a jejich přístup k akvizicím je takový, že jich nedělají mnoho, ale zato je dělají velmi pečlivě a promyšleně. Neměl jsem sebemenší představu o tom, do čeho jdu, a když se ohlédnu zpět, připadá mi to, čím jsme prošli, jako něco zcela neuvěřitelného. Myslím si, že si málokdo umí představit, co taková akvizice znamená, co vše to od firmy vyžaduje, jak velká jsou rizika nezdaru a poškození společnosti do té míry, že za dalšího půl roku už nemusí existovat. I to se stává. Podívejte se např. na Pointcast. Tato firma měla být zakoupena jinou společností, ta se však rozhodla, že nakonec akvizici realizovat nebude, a dnes už Pointcast neexistuje. Firma už byla připravena na skutečnost, že bude koupena. Je to proces velmi riskantní. Princip akvizice je v podstatě takový, že celou firmu připravíte na práci na tomto procesu, firma v tom okamžiku ovšem začíná ztrácet kontakt s konkurencí, soustředí se na jiné než konkurenční úkoly, peníze místo za vývoj utrácí za právníky a auditory atd. Řeší se další postup po realizaci akvizice, lidé už přemýšlejí, co bude poté. Ovlivní to samozřejmě i vývoj produktu, druhá strana určí, co musí obsahovat, co nikoliv. Do posledního dne ovšem obě strany mají právo od jednání odstoupit. Byla to skutečně velmi tvrdá škola západního způsobu podnikání. Několik desítek probdělých nocí.

Chip: Prozradíte čtenářům cenu, za kterou jste NetBeans prodal?

R. S.: Neprozradím, ne že by to bylo důležité, ale jde o součást určité domluvy.

Chip: Takže alespoň: Odpovídala částka vašim představám?

R. S.: (Smích). Oficiální odpověď zní: Částka odpovídala představám představenstva kupující i kupované strany.

Chip: Jak se změnila realizovanou akvizicí vaše pozice?

R. S.: Dáte-li se na akviziční cestu, musíte počítat s tím, že firmu už nebudete mít nikdy plně pod kontrolou, nastanou mnohá omezení a naopak i mnoho výhod. Nebudu se např. už nikdy muset starat o finanční toky, protože Sun má nevíme kolik miliard USD v bance. Na druhou stranu už nebudu nikdy dělat rozhodnutí, která dnes dělá Scott McNealy a celá řada lidí mezi mnou a vrcholným vedením. Je to obecný kompromis mezi tím, co bych chtěl a co bych mohl. Když jsme do celé akce šli, museli jsme počítat se skutečností, že už nikdy nebudeme fungovat jako doposud, pouze s tím rozdílem, že na naší výplatní pásce bude napsáno Sun Microsystems. Tato životní jistota má svou cenu a tato cena se nazývá ztráta možnosti plného rozhodování. Nezměnila se pouze pozice moje, ale také všech mých kolegů; jsme součástí mnohem větší firmy s mnohem většími možnostmi a my se s ní musíme synchronizovat. Celý systém je bezpečnější, určitě jde k cíli, ale je to, řekl bych, menší vír, není zde nejistota a možnost změnit vše ze dne na den. Některé věci se ovšem nemění, a to např. skutečnost, že velmi rychle rosteme, máme plán přijmout dalších osmdesát lidí ve velice krátké době. Sun nám umožňuje dát práci dalším mnoha šikovným mladým lidem, kteří se tím, že získají zaměstnání u Sunu, dostanou ke špičkové americké firmě. A po roce spolupráce klidně mohou odejít do kterékoliv jiné pobočky Sunu v zahraničí. To vidím jako absolutní výhodu a přál bych si, abychom po zdárné realizaci akvizice byli zaplaveni desítkami životopisů od lidí, kteří tuší, že ekonomická situace našeho státu není zcela růžová a že práce ve firmě, která roste o několik desítek procent ročně, by mohla být daleko více finančně a morálně ohodnocena než to, co dělají doposud. To se zatím nestalo a příčiny jsou různé.

Chip: A neuvažoval jste vy osobně o možnosti práce v zahraničí.

R. S.: Je to samozřejmě věc, kterou nezavrhuji, ale zatím mám spoustu práce zde. Neříkám, že za půl roku nebo za rok nebudu mít práci jinde, ale zatím jsem plně zaměstnán integrací NetBeans do struktury Sunu.

Chip: Jak vás tak znám, určitě už máte v hlavě spoustu dalších nápadů. Co bude tedy dál?

R. S.: (Smích.) Měli bychom podepsat nějakou smlouvu, vy to určitě za dva roky zveřejníte a porovnáme, zda se tak stalo. Já vám to samozřejmě nemůžu říci, nápady mám, ale...

Chip: ...mohly by vám být ukradeny.

R. S.: To by možná mohla být další otázka, zda se v dnešní době internetu dá nápad ukrást. Když jsme hledali financování pro NetBeans, rozeslali jsme svůj obchodní plán zhruba padesáti finančním investorům ve Spojených státech a ani jeden s námi neuzavřel smlouvu o utajení (NDA). Důvod, proč oni tak nečiní, je jednak v tom, že takových plánů dostávají stovky denně, a museli by tedy mít celé právní oddělení, které by takové smlouvy uzavíralo, a jednak v tom, že se dnes v době strategie OpenSource a internetového sdílení nápad nedá ukrást; daleko důležitější je jeho naplnění, realizace. Nápad je také velmi statický, vy si ho přečtete, ovšem on platí tři měsíce. Poté se na něj musíte podívat novými očima a jednoduše ho změnit. A to člověk, který ho nevymyslel, nedokáže. Před deseti lety stačilo vymyslet, že budu mít distributorskou firmu, a dalo se s tím pět let vyžít. Dnes se musím, pokud budu mít firmu na internetu, každé tři až šest měsíců podívat, v čem vlastně podnikáme a zda nám někde nevyrostlo pět nových konkurentů, zda se neobjevila nová technologie, která by nás vyřadila, atd. A to jsou důvody, pro které vám to bude k ničemu, i kdybych vám řekl deset nápadů; pravou cenu má teprve jejich uskutečnění a flexibilita při jejich naplňování.

Samozřejmě se rozhlížím po dalších možnostech, ale naštěstí český internet není tak turbulentní místo jako americký.

Chip: Nedávno jsme se vrátili z Comdexu s hlavami plnými .com. Jak vidíte v této souvislosti budoucnost elektronické komerce u nás?

R. S.: Na to jsou dva názory. První je ten, že elektronická komerce pomůže českým podnikům začít prodávat do zahraničí a tím se stanou úspěšnými. A až se tak stane, začnou investovat sami do sebe. Druhá teorie tvrdí, že žádná e-commerce nepomůže podniku, který je technologicky zastaralý; nejdříve se musí pozvednout na určitou technologickou a marketingovou úroveň a pak začít s elektronickým obchodováním. Já si ani nejsem jist, zda je jedna z těchto teorií pravdivá, a domnívám se, že pravda je někde uprostřed. Bylo by asi naivní věřit reklamám hlásajícím "Kupte si náš e-server, dejte si svou nabídku na web a od té doby nemáte problémy s odbytem a konkurencí". Na druhé straně asi také není pravda, že by se firma musela stoprocentně celá přebudovat a poté zmáčknutím magického tlačítka vstoupit do světa elektronické komerce. Myslím si, že ve valné řadě českých podniků je prostor pro e-commerce, ovšem ne způsobem vstupu velké

firmy, která by dodala nějaké řešení. Podnik se musí vnitřně přebudovat a musí se některé procesy nastavit tak, aby fungovaly věci s e-commerce související. Existuje také mnoho druhů elektronického obchodování: koncový prodej typu Amazon.com, mezipodnikový styk business-to-business, elektronická vydavatelství apod. Z technologického hlediska má v dnešní době u nás největší šanci typ business-to-business. Tam stačí, aby se dva podniky domluvily, že už si nebudou vyměňovat faktury nebo posílat objednávky přes fax. Jednou z věcí, která by toto mohla změnit, je např. přechod mladoboleslavské automobilky na elektronické obchodování. To se nedávno stalo v Americe. Ford a GM skoro ve stejnou dobu oznámily, že budou nakupovat své díly převážně elektronickou cestou a celou e-commerce v USA to změnilo. Najednou už nejde o technologie, které stojí v koutě a o kterých se jen hovoří, ale musí se nimi vážně počítat jako s konkurenčním soubojem. Něco podobného se klidně může stát u nás. Pokud by podniky byly donuceny jedním velkým odběratelem, že musí mít vybavení pro e-commerce a že musí svoje produkty dodávat přes e-commerce, tak by to mohl být onen potřebný startovní impulz pro elektronické obchodování u nás.

Chip: Jaký je podle vás další směr vývoje programátorských produktů?

R. S.: Tak to je NetBeans 3.0, 4.0... To je to, co budeme dělat my (smích). Programátorské produkty jsou poměrně dospělé odvětví. Začínal jsem pracovat s Turbo Pascalem z roku 1986, takže tyto produkty se vyvíjejí už minimálně třináct let. Další vývoj, domnívám se, bude směřovat ke schopnosti řízení projektů, ke schopnosti spolupráce na projektech OpenSource. Do projektu se začlení několik desítek, možná stovek lidí z celého světa, budou moci spolupracovat na jednom produktu. Dalším směrem by mohla být schopnost obnovování, aktualizace produktu, protože vývoj v Javě nebo HTML je rychlý a každé tři až šest měsíců jsou nové verze. Pokud tyto technologie chtějí programátoři používat, potřebují novou verzi vývojového nástroje. Proto si také myslím, že vývojářské nástroje budou přecházet z ročních cyklů na kontinuální upgrade, neustále budou reagovat na nové technologie a programátorské produkty by měly být schopny tyto technologie podporovat.

Chip: Děkuji vám za rozhovor.

Za Chip rozmlouval Jiří Palyza