

Ivan

Baťka

majitel chemičky Fosfa



DOTACE JSOU RAKOVINA

VZAL TÉMĚŘ 100 LET STARÁ PRAVIDLA, KTERÝMI ŘÍDIL SVŮJ OBUVNICKÝ KONCERN TOMÁŠ BAŤA, A ZACHRÁNIL JIMI CHEMIČKU SE STOVKAMI ZAMĚSTNANCŮ. NYNÍ IVAN BAŤKA POSKYTL HN VELKÝ ROZHOVOR, V NĚMŽ PROMLUVIL O SVĚM STYLU ŘÍZENÍ FIRMY I ČESKÉ EKONOMICE.

Milan Mikulka
milan.mikulka@economia.cz



K rachující chemičku u hranic Česka s Rakouskem a Slovenskem změnil během několika let v prosperující firmu, která místo hnojiv zpracovává fosfor pro potravináře, a pustil se i do zemědělství budoucnosti. Fosfu se přitom snaží řídit stejným způsobem, jaký téměř před sto lety zavedli bratři Tomáš a Jan Antonín Baťové. Po celém areálu jsou například motivační hesla, každé pracoviště má na zdi velkou tabuli s týdenními úkoly a hodnocením. Ivan Baťka k baťovským pravidlům přidal japonskou filozofii, která říká, že ke zlepšení se člověk či podnik dopracuje řadou malých kroků. Zaměstnanci proto za každý zlepšovací návrh dostanou několik tisíc korun odměny – i když jde o drobnost. „Klíčové je docílit toho, že vaši lidé začnou každodenně přemýšlet, jak něco vylepšit. A když zlepšíte sto malých věcí, firmu to posune mnohem dál,“ vysvětluje v obsáhlém rozhovoru pro HN muž, který jinak v médiích nevystupuje.

Fosfa je v dnešní době zvláštní i tím, že nemá žádné půjčky a Baťka ve firmě zakázal ucházet se o dotace. Ani mu nevadí, že konkurence úlev využívá. „Lepší cestou je dotaci si nevztít. Vytváří to větší tlak na zefektivnění výroby, aby oddělení vývoje přišlo s produkty s vyšší marží a aby je obchodní tým lépe prodával. A za pár let zjistíte, že oproti konkurentovi máte navrch, protože on kvůli dotaci neměl takovou potřebu se zlepšovat,“ popisuje.

HN: Proč jste si vzal za vzory Tomáše a Jana Antonína Baťovy? Lze od nich čerpat inspiraci i v 21. století?
Přestože někdy zaznívá, že jejich koncept je překonaný, myslím si, že pro Čechy je jedinečný a měli bychom se od nich učit všichni. Tak propracovaný systém,

Ivan Baťka (51)

Po studiu na gymnáziu absolvoval obor zahraniční obchod na Obchodní fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze. Po sametové revoluci začal podnikat. V letech 1999 až 2000 byl obchodním ředitelem společnosti ČEZ. Založil Rádio Impuls, ze kterého s týmem spolupracovníků vybudoval nejspoluchanější rozhlasovou stanici v zemi. Od roku 2002 je generálním ředitelem a jediným akcionářem firmy Fosfa. Patří k největším propagátorům odkazu bratrů Baťových, financoval vydání několika knih o nich. Je ženatý. Ve volném čase se věnuje rodině, sportu a literatuře.

kteřý vymysleli, nemá ve světě srovnání. K Baťům mě přivedl dědeček. Byl poměrně významný podnikatel v oblasti textilu. Jeho podnikání bohužel skončilo tím, že mu podnik vzali komunisté a dědečka zavřeli do dolů. Když se vrátil, trávil jsem u něj a babičky snad všechny školní prázdniny. Tehdy jsem poprvé slyšel jméno Baťa. Dědeček vyprávěl, jak se k němu jezdil inspirovat.

Druhý člověk, který mě pak mnohé naučil o Baťovi, zejména principy baťovského systému řízení, je pan profesor Zelený.

HN: Čím vás Baťové nejvíce ovlivnili?

Tomáš Baťa říkal, že smyslem podnikání je služba. Musí to tak být, protože pokud nesloužíte někomu dalšímu, zanikáte. Já se navíc inspiroji přírodou. Funguje na stejném principu – druh zaniká, pokud není potřebný pro zbytek fauny a flóry.

Je to zároveň odpověď na otázku, jak dlouho může být společnost úspěšná a existovat: dokud někdo stojí o její službu. Mohu si tak odpovědět i v řadě dalších věcí. Například – má smysl Evropská unie? Bude mít smysl, dokud bude poskytovat službu lidem. Z tohoto důvodu v minulosti zaniklo mnoho velkých říší. Možná v EU spějeme k něčemu podobnému.

HN: Teď se baťovskými pravidly snažíte řídit svou chemičku Fosfa, největšího zpracovatele žlutého fosforu v Evropě. Jak jste se k ní dostal?

Kdysi mě požádal jeden známý, jestli bych mohl Fosfě, která byla ve velkých problémech, pomoci sehnat dodávky kyseliny fosforečné. Byla to pro mě byznysová příležitost. Banky před svou privatizací dávaly horší aktiva do Konsolidační banky a spadla do ní i Fosfa. V rámci souboru pohledávek Fosfu odkoupila Goldman Sachs, ale následně se obrátili na mě. Nikdo z konkurentů ji nechtěl, protože nevěřili, že se ještě dokáže postavit na nohy. Kdybych tehdy věděl o Fosfě to, co vím dnes, nikdy bych do toho v roce 2002 ne-

šel. A vidíte, jakou bych udělal chybu. Platí tu Baťovo pravidlo: když chcete něco udělat a nevíte jak, jděte za odborníky, ti vám řeknou, že to nejde, tak si vyhrňte rukávy a udělejte to.

HN: V jakém stavu firma byla, když jste ji přebíral?

Měl jsem před sebou asi 350 zaměstnanců, kteří žili v minulosti. Potřeboval jsem změnit jejich myšlení jako celku. Management nevěděl nic o řízení nebo metodikách. Neměli strategii. Nevyráběly se tady produkty, které děláme dnes. Podnik byl zadlužený. Měl obrát asi 500 milionů a dluhy 900 milionů, takže morálka týmu byla velmi nízká. Problémem přitom není být na 20 procentech úrovně v něčem, kde jiné firmy jsou na 80 procentech, ale problém je si to nepřiznat.

Hledal jsem způsob, jak s tím hnout. Věděl jsem, že to nebude fungovat, pokud začneme věci měnit jenom nahoře nebo jenom dole. Potřeboval jsem změnit chování celé firmy. Proto jsem se začal zabývat japonskou filozofií kaizen, kterou uplatňuje třeba Toyota.

HN: Čím vás tato filozofie oslovila?

Kaizen lze přeložit jako „změna k lepšímu“. Tuto filozofii jsem si vybral, protože je postavená na principu trvalých malých změn. V momentě, kdy jste bez peněz a potřebujete udělat komplexní změnu uvnitř ve firmě, musíte dělat změny neustále, ale zároveň postupně.

Lidé nejdříve musí pochopit, že vůbec něco udělat jde. Když potřebujete přetvořit chování firmy, v první fázi vám každý poradí, ať změníte kulturu. To ale nejde. Prvním krokem k tomu je právě předělat prostředí, ve kterém lidé pracují.

Když jsem sem přišel, v halách se nedodržovaly bezpečnostní předpisy. Například tady tekla technická kyselina. Změnou prostředí dochází k druhému kroku, změně chování lidí, a až to vyvolá změnu kultury. Dříve lidem třeba ani nevadilo, že ve firmě odhazují odpadky, dnes máme všude čisto.

HN: Takže stav firmy zlepšíte chováním lidí v ní?

Přesně tak. Jak říkal Baťa – bez lidí to nejde. Firmy bez lidí jsou jenom kusy betonu a oceli. Zlepšení výroby nepomůžou lidé zvenku. Klíčové proto bylo pro změnu nadchnout naše lidi. Je to nekonečný příběh, protože se vyvíjíte a postupně kroky jsou jedinou možnou cestou, když se snažíte dostat někam výš.

Přirovnal bych to ke kuchyni – když chcete zvýšit kvalitu vaření, nejlepší zlepšení může přinést kuchař. Protože je v kuchyni každý den a vidí, jak věci fungují. Stejně tak ve výrobní firmě vám nejvíce pomůže ten, kdo věci denně dělá.

HN: Jak se ale vedení od lidí z výroby dozví, co změnit?

Možná to bude znít jako klišé, ale opravdu jsem první roky trávil v práci 18 hodin denně. V době, kdy management odcházal domů, jsem šel na noční směnu do výroby. Od řadových pracovníků jsem se dozvěděl to, co mi manažeři neřekli – kde jsou největší nedostatky. A ráno, když management přicházel do práce, jsem už pracoval na návrzích řešení.

HN: Můžete uvést konkrétní příklad, jak řešíte problémy?

Filozofii kaizen se v minulosti mnoho lidí smálo, Češi se smáli také. Dnes se používá v mnoha firmách, které se zlepšují, protože se lepší jejich lidé. To vždycky přinese výsledky. Lidé jsou totiž nositelem zlepšení. Proto také máme měsíční vyhodnocování a zaměstnanci – já jim říkám raději spolupracovníci – mají za zlepšovací návrhy nemalé odměny. A není úplně podstatné, jestli jde o úpravu výrobního procesu či o zasypání jámy nebo přidání háčků na ručníky v umývárně. Klíčové je docílit toho, že vaši lidé začnou dennodenně přemýšlet, jak něco vylepšit. A když zlepšíte sto malých věcí, firmu to posune mnohem dál. A u nás to zafungovalo. Loni přišlo se zlepšovacími návrhy skoro 100 zaměstnanců, to je 2,5násobek oproti roku 2011. Návrhů bylo 250, o 346 procent více než před pěti lety.

Další věci, která nás posunula a posouvá dál, je to, že se řídíme pěti hlavními cíli, říkáme tomu strategie 5P.

HN: V čem spočívá?

Pomáhá mi věci řídit a definovat kroky, ke kterým se chceme dostat. První je purpose, česky smysl. V obchodním zákoníku je napsané, že podnikání je činnost za účelem dosahování zisku. S tím hluboce nesouhlasím. Myslím si, že na prvním místě je služba a smysl toho, co děláte. Služba bez smyslu neexistuje. Teprve zákazník svoji koupí, a to opakovanou, potvrzuje její potřebu. A vy musíte řídit firmu tak, aby pak zisku dosáhla.

Druhé „p“ znamená people, lidé. O nich jsme se už bavili. Třetím pilířem je produkt – když nemáte výjimečný produkt, nikdo na trhu firmu nerozpozná. Příkladem může být třeba Apple. Čtvrté „p“ nazývám platforma. Vytváříme plug-in systém, do nějž budeme zapojovat nové podnikatelské nápady. Servis, který potřebujete, jako je rychlé kvalitní spojení, bezpečnost, právní a personální služby, je už ve vrstvách té platformy, takže se soustředíte pouze na podnikání. Pátým a posledním „p“ je proces a procesní kvalita. O tom se dnes moc nemluví, ale já jsem díky Baťům pochopil, jak je to důležité. Kvalita procesu vám definuje kvalitu produktu.

HN: Jakým způsobem převádíte tyto obecné body do každodenního chodu Fosfy?

Na začátku definujeme strategii v jednotlivých oblastech. Potom v každé struktuře určíme čtyři až pět klíčových bodů. Na této strategii se podílejí všechny týmy a útvary. Klíčový bod rozložíme do celoutvářovacího cíle. Když si například ve financích stanovíte, že dosáhnete 10procentní marže, každý z týmů k tomu může přispět jinak. Například výrobní tým musí snížit nákladovost a zvýšit procesní kvalitu a produktivitu. Potom vám klesají náklady. Úsek vývoje musí vyvinout produkty, které mají vyšší přidanou hodnotu.

Každý z týmů si pak vyhodnocuje výsledky. Rozpracované je to do jednotlivých úkolů – na to máme projektové týmy. Je nastaven měsíční odpočet, který se kontroluje a kvartálně vyhodnocuje, také na poradě ředitelů. Na definování problémů se podílejí i dělníci. Začínáme tedy například tím, že dělníci popíšu problémy, se kterými se střetávají. Věci, které se mají zlepšit, sbíráme shora i zdola.

HN: Na zdech v továrně máte napsaná motta a hodnoty. Tím jste se inspiroval taky u Baťů?

Ano. Hodnoty Fosfy jsou respekt, úcta, disciplína a vzájemná důvěra. Co jsem firmu převzal, snažím se dodržovat určité věci. Jedním z našich cílů, které denně hodnotím, je nemít žádné závazky po splatnosti. Fosfa nedluží žádnému svému dodavateli. S tím je spojen velký tlak na odběratele, protože ti vám také nemohou dlužit, abyste se nedostal do druhotné platební neschopnosti. Z tohoto důvodu jsme extrémně nároční na svoje zákazníky. Většinu faktur platí včas a jen malé procento zákazníků je 1–5 dnů po splatnosti. Nemám nic 30 nebo 60 dnů po splatnosti.

Máme odvahu říct i velkým firmám, že je nechceme. Celé portfolio zákazníků už jsme dvakrát přestavovali. Když nám někdo neplatí včas, nevedí mi, že jde ke konkurenci, i když je velký. Oni jdou a oslabují našeho konkurenta tím, že mu platí pozdě. Správu pohledávek nemá na starosti právní či ekonomické oddělení, má ji na starosti přímo obchodník, který jedná se zákazníkem. Náš obchodní ředitel říká zákazníkům: Vy po nás taky chcete, abychom dodali kvalitu a přesně na čas. Za to ale zase my chceme, abyste vy uhradili dodávku včas.

HN: Jak je na tom Fosfa nyní?

Dnes jsme největším zpracovatelem žlutého fosforu v Evropě. Ve světě patříme mezi nejlepší sedm firem. Rozhodně chceme být v této oblasti inovativní, protože fosfor má budoucnost, jelikož ho nelze ničím nahradit. Bez fosforu by na této planetě neexistoval život.

Když jsem firmu koupil, 82 procent výroby mířilo do Česka. Teď nám naopak export dělá 93 procent, vyvážíme do více než 80 zemí světa. Největší část dodávek je určená pro západní Evropu. Nyní výrazně posilujeme



Být bez dluhů dává firmě svobodu. Z tohoto důvodu jsem zakázal ve firmě dotace. Naši strategii nemůže definovat úředník. Myslím si, že dotace jsou rakovinou celého podnikání.

v USA. V nich vidím velký potenciál, proto tam chystáme i vlastní přímé zastoupení a do budoucna budeme zvažovat akvizice. Máme 340 zaměstnanců v České republice, v Německu 80, v Kazachstánu 20. Podnik v Německu jsme koupili v roce 2013. Byli jsme první firma ze všech zemí EU, která investovala do výroby v Žambylské oblasti v Kazachstánu, u hranic s Čínou.

HN: Co všechno z fosforu vyrábíte?

Už dávno neděláme hnojiva, i když si to o nás řada lidí pořád myslí. Naše produkty směřují hlavně do masných a mlékařských výrobků nebo pečiva. Když doma děláte buchtu, nasypete do ní kypřicí prášek, který obsahuje náš produkt. Díky němu a jedlé sodě pak těsto nakyne. Nebo třeba na pizzu potřebujete speciální sýr vyrobený pomocí našich tavicích solí, který se po pizze rozteče. Mnohé z toho, co jíte a pijete, obsahuje naše výrobky, které zlepšují vlastnosti pokrmů či nápojů. Třeba kyselina fosforečná pomáhá coca-cole dodat její charakteristickou chuť.

Dále se naše produkty používají na speciální průmyslové aplikace, jako je například ochrana proti korozi, na povrchovou úpravu materiálů nebo pro dosažení žáruvzdorných vlastností.

HN: Prací prostředky už nevyrábíte?

Vyrábíme, ale jiné. V minulosti jsme do nich nejvíce používali tripolyfosfát sodný, který byl následně zakázán. V nezávislé studii jsem zjistil, že některé alternativní produkty, které se na trhu vyskytují, nejsou příznivé pro lidské zdraví. Způsobují třeba ekzémy nebo když se nerozpuští, později je vdechujete a mohou vyvolávat astma. Když se mi narodila dvojčata, řekl jsem našim lidem, že mým cílem je vyrobit ekologický prostředek pro děti, který bude stejně účinný jako Persil a Ariel. Nejdříve říkali, že to nejde, ale to je přirozená první reakce. Když ale lidé něco chtějí a jsou pro to nadšení, tak to dokážou. Nakonec jsme vyvinuli produktovou řadu Feel eco, která tyto ekologické požadavky splňuje. Dokonce jsme teď představili dětský prací gel a aviváž úplně bez alergenů. Snažíme se je postupně šířit, je to samozřejmě těžká věc, protože s vlastní značkou jdete proti velkým konkurentům. Já si ale myslím, že to je správná cesta.

HN: Ekologie je tedy podle vás dobrý byznys?

Nějakou dobu mi trvalo, než jsem pochopil, že ekologie je výhodný byznys. Příroda má jednu úžasnou vlastnost, kterou se inspirováme. Máme to i ve strategii – neprodukuje žádný odpad. Přes spalování fosforu jsme do vzduchu pouštěli obrovské množství tepla. Na základě toho vznikla nová obchodní strategie a už dnes jsme docela velcí prodejci elektřiny a plynu. Vyhlásil jsem strategii „nula energií z cizích zdrojů“. Lidé ve firmě to nejdříve považovali za hloupost, dnes jsme ale plně nezávislí na externích zdrojích elektřiny, dokážeme si ji vyrobit sami. Ceny energií šly dolů a také nám to dává flexibilitu. Když je díky levnému slunci a větru výhodnější energii nakupovat, tak ji nakupujeme.

Pokud ze svých odpadů vytvoříte nový produkt, který má svého zákazníka, získáváte konkurenční výhodu, protože máte jedinečný proces, ve kterém se váš odpad, který stejně máte, stává surovinou. To jsou ty inovace. Hledáme smysl podnikání se vši důsledností.

HN: Proč jste se coby chemička pustili také do zemědělství pod umělým světlem?

Kvůli budoucnosti. Poptávka po potravinách poroste, ale rozlohu polí nezvětšíte a hlavně čím dál větším problémem lidstva bude voda. Ve vertikální farmě, z níž jsme nedávno měli první sklizeň, pěstujeme zeleninu ve sterilním prostředí pod LED světly a proti tradičnímu způsobu pěstování se ušetří 95 procent závlahy. Voda přitom bude v budoucnu nejdůležitější surovinou pro rozvoj společnosti. Už je, ale ještě to pořád dostatečně nevnímáme. Dnes si lidé myslí, že jedí zdravě, ale často si tráví organismus pesticidy, které jsou v ovoci a zelenině obsaženy. Naše farma je mikrobiální, nesmí dojít k žádnému znečištění, je to speciálně regulováno, aby se tam mikroorganismy nerozmnožovaly. Plody mají navíc chuť, na kterou jsme již zapomněli. A tímto způsobem se bude moci jednou pěstovat zelenina třeba v kosmických lodích.

**HN: Jaké jste měli loni výsledky?**

Tržby nám klesly z rekordních 3,7 miliardy korun zhruba na 3,1 miliardy, klesl nám i zisk. Pokles měl dva důvody. Prvním bylo to, že jsme zažili brutální útok izraelské konkurence, která se nás snažila převzít. Druhým důvodem je, že jsem se na základě strategie 5P rozhodl vyřadit docela dost velké tržby. Za velkého překvapení pro některé řetězce jsme zavřeli výrobu čistících prostředků pod jejich značkou. Dělo to zhruba 200 milionů ročně. Já si ale najednou uvědomoval, že nechci vyrábět privátní značku pro někoho jiného, když nemůžu ovlivnit kvalitu ani cenu.

HN: Bylo těžké se rozhodnout a škrtnout 200 milionů tržeb?

Nebylo to poprvé, stejně jsem to udělal už v minulosti a posunulo nás to dál. Když jsem v roce 2002 získal Fosfu, vyráběli jsme pouze dva produkty. V té době prodělávala. Klíčové bylo, že jsme se soustředili na vlastní výrobky s vyšší přidanou hodnotou. Zastavili jsme výrobu, která sice byla pro firmu důležitá objemově, ale z hlediska služby zákazníkovi a přidané hodnoty už tomu tak nebylo. Z hnojiv a technických produktů jsme se transformovali na oblast potravinářství a průmyslu. A i když se nám daří, moje vize



Foto: HN – Tomáš Nosil

je, že za dalších pět let bude celé portfolio vypadat zase úplně jinak.

Klíčové také je mít diverzifikované portfolio zákazníků. Když jsem firmu převzal, dodávali jsme pouze dvěma velkými klientům, jeden byl zahraniční a druhý tuzemský. Věděli, že jsou pro náš byznys důležití, takže se chovali přirozeně a nutili nás snižovat ceny. Zjistil jsem, že je důležité zachovat si určitou nezávislost a vyjednávací schopnost.

HN: Kolik vašich tržeb teď tvoří nejdůležitější zákazník?
Pouze něco přes čtyři procenta našeho objemu. Pokud tedy jeden vypadne, nemá to fatální dopad.

HN: V poslední zveřejněné výroční zprávě za rok 2015 mě zaujalo, že Fosfa má u položky bankovní půjčky nulu. Proč?

Baťa řekl, že nejlepší investicí je splacený dluh. Proto je naše firma absolutně bez dluhů. Banky jsou jako prodejci deště. Když je hezky, nabízejí vám deštník, ale když prší, zase vám ho chtějí vzít. Poučili jsme se. S některými bankami ale máme dobré vztahy. Když jsme dělali akvizici v Německu, tak jsme sice velkou část koupili z vlastních zdrojů, ale potřebovali jsme další finance na nákup zásob a provozní financová-

ni. Snažili jsme se to ale rychle vrátit, trvalo nám to dva roky.

Být bez dluhů dává firmě svobodu. Z tohoto důvodu jsem zakázal ve firmě dotace. Naši strategii nemůže definovat úředník, dotace nemůže být motivací pro naši činnost. Fosfa je nebere už asi poslední tři roky a ani žádné brát nebude. Myslím si, že dotace jsou rakovina celého podnikání. Vnímám je jako částečný politický nástroj, jak udělat podnikatele poslušným a nečinným.

HN: Řada firem dotace bere, aby získala oproti konkurenci výhodu. Takto se na to nedíváte?

Ne, protože časem se ukáže, že lepší cestou je obejít se bez nich. Vytváří to větší tlak na zefektivnění výroby, aby oddělení vývoje přišlo s produkty s vyšší marží a aby je obchodní tým lépe prodával. A za pár let zjistíte, že oproti konkurentovi máte navrch, protože on kvůli dotaci neměl potřebu se zlepšovat.

HN: Máte jako jiné firmy problémy s nedostatkem kvalifikovaných lidí?

Jako všichni narážíme na špatnou úroveň vzdělání, které je nedostatečné a charakteristické výchovou lidí pro minulé století, nikoliv do budoucna. Studenty tak vychovává většina univerzit. Na spoustu věcí se zapo-

„BAŤOVSKÝ“ BAŤKA

O baťovském stylu řízení dokáže Ivan Baťa mluvit v přednáškovém sále „podnikové univerzity“ břeclavské chemičky Fosfa i několik hodin. Lze snadno poznat, že Baťa lpí na tom, aby v areálu chemičky bylo čisto a vše na svém místě. Pracovníci mají například na stolech i zdech nakresleno, kam patří které nářadí. Zároveň je z jeho projevu patrné, že nemá rád, když podnik není v pohybu. Když se nikam neposouvá. Kromě zpracování kyseliny fosforečné se v nevyužitě výškové budově v areálu Fosfy pustil do zemědělství budoucnosti – takzvané vertikální farmy. V řadách nad sebou se zde pěstuje zelenina pod umělým světlem, ušetří se 95 procent vody oproti klasickému způsobu a klima uvnitř budovy řídí počítač. Důvod, proč do toho Baťa šel? Kvůli budoucnosti: voda bude pořád cennější a také se prý tímto způsobem může pěstovat zelenina ve vesmírných lodích.

mnělo. Proto máme vlastní firemní školu. Základem je praktické vzdělávání, lidi učíme být samostatní.

HN: Při vstupu do Fosfy máte napsáno, že ročně přidáváte 6,6 procenta a od roku 2002 se mzda dělníka více než zdvojnásobila na 25 tisíc. Je to tak, že kdybyste přidali méně, o ty lidi byste přišli?

Nemyslím si to. Jde o můj přístup k podnikání. Spolupracovníci vidí, že platy v průměru o 6,6 procenta rostou už od roku 2002, je to něco systémového, nikoliv jednorázového. Pan profesor Zelený mě naučil, jak vyvolávat „krize bez krize“, protože jenom tak jsme schopní měnit věci, do té doby to děláme velmi neradi. Toto je jedna z nich. Moje vnitřní motto je, že mzdy musí lidem růst pořád. Někdy je to riziko, každý rok přemýšlíte, jestli by nebylo lepší si nechat polštář pro případ problémů. Tím zvyšováním mezd ale na sebe vytváříte tlak – vývoj opět musí pracovat na lepších výrobcích, obchod lépe prodávat, hledáte, kde zefektivnit výrobu, a ve výsledku se zase posunete výrazně dál.

HN: Jak konkrétně pocítuje to, že se Fosfě víc daří, region Břeclavska?

Zprv tak, že neprodukujeme téměř žádné odpady. A zadruhé se snažíme, aby spolupracovníci chtěli pomáhat ve svém okolí. Máme to i v hlavních cílech a úkolech. Když jsme ovšem mezi hlavní oblasti dali ekologickou a společenskou odpovědnost, lidé to nejdříve vnímali jako zbytečné úkoly navíc. U společenské odpovědnosti jsme se rozhodli jít známou cestou: nebudeme dávat rybu, ale naučíme ulovit si ji. Nedávali jsme peníze. Naši lidé nejdříve šli do mikulovského denního stacionáře a postavili zahradní domek nebo všechno vymalovali. A nakonec tam strávili Vánoce a klientům připravili kompletní oslavu.

Na začátku to tedy spolupracovníci dostali jako úkol, který se kvartálně vyhodnocuje, ředitel na to mají nastavené bonusy. Poté co se lidé zúčastnili několika akcí, chtějí to dělat sami, protože zjistili, že to pro ně má smysl a je to extrémně motivující. Spousta našich lidí teď přichází s projekty, jak někomu pomoci.

Jsou ale i případy, kdy pomáháme finančně. Byli jsme třeba první česká soukromá firma, která podpořila projekt legiovaku. Podpořili jsme to, protože si myslím, že bez legionářů by republika nikdy nevznikla a jsou pro mě ukázkou skutečných hodnot, odvahy a toho, co může dokázat malá skupina lidí.

HN: Jste zastáncem národního podnikatelství. Co to podle vás je? V jakém stavu je české podnikání?

Dnes hodně cestuji po světě. Když jsem byl pouze v Česku, měl jsem úplně jiné názory. Je velký rozdíl mezi HDP (hrubý domácí produkt) a HNP (hrubý národní produkt). To je další věc, která se vytratila ze společenských diskusí. Problém české ekonomiky je, že je odvozená, založená na subdodavatelském principu a její přidaná hodnota se realizuje někde jinde. Myslím si, že není šťastné, když vlády hledají a podporují snadná a rychlá řešení. Být subdodavatel je snadná cesta, vadí mi, když se někdo spokojí s tím, že bude jen dodávat díly, a nemá ambici mít vlastní produkt.

Na druhou stranu je v Česku mnoho zajímavých podniků, malé podnikání roste, i vynikající firmy, které mají světový rozsah. Je tu určitá dynamika, kterou dnes západní svět postrádá. Myslím si, že pokud zde nezvítězí úřednická mašinerie a politický diktát – a to riziko je velké –, pak máme velký potenciál. Jak říkal Baťa – od politiků nic nechte, jenom aby nás nechali podnikat.

HN: Nezvažoval jste Fosfu prodat?

Moje víze není něco prodat. Jak už jsem zmínil, loni jsme čelili útokům konkurenta, který je jedním z největších světových hráčů. Chtěl nás převzít. Já jsem ale velký zastánce kapitálu, ne peněz. Vadí mi, že spousta lidí nevnímá, že je to něco jiného. Myslím si, že vysvětlování rozdílů mezi těmito dvěma zcela odlišnými významy musíme vrátit do školních učebnic a naučit studenty chápat, že zatímco o peníze můžete ze dne na den přijít, kapitál společnosti zůstává. S Fosfou je navíc tolik příležitostí a možností, že mám zájem ji rozvíjet jako takovou. Není na prodej, chci z ní udělat rodinný podnik, se všemi riziky, která to nese.

“

Banky jsou jako prodejci deště. Když je hezky, tak vám nabízejí deštník, ale když prší, zase vám ho chtějí vzít.