

FIRMA A PŘÍRODA MAJÍ K SOBĚ BLÍZKO. VÍCE, NEŽ SI MYSLÍME.

Milan Loucký, Roman Dvořák | Management a řízení

Společnosti Fosfa je největším zpracovatelem žlutého fosforu v Evropě. Z něho pak vyrábí esenciální směsi zejména pro potravinářské i speciální průmyslové aplikace, které vyváží do více než 80 zemí světa. Vedle toho vyrábí také přírodní ekologické produkty, jako jsou přírodní prostředky péče o tělo i domácnost Feel Eco. Její záběr je ale širší, provozuje první českou vertikální farmu Feel Greens, ve které s pomocí hydroponie pěstuje microgreens, bylinky a saláty zcela bez jakýchkoli pesticidů, GMO či růstových regulátorů.

www.mmspektrum.com/210525

V čele společnosti z Břeclavi-Poštorné stojí generální ředitel Ivan Bařka, který připravil firmě Fosfa, založené roku 1884, po letech v roce 2002 úspěšný comeback. Tehdy společnost obnovila výrobu kyseliny fosforečné a zaměřila se na výrobu speciálních aplikací na bázi fosforu.

Z neprosperujícího podniku k přednímu evropskému kolosu

To jsou obecná fakta. Zásluha Ivana Bařky tkví ale v tom, že z krachující fabriky dokázal na nohy postavit kolos, v jehož portfoliu jsou výrobky, které na počátku „nové éry firmy“ neexistovaly ani v představách. Velkou zásluhou Ivana Bařky je ale i to, že vývoj firmy probíhá v souladu s ekologickou zodpovědností vůči přírodě, a třeba i to, že firma má rozsáhlý etický kodex, který upravuje vztahy společnosti nejen se zaměstnanci, ale i s okolím – a přísně jej dodržuje. Součástí společnosti jsou i vývojové týmy, které přicházejí s inovacemi, které se v krátké době objevují i ve výrobním programu.

Ivan Bařka je ale také velkým přívržencem pomoci těm, kdo ji potřebují. A tak Fosfa patří ke sponzorům několika sociálních a sportovních projektů pro mládež, a stala se i novým generálním partnerem Českého olympijského výboru (ČOV).

Studujeme pečlivě sto let stará doporučení bratří Bařů

Když se zeptáte Ivana Bařky na příčinu úspěchu jeho firmy, dostane se vám odpovědi, že stačí vzít skoro sto let stará pravidla, kterými řídili svůj obuvnický koncern bratři Bařové, a tato pravidla respektovat. Ivan Bařka je „Bařovec“, který dokázal zachránit lokální krachující firmu se stovkami zaměstnanců a proměnit ji v proexportní firmu patřící do světové špičky ve svém oboru. Celou firmou, jak už bylo zmíněno, rezonuje obrovská úcta k přírodě a ekologii. A to, proč Ivan Bařka stále využívá principů bratří Bařů, shrnul do několika vět: „Abyste byli úspěšní, musíte pochopit, že smyslem podnikání je služba. Pokud

službu někomu jinému nenabízíte, zaniknete. Ostatně i v přírodě to tak je. Pokud určitý druh není nezbytný pro zbytek fauny a flóry, či je nahrazen službou lepší, zanikne.“ Pro Ivana Bařku byli bratři Bařové vzorem díky jeho dědečkovi, který rovněž podnikal, a i on – než mu jeho podnikání ukradli komunisté a poslali ho do dolů – dbal na principy řízení firmy jako u bratří Bařů. Od svého dědy se dozvěděl hodně o principu, které platí do dneška. Dalším velkým vzorem pak pro něj byl, a stále je, profesor Milan Zelený, který byl po dlouhá léta jeho mentorem a do dnešní doby úzce spolupracujícím například i v rámci Nadace pana profesora Zeleného.

Proslulé je pak prohlášení Ivana Bařky: „Když bych v roce 2002 věděl to, co vím dneska, nikdy bych do toho podnikání ve Fosfě nešel. A z dnešního pohledu bych udělal velkou chybu. Platí tu totiž Bařovo pravidlo: Když chcete něco udělat a nevíte jak, jděte za odborníky, ti vám vysvětlí, že to nejde. Tak si vyhrňte rukávy a udělejte to.“

Řízení jako technologie? To nemyslíte vážně!

Není přítelem zjednodušených atraktivních způsobů řízení podniku, a i realizovaný průzkum pod vedením Geryho Hamela mu dal za pravdu. Ve své studii totiž zjistili, že jediným společným rysem společností, které i přes hlubokou krizi dokázaly růst, bylo to, že v jejich čele nestáli lidé s titulem MBA. Kvalita definované strategie a manažerských dovedností se totiž prokazuje v krizi, a ne když jdete s trendem, a tudíž jste se vlastně ani o svůj úspěch příliš nezasloužili.

„Když říkám, že nejsem stoupencem MBA – berte to prosím s určitou nadsázkou – tak hlavním důvodem je, že ti lidé jsou učeni reagovat jen jedním směrem. To ukázaly i krize, většina podniků, v jejichž čele byli lidé s MBA, reagovala stejně, a proto byla neúspěšná,“ objasňuje Ivan Bařka svůj postoj.

Aby byl člověk úspěšný, musí být nejen zapálený pro věc, ale musí mít i dostatek znalostí a zkušeností v oboru, ve kterém chce vyniknout. Což odpovídá principům, které se zásadně projeví u bratří Bařů. Ivan Bařka stimuluje lidi třeba tím, že v areálu firmy se nacházejí motivační nápisy a tabule s týdenními výsledky, včetně hodnocení nejlepších zaměstnanců.

Malé a trvalé kroky vedou k cíli

Ivan Bařka rovněž ctí japonský systém Kaizen, který je postaven na neustálém zdokonalování výrobků i postupů a jehož součástí jsou změny, vedoucí v postupných malých krocích k velké přidané hodnotě. Lidé, kteří přinesou nějaké zdokonalení, jsou odměněni, aby byli motivováni k tvorbě zlepšujících postupů a zdokonalování výrobků. Jak říká Ivan Bařka: „Sto malých zlepšení v konečném důsledku firmu posune mnohem dál.“ Kaizen byl důležitým prostředkem při převzetí firmy, kdy bylo nutné změnit v krátké době úplně všechno – od výroby přes pracovní morálku, nabídku produktů až po způsob řízení firmy.

Ivan Bařka je rovněž zapřísáhlým nepřitelem dotací, o kterých hovoří otevřeně jako o rakovině. „Když přijmete dotaci, nejste nuceni hlouběji přemýšlet o zkvalitnění výrobků, pracovních postupů a technologií. A to se stává v konečném důsledku negativem. Ten, kdo dotaci nepřijal, je na tom po určité době technologicky i myšlenkově mnohem dál, byl totiž nucen přemýšlet o tom, jak to udělat, aby firma, pracovní postup, výrobek byly dokonalejší, ekonomičtější, měly návratnost a zajistily příjem.“ Proto jeho firma nemá žádné úvěry a o dotace se neuchází.

Co bylo největší výzvou při převzetí Fosfy?

„Za prvé nejsem chemik ani technik, takže pro mě bylo nejtěžší seznámit se s technologií a v první fázi jsem se jen učil,“ říká Ivan Bařka. Nejtěžší bylo pochopit, co a jak se vlastně vyrábí, a pak zjistit, že to, co se vyrábí, nikdo ve světě nechce. Nastala etapa hledání výrobků, o které by byl zájem. „Naši chemici byli přesvědčeni, že vyrábíme skvělé produkty a jen tomu jaksi nikdo ze zákazníků nerozumí. Ti tomu naopak rozuměli velmi dobře a tu nekvalitu, kterou jsme produkovali, nechtěli,“ popisuje první kroky Ivan Bařka.

Za nejtěžší považuje získání důvěry zákazníků. Ta byla zásadním způsobem poškozena. „Když postavíte fabriku na zelené louce, získáváte klienty těžko, ale je to jednodušší, než když koupíte fabriku, která už má zkažené jméno. Při převzetí v roce 2002 Fosfa 90 % produkce prodávala v tuzemsku a jen 10 % do zahraničí. Dneska vyvážíme 92 % produkce a 8 % prodáme v České republice,“ říká Ivan Bařka. „Těžkým úkolem bylo získat důvěru lidí a motivovat je. Podnik byl v bankrotu, zpočátku se výplaty, neměl žádnou budoucnost, takže v takové firmě moc lidí neuzůstane. Museli jsme se prioritně zaměřit na zvyšování odbornosti, kvalifikaci lidí, zlepšování a optimalizaci procesů a budování důvěry v rámci firmy a u zákazníků.“

V první fázi se pokusili obnovit výrobu toho, co Fosfa kdysi dělala, vyrábět to dobře a kvalitně, aby to zákazník v Evropě chtěl. Pak se rozloučili s tak zvanými odborníky zejména v oblasti výroby. Obchod vybudovali od píky a dnes v něm pracují i lidé ze zahraničí.

Přesto ale cítili, že to nemá budoucnost – a proto proběhla transformace výrobního portfolia. Dnes Fosfa vyrábí něco úplně jiného než kdysi. „Nejtěžší bylo, jak na to. Nemohli jsme jít do škol – i když jsme to zkusili – a žádali o pomoc. Ale když o tom nikdo nic neví, protože nikdo jiný v Česku ani na Slovensku to nevyrábí a ani nevyrobí, škola vám těžko poradí. Myšlenka, že by nám školy a profesori mohli pomoci, se tak ukázala jako naivní,“ komentuje Ivan Bařka. „Proto jsme se obrátili na zákazníky a těm jsme naslouchali, snažili jsme se pochopit jejich potřeby, a ty pak s největším úsilím do důsledků naplňovat. To nám pomohlo. První velké zákazníky jsem objížděl sám, uzavíral dohody, komunikoval s nimi a přesvědčoval je, ať nám dají šanci, že už nejsme tou firmou, kterou jsme

bývali v minulosti. Postupně jsme tak získávali jejich důvěru, vybudovali obchodní tým a dnes dodáváme do 85 zemí světa.“

Příroda jako tvůrce procesů

„Vždy se inspiřuji přírodou – a ta je bezodpovědná. Všechno zpracuje. Takže bych se stavěl proti tomu, že chemie je špatná. Dnes je módní ji zavrhat, jít po povrchu věcí a papouškovat ‚jediné‘ pravdy, dnes se bojíme skoro říct slovo ‚chemie‘, přitom sám člověk je ve skutečnosti jednou velkou, integrovanou pochodující chemickou továrnou a bez dalších chemických a biochemických procesů, jakou je třeba fotosyntéza, by nic na světě neexistovalo,“ hovoří o chemii a přírodě Ivan Bařka. „Příroda má svůj řád, smysl. Jakákoli forma organismu, pokud neposkytuje službu něčemu či někomu jinému, časem zaniká. V přírodě mohou být procesy a dění substituovány a nahrazeny něčím lepším – pak bývalá služba, jež může být i kvalitně poskytována, zanikne.“

Ivan Bařka říká, že firma je živý organismus, a měli bychom se inspiřovat právě přírodou.

produkty na trhu v této oblasti pod značkou Feel Eco. „Od praní jsme řadu rozšířili o čištění a úklid, a nyní vyrábíme i vlastní dětskou kosmetiku,“ upřesňuje Ivan Bařka.

Výchova odborníků a transformace

„Každý dospěje k tomu, co dělal Tomáš Bařa – pokud něco děláte, dělejte to vážně, dlouhodobě a se srdcem. Kdesi řekl, že když se stal obuvníkem, nikdo mu neřekl, že se bude muset stát i psychologem. To je postupný vývoj, jímž jsme prošli všichni, kteří máme svoji firmu. Pokud chcete budovat firmu, musíte nejprve vybudovat sebe, zároveň vybudovat okolo sebe tým zapálených a morálně vyspělých lidí s odborností, protože úroveň každé firmy je dána právě kvalitou jejích lidí. A pak musíte vybudovat produkt, který váš zákazník ocení a jehož kvalitu potvrdí aktem opakovaného nákupu,“ přibližuje svůj přístup Ivan Bařka.

Na začátku si Fosfa nemohla dovolit najímat zkušené manažery, protože by je nezaplátila, firma byla v bankrotu a vysátá, měla půl miliardy obrátu a 900 milionů dluhů. Musela ob-



Foto: archiv Ivana Bařky

IVAN BAŘKA

ukončil roku 1988 studium na Vysoké škole ekonomické v Praze, obor Zahraniční obchod.

V 90. letech začal soukromé podnikat, a navázal tak na podnikatelskou tradici svého dědečka. V roce 1999 založil Rádio Impuls, z kterého s týmem spolupracovníků vytvořil nejoslouchanější celoplošnou rozhlasovou stanicí v zemi. Od roku 2002 je generálním ředitelem a předsedou představenstva rodinné firmy Fosfa.

Patří k propagátorům odkazu bratří Bařových a principy řízení jejich společnosti považuje za etalon řízení i v dnešní době.

Je ženatý a rodina patří k oporám jeho podnikání, takže s ní tráví v rámci možností většinu volného času. Kromě toho rád sportuje a čte.



Zdroj: Fosfa

Společnost Fosfa v loňském roce stanula na 18. stupni soutěže „Českých 100 nejlepších“ již pošesté za sebou. Za mimořádný úspěch lze považovat i prestižní ocenění Top Rating, které značí, že Fosfa patří mezi 1,5 % ekonomicky nejstabilnějších firem na světě, a udělení nejvyššího ratingového hodnocení ekonomické stability AAA.

„Snažím se, a byl bych rád, aby to naše podnikání ctilo a bylo součástí přírody. Abychom zákazníkům přinášeli takovou službu, kterou ocení. Pokud ta služba není dobrá, je jen otázkou času, kdy ji zákazník odmítne. A firma, jako jakýkoliv jiný živý organismus, pak zaniká,“ odhaluje svůj přístup Ivan Bařka.

Ekologické produkty slaví svůj úspěch

Výroba ekologických prostředků vznikla ve Fosfě před asi deseti lety jako startupový projekt. Motivací bylo, že moje dcera trpěla ekzémem a žádný z výrobků na trhu jí nevyhovoval. Rozhodli jsme se tedy, že musíme vyrobit produkty, které by byly vysoce účinné, splňovaly nejnáročnější ekologické a zdravotní požadavky a byly cenově dostupné. Tomu zpočátku nikdo nevěřil, ale tým výzkumu a vývoje ve Fosfě to dokázal. A dnes nabízíme nejlepší

racet každou investovanou korunu. Na začátku nebylo nic jiného než brát mladé lidi bez zkušeností, zaškolit je a získat je pro práci. Spousta jich tehdy odvedla a dodnes odvedla velký kus práce, a někteří z těch, kteří zde začínali po škole, jsou dnes klíčoví ředitelé či vedoucí pracovníci nebo specialisté.

Dnes Fosfa spolupracuje s učilišti, středními školami, využívá této doby k podpoře vzdělávání studentů online školeními vedenými odborníky z Fosfy. To, co se ve Fosfě naučili a co skutečně dělají, šíří dále. „Uvědomili jsme si, že jedna věc je teorie a druhá praxe. Bez teorie se nikam nedostanete, ale to nejdůležitější je začít to skutečně dělat, přetvořit v akci,“ říká Ivan Bařka. „Dnešní svět je o tom, že každý mluví do všeho, každý všemu rozumí. Měli bychom ale dávat hlas zkušeným, a ti by měli hovořit o tom, jak se co dělá, měli by nám radit a rozvíjet naše

zkušenosti. A ne poslouchat lidi, kteří napsali skripta o tom, jak se třeba řídí auto, ale v životě ho neřídili. To je problém našeho školství – a pokud to nezměníme, tak bude produkovat nezaměstnatelné lidi či lidi pro minulost.“

U vstupu do Fosfy visí Bařovo „Lidem myšlení, strojům dřinu“. Jsme v 21. století, ale to, co Bařa říkal ve 30. letech, jsme obrátili naruby, myslí si Ivan Bařka. „Jsem přesvědčen o tom, že dnes dáváme spíše myšlení strojům a práci lidem. A to je špatné.“

Zajímavý je názor Ivana Bařky na otázku transformace: „Procházíme transformací ekonomiky, podnikání, hospodářství, ale i společnosti samé. A ten nový směr je robotizace a digitalizace. My, protože jsme měli nedostatek kvalitních lidí, jsme byli nuceni hledat způsoby, jak tuto slabinu nahradit. Rozhodli jsme se zaměřit na zkracování a optimalizaci procesů, a k tomu využít moderních technologií pro činnosti, které provádíme. Pak jsem ale narazil na jednu zajímavou věc, a i s tím se pereme v naší firmě, postupně se nám ale hlavy více a více otevírají. Nelze jen nahradit stávající způsob práce robotizací a digitalizací, protože klíčem je správný proces. Tedy nejdůležitější je pochopení procesů, jejich reinženýring, tedy restrukturalizace a optimalizace – a nejlépe pak zánik. Protože jinak budeme robotizovat jen staré a špatné procesy. Osobně bych pojem Industry 4.0 nepřeceňoval, převedl bych ho tak trochu na fór 4 – vtíp. Je to jen další, nezbytná vývojová fáze průmyslu, kterou zaváděl a prosazoval již Ford a mimořádně rozvedl Tomáš a poté i Jan Antonín Bařovi. Nyní se to prezentuje jako něco mimořádného a unikátního a je to skvělým zdrojem dalšího systému dotací.“

V procesu restrukturalizace firmy vyznává Ivan Bařka několik principů. Jedním z nich je ten, který jej naučil prezident japonského Kaizen Institutu pan Masaaki Imai, a to, že nejlepší proces je ten, který neexistuje. Tehdy tomu, jak sám říká, vůbec nerozuměl a myslel si, že je to nějaká japonská přemýšlka. Navíc, když pan Imai ještě konstatoval: „Třeba ty vaše dopravníky, ty dlouhé trasy dej konkurenci.“ Tehdy si Ivan Bařka říkal, o čem to mluví? A dnes je to součástí jejich strategie. Než začnou robotizovat a automatizovat, tak musí celý systém procesů podrobit přezkoumání. A to nejen výrobních, ale i administrativních. Takže se dnes speciálně zaměřují na zánik procesů. „Steve Jobs kdysi řekl, že nejlepší produkt není ten, ke kterému již nejde nic přidat, ale z kterého nelze už nic ubrat. Dnešní svět ve většině případů pořád kořatí, přidává a bobtná, ale já se při návrhu koncepcí hned dívám na to, jestli k procesu přidáváme, nebo ubíráme. A postupně se mi daří zapojovat naše lidi a hledáme, jak ty věci a procesy skutečně zjednodušit.“

Ivan Bařka tvrdí, že je zapotřebí se vrátit ke starým pravdám, které existují a jsou léty prověřeny. Jsou univerzální a nic nového nevymyslíme: „Einstein říkal, že dělat věci stejně a oče-

kávat různé výsledky, je definice šilenství. A my to pořád děláme stejně – třeba u opakovaného nakopávání ekonomiky tištěním peněz – a stále čekáme, že tentokrát to již vyjde. Kdybychom brali v potaz věci, kterými už lidstvo prošlo, a dokázali se tím řídit, tak v mnoha oblastech bychom byli mnohem více efektivní.“

Musíme být připraveni na různé varianty

Problém dnešního školství vidí Ivan Bařka v tom, že potírá různé metody a přístupy, a prosazuje jeden model a jednu pravdu. To považuje za nesmysl. „Škol vzniklo velmi mnoho a jsou bohužel postavené na dotačních nebo přerozdělovacích systémech, kterých jsem velkým odpůrcem. Výsledkem je, že školu dnes vystuduje téměř každý, a kantoři prosí studenty, aby vůbec chodili do škol, jen aby na ně dostali příspěvky. Proto pak nemají odvahu a ani nemohou kohokoliv od zkoušek vyhodit,“ upřesňuje svůj názor Ivan Bařka. „Problém systému tkví v tom, že škola – podobně jako sport – není pro každého. Každý člověk je originál, a tak bychom k němu měli i přistupovat. Chceme všechno a všechny navléknout do jedné uniformy, být nositeli jedné pravdy a běda, jak má někdo jiný názor nebo kritický pohled. Potlačujeme kritické myšlení, pestrost názorů, různorodost přístupů – a to je zásadní problém.“

Ivan Bařka je odpůrcem „jedné velké pravdy“. A dnes se ta „jedna pravda“ zase šíří ze západu, dřív se šířila z východu. Akreditační komise jsou příkladem prosazování té „jedné pravdy“. Neexistuje ale „jedna pravda“, jediný správný systém. Ten může být vhodný pro jednu firmu, ale špatný pro firmu druhou. A nelze ani nic kopírovat. Nelze kopírovat něčí život a žít sám jeho kopírovaný život. To je nesmysl. „Měli bychom podporovat rozvoj osobnosti, kreativitu, dát lidem možnost růstu, ale – jak nás učí pan profesor Zelený, se kterým plně souhlasím – prostřednictvím akce. Každý lékař se stane špičkou až tehdy, kdy má za sebou velkou spoustu operací. To samé hudebník, sportovec – proč by to v podnikání a ve firmách mělo být jinak?“



„Nelze jen nahradit stávající způsob práce robotizací a digitalizací, klíčem je správný proces. Nejdůležitější je pochopení procesů, jejich reinženýring, tedy restrukturalizace a optimalizace – a nejlépe pak zánik. Protože jinak budeme robotizovat jen staré a špatné procesy,“ říká Ivan Bařka k bezhlavému nasazování robotů do pracovišť.

Své manažery si vychovávejme. Vráť se nám to

Ivan Bařka je fascinován Bařou, jehož názory jsou stále aktuální. „On říkal, my ředitele nepřijímáme, my je vychováváme. A moje klíčová cesta je snažit se najímat mladé lidi a vychovávat si je.“ Dříve bylo vše rozlišené: učeň, tovaryš a mistr. Pokud nemáte jako učeň svého mistra, nikdy se nestanete tovaryšem, natožpak mistrem. „My se snažíme také hledat mistry, třeba i externí, kteří dosáhli někde mimořádných výsledků a kvalit, jsou lepší než my a posouvají nás dál. Existuje tedy jen jedna cesta – odspodu nahoru.“

Ve Fosfě bylo několik personálních ředitelů, se kterými se ale Ivan Bařka rozloučil. „Jako bývalý aktivní sportovec jsem našel přírovnání – kdo trenérovi mluví do sestavy a hráčce, které si vybere? On je zodpovědný za výsledek a jen on definuje strategii týmu, herní styl, a tudíž jaké hráče pro to potřebuje. Tak proč mít ve firmě personálního ředitele? Lidi si u nás vybírají přímo příslušní a odpovědní ředitelé. Ti u nás nesedí v samostatných kancelářích v krásných skleněných budovách, ale jsou se svými týmy přímo na výrobních. Řeší tak problémy ihned na místě a v akci, a ne odtrženi od reality v zasedacích místnostech někde v jiných městech, než je výrobní závod, jinde, než kde probíhá reálná akce. Na základě svých osobních zkušeností a podnětů od svých spolupracovníků pak mohou upravovat normy nebo procesy. I například obchodní ředitel sedí se svým týmem, vedoucí týmu QA tráví polovinu času na výrobních a hodnotí reálný proces a akci. Výchova odspodu, poznání procesů, jako u Bati, tam směřujeme,“ říká Ivan Bařka.

Měl by se stát vměšovat do provozu firem?

„Bohužel se dnešní Evropa vydala na cestu RVHP, důsledně ji naplňuje, ve vedoucích pozicích jsou nyní často trockisté a leninisté. To, co kdysi dělalo RVHP, to se, jako přes kopírku, velmi úspěšně snaží prosadit Evropská unie. Byl jsem a dodnes jsem velkým zastáncem Evropského hospodářského prostoru, nynější stav však již nemá s tímto konceptem téměř nic společného,“ konstatuje Ivan Bařka. „A dotace? Bařa říkal, nevolím snadných cest, protože ty jsou přeplněny těmi, kdo po nich chtějí jít. Dnešní evropské RVHP vlastně má dotace jako nástroj své politické moci. Jinými slovy, chodíte a škemráte o dotace, a jste otrokem systému. A podpora ekonomiky v podání EU? Je to definice šilenství podle Einsteina, děláme věci stále stejně a očekáváme různé výsledky. A protože věřím spíš Einsteinovi než evropskému RVHP, tak pak je to celé nesmysl. Shrnutí, klasické sovětské RVHP s nevolným politbyrem se všim všudy.“

Proč má Švýcarsko u Ivana Bařky tak hluboký respekt a mělo by nás inspirovat? „O všem se rozhoduje v referendu obyvatel – mimochodem to kdysi rozhodlo o nepřistoupení k EU – a moc je v kantonálních vládách. Vše zde má pravi-

dla a řád. A teprve na jejich pevných základech vzniká ta správná kreativita a svoboda. Klíčové jsou zde malé střední firmy, které musejí být inovativní, jinak by nepřežily. A vedle toho samozřejmě zde existují jedinečné světové špičkové firmy v oborech, jako je potravinářství, farmacie či strojírenství. Příroda zná jen dva pohyby. Expanzi a smršťování. V přírodě se v amébních systémech organismy sdružují, když to je pro ně výhodné, a pokud to výhodné není, tak se to po čase znovu rozpadá. A vytváří se uskupení nové, nic se samozřejmě nevrátí do původního stavu. My se v rámci evropského RVHP snažíme zabránit rozpadu, tedy přirozeným zákonům přírody – možná si znovu někdo myslí, že poručí větru a dešti – přestože podvědomě cítíme, že to již nemusí být pro všechny výhodné.“

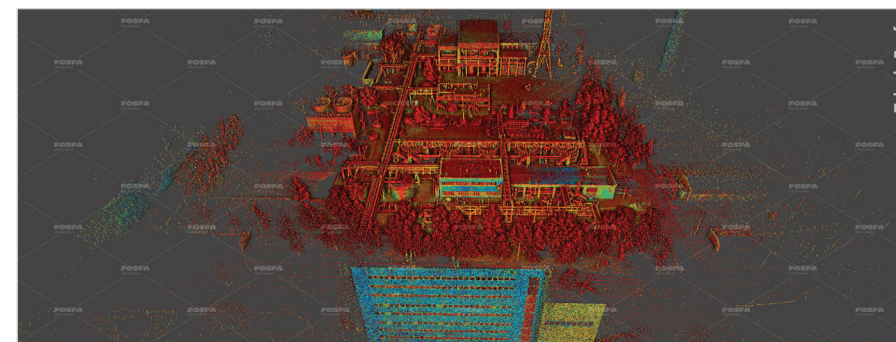
A to samé je i ve firmě. Když pro lidi není výhodné být součástí firmy, je jen otázka času, než odejdou. Proto je nutné vytvářet ve firmách takové prostředí, aby minimálně pro většinu bylo výhodné být součástí tohoto organismu a té firmy. Pro stát má Bařka jediné bařovské heslo: „My po vás nic nechceme, až na jediné, nechte nás podnikat.“

Mají mladí šanci na úspěch?

Podle Ivana Bařky to mladí mají dnes těžké, protože prostředí je stále více regulované. Stát vytváří prostředí, které zabraňuje vzniku nových

čekaňte, až vám někdo něco dá. Nevažte se na dotace, protože pak vám nějaký úředník, který v životě nikdy nepodnikal a nic nedokázal, radí, co máte dělat – a jak. Když budete dělat to, co vám říká úředník, budete jeden z mnoha. Hledejte oblasti, kde můžete poskytnout zákazníkovi mimořádnou službu. Náš zákazník, náš pán. To je zlatá věta pana Bati a nikdo lepší nevymyslí. Navíc k tomu ještě řekl: pokud děláte sebemenší věc, dělejte ji, jak nejlépe umíte, a zákazník si k vám cestu najde. Většina velkých korporátních firem – ne rodinných – na burze časem šidí vše, co lze, aby zaplatila své manažery a uspokojila své anonymní akcionáře – proto nemějte moc manažerů ve firmách. To je dnes dle mého neohroženější skupina a doufám, že to spouště firem dojde.“

Na závěr nám Ivan Bařka sdělil svůj postoj k podnikání: „Fosfa patří mezi TOP 5 firem ve světě ve svém oboru a já často sleduji firmy na burze a jejich chování. Je mnohdy jen otázkou času, než do nich přijdou najatí manažeři s MBA a firmu zlikvidují. Vysají podstatu a esenci té firmy, která se třeba vytvářela po generace, či desítky let, protože ji nechápou, oni jdou jen marketovat, dát to na Stock Exchange a vydělat peníze. Ta správná cesta poctivého podnikání ale začíná v malých a středních podnicích. Rodinných firmách. U živnostníků. To, co dnes bohužel zaniká. To jsou ve skutečnosti nositelé



Příroda, která je dokonalým příkladem integrovaného systému, je pro Ivana Bařku bezdennou inspirací. Článek o digitálním dvojčeti byl svého času pro něj jedním z rozhodujících impulzů k technologické ofenzivě. Během častých debat, které vedl s kuřimským profesorem Jiřím Markem, jej požádal o možnost zhlednout digitální dvojče v praxi a zjistil, že nic takového v té době u nás neexistovalo. A tak „nejjednodušší“ cestou, jak vidět digitální dvojče v reálném provozu, znamenalo ho začít vytvářet. Zrození digitálního dvojčete bařlavské Fosfy je již ve své druhé fázi vývoje.

podniků. Na druhé straně je optimista a věří, že to nelze dlouhodobě udržet. Historie dokazuje, že svazování, utahování, deklarování jedné pravdy, vede k rozpadu. Součástí systému, pro které to není vhodné, se začínou odělovat. Určitě bychom měli mladé lidi motivovat a podporovat v tom, aby se nebáli. Mnoho z nich se dokázalo prosadit ve světě. Ten je pro příležitosti stále otevřený. Bylo by dobré, aby mladí přestali vyhledávat pohodlí státních firem a úřadů, vždyť už teď jsme světová jednička v počtu byrokratů na hlavu podnikajících subjektů. To je něco, co by mělo skončit a mladí by to měli zkusit sami a mít odvahu do toho jít. „Chyťte se příležitosti za pačesy a makejte, ne-

budoucnosti země. Kultury. Hodnot. Pokroku. Na jedné straně je to těžší, než to bylo, tím, že se lidé pohybují v čím dál tím více regulovaném prostředí. Za RVHP se také těžko podnikalo, ale chytří lidé našli způsob, aby to šlo, nebo alespoň, jak dokazují mnohé případy z bývalého Československa, vynalezli mimořádné produkty a služby, z nichž profitujeme dodnes. Zahodme RVHP a podporujeme živnostníky, malé a střední podnikatele, a rodinné firmy. Když se věci dělají poctivě, svého zákazníka si vždy najdou. Je třeba neustupovat, nešidit, nezlevňovat za každou cenu. Vyhrnout si rukávy – a makat. Podnikání není úvazek na osm hodin, je to tvrdá práce – bez toho to ale nejde.“ ■



ROBOTICS

Roboty TX2 nyní nabízí ještě více

Nová řada robotů TX2-140 a TX2-160

- Pracovní dosah až 2 m
- Nosnost až 40 kg
- Výjimečná výkonnost a produktivita
- Spolupráce člověka s robotem s bezpečnostními funkcemi SIL3-PLC
- Vysoká konektivita a Ethernet Cat5e problíž zápěstí

Stäubli – Experts in Man and Machine

www.staubli.cz

