

ROZHOVOR

—TEXT— Radek Novotný
—FOTO— Tomáš Škoda

Ivan
BAŤKA

Kdo nemá pořádek doma, nebude ho mít ani ve své firmě

Dnes, ne zítra. Myšlení lidem, práce strojům. Tato baťovská hesla ihned upoutají pozornost návštěvníků břevlanského areálu chemicko-potravinářské firmy Fosfa. Podnikatel Ivan Baťka, který během posledních dvou desítek let vykřesal z krachujícího podniku ziskovou exportní skupinu se čtyřmiliardovým obratem, se inspiroval nejen výroky svého skorojmenovce. Během prohlídky továrny i následného rozhovoru zaníceně vypráví o přerodu firmy a vyjadřuje své mnohdy nekompromisní názory, jejichž formování ovlivnili i další podnikatelští guruové – Masaaki Imai, přední představitel Kaizenu, japonské filozofie neustálého zlepšování firmy, česko-americký ekonom Milan Zelený a také Baťkův děda. Jak jejich myšlenky adaptuje na svou firmu a dobu, ukazuje Baťka mimo jiné na současných investicích do proměny továrny. Stovky milionů dává na zavádění moderních technologií, jako jsou automatický sklad, který bude obsluhovat jediný člověk, 3D tisk náhradních dílů, digitální dvojče továrny nebo umělá inteligence pro řízení výroby. Zároveň v sobě podnikatel nezapře vlivy kapitalismu v duchu laissez-faire, když emotivně kritizuje státní zásahy do ekonomiky v podobě dotací a pumpování levných peněz.

Jaké byly vaše podnikatelské začátky?

Začínal jsem jednoduchým obchodováním. Krátce po roce 1989 jsem začal dovážet různé výrobky hlavně z Asie, například boty nebo kufry, které jsem dodával prodejcům. Začínal jsem absolutně od píky, jsem garážový podnikatel, nikdo mi nic nedal. Nakupovali jsme a prodávali také textil, hygienické potřeby nebo ovoce a zeleninu. Chytil jsem se různých příležitostí, abych přežil, a hledal jsem svůj obor. Neustále jsem se učil, vyhrával i prohrával, kolikrát jsem vydělal peníze a druhý den jsem o ně svou chybou přišel.

V roce 1999 jste založil Rádio Impuls. Byla za tím spíše vidina podnikatelské příležitosti, nebo vaše vášeň pro hudbu?

To už byly krásné časy. V obchodování se nám celkem dařilo a pustili jsme se také do realit, kde jsem vydělal

první větší peníze. Realitní byznys byl velice ziskový, ale došel jsem k závěru, že mě tento obor neuspokojuje a nechci ho dělat. Rádio Impuls byla dobrá podnikatelská příležitost. Tenkrát za mnou přišel kamarád Jirka Hrabák s nápadem založit rádio, ale potřeboval k tomu podnikatele, který s ním tento projekt spoluvytvoří. Rádio Impuls se stalo mou srdcovou záležitostí. Nebyl jsem si ale jistý, co přinese vstup Česka do Evropské unie, tak jsem raději hledal silného obchodního partnera. V roce 2002 jsem také potřeboval peníze na Fosfu, do které jsem tehdy vstoupil. Dvě třetiny svého podílu v rádiu jsem tedy prodal německému partnerovi Eurocast. Klapalo nám to, ale postupně jsem zjišťoval, že už nemáme kam růst a firmě nepřináším přidanou hodnotu. Docházela mi motivace. Proto jsme se pak s partnerem dohodli, že je čas se s tímto milovaným dítětem rozloučit.



Významná část podniků bude drahými energiemi letos silně zasažena. To nejlepší je za námi a přijdou těžké doby.

To bylo v roce 2014, kdy jste už 12 let vlastnil firmu Fosfa, kterou jste koupil od americké investiční banky Goldman Sachs. Jak k tomu došlo?

Kupoval jsem ji od dceřiné firmy, kterou tady tehdy měla Goldman Sachs na odkup pohledávek. Předtím jsem měl vedle Rádía Impuls pořád ještě své obchodní aktivity a oslovil mě jeden český bankéř, jestli bych nedokázal zajistit pro Fosfu důležitou surovinu, kyselinu fosforečnou. Vytvořil jsem kvůli tomu i malý podnik a surovinu jsem sehnal. Můj podnik si na to vzal úvěr u banky. Rozvíjelo se to dobře, ale pak došlo k privatizaci českých bank a Fosfa přešla do tehdejší

konsolidační banky, protože měla velké dluhy. Má firma, která měla na Fosfu napojené podnikání se surovinami, do toho spadla také. Z peněz, které jsem získal za prodej části Rádía Impuls, jsem vyplatil dluh vůči bance a stal jsem se druhým největším věřitelem Fosfy po Goldman Sachs. Její lidé se pak na mě obrátili s nabídkou odkupu Fosfy. Měl jsem v tom své soukromé peníze, tak jsem si říkal, co mi zbývá, zkusím to. Takže jsem vytáhl další peníze a odkoupil za ně i další pohledávky Fosfy. Pak jsem sedl a dělal jsem 16 hodin denně na tom, aby se dala do pořádku.

V jakém stavu byla Fosfa, když jste ji koupil?

V roce 2002, kdy byla téměř v bankrotu, měla obrat necelé půlmiliardy korun a 900 milionů dluhů. V areálu továrny byl nepořádek, po zemi tekly chemikálie, lidé neměli ani slušné pracovní oblečení. Bylo to strašné.

Jak se stal z Fosfy jeden z největších zpracovatelů žlutého fosforu na světě?

Firma nějak fungovala, podařilo se nám za dva roky zvednout výrobu zhruba na dvojnásobek, ale pochopil jsem, že ani tak to nemá budoucnost. Byla závislá na několika málo velkých odběratelích, kteří se dál koncentrovali. Nakonec jsme měli jen dva nebo tři klíčové odběratele, kteří s námi podle toho zacházeli. Samozřejmě nám neumožňovali dosahovat rozumného zisku. Uvědomil jsem si, že takhle podnikat nechci. Chtěl jsem vybudovat podnik, který bude tvořit přidanou hodnotu pro zákazníka a bude mít osud ve svých rukou. Začal jsem proto odstavovat tehdejší výrobu a zavádět nové produkty. Když jsem do Fosfy přišel, vyráběla především kyselinu sírovou a krmné fosfáty. Nic z toho už dnes nevyrábí. Začali jsme se soustřeďovat na potravinářství. Tato změna se rozběhla po roce 2007 a podnik jsme postupně v několika vlnách transformovali. Dneska asi tři čtvrtiny obratu tvoří potravinářská aditiva a zbytek jsou speciální technické aplikace, hlavně pro průmyslové čištění. Také už nejsme závislí na velkých odběratelích.

Vaše fosfátové produkty se v potravinách používají hlavně jako přídatné látky, například při výrobě uzenin, tavených sýrů, pečiva, majonéz a podobně. Nyní se ale zdůrazňuje potřeba jíst zase víc čerstvé potraviny a omezovat „éčka“. Neobáváte se, že se bude poptávka po vašich produktech snižovat?

Ne, škála aplikací našich potravinářských produktů je gigantická. Řada oblastí potravinářství bez fosforu nemůže existovat, neupčete si bez něj ani buchtu.

Ale když si budete chtít uvařit třeba čerstvou zeleninu, tyto produkty nepotřebujete.

Nepotřebujete. Souhlasím, že čerstvé potraviny jsou to nejzdravější, ale otázka je, jak nakrmíte jen čerstvými potravinami celá města. Přídavné látky potřebujete kvůli úpravě pH, konzervaci, přepravě i dalším procesům. Například když ulovíte rybu, nejlepší je ji sníst čerstvou rovnou na pláži. Ale když si chcete zajít do restaurace nebo si ji koupit v obchodě, už potřebujete naše produkty, protože ryby musíte nějak zamrazit a uchovat. Jinými slovy, naše produkty přispívají k tomu, aby se na této planetě mohlo najíst osm miliard lidí, kteří nemůžou konzumovat jen to nejlepší, jako je čerstvá zelenina z vlastní zahrádky nebo ryby, které si sami uloví v moři. Kdyby se celý svět rozhodl jít touto cestou, začneme nejspíš dělat jiné produkty. Každopádně fosfor je nezbytnou a nedílnou součástí každého živého organismu včetně lidského a i fosforové aplikace jsou a budou nezbytnou součástí života. Když se objevují nové planety, vědci zkoumají, jestli je na nich fosfor, protože ho nelze ničím nahradit.

PŘIJDOU TĚŽKÉ ČASY

Rok 2020, kdy začala pandemie covidu, vaše firma přežila vcelku obstojně. Měli jste obrat 3,2 miliardy korun a zisk 146 milionů, byť v obou oblastech se čísla meziročně snížila. Jak se vyvíjela předloni a loni?

Rok 2021 byl zatím náš nejúspěšnější. Měli jsme obrat přibližně 3,6 miliardy korun a zisk kolem půl miliardy. Loni jsme poprvé překonali hranici čtyř miliard korun a budeme stále v zisku, ale přesná čísla ještě neznám.

Minulý rok byl, alespoň z hlediska obratu, pro většinu českých průmyslových firem, které se zaměřují na vyšší přidanou hodnotu, mimořádně úspěšný. Některé ale už výrazně pocítily drahé energie, takže jim hospodářský výsledek hodně klesl. Nás se drahé energie zatím netýkaly, protože jsme měli zajištěné slušné ceny. Částečně je máme i letos, takových firem už je ale velice málo. Významná



Kdybych se choval racionálně, už jsem svoji firmu nejpozději v průběhu minulého roku prodal.

část podniků proto bude letos silně zasažena. To nejlepší je za námi a přijdou těžké doby.

Které segmenty průmyslu na tom budou podle vás nejhůř?

Hlavně ty energeticky náročné, například keramický, sklářský, kožedělný nebo textilní průmysl. V Itálii už od roku 2021 stojí fabriky na keramiku, v Nizozemsku se zase odstavily skleníky, velký pokles také postihl automotive. Vidím to každý den, protože k nim zavážíme naše produkty. Když budu mluvit o našem oboru, tak většina konkurence Fosfy je mimo Evropu, především v Asii. Logicky vidí velkou příležitost zaplavit evropský trh svými výrobky. Například rozdíl v cenách plynu mezi Evropou a Amerikou je až 15násobný a u elektřiny 12násobný. Rozdíl s Čínou bude podobný, takže budeme muset hledat nové způsoby, jak přežít. Ceny energií obrovsky ovlivňují naše vstupy. Třeba jeden z našich hlavních vstupů je hydroxid sodný a hydroxid draselný, jehož cena se de facto odvíjí od ceny elektrické energie.

Co s tím budete dělat?

Kdybych se choval racionálně, už jsem svoji firmu nejpozději v průběhu minulého roku prodal. Jsem ale jako můj děda, který velice úspěšně podnikal v textilích a v roce 1948 racionálně věděl, že má odejít do Kanady, protože přicházejí komunisti. Ale neudělal to a skončil v dolech a následně ve vyhnanství. Prodat firmu na vrcholu je většinou finanční umění. Pokud jste jen finanční investor a cílem je vydělat peníze, tak to máte udělat. Ale pokud podnikání a rozvoj firmy berete jako součást svého života a služby veřejnosti, pak víte, že dobré časy střídají těžké a že v těžkých časech se ukazují vaše schopnosti a dovednosti a také to, jak jste se na ně přichystal. Přežití v těžkých dobách musíte založit na časech, kdy bylo dobře. Teď je otázka, kdo to udělal a zda to udělal dobře. Investice, které už běží, povedou ve Fosfě a následně i v naší německé společnosti Omnisal k úspoře přibližně 50 procent elektrické energie i plynu. Je otázka, zda to bude stačit.

Vám se v minulých letech dařilo vytvářet slušný zisk. Čím to bylo?

Dařilo se nám díky tomu, že vyrábíme produkty s přídavnou hodnotou. Na druhou stranu nesouhlasím s tím, že účelem podnikání je dosažení zisku. Účelem podnikání je podle mě uspokojení zákazníka. Teprve když to tak děláte a máte správně nastavené firemní procesy, důsledkem toho je zisk. V Bibli stojí, že člověk nemůže sloužit dvěma

pánům. Když sloužíte penězům, nemůžete sloužit i zákazníkovi. I Baťa říkal „náš zákazník, náš pán“. Myslím si, že byznys podnikatele, který neslouží zákazníkovi, nemá právo a nemůže dlouhodobě přežít.

Jen v Česku chcete nyní proinvestovat miliardu korun. Tyto peníze mají jít do automatického skladu, nové výroby nebo energetiky. Dojde i na rozvoj vaší hydroponické vertikální farmy na pěstování zeleniny?



I Baťa říkal „náš zákazník, náš pán“. Myslím si, že byznys podnikatele, který neslouží zákazníkovi, nemá právo přežít.

Část investic ano, ale není to tak zásadní. Naše vertikální farma je dobrá služba, ovšem teď se ocitla na kolenou. Troufnu si říct, že nyní je většina vertikálních farem v Evropě prakticky mrtvá, protože jsou energeticky náročné. Nepřežije ani spousta velkoskleníků v Nizozemsku, protože se vytápí plynem. A možná je to i dobře. Trh je pokřivený politickými zásahy a dotacemi a jeho očista je správná. Naše vertikální farma je teď utlumená a musíme provést kompletní transformaci projektu. Je to pro mě dítě, které se sice příliš nepovedlo, ale to neznamena, že ho kvůli tomu opustím.

Jak vertikální farmu proměníte?

Můžu jen obecně říct, že ji transformujeme tak, aby ne-spotřebovala tolik energie. V těžkých dobách přicházejí lidé s velkými invencemi. Člověk vždycky najde dřív nebo později nějakou cestu, aby šel kupředu. Jde to ale jen tam, kde lidé tvrdě pracují. Einstein říkal, že génus se skládá z jednoho procenta talentu a 99 procent úsilí a potu.

Další vašim zeleným projektem jsou ekologicky šetrné čisticí a hygienické prostředky. Jaký mají dnes podíl na vašem obratu?

Zatím je to jen do jednoho procenta, ale věřím, že to je správná cesta. Je to služba zákazníkovi zaměřená na zdraví a jde o vysoce ekologické produkty, které jsou



„Tuhle fantastickou party jsme přehnali, takže teď máme bolehlav a musíme to vyřešit,“ říká majitel firmy Fosfa **Ivan Batka** o současné ekonomické situaci.

se seznámil s panem profesorem Milanem Zeleným, který byl velkým vyznavačem batismu, a díky tomu jsem se zaměřil také na studium myšlenek Tomáše, ale i Jana Antonína Baťových. Občas slyším, že je kopíruji, tak to ale není a ani to nelze. Nemůžete kopírovat Picasa a jeho velikost, protože je to pak jen ubohé falzum a každý to pozná. Nechávám se jimi inspirovat, jsou mým vzorem a sdílím jejich vizi služby zákazníkovi. Stejně tak mě ovlivnil právě ekonom Zelený, který byl dlouhá léta mým mentorem, nebo proslulý ředitel General Electric Jack Welch.

Používáte principy Kaizenu i ve svém soukromém životě? Jedním z nich je například pořádek na pracovišti – ve vaší továrně jsem si všiml, že nástroje jsou uloženy na přesně definovaných místech.

Ano, používám je i v soukromém životě. Japonci říkají, že pořádek doma je odrazem vaší mysli. Pokud je nepořádek ve fabrice, je to odraz charakteru, chování, myšlení i morálky šéfa. Všechno podle mě začíná u hodnot a morálky. Pokud neumíte mít pořádek doma, nebudete ho mít ani ve firmě. A pokud nemáte pořádek ve firmě, znamená to, že vám o ni vlastně nejde.

Naše chování je formováno prostředím, protože lidé jsou adaptabilní organismy. Když žijete v prostředí, kde je nepořádek, za chvíli vám to přijde normální a pak začnete sám kolem sebe nepořádek vytvářet. 90 procent našich zaměstnanců včetně mě, když vidíme na zemi papírek, jdeme a sebereme ho. To je jen malý základ filozofie Kaizen. Masaaki Imai mě naučil, že když se někde vyskytne problém, prvním krokem proměny musí být změna prostředí. Díky tomu dojde ke změně v chování lidí



Pokud je nepořádek ve fabrice, je to odraz charakteru, chování, myšlení i morálky šéfa. Všechno začíná u hodnot a morálky.

zároveň účinné. Doposud spíš platilo, že to, co je ekologické, není příliš účinné.

POŘÁDEK VE FIRMĚ I DOMA

Často mluvíte o Baťových podnikatelských názorech a také o japonské filozofii neustálého zlepšování výroby a odstranění plýtvání Kaizen. Co vás k nim přivedlo?

O Baťovi mi v dětství vyprávěl děda, ale pak pro mě baťovské myšlenky dlouho nic neznamenaly. Když jsem začal přemýšlet o tom, jak rozvíjet své podnikání, poprvé jsem v souvislosti s principy štíhlé výroby v Toyotě slyšel slovo Kaizen. Jednou do Česka přijel velký představitel Kaizenu Masaaki Imai. Jeho přednáška mě silně ovlivnila a začal jsem principy Kaizenu studovat. Když jsem pak koupil Fosfu, ve které v podstatě nefungoval žádný systém řízení procesů, hledal jsem cestu, jak firmu zachránit. A k tomu jsem zvolil systém Kaizen. Pak jsem



Když firmy z automotive skončily ve velkém zisku, měly dotace vrátit. Místo toho šly dividendy ze zisku do zahraničí.

a ve třetím kroku pak dochází ke změně celé kultury. To je nekonečný a neustále se opakující proces, který je celým tajemstvím Fosfy. Díky němu neustále dochází k transformaci kultury firmy a jejímu zlepšování.

Filozofie Kaizen je založena především na každodenním zlepšování procesů ve firmě. Vy k tomu zaměstnance motivujete tím, že za zlepšováky dostávají peněžní odměny. To je ale jen vnější motivace, která nevyvolá dlouhodobou změnu chování lidí. Vytváříte u nich také vnitřní motivaci?

Přesně tak, vnitřní motivace je extrémně důležitá. Většina výzkumů říká, že lidé na nižších pozicích považují za největší slabinu firmy, pokud se o ně nikdo nezajímá. Dokonce mají radši šéfa, který na ně řve, protože mají pocit, že o ně jeví alespoň nějaký zájem. Lidé potřebují vědět, že jejich práce má nějaký smysl, že si jí někdo všímá. V tom je klíč motivace.

KAŽDÝ DEN NOVÝ ŽIVOT

Jste známý jako odpůrce dotací. Řekli jste si během covidu o nějakou podporu od státu?

Ne. Dotace se zneužívají. Během covidu jich nejvíc dostal automobilový průmysl a kasina. Dotace byly nastavené podle předešlé výroby, přitom bylo už před covidem jasné, že automotive bude klesat. Chápu, že stát chtěl podpořit průmysl, který zaměstnává mnoho lidí. Ale když firmy z automotive skončily ve velkém zisku, měly dotace vrátit. Místo toho šly dividendy ze zisku do zahraničí. Jsou to peníze daňových poplatníků, které nám tady dnes chybí. A proč mají inkasovat podporu i kasina? Měla být už dávno zavřená, protože okrádají lidi, kteří jsou kvůli nim závislí na sázení. Náš systém přerozdělování peněz je zvrácený. Spousta malých a středních podniků skončila bez peněz, přitom to je páteř podnikání. Česko ji likviduje a místo toho podporuje montovny.

Nebylo ale v této specifické době, kdy se najednou nahromadily velké problémy jako pandemie, válka na Ukrajině a extrémně drahé energie, nutné dávat více dotací, aby se udržela nízká nezaměstnanost a nedocházelo ke společenským nepokojům?

Zaměňujeme následky za příčiny. Hlavní příčinou této hospodářské krize je neřízené tištění peněz. Spousta firem a podnikatelů se už v minulých letech stala drogově závislými, protože denně dostávali drogu v podobě levných úvěrů a dotací. Jsem hluboce přesvědčen, že dotace jsou rakovina a podnikatelům se žádné dotace dávat nemají.

Nejsou politici i od toho, aby definovali oblasti, které se mají víc podporovat například proto, aby se méně znečišťovala planeta škodlivými exhalacemi nebo aby se víc prosazovaly obory důležité pro společnost?

Samozřejmě je potřeba určitá regulace podnikání, ale zároveň potřebujete volnost. Přirovnal bych to k fotbalu. Máte jasně definované rozměry hřiště a pravidla. Pak je tu rozhodčí, který dohlíží nad férovou hrou, a jde o to, jakou hru na hřišti předvedete. Zlo, kterému dnes čelíme, je dané tím, že jsme se rozhodli problémy vyřešit tištěním peněz a dotacemi. Dost dlouho to fungovalo, ale už nebude. Pětina firem ve světě jsou zombie, které nebyly schopné si ani při dřívějších nízkých úrokových sazbách splácet úvěry. Peníze musí mít svoji hodnotu. Když ji nemají, znehodnotíme tím celý trh.

Myslíte si, že vysoké úrokové sazby naučí firmy i lidi zase správně pracovat s penězi?

Určitě. Člověk je adaptabilní organismus, naučíme se zase chovat hospodárně. Můj děda sepsal pro další generace rodiny své paměti a myšlenky. Jednou z nich je, že člověk musí mít odvahu začínat každý den nový život. ■



Ivan Baťka (56)

Vystudoval VŠE. Po roce 1989 začal podnikat jako obchodník se zbožím, surovinami a nemovitostmi. V roce 2002 převzal zadluženou břeclavskou chemičku Fosfa a vybudoval z ní ziskový chemicko-potravinářský podnik. Baťka patří do stovky nejbohatších Čechů.