



Foto: David Kraus a archiv Fosfa

Ivan Batka, předseda představenstva a generální ředitel společnosti Fosfa

# Udržitelnost je věcí rozumu a srdce, ne legislativy

Břeclavský výrobní areál společnosti Fosfa, v místech, kudy vedla stará vídeňská cesta, zdobí od letošního jara alej s desítkami mladých platanů. Sázeli ji profesionálové, ale svůj strom si zasadili i ředitel investiční výstavby Ronald Hatala a generální ředitel Ivan Bařka s manželkou a dětmi. „My už si stín jejich zeleného podloubí neužijeme, ale naše děti ano. To je princip našeho uvažování. Udržitelnost je věcí rozumu a srdce, ne legislativy,“ poznamenává k tomu generální ředitel společnosti Fosfa Ivan Bařka.

## Proč platany?

Krom toho, že je to krásný strom, je to samozřejmě symbolika. Asi každý slyšel o Hippokratově platanu na Kosu. Platan, to je strom starého Řecka a Mezopotámie, kde platil za symbol krásy, síly a věčnosti. Byl spojován s bohy, často se vyskytoval v blízkosti chrámů a dalších svatých míst. Věřilo se, že platany mají léčivé vlastnosti a že jejich stín chrání před temnými silami. A jeho koruny, když se v aleji spojí, vytvoří doslova chrámovou loď. Díky své odolnosti a schopnosti přizpůsobit se různým prostředím se platan rozšířil po celém světě – i proto jsem si ho symbolicky vybral. A mimochodem, platanům se v minulosti na Moravě dařilo. Ale sázíme i jiné stromy. Ne proto, že musíme, ale proto, že chceme. Příroda nejenže je dokonalá, ona je i věčná, byla tu před námi a bude tu i po nás. I Einstein se inspiroval přírodou. Čerpat z přírody můžete nejen energii, ale i moudrost. Pro mne osobně je často inspirací, jak řídit firmu. V přírodě je všechno postaveno na službě druhým. Tak to má být ve firmách a vlastně ve všem, co děláme – klíčová je služba. Služba zákazníkovi a také veřejnosti. Ta dává jakékoliv činnosti smysl. To je jedno z největších poselství přírody. A i proto, abychom se stále mohli inspirovat, je naší povinností ji chránit. Byť moje přesvědčení je, že ona si s námi poradí i tehdy, když se k ní nadále budeme chovat tak bezohledně, jak se dnes často chováme.

## Udržitelnost, ochrana přírody, to jsou velká témata současné společnosti a silně rezonují i v byznysu...

To ano, ale tvrdím, že tenhle inženýring není nic dobrého a k ničemu nepovede. Když je něco postaveno na nepochopení souvislostí, na ideologiích a utopiích, nemůže to nikam vést a přichází bolest a zoufalství. O tom nás historie přesvědčuje dosta-

**■ ŽÁDNÝ PODNIKATEL, KTERÝ TO S PODNIKÁNÍM MYSLÍ DLOUHODOBĚ A VÁŽNĚ, NEROZLIŠUJE PODLE VĚKOVÝCH, GENDEROVÝCH, NÁBOŽENSKÝCH ČI JINÝCH IDEOLOGICKÝCH KRITÉRIÍ. JEDINÝM KRITÉRIEM JE SCHOPNOST PŘINÁŠET KVALITNÍ SLUŽBU ZÁKAZNÍKOVÍ.**

tečně. Ale my jsme v Evropě slepí a hluchí, a právě proto to opět zažíváme. A současná evropská civilizace nemůže dopadnout jinak, než dopadly v historii jiné vyspělé civilizace, které ztratily svůj smysl a účel. Příroda má jen jednu ideologii. Tou je služba druhým.

## Ano, to je velký otazník – jak a kde najít přirozenou rovnováhu mezi ekonomickým a ekologickým pohledem...

Ale ono přece není potřeba ji hledat, ona tu je. Jen ji musíte chtít vidět.

**Dobře, tak jinak. Vy jste do Fosfy vstoupil před dvaadvaceti lety a tehdy to určitě nebyla fabrika, která by nějak dbala na ekologii a udržitelnost. A současně to byla fabrika před krachem. Dnes je ve všech směrech zcela jiná. Jak se vám to povedlo, postavit fabriku na nohy ekonomicky a přitom k přírodě nebyť bezohledný?**

Vzpomenu na pana profesora Zeleného. Vždycky mi říkal: „Ivane, když chceš něco pochopit, musíš jít vždycky k významu slov.“ A jaký je význam slova ekologie? Základ je z řeckého oikos, což je synonymum pro rodinu a šetrnost. To je odpověď.

To, co chcete pro svoji rodinu a svoje děti, musíte umět skloubit s šetrností. Neplýtvat. A možná je zajímavé, že stejně se na byznys dívá japonská filozofie kaizen, kterou ve Fosfě uplatňujeme – ta je v principu zaměřená na snižování a odstraňování plýtvání. Mimochodem, Japonci mají velmi blízký vztah k přírodě, jsou zakladatelé lesní terapie. Takže to, že tady sázíme stromy, má i tuto motivaci. Protože je prokázáno, že když kráčíte mezi stromy, má to na vás blahodárný vliv. A jako Bařovec musím dodat, že to vše již dělali Tomáš i Jan Antonín Bařové, protože ten význam také chápali a dle toho i budovali své podniky a systém podnikového řízení.

## Asi lze pochopit, že tenhle vztah k přírodě máte vy. Jak těžké ale bylo přesvědčit lidi? Když pro ně bezpochyby byla a je prioritní výroba a částka na výplatní pásce. A co si budeme povídat, ekologie něco stojí...

Všechno něco stojí. Tenhle pohled, to jsou ve skutečnosti klapky na očích. My ve Fosfě uvažujeme jinak. Znovu zdůrazním, že snižujeme plýtvání. Zlepšujeme procesy. Spotřebováváme méně energií, méně vody, méně vzduchu. Používáme aditivní technologie, které nemají žádný odpad. Takže jsme levnější. Nám inspirace přírodou a její ochrana přináší zisky. Když bych měl být úplně otevřený, mohl bych dokonce říci, že nám vůbec dovoluje přežít.

Fosfa prochází dvacetiletou permanentní transformací a součástí té změny je změna prostředí a na ni navazující změna myšlení a kultury. Proto se chováme tak, jak se chováme.

## Vám se opravdu propojuje ekonomika a ekologie v jedno...

Ano. Ale vy jste se před chvílí ptal, jak těžké bylo přesvědčit o tom lidi. Vlastně nebylo. Když něco



Radek Marták, ředitel vývoje značky FeelEco

děláte opravdu z přesvědčení, lidé vám uvěří. A ti, kteří neuvěří, prostě odejdou. Tak to v životě je, každý má možnost volby. A já ty věci nedělám proto, že by mi to nařídila nějaká legislativa, že bych musel někam něco reportovat. Vyrůstal jsem v Podorlích u babičky, která mi třeba zranění léčila odvarem z chlopice, a ani lékař nechápal, jak je možné, že se mi hluboká rána zacelila rychle a čistě, bez jakéhokoliv šití. Pradědeček byl mistrem v práci se dřevem, dělal troubele fajfky, kde vyvrátání vyžadovalo mimořádnou přesnost a trpělivost a takových mistrů bylo málo. Také mojí mamince vyrobil vábničky, s kterými jsem si pak měl možnost v dětství hrát... Já jsem vyrůstal v těsném sepětí s přírodou, a to mi zůstalo. Dodnes se cítím nejlépe v horách a v lesích se vzrostlými stromy. Tady ve Fosfě jsem viděl prostředí, které trpí. A dnes mám upřímnou radost, když přijde spolupracovník a řekne mi, že se mu mezi těmi novými stromy chodí do práce mnohem radostněji a jak je to pěkné.

### Vy asi nepotřebujete hledat firmy, které udržitelnost ve vaší fabrice vyřeší za vás...

To přece ale nemůže fungovat! Pokud drajverem změny je ideologie, nemůže to vést jinam než k utrpení. Evropa se dnes chová sebezničujícím

#### FEELECO

Výjimečné přírodní produkty pro péči o zdraví, rodinu a domácnost. FeelEco, to jsou produkty na přírodní bázi, s vysokou účinností ověřenou akreditovanými laboratořemi, dermatologicky testované, certifikované EU Ecolabel a snadno rozložitelné, bez zdraví škodlivých konzervantů (jako například bronopol), vyvinuté i vyrobené bez testů na zvířatech a v plně recyklovatelných obalech. Produkty jsou k dispozici i pro firmy v baleních 5 či 10 l.

způsobem. Pravidla píše lidé, kteří nikdy nic nevybudovali a nikdy nic neřídili. Mají nulovou zodpovědnost. To je, jako kdyby pravidla silničního provozu psal někdo, kde nejenže nemá řidičák, ale nikdy ani neřídil žádné auto. A to se dnes, bohužel, děje. To je to hlouplnutí, dokonale odtržení od reality. To je to, co vede společnost k přirozenému zániku. Pokud nesloužíte nikomu než sobě a svému potřebám, a pokud platí přírodní zákony, musíte zaniknout. A já věřím, že přírodní zákony platí. Stejně jako zákon služby druhým. My dnes systémově dotujeme mrtvé firmy, o nichž politici rozhodnou, že mají být zachovány, ačkoliv nikomu neslouží a zákazník už dávno rozhodl, že mají zaniknout. To přece nedává smysl. Je to nezdravé a je to v rozporu s přirozeným přírodním procesem a křiví to přirozené tržní fungování.

**Vraťme se od politiky a filozofie k těm environmentálním tématům. Sám jste jich**



## zmínil několik, které je pro Fosfu tou největší výzvou?

Těžko říct, já bych to skutečně nechtěl dělit, tou největší výzvou je plýtvání jako takové. Na jednu stranu díky za to, že k tomuto pohledu mnoho firem přivedly drahé energie. Na druhou stranu je přece smrtící, když se někdo rozhodne změnit to, co tu vznikalo a přirozeně se vyvíjelo desítky, možná stovky let, a chce to změnit ze dne na den, aniž by měl odpovídající technické řešení. Já vnímám podnikání jinak. A učí nás to třeba i digitalizace – když budete digitalizovat to staré i s chybami, nevznikne nic lepšího. Vy nejprve musíte v tom starém analogovém principu odstranit všechny neefektivní a pak teprve digitalizovat. Stejně je to s energetikou. Tím největším problémem není druh zdroje, typ paliva, ale neefektivní spotřeba a stabilita dodávek. A já jsem přesvědčen, že ji ve všech podnicích napříč Evropou umíme výrazně snížit. Je to přece jednoduchá trojčlenka, pokud máte energii čtyřikrát dražší, než má konkurence, musíte čtyřikrát zvýšit efektivitu, abyste zůstali na svém. Ten tlak na energetické úspory je dobrý, ale potřebujete čas na řešení. Ze dne na den to nejde. My na tom pracujeme již řadu let. Naše výroba byla energeticky extrémně náročná, a to mi vadilo. Ale právě proto jsme ještě v době levných energií dokázali snížit jejich spotřebu natolik, že to nedávné zdražení bylo bolestivé, ale ne likvidační. Optimalizovali jsme celou řadu procesů, synchronizovali jsme je, zkrátali, ty nesmyslné jsme zrušili a dnes jsou naše produkty díky tomu levnější než produkty ze zemí, kde mají energie několikrát levnější. To je udržitelnost v praxi, hledání úspor na každém kroku. A bez toho to nepůjde. Pokud si někdo myslí, že to zachrání dotacemi, je to naivita, která jen odsouvá dnešní problém na úkor zadlužení budoucích generací. A obávám se, že to, co jsme zažili s energiemi, nás čeká s vodou. Zatím je levná, ale je to nejpalcivější problém světa. A zase, zázračná řešení neexistují. A na tom pracujeme, snižujeme spotřebu, omezujeme plýtvání, recyklujeme.

Možná tou největší výzvou nejen pro nás ve Fosfě, ale pro společnost jako takovou je změna myšlení lidí. Protože když má někdo něčeho dostatek a je to levné a dostupné, je velmi těžké ho přesvědčit, že by se měl chovat šetrně. Nevěřím, že tady pomůže nějaká legislativa. Zakladatel Kaizen institutu Masaaki Imai mě učil, že nejlepší procesy jsou ty, které neexistují. A efektivní jsou ty, z kterých nelze nic ubrat. Co ale děláme my? Neustále košatíme zákony a naivně věříme, že tím budou lepší ony i společnost. Ale tak to není. Za první republiky se vracely k přepracování zákony, kterým obyčejný člověk nerozuměl. Dnes přijímáme zákony, kterým nerozumějí ani nejlepší právníci a daňoví poradci. To mě děsí.

## Zkusme optimističtější závěr...

Já jsem bytostný optimista. Vnímám sice, že společnost, minimálně ta evropská, prochází hlu-

bou transformací a že její stará podoba pomalu zaniká, ale taky vnímám, že ta nová se, byť těžce, rodí. A nemyslím, že je jiná cesta než výchova a vzdělávání. Vráťím se k těm dnes tak moderním třem písmenům ESG... Není to vlastně způsob seberealizace znučeného byrokrata? Ospravedlnění jeho existence? Budou se na mne mnozí asi zlobit, ale já to vnímám jako problém, který neexistuje.

## Myslíte, že férové, transparentní jednání je v podnikání přirozené?

Samozřejmě, pokud se budeme bavit o podnikání jako službě. Teď jsme si to ukázali na ekologickém principu a u těch dvou dalších je to stejné. Dnes děti vykřikují, že kapitalismus má zaniknout. Ale my máme socialismus, nikoliv kapitalismus. Kapitalismus neznačí dotace a přerozdělování, to je přece socialistický instrument. Kapitalismus je o soužití, o službě zákazníkovi. Průmysl nepotřebuje úředníka, který by mu říkal, co má dělat. Úředník a stát se mají starat o základní infrastrukturu, bezpečnost, vzdělávání, zdraví a sociální oblast. Ne o podniky. Protože ty se pak zaměřují nikoliv na službu zákazníkovi, ale na službu úředníkovi, který jim poskytuje profit ve formě dotací. To je špatně.

Když budete mluvit s ženami, žádná vám neřekne, že chce být v čele podniku, protože je žena. Žádný senior nechce být v čele firmy, protože je nejstarší. Žena ani muž ani věk nejsou přece kategorie, které by označovaly schopnosti. Dnes je velmi moderní prosazovat stejnou mzdu na stejné pozici. Ale mzda přece není hodnotou pozice, je vyjádřením výkonu a přínosu toho kterého pracovníka pro interního a externího zákazníka. Jestli to někdo vnímá jinak, mylí se. Žádný podnikatel, který to s podnikáním myslí dlouhodobě a vážně, nerozlišuje podle věkových, genderových, náboženských či jiných ideologických kritérií. Pro nás je jediným kritériem schopnost přinášet kvalitní službu zákazníkovi. Tu hledáme. A za tu svým spolupracovníkům platíme. ■

PETR KARBAN

## FOSFA

Inovativní Life Science společnost, která byla založena v roce 1884. Celá skupina je největším zpracovatelem žlutého fosforu v Evropě a jedním z nejvýznamnějších světových výrobců, který na bázi fosforu vyrábí esenciální přísady a funkční směsi pro potravinářské, farmaceutické a jiné sofistikované průmyslové aplikace. Fosfa také vyvíjí a vyrábí FeelEco, výjimečné přírodní produkty pro péči o zdraví, rodinu a domácnost. Fosfa je 10. nejlepší firma v České republice a patří mezi 0,1 % nejdůvěryhodnějších firem v Evropě.

# Věci jsou nemožné jen zdánlivě

**T**o, jak ve Fosfě vnímají udržitelnost, dokládá jedna na první pohled obyčejná příhoda. „Ozvali se nám kdysi z jedné společnosti, která vyrábí a servisuje domácí čističky odpadních vod. Jejich problémem je, že když se v nich ukládají nečistoty, které bakterie nepozerou, anebo přitékají složky, které ty bakterie hubí, hnijí a vzniká poměrně silný zápach. A oni nám děkovali, že tam, kde používají naše produkty, se zápach nedostaví. To pro mě osobně bylo takové pohlazení, protože je pravda, že aerobní i anaerobní biodegradabilitě jsme věnovali opravdu hodně úsilí. Voda je pro nás zásadní surovina a pro pana ředitele Batku a velké téma,“ říká Radek Marták, ředitel vývoje značky FeelEco.

Ano, i zdánlivý detail je ve Fosfě důležitý. A Radek Marták to potvrzuje svou největší osobní výzkumnou výzvou: „Pro mě je to koncentrace. Kdyby totiž byly naše produkty koncentrovanější, tak ze stejného množství umyjete více talířů nebo rukou, případně vyperete více prádla. Na stejný efekt bude menší spotřeba vody, obalů, pohonných hmot... Koncentrace je jeden z neekologičtějších principů, které si můžete představit. Problém je, že když produkt zakonzentrujete, zvýšíte podíl účinných složek a tím horší hodnocení produkt má, protože v duchu platné legislativy se uplatňuje prostý teoretický součet jejich klasifikací. Což je paradox. Předpisy pracují s aditivním principem, ale všichni víme, že v praxi lze uplatnit princip synergický. Abych to zjednodušeně vysvětlil – když dám do produktu méně než půl procenta hydroxidu sodného, má klasifikaci nula. Když tam dám pět procent, bude to klasifikováno jako žíravina. Ale existují látky, které mohou vlastnosti hydroxidu sodného neutralizovat. On prostě v interakci s nimi tu svou agresivitu a dráždivost oslabí nebo o ni zcela přijde. Takže hledání cesty, kdy budeme mít prostředky koncentrovanější, účinnost bude stejná nebo vyšší a jejich ostatní projevy stejné nebo ještě menší, to je takový můj sen. To bych opravdu rád. Jen si říkám, že to asi s ohledem na legislativu vůbec není možné. Ale vždycky mi naskočí, že to jsme si před patnácti lety nad zadáním pana ředitele Batky říkali také...“ ■