

Klíčová je služba zákazníkovi

Ivan Bařka je továrník prvorepublikového střiřu. Když ve své továrně narazí na papírek na zemi, obratem ho zvedne a strčí do kapsy, aby bylo všude čisto. Stejné chování vyžaduje od 270 pracovníků společnosti Fosfa, která z Břeclavi vyrostla v největšího zpracovatele fosforu v Evropě. „Ještě před 20 lety jsem přitom přesvědčeně tvrdil, že bych továrnu nikdy nechtěl,“ směje se zakladatel Rádía Impuls a duší podnikatel, jenž na počátku 90. let začal svůj byznys budovat od nuly. Jen se vzorem svého dědečka Josefa Hartvicha, jemuž vzali textilní podnik komunisté a s hesly Tomáše Bati. Dnes Ivanu Bařkovi patří Fosfa s třímiliardovým obratem, jež dodává téměř všem velkým světovým potravinářským firmám ve více než 80 zemích světa a zároveň buduje vlastní značku přírodních a ekologických produktů pro tělo a domácnost FeelEco.



Jak se ze zakladatele a majitele Rádía Impuls stane továrník?

Příležitost ji koupit přišla v roce 2002, kdy byla prakticky v krachu. Měla pětisetmilionové tržby a 900 milionů dluhů, nic tady nefungovalo. Byl jsem jeden z jejích dodavatelů, továrna mi dlužila peníze a tehdy ji převzala jedna z dceřiných firem Goldman Sachs. Ti mi nabídli, ať si ji postupně koupím a zachráním. Trh byl přitom úplně saturovaný, nešla na něj dodat snad ani jedna tuna z tehdejší produkce navíc nikdo z konkurentů tehdy Fosfu nechtěl. Kdybych tehdy znal obor tak jako dnes, nikdy bych do toho asi nešel. A připravil bych se o největší dobrodružství a zkušenost svého života. Takže jsem ji vlastně koupil z mladické nerozvážnosti a podnikatelské neznalosti.

Co jste tady našel?

Firmu v rozkladu se zajetými socialistickými manýry. Kradl se toaletní papír, lidé nedodržovali ani základní pracovní postupy a bylo potřeba zcela změnit firemní kulturu. Do praxe jsem začal uvádět japonský systém Kaizen, jehož základním rysem je provádění neustálých malých změn. První je změna prostředí. To totiž vyvolá změnu chování lidí a teprve ve třetí fázi se postupně mění kultura firmy. A navíc je to proces, který nikdy nekončí. Vždycky musíte po čase začít od začátku, tedy změnou prostředí. Toto Tomáš Baťa využíval jako součást svého systému řízení už dávno a v Japonsku vyrůstal tento systém vlastně paralelně a dokonce až v pozdějších letech.

Baťa je váš podnikatelský vzor?

Ano a přivedl mě k němu můj děda, který je mým druhým a možná ještě větším vzorem. Byl z Dobrušky pod Orlickými horami, kde vlastnil textilní podnik, který vybudoval již ve svých 20 letech a po roce 1948 mu ho komunisté znárodnili. Měl jsem to štěstí s ním trávit spoustu času a on mě vedle životních moudrostí vysvětloval i základy podnikání. Dodnes se řídím jeho heslem: Člověk musí mít odvahu začít každý den nový život.

Kdo neslouží druhým, či jehož služba není již vyžadována, zaniká.

Jaké jste dal Fosfě vize?

Nesouhlasím s tím, když se říká, že účelem podnikání je dosažení zisku – to je důsledek. Cíl podnikání podle mého vidění světa musí mít jasný smysl a účel a tím je služba. Baťa to definoval jako služba zákazníkovi a s tím zcela souhlasím. Stejně tak v přírodě, má vše svůj smysl. Kdo neslouží druhým, či jehož služba není již vyžadována a je třeba substituována něčím či někým jiným, zaniká. Lidé jsou klíčem ke každému úspěchu. Jak říkal Baťa, mé fabriky bez lidí jsou jen kusy betonu a železa. Produkt ten zase musí být jedinečný a mít svou přidanou hodnotu, aby byl konkurenceschopný a nemuseli jsme s ním soutěžit jen cenou. Na tomto základě jsme definovali 5 pilířů naší strategie. Nazýváme je 5P. Jsou to: Purpose / účel či smysl, people / lidé, product / produkt, platform / platforma a process and process quality / proces a procesní kvalita.

Jak se Fosfa stala největším zpracovatelem fosforu v Evropě a dostala se mezi pětici největších výrobců ve své oblasti na světě?

Když jsem Fosfu přebíral, tak vyráběla především pro český trh a pro zemědělství. Někteří výrobci v Evropě nezvládli konkurenční prostředí a jeho transformaci. Dnes 96 procent zboží exportujeme a zaměřujeme se na produkty s vyšší přidanou hodnotou. Přebudovali jsme kompletně celé výrobní portfolio. Věnujeme se takovému řekněme „niche“ trhu, kde je potřeba nejlepší know-how a tudíž jsou tam i lepší marže. Tím myslím potravinářství, farmacii nebo různé specifické a sofistikované průmyslové aplikace. Speciální směsi děláme pro nehořlavé materiály a najdete je tak na letištích, nemocnicích nebo obrovských zámořských lodích. Ve většině segmentů kde působíme, máme zhruba pětinový podíl na celoevropském trhu a jsme rovněž významnými světovými exportéry.

Když se řekne fosfor v potravinářství, tak si každý asi představí něco nezdravého. Jaká je na to vaše odpověď?

Je to jedinečný prvek a jeho nedostatek znamená konec života. Neexistuje jeho substitut. Ale chápu, na co se ptáte. Téměř vše se dá nějak zneužít a občas je nutné v některých aplikacích obsah fosfátů regulovat. Ale ono slovo chemie obecně dostalo takovou špatnou marketingovou nálepkou a používá se v konkurenčním boji. Přitom i my lidé (myšleno lidský organismus) jsme jakousi chemickou továrnou, kde v organismu, který ze 60% tvoří voda, probíhají tisíce chemických reakcí. Pokud by tomu nebylo, nemohli bychom existovat.



Vy krize ve firmě prý vytváříte uměle?

Ano, jen krize totiž lidi vyburcuje k výrazné změně. Takže třeba jsme odstavili výrobu v zaběhlých provozech, které kdysi tvořili nosnou část obrátu. Také od doby, kdy jsem do Fosfy v roce 2002 vstoupil, zvyšujeme v průměru lidem mzdy o 6,9 % ročně a musíme si na to vydělat. Tím vlastně vytváříme i na

sebe neustálý tlak na zlepšování a zvyšování produktivity a přidané hodnoty. I to jsou příklady takových malých a někdy vlastně i velkých umělých krizí. Neustále klademe důraz na zlepšování životního prostředí, snižujeme spotřebu vody a jsme částečně energeticky nezávislí. Rozhodli jsme se, že budeme světovou firmou, a že budeme podnikat s respektem k životnímu prostředí. Chci tady pro budoucí generace zanechat absolutně čistý podnik, což se postupně daří a vlastně už dnes nejsme chemičkou.

Jak se vám spolupracuje s bankou?

V současné době nemáme žádné úvěry, finančně jsme plně soběstační. ČSOB nám významně pomohla v době zahraniční akvizice v Německu, kterou jsme potřebovali zrealizovat opravdu velmi rychle. Tehdy nám banka dokázala zajistit akviziční financování za pouhých 14 dnů. Ale stejně jsme jim ten akviziční úvěr do dvou let splatili (smích).

Ve většině segmentů kde působíme, máme zhruba pětinový podíl na celoevropském trhu a jsme rovněž významnými světovými exportéry.

Jak a proč jste založil značku FeelEco?

Chtěl jsem kvalitní, zároveň zcela přírodní, ekologické čisticí a mycí prostředky pro tělo a domácnost. Takže jsem vývojářům zadal, ať takové vymyslí a nedívají se přitom na čísla a rozvahy. Ať je navrhnou tak, aby je používali doma pro jejich rodiny a jejich děti. Pak je samozřejmě můžeme nabídnout s důvěrou i našim zákazníkům. Trvalo to více než osm let a naši lidé to dokázali. Nyní máme na trhu celou řadu produktů, které opravdu fungují. Sám je s klidným svědomím a rád používám u nás doma.

Co vás žene v podnikání dál?

Ten nekonečný příběh změny a zlepšování. Když máte to privilegium, že v životě můžete pracovat v chytrém a zajímavém

týmu, obrovsky vás to obohacuje. Mám vlastně největší radost, když s někým začnu pracovat a po čase vidím, že dokáže být lepší než já. Postupem času jsem pochopil, že jen podnikání, které slouží ostatním, má smysl. Neúspěchy a pády, které ho provází, a nikdy jich není málo, vás posilují, ovlivňují a dělají z Vás jiného člověka. Baťa říkal, že jediné, co dostáváme zadarmo, je náš život. A že máme povinnost vrátit ho co nejvíce zhodnocený.

Pohled experta



Vladislav Kotrc

ředitel pobočky pro firemní klienty, Brno

Když se řekne Fosfa, každému obvykle naskočí představa kouřící chemičky. Ivan Baťa ale břeclavský podnik změnil na čistý provoz se soběstačnou produkcí elektřiny a navíc zde experimentuje s pěstováním zeleniny ve vertikální farmě. Za sebou má obdivuhodnou restrukturalizaci předluženého výrobce ve firmu světové úrovně, jež dnes přináší skutečný užitek nejen českým spotřebitelům, kteří mohou používat ekologické čisticí prostředky, kosmetiku, zeleninu vypěstovanou zcela bez pesticidů nebo energii z odpadového tepla. Ve Fosfě jsou v praxi vidět aplikované funkční systémy kontroly kvality výroby motivující k neustálému zlepšování a Baťova atmosféra týmu spolupracovníků v moderním pojetí. Velice si proto vážím vzájemného partnerství mezi Fosfou a ČSOB. Naše dlouholetá

spolupráce je založena zejména na potřebách související s exportním zaměřením firmy v oblasti platebních služeb a finančních trhů. Přeji Ivanu Baťkovi mnoho další inspirace a elánu při uskutečňování jeho vizí.