

INOVATIVNÍ PODNIK 21. STOLETÍ VYTVÁŘEJÍ INOVATIVNÍ LIDÉ

Roman Dvořák

Postavit byznys na geniální myšlence a dále jej rozvíjet je učebnicový příklad pro každého začínajícího podnikatele. Ten by však neměl na své cestě spoléhat pouze na svoji intuici, ale měl by se obklopit schopnými odborníky, za nimiž stojí mnoho zkušeností a pozitivních referencí.

Inovace ve štíhlé výrobě | www.mmspektrum.com/160411

Ján Košturiak a Zbyněk Frolík patří k ikonám slovenského a českého podnikatelsko-inovačního prostředí. Oba dva se potkali v devadesátých letech a společně začali nastavovat mantinely průmyslového inženýrství a inovačního světa u nás. Pak se jejich cesty rozešly. Zbyněk Frolík pokračoval v nevídané světové expanzi jeho firmy Linet, patří mezi naše nejúspěšnější podnikatele, a Ján Košturiak založil společný podnik s Fraunferovou společností IPA Slovakia a rozšiřoval svoji profesi poradce a kouče v oblasti inovací a strategického managementu. Vypracoval se na respektovaného odborníka, jehož si zvou šéfové top firem ke konzultacím. Od té doby uplynulo mnoho vody a pánové se i se svými rodinami pravidelně setkávají v Želevčicích, ve Varíně či na „půli“ cesty v Kroměříži.

K oběma mám obrovský respekt jak po profesní, tak i lidské stránce a bylo mi velkou ctí realizovat následující rozhovor. Každé setkání s nimi je vždy pro mě velmi inspirativní a obohacující.

MM: Jak se musí chovat management, aby jím řízená firma měla potenciál dlouhodobé konkurenceschopné existence a stability na trhu?

Ing. Frolík: Musí mít vizi a strategii, jak ji naplnit. Nejlépe oboje dobře sdílené s klíčovými zaměstnanci. Musí dbát o pozitivní a tvůrčí firemní kulturu. Musí stále hledět dopředu, snažit se inovovat produkty, procesy i myšlení své i svých kolegů. Učit se z chyb vlastních i konkurence a využívat jejich slabých stránek. Stále rozvíjet portfolio produktů a služeb a snažit se o co největší efektivitu práce vyjádřenou rentabilitou zisku, vlastních zdrojů včetně lidských a efektivně řídit cash flow. Musí stále měřit a rozvíjet lidský kapitál, např. NPS metodou a dbát o pozitivní firemní kulturu.

Prof. Košturiak: Nemám rád všeobecné rady o úspěchu, lebo každý manažer a firma jsou jiné. Myslím si, že manažeri se musí hlavně správně chovat jako podnikatelé – měli by mít schopnost sledovat příležitosti, reagovat na ně, inovovat, riskovat a niesť zodpovednosť za svoje rozhod-



Zbyněk Frolík je zakladatelem a ředitelem společnosti Linet, která je absolutní špičkou na českém trhu a patří ke čtyřem největším výrobcům nemocničních a pečovatelských lůžek na světě. V posledním fiskálním roce, který se uzavřel letos v březnu, firma celosvětově dosáhla obrátu 218 milionů eur, což je oproti předchozímu období nárůst téměř o 25 %. Česká část firmy z tohoto objemu představovala 3,6 mld. korun.



Mondi/Neusiedler, Elcom, Atrea, Ahorn, Borcad, Nemak Rautenbach, Witte, SHP Group, Fosfa, OMS, Linet, Bonatrans, Škoda Auto, ÖBB, Siemens, PSL, Kovač Systems a řadu dalších. V posledních letech úzce spolupracuje s designérem Martinem Tvarůžkem (na druhé fotografii vpravo).

nutia. Áno, musia vedieť rozhodovať, pretože optimálne rozhodnutie v reálnom živote neexistuje – iba potrebné rozhodnutie v danom čase. Mnohí manažéri sú ako úradníci – držia sa svojej stoličky a strážia si svoje benefity, schovávajú sa za tabuľky a smernice. Majú strach z rizika. Slovo stabilita na trhu ma zarazilo, pretože si myslím, že trh stabilný nie je a dlho nebude, rovnako ako stabilné postavenie firmy na trhu. Manažment musí budovať schopnosť, ktorú Nassim Taleb nazval antikrehkosťou. Krehké firmy krízy a problémy položia, pružné firmy takéto obdobia prežijú a antikrehké firmy vychádzajú z kríz, stresov a problémov posilnené, podobne ako človek z fitness štúdia. Vždy som mal pocit, že Zbyněk oživa a naberá kreativitu a silu práve v krízových obdobiach. Zdalo sa mi, že má najviac energie práve v situáciách, keď sú iní bezradní a zúfalí, keď má riešiť „neriešiteľné“ problémy. V tomto som ho vždy obdivoval. Manažment sa podľa mňa musí pohybovať medzi dvoma pozíciami – sú situácie, keď musí ľudí okolo seba energetizovať, niekedy aj za cenu umelo vyvolanej krízy, pretože každý z nás má tendenciu lenivieť, degenerovať, opakovať zaužívané postupy. Toto je pozícia akéhosi mobilizátora, ktorý sa snaží spokojných ľudí zmeniť na nespokojných a proaktívnych. Druhá pozícia je iná – ako rozhodca na ihrisku, keď hrajú výborní hráči. Najlepší rozhodca je taký, ktorého nevidieť, vytvára hráčom podmienky na hru a zasahuje len v prípade porušenia pravidiel. Myslím si, že dobrý manažer alebo podnikateľ sa dnes musí viac zaoberať tým, čo sa deje v okolí podniku, ako operatívou, procesmi a nákladmi vo vnútri svojej firmy.

MM: Podnikateľský svet kolem nás se mění. Co dělat, abychom se nejen měnili s ním, ale byli těmi, kteří jeho trajektorii budou spoluurčovat?

Prof. Košturiak: Baťa povedal: „Pre nás je dobré len to najlepšie.“ Poznáam podnikateľov,



Profesor Ján Košturiak, spoluzakladateľ a prezident spoločnosti Fraunhofer IPA Slovakia, se již od roku 1990 zabývá poradenstvím a koučingem v oblasti inovací, strategického managementu, organizace podniku a průmyslového inženýrství. Během své profesionální kariéry pracoval pro firmy jako např. Volkswagen, Sauer Danfoss, Daimler Chrysler, Leoni, Visteon, Hella, Johns Manville, Mondi/Neusiedler, Elcom, Atrea, Ahorn, Borcad, Nemak Rautenbach, Witte, SHP Group, Fosfa, OMS, Linet, Bonatrans, Škoda Auto, ÖBB, Siemens, PSL, Kovač Systems a řadu dalších.



Spoločnosť Linet sídli od svojho založení v roku 1990 v Želevčiciach u Slaného, kde rovněž provozuje svůj závod. Ten ročně vyrobí okolo 40 tisíc lôžek. Naprostá většina produkce je určena na export, a to do více než stovky zemí na celém světě. Ve společnosti pracuje na 900 zaměstnanců. Od roku 2011 se Linet stal součástí nadnárodního holdingu LINET Group SE se sídlem v Nizozemí.

ktorí nikdy nechceli byť priemerní, ale ani tretí, či druhí. Chceli víťaziť. Je ľahšie kopírovať a predávať lacno, ako udávať trendy a predávať drahú. Inovácie nie sú ani tak o objavoch a vynálezoch ako o nových aplikáciách. Myslí si, že lídri to majú v génoch – Steve Jobs chcel vždy robiť najdokonalejšie produkty na svete, ktoré ešte ani nemali názov. Zostala po ňom najhodnotnejšia firma sveta. Môj priateľ Vlado Levársky, bývalý učiteľ zemepisu, už ako športovec chcel vždy vyhŕať. Založil od nuly firmu OMS Lighting a dnes udáva svetové trendy vo svetelnej technike. Zbynek založil na JZD v Želevčiciach Linet, prišiel na trh s lôžkami Eleganza a Multicare, ktoré boli technologickými revolúciami na trhu, a dnes udáva trendy vo svojom obore. Sú to takí Jágrovia v biznise. Narodili sa s talentom, ktorý podporili obrovskou pracovitosťou a vytrvalosťou. Nie je to cesta pre každého, len pre výnimočných.

Ing. Frolík: Buducnosť môžeme hľadať v minulosti. Svět je veľký a obchodných príležitostí je v ňom obrovské množstvo. Stačí sa nebáť vyraziť do sveta, dívať sa okolo seba, ptať sa svojich súčasných i budúcich zákazníkov, s čím nie sú spokojení, čo by siáli zmeniť – a nabídnúť jim to. Někdy stačí jen zákazník dobře poslouchat a moderovat jejich budoucí potřeby. Stačí byť zvedavým, kreatívnym inspirovať sa v iných oborech a odlišiť sa. A pridať k tomu vhodné a silné PR. Zákazník musí vedieť, prečo si má produkt či službu kúpiť – riešenie musí mať príbeh. Nekopírovať, ale byť jiní a dať o tom vedieť. Dôležité je vyvolať emoce, ktoré vyvolajú túhu produkt či službu mať, napríklad silným a líbivým designom.

MM: Kořeny ideje průmyslového inženýrství sahají do 90. let minulého století, možná ještě dál. Jak se přístup k integraci lidí, jejich práce a strojů podle vás za ta léta změnil a jakou můžeme spatřovat vizi řekneme v horizontu deseti let?

Ing. Frolík: Myslím, že průmyslové inženýrství vzniklo už se vznikem průmyslu. Už Ford

či Baťa přistupovali k efektivitě výroby i úsporám velmi chytře a položili či rozšířili základy tohoto oboru. I když se to tak asi dříve nejmenovalo. A měli i svoje školy práce. Jenom se z toho tehdy nedělala taková věda. Samozřejmě jde pokrok dopředu a dnes postupně prostupuje výrobními procesy více automatizace a elektronizace a postupně i umělá inteligence. Průmysl je mnohem integrovanější z pohledu různých oborů, jako je strojírenství, elektronika, software, chemie apod. Je potřeba interdisciplinární přístup. V horizontu 10 let asi žádná revoluce nebude, bude jen postupná evoluce, konec konců jako tomu bylo dodnes. Osobně mám rád zavádění principů „lean“, uplatňování selského rozumu a jednoduchých praktik.

Prof. Košturiak: Prácu ľudí nahrádzajú inteligentné stroje a roboty, systémy integrujú digitálne technológie, ktoré pracujú v reálnom čase. Využívajú sa roboty, virtuálna a rozšírená realita, aditívne technológie, technológie big data, cloudy a množstvo ďalších prelomových technológií. Tradičné prístupy k ergonomii, analýze a meraniu práce, zlepšovaniu procesov, autonómnej údržbe alebo tvorbe layoutu sa zásadne menia. Pružnosť a rýchlosť procesov sa zvyšuje tak, že priemyselný inžinier, ktorý s tabuľkami a ceruzkou snímkuje proces, postupne stráca uplatnenie. Práca priemyselných inžinierov často opravovala chyby z vývoja a projektovania výrobkov a procesov. Dnes sa presúva do oblasti inovácií a vývoja výrobkov. Priemyselný inžinier redukuje počet súčiastok, interfejsov, operácií – zjednodušuje zložité procesy. Papier, stopky a ceruzku priemyselného inžiniera dopĺňajú technológie augmented reality, iPad, Xbox, Kinect, Oculus, social networks, clouds, on line learning, smart labels, mobile learning, e-books, OLED displeje, webináre, 3D tlač, MES, nanotechnológie, co-bots, cattery, rekonfigurovateľné výrobné systémy a i. Aj pri týchto technológiách podľa mňa zostane priemyselný inžinier integrátorom, systémovým inžinierom, predstaviteľom zdravého rozumu a zjednodušovania v podniku.

MM: Tento rozhovor je súčasťou špeciálnej monotematickej prílohy venovanej inováciám ve štíhlej výrobe. Proto se ptám na váš názor, zde má koncept leanu v této podobě, jak jej známe a zavádíme, šanci na přežití?

Prof. Košturiak: Myslím si, že väčšina ľudí filozofiu lean nepochopila a redukovala ju na 5S, štandardy, nástenky a ďalšie metódy, ktoré sa firmy pokúšali kopírovať z firmy Toyota. Jeff Liker mi kedysi povedal, že to najdôležitejšie z výrobného systému Toyota nie je vidieť a nedá sa skopírovať. Jeff mal na mysli kultúru, filozofiu, hodnoty, spôsob myslenia a spolupráce ľudí, nie špecifické metódy. Jedna z definícií lean hovorí, že je to trvalé úsilie o plynulý tok hodnoty k individuálnemu zákazníkovi. V tomto kontexte by sme teda mohli povedať, že práve myslenie lean je základom prežitia firmy, ktorá neustále inovuje a doručuje hodnotu zákazníkovi bez zbytočného plytvania.

Ing. Frolík: Ano, myslím, že rozhodne má. Pokud bych tento názor nesdílel, nezaložil bych právě s Jánem před více než 10 lety API – Akademii produktivity a inovací, která se na oblast průmyslového inženýrství a leanu specializuje. Lean principy jsou založeny na selském rozumu a nejsou žádnou raketovou vědou, nicméně je třeba vše stále přizpůsobovat trendům moderní doby. Samozřejmě se postupně automatizace procesu jeho význam klesá, ale automatizace většinou znamená specializace a u inovativních firem vítězí naopak vysoká flexibilita. A právě tam se lean uplatní nejvíce.

MM: Průmyslová Evropa, speciálně Německo, a Česká republika také, žijí delší dobu iniciativou Industry 4.0, resp. Průmysl 4.0. Je podle vás vertikální a horizontální digitální výrobní integrace všelékem na uzdravení současné diagnózy evropských, resp. českých a slovenských firem? Co na tuto současnou vlnu říká zdravý rozum?

Ing. Frolík: Samozřejmě není. To, čemu Němci říkají Industrie 4.0, je postupný průnik dato-



Spoločnosť OMS Lighting, ktorú v roku 1995 založil bývalý učiteľ matematiky Vladimír Levársky, patrí v súčasnej dobe ke svetovým lídrom vo svojej komodite. Je tvórcem a producentom priemyslových a designových svietidiel a komplexných svetelných riešení. Disponujú vlastným výskumným a vývojovým centrom a interným oddelením designu. Mesične sa vo firme vyrobí na 260 000 ks svietidiel v priemerné výrobné dávke 23 kusů. Priemerná doba dodávky štandardného výrobku činí 5,3 dňa a priemerná doba dodávky nového riešenia 16 dní. Kľúčovými prvky stratégie OMS jsou inovácia, flexibilita, rýchla schopnosť učenia a rýchla realizácia. Profesor Košturiak veľmi úzke spolupracuje s majiteľom firmy Vladimírom Levárským, napríklad na vytvorení inovačného centra a na inovácii produktů a procesů.

vého propojení věcí, strojů, výrobních procesů, více či méně inteligentních řídicích systémů ve stále se zdokonalujících datových sítích, což se však již postupně rozvíjí řadu let. Ano, moderní podnik se tomuto trendu musí přizpůsobit.

Znalost řemesla, flexibilní malosériovou a zakázkovou výrobu to významně asi nezasáhne. I naše sofistikovaná lůžka jsou takřka „inteligentní“ a umějí rozeznat určité rizikové chování pacienta či pomocí senzorů snímat bezkontaktně řadu jeho vitálních funkcí, a navíc je v „cloudu“ zpracovávat. Ale je to stále postupná evoluce a reakce na to, jak se průmysl, věda, požadavky zákazníků i jejich schopnost moderní poznatky absorbovat, neustále vyvíjejí.

Prof. Košturiak: V poslednej dobe k nám z Nemecka preniká aj veľa iných nezmyslov. Industrie 4.0 je podľa mňa reklamný slogan, s pomocou ktorého môžu nemecké firmy typu Bosch alebo Siemens lepšie triasť mešcami s peniazmi z ministerstiev a fondov. Nazývať štandardný evolučný vývoj technológií a ich aplikácií revolúciou je prehnané. Ja som podobné „revolúcie“ zažil počas svojej práce v Stuttgarte koncom osemdesiatych rokov pod názvom CIM (Computer Integrated Manufacturing). Našťastie sa svet podnikania neradi podľa sloganov a hesiel z veľtrhov a konferencií.

MM: Co vás ve vašich odborných názorech spojuje a kde naopak nenacházíte konsensus?

Ing. Frolík: Ján je pro mě největší akademická autorita v oblasti průmyslového inženýrství a inovačních metodik v Česku a na Slovensku, navíc schopná své názory a řešení nejen vysvětlit, prodat, ale i prakticky realizovat. V tomto ohledu se s ním nemohu, ani nechci srovnávat. Byl a je mi velkou inspirací a nikdy jsem neměl důvod o tom, co říká a dělá, pochybovat. A to

nejen ve svém odborném, ale i soukromém životě. Ján zanechal významnou stopu v mém myšlení, v přístupu k řízení a k lidem a růst Linetu je tak i trochu jeho dílem. Kéž bychom měli takových lidí v české kotlině více.

Prof. Košturiak: Myslím si, že nás spája podobný pohľad na morálne správanie sa ľudí a hodnoty v podnikaní, vášeň pre objavovanie nových vecí, inovácie, láska k našim rodinám. Konsenzus sme v minulosti viackrát nenašli, lebo obaja sme výbušní a tvrdohlaví. Napriek tomu je medzi nami dobrý, priateľský vzťah a vzájomná úcta. Myslím si, že Zbyněk je ambicióznejší a oveľa pracovitejší ako ja.

MM: Jste velkými autoritami podnikatelsko-inovační sféry v České republice a na Slovensku. Máte za sebou mnoho zásadních úspěchů, ale samozřejmě i neúspěchů, jak to v podnikání chodí. Pokud byste měli jmenovat tři zásadní milníky vašeho dosavadního profesního života, jaké by to byly?

Ing. Frolík: Bude to znít asi povýšeně, ale já neúspěchy vždy vnímám jako dobrou příležitost je vyřešit. Mám sportovní povahu a podnikání vnímám jako ekonomický sport. A také si na ty horší chvíle moc nepamatuji. Mám pocit, že jsem měl a stále mám v podnikatelském i soukromém životě docela štěstí. Pokud člověk s vervou a poctivě dělá ať už cokoliv, dříve či později se pravděpodobně dočká úspěchu. Asi klíčovými milníky bylo poznání, že ne já, ale moji podřízení a jejich synergie přispívají nejvíce k rozvoji podniku, dále najít nového inovativního řešení produktu, vypracování té správné mezinárodní glorioly okolo našeho byznysu, rychlý vstup do zemí EU a posléze do USA a do celého světa. Firma vyrábějící původně jednoduché postele se tak z kapitálu 10 tisíc dolarů za 25 let bez jakýchkoliv in-

vestic z kapsy majitelů vypracovala na dnešní hodnotu téměř 800 mil. eur.

Prof. Košturiak: Mal som šťastie, že som koncom osemdesiatych rokov mohol pracovať so špičkovým Fraunhoferovým inštitútom IPA Stuttgart, kde som našiel silný vzťah k novým technológiám a inováciám. Tam vznikali úžasné projekty, ktorých výsledkom bol napríklad vývoj simuláčného systému SIMPLE++ (dnes PlantSimulation) alebo 3D skenovania a modelovania (iQvolutions). Zažil som tam krásne obdobie, kde som si mohol vyskúšať, ako sa nápad mení na prototyp a nový biznis celosvetového rozsahu.

Moja dlhoročná spolupráca so spoločnosťou Fraunhofer vyústila do spoločnej firmy IPA Slovakia, ktorú som zakladal a viedol. Myslím si, že sme v tomto období urobili celkom dobrú prácu v oblasti priemyselného inžinierstva a zvyšovania produktivity vo vyše 200 firmách. Dnes na to nie som až taký hrdý, pretože vidím aj negatívne efekty zvyšovania produktivity – rastúce množstvo ľudí bez práce.

Tretia oblasť nastala pred pár rokmi. Založil som Podnikateľskú univerzitu, baví ma spolupracovať s menšími aj väčšími podnikateľmi, rozvíjať aj vlastné podnikateľské projekty (napr. Agrokruh, eBike) a inovovať – seba a svoje okolie. Som veriaci človek a myslím si, že podnikanie je o hľadanie toho, k čomu nás Pán povoláva, rozvíjanie talentu a darov, ktoré sme dostali. Nič nám nepatrí a nič si so sebou nezoberieme na druhý svet, sme iba dočasní správcovia Božieho kráľovstva, ktoré nám bolo zverené. Pribúdajúci vek prináša ešte jednu nádhernú vec – postupné zriekanie a oslobodzovanie sa od všetkého, čo sme v živote dostali. Ticho, pokoj a možnosť zamerať sa na podstatu. Život je krásne dobrodružstvo.

Vážení pánové, děkuji vám velice oběma za rozhovor a přeji vše dobré. ■