

CESTY KE ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI FIREM

# PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ



## KATA kouč Brandon Brown: Zaměřte se na lidi a čísla budou

Dobrý systém odměňování udrží kvalitní pracovníky

O robotech a budoucnosti s Andrejem Bielíkem

Prodávat se už nikdy nebudou: Rozhovor s Karlem Novotným,  
odborníkem na značky a marketing



## Ak chceme zmeniť svet, musíme začať od seba

Rozhovor s Andrejom Bielikom, majiteľom a šéfom spoločnosti BOST a.s. o kolaboratívnych robotoch, budúcnosti a o živote podnikateľa



Ján Košturiak

[www.kosturiak.com](http://www.kosturiak.com)

**Andrej, čo je hlavný biznis vašej firmy, na čom vyrástla a v čom ste lepší ako konkurenti?**

Základom, z ktorého všetko v našej firme vychádza, je automatizácia a strojárstvo. Firmu BOST budoval môj otec tak, aby stála na viacerých nohách. Najprogressívnejšími oblasťami sú momentálne kolaboratívna robotika a vývoj a výroba montážnych liniek a zariadení na mieru. Aj my naráža-

me na nedostatok odborníkov a ľudí, ktorí sa chcú učiť nové veci. V obrate je najväčším predaj CNC strojov a technológií, kde ponúkame aj moju „srdcovku“ – CNC multacentrum s obrovskou produktivitou transférovej linky, vhodné však pre malé série od stoviek kusov s prestavením na novú výrobu do 15 minút. Máme za sebou aj viacero väčších výskumno-vývojových projektov s univerzitami. Najviac ľudí zamestnávame v dvoch výrobných firmách Stimba a Reno-

metal, kde máme spolu 45 zamestnancov, 16 CNC a 10 klasických strojov.

Perspektívne rozvíjame pokročilé kontajnerové čistiarne odpadových vôd pre obce, kde z fázy prototypov a vývoja prechádzame do fázy uvedenia na trh. V malom sa púšťame aj do zdravotníctva v oblasti fyziatrie, kde chceme pomôcť ľuďom odbúrať chronické bolesti, minimalizovať lieky a potrebu operácií.



Vyrástli sme na tom, že namiesto ponuky hotových produktov sa snažíme počúvať partnerov a zákazníkov, vnímať ich potreby, spájať veci do nových súvislostí a vytvárať riešenia. Dlhodobu tak pôsobíme vo viacerých oblastiach, čo má svoje výhody aj nevýhody.

**Dnes sa mnohí majitelia firiem sťažujú, že nemôžu zohnať a udržať kvalitných technikov a programátorov. Tebe sa to darí. Ako?**

Zháňame aj my, asi sme teda všetci v rovnakom klube! Našťastie platí, že ak je stolička pripravená a naozaj potrebná, nejakým zázrakom sa vždy nájde niekto, kto si na ňu sadne. Ak sa nenájde, treba sa pozrieť či je všetko pripravené a nastavené správne. Za ostatných 15 až 27 rokov sme vychovali mnohých spolupracovníkov, často rovno školy. Ti najlepší sú však stále s nami, alebo s nimi spolupracujeme externe. Momentálne sa snažíme budovať povedomie aj prostredníctvom sociálnych sietí. Bol som však vždy presvedčený o osobnom prístupe, určitom vnútornom prepojení a odporúčaníach. Dlhodobu sú stále najlepší kolegovia, ktorí sú buď súčasťou rodiny, alebo k nám prišli na základe rôznych priateľstiev a známostí. Akoby väzba vznikla ešte predtým, ako sa stali súčasťou našej firmy – rodiny. Viacerí mi to dokonca povedali, že roky predtým sa im zdalo, že budú u nás pracovať.

**Všimol som si v tvojej firme niečo ako rodinnú atmosféru a spolupodnikanie. Môžeš vysvetliť ako máte organizované vaše „firmy vo firme.“**

V prvom rade mám úžasných rodičov s veľkým srdcom, ktorí udržiujú celú firmennú rodinu. Ľudia, s ktorými pracujem, sú v mnohých aspektoch výrazne schopnejší a lepší ako ja. Mišo Mosný sa oddal riadeniu Stimby – automatizácie aj výroby. Emil Dobiaš je so starostlivosťou a zodpovednosťou jeden z najlepších obchodníkov na stroje akých poznám. Monika Cverenkárová s mojou mamou vedú celú administratívu a financie tak, že sa o nič nemusím starať. Úžasná personalistka Simonka Petrušová, Juraj Chyba, prakticky žijúci v Renometale, kolegovia na automatizácii, výrobe, atď. Musel by

som ich vymenovať všetkých.

Momentálne sme skupina siedmich firiem prepojených cez fyzické osoby – členov rodiny. Neponeráme sa však na to z tradičného pohľadu akcionárov. Formálne nie sú tieto firmy prepojené, ale kvôli komunikácii sme ich nazvali BOST group. Vo väčšine firiem sú partneri, ktorí majú podiel a sú zároveň ich konateľmi, plne zodpovednými za ich chod. Jedna z firiem v skupine poskytuje účtovníctvo, personalistiku, financie, prenajíma budovy a stroje. Keď treba, tak si poskytnú navzájom rozličné ďalšie služby, ako sú servis, výroba komponentov, prípadne rôzne záruky.

Ako firma sme každé dva – tri roky cyklicky prechádzali v jednotlivých častiach rôznymi problémami, ktoré ohrozovali prežitie. Tržby bežne lietali hore-dole v násobkoch. Mali sme niekoľko menších aktivít sústredených v BOST SK, a.s. so 60 až 80 zamestnancami s hierarchickou štruktúrou. Táto firma, žiaľ skončila pre právne spory v reštrukturalizácii a následne v konkurze. Približne 80 až 90 % našich záväzkov iným firmám sa nám však podarilo vyrovnať aj mimo reštrukturalizácie. Nemuseli sme sa tak skrývať za iné firmy a ľudí, avšak z dôvodov obmedzenia rizika sme aktivity do budúcnosti čo najviac rozdelili.

Teraz sú kolegovia zároveň aj spolupodnikatelia v jednotlivých firmách. Sme tak efektívnejší a prispôsobivejší zmenám. Stále máme celkovo asi 60+ zamestnancov, avšak veľa služieb aj nakupujeme od špecializovaných živnostníkov a firiem na projektovej báze, namiesto ich zamestnávania a často nie úplne optimálneho využitia.

**Chodil si do našej Podnikateľskej univerzity a potom si prihlásil ďalších spolupodnikateľov. Splnili sa tvoje očakávania?**

Áno samozrejme! Všetci sa ovplyvňujeme a učíme aj podvedome jeden od druhého – lektori, kolegovia aj spolužiaci. S čím lepšími ľuďmi človek je, tým viac porastie. Na Podnikateľskej univerzite sú ľudia, ktorí vedia, ale chcú vedieť viac, alebo nevedia o tom, že vedia. Všetci hľadajú a chcú

isť vpred. S každým stretnutím sa moje vnímanie súvislostí vo svete podnikania a inovácii jednoznačne rozširovalo.

Taktiež dúfam, že čoskoro prihlásim ďalších našich spolupracovníkov. Napríklad s priateľkou a lekárkou budeme otvárať v Trenčíne a v ďalších dvoch mestách ambulancie zamerané na aktívnu rehabilitáciu s najnovšími metódami a prístrojmi. Z doktorky potrebujeme pomoc vychovať podnikateľku.

**Všímam si, že chceš, aby sa tvoji spolupracovníci vo firme cítili dobre a dôveruješ im. Nie sú niekedy tvoja dobrota a dôvera zneužitie?**

História sa opakuje v rozličných podobách a je na nás, aby sme sa z nej aspoň trochu poučili. Samozrejme, za 15 až 20 rokov, čo som vo firme, nastali stovky problémov a situácií ich zneužitia. Chyby a problémy však začínajú vždy v konečnom dôsledku u mňa a beriem ich ako príležitosť na zlepšenie seba samého. Trošku sa u mňa zlepšuje bdelosť, rozhľad a uvedomenie si súvislostí. Veľmi mi pomáhajú kolegovia, na ktorých je absolútne spoľahnutie a v dobrom ma upozornia na neštandardné situácie a správanie sa niektorých členov nášho tímu.

**Všade sa rozpráva o Priemysle 4.0, v popredí stoja najmodernejšie technológie, ale len málo sa hovorí o človeku. Ako si predstavuješ výrobnú fabriku o 20 – 30 rokov?**

Pre rovnakú produkciu odhadujem o viac ako 80 % menej ľudí, vrátane kustomizovanej výroby v malých a stredných podnikoch. Automatizácia, robotika a umelá inteligencia budú podstatne dostupnejšie. Podľa mňa dôjde na jednej strane k ešte väčšej koncentrácii do nadnárodných mamutov a zároveň k vytvoreniu veľkého množstva mikropodnikov, schopných flexibilne vyvíjať a produkovat kustomizované produkty distribuované globálne práve pomocou mamutov, ktorých zárodok dnes vidíme v Amazone alebo Alibabe.

Dôraz bude kladený na individuálne zručnosti a schopnosti adaptovať sa na rôzne



mikrosegmenty znalostí a zručností. Vývoj sa však vďaka dostupnosti informácií zrýchľuje. O 20 - 30 rokov bude z veľkej časti automatizovaná aj kusová výroba. Vďaka big data dôjde aj k rýchlejšiemu vývoju a vyhľadávaniu nových potrieb a dizajnu úžitkových vlastností s použitím umelej inteligencie, ktoré budeme používať tak intuitívne, ako dnes používame mobil alebo televízor. Je pravdepodobné, že niektoré techniky, ktoré boli len nedávno na hranici našej predstavivosti a sciencie fiction, budú oveľa reálnejšie.

Viem si predstaviť dizajnovanie na základe myšlienkových predstáv, s podporou umelej inteligencie dotiahnuté technické aspekty, s pomocou big data nájdené najvhodnejšie výrobné zariadenia, procesy, technické vlastnosti, materiály, logistika a pod. Po obchodnej stránke to buď pomôže „tlačiť“ to, čo potrebujem na trh, alebo „ťahat“ s pomocou intuitívnej alebo umelou inteligenciou podporovanej identifikácie potrieb a následnou inteligentnou výrobou.

Tá časť ľudí, ktorá sa nebude vedieť adaptovať zmenám, môže mať sklony k obviňovaniu druhých, k frustrácii, depresii a deštrukcii. Zároveň však dôjde k väčšiemu prebudeniu skrytého potenciálu človeka. Mám silnú nádej a vieru v ľudstvo. Po vnútornom prebudení dôjde viac k hľadaniu podstaty kto som a zme ne samého seba. Všetko to môže viesť k objaveniu nových socio-ekonomických modelov resp. inému prerozdeleniu

zdrojov. Je možné, že to nastane skokovo, keď súčasný stav dosiahne kritickú úroveň svojho potenciálu tak, ako sa to stalo viackrát v našich dejinách.

Zaoberáš sa najmodernejšími strojmi a kooperatívnymi robotmi. V priemysle sa stretávam s rôznymi názormi – od eufórie, že automatizácia vyrieši naše problémy, až po skepsu, že je zase iba módna vlna. Ako vidíš budúcnosť automatizácie a budovania inteligentných podnikov?

Začiatkom roka som sa na obede bavil s partnerom a predstaviteľom nemeckej firmy Krause-Mausser vyrábajúcej špeciálne stroje priamo pre automobilky. Rozprával mi, ako v osemdesiatych rokoch automatizovali fabriky v Nemecku a aké silné boli očakávania a vyhlásenia v oblasti počítačového riadenia a odbúrania ľudskej práce. S týmto súvisel aj štátom dotovaný výskum a podpora podnikov. Citoval rovnaké heslá, ako sa dnes používajú v súvislosti s Priemyslom 4.0 a povedal mi – pozri, ľudia sú vo fabrikách stále, aj keď podľa našich plánov už mali byť dávno nahradení strojmi.

Vývoj je však medzitým o niečo rýchlejší. To, čo predtým v automatizácii trvalo globálne tridsať rokov, bude teraz trvať len desať rokov alebo ešte menej. História ukazuje, že prežijú a prosperovať budú firmy s vysokou adaptabilitou a automatizáciou, alebo naopak firmy s kreatívnou, individuálnou a manuálnou výrobou a službami.

Všímam si veľmi malú schopnosť nás Slovákov prepájať sa, vymieňať si znalosti a skúsenosti, spolupracovať. Svet sa vyvíja tak rýchlo, že nie je možné mať pod jednou strechou prehľad o všetkom – nové trendy, technológie, materiály a pod. Myslím si, že nás čaká viac sieťovania a spolupráce, len tak môžu slovenské firmy rásť a prenikať do zahraničia. Ako to vidíš ty? Vieš si predstaviť prepojenie firiem ako je tvoja napríklad s našou, alebo s chlapcami v Bizcom (Braňo Raba-ra), t-mech (Maťo Rafaj) a podobne?

Osobne sa s nimi zatiaľ nepoznám, ale asi by bolo aj načase. Keď som si pozrel ich stránky, zrejme by sme vedeli nájsť nejaké priesečníky, len sa obávam, že môžeme byť všetci obdobne personálne poddimenzovaní. Z našej strany určite vieme poskytnúť kolaboratívne roboty vrátane podpory, výrobné kapacity na CNC a sami potrebujeme nárazovo vypomôcť s konštrukciou, či niektorými automatizačnými činnosťami najmä pri väčších projektoch. S IPA si viem predstaviť rozbehnúť projekty v kolaboratívnej robotike, ako aj semináre pre priemyselných inžinierov. Bola by to škola hrou, aby videli, čo všetko je už možné a aké je to jednoduché. V týchto dňoch sme napríklad začali spoluprácu s tvojim spolupracovníkom, dizajnérom Martinom Tvarůžkom (Red Dot Design Award za strojárske výrobky) a pracujeme na novom vlastnom produkte – platforme pre kolaboratívne roboty.



Vyrástli sme na tom, že namiesto ponuky hotových produktov sa snažíme počúvať partnerov a zákazníkov, vnímať ich potreby, spájať veci do nových súvislostí a vytvárať riešenia. Dlhodobo tak pôsobíme vo viacerých oblastiach, čo má svoje výhody aj nevýhody.

**Dnes sa mnohí majitelia firiem sťažujú, že nemôžu zohnať a udržať kvalitných technikov a programátorov. Tebe sa to darí. Ako?**

Zháňame aj my, asi sme teda všetci v rovnakom klube! Našťastie platí, že ak je stolička pripravená a naozaj potrebná, nejakým zázrakom sa vždy nájde niekto, kto si na ňu sadne. Ak sa nenájde, treba sa pozrieť či je všetko pripravené a nastavené správne. Za ostatných 15 až 27 rokov sme vychovali mnohých spolupracovníkov, často rovno školy. Tí najlepší sú však stále s nami, alebo s nimi spolupracujeme externe. Momentálne sa snažíme budovať povedomie aj prostredníctvom sociálnych sietí. Bol som však vždy presvedčený o osobnom prístupe, určitom vnútornom prepojení a odporúčaníach. Dlhodobo sú stále najlepší kolegovia, ktorí sú buď súčasťou rodiny, alebo k nám prišli na základe rôznych priateľstiev a známostí. Akoby väzba vznikla ešte predtým, ako sa stali súčasťou našej firmy – rodiny. Viacerí mi to dokonca povedali, že roky predtým sa im zdalo, že budú u nás pracovať.

**Všimol som si v tvojej firme niečo ako rodinnú atmosféru a spolupodnikanie. Môžeš vysvetliť ako máte organizované vaše „firmy vo firme.“**

V prvom rade mám úžasných rodičov s veľkým srdcom, ktorí udržiujú celú firemnú rodinu. Ľudia, s ktorými pracujem, sú v mnohých aspektoch výrazne schopnejší a lepší ako ja. Mišo Mosný sa oddal riadeniu Stimby – automatizácie aj výroby. Emil Dobiaš je so starostlivosťou a zodpovednosťou jeden z najlepších obchodníkov na stroje akých poznám. Monika Cverenkárová s mojou mamou vedú celú administratívu a financie tak, že sa o nič nemusím starať. Úžasná personalistka Simonka Petrušová, Juraj Chyba, prakticky žijúci v Renometale, kolegovia na automatizácii, výrobe, atď. Musel by

som ich vymenovať všetkých.

Momentálne sme skupina siedmich firiem prepojených cez fyzické osoby – členov rodiny. Nepozeráme sa však na to z tradičného pohľadu akcionárov. Formálne nie sú tieto firmy prepojené, ale kvôli komunikácii sme ich nazvali BOST group. Vo väčšine firiem sú partneri, ktorí majú podiel a sú zároveň ich konateľmi, plne zodpovednými za ich chod. Jedna z firiem v skupine poskytuje účtovníctvo, personalistiku, financie, prenájma budovy a stroje. Keď treba, tak si poskytnú navzájom rozličné ďalšie služby, ako sú servis, výroba komponentov, prípadne rôzne záruky.

Ako firma sme každé dva – tri roky cyklicky prechádzali v jednotlivých častiach rôznymi problémami, ktoré ohrozovali prežitie. Tržby bežne lietali hore-dole v násobkoch. Mali sme niekoľko menších aktivít sústredených v BOST SK, a.s. so 60 až 80 zamestnancami s hierarchickou štruktúrou. Táto firma, žiaľ skončila pre právne spory v reštrukturalizácii a následne v konkurze. Približne 80 až 90 % našich záväzkov iným firmám sa nám však podarilo vyrovnať aj mimo reštrukturalizácie. Nemuseli sme sa tak skrývať za iné firmy a ľudí, avšak z dôvodov obmedzenia rizika sme aktivity do budúcnosti čo najviac rozdelili.

Teraz sú kolegovia zároveň aj spolupodnikatelia v jednotlivých firmách. Sme tak efektívnejší a prispôsobivejší zmenám. Stále máme celkovo asi 60+ zamestnancov, avšak veľa služieb aj nakupujeme od špecializovaných živnostníkov a firiem na projektovej báze, namiesto ich zamestnávania a často nie úplne optimálneho využitia.

**Chodil si do našej Podnikateľskej univerzity a potom si prihlásil ďalších spolupodnikateľov. Splnili sa tvoje očakávania?**

Áno samozrejme! Všetci sa ovplyvňujeme a učíme aj podvedome jeden od druhého – lektori, kolegovia aj spolužiaci. S čím lepšími ľuďmi človek je, tým viac porastie. Na Podnikateľskej univerzite sú ľudia, ktorí vedia, ale chcú vedieť viac, alebo nevedia o tom, že vedia. Všetci hľadajú a chcú

ísť vpred. S každým stretnutím sa moje vnímanie súvislostí vo svete podnikania a inovácií jednoznačne rozširovalo.

Taktiež dúfam, že čoskoro prihlásim ďalších našich spolupracovníkov. Napríklad s priateľkou a lekárkou budeme otvárať v Trenčíne a v ďalších dvoch mestách ambulancie zamerané na aktívnu rehabilitáciu s najnovšími metódami a prístrojmi. Z doktorky potrebujeme pomoc vychovať podnikateľku.

**Všimam si, že chceš, aby sa tvoji spolupracovníci vo firme cítili dobre a dôveruješ im. Nie sú niekedy tvoja dobrota a dôvera zneužitá?**

História sa opakuje v rozličných podobách a je na nás, aby sme sa z nej aspoň trošku poučili. Samozrejme, za 15 až 20 rokov, čo som vo firme, nastali stovky problémov a situácií ich zneužitia. Chyby a problémy však začínajú vždy v konečnom dôsledku u mňa a beriem ich ako príležitosť na zlepšenie seba samého. Trošku sa u mňa zlepšuje bdelosť, rozhľad a uvedomenie si súvislostí. Veľmi mi pomáhajú kolegovia, na ktorých je absolútne spoľahnutie a v dobrom ma upozornia na neštandardné situácie a správanie sa niektorých členov nášho tímu.

**Všade sa rozpráva o Priemysle 4.0, v popredí stoja najmodernejšie technológie, ale len málo sa hovorí o človeku. Ako si predstavuješ výrobnú fabriku o 20 – 30 rokov?**

Pre rovnakú produkciu odhadujem o viac ako 80 % menej ľudí, vrátane kustomizovanej výroby v malých a stredných podnikoch. Automatizácia, robotika a umelá inteligencia budú podstatne dostupnejšie. Podľa mňa dôjde na jednej strane k ešte väčšej koncentrácii do nadnárodných mamutov a zároveň k vytvoreniu veľkého množstva mikropodnikov, schopných flexibilne vyvíjať a produkovat kustomizované produkty distribuované globálne práve pomocou mamutov, ktorých zárodoky dnes vidíme v Amazone alebo Alibabe.

Dôraz bude kladený na individuálne zručnosti a schopnosti adaptovať sa na rôzne

Mnohí majitelia menších a stredných firiem majú problémy s kvalitou, nedostatkom ľudí na rôzne manipulačné, montážne alebo činnosti, povrchové úpravy a pod. Keď sa s nimi rozprávam o robotoch, predstavujú si drahé a zložité roboty, ktoré videli v zvarovniach automobiliek. Ty nasadzuješ vo firmách malé koboty. Aké sú doterajšie skúsenosti s ich spoľahlivosťou, univerzálnosťou, flexibilitou a návratnosťou?

Stimba je na Slovensku oficiálnym distribútorom a integrátorom Universal Robots (UR). UR sú svetovou jednotkou v kolaboratívnej robotike. Viac ako 50 % osadených kobotov vo svete sú práve Universal Robots, ktoré sú cenovo dostupné a s intuitívnym ovládaním. Na západe sa už nasadzujú vo veľkých počtoch aj v malých firmách. Na Slovensku sme v tejto oblasti ešte v plienkach, záujem je hlavne v stredných a väčších výrobných firmách.

Zo skúseností zo západných firiem som však presvedčený, že ak by dokázali malé firmy nasadiť koboty na monotónne, aj malosériové činnosti, výrazne by to prospelo zdraviu pracovníkov (ľudia pri linkách niekedy končia po desiatich až dvadsiatich rokoch ako invalidi), ich tvorivosti (venovali by sa sofistikovanejšej činnosti) a podstatne by sa zvýšila pridaná hodnota a schopnosť firmy prežiť.

Kolaboratívne roboty majú v sebe integrovaných niekoľko bezpečnostných prvkov a prakticky nepotrebujú dodatočné ochranné oplotenia alebo snímače. Roboty a väčšina komponentov sú dostupné do jedného až dvoch týždňov a základné programovanie zvládne každý, kto vie ovládať smartfón.

Základnou myšlienkou je spolupráca robot-človek, nie nahradenie človeka robotom. Kolaboratívny robot pomôže eliminovať niektoré opakované alebo náročné úlohy s ohľadom na čas alebo kvalitu. Kalkulácie preto nestačí robiť len formou úspor mzdových nákladov, ale treba kalkulovať aj zvýšenie „priepustnosti výroby“, zvýšenie produkcie, zlepšenie kvality a odstránenie nepodarkovosti. No a je to aj riešenie nedostatku pracovníkov.

Cena robota UR3 s nosnosťou 3 kg je 19.900€, UR5 stojí 23.900€ a UR10 29.900€. K tomu treba pridať pár tisíc za podstavu a zásobník, chápadlo a inštaláciu. Povedzme, že UR5 s výbavou pre obsluhu CNC stroja aj so zásobníkom stojí do 30 tis.€. Dá sa dodať do 2 až 4 týždňov, školenie a inštalácia trvajú 1 až 3 dni podľa zložitosti a programovať ich bude vedieť aj bežná obsluha strojov.

UR je bezúdržbový s garanciou 35000 hodín, dá sa aj splácať na lízing. Pri 10% akontácii na UR5 za 30 tis.€ a lízingu na 5 rokov je splátka cca 480€/mesiac. Cena práce človeka môže byť pre porovnanie 1.200€. U 80% spoločností na Slovensku sa návratnosť takejto investície pohybuje v rozmedzí 1 až 2 roky, najmä vďaka zvýšeniu produktivity.

Prvé riešenia bežne vymyslíme a osadíme, avšak snažíme sa naučiť firmy, že sa nemusia spoliehať len na nás ako externého dodávateľa. Snažíme sa im dať podporu tak, aby si vedeli vymyslieť a aplikovať nové koboty sami. Týmto spôsobom sme v poslednej dobe dodali už asi 10 kobotov.

Stav trhu s kolaboratívnymi robotmi je taký, že sme identifikovali 36 modelov na trhu. Väčšina je v štádiu ladenia, alebo pred uvedením na trh, niekde je ešte ťažkopádne ovládanie alebo vysoká cena. V priebehu 2 až 5 rokov zažijeme v tomto odvetví veľké zmeny a dúfam, že k Universal Robots budeme vedieť pridať aj ďalšie aplikácie pre väčšie bremená.

Čo si sa v biznise naučil od svojho otca a snažíš sa ďalej rozvíjať a čo robíš úplne ináč, po svojom? Je ťažké prebrať firmu po otcovi, ktorý je osobnosťou a pozerá sa na teba a tvoje kroky?

Prvoradá vec, keď som sa ho pred dvadsiatimi rokmi pýtal na vnímanie sveta, povedal mi, že vidí v ľuďoch najskôr dobro. Aj ja odvtedy pracujem na tom, aby som videl najskôr to pozitívne a Najvyššie, ktoré je v nás všetkých rovnaké – po čase to funguje podvedome a človek je spontánne šťastný.

V osemdesiatych rokoch bol otec ako elektronik zodpovedný za časť vývoja prvých

CNC sústruhov v TOS Trenčín. Bavilo ho objavovať a vyvíjať nové veci. Snažil sa vždy prísť na niečo nové, naučiť to čo najrýchlejšie aj ďalších ľudí a púšťať sa do nových výziev a projektov. Toto máme rovnaké. Nevýhoda je udržať spätnú väzbu a kontrolu nad všetkými projektmi. Otec ma celé roky učil vyhľadávať ľudí do firmy, ktorí sú lepší ako on a dať im dôveru a zodpovednosť. Teraz sa nám z viacerých spolupracovníkov podarilo spraviť partnerov vo firmách, kde pracujú ako konatelia.

Čo si najviac vážiš na svojich spolupracovníkoch a obchodných partneroch a čo ťa na nich vytáča?

Lojalita, vzájomná dôvera a priateľstvo sú najdôležitejšie. Aj druhých vnímam, či pozorujem, ako rozšírenie seba samého. Ak ma niečo vytáča, sú to v skutočnosti moje vlastné nespĺnené očakávania prejavované sa v druhých. Často vyplývajú z mojich predchádzajúcich nesprávnych rozhodnutí, na ktoré ľudia zareagovali spôsobom, ktorý vyústil do rozporu, alebo môjho vytočenia.

Máš nejaký sen, ktorý by si si chcel vo svojom živote a podnikaní splniť?

Mať vnútorný mier a šťastie 24/7 nezávislé od pozitívnych aj negatívnych turbulencií v okolitom svete. V podnikaní mať okolo seba skupinu ľudí, kde bude pocit jednoty a niečoho vyššieho, čo nás spája. Tešiť sa z toho čo bolo, čo máme a čo bude. Zbytočne však nebyť k tomu pripútaný a prirodzene ašpirovať po pokroku a zlepšení v každom aspekte vnútorného aj vonkajšieho života. Naučil som sa, že ak chcem zmeniť svet, musím začať od seba.

Si mladý muž a máš za sebou úspešnú firmu. Čo by si odporúčal mladým ľuďom, ktorí chcú podnikáť? Aké vlastnosti a schopnosti by mali rozvíjať, aby boli úspešní v povolani podnikateľa?

Je veľmi jednoduché o niečom snívať, ťažšie je začať a najťažšie je nevzdávať sa ani po x-tom probléme a nezdolateľnej prekážke. Aj keď sa veci zdajú neriešiteľné, treba mať nádej, chuť, disciplínu, vieru, odhodlanie a nezlomnú vôľu. Cesta sa potom objaví sama. ■