

# MOU JEDINOU JISTOTOU JE NEJISTOTA

LEOPOLD BAREŠ (56) je zakladatelem, majitelem a předsedou představenstva stavební firmy Sipral. Ta se specializuje na hliníkové a skleněné fasády. Má kanceláře v Dánsku, Anglii či Francii a za sebou tak slavné a náročné zakázky jako třeba Fondation Louis Vuitton od Franka Gehryho nebo pařížskou U Arenu. Nejen o nich mluvil Leopold Bareš pro Esprit LN.

Text: Eva Hlinovská Foto: David Turecký

**P**řiznám se, že rozhovor s Leopoldem Barešem, zakladatelem a majitelem firmy Sipral, jsem chtěla udělat už dlouho. Minimálně od doby, kdy tato česká firma vyrobila mříž do butiku Louis Vuitton na pařížském bulváru Champs-Élysées. Tehdy před několika lety se také na trhu hovořilo o tom, že Sipral pracuje na tajemné zakázce v Bouloňském lesíku a že to bude velké – ano, šlo o Fondation Louis Vuitton Franka Gehryho. Leopold Bareš na rozhovor kývl až teď, kdy se vzdal výkonné role a už dva roky působí ve společnosti jako předseda představenstva.

Je mi samozřejmě jasné, že tak specializovanou firmu, jež podniká v tak náročném oboru, jakým stavebnictví bezpochyby je, nemůže řídit nějaké tintítko. A pan Bareš, sympatický muž s Apple Watch na ruce, mou domněnku každopádně potvrzuje. Mluví jasně, přesně, nebojí se být otevřený – samozřejmě když otevřený být chce. Zkrátka člověk, který je zvyklý jednat s velkými jmény oboru.

Jinak by jeho firma za sebou neměla práci (abychom vyjmenovali jen pár) na takových zakázkách, jako je pařížská U Arena z loňského roku, The Diamond v kampusu University of Sheffield v Anglii či české stavby V Tower, Florentinum nebo Quadrio. V současné době Sipral pracuje na dvojici mrakodrapů v Londýně Wardian.

**S jakou představou jste v roce 1991 zakládal firmu Sipral?**

**Začínal jste se třemi lidmi, nyní jich zaměstnáváte přes dvě stě...**

Mnohokrát jsem sám sebe charakterizoval jako člověka, který nedělá dlouhodobé plány, spíše reaguje na příležitosti. I tehdy to tak bylo. Jsem spíše technik, kterého baví tvořit a budovat, nejlépe vlastníma rukama. A tyhle geny se přenesly i do firmy – Sipral je vysoce specializovaná technická firma, která se zabývá fasádními konstrukcemi.

Před těmi dvaceti sedmi lety nikdo z nás neměl manažerské vzdělání, aby si udělal analýzy, výhody a nevýhody. Prostě přicházely příležitosti stavět. Založili jsme Fasterm, firmu, která se věnovala prodeji materiálů pro stavebnictví. Ale abych byl přesný, k podnikání jsem

si přičichnul, protože v roce 1986 jsem nastoupil do družstva slušovického typu Horní Braná. Bylo to JZD s přidruženou stavební výrobou a na tuhle zkušenost jsme s Fastermem navazovali. Pak jsme firmu rozdělili. Sipral se věnoval čistě stavebnictví, respektive dodávkám prosklených konstrukcí, a Fasterm prodeji stavebních komponentů, tmelů, pásek... Po deseti letech jsme Fasterm prodali.

**Co vlastně znamená Sipral?**

Silikonové produkty a aplikace. Vymýšlet názvy firem je problém. Kdykoliv jsem nějakou firmu zakládal, nevěděl jsem, jak ji nazvat. U Sipralu jsme se inspirovali německou firmou Sipro, což byly Silikonové profily. Silikon byl materiál, který jsme používali na naše první konstrukce.

**Jak se z toho vyvinula vaše specializace na hliník?**

Studoval jsem ČVUT Pozemní stavby se specializací Pozemně-tepelná technika a akustika osvětlení, hodně mě zajímala problematika konstrukcí... Hliník je zajímavý v tom, že umožňuje velkou míru kreativity, protože hliníkový profil se dá navrhnout přesně podle vašich představ – dokážete vytlačit jakýkoliv profil. Mám rád truhlářinu, mám vlastní truhlárnu a hliník se opracovává podobně jako dřevo. Je to moderní konstrukční materiál, stoprocentně recyklovatelný, i když výroba je energeticky náročná.

**Jste na sebe hrdý?**

Přiznám se, že jsem ještě nedospěl do stavu, abych nějak hodnotil sebe a své podnikání. Jsem hrdý, když stavby dokončíme, ale nehodnotím historii. Až si nazvu bačkory a sednu si ke krubu, tak budu vyhodnocovat. Podnikání je samo o sobě těžká řehole, stavebnictví je velmi náročný obor, musíte být neustále ve střehu. Vždy když charakterizuji co dělám, tak říkám, že mou jedinou životní jistotou je nejistota.

**To by mě zničilo...**

No pak se vše podepisuje na životním stylu, osobním životě... Nezažíváme jen krásné chvíle, kdy dokončíme stavbu. Nejdřív je boj zakázku vyhrát, pak je boj ji zrealizovat, když už ji zrealizujete, tak je boj ji dostat zaplacenou... To jsou věci, které k tomu patří, každý obor má něco. Tady je to náročné i v tom, že jde v pod-

statě o automobilovou výrobu – děláme strojařinu s ohromnými přesnostmi, ale pracujeme ve stavebním prostředí. Musíme konstrukční návrh vymyslet tak, aby se vše dobře montovalo i udržovalo. Navíc každá zakázka je jiná, málokdy se dají použít už zavedené a vymyšlené principy. Musíte brát v úvahu, zda zakázku realizujete v Anglii, Dánsku nebo Česku, jaký je generální dodavatel, klient. A hodně záleží na lidském faktoru – když si celý tým sedne, od architekta, přes investora, generálního dodavatele, po technický dozor a subdodavatele, tak se zakázka realizuje nádherně. Když si tým nesedne, tak i když to dílo vypadá úplně stejně, můžete na zakázce prodělat.

**To je na tom nejnáročnější?**

Ne, nejtěžší je udržovat tým lidí, aby byl nadšený pro změny a učil se neustále nově reagovat. Na jednu stranu zaměstnáváme lidi, co jsou tu dvacet dvacet pět let, což je úžasné, ale udržovat v nich ochotu se učit, hledat nové přístupy, to je náročné. Každý se opotřebovává. Vidím to na sobě. I z toho důvodu jsem musel odstoupit z výkonné role a najít pro sebe nové pole působnosti. Musel jsem dát prostor někomu jinému a nezabývat se podrobnostmi. Byly totiž doby, kdy jsem o zakázkách věděl úplně všechno – dělal jsem smlouvy, kalkulace, nastavoval výrobu, řešil stavbu. A najednou to v tom objemu už nebylo možné. Snažím se dívat na věci z ptáčích perspektivy a zasáhnout pouze tam, kde je to zapotřebí. Jinak se v tom utopíte.

**Jak těžký byl pro vás odchod z výkonné role?**

Není jednoduché se do toho nenechat znovu vtáhnout. Nevím, jestli existuje návod, jak z firmy odejít, ale mně k rozhodnutí pomohly i příklady jiných lidí, kteří ve firmách zůstali a ony skončily. Můžu uvést jednu úžasnou firmu, která dělala jeřábové dráhy, dodávala nám všechny. Pán, který firmu vedl, byl výborný technik, ale i když mu bylo sedmdesát, firmu nepustil z ruky a poslal ji do úpadku. Já to udělal tak, že jsem na půl roku ze Sipralu úplně odešel. Měl jsem také to štěstí, že jsem si mohl vybrat nástupce s podobnými geny i kvalitou, jako mám já. Tak jsem se sbalil a jen sem občas zašel na kafe. Pak přišlo zděšení, že se všechno hroutí, tak jsem sem vletěl

☞ Nejtěžší je udržovat tým lidí, aby byl nadšený pro změny a učil se neustále nově reagovat. ☞



☞ Zakázky na Fondation Louis Vuitton jsem se hodně osobně účastnil, při prosazování konceptů, při jednání s klientem. Byla to nejkrásnější léta mého života. ☞

a udělal zmatek. Dnes se nejvíce věnuji vývoji a nastavování nových zakázek. Snažím se podporovat a předávat své zkušenosti lidem, kteří mě časem v jednotlivých oblastech nahradí. Myslím, že tohle je důležité téma všech rodinných a soukromých firem

**Sipral má dlouhou historii, které období bylo nejtěžší? Prošli jste si ekonomickou krizí, ale nezdálo se mi, že byste měli v zakázkách výpadek...**

(přemýšlí) Do každé zakázky vkládáte neskutečné množství energie. Já osobně vždycky fungoval tak, že každý problém se pro mě stával výzvou a motivoval mě. Měli jsme za sebou už zlatou mříž pro Louis Vuitton, byli jsme úspěšní, všichni o nás psali. V českých krajinách se stalo to, že na zakázkách najednou byla negativní energie od ostatních dodavatelů, kteří nám chtěli ukázat, jak se to teda dělá. A každá zakázka je týmová práce – já to přirovnávám k desetiveslicím, kde všichni makají, ale když dva makají v protisměru, tak tým nikdy nemůže vyhrát. A to se nám stávalo. V roce 2006 jsme nabrali dvě velké zakázky, které se termínově posunuly, a my najednou neměli kapacitu. Následující rok došlo k ekonomické krizi a nám se propadl obrat o třetinu. Nejhorší v té době bylo, že jsme dostávali rány z vlastních řad. V tu chvíli jsem poprvé ztratil sílu pokračovat dál. Vnitřně jsem to vzdal.

**Že vás zradili lidé?**

Prožívali jsme velmi těžké období, každý den jsem osobně řešil problémy na zakázkách, snažil se hasit chaos, který vznikl, a myslel si, že jsme jeden tým. Bohužel v tu chvíli část našich zaměstnanců využila situaci pro sebe a rozkrádala firmu, což mě zlomilo. Ale můj nejbližší tým – a za to si ho cením – to kormidlo držel dál. Pak přišla už zmíněná krize, my snížili provozní náklady, museli jsme se dohodnout s našimi věřiteli. Za dva roky jsme všechny dluhy splatili a pokračovali dál. Vyčistily se nánosy. Každá krize je očistná – osobně jsem se loučil s každým propuštěným zaměstnancem, a když je dnes potkám, jsme kamarádi.

**Čím jste se vnitřně nastartoval zpátky?**

V té nejtěžší chvíli nám dal důvěru klient

Louis Vuitton s Fondation od Franka Gehryho, to bylo neskutečné. Tři roky jsme byli ve ztrátě. Klient nás poptával, protože měl s námi zkušenost a samozřejmě analyzoval naše plusy a mínusy a pak nám položil otázku: Můžete nám vysvětlit, co se stalo v roce tom a tom? Proč jste prodělali tolik a tolik? A my jsme sepsali dopis, kde jsme vše vysvětlili a zdůraznili, že jsme nikdy z žádné zakázky neodešli. Za dva dny nám volali, že nás vybrali. To byl pro nás neskutečný impuls, stali jsme se nenahraditelným členem týmu. Bylo to něco jako cesta pouští, kde nemáte šanci odejít. Někdo ocenil naši práci, kterou jsme dělali poctivě.

**Můžete o té zakázce něco říct?**

Ta budova nás víceméně zachránila. Já se zakázky hodně osobně účastnil, při prosazování konceptů, při jednání s klientem, při dalších obchodních jednáních, byla to nejkrásnější léta mého života. Dělalí jsme víceméně jen tuto zakázku. Sice nám spadl obrat asi na polovičku, z miliardy na půl miliardy, ale Fondation byla našťastí rentabilní, správně jsme ji uchovali a dostali se do kladných čísel.

**Jaký to byl pocit, když se budova otevřela?**

Bylo tam několik stupňů otevření budovy. Louis Vuitton je úžasný klient, má neskutečný respekt k práci ostatních. Pan Arnault (majitel skupiny LVMH – pozn. red.) neměl problém si podat s dělníky ruku. Pro každého, kdo tam pracoval, to byla čest a byl ochotný vše obětovat, aby zakázka dopadla dobře. Všichni táhli za jeden provaz. Klient opravdu vše řídil a všem vytvářel dobré podmínky. A pak oslava byla úžasná.

**Další velkou pařížskou zakázkou byla loni otevřená U Arena, kterou tři dny po sobě křtili Rolling Stones...**

(přemýšlí) Velmi jsme se rozhodovali, zda do projektu vstoupit – klient byl jiný, rozpočet byl relativně ořezaný, ale my měli velký zájem pokračovat ve Francii, a přestože nás hodně lidí varovalo, že vztahy mezi generálním dodavatelem, klientem i architektem nejsou dobré, tak jsme do toho šli. Stavba nakonec byla neskutečně komplikovaná.

**Proč?**

Sice jsme vše efektivně navrhli, ale architekti do všeho vstupovali, a tak se stavba protáhla o dva roky. Přestože navenek je to krásná budova, velmi úspěšná, naše výkladní skříň, tak bohužel z hlediska ekonomického zakázka zas tak úspěšná není. Teď všichni chodí a plácají nás po zádech. Bohužel i ti, co nám házeli klacky pod nohy a říkali nám, co všechno musíme předělat.

**Nedůvěřovali vám?**

Nedůvěra tam mohla trochu hrát roli, ale hlavně šlo o sebedůvěru architektů. Buď věří svým rozhodnutím a nechají nám prostor, nebo ne a blokuji každý náš krok. A to byl tento případ – my nechceme být anonymním členem týmu, chceme diskutovat. Je pro nás důležité potkat se s architektem, vnímat jeho představu a technicky ji zrealizovat. A pro mě bylo naprosto šokující, že hlavní architekt se s námi vůbec nepotkal, neměli jsme představu, co vlastně chce.

**Kromě Paříže máte kanceláře v Londýně a v Kodani.**

**Jaké jsou tyto země?**

Základ je stejný – potřebujete kvalitní tým, kvalitní zadání, prostor se realizovat. Výhoda Anglie je v tom, že jsou nastavení na kreativní tvorbu. Fasádní poradci architektů nastaví koncept a na nás je finální řešení. Klient má rozpočet, do kterého se musí vejít, dá základní kritéria a my je naplníme. Podstata je dobrá a funkční. Třeba oproti Německu, kde máme problém se uplatnit, protože tam není prostor pro kreativitu – fasádní poradce dodá technické řešení a vy ho musíte jen naplnit. Už nemáte prostor na to přizpůsobit se vašim podmínkám, technologiím, zkušenostem, efektivitě. Zato v Anglii jsme s místní firmou začali spolupracovat už v roce 1991, dceřinnou společnost Sipral UK jsme založili před 12 lety. Nabíráme anglický technický personál, protože Angličan si s Angličanem lépe pohovoří – máme velký mezinárodní tým a ten může naše myšlenky lépe prodávat. Protože sebegeniálnější technické řešení je na nic, když ho nejsme schopni prodat.

**A Skandinávie?**

Kodaňská spalovna odpadů Amager Bakke je jeden z našich úspěšných projektů.



•• Do zakázky se zapojuje široký tým lidí - projekce, výroba, obchod, technologové, montáže, vzájemně si oponují a snaží se vše vyřešit. Je to sdílené know-how. ••

Skandinávie nemá tolik zkušeností s našimi typy konstrukcí, tam představujete koncept, který je pro ně úplně neznámý. Ale díky místní mentalitě to nebyl problém. Dostali na nás kontakt z Paříže, pozvali nás do tendru – byla to veřejná zakázka, my jsme museli splňovat nějaká kritéria a oni sem přijeli s konceptem, na kterém pracovali hodně let. Představili nám ho, my je provedli výrobou a já jsem si na první schůzce neodpustil říci, že koncept by mohl být jiný. Můj návrh přijali velmi otevřeně, ale naše řešení bylo nekompatibilní s jejich zadáním – bylo limitováno technologiemi, které měl jen někdo v Evropě, navíc navrženo tak, že se nedaly transformovat a my bychom celou výrobu museli přenést z Čech do Kodaně. Nacenili jsme to a stejně jako všechny ostatní firmy z tendru jsme byli nad budget. Klient tedy řekl, že do druhého kola půjde každý s vlastním technickým řešením. My díky němu ušetřili čtvrtinu ceny a klient nám tu zakázku dal.

**Vysvětlete mi, jak se stane,**

**že na nějaké zakázce nevyděláte?**

**Myslela jsem, že máte rozpočet daný dopředu a je to.**

Tak kdybychom na zakázkách nevydělávali, nebyli bychom tu. Musíte umět si tu zakázku správně spočítat, na to musíte mít zkušenosti, metodiky, musíte umět odhadnout materiál, capacity... Pak nastane realizace, můžete umět rychleji vyrábět, vše vymyslet tak, že spotřebujete méně materiálu. Do zakázky se zapojuje široký tým lidí - projekce, výroba, obchod, technologové, montáže, vzájemně si oponují a snaží se vše vyřešit. Je to sdílené know-how. Musíme být konkurenceschopní: když budeme o sto procent dražší, nikdy zakázku nedostaneme. Když uděláme konkurenceschopný rozpočet, tak si musíme být jisti, že se do něj vejdem. Jsou zakázky, kterých se neúčastníme, protože víme, že bychom na nich nedokázali vydělat.

**A kde tedy nastane ten zásek, když vše dobře spočítáte?**

Když zakázku podepíšeme, máme pev-

nou cenu, jasné zadání. Když při stavbě nefunguje okolí, vše se zbrzdí a najednou jsme s cenou někde jinde, než jsme chtěli být. Často bychom v týmu ještě potřebovali skupiny psychologů a psychoanalytiků, kteří by analyzovali kroky jiných lidí, proč nechtějí tu věc dělat efektivně. Navíc vše musíme dlouhodobě plánovat, nemůžeme něco měnit ze dne na den. To, co vyjede z výroby, je zhruba pět měsíců dopředu plánováno. Když vám architekt měsíc před výrobou změní řešení, nebo generální dodavatel zbrzdí montáž a vy nemůžete včas nastoupit, tak vás to stojí čas a peníze.

**Jaká jsou specifika českého trhu?**

**Sipral zde pracoval na všech velkých projektech...**

Český trh je náš domovský trh a je velmi důležitý. Rádi tu děláme a chceme dělat. Dost často se nám stává, že se těžko vcházíme do rozpočtu, který se neustále posouvá podle nabídek jiných firem. A to je velký rozdíl proti Anglii – když je tam rozpočet třeba 10 milionů liber,



klient to nekoupí za 12, ale ani za osm, protože ví, že to nebude odpovídat požadavkům. Také jsem měl teorii, že ziskovost doženeme množstvím zakázek, ale to nejde, prostě potřebujete marži. Také tu není tolik sofistikovaných zakázek, kde můžeme zužitkovat naši přidanou hodnotu. Nebudeme bohužel konkurenceschopní u zakázky na pár oken. Doma jsme hodně fungovali jako někdo, kdo klientům pomáhá se základním konceptem. Investoři chtěli radu, nás to bavilo, navrhli jsme optimální řešení, ale pak jsme zakázku nedostali, protože konkurence byla o pár tisíc levnější. Tak se ptáte, jestli do přípravy investovat, nebo ne? Je to nekonečné dilema.

**Je trh, kam byste chtěli jít?**

Není to jen o trhu. Je dobré následovat architekty, klienty. Když máte dobrého klienta, proč s ním nejít? Jenže vstup na jakýkoliv trh je velká investice, registrace, daňoví poradci, auditoři. Zkusili jsme jít do Ruska, šel tam náš klient, architekt, generální dodavatel. Věnoval jsem tomu spoustu času, nakonec si investor místo nás vybral tureckou firmu. Zakázka byla tenkrát ohromný průšvih, utekli jsme hrobníkovi z lopaty. Pro nás to byla zkušenost. Určitě také nepůjdem na Blízký Východ, několikrát jsme tam zkoušeli proniknout, ale mentálně jde o něco úplně jiného. Co nás láká, je Skandinávie, seriózní trh s jasnými pravidly. Na rozdíl třeba od Francie, kde se pravidla mění za pochodu, jako byste začala hrát hokejový zápas a najednou by ho někdo pískal podle pravidel fotbalu. Ve Francii proto neděláme klasické fasádní konstrukce, jsou totiž čím dál komplikovanější. Třeba během práce na U Areně nás doslova pronásledovaly úřady práce, denně kontrolovaly naše práce, lidi... Ve Skandinávii jsou odbory i velmi tvrdá a striktní pravidla, ale nemění se. Počítáme s nimi i v našem rozpočtu.

**Pracoval jste pro slavné architekty. Je někdo, s kým byste pracoval rád?**

Slavná jména jsou samozřejmě krásná, když je máte v portfoliu, ale nejraději pracuji s architekty, kteří jsou konstruktivní, komunikativní, dají vám prostor, respektují váš názor a zároveň si stojí za svým.