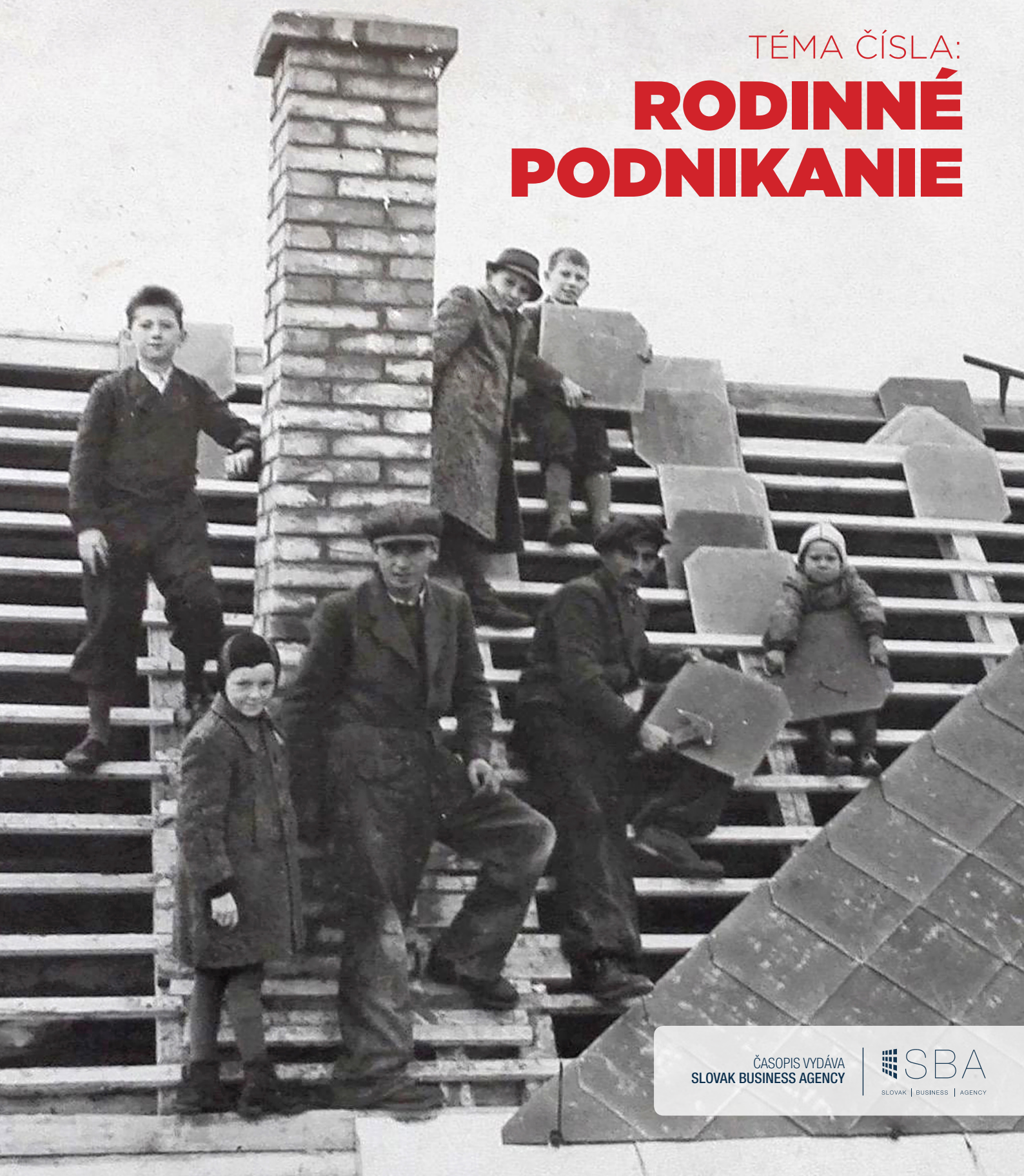


ČASOPIS NIELEN PRE PODNIKATEĽOV

TÉMA ČÍSLA:
**RODINNÉ
PODNIKANIE**





**Every bike has
a mission
str. 3**

..... ○



**Šľachtici
na strechách
str. 10**

..... ○



**Rodinné podniky
musíme udržať
str. 14**

..... ○



**Zostane to
v rodine?
str. 16**

..... ○



**Firmu odovzdám
do správnych rúk
str. 18**

..... ○



**Neuveriteľný
príbeh: Tomáš Baťa
str. 23**

..... ○



**Z matkinej
práčovne do sveta
str. 26**

..... ○



**Svet biznisu
ovládajú mocné
rodinné dynastie
str. 34**

Editoriál

Milí priatelia,

ponúkame vám druhé číslo nášho časopisu InBiznis, tento raz na tému rodinné podnikanie.

Za každým rodinným podnikom je príbeh, ale príbeh samotného rodinného podnikania na Slovensku je zatiaľ krátky. Prešvihol sa už síce cez vek dospelosti, ale stále trpí detskými chorobami. S európskymi etablovanými podnikmi sa môže porovnávať len zopár najlepších rodinných firiem a je výborné, že tie už majú naozaj čo ponúknuť – prinášame vám príbehy niekoľkých z nich.

V rodinných firmách máme práve obdobie generačných výmen, naproti tomu západné krajiny vymieňajú už štvrtú generáciu. Mohli by sme sa teda poučiť z ich skúseností a vyhnúť sa ich chybám. Ale jedna vec je vidieť prekážky, rozpoznať možné problémy a oboznámiť sa s ich riešeniami, a druhá voviesť ich do praxe v našom prostredí.

V tomto smere potrebuje rodinné podnikanie špeciálnu podporu, lebo v ňom nejde natoľko o rýchle dosiahnutie zisku, ako o solídne vybudovanie systému fungujúceho na základe fungujúcej rodiny a fungujúceho podnikania súčasne. Náročné, nie?

Preto sme radi, že do pomoci rodinným firmám sa zapojila aj Slovak Business Agency, a to odbornou podporou zabezpečenia kontinuity rodinného podnikania.

Prijemné čítanie!

Milada Čechová
editorka časopisu

INBIZNIS
ČASOPIS NIELEN PRE PODNIKATEĽOV

VYDÁVA:

Slovak Business Agency
Karadžičova 2
811 09 Bratislava 2
Slovenská republika
Tel.: +421 2 203 63 100
E-mail: agency@sbagency.sk

Vychádza 4x ročne.

Fotografie: pokiaľ nie je uvedené
inak, archív redakcie.

REDAKCIA:

Šéfredaktorka: Petra Palenčarová
Editor: Milada Čechová
Redaktori: Prokop Slovaček,
Ibolya Thurzová, Andrea
Kamenská Belaňová, Michal
Bacigal

Grafický dizajn: Peter Drengubiak,
Simona Remeňová

EVERY BIKE HAS A MISSION

„Kto sa uspokojí s tým, čo dosiahol, tomu hrozí, že zajtra ho niekto predbehne,“

hovorí **PETER DIVINEC**, spoluzakladateľ a spolumajiteľ firmy **KELLYS BICYCLES, s. r. o.**

Prezradíte nám, aký je začiatok príbehu vašej rodinnej firmy?

- Keď koncom 80. rokov začal kolabovať predchádzajúci politický systém, po štyridsiatich rokoch sa opäť mohlo súkromne podnikáť. Ľudia mali socialistického hospodárenia plné zuby, každý cítil, že by to vedel robiť lepšie. Alebo aspoň skúsiť vziať svoj ekonomický osud do vlastných rúk. V tom čase sa vyrojilo veľmi veľa podnikateľov, sám mám vo svojej generácii prekvapujúco veľa priateľov a kolegov, ktorí sa zo dňa na deň zmenili z nevýrazných zamestnancov na podnikateľov a väčšina z nich je doteraz úspešná. Najväčšou motiváciou bolo skúsiť to, čo bolo vo svete bežné, ale nám po celý život odopierané. To, že som skončil pri bicykloch, bola náhoda, aj keď som v mladosti jazdil v cyklistickom klube Lokomotíva Bratislava. Paradoxne to s mojím podnikateľským príbehom nemalo nič spoločné.

S čím iným ste chceli podnikat?

- Pohrával som sa myšlienkou, že budem chovať jedovaté hady a predávať ich jed farmaceutickým firmám. Poznal som taký príbeh z východného Nemecka. Ale predstava, že mám v pivnici paneláka smrteľne jedovaté hady, ma nenadchýnala. Potom som sa takmer stal spoločníkom vznikajúcej filmovej spoločnosti, ktorá sa mala volať Panónia Pictures. Veľa nechýbalo a zohnal by som 30-tisíc korún na vstupný vklad.

Našťastie ma zarazilo prílišné naliehanie toho, čo ma lanáril, uvedomil som si, že niečo nie je v poriadku. Nakoniec som si na inzerát kúpil stroj na cukrovú vatu. Bol vyrobený amatérsky, nefungoval dobre, ale pri troche snahy sa vata dala robiť. Bol to ďalší naivný pokus rozbehnúť naozaj úspešné podnikanie.

Ako do toho vstúpili bicykle?

- Môj brat si s ďalším našim kamarátom otvoril požičovňu bicyklov na piešťanskej Slňave. V lete som im pomáhal, mal som ako učiteľ cez prázdniny voľno. V tom čase ešte bývali autokempingy v lete natriebkané. Najbližší obchod bol vzdialený dva kilometre, bicykel sa zišiel každému. Za päť korún na hodinu sme mali už ráno svojich pätnásť bicyklov rozchytaných. Poобеде sa zasa chodilo do mesta, tak prišla druhá vlna výpožičiek. Po lete Piešťanci prichádzali za nami, aby sme im bicykle predali, keďže v obchodoch, čo sa volali Bicykle a šijacie stroje, ste vtedy narazili nanajvýš na tie ruské, značky Ukrajina. Tak sme do toho išli. Záujem bol čoraz väčší, cez prázdniny sme bicykle požičiavali, po lete predávali a zháňali nové. Nakoniec sme si uvedo-



Peter Divinec

mili, že sedieť na dvoch stoličkách sa nedá. Ja a môj brat sme opustili pôvodné zamestnania, tretieho spoločníka sme vyplatili a pustili sme sa do podnikania naplno. Až tu sa naozaj začína príbeh spoločnosti KELLYS BICYCLES, s. r. o.

Mali ste dosť vedomostí, alebo len chuť podporenú drinou?

- Verili sme, že vieme všetko, čo budeme potrebovať. No v skutočnosti sme nevedeli zhola nič, ani nik iný v našom okolí. Ale chceli sme a už sme aj vedeli čo – predávať bicykle! Potom už stačilo len veriť,



že cestu k úspechu nájdeme. Ale bez tvrdej roboty a húževnatosti to nejde. Často sme robili dva kroky vpred a jeden vzad, ale vždy, keď sme sa dostali do bezvýchodiskovej situácie, našli sme riešenie. Niekdedy pomohlo šťastie, to však praje pripraveným.

Ako vznikol prvý bicykel vašej značky?

- Naš prvý model som robil ja sám. Nazvali sme ho MAMA X-1, bol to horský bicykel. MAMA bol pôvodný názov našej spoločnosti. Zámerom bolo postaviť špičkový model, vybavili sme ho pohonom od vtedajšieho súčiastkového lídra SunTour. Radenie bolo indexové, malo označenie X-1 a od toho potom vznikol názov modelu. Fungovalo to veľmi dobre. Každý montér dával dokopy jeden bicykel, a keď skončil, na rám dal nálepku so svojím menom. To





bola naša záruka – každý, kto ho vyrábal, si dal záležať na kvalite svojej práce. Dodnes tieto modely vídam na uliciach, a na to, že majú viac než 25 rokov, vyzerajú a fungujú výborne.

Testovali ste svoje produkty osobne?

- Kým som naše bicykle tvoril vlastnou hlavou, jazdil som intenzívne. Založili sme s priateľmi MTB klub a preháňali naše výrobky po všetkých možných bikových maratónoch a crosscountry pretekoch. Svoje poci-

ty z jazd, referencie druhých i recenzie z bikových časopisov mi slúžili na to, aby som citlivo reagoval na očakávania budúceho užívateľa. Vždy som sa snažil tvoriť v prvom rade športové náradie, až potom dopravný prostriedok. No a športové náradie muselo odvádzať dobrú prácu, inak by spotrebiteľ – aktívny športovec – šiel inam. Dnes naše výrobky testujú kluboví jazdci z KELLYS FACTORY TEAMU, ktorý dosahuje úspechy na slovenskom, európskom, a dokonca i na svetovom pohári.

Koľko bicyklov v súčasnosti vyrábate?

- Mesačne približne osem a pol tisíc. Od začiatku firmy by to mohlo byť dokopy vyše dvoch miliónov. Každý model vzniká buď ako nová modifikácia vlnajšieho, alebo v našej konštrukčnej kancelárii vytvoríme úplne nový. Príkladom je koncept elektro-horského bicykla, ktorý bude mať také vlastnosti ako horský bicykel, ale zároveň to bude vysoko kvalitný elektrobicykel. A ešte bude aj estetický. Už je na svete, jeho špičko-



vá verzia sa volá Taygon 70. Aktuálne ponúkame vyše 350 rôznych modelov: e-biky, klasické MTB hartaily, celoodpružené modely, zjazdové modely, crossy, trekkingy, fitnessbiky, citybiky, cestné modely, juniorské či špeciálne dámske modely.

Čo všetko vzniká priamo vo firme?

- Základom každého bicykla je „podvozok“, teda rám a vidlice. Predné vidlice sú konfekčný produkt a kupujú sa u špecializovaných výrobcov, rovnako ako všetky ostatné komponenty. Tak ako my, aj ostatní výrobcovia si vyvíjajú hlavne rám a pružiacie systémy zadnej vidlice. Samozrejme, aj dizajn je v našej

régií. A tiež veľa výrobkov cyklo-príslušenstva: oblečenie, batohy, rukavice...

Kedy ste začali premýšľať o presadení sa v zahraničí?

- Na začiatku sme boli naozaj naivní. Mysleli sme si, že bude stačiť, ak sa ako slovenská firma sústredíme na domáci trh. Dokonca sa mi zdalo nepatričné pchať sa inam. Ale potom sme zažili inváziu zahraničnej konkurencie, ktorá úplne prevalcovala naše značky ako Velamos, Eska, Liberta a Favorit. Nevychádzali sme z údivu, ako samozrejme a drzo vtrhla na náš trh. A pochopili sme, že trh nie je národný, ale medzinárodný. Rýchlo sme si uvedomili, že musíme

začať vyvážať aj na trhy, ktoré „patria iným“. Som spokojný s tým, čo sme dosiahli, no ak by sme mali možnosť začať znova, dostali by sme sa mnohonásobne ďalej.

Kam až sa podarilo firme expandovať?

- V súčasnosti predávame skoro v celej Európe, aj keď v niektorých krajinách len symbolické množstvá. Máme istú kapacitu výroby a nie je veľmi reálne očakávať expanziu na ďalšie významnejšie trhy. Ale predali sme bicykle aj do takých exotických destinácií, ako sú Réunion, Seychelské ostrovy alebo Thajsko. Ja si však najviac vážim, keď úplne anonymne stretnem cyklistov či



rodinku, ktorá jazdí na bicykloch, a minimálne jeden z nich je náš. Alebo začujem debatu a pochvalu na naše výrobky. Vtedy mi v duši vyjde slniečko a mám dobrú náladu aj na niekoľko dní.

Aké sú rozdiely v jednotlivých trhoch?

- Vo väčšine krajín ľudia uprednostňujú pestré farby bicyklov, ale napríklad v Nemecku je povinná čierna a všetky odtiene šedej. Reagujeme aj na geografické rozdiely. V Čechách je dopyt po bicykloch pre mierne zvlnený terén, rovinaté Poľsko je rajom bicyklov slúžiacich ako dopravný prostriedok, preto je tam dopyt po trekkingoch, citymodeľoch a športových cestných bicyk-

loch. No a u nás je najväčší záujem o modely stavané pre náročnejšie terény, lebo máme hornatejšiu krajinu a symbolom športového bicykla je u nás horský bicykel.

Ako sa vám darí udržiavať konkurencieschopnosť?

- Komunisti kedysi hovorievali: „Kto raz zostal stáť, už stojí opodiaľ.“ I keď sa dnes nad tým usmievame, v podstate je to naozaj tak. Kto sa uspokojí s tým, čo dosiahol, tomu hrozí, že zajtra ho niekto predbehne. Snažíme sa rozmýšľať dopredu, robiť veci, čo dávajú zmysel. Naším mottom je: „Every bike has a mission.“ Nerobíme bicykle pre bicykle, ale pre ľudí, a snažíme sa o nadčasovosť, nech z nich majú

radosť čo najdlhšie. Aj keď je to niekedy vykúpené vyššou cenou. A občas aj nepochopením. Ako keď sme uviedli na trh bicykle s vidlicou, ktorej pruženie sa dalo uzamknúť podľa profilu terénu. Trh však ešte nebol zrelý na takýto výrobok a vyslúžili sme si kritiku. Ale čas ukázal, že sme skutočne predbehli dobu.

Sú budúcnosťou bicyklovania e-biky?

- E-biky sú nový fenomén. Výrazne spestria život ľudí, ktorí doteraz na bicykloch nejazdili. Cyklistika vo všetkých jej podobách je stále viac mužský šport. Ženy často ostávajú doma, lebo svojim mužom nestačia a nechcú byť na ošaru. To sa zmení v okamihu, keď si partnerka kúpi e-bike. Zrazu začne do kopcov naháňať partnera ona, a nie naopak. E-biky rozšíria možnosti a obzory netrénovaným, menej výkonným alebo starším ľuďom. Proste, zrazu budú vládnuť a môcť viac. E-biky „vyhladia kopce“, sprístupnia terény väčšiemu množstvu ľudí. Vôbec to nie je o tom, že by sme spohodlneli. Elektrobicykel je úžasná vec, ktorá nám všetkým ešte prinesie veľa radosti.

Rodinná firma má výhody aj nevýhody. Ako je to s tou vašou?

- Je pravda, že rodinné vzťahy boli zrejme dôvodom odchodu môjho brata z firmy. To môžu byť tie, ako ste uviedli, nevýhody. Ale na druhej strane výhodou rodinnej firmy je nová krv – po tom, ako v nej začali pracovať moja dcéra, syn aj synovec, som si uvedomil, čo všetko sme zanedbávali. Oni mi to ukázali. Priniesli so sebou veľké oživenie, optimizmus a ambície. Som rád, že budeme mať nástupcov, ktorí dokážu firmu viesť a ďalej ju zveľaďovať. Nepochybujem o tom ani minútu.

Akým spôsobom Kellys bicyklom pomohla Slovak Business Agency?

- Nedávno sme čerpalí podporu z programu na rozvoj rodinných firiem. Konzultanti SBA nám poskytli pomoc v čase, keď vo firme riešime otázku nástupníctva a generáčnej výmeny. Nie je to ľahká úloha, pre-



tože sa miešajú pracovné a rodinné vzťahy. Záleží nám na tom, aby sa firma rozvíjala a napredovala, ale často máme rozdielne názory na to, ako to docieľiť. Konzultanti nám pomohli oddeliť spoluprácu v rámci rodiny od spolupráce z pozície majiteľov firmy. Dostali sme možnosť pozrieť sa na našu firmu očami nezainteresovanej osoby, zmapovali nám procesy, komunikáciu a náladu vo firme, a navrhli, čo a ako zlepšiť.

Odporučili by ste bezplatné služby SBA aj iným firmám?

- Jednoznačne. Pohľad odborníka mimo firmy je vždy nápomocný. Majitelia môžu po určitej dobe trpieť istou formou slepoty, pretože všetko dobré, čo chceli zaviesť, je už zavedené. Je výborné, keď firma môže využiť poradenstvo, ktoré ju posunie dopredu. Navyše, nájsť kvalitných konzultantov nie je jednoduché, a sme radi, že SBA takých ľudí má.

(slo)

Foto: KELLYS BICYCLES, s. r. o.,
www.kellysbike.com





ŠLACHTICI NA STRECHÁCH

REMESLO SI USTRÁŽILI PO GENERÁCIE



Zakladateľ pokrývačskej dynastie
Ján Kvaššay (1904 - 1968).

Mohol by to byť príbeh azda každého malého živnostníka, ktorý sa v prúde života pasoval s prácou a odolával aj spoločensko-politickými búrkam. A predsa je v niečom iný – Alojz Kvaššay s hrdosťou ukazuje erb rodiny Kvaššayovcov. Kedysi totiž patrili ako zemaniam k šľachte.

POKRÝVAČI S ERBOM

Rukopis rodiny z Malaciek sa nachádza na mnohých stavbách na Záhorí, práca ich šikovných rúk je však po celom Slovensku. Kvaššayovci sa v regióne

TENTO PRÍBEH JE DÁVNYM PRÍBEHOM RODINY POKRÝVAČOV, V KTOREJ REMESLO PRECHÁDZALO Z GENERÁCIE NA GENERÁCIU. JEHO ROZPRÁVAČOM JE **ALOJZ KVAŠŠAY**, DNES 88-ROČNÝ STARŠINA ROZVETVENEJ RODINY.

stali zárukou dobre odvedenej pokrývačskej práce. Nezáleží na tom, či je strecha šikmá, alebo rovná, vždy sa snažili inovovať a dodržiavať termíny a kvalitu.

Zakladateľom pokrývačskej dynastie sa stal otec Alojza – Ján Kvaššay – v medzivojnovom období Československa. Do Malaciek sa presťahoval v roku 1927, pretože mestečko sa utešene rozvíjalo a zástupcovia mesta sa rozhodli pritiahnuť sem ďalšieho pokrývačského majstra.

Ján Kvaššay sa vyučil v Trnave a malacký starosta predpokladal, že historické strechy „slovenského Ríma“ sú tou najlepšou školou a kvalifikáciou. Tak sa stalo, že si mladý Ján začal kliesniť svoju podnikateľskú cestu na Záhorí. Živnostenské spoločenstvo mu vtedy poskytlo bývanie a na rozbeh dostal päťročné daňové prázdniny.

Na začiatku o robotu nebola núdza, ale mladý majster sa snažil rozširovať biznis, pristupovať k práci aj s inovatívnymi postupmi. Dodnes sa v rodine spomína na jeho životné motto: „Medzi cestou po vyjazdených koľajach a hrobom je rozdiel len v hĺbke.“

NEVÍDANÁ 30-ROČNÁ ZÁRUKA

Veľký prelom v kariére znamenala zákazka na malackej škole. Budova bola rozľahlá s modernou plochou strechou. Majster Ján sa rozhodol na strechu použiť nový materiál, krytinu americkej firmy, ktorá bola na báze mexického asfaltu. Keďže sa americká firma vtedy snažila preraziť na československom trhu, na krytinu ponúkala priaznivú cenu.

Ján Kvaššay si na novinku trúfol a navyše urobil nevídanú vec, ktorý sa ukázal rozhodujúcim tromfom. Rozhodol sa na strechu dať 30-ročnú záruku. Z mladého majstra sa zrazu stal vážený občan a uznávaný majster.

Do svojho portfólia nazbieral za roky usilovnej práce pokrytie striech na funkcionalistických vilách s rovnou strechou, na špecifických vojenských objektoch, ale patrí tam aj zohorský kostol s trojfarebnou smaltovanou škridlou.

Pýchou detí z rodiny Kvaššayovcov bol pekne poukladaný pokrývačský materiál.

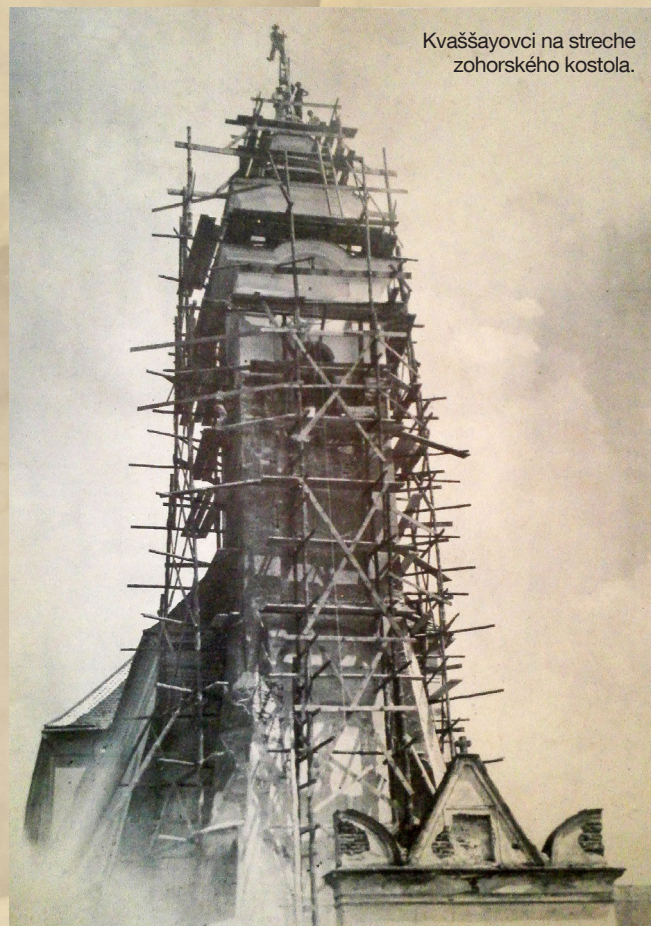


Ján Kvaššay si zvykol počas hojných rokov každú nedeľu sadnúť za stôl, aby si urobil medzi početnými zákazkami poriadok. Chcel byť pripravený na veľké akcie, ale považoval za potrebné obslúžiť aj drobných zákazníkov. Bol už raz taký, nechcel sklamať ani tých, ktorí potrebovali len výmenu pár škridiel. Prácu rozplánoval podrobne pre celý týždeň, nielen svoju, ale urobil efektívny rozpis aj pre rastúci počet svojich spolupracovníkov.

Neboli však všetky roky len hojné, navyše práca pokrývača je sezónna. Keď bolo lepšie počasie a práce málo, v nedeľu na bicykli prebrázdil širšie okolie a snažil sa ponúknuť svoje služby na maličkých opravách. Počas zimy zase pracoval v lesoch, okrem práce pre vojenské lesy si chystal aj drevo na lešenie. Postupom času si pribral do živnosti aj sklad pokrývačského materiálu.

DETI NA KOMÍNE

Takto sediaceho a plánujúceho za stolom si ho pamätá aj dnes 88-ročný Alojz Kvaššay, jeden z jeho piatich detí. Do práce bola zaangažovaná celá rodina. „U nás to bolo tak, deťmi sme boli do desiatich rokov, mali sme svoje hračky, ale už postupne sme sa stávali aj neoddeliteľnou súčasťou firmy. Otec mal tri partie pokrývačov, ktoré sme my museli zásobiť, pozametať po nich na stavbe, jednoducho urobiť poriadok u zákazníka a odviezť materiál. Toto bolo úlohou



Kvaššayovci na streche
zohorského kostola.



Kvaššayovcom pomáhala aj partia izolatórov nazývaná Potočkovci.



Alojz Kvaššay v časoch, keď bol zamestnancom a nie pánom svojej vlastnej firmy.

nás piatich,“ spomína na detské roky Alojz. Precízne vyukladaný pokrývačský materiál bol detskou pýchou a ako dôkaz ukazuje fotografia.

Fotoalbum svedčí aj o tom, že malé deti pomáhali každý svojím dielom na strechách. „Pozrite sa, aký sme drobízg. Otec posadil dieťa na komín a aj dve hodiny muselo sedieť. Mohlo sa len obzerať, ale muselo vydržať sedieť, my starší sme podávali škridlu. Veru, vtedy to bola iná výchova,“ hovorí.

ZA HVIEZDU DO VÄZENIA

Rozvoju firmy nezasadila ranu ani druhá svetová vojna, počas vojnového slovenského štátu mal Kvaššay už zavedenú veľkú firmu s nákladnými autami a viacerými pracovníkmi. Prebudenie zo živnostenského sna znamenala až povojnová doba. Hoci sa pokrývačom a nasledovníkom mal stať starší brat rozprávača príbehu, dejiny si zahrli s ich osudmi kocky.

Alojz Kvaššay bol študentom gymnázia, matka chcela mať z neho študovaného chlapca. Pár týždňov pred ukončením sexty však musel skončiť a ísť do učenia. Verdikt znel jasne: pre maloživnostenský pôvod nespôsobilý. Netrvalo však dlho a nový štát s komunistami v čele siahol aj na firmu a znárodnil ju.

Do rodinnej kroniky patrí aj príbeh revolty, keď sa znechutený Ján Kvaššay rozhodol na oplátku odrezat päťcípú červenú hviezdu na námestí. Akcia sa podarila, ale znamenalo to aj nové ťažkosti. Hlava rodiny musela ísť do väzenia, otec Ján prešiel niekoľkými pracovnými tábormi, kde paradoxne využívali jeho pokrývačské zručnosti.

Pokrývačstvo zostalo v rodine, hoci v socialistickom Československu žiadna rodinná firma nemala šancu. Meno a vybavenie, ktoré si 20 rokov budovali, stratili. Syn zakladateľa – Alojz – už teda neprevzal nadobudnutú firmu, ale zostal zamestnancom v okresnom stavebnom podniku. Hoci mal na konte niekoľko zlepšovacích návrhov, skutočnú novú šancu priniesol až pád komunizmu.

NOVÝ ZAČIATOK

Alojz Kvaššay sa rozhodol firmu nanovo vybudovať a podarilo sa. To je už však iný príbeh. O tom, či sa pokrývačstvu budú Kvaššayovci ďalej venovať, nepochybuje. „Mám trinásť vnúčat a sedemnášť pravnúčat. Vysoká pravdepodobnosť, že budeme pokračovať, spočíva v košatom rodokmeni,“ hovorí s hrdosťou v hlase.

Kvaššayovská firma v nových časoch zastrešila kopčiansky žrebčín alebo Erdődyho palác, či budovu U dvoch levov v Bratislave. Vnuk Alojza a pravnuk zakladateľa pokrývačskej dynastie Martin Kvaššay sa už vyučil v Nemecku, a teda je štvrtou generáciou „šľachticov na strechách“.

Po dobrých remeselníkoch je vždy dopyt, ale Alojz Kvaššay sa rozvášni nad tým, že učňov je málo. Učiteľia a aj rodičia smerujú deti už inak ako za remeslom, hoci stále môže platiť, že má zlaté dno. „A čo si myslíte, že strechu napríklad na kostole môže robiť hocijaký truš?“ smeje sa Alojz.

Nuž veru, nemyslíme.

(akb)

Rodinné podniky MUSÍME UDRŽAŤ



SKÚSENOŠŤ KRAJÍN, KTORÉ NEMUSELI PREJŠŤ CENTRÁLNE RIADENOU EKONOMIKOU, VRAVÍ, ŽE RODINNÉ FIRMY VÄČŠINOU PREŽIJÚ TRI GENERÁCIE. NA SLOVENSKU AKTUÁLNE RIEŠIME PROBLÉM PRECHODU RODINNÉHO PODNIKANIA ZO ZAKLADATEĽSKEJ NA NÁSTUPNÍCKU GENERÁCIU. SLOVAK BUSINESS AGENCY SA DO JEHO RIEŠENIA AKTÍVNE ZAPOJILA.

Malé a stredné podniky sú chrbtovou kosťou našej ekonomiky, pričom až 70 percent z nich je rodinných. Aktuálnym problémom pritom je, že prvá ponovembrová generácia ich zakladateľov prichádza do penzijného veku a mnohí nemajú komu odovzdať štafetu. Až tretine rodinných firiem preto hrozí zánik.

Dôvodom je aj to, že takmer polovica rodinných firiem sa na generačnú výmenu nepripravuje. Tento poznatok vyplynul zo Štúdie rodinného podnikania na Slovensku, ktorú vlni vo februári spracovala Slovak Business Agency.

Štúdia okrem iného porovnáva rôzne prístupy k rodinnému podnikaniu v zahraničí, sú v nej najlepšie príklady úspešných rodinných podnikov a obsahuje tiež prieskum, vďaka ktorému sa identifikovali problémy a potreby rodinných firiem na Slovensku.

Odborné rady zdarma

Na zistené potreby rodinných podnikov zareagovala SBA v prvom kroku tak, že s Ministerstvom hospodárstva SR vypracovala Schému na podporu rodinného podnikania (2017 – 2020). Definujú sa v nej oblasti, na ktoré sa SBA v rámci podpory rodinného podnikania zameria, pričom jedným z hlavných cieľov je práve pomoc pri realizácii generačnej výmeny a nástupníctva. Ďalším krokom potom bolo na jeseň minulého roka zverejnenie pilotnej výzvy na predkladanie žiadostí o poskytnutie podpory v tomto smere.

Rodinné podniky z celého Slovenska tak mohli úplne zadarmo, bez spolufinancovania, získať poradenské služby v oblasti nástupníctva z hľadiska majetku i z hľadiska riadenia firmy. Išlo napríklad o rozvoj potenciálu členov rodinného podni-

ku, firemnú kultúru a ďalšie súvisiace témy. Do prvej výzvy sa prihlásilo 31 rodinných firiem, z nich komisia schválila 21 žiadostí v celkovej hodnote takmer 410 000 eur. Zmluvu o poskytnutí podpory nakoniec podpísalo 19 žiadateľov.

Poradenské služby v otázkach nástupníctva a generačnej výmeny potom od konca novembra 2018 do začiatku februára 2019 poskytlo spolu 28 expertov, ktorí klientom venovali 1 990 hodín odborných rád a konzultácií. Rodinným firmám pomohli naštartovať proces generačnej výmeny, alebo ho posunúť ďalej, pomohli rodinám komunikovať o ich predstavách o budúcnosti firmy, efektívnejšie spolupracovať, a tiež hľadať kompromisy medzi predstavami zakladajúcej a nastupujúcej generácie.

Expertí tiež firmám predstavili iný uhol pohľadu na firmu a jej problémy,

čím pomohli majiteľom získať odstup a oddeliť prácu od súkromia. Keďže mnohé firmy sa rozvíjali živelné, zadefinovali sa náplne práce, prerozdeľovali právomoci, vytvárali organizačné štruktúry a zefektívňovali sa chod firmy. Ak firma riešila nástupníctvo z hľadiska majetku, experti navrhli vnútri rodiny pravidlá potrebné na jeho realizáciu.

S pomocou nekončíme

Po ukončení projektu sa ukázalo, že mnoho majiteľov firiem si uvedomilo náročnosť a komplexnosť problematiky nástupníctva v rodinných firmách. Ako ďalšiu pomoc pri jej riešení pripravila SBA seminár, na ktorom sa zástupcovia rodinných firiem mohli dozvedieť o fázach životného cyklu rodinnej firmy, o špecifických problémoch rodinných firiem, aj to, ako nástupníctvo plánovať a riadiť a čo sú hlavné problémy tohto procesu.

V roku 2019 plánuje Slovak Business Agency vyhlásiť ďalšiu výzvu na predkladanie žiadostí o poskytnutie podpory, v rámci ktorej sa rodinné podniky budú môcť opäť uchádzať o poskytovanie odborných poradenských služieb v oblasti nástupníctva a generačnej výmeny.

(jr)



ZOSTANE TO V RODINE?

Spolupráca s najbližšími by mala fungovať perfektne. Ale je to naozaj tak? **TAMARA GÁLIKOVÁ**, expert pre rozvoj rodinného podnikania v Združení podnikateľov Slovenska, sa s nami porozprávala o výhodách, nevýhodách, špecifikách i problémoch rodinného podnikania.

Čo vlastne je rodinná firma?

- V európskom kontexte je definícia rodinnej firmy dlhodobým problémom, a to aj napriek tomu, že podľa kvalifikovaných odhadov majú rodinné firmy na výkone svetovej ekonomiky podiel 70 až 90 percent. Vo väčšine európskych krajín v rámci podnikateľskej legislatívy vlastne neexistujú, spomenuté sú iba v piatich európskych krajinách – Taliansku, Rakúsku, Chorvátsku, Rumunsku a Malte.

Sú pravidlá, ktoré ju určujú?

- V prvom rade je to vlastníctvo, teda aký minimálny podiel podniku musí byť vlastnený členmi rodiny. V správe a v manažmente je určujúce, aký minimálny podiel rodiny musí byť prítomný v rámci vedenia podniku. Tieto dva aspekty sa v definíciách využívajú po celej Európe. Do úvahy sa ešte berie príjem z rodinnej firmy, teda či je priamo používaný ako hlavný zdroj obživy rodiny, a v niektorých krajinách sa hodnotí aj to, či podnik zamestnáva primárne členov rodiny.

Ako rodinná firma obvykle vzniká?

- Vo väčšine prípadov je to veľmi podobné, na začiatku funguje jasný princíp: jeden z dvojice, manžel alebo manželka, rieši časť rozvoja biznisu – obchod, distribúcia, výroba. Druhý z dvojice administratívnu časť – objednávky, faktúry, účtovníctvo, mzdy atď. Od začiatku je však dôležité myslieť na to, ako si rozdeliť

kompetencie a navzájom si do nich nezasahovať. Pretože práve to býva priestor, kde vznikajú konflikty.

Máme na Slovensku tradíciu v rodinnom podnikaní?

- Šľachtické rody si v 12., 13. storočí odovzdávali rodinnú pôdu alebo panstvá z generácie na generáciu, existovali aj podnikateľské aktivity drobnej šľachty v 17. a 18. storočí. Zlom prišiel so vznikom prvej Československej republiky zrušením šľachtických titulov a pozemkovou reformou. Rozmach sme zaznamenali najmä v odvetviach textilu, odevov, obuvi, strojárstva, potravinárstva, sklárstva a cukrovarníctva. Neskôr, po nežnej revolúcii, bol zo strany verejných inštitúcií rozvoj rodinných firiem paradoxne brzdený. Svoju cestu si však napriek tomu prerážali a prerážajú prirodzeným presadzovaním sa v oblastiach svojho pôsobenia.

Koľko rodinných firiem je na Slovensku?

- Viac ako 70 percent rodinných firiem na slovenskom trhu tvoria mikro podniky do 10 zamestnancov, 18,5 percent malé firmy do 50 zamestnancov a 11 percent tvoria stredné firmy do 250 zamestnancov. Rodinné firmy tvoria medzi 60 – 80 % z celkového počtu 544 646 subjektov, čiže počet rodinných firiem sa pohybuje niekde na úrovni medzi 327 000 až 436 000 subjektov. Tento počet rodinných firiem je veľmi zaujímavý a určite si zaslúži pozornosť



Tamara Gáliková, MM

študovala marketing na City University Bratislava, na Tilburg University získala titul Master of Marketing. Bola marketingovou riaditeľkou v banke, manažérkou marketingu a public relations McDonald's Slovakia, má skúsenosti s budovaním nových distribučných kanálov, s vytváraním franchisingových konceptov pre bankový sektor a sektor služieb. V Združení podnikateľov Slovenska je od roku 2018 expertkou zodpovednou za rozvoj rodinného podnikania.

z pohľadu legislatívy. Chýba nám napríklad platforma na komunikáciu s verejnými inštitúciami – štát nemá relevantné dáta na to, aby cielene podporil rodinné firmy, tak ako je to v zahraničí.

Čo by z právneho hľadiska firmám pomohlo?

- Iste by ocenili podchytenie konkurenčnej doložky, ktorá by ich chránila pred odchodom zamestnancov ku konkurencii a ohrozením duševného vlastníctva podniku. Slabé je aj prorodinné legislatívne prostredie, firmy nemajú dostatočnú

podporu z hľadiska zakladania podnikov a získavania podnikateľských zručností. Pomohlo by tiež zníženie administratívnej záťaže a legislatívne definovanie rodinnej firmy. Podnikateľská legislatíva by mala byť vo všeobecnosti stabilnejšia, s malým počtom zmien. Vhodné by bolo aj vytvorenie osobitného druhu dohody pre rodinných príslušníkov. Ich zamestnávanie by bolo jednoduchšie, mali by osobitné postavenie v rámci pracovnoprávných vzťahov.

Aké sú výhody a nevýhody rodinného biznisu?

- Výhodou je, že všetci členovia rodiny majú jeden cieľ. Či už budovať podiel na trhu, ziskovosť, alebo inovatívnosť. Nevýhoda – nosia si prácu domov. Mohla by som citovať viaceré vyjadrenia, s ktorými som sa stretla, napríklad: „Ešte aj pri vianočnej večeri preberáme problémy, ktoré sa dejú vo firme.“ Veľmi ťažko sa oddeľuje práca od súkromia.

Ďalšie špecifické problémy?

- Zakladateľ spoločnosti sa ani vtedy, keď už preniesol svoju zodpovednosť na vybraného nasledovníka, nevie „odstrihnúť“ od diela, ktoré budoval. Alebo sa zakladateľ síce chce stiahnuť z aktívneho riadenia spoločnosti, ale v rodine nevie nájsť kvalitného nástupcu. Problémom tiež býva, ak členovia rodiny aktívni v riadení firmy nepodávajú dostatočné výsledky, ale zakladateľ ich nepresunie na inú, nie až takú zodpovednú pozíciu práve preto, že je to rodina.

Kedy treba začať myslieť na riešenie nástupníctva?

- Riadené nástupníctvo potrebuje plán na tri až päť rokov. Je vhodné zobrať si externého poradcu, ktorý príde s iným uhlom pohľadu, stane sa vlastne mediátorom a sprievodcom tejto strategickej fázy životného cyklu rodinnej firmy.

Majú u nás mladšie generácie záujem preberať rodinné firmy?

- Snaha odovzdávať rodinné firmy synom či dcéram tu je, ale už



WWW.SBAGENCY.SK



**RODINNÉ
PODNIKANIE**

ZABEZPEČTE BUDÚCNOSŤ VÁŠHO RODINNÉHO PODNIKANIA

BEZPLATNÉ PORADENSTVO A POMOC PRI RIEŠENÍ NÁSTUPNÍCTVA A GENERAČNEJ VÝMENY

**Riešite otázky nástupníctva a generácie výmeny vo vašom rodinnom podniku?
Potrebujete odborné poradenstvo v oblasti rozvoja potenciálu členov
rodinného podniku?**



**Poradenstvo
zabezpečujú externí
odborníci**



**Úhrada poradenských služieb
až do výšky 25 000 EUR
bez spolufinancovania.**



**Odborné bezplatné poradenstvo
k téme: Nástupníctvo z hľadiska
riadenia firmy a z hľadiska
majetku.**

Pre koho je služba určená?

Mikro, malé a stredné rodinné podniky so sídlom a/alebo miestom podnikania **na celom území Slovenska** vo všetkých odvetviach hospodárstva **okrem odvetví poľnohospodárskej a potravinárskej výroby.**

Viac informácií
o pripravovaných
výzvach
nájdete na:



www.sbagency.sk/rodinne-podnikanie-0

Kontakt: Tel.: +421 2 203 63 293 | E-mail: rodinnepodnikanie@sbagency.sk

Podpora rodinného podnikania sa realizuje v rámci Schémy na podporu rodinného podnikania 2017-2020 (schéma pomoci de minimis) pod gesciou Ministerstva hospodárstva SR.

len výber toho správneho nástupcu je ťažký a zložitý. Niekedy sa čaká až na tretiu generáciu, teda vnukov, pretože syn alebo dcéra nie sú presvedčení o tom, že chcú pokračovať v riadení firmy. Jeden z príkladov je firma KALAS, v ktorej zakladateľ firmy odovzdal vedenie vnukovi, a ten ju úspešne riadi.

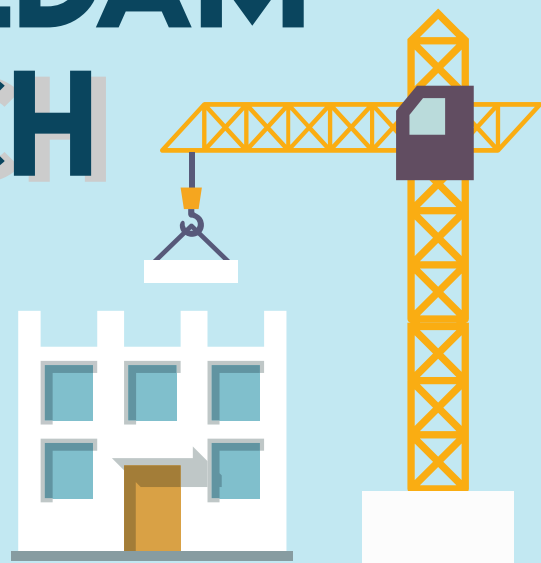
Čo ak zakladateľ firmy nemá v rodine nástupcu?

- Existuje aj možnosť, že riadiacu funkciu na určitú dobu preberie

externý manažér, a čaká sa na generáciu náhradu. V Európe sa dokáže len 70 percent rodinných podnikov preklenúť cez prvú generáciu výmenu. Následne len 20 percent zvládne prechod aj do tretej. Prechody bývajú rizikovejšie. Dobrým odporúčaním je, aby vybraný nástupca odišiel načas mimo firmy – ideálne do zahraničia. Aby spoznal aj inú firemnú kultúru, iné prístupy k vedeniu, novšie metódy... A keď sa vráti, môže prevziať a s nadhľadom riadiť a zveľaďovať rodinnú firmu.

(slo)

FIRMU ODOVZDÁM DO SPRÁVNÝCH RÚK



Stavebná firma Róbert Šipka funguje už dvadsať rokov. Jej zakladateľ začínal v malom, no dnes je otcom nielen úspešnej rozrastenej firmy, ale aj rodiny, ktorá ju budovala spolu s ním. A tak má firmu komu odovzdať.

Nenápadný prízemný objekt napohľad zapadá do koloritu pokojnej časti Sereče. Takmer dovolenkovú atmosféru rozkvitajúceho leta naruša len plné parkovisko, z ktorého podchvíľou odíde auto, aby jeho miesto hneď zaujalo druhé. Zdanie pokoja sa rozptýli, keď vojdem dovnútra.

V priestoroch stavebnej firmy a predajne stavebnín a techniky to žije. Odchádzajúci majstri, prichádzajúci zákazník, mladý muž vybavujúci požiadavku dvoch klientov... Je to Matej, tridsaťročný vyštudovaný stavebný inžinier, súdny znalec v odbore a syn zakladateľa a majiteľa firmy Róberta Šipku. Práve on postupne preberá riadenie stavebnej firmy, ktorú jeho otec vybudoval od piky.

NEBOLO TO ĽAHKÉ

Bolo to na počiatku deväťdesiatych rokov, keď už boli obaja jeho synovia na svete. „Nebolo to ľahké. Začínal som s otcovým žigulákom

s príviesnym vozíkom a piatimi ľuďmi, ktorým bolo treba zháňať prácu,“ spomína na prvé kroky Róbert Šipka. Stavali a opravovali domy, rekonštruovali bytové jadrá. „Snažili sme sa poctivo robiť. Nikto mi nič nedaroval, nič som nezdedil ani neprivatizoval,“ hovorí.

Z piatich ľudí bolo zrazu dvanaásť, prichádzali každé ráno a chceli robotu. Tak ju po večeroch zháňal, vypytoval sa, ponúkal. Bez internetu, lebo vtedy ešte nebol. Samozrejme, ľudia chceli po práci výplatu. „Vtedy neboli platby vopred ako dnes, zákazníci zaplatili až po práci, alebo aj nezaplatili. Stalo sa to aj mne, a nie raz,“ opisuje úskalia prvých rokov podnikania.

Postupne sa však o Šipkovcoch šíril dobrý chýr, takže ich oslovilo aj mesto, keď potrebovalo rekonštruovať niektoré objekty. „Požadovalo však taký či onaký doklad a ja som zistil, že potrebujem zázemie, čiže



Róbert Šipka

peniaze. Banka mi na počudovanie úver poskytla, prestal som však dobre spať, lebo ho bolo treba splácať. Bolo treba ešte viac pracovať, na to sme potrebovali stále viac ľudí. Dnes ich máme 83,“ pokračuje Róbert Šipka.

FIRMA V KONDÍCII

Snažili sa inzerovať v miestnych médiách, ale veľmi dôležité boli najmä referencie a dobré skúsenosti ľudí s ich prácou, ktoré sa rozniesli ďalej. „Začali sme v malom, dnes už pre nás rodinné domy znamenajú

skôr pokojné stavby. Zaujímavejšie sú tie väčšie, kam pošleme dvadsať ľudí.“ Práve o túto činnosť by sa chcel podeliť so starším synom. Mladší síce tiež vyštudoval „stavarinu“, ale po viacročnom pobyte v zahraničí sa už orientuje skôr iným smerom.

„Snažím sa Matejovi odovzdať firmu v kondícii a teší ma, že prejde do naozaj kvalifikovaných rúk. Má vzdelanie, je súdnym znalcom v odbore, slušne a korektne komunikuje a rozumie sa veci. To je pre mňa najdôležitejšie, a rešpektujú ho aj naši partneri,“ hovorí o svojom nástupcovi.

V tej istej kancelárii, Róbertovi doslova na dosah, sedí za pracovným stolom s množstvom agendy jeho manželka Janka. Súčasťou rodinnej firmy je už pätnásť rokov. Vzdelaním je ekonómka, na starosti má zmluvy a množstvo rôznej administratívy, ktorá je pre podnik nevyhnutná. Aké je mať ako doslova pravú ruku v práci vlastnú manželku?

„Je to bezkonkurenčne najideálnejšie riešenie,“ odpovedá Róbert rozhodne. „Hocikoho by som tu nemohol mať, lebo keď sa nedarí, viem zvýšiť hlas. Ona je môj tlmič, vypočuje si ma, neoponuje, vie, že ma to prejde. Práve máme výročie, sme svoji rovných tridsať rokov,“ dodáva.



Telocvičňa v Seredi, ktorej stavbu firma Šipkovcov realizovala.

ZA KOĽAJAMI

Kto by si však myslel, že takto obaja nerozlišujú, kedy sú v práci a čo je súkromná sféra, bol by na omyle. Janka prisvieďča, že debaty o firemných faktúrach pri usínaní v manželskej posteli nehrozia a Róbert prežrá dľaď: „To sme už dávno odbúrali. Už je to hádam vyše sedem rokov, keď som doma zrušil firemný počítač. Naozaj boli časy, keď som mal kanceláriu aj doma, ale stačilo!“

Teraz učí aj synov, aby pracovný čas oddeľovali od toho, ktorý patrí rodine. „V práci sme predsa denne od šiestej ráno do šiestej večer, stavebníctvo je už také. Ale večer o pol ôsmej, keď je čas pre rodinu a syn kočíkuje môjho prvého vnuka, už ozaj firemný telefón dvíhať netreba.“ Róbert vychádza z vlastnej skúsenosti, ktorá poznačila jeho zdravie. Stres nesmierne škodí a peniaze nie sú všetko, dodáva. „U nás v Seredi



Štýlová rekonštrukcia kúpeľne.



Vnútro telocvične v Seredi.



sa vraví, že za koľaje s majetkom neodídeme. Za koľajami máme cintorín," vysvetľuje cezpoľnému.

Priority vidí Róbert v tom, čo dáva životu zmysel. Aj preto ho teší, ako vychoval svojich potomkov. Hoci tvrdí, že ich na nástupníctvo systematicky nepripravoval, vie, že môže byť pokojný. Synov viedol k zodpovednosti a prístupu k práci i k tomu, že odmena je za zásluhy. Od malička ich trénoval karate, ktoré im budovalo disciplínu. Korunky na veci, ktoré si chceli kúpiť, si už ako chlapci u otca zarábali drobnými prácami a s pribúdajúcimi rokmi sa akosi prirodzene stali súčasťou rodinného podniku.

Otec ich učil, čo je pri stavbách dôležité, vrátane čítania výkresov. Motivoval ich vyštudovať a získať potrebnú kvalifikáciu, lebo z vlastnej praxe vedel, že bez nej ťažko uspieť

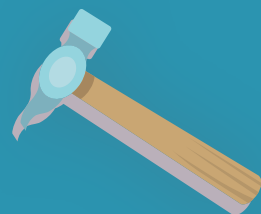
v konkurenčnom prostredí. Mladší syn Michal po štúdiu zamieril do Austrálie zbierať nové skúsenosti, ktoré po návrate zúročuje v podnikaní s fitness centrami, ktoré sú takisto súčasťou portfólia Šipkovcov. Starší Matej zostal v stavbárskom biznise, po skončení štúdia pôsobí vo firme už sedem rokov.

ÚSILIE SA VRACIA

Matej naberal stále viac poznatkov a už teraz je rešpektovaným partnerom, čo som zažil pri návšteve firmy na vlastné oči. Klienti, o ktorých som písal v úvode článku, totiž otca, zakladateľa a majiteľa firmy síce úctivo pozdravili, povedali aj čo riešia, ale gazdu ubezpečili, že to vyriešia s Matejom. Nehovoriac o tom, že okrem odborných záležitostí bez okolkov nasadne do bagra, vyvezie tovar, a rovnako dobre zastane svoje miesto na rokovaniach s investormi či úradmi.

„Bez problémov priznávam, že dnes vie viacero vecí, ktoré ja už neovládam,“ hovorí Róbert. Aj toto poznanie ho priviedlo k presvedčeniu, že štafetu v oblasti stavebnej činnosti môže s pokojom odovzdať. Necíti sa ešte vyhorený, stále ho to ťahá už po piatej ráno do firmy. Rád by sa však orientoval na obchodnú činnosť, nový projekt penziónu pre seniorov, viac odpočíval a venoval sa rodine, malému vnukovi či záľubám.

„Bolo toho dosť, ale som rád, že sa mi to úsilie vracia,“ konštatuje spokojne. A čo na to samotný Matej? Výchovu a skromnosť nezaprie. „Stále som radový zamestnanec, tak sa správam a tak aj komunikujem s ľuďmi.“ Otec sa len spokojne usmieva. Vie svoje a teší sa, že rodinný podnik bude v správnych rukách.



(jr)



Stavebniny sú neoddeliteľnou súčasťou firmy Šipkovcov.



Otec a zakladateľ firmy Róbert Šipka s nástupcom, synom Matejom.

NEUVERITEĽNÝ PRÍBEH: TOMÁŠ *Baťa*

MÁLOKEDY SA PROSTÉMU ČLOVEKU PODARÍ DOSIAHNUŤ TAKÝ ZÁZRAČNÝ VZOSTUP AKO TOMÁŠOVI BAŤOVI. JEHO PRÍBEH JE AKO VYSTRIHNUTÝ Z HOLLYWOODSKÝCH FILMOV A ZĎALEKA NIE JE LEN O OBUVI A TOVÁRŇACH.

Rodina Baťovcov sa obuvníckym remeslom živila už od 16. storočia. Ale až Tomáš dobyl svet, a to doslovne, lebo ho celý obúval, pričom zahraničnú konkurenciu privádzal do zúrivosti. Jeho zamestnanci ho však ako šéfa zbožňovali.

Z bezvýznamného mestečka vybudoval Tomáš Baťa americké „city“, a keď opustil tento svet, rodine kondolovali domáci aj svetoví politici a svetoznáme osobnosti ako Thomas A. Edison a mnohí ďalší.

POCTIVÁ PRÁCA

Takže na počiatku bol jeden ctižiadostivý mladý muž, ktorý si chcel splniť sen a stať sa podnikateľom. Narodil sa v Zlíne 3. apríla 1876 do rodiny, ktorá sa už niekoľko generácií živila obuvníckym remeslom.

Tomáš svojimi vlastnosťami a schopnosťami vynikal už v mladosti. V otcovej dielni sa naučil o výrobe topánok takmer všetko, vyskúšal si aj rolu obchodného cestujúceho a obštal v nej na výbornú.

Najviac ho fascinovali stroje, ktoré dokázali vyrábať obuv rýchlejšie ako otcovi robotníci. Práca v rodinnej dielni ho však čoskoro prestala



Tomáš Baťa / Foto: Wikipédia



Sonja Baťová, manželka Tomáša Baťu ml. / Foto: Nadace Tomáše Bati

baviť, a tak sa rozhodol vyskúšať vlastné šťastie. Nechal sa od otca aj so súrodencami vyplatiť a za získané peniaze založili v roku 1894 obuvnícku dielňu.

Pochopiteľne, úspech neprišiel hneď. Najprv ich čakalo tvrdé vytriezvenie zo sna – vysoké účty a hroziaci krach, všetko dôsledok mladíckej nerozvážnosti a pochabosti. Tomáš však objavil dôležitosť poctivej práce, ktorá sa mu stala po zbytok života zásadnou hodnotou.

PENIAZOM NEUNIKNETE

Dlhy splatil a vďaka svojej nezlomnej povahe, vytrvalosti a odhodlanosti začala jeho živnosť prerastať do úspešného podnikania. Známy je aj jeho výrok: „Neženie sa za peniazmi. Kto sa ženie za peniazmi, ten ich nikdy nedoženie. Pracujte a ponúkajte len to najlepšie. Keď budete ponúkať len to najlepšie, peniazom neuniknete.“

V roku 1904 odišiel na skusy do Spojených štátov amerických, kde sa prvý raz oboznámil so strojom výroby. Naučil sa tvrdej práci a získal skúsenosti. Keď sa vrátil na



Foto: Nadace Tomáše Bati

Moravu, postavil novú trojposchodovú továreň. Výrobu kompletne zreorganizoval a rozbehol svoj podnik vo veľkom. V roku 1910 už zamestnával 350 robotníkov, vyrábali 3 400 párov obuvi denne a so svojimi výrobkami začal prenikať na zahraničné trhy.

Počas prvej svetovej vojny získal Tomáš Baťa veľkú zákazku na vojenské topánky pre rakúsko-uhorskú armádu, ale po skončení vojny nastali pre štyri tisíce robotníkov v jeho

továrni ťažké časy. Problémom však čelilo celé hospodárstvo, poničené vojnovou mašinériou. Ale zatiaľ čo iné firmy pre nízku kúpyschopnosť obyvateľstva krachovali, Baťa čelil situácii s úspechom.

O POLOVICU LACNEJŠIE

Namiesto toho, aby svojich zamestnancov prepúšťal, rozhodol sa znížiť cenu výrobkov o polovicu, podmanivou reklamou sa zákazníkom doslova dostával pod kožu a získaval si ich. Baťovu obuv si zrazu mohli dovoliť nosiť masy.

Takouto stratégiou úplne odrovnal konkurenciu a postupne sa z neho vypracoval obuvnícky magnát. Výrobu ustavične inovoval a svoje podnikanie neustále strategicky nastavoval. Nebál sa využívať inovatívne, pokrokové a neobvyklé postupy.

Svojim robotníkom napríklad ponúkol možnosť uložiť polovicu výplaty do podnikového sporenia s pomerne vysokým desaťpercentným úrokom. Vďaka tomuto kroku sa aj radoví zamestnanci stali podielníkmi na celkovom zisku spoločnosti.



Tomáš Baťa s manželkou a synom. / Foto: Archív Českej televízie



„Ak chcete vybudovať veľký podnik, vybudujte najprv seba.“

Tomáš Baťa

Svetoznáme Baťa domy. / Foto: ČTK

Každá dielňa mala samostatne vedené účtovníctvo a aj samostatne hospodárila. Zamestnanci tak boli motivovaní, aby dosahovali čo najlepšie výsledky a učili sa aj hospodárnosti a trhovému mysleniu.

GENIÁLNY PODNIKATEĽ

Baťa sa snažil čo najviac vyrábať sám, aby sa s dodávateľmi a subdodávateľmi nemusel deliť o zisk. Vyrábala preto aj všetky vedľajšie doplnkové produkty, ktoré predaj obuvi finalizujú. Mal vlastnú stavebnú firmu, cementáreň, tlačiarne, papierne, gumárne, garbiarne, chemickú továrňu, strojárne, textilný závod, drevárske dielne a pletiarsky závod na výrobu pančúch.

Vyrábala dokonca aj pneumatiky, mal závod na výrobu lietadiel a vlastnil aj leteckú dopravnú spoločnosť. Filmové ateliéry Zlín a Kudlov sú taktiež dielom geniálneho podnikateľa, založil ich, aby mohol natáčať reklamy na obuv. Firmu zmenil na akciovú spoločnosť a zaviedol pásovú výrobu, čo odpozoroval od Američana Henryho Forda.

Tomáš Baťa sa držal svojho cieľa – napredovať, stále zvyšovať produktivitu a počet zamestnancov. V roku 1932 zamestnával viac než 30 000 ľudí, približne 23 000 z toho vo

výrobe a zvyšok v predajniach. Obuv sa predávala v neuveriteľných 2 500 predajniach, z ktorých až 660 bolo v zahraničí – prevádzky mal až v 54 krajinách a svojim geniálnym podnikateľským myslením si podmanil štyri kontinenty: Áziu, Afriku, Európu aj Ameriku.

SOCIÁLNE CÍTENIE

O zamestnancov sa Baťa tiež dobre postaral. Zarábali oveľa lepšie ako zamestnanci iných podnikov a čerpali rôzne atraktívne sociálne

a zamestnanecké výhody. V podnikových predajniach si napríklad mohli kupovať tovar za veľmi zvýhodnené ceny.

Pre zamestnancov staval rodinné domy, a pre tých, ktorí ešte neboli v manželskom zväzku, vybudoval internáty. Postavil im aj komplexné zázemie, vrátane nemocnice, hotelov, kina, spoločenských domov, škôl, výskumných ústavov, filmových ateliérov, rôzne administratívne budovy, sieť kanalizácie či diaľnice.

Založil aj výchovné a vzdelá-



Lietadlo, v ktorom Tomáša Baťu dostihla smrť. / Foto: ČTK

vacie organizácie ako remeselné a obchodné učňovské školy, vyššie priemyselné školy, obchodné akadémie a jazykové školy. Podporoval aj kultúru a šport. Tzv. Baťova škola práce vychovávala nielen nových robotníkov pre zlínske továrne, ale celú novú generáciu.

V AMERICKOM ŠTÝLE

Veľký prínos mal Baťa aj pre samotné mesto Zlín. Počas rozmachu svojich tovární, v čase, keď bol starostom, zmenil ospalé malomesto na moderné priemyselné centrum v americkom štýle. Všade nové krásne budovy, vrátane najvyššieho mrakodrapu, aký sa v tej dobe na území Československa nachádzal.

Typická zlínska tehlová architektúra, takmer identický vzhľad budov, pohodlné bývanie v rodinných domoch uprostred zelenej oázy a veľkorysé urbanistické zámery, to všetko urobilo z mesta Zlín centrum

modernej architektúry, ktoré dodnes obdivujú odborníci z celého sveta.

Podpísal sa aj pod rozmach iných miest v rámci Československa, ktoré boli vybudované podľa rovnakých princípov, a ďalšie podobné mestáčka vyrástli i okolo tovární v Nemecku, Anglicku, Holandsku, Poľsku, Francúzsku, Švajčiarsku, bývalej Juhoslávii a v Indii.

ČESKÝ FORD

Na sklonku 20. rokov firma Baťa ovládala polovicu československého exportu obuvi a pokrývala tretinu domácej spotreby. O ďalších desať rokov to boli už vyše tri štvrtiny celkovej výroby československého obuvníckeho priemyslu a takmer tri štvrtiny exportu obuvi z ČSR.

Baťa sa stal obuvníckym kráľom a prezývali ho „českým Fordom“. Celý svet preto šokovala správa, keď sa 12. júla 1932 na otrokovickom

letisku krátko po štarte zrútilo jeho súkromné lietadlo Junkers D1608. Tomáš Baťa miloval lietadlá a v tom svojom našiel spolu so svojím pilotom smrť.

Sústrastné telegramy prichádzali od čelných predstaviteľov československej i zahraničnej politiky a správa o Baťovej smrti bola publikovaná vo všetkých dôležitých svetových médiách. V deň pohrebu sa s týmto neobyčajným človekom prišli rozlúčiť desaťtisíce ľudí z celého sveta. Vzdali tak hold obľúbenému veľkému českému podnikateľovi.

Jeho prezieravosť sa ešte naposledy prejavila v tom, že za svojho nástupcu už mal vybratého svojho nevlastného brata Jana Antonína. Tomáš si už v rannej mladosti všimol Janove veľké odhodlanie a nadšenie. A nesplietol sa ani tentoraz, za jeho vedenia sa firma ešte viac rozrástla. Ale to už je iný príbeh...

(ith)



Foto: ČTK

Z matkinej práčovne do sveta

ADIDAS & PUMA





ZNAČKY **ADIDAS** A **PUMA** SA ZRODILI
V BAVORSKOM MESTEČKU HERZOGENAURACH
AKO PROJEKT **ADOLFA** A **RUDIHO**
DASSLEROVCOV. UŽ VIAC AKO POL STOROČIA
SA DVAJA BRATIA DRŽIA NA ŠPICI SVETOVEJ
VÝROBY ŠPORTOVEJ OBUVI A OBLEČENIA.





Adi & Rudi Dassler

Adolf ako syn obuvníka „nepadol ďaleko od stromu“. Vášeň pre výrobu topánok sa v ňom prebudila skoro, a keďže mal prístup k potrebnému materiálu aj pracovné skúsenosti, nič mu nestálo v ceste. Svoju prvú výrobnú linku si zriadil v matkinej práčovni.

Začiatky to boli relatívne skromné, ale ambícia veľká – vyrábať prevratnú športovú obuv pre naj-

lepších športovcov sveta. Neustále experimentoval a všetky svoje výtvary osobne skúšal. Bol vynikajúci návrhár s konkrétnou predstavivosťou, povahovo skôr introvert, čo mu umožňovalo naplno sa venovať realizácii svojho sna.

Jeho brat Rudolf, naopak, miloval pozornosť okolia, rozvíjal spoločenské kontakty, a práve vďaka jeho obchodníckemu duchu sa rodinnej

firme podarilo zaujať miesto na trhu a získať prvé ocenenia.

Dasslerovské topánky

Najprv sa volali Gebrüder Dassler Schuhfabrik. Ich obuv bola ľahká, pohodlná a estetická. Ľudia si ju veľmi rýchlo obľúbili. Najväčší zlom však nastal až vtedy, keď sa topánky bratov Dasslerovcov začali objavovať na nohách úspešných športovcov. Jednou z prvých bola Lina Radkeová, ktorá zvíťazila v behu na 800 m na Olympiáde v Amsterdame v roku 1928.

Meno značky sa začalo skloňovať v médiách a s každým športovým podujatím pribúdali mená víťazov obutých v dasslerovských topánkach. Určujúcim momentom boli Olympijské hry 1936 v Berlíne. Atmosféra v Nemecku bola presýtená nacizmom, hry otváral Adolf Hitler a ľudské oko nemalo kam pozrieť, ak nechcelo vidieť vyobrazenie svastiky.

Ako väčšina Nemcov, ktorí si v tej dobe chceli udržať svoje postavenie, aj Dasslerovci vstúpili do nacistickej strany. Napriek tomu si našli spô-



sob, ako sa spojiť s afroamerickým bežcom Jesse Owensom, ktorému na mieru vyrobili pár topánok. Pretekali v nich na hrách v Berlíne a získal štyri zlaté medaily, čím značka prakticky zo dňa na deň zabezpečil celosvetovú popularitu.

Žiaľ, vojna výrobe topánok príliš nepriala, a tak sa pod tlakom nacistov väčšina výroby na čas preorientovala z obuvi na opasky, ruksaky a vybavenie pre tanky.

Na front a späť

Čím viac boli bratia populárni, tým viac rozdielov medzi sebou videli. Obaja ťažili zo spoločných úspechov, ich rodiny žili v spoločnom dome, ale napätie sa hromadilo. Situácii nepomohli ani ich manželky, ktoré si skákali do vlasov. Viaceré zdroje sa zhodujú na tom, že okamih definitívneho znepriatelovania rodín nastal jednej noci počas druhej svetovej vojny, keď spojenci bombardovali Herzogenaurach.

Adi sa so svojou ženou ponáhlal schovať do krytu, a v momente, keď uvidel, že sa tam už skrývajú



Rudi so ženou, mal vraj povedať: „Tí špinaví bastardi sú zase tu,“ pričom mal na mysli útočiacich spojencov. Rudi si však automaticky pomyslel, že brat hovorí o ňom a jeho rodine, a tak sa zrodilo jedno z najväčších nepriateľstiev v histórii biznisu.

Nasledovalo dlhé obdobie vzájomného obviňovania a podlých úskokov. Adolf bol povolaný do armády len na tri mesiace, príslušné úrady rozhodli, že je nevyhnutný pre hladký chod spoločnosti. Keď bol povolaný Rudolf, poslali ho pri-





mo do bojov v Poľsku. Bol si istý, že za tým stojí Adi a jeho žena, že sa ho chcú zbaviť a viesť firmu bez neho.

Pod tlakom nervov dezertoval a do Herzogenaurachu sa dostal s omrzlinami na nohách. Pohodlie domova si nevychutnával dlho. Do niekoľkých dní ho zatkli Američania pre podozrenie zo spolupráce s Gestapom. „Nieкто ma udal,“ písal pravidelne zo zajatia bratovi a pripájal svoje väzenské identifikačné číslo, dúfajúc, že sa v ňom ozve svedomie.

Adolf Rudimu nevedel alebo nechcel pomôcť. Stretli sa až po skončení vojny a na istý čas opäť obaja viedli firmu a žili s rodinami v spoločnom dome ako predtým. Atmosféra, ktorá tam vládla, však bola ešte horšia než bývala. Rudi, túžiaci po pomste, bez zaváhania a výčitiek udal brata denacifikačnej komisii. Bol obvinený, že patrí do druhej najhoršej kategórie nacistov. Podľa komisie aktívne spolupracoval s Hitlerovým režimom a mal z toho prospech.

Vyšetovanie však ukázalo, že Adi Dassler počas vojny pomáhal celým rodinám bez ohľadu na ich politické názory alebo pôvod a bez ohľadu na riziko, ktoré to prinášalo. Výpovede svedkov pomohli očistiť Adolfovo meno a ten sa mohol vrátiť späť do práce.



Tri pruhy verzus šelma

O dôvere už nemohlo byť ani reči, Adi a Rudi nemohli ďalej spolupracovať. V roku 1948 firma Gebrüder Dassler Schuhfabrik zanikla a každý z bratov sa vydal vlastným smerom. Čo sa týka zamestnancov fabriky, bolo na každého slobodnom rozhodnutí, pre koho z nich chce ďalej pracovať. Zhromaždili všetkých vo výrobní hale a dali im na výber. S Rudim Dasslerom zostalo iba 13 ľudí odhodlaných začať odznova. Na čas sa stali nosičmi cementu a murármi, pretože výroba obuvi predchádzala nevyhnutné štádium budovania.

Takto sa postupne na dva protipóly rozdelili nielen rodina, ale aj celé mesto. Znepriatelené továrne stáli na opačných brehoch rieky a každá si zvolila nové meno. Adolf využil prvé písmená svojho mena a priezviska a vznikol Adidas. Rudolf sa pokúšal o podobnú hru so slovami a nazval svoju firmu Ruda. Názov však nemal potrebný športový náboj, a tak po niekoľkých mesiacoch oprá-



šiel svoju prezývku z mladosti a dal spoločnosti podstatne dravší názov Puma.

Zamestnanci Pumpy a Adidasu si nikdy v krčme nesadli k rovnakému stolu a potýčky medzi nimi boli bežné. Herzogenaurach si časom vyslúžil prezývku „mesto ohnutých krkov“ – kým sa človek na ulici na niekoho usmial alebo sa s ním pustil do reči, vždy si najprv skontroloval, aké topánky má ten druhý obuté. Takáto atmosféra vládla v meste celé desaťročia.

Kolíkové kopačky

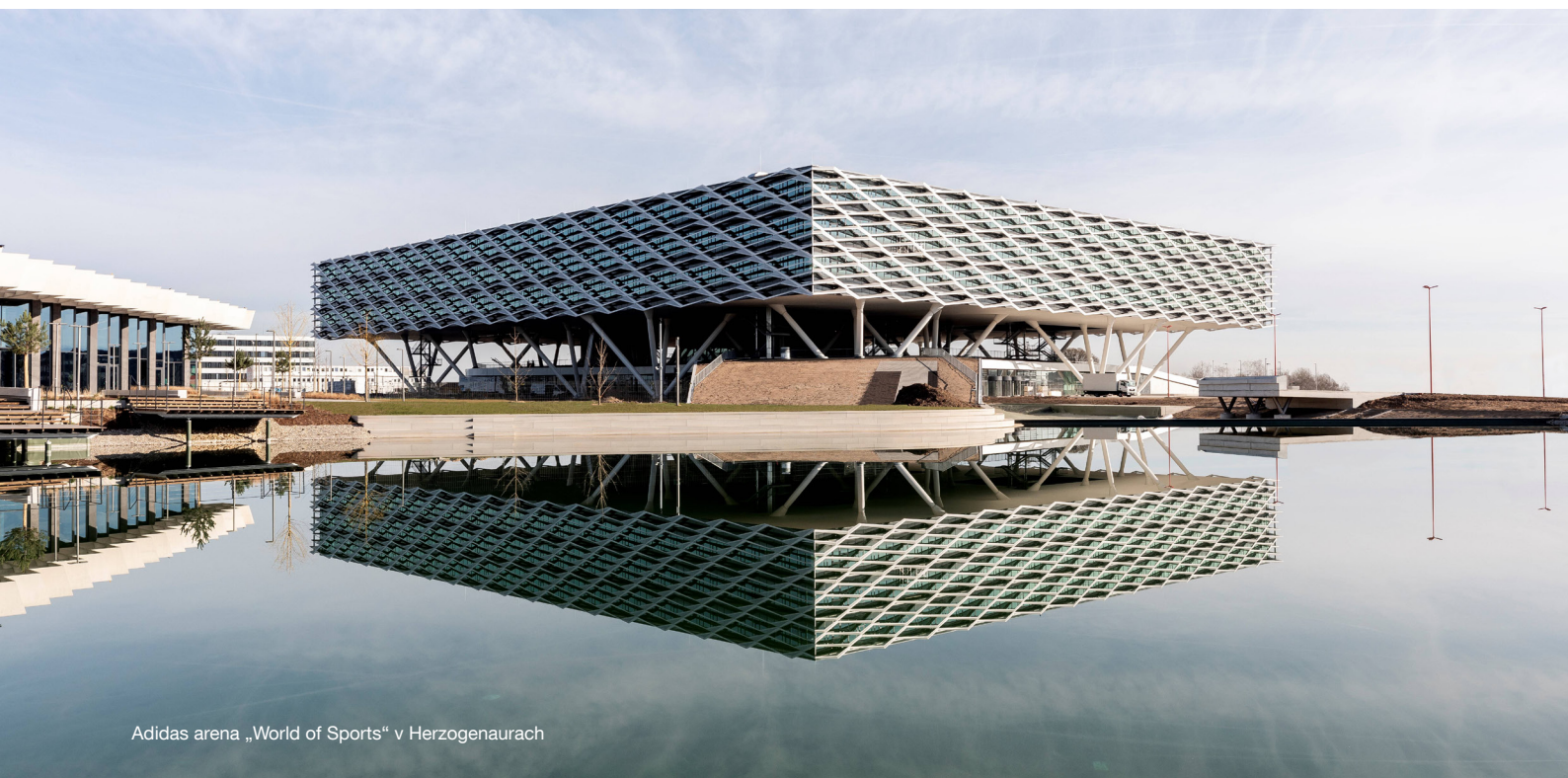
Prvým veľkým úspechom Pumpy bol nápad použiť podrážky z vulkani-

zovanej gummy. Svoje miesto na trhu si našli, hoci pre čoraz väčší Adidas boli vždy slabším súperom. Firmy sa navzájom predbiehali v lobingu u významných osobností športu a obchodu.

Keď sa blížili majstrovstvá sveta vo futbale 1954 vo Švajčiarsku, Rudi urobil zásadnú obchodnú chybu, keď sa nepodriadil podmienkam trénera nemeckého tímu Seppa Herbergera. Ten požadoval za to, že si jeho hráči na zápase obujú Pumpy, značnú finančnú čiastku, a hoci si to Rudi mohol dovoliť, jednoducho „neprekusol“ trénerovu aroganciu.

Herberger šiel rovno za Adolfom, a ten príležitosť využil. A keďže pár dní pred finálovým zápasom vedel, že má pršať, obul nemecký tím do topánok so šraubovacími kolíkmi. Nemecko zďaleka nebolo favoritom zápasu a legendárny maďarský tím bol v tom čase štyri roky neporazený, Nemci však vyhrali a značka Adidas tak získala obrovskú pozornosť.

Rudi to znášal ťažko, keďže bol



Adidas arena „World of Sports“ v Herzogenaurach





presvedčený, že to on ako prvý prišiel s nápadom tohto prototypu kopačiek. Začali sa súdne doťahovať a obe továrne zhromaždili svoje dôkazy. Nakoniec sa zistilo, že podobný nápad vznikol už okolo roku 1900 vo Veľkej Británii. Patent teda neprináleží žiadnemu z bratov, ale rozhodne si môžu pripisovať zásluhy za ich popularizáciu v Nemecku a Európe.

Nová generácia, stará story

Dasslerovcom začali na hlavách pribúdať šediny, a hoci boli stále na čele svojich spoločností, do vedenia sa postupne začali dostávať ich synovia. Adiho syn Horst zažil svoj krst ohňom na Olympijských hrách v Melbourne, kde aj Rudimu pomáhal o čosi skúsenejší syn Armin.

Vzájomná politika znepriatelených firiem sa v ničom nezmenila. Horst podnikol úkladný a premyslený ťah, keď upozornil colný úrad, že Puma nemá doriešené úradné povolenia, aby mohla dovážať svoj tovar. Zásielka ostala zaseknutá na hraniciach a predstavitelia Adidasu v pokoji

obchádzali olympijskú dedinku a rozdávali svoje produkty vrcholovým športovcom s úprimným prianím víťazstva.

Na konci hier malo topánky Adidas obutých 62 medailami ovčenečných športovcov a spoločnosť sa pod náporom dopytu musela rozšíriť o pobočku vo Francúzku.

Na Olympijských hrách v Ríme to vyzeralo, že Pume svitá na lep-

šie časy. Nemec Armin Hary sa stal prvým mužom, ktorý zabehol 100 metrov za rovných 10 sekúnd. Preteky absolvoval v tretrách značky Puma, z čoho mal Rudi veľkú radosť. Konečne sa dočkal odplaty! O čo väčšie bolo jeho sklamanie, keď zlatý medailista vyšiel na stupeň víťazov v topánkach Adidas...

Nešlo o lobing jeho brata, bežec Armin na to jednoducho nemyslel



a pred udeľovaním cien si obul prvé tenisky, ktoré mal po ruke, nemohol predsa ísť na pódium v tretrách... Spôsobil tým mediálnu spúšť, o akej sa mu ani nesnívalo. Obe firmy sa oňho bili a snažili sa ho využiť, aby podporili svoj zisk.

Na opačnom konci cintorína

Puma nasledovala príklad Adidasu a tiež otvorila svoju továreň vo Francúzsku. Obe firmy organizovali výstavy, na ktorých sa predbiehali v tom, kto bude lepším hosťiteľom, a snažili sa dostať do priazne športovcov a vplyvných ľudí. Adidas neustále viedol, pretože bez zastavenia cestovali, stretávali sa s prezidentmi športových klubov, biznismenmi a politikmi.

Ako prvý zomrel Rudi v roku 1974 a firmu prebral jeho sym Armin. Bol odhodlaný ukázať svetu novú tvár Pumy a dokázať to, čo sa otcovi nikdy nepodarilo – dobehnúť úspech Adidasu. Ročný obrat Pumy bol v tej dobe okolo 500 miliónov mariek, zatiaľ čo Adidas mal trikrát toľko.

Kôň, na ktorého Armin stavil, bol intenzívny marketing. Táto taktika mu istú dobu vychádzala, do reklamy vrážal čoraz väčšie sumy, ale firma sa postupne uchýľovala k masovej výrobe a kvalita produktov začala zaostávať za vždy inovatívnym Adidasom. To sa dlhodobo prejavilo aj na predaji a Puma sa tak musela uspokojiť s tretím miestom na trhu, keďže obe firmy medzitým predbehla americká spoločnosť Nike.

Adi zomrel v roku 1978 vo svojom rodnom meste. Ani po smrti však bratia k sebe nenašli cestu – ich hrobby ležia na opačných koncoch cintorína v Herzogenaurachu. Dnes však už napätie medzi značkami poľavilo. V roku 2009 na Medzinárodný deň mieru sa dokonca po prvýkrát stretli futbalové mužstvá Pumy a Adidasu v priateľskom zápase, ktorý pomenovali Pohár mieru, a tým navždy symbolicky zakopali vojnovú sekeru.

Koniec rodinného biznisu

Vplyv rodín sa koncom 20. storočia začal vytrácať, čo vyústilo do predať spoločností rôznym investorom.



V roku 1989 sa Adidas pretransformoval na akciovú spoločnosť a o rok neskôr rodina predala väčšinový podiel vo firme. Nasledovalo obdobie realizácie nových projektov v oblasti športu a módy, z ktorých drvivá väčšina bola úspešná.



V roku 2006 završil Adidas akvizíciu firmy Reebok v hodnote 9,5 mld. eur. V súčasnosti má Adidas takmer 57 000 zamestnancov vo viac ako 100 krajinách sveta. V roku 2017 boli ich tržby na úrovni 21,2 mld. eur a hodnota značky bola stanovená na 9,2 mld. dolárov (8,1 mld. eur).

Puma sa stala akciovou spoločnosťou už v roku 1986. Jej akcie sú obchodované na frankfurtskej a mníchovskej burze a vlastníkom je investičná spoločnosť Kering, ktorá vlastní viacero svetových značiek.

Puma takisto rozšírila pole svojej pôsobnosti do viacerých oblastí. Jednou z najvýraznejších je v súčasnosti okrem tímových športov oblasť motošportu, kde je Puma primárnym výrobcom oblečenia pre preteky Formuly 1 a takisto NASCAR. V súčasnosti zamestnáva viac ako 13 000 ľudí a produkty distribuuje do viac ako 120 krajín sveta. Tržby spoločnosti za rok 2017 predstavovali 4,1 mld. eur.

(bac)

FOTO: www.adidas.com, www.facebook.com/pg/Adi-Dassler, adidas.com a puma.com

USA

Lídrom rodinných firiem je **Wal-Mart** (rodina Waltonovcov), ktorá podniká v maloobchode. Už desaťročia sa táto maloobchodná sieť považuje za významnú súčasť americkej kultúry a je aj obrovským zamestnávateľom – pracuje tu až 2,6 milióna zamestnancov. K zástupcom amerických rodinných impérií patria aj **Ford Motor Company, Dell, Nike, 21st Century Fox, CBS, Estee Lauder, Amway, Ralph Lauren, Levi Strauss, News Balance** alebo **Mary Kay Holding**.

ŠVAJČIARSKO

Švajčiarskou jednotkou je **Gunvor**, spoločnosť pôsobiaca v oblasti obchodu, dopravy, skladovania a optimalizácie ropných a iných energetických produktov, ako aj investícií do ropných terminálov a prístavných zariadení. Vo Švajčiarsku má sídlo aj farmaceutická spoločnosť **Roche Holding** (rodina Hoffmannovcov a Oeriovcov) alebo transportná firma **Kuehne+Nagel** (rodina Kuehne).

FRANCÚZSKO

V rebríčku sa umiestnilo 28 francúzskych podnikov. Najväčší je **Groupe Auchan**, ktorý kontroluje rodina Mulliezovcov a hlavným podnikateľským záujmom je retail. Umiestnili sa tu aj veľmi známe spoločnosti, ktoré sa venujú móde a kozmetike **L'Oréal, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, Chanel, Hermes** či športový **Decathlon**.

SVET BIZNISU OVLÁDAJÚ MOCNÉ RODINNÉ DYNASTIE

Najväčšie rodinné biznis dynastie sa nachádzajú v rebríčku **Global Family Business Index**. Zostavuje ho poradenská spoločnosť EY v spolupráci s univerzitou v švajčiarskom St. Gallene.

NEMECKO

V krajine sídli 79 top rodinných podnikov. K týmto spoločnostiam patria už spomínané automobilky ako **Volkswagen**, **BMW** a **Porsche**. V rebríčku si našli miesto aj u nás známe a populárne spoločnosti ako **Metro**, **Continental**, **Henkel**, **Oetker**, **DM Drogerie Markt**, **Deichmann**, **Axel Springer**, **Hornbach**, **Jungheinrich** a **C&A Mode**.

RUSKO

Tu kraľuje konglomerát **Sistema**, ktorý vlastní oligarcha **Vladimir Jevtušenko**. Druhé miesto patrí **Novolipeckému metalurgickému závodu**, na čele ktorého je magnát **Vladimir Lisin**. Rodina kontroverzného **Olega Deripasku**, nazývaného aj „hliníkový kráľ“, má v rukách **Rusal**, ktorý je zameraný na ťažbu a výrobu práve tohto kovu.

ČÍNA

Rebríčku kraľuje developer **Sū Ťia-jin** so svojou spoločnosťou **Evergrande Group**. Konglomerát na druhej priečke **Amer International Group** sa orientuje najmä na high-tech priemysel. Tretia **Midea** sa zase vypracovala medzi najväčších výrobcov spotrebičov.

INDIA

Holding Reliance Industries je najväčším indickým exportérom, jeho biznis obsahuje všetko možné od energetiky, textilu, až po telekomunikácie a retail. Podnikanie vedie už druhá generácia rodiny **Ambaniovcov**. Za holdingom **Tata Group** stojí prominentná rodina **Tata**. Za 150 rokov existencie sa jej záujmy rozšírili na automobily (**Tata Motors**, **Jaguar Land Rover**), telekomunikácie, softvér, cestovný ruch alebo kovopriemysel. **Tata Consultancy Services** ponúka napríklad outsourcingové služby po celom svete a ku klientom patria aj **General Motors** alebo **Citigroup**.

TALIANSKO

Lídom je holding **Exor**, ktorý kontroluje rodina **Agneliovcov**. Tento holding má pod palcom aj investície v automobilke **Fiat Chrysler**, **Ferrari**, futbalovom klube **Juventus**, alebo aj v mienkotvornom magazíne **The Economist**. Rodina **Benetton** zase velí holdingu **Edizione**. Hoci vyrástli na módnom biznise a patrí pod nich **United Colors of Benetton** alebo značka **Sisley**, teraz podnikajú v ďalších sektoroch, ako je rýchle občerstvenie, poľnohospodárstvo, infraštruktúra a nehnuteľnosti.

Index zhromažďuje 500 najväčších rodinných firiem podľa obratu a, navyše, miesto v ňom si nájdu len podniky, ktoré majú na čele už minimálne druhú generáciu rodinných príslušníkov. Ak ide o súkromnú spoločnosť, rodina ovláda viac ako 50 % akcií, v prípade verejnej spoločnosti musí mať rodina pod kontrolou aspoň 32 % akcií.

Keď sa pozrieme bližšie na štatutárne orgány a vedúci manažment, jednoznačným faktom je malý podiel žien, len štyri percentá týchto firiem majú pri kormidle nežné pohlavie.

Päťstovka podnikov je rozmiestnená po svete nerovnomerne. Dominujú hlavne na starom kontinente, Európa je domovom pre 230 top

rodinných biznisov. V Severnej Amerike sa nachádza 150 firiem, v Ázii 94, v Južnej Amerike 20, v Afrike sídli štyri a v Oceánii dve.

Jasným víťazom „rodinného rebríčka“ je americká firma **Wal-Mart** patriaca rodine **Waltonovcov**, nasleduje automobilka **Volkswagen** pod patronátom rodiny **Porsche** a americký holding **Berkshire Hathaway**, ktorý ovláda úspešný investor **Warren Buffet**.

O mnohých firmách ste možno ani netušili, že ich podstata spočíva v rodinnom vlastníctve. Pozrite si krajiny, kde sa tieto megaveľké rodinné firmy nachádzajú v najväčšom počte.

(akb)



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

WWW.SBAGENCY.SK

SLOVAK BUSINESS AGENCY | KARADŽIČOVA 2 | 811 09 BRATISLAVA 2