

# Tradícia rodinných firiem sa stavia na nohy

By Jana Hyžová



ilustrácia archív redakcie

Hoci tradícia rodinného podnikania sa na Slovensku na dlhé roky prerušila, z nových vlastníkov v budúcnosti môžu vyrásť bohaté rodiny so širokým vplyvom a pôsobnosťou.

**Although the tradition of family-owned business in Slovakia was thrown into limbo for some time, new business owners can once again expand into wealthy and influential families.**

Značky väčšiny slovenských rodinných firiem ešte zďaleka nedosiahli také renomé, ako napríklad IKEA, Meindl, Michelin, Microsoft, Fiat či Kapsch, ktoré patria vo svojej oblasti medzi svetových lídrov, takmer pätnásť rokov po neželanej revolúcii však majú v štruktúre slovenskej ekonomiky pomerne významný podiel. Aj keď mnohé z nich vďaka nesprávne volenému spôsobu prechodu štátneho majetku do súkromných rúk a následnému zlému riadeniu postavili rodinné podnikanie v očiach verejnosti do nepriaznivého svetla, celý rad najmä malých a stredných rodinných podnikov priniesol ich majiteľom uznanie, profit a úspech.

Mnohým nezainteresovaným často ani len nenapadne, že rodinou vlastnené podniky sú zložité entity, ktoré sa v mnohom líšia od klasických firiem. „Aj v rodinných podnikoch sa podobne ako všade inde vyskytujú určité nejasnosti a problémy. V ponuke svetových líderských Executive Search spoločností sa preto pred časom štandardizovala nová služba označovaná ako Family Owned Business Services, ktorej cieľom je pomáhať rodinám vyriešiť disharmóniu v ro-

Slovak family-owned businesses have not so far earned the reputation of world leaders such as IKEA, Meindl, Michelin, Microsoft, Fiat or Kapsch, but almost 15 years after the Velvet Revolution they represent a significant part of the Slovak economy. Some Slovak family-owned businesses have not enjoyed the very best of reputations due to suspicious privatisation procedures, often followed by bad management. However, a vast number of mostly small and mid-sized family owned businesses have started to bring their owners appreciation, profit and success.

Many people who are not involved in a family business can't imagine that family-owned businesses can be complex entities that differ in many ways from standard companies.

“There are some uncertainties and problems in family owned businesses like anywhere else. World-leading executive search companies have recently standardised a new service called Family Owned Business Services. It is focused on providing assistance to families in order to

dinných a pracovných záležitostiach, ktorá sa z času na čas prejavuje ako prirodzená súčasť ich spoločnej existencie,“ hovorí Radomír Mako, Managing Partner poradenskej spoločnosti Jenewein & Partners/Amrop Hever Slovakia.

## Výhody sú aj nevýhodami

Rodinné podnikanie má podľa odborníkov celý rad výhod i nevýhod, pričom konkrétne príklady oboch skupín sa vo väčšine prípadov navzájom tak prelínajú, že ich nemožno presne vymenovať a charakterizovať. „Jednou z hlavných výhod rodinných firiem je skutočnosť, že rodinní príslušníci k nim majú úplne iný vzťah ako ostatní zamestnanci. Na Slovensku tento fakt znásobuje skutočnosť, že ľudia ešte vždy zaujímajú odlišný postoj k vlastnému majetku a inak sa správajú voči cudziemu, prednedávnom väčšinou štátnemu vlastníctvu. Okrem toho napríklad platí, že rodinné firmy sa vytvárajú a riadia ľahšie, pretože členovia jednej rodiny obyčajne uznávajú spoločné, resp. veľmi podobné hodnoty, čo je vždy jedným zo základných faktorov celkového úspechu,“ vysvetľuje psychologička Tatiana Lesayová.

Príslušníci jednej alebo viacerých príbuzných rodín sa zvyčajne ľahšie dohodnú na spoločných pravidlách a normách, lebo vychádzajú z rovnakej bázy. Jednoduchšie to býva napríklad aj s rozdelením rolí, pretože sa dobre poznajú a najlepšie vedia, kto by mal plniť aké úlohy. V ideálnych prípadoch je rodinné podnikanie veľmi podobné japonskej organizačnej kultúre, ktorú svet tak často obdivuje a ktorej základom je spoločné rozhodovanie a individuálna zodpovednosť. Vo firmách vlastnených rodinou je tiež viac spätnej väzby, často sa tu hovoria veci, ktoré sa inak majiteľ alebo riaditeľ od bežných zamestnancov nedozvie. Rodina je jednoducho viac spolu a aj pri každodennom súkromnom živote sa vracia k pracovným problémom, čo však môže mať aj opačný, čiže negatívny efekt.

„Vďaka tomu, že medziľudské vzťahy sú v rodinných firmách užšie a previazanejšie, všetko je oveľa zraniteľnejšie a citlivejšie. Napríklad v prípade zlyhania nemožno rodinného príslušníka len tak ľahko prepustiť, iné sú následnicke pravidlá, časté sú generačné problémy, ťažšie sa robia nápravné opatrenia, kontrola a podobené. Pri riešení problémov treba často viac energie a času ako v klasických firmách, pričom z praxe je známych veľmi veľa prípadov, že niekedy sa rodinné vzťahy môžu narušiť do takej miery, že sa rodina a s ňou celá firma jednoducho celkom rozpadnú,“ dodáva T. Lesayová. Mnohí majitelia najmä malých a stredných rodinných firiem na Slovensku robia chybu napríklad v tom, že si hneď na začiatku nestanovia presné pravidlá hry. Bez spoločnej dohody sa neskôr môže stať, že mnohé veci si jednotliví členovia rodiny predstavujú po svojom, čo veľmi často vedie k nezvládnutiu situácie nielen pri zničujúcom úpadku, ale aj extrémnom úspechu.

## Obavy zo straty súkromia

Ľudia, ktorí sa ocitli v problémovej situácii, často v prvom rade žiadajú o pomoc najbližšie okolie, teda členov rodiny alebo blízkych príbuzných. V rodinne vlastnených firmách je ideálnym

deal with disharmony in the family and issues in the workplace which occur from time to time as a natural part of working together,” Mr Radomír Mako, Managing Partner of Jenewein & Partners/Amrop Hever Slovakia consulting company said.

## Pros can also be seen as cons

According to experts, family-owned businesses have a wide range of pros and cons. Examples of both intersect to such an extent that they can't be listed exactly. “Family members have totally different attitude toward these businesses than other employees. This is the main advantage and it can be multiplied by the fact that people in Slovakia still have a different attitude toward their own property than they have towards state-owned property. It is true that family-owned businesses are set up and managed easier because all members of one family usually have common and very similar values and this is one of the main factors in their achievement,” Ms Tatiana Lesayová, a psychologist, explains. Relatives of one or more families can easier set common rules and standards because they have a single basis. These people know each other very well and this way it's easier to assign individual roles. Ideal cases of family-owned businesses are very similar to Japanese organisational culture so admired by the rest of the world. Here the base lies in common decision-making and individual responsibility. There is more feedback, and so many issues that the owner or executive would not have known about from standard employees can be discussed. The family spends on one hand more time together and even in everyday private life it can get back to work issues; on the other hand it can also have a negative effect.

“Human relations in family owned businesses are more closely-tied, everything is more sensitive and vulnerable. In the event of a failure a family member can't be so easily sacked. There are different succession rules, there is a common occurrence of generation problems, while corrective measures, and even checking, are harder to carry out. More time and energy is required when dealing with problems compared to standard companies. There are many cases where the family relationships can become corrupted to such an extent that a family and family-owned companies just break up,” Tatiana Lesayová adds. Many owners of small and middle-sized family-owned businesses in Slovakia make mistakes in avoiding the setting of exact rules from the beginning. Having no agreement can later cause problems, in that individual members imagine specific things in different ways and this most often leads to failure in handling specific situations whether the company progresses or not.

## Fears of the loss of privacy

Individuals who find themselves in problem situations in the first place ask for advice from their closest ones, their families or relatives. But a person from the outside world is an ideal mediator in family-owned businesses. “Owners of such businesses who try to

***A tradition of family-owned businesses is slowly becoming established***



mediátorom skôr človek z vonkajšieho prostredia. „Majitelia rodinných firiem, ktorí pri riešení problémov prvýkrát uvažujú o vyhľadani pomoci externého personálneho poradcu a jeho poverení, sú z určitého pohľadu ohrození a neistí. Koniec koncov, ak by boli sebavedomí a silní, problémy by si pravdepodobne vyriešili interne a sami. Zaujímavé však je, že títo istí ľudia by nikdy neváhali obrátiť sa na nezávislého experta a požiadať ho napríklad o právnu alebo účtovnícku radu. Pri personálnych otázkach býva situácia iná, pretože rodiny si strážia súkromie a nerady sa s neraz dôvernými rodinnými záležitosťami zverujú niekomu z okolia,“ poznamenáva R. Mako.

Mnohé príklady aj zo slovenskej praxe potvrdzujú, že bohatstvo a úspech môžu vyvolať závisť, ba až nenávisť, spôsobiť izoláciu a vybudovanie určitých bariér. Izolované rodiny v takomto prípade strácajú možnosť vidieť, že aj ostatné rodinné podniky zápasia s podobnými problémami. Jedným z hlavných cieľov poradenských riešení pri službe Family Owned Business Services je preto pomôcť majiteľom rodinou vlastnených podnikov pochopiť, že prevažná väčšina ťažkostí, s ktorými sa skôr či neskôr zákonite musia stretnúť, je úplne prirodzená a že prijatím pomocnej ruky sa neporušia nijaké rodinné tradície, hodnoty a pravidlá. Pri tomto type zákaziek je preto viac ako inokedy dôležitá vysoká profesionalita, diskretnosť a rešpektovanie súkromia.

„Family Owned Business Services je rýdzo osobná služba, pri ktorej skúsení konzultanti partnerskej alebo seniorskej úrovne väčšinou dlhodobo spolupracujú výlučne s majiteľmi rodinných podnikov alebo s ich priamymi zástupcami, v právomoci ktorých je ovplyvňovať strategické rodinné poslanstvo a hodnoty. V praxi to znamená, že mandáty a poverenia poradcovia nepreberajú od predstaviteľov manažérskej línie,“ vysvetľuje R. Mako. Úspešné zvládnutie zadania v rodinných podnikoch okrem spomínanej diskretnosti predpokladá aj viacročnú skúsenosť poradcu a overené know-how. „Konzultant napríklad musí dávno predtým, ako prekróčí prah sídla rodinou vlastneného podniku, vycítiť a bez výnimky rešpektovať hodnoty, vzťahy, tradície a zvyky danej rodiny, ktoré zvyčajne nahrádzajú víziu a misiu bežných typov firiem,“ dodáva R. Mako.

### Pomoc pri hájení záujmov

Hoci tradícia rodinného vlastníctva sa na Slovensku narušila, z úspešných nových vlastníkov môžu v budúcnosti vyrásť bohaté rodiny s medzinárodným vplyvom a pôsobnosťou. Vlastnícke a manažérske vzťahy v takýchto firmách sa začínajú vo väčšej miere kryštalizovať a meniť a budú sa prispôbovať medzinárodným štandardom. „Zakladatelia a partneri vlastnených Executive Search spoločností s odbornými tímami vedú aj v takomto prechodnom období pomôcť zvládnuť dvojrolo majiteľa, ktorý firmu zároveň aj riadi, a pochopiť základné rozdiely v týchto polohách,“ zdôrazňuje R. Mako. To znamená, že aj významné slovenské rodinné firmy budú na ďalší rast potrebovať nielen entuziazmus a nápady, ale aj odbornú, osobnú a dlhodobú pomoc pri ďalšom rozvoji, udržaní súdržnosti a hájení vlastných záujmov na lokálnej pôde i v európskom priestore.

deal with their problems through external personnel consultants can feel unsure and in danger. After all if they were self-confident and strong enough they would probably solve everything internally and on their own. It is also interesting that they would never hesitate to ask an independent expert for legal or financial advice. Personnel issues are different, families protect their privacy and don't like to discuss their family issues with somebody from the outside world,“ R. Mako adds.

Many examples from Slovak practice acknowledge the fact that wealth and success can lead to envy or hate, can cause isolation and specific barriers. Isolated families in this case lose the ability to see that other businesses also struggle with similar problems. Family Owned Business Services are mostly focused on providing assistance to family-owned businesses owners in order to make them realise the

fact that the majority of all difficulties

they have to face are totally natural and that by accepting help no family traditions, values or rules will be harmed. This type of job requires a very high level of professionalism, discretion and respect of privacy.

“Family Owned Business Services represent personal services where experienced consultants on partner or senior levels cooperate on a long-term basis exclusively with company owners or their direct deputies. These consultants have the right to influence strategic family missions and values which in reality means that mandates and authorities are not taken over from manager level representatives,“ Mr R. Mako explains. Successful handling also assumes that the adviser has many years of experience and know-how. “Before a consultant enters the main office of a family-owned business he or she must sense and respect without any exceptions all the values, traditions, relationships and customs of a specific company that are mostly replaced by vision and mission of standard companies,“ Mr R. Mako adds.

### Assistance in protecting one's interests

Though the tradition of family owned businesses in Slovakia was weakened, one day there will be wealthy families with international influence and activities born from successful new owners. Proprietary and managerial relationships will start to segregate, change and adapt to international standards. “The founders and partners of Executive Search companies with their teams of experts know even in this transition period how to handle the twin role of an owner who manages the company and how to understand the main differences,“ Mr R. Mako points out. For future growth, Slovak family-owned businesses with significant influence will need not only enthusiasm and good ideas but also personal long-term assistance in reaching progressive development, maintaining consistency and advocating their own interests at local and also on a European level.

# Vydavateľstvo Dajama

## Liekom neustála komunikácia

Jana Hyžová, foto Maňo Štrauch



Hoci prvá kniha s logom vydavateľstva DAJAMA vyšla v roku 1995, bývalí spolužiaci a blízki priatelia Peter Augustini a Daniel Kollár sa konateľmi spoločnosti DAJAMA, s. r. o., stali až v roku 2003. Ich snom nikdy nebolo vybudovať mohutný vydavateľský dom, pretože si včas uvedomili, že každý rozmer navyše znamená aj vyššie náklady. Značka DAJAMA sa napriek tomu stala v oblasti geograficko-poznávacích publikácií a turistických sprievodcov po Slovensku pojmom a dodnes knižný trh obohatila o niekoľko desiatok titulov. Postupom času sa k staršiemu Danielovi pripojil mladší brat Tibor, a keď sa od roku 2004 do vydavateľského plánu rozhodli zaradiť aj vydávanie časopisu Krásy Slovenska, plný pracovný čas a energiu začali do spoločnej práce vkladať aj manželky oboch konateľov – Danica Augustiniová a Zuzana Kollárová. Hoci v spoločnej redakcii sa manželské páry takmer každý deň stretávajú krátko po raňajšej rozlúčke, sorne tvrdia, že prepojenie ich rodinného a pracovného života im prináša viac výhod ako nevýhod.

„Vďaka tomu, že sme viacej spolu, dokážeme oveľa operatívnejšie riešiť problémy a lepšie si zorganizovať a naplánovať prácu i rodinný život. Pokiaľ ide o nevýhody, tie spočívajú najmä v tom, že pracovné záležitosti neraz riešime aj doma, čo nás oberá o pokoj, súkromie a voľný čas,“ hovorí D. Kollár. Za prvoradé pri eliminácii prípadných rizík považuje presné rozdelenie rolí a neustálu komunikáciu, ktorú však treba cielene orientovať aj mimo oblasť pracovných problémov.

The first book by the DAJAMA publishing house appeared in 1995. However, Peter Augustini and Daniel Kollár, former schoolmates and close friends, became DAJAMA company executives only in 2003. These two friends didn't dream about setting up a large publishing house. On the contrary, both realised very early on that the more space they had the higher costs it required. DAJAMA has become a very well-known name in the field of geographical publications and tourist guides in Slovakia and has enriched the Slovak book market with many interesting publications. Later Tibor, Daniel's younger brother, joined the company. Since 2004, when the decision was made to publish Krásy Slovenska (Beautiful Slovakia) magazine, Danica Augustiniová and Zuzana Kollárová, the wives of the executives, started to devote their time and energy to the project. Despite the fact that the couples meet almost every day in the editorial office shortly after they leave their homes, both say the connection of family and working life brings more advantages than disadvantages.

“We can deal with problems better and organise our work and family life much better thanks to the fact that we spend more time together. However, work-related issues are very often discussed at home and this deprives us of our comfort, privacy and free time,“ Daniel Kollár said. Priority has to be given to an exact allocation of responsibilities, and constant communication is also very important. He adds that constant communication between partners should also be directed away from working issues.

## Publishing house Dajama

### Constant communication is our remedy