

ROVNÝ ŠÉF

Z KRIVEJ

Čo znamená MTS? **Juraj Habovštiak** sa smeje. Vraj všeličo. Napríklad: Musím to sám. Alebo: Možno to spravím. Ale aj: Môže to skrachovať. Veselí Oravci zasa hovoria, že je to Mlieko, tvaroh, slivovica, lebo to charakterizuje ich kraj. Sivovlasý podnikateľ mal však pri zakladaní firmy víziu systém využívajúci moderné technológie. Teraz viac prevláda heslo Podnikáme pre ľudí. V ostatnom ročníku slovenského kola medzinárodnej súťaže spoločnosti EY Podnikateľ roka 2014 sa stal jeho finalistom.

TEXT: JÁN BLAŽEJ FOTO: MAŇO ŠTRAUCH

P

Podnikateľ ste začali v roku 1996, neskôr než mnohí iní. Prečo až vtedy?

Otec, poľnohospodár a výskumník, vždy túžil mať nejakú prosperujúcu farmu, hospodáriť na svojom. Ale časy na to neboli. Nuž robil v brandži, čo sa dalo. Ešte za socializmu sme sa pri debatách zhodli na výhode súkromného podnikania. Inšpiráciou boli úspešní roľníci v Rakúsku a Švajčiarsku.

Ale vyštudovali ste strojnícku fakultu.

Priniesol to život – na gymnáziu ma viac bavili technické predmety. S diplomom strojného inžiniera som sa vrátil domov a začal robiť vo veľkej fabrike na výrobu televízorov Tesla Orava. Po revolúcii som pochopil, že buď sa stará socialistická veľkofirma zreštrukturalizuje, alebo skončí zle. Zmena však neprišla. Na zánik Tesly sme nechceli čakať a bol som medzi tými, čo mali

predstavu, že pri reorganizácii firmy dokážeme osamostatniť jej jednu malú časť.

Hrozienka z koláča?

Určite nie. Pracoval som mimo hlavného výrobného programu, v podpornom závode, ktorý konštruoval a vyrábal Tesle jednoúčelové stroje. Bola to zaujímavá práca, tvorivá, bavila ma. V tom sme chceli pokračovať podľa vlastných predstáv, pre Teslu aj iné firmy. Ale vedenie fabriky malo iné predstavy,

chcelo udržať fabriku ako celok bez zmien. Tak som v roku 1996 radšej odišiel. O dva roky Tesla skrachovala.

Prečo? Televízory boli dobré, za socializmu sa kupovali po známosti - s fľaškou.

Tesla bola monopolným výrobcom nastaveným na istý trh. Socialistický. Výrobca a obchodník boli páni. Po revolúcii však prišla konkurencia a pánom sa stal zákazník. Oravské televízory boli síce kvalitné, ale fabrika nedokázala konkurovať. Nemala napríklad dostatočne široký sortiment od najlacnejších po najdrahšie a pre vysoké náklady vyrábala drahú. Tesla sa dala zachrániť, bolo však treba okamžite spolupracovať s väčším partnerom. Vedenie to ale nechcelo. Vraj by sa stratil vývoj. Tak sa stratila fabrika. Pracovníkov vo vývoji bolo 250, kvalitní sa uchytili, no tisícky robotníkov nemali kam ísť. >>

**S NÁPADMI, BEZ PEŇAZÍ
A OD NULY SOM UŽ PRED
KRACHOM TESLY ZAČAL
FUNGOVAŤ V KOTOLNI
MÔJHO DOMU**



» Kam ste išli vy?

S nápadmi, bez peňazí a od nuly som už pred krachom Tesly začal v kotolni nášho rodinného domu. Na jednom seminári som stretol zástupcu nemeckej firmy Bosch. Ponúkol som spoluprácu v oblasti automatizačnej techniky a oni si nás vybrali za obchodné zastúpenie na Slovensku. Vtedy som zistil, aké je dobré, že ma otec presvedčil učiť sa aj jazyky. Namietať som, načo mi nemčina bude, spolužiaci sa mi posmievali, že som Hitler, fašista, ale dnes som otcovi vďačný. Bez jazyka by som sa k firme Bosch nedostal.

Vtedy chceli obchodovať mnohí, ale nevydržali.

Bosch nám nedal nijaké adresy, klientov sme si museli hľadať sami, nuž som chodil starým autom po Slovensku od firmy k firme. Rýchle som spoznal, že obchodné zastúpenie nie je len predaj, ale aj kvalitná technická podpora, pomoc uviesť do prevádzky, čo zákazník kúpil, zakomponovať to k strojom, ktoré už mal. To bola naša pridaná hodnota. Výhodou bolo, že sme nepotrebovali veľký kapitál. Nemeckej firme sme nemuseli platiť vopred, ale až po dodávke. Verili nám a my sme nikdy nesklamali. Zastupujeme ich dodnes, hoci väčšina našich činností je už iná.

V kotolniach za socializmu robilo veľa disidentov. Ako sa tam v kapitalizme cítil podnikateľ?

Za kotolňu v rodinnom dome som neplatil nájomné. Ak človek nemá veľa peňazí ani priestory, je to výhodný štart. Prvá za mnou do firmy prišla manželka. Pretože sme mali malé deti, mohla k nim hore schodmi kedykoľvek odskočiť. Veľmi nám pomohla svokra, dlhoročná účtovníčka, potom prišiel švagor. Dnes je nás oveľa viac. Dávno už nie sme v kotolni či v garáži, ani v provizóriách, ale v nových, pre pracovníkov príjemných objektoch. Máme vyše 170 zamestnancov, z nich viacerých kolegov z Tesly.

Mnohí podnikatelia však nechcú robiť s príbuznými.

S manželkou som pracoval už v Tesle a v našej firme je mi veľkou

JURAJ HABOVŠTIK

53

Narodil sa a žije v obci Krivá na Orave. Po promócií na Strojníckej fakulte Slovenskej vysokej školy technickej v Bratislave začal pracovať v Tesle Orava, od roku 1996 podniká. Je majoritným vlastníkom spoločnosti MTS (Modern Technology Systems) v Krivej, ktorá vyvíja a vyrába jednocelové stroje, výrobné linky, automatizované výrobné systémy, montážne technológie, pneumatické a lisovacie zariadenia, dopravníky a ďalšie zariadenia najmä pre podniky v automobilovom a elektrotechnickom priemysle. Odberateľov má od Mexika po Čínu. Je ženatý, má tri deti.

oporou. Pracuje u nás aj sestra, dva ja švagrovia a jeden z nich sa stal menšinovým spoluvlastníkom. Nikdy som s nimi nemal problémy. Záleží na vzťahoch v rodine. Máme spoločné životné hodnoty, sme otvorení. Nikdy ma nepodviedli, nechceli úľavy a z titulu príbuzného vyšší plat. Ak kohokoľvek prijí-

čoho nútiť, viem, ako sa to v nejednej firme skončilo. Ak sa rozhodnú pre MTS, dostanú šancu ako každý iný. Firmu sa snažím budovať tak, že ak by sa mi niečo stalo, sú ľudia, ktorí dokážu pokračovať. Manažment má pevnú štruktúru, všetci poznajú zastupiteľnosť. Nemusia to byť príbuzní.

V NEDEĽU NEPRACUJEM. NIELEN PRETO, ŽE SOM VERIACI A SVIATKY TREBA SVÄTIŤ. AK JE PRÁCA DOBRE ZORGANIZOVANÁ, NEDEĽA PATRÍ RODINE

mam, musím vedieť prečo. Nikoho neuprednostňujem. Ak by som však vyhlásil, že príbuzného do firmy neberiem, možno by som sa ukrátil o dobrého pracovníka.

Zamestnávate aj svoje deti?

Nie, ešte študujú. Jeden syn informatiku, druhý strojárinu a dcéra podnikové financie. Tvrdia, že raz chcú podnikáť. Podporujem ich entuziazmus, ale pripomínam, že mať otca podnikateľa je nielen šťastie, ale aj smola. Šťastie, že by mohli na čosi nadväzovať, kým ja som začínal od nuly, a smolu, ak nezvládnem zodpovednosť k firme a zamestnancom. Nechcem ich do ni-

Mnohí podnikatelia sa sťažujú, že robia od vidím do nevidím a nestíhajú. Z vás ide pokoj. Nepredstierate to?

Mnohí berú na seba zbytočne veľa kompetencií. Aj za podriadených. Možno im neveria. Ja nemám problém isté rozhodovanie posunúť na kolegov a nikdy som sa nesklamal. Sám nemám šancu kompetenčne pokryť celý rozsah činností firmy. Na väčšinu našich aktivít mám ľudí, ktorí ich vykonávajú oveľa lepšie, ako by som to robil ja. Preto sa môžem sústrediť na to, čo musím riešiť iba sám. Budujem systém, v ktorom ľudia pracujú zodpovedne, ale bez stresu, nemračia sa je-



den na druhého, nevznikajú zbytočné konflikty. Dobré vzťahy ľudí vo firme držia.

Udržia?

Verím, že pre väčšinu našich ľudí je práca aj koníčkom a nerobia len pre peniaze, ale aj pre radosť. Už roky mám zásadu, že v nedeľu nepracujem. Nielen preto, že som veriaci a sviatky treba svätiť. Nedeľnú prácu nežiadam ani od zamestnancov. Ak je práca dobre zorganizovaná, nedeľa patrí rodine. Tá mi je prvoradá, aj pred firmou, aj keby som v nedeľu vedel pripraviť nejaký ďalší biznis. Manželka musí cítiť, že má manžela, deti otca. Preto doma nemám konflikty. Nerobíme ani team-buildingové podujatia, ktoré by zamestnanca ťahali z domu cez víkend. Na firemné akcie berieme zamestnancov aj s rodinami. Nemusia to byť luxusné párty, ale všetci spolu sa cítíme dobre kdekolvek.

Vie každý prevziať zodpovednosť?

Potrebujeme vysokokvalifikovaných ľudí a musíme ich hľadať. Polovica z nich má vysokú školu. Sú to tvoriví ľudia a dávame im priestor na sebarealizáciu. Nesledujeme každý ich krok. Vážia si, keď môžu o sebe rozhodovať sami a majú dôveru firmy. Snažíme sa ľudí spoznávať, kým ich zamestnáme. Okrem odbornosti sú kritériami aj morálna zrelosť, schopnosť spolupracovať s ostatnými a poctivosť. Zvyčajne nám to vychádza. Preto nie sú ani problémy s fluktuáciou.

Nie sú v tom obavy o prácu?

Krivá má osemsto obyvateľov a za prácou nechodia za hranice. Nezamestnanosť je iba štvorpercentná, okrem nás je tam súkromná stavebná firma, mliekareň, prosperujúce družstvo, píla, autoservis... Ak niekto na otázku, kde robí, odpovie, že v MTS, povedia mu, hm, to sa máš dobre. Snažíme sa o také podmienky, aby každý videl, že tu má zmysel pracovať.

Nepresťahovali by ste firmu niekam, kde sú nižšie platy?

Iste by to nebol problém. Kvôli lacnejšej pracovnej sile to niektoré firmy s masovou produkciou aj robia.



Ja však MTS vnímam nie ako stroje a výrobky, ale spoločenstvo ľudí, s ktorými roky pracujem a žijem. Sú tu ľudia, na ktorých firma stojí, a nemožno ich odhodiť či prinútiť na sťahovanie. Snažím sa k firme pritiahnúť aj manželky zamestnancov, manželov zamestnankýň a ich deti. V lete po víkendoch chodíme spolu na výlety, športujeme, v zime máme firemný ples, podujatia pre deti. Do sociálnych programov nás nemusí nútiť zákon. Zamestnanci majú napríklad aj zadarmo stravu.

NEROBÍME OBYČAJNÚ MONTÁŽ, MÁME VÝVOJ, PROJEKCIU, KONŠTRUKCIU, VÝROBU. PRETO SME PRE ZAHRANIČNÝCH INVESTOROV HĽADANÍMI DODÁVATEĽMI

Ťažkáme si, že Slovensko je iba montážnou dielňou. Je alebo nie je?

Po druhej svetovej vojne patrilo Československo medzi popred- >>



FIRMU SA SNAŽÍM BUDOVAŤ TAK, ŽE AK BY SA MI NIČO STALO, SÚ TU ĽUDIA, KTORÍ DOKÁŽU POKRACOVAŤ

» né priemyselné krajiny. Rozvoj však zaspal a fabriky, po ktorých dnes tak veľa ľudí plače, žiaľ, už neboli schopné konkurovať. Budme radi, že prišli veľkí zahraniční investori. Môžeme sa pri nich posúvať dopredu. Sú investori, ktorí s výrobou priniesli aj vývoj, ale preň treba veľa kvalifikovaných ľudí. A tých často niet. Hrubý domáci produkt na osobu i životnú úroveň nemožno zvýšiť, ak všetci budeme iba čosi skladať. MTS nerobí obyčajnú montáž, máme vlastný vývoj, projekciu, konštrukciu, výrobu. Preto sme pre zahraničných investorov hľadanými dodávateľmi. Aj do iných krajín, kde pôsobia. Takúto šancu majú aj ďalší a viacerí sa úspešne presadzujú.

Nefňukáme teda zbytočne?

Netreba čakať, že dakto dá robotu. Že príde minister či predseda vlády a razom sa všetko vyrieši. Viem, že sme boli dlhé roky zvyknutí na systém, kde sa nebolo treba o nič sta-

rať, všetko sme mali dostať zhora, len prísť ráno do roboty, odpichnúť si, poobede si zasa odpichnúť a ísť domov k televízoru. Iniciatíva nám stále veľmi často chýba, pritom súčasný systém dáva šance. Len sa ich treba chopiť. Ak som niekde nespo- kojný, skúsím hľadať, zmeniť, prípadne sa postaviť aj na vlastné nohy.

Málo zdôrazňujeme, že pomôž si človeče, aj Pán Boh ti pomôže?

Viac si musíme ceniť iniciatívu, vzdelávanie. To posúva vpred. Motiváciu a úctu k pracovitosti, podnikavosti treba viac cítiť už v škole. Moje deti sa necítili dobre, ak neraz počuli učiteľov hovoriť negatívne o podnikateľoch, pričom vedeli, že ich otec dáva desiatkam ľudí prácu. A potom tí istí učitelia po deťoch odkázali, že by potrebovali sponzorovať nejakú akciu v škole.

Dali ste?

To nie je podstatné. Podstatné je, že mnohí nevidia, ako sú obe strany od seba závislé. Často počujem, že niekde firma skončila a prepustili ľudí. Podnikateľa síce neprepustí nik, ak však nebudem robiť dobre, vyfaulujem sám seba. A za sebou strhnem aj zamestnancov. Preto stále prízvukujem, že podnikanie je o zodpovednosti, že podnikám pre

druhých, nie pre seba. Tých, čo sa cítia slabší a boja sa, že čosi nezvládnu, treba presvedčať príkladmi. Ak vidia, že sused má kvalifikáciu a robí vo firme s kvalitnejšou, náročnejšou produkciou, možno pochopia, že sa aj oni môžu posunúť dopredu. Kto to však nechce, nemôže čakať, že dostane náročnejšiu a lepšie platenú robotu.

Veľa ľudí viní režim, podnikateľa.

Veľmi mi prekáža, ako sa systematicky udržiava závisť, nenávisť, odpor voči podnikaniu, firmám, podnikateľom. Isteže, tak ako právnicki či lekári sú dobrí aj zlí, dobrí aj zlí sú takisto podnikatelia. Ale aj robotníci. Buďme konkrétni a uvedomme si, že potrebujeme jeden druhého. Sami pre seba nemôžeme žiť. Z čoho by Slovensko žilo, keby sa všetky firmy vystahovali? Hovoriť, že podnikateľ je náš nepriateľ, aj obchodný reťazec, banky a ešte Maďari, to je typický slovenský komplex. Nepotrebujeme obchody? Tak prečo ľudia chodia do nákupných stredísk ešte aj v nedeľu? Ja napríklad v nedeľu oddychujem.

Denne sa volá po istotách zamestnanca. Aké má istoty podnikateľ?

V jednom americkom filme som počul, že máme iba dve istoty: da- ne a smrť. Mne je však istotou rodina a firma, ľudia v nej. Od štátu nechcem nič, ale keď niečo zavádza, nech nevidí len zlých podnikateľov. Nech si to s nepoctivcami rieši inak a nerobí ekonomické problémy firmám, ktoré rozvíjajú zamestnanosť a ťahajú Slovensko dopredu. Keď idem vo firme kvôli nejakému problému prijímať smernicu, zvažujem. Ak by som uškodil užitočným ľuďom, radšej si to rozmyslím a problém riešim individuálne s tými, ktorých sa to týka. Podnikanie ma naučilo, že sa netreba hneď nahnevať, ale rozmyšľať.

Vedeli by ste byť opäť zamestnancom?

Ak by sa stalo niečo s firmou, premýšľal by som, kde som urobil chybu. Využil by som skúsenosti a začal podnikáť znova. Verím, že k tomu nedôjde a MTS ma prežije. **F**