

Manažéri

Príbeh nástupníctva, alebo Paperman 1 a 2



Rozhovor s dvomi manažérmi, ktorí stoja za úspechom papierenskej distribučnej spoločnosti na Slovensku a v Česku za ostatných 20 rokov.



Ing. Ján Hanko (66), spoluzakladateľ spoločnosti SMOZA na Slovensku (predchodcu Antalis), toho času aktívny dôchodca.

Ing. Juraj Palčinský (41), konateľ Antalisu v ČR a predseda predstavenstva Antalisu v SR.

Obaja „papierari“ telom i dušou.

Hľadanie súvislostí

Bolo to trochu nezvyčajné stretnutie. Pôvodne sme sa mali zísť v trojici. Do bratislavskej kaviarničky však prišiel len jeden z nich. Povinnosti druhého aktéra si na poslednú chvíľu vyžiadali jeho prítomnosť v Prahe. A keďže termín redakčnej uzávierky nepustí, s ním sme sa pohovárili „cez Skype“. Takže z toho vlastne vznikli dva nezávislé rozhovory na rovnaké témy. Dominovala, samozrejme, otázka o následníctve.

Ján Hanko o Jurajovi Palčinskom

Je Ružomberčan a obaja jeho rodičia a dokonca i starí rodičia pracovali v Ružomerských papierňach. Ako sa vraví, má to v krvi. Aj keď som presvedčený, že keby si vybral iný obor, bude rovnako úspešný. Je veľmi ambiciózný a šikovný mladý človek a hovorím to od srdca. Oddaný a lojálny svojej firme. Je hrdý na to, čo robí a ako to robí. A chce ďalej rásť.

V čom je iný ako ja? Narodil sa do inej doby a naplno

využíva vo svojej robote infokomunikačné technológie. Keď som začínal ja, o takejto vymoženosti sme ani nechýrovali. O to viac sme sa spoliehali na vlastnú pamäť, skúsenosti a vzťahy. Čo sme my intuitívne predpokladali a väčšinou sa ani nemýlili, to si dnešná generácia manažérov dokáže pomerne exaktne vytiahnuť z manažérskych softvérov. Len ľudský mozog je čosi, kde sa varia nielen čísla, ale aj emócie. Teda výstupy sú komplexnejšie. Mašinka je a zrejme ešte dlho bude len nástroj, pomocník. Ľudia na to občas zabúdajú. Ale to nie je prípad Juraja.

Juraj má iný prístup k svojim ľuďom vo firme. Ja, ako zakladateľ a majiteľ firmy v štádiu vzniku a rastu som bol v inej pozícii ako on, ktorý už vstupoval do pozície vrcholového manažéra do zabehnutých procesov. Vtedy bola v popredí požiadavka nájsť pre firmu tých pravých ľudí. Pri ich výbere sa ukázalo, ako veľmi dôležité je mať správny odhad.

Z počiatku sme ich nevedeli dobre zaplatiť. Často bolo ťažké presvedčiť ich – vydrž, po čase to bude lepšie. Lojálnosť k firme bola najdôležitejšia. Dnes je to predsa len iné, pravidlá sú nastavené a procesy definované. Ja som sa musel viac pohybovať medzi ľuďmi. Každá doba má iné požiadavky - svoj typ úspešného manažéra. Vzťahy vo firme dnes sú viac profesionálne. Treba po pravde povedať, že v tomto prípade, zvlášť u nadnárodných spoločností sa oveľa viac ako v civilnom živote prejavuje vplyv západnej podnikateľskej kultúry.

Antalis prešiel pod vedením Juraja a za pochodu veľkou zmenou. Juraj prišiel do podmienok tvrdého tlaku na reštrukturalizáciu a ekonomiku. Veľa sa okresalo, samozrejme, okrem starostlivosti o zákazníka. Ale z druhej strany už máme veľmi solídne odborne pripravených klientov – takže skôr sa s nimi treba baviť o novinkách prichádzajúcich na trh.

Juraj Palčinský o Jánovi Hankovi

Keď som odchádzal na vysokoškolské štúdiá na Ekonomickú univerzitu do Bratislavy, čo bola Alma mater aj pána Hanka, nemal som ešte celkom jasno, čo budem po škole robiť. Vo štvrtom ročníku som sa začal obzerať po praxi. Najbližšie mi samozrejme bola papierenská problematika. Bol rok 1996. Našiel som ponuku Smozy, že hľadá adeptov na študentskú prax.

S pánom Hankom sme sa prvýkrát stretli v októbri a prvého novembra som už nastúpil. Firma vznikla len pred pár mesiacmi a postupne sa budovala jej organizačná štruktúra. Slovenská Smoza, ktorú založil pán Hanko spoločne s kolegami z bývalého Slovpapu síce začínala od nuly, ale s neoceniteľnými skúsenosťami a kontaktmi, ktoré získali práve v bývalom š. p. Slovpap.

Bolo to svojim spôsobom osudové stretnutie, lebo ďalších 15 rokov sme robili spolu až do odchodu pána Hanka do penzie.

Ján Hanko je človek, ktorý mi dal v profesionálnom živote najviac. Postupne som sa o podnikaní od neho naučil všetko. Od radového zamestnanca na obchodnom oddelení až po alchýmiu riadenia firmy. Vedel si vždy správne vybrať tých správnych ľudí, odhadnúť situáciu a zrealizovať, čo si zaumienil. Vybudoval spolu s kolegami firmu na Slovensku a doviedol ju až na úroveň nadnárodného biznisu koncernu Antalis, ktorý sa stal európskou jednotkou na trhu.

Či som s ním niekedy nesúhlasil? Boli aj také situácie. Ale ak som ho v diskusií nepresvedčil ... potom mal šéf pravdu.

Jedno z posledných vážnych rozhodnutí majiteľa a manažéra firmy je nájsť a pripraviť si svojho nástupcu. Aby

Antalis a. s. na Slovensku vznikol premenou spoločnosti Smoza a. s., ktorá pôsobila na slovenskom trhu od roku 1996, teda pred 20 rokmi.

Hneď vo svojich začiatkoch Smoza dosiahla výrazný úspech a zaradila sa medzi tri najväčšie veľkoobchody s papierom na slovenskom trhu.

Úspech Smoza a. s. nezostal nepovšimnutý a v roku 2001- teda pred 15 rokmi vstúpil do spoločnosti zahraničný kapitál – nadnárodná spoločnosť Antalis, ktorá je popredným svetovým distribútorom papiera a podporných komunikačných materiálov.

Vstupom zahraničného kapitálu sa začala transformácia spoločnosti, ktorá na jar v roku 2004 vyvrcholila zmenou obchodného mena a vizuálnej identity. Zmena spoločnosti Smoza na Antalis bola dovŕšením zásadných zmien vo vnútri spoločnosti, ktoré prebiehali dlhší čas a mali svoj význam aj z hľadiska konkurencieschopnosti na medzinárodnom trhu.

firma fungovala aj po jeho odchode. To sa stalo v mojom prípade. A ja spravím tiež všetko, aby som zakladateľa firmy nesklamal. Ján Hanko si zaslúži obdiv a poďakovanie za to, čo dokázal. Vďaka jeho rozhladenosti, šírke záberu, úprimnosti a dôvere si nielen dokázal ľudí získať ale i formovať ich profesionálny a manažérsky rast a charakter.

Bohužiaľ, v našich zemepisných šírkach to nie je pravidlo a mnohé firmy padajú s odchodom svojho zakladateľa.

Trh s papierom včera a dnes

J. Hanko:

Trh s papierom po roku 1989, ktorý znamenal zmenu spoločenského systému, bol veľmi dynamický. Privatizácia, hlavne tá mečiarovská, divoká, keď vláda prideľovala lukratívne štátne firmy za babku „svojím“ ľuďom, znamenala deštrukciu celej polygrafie, nielen obchodu s papierom. Zároveň sa uvoľnil priestor pre vznik nových súkromných spoločností.

Trh mal veľkú dynamiku vývoja – súkromné tlačiarne rástli, začali používať moderné technológie. To si vyžadovalo zmeny aj v obchodnej stratégii veľkoobchodu s papierom.

Príchod zahraničných firiem priniesol pre nás nezvyklé formy obchodovania, logistiky a marketingu. Bolo treba všetko veľmi pozorne sledovať. Na význame začali naberať kvalitné služby a servis zákazníkom.

Rozloženie pomeru dodávok našich komodít v závere deväťdesiatych rokov bolo: Print 80%, Office 15% a Packaging 5%. Rast spotreby papiera v prvých rokoch podnikania Smozy stúpol zo 75 na 95 kg na hlavu. Nepredstaviteľné!

Keďže Nemci mali v tom čase oveľa vyššie čísla - 220 kg a Švédi dokonca 380 kg na hlavu obyvateľa, črtala sa pred nami slušná perspektíva rastu.

Hlavní údaje o skupině Antalis

75 %

výrobků prodávaných společností Antalis je certifikováno podle **PEFC™** nebo **FSC®** a **46 %** nese známku **EU Ecolabel**



Největší počet referencí na papíry a obálky se výrobky **100 000**



číslo **1** v oblastech papíru, packagingu a vizuální komunikace **v Evropě**

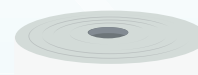


2,585 miliard € roční obrát **2014**



číslo **2** v oblastech papíru, packagingu a vizuální komunikace **ve světě**

14 000 dodávek denně po Evropě z našich **118** evropských distribučních středisek



1,8 milionů tun papíru prodaného v roce **2014**



Nejširší nabídka komunikačních materiálů na trhu



Pobočky ve **44** zemích na **pěti kontinentech**



5 500

zaměstnanců



a více než **120 000**

zákazníků z celého světa

Přítomnost ve světě

Evropa Rakousko, Belgie, Bulharsko, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Německo, Maďarsko, Irsko, Itálie, Lotyšsko, Litva, Nizozemí, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Turecko, Velká Británie

Asie a Tichomoří Austrálie/Nový Zéland, Bangladéš, Čína, Hong-Kong, Indie, Indonésie, Japonsko, Malajsie, Filipíny, Singapur, Jižní Korea, Srí Lanka, Tchajwan, Thajsko

Amerika Argentina, Bolívie, Brazílie, Chile (Abitek, GMS), Kolumbie, Mexiko, Peru

Afrika Botswana, Jihoafrická republika

Na trhu operovali hlavne Europapier, Bratislavská papierenská spoločnosť, SCP PAPIER a niekoľko menších firiem. Ťahúňmi trhu boli reklama a Packaging. Keďže bol hľad po papieri, podnikalo sa s radosťou.

Smozu, vtedy dve samostatné firmy v ČR a SR, oslovil Arjo Wiggins, francuzsko - britský nadnárodný koncern, budúci Antalis. Svoju expanziu začali v Poľsku a pokračovali v Čechách a na Slovensku. V tom čase sme už mali trhovú podiel v oboch krajinách cca 25 %. Oni garantovali investície, inovácie a kvalitu dodávok. My silný a rastúci podiel na trhu. Naozajstné manželstvo z rozumu. Pokračovali sme v osvedčenej praxi, pán Smolka riadil Antalis v Čechách a ja na Slovensku. Obaja sme boli akcionármi aj generálnymi riaditeľmi. Náš biznis dostal výrazný impulz a následne sme sa stali jednotkou alebo dvojkou na českom i slovenskom trhu. V najlepších rokoch sme mali na trhu celkovo 37-percentný trhovú podiel a v niektorých komoditách aj viac ako 50 percent.

Založili sme spolu s konkurenciou stavovskú organizáciu Zväz veľkoobchodov s papierom v Čechách a podobne aj na Slovensku. V spolupráci s právnikmi sme začali robiť monitoring trhu s papierom. Bolo to veľmi užitočné a prospešné pre všetkých. Je na čo spomínať. Antalis je moje dieťa, a tak ho stále vnímam.

J. Palčinský:

Na jednej strane zostala tradičná drina pri veľkých dodávkach na paletách. Na strane druhej chcú naši zákazníci nové produkty (napr. digitálne papiere), lepši servis, rýchlejšie a presnejšie dodávky. A primerané ceny. Dnes hlavne rozhoduje rýchlosť, dostupnosť tovaru, kvalita, flexibilita a cena. Dlhodobo rastie podiel sektoru Packaging a VisualCommunication a v roku 2015 sa podielali už 20% na obrate skupiny Antalis v CZ a SK.

Print si tradične drží najsilnejšiu pozíciu. Keď budeme hovoriť o konkurencii na trhu, my ju vnímame rozdielne pre každú oblasť. Europapier a SCP PAPIER majú dosť podobnú štruktúru a služby ako Antalis v oblasti print a office. V segmente Visual Communication pôsobí na trhu cca 10 - 15 konkurenčných firiem, ktoré buď ponúkajú komplexné služby alebo sa zameriavajú na vybrané produktové skupiny. Konkurencia dodržiava pravidlá, je to férový a tvrdý konkurenčný boj.

PAPYRUS - majú priestor? Myslím si, že na Slovensku veľmi malý, traja hráči ho dnes plne saturujú. Lenže zmeny na trhu prebiehajú neustále, takže uvidíme... rozhodne zákazník.

Čo posúva biznis dopredu? Požiadavky koncového klienta, ktorý očakáva inovácie jednotlivých produktov. Najvýraznejšie to asi vidieť na firemných katalógových produktoch pred desiatkou rokov a dnes. Solidné firmy chcú čo najlepšie propagovať svoje služby a produkty. Úlohou polygrafie je čo najlepšie to umožniť. Knihy - hlavne ich obaly sa neustále inovujú, vydavatelia sa chcú odlišiť na trhu.

Spoliehame sa na naše silné stránky. Spoľahlivú logistiku a najflexibilnejšie dodávky tovaru. Silnú zákaznickú orientáciu a profesionálny tím predajcov. Široké portfólio produktov a prenos skúseností z medzinárodného pôsobenia Antalisu. Pre našich zákazníkov to znamená stabilitu, výhody z rovnako kvalitného servisu v celej Európe a rovnako známych svetových značiek vo všetkých krajinách. A navyše, vďaka svojej sile môže Antalis dnes identifikovať potrebné inovácie produktov a služieb, ktoré pre zákazníka v budúcnosti vytvoria pridanú hodnotu.

Steve Jobs, keď hovoril o inováciách, vyslovil známu vetu: „Ludia často nevedia, čo chcú, pokiaľ im to neukážeme.“

To stále platí. Na Vinohradoch v Prahe máme svoj showroom pre kreatívne papiere Le Papier. Ale prezentujeme sa aj na významných podujatiach v oblasti dizajnu. V minulom roku to bolo napríklad na bratislavskom Design Week, kde sa počas týždňa mohli návštevníci zoznámiť s našimi kreatívnymi papiermi a materiálmi pre vizuálnu komunikáciu. V Prahe sme sa zúčastnili najväčšej prehliadky dizajnu v Českej republike - Designblok.

Má papier budúcnosť?

J. Hanko:

Vždy som veril papieru a nové technológie som bral ako impulz na hľadanie nekonečných možností využitia papiera. Vyhlásenia typu „papier končí“ som vnímal a stále hodnotím ako nevydarený reklamný ťah zo strany výrobcov nových technológií. Ich predpovede sa nenaplniajú.

J. Palčinský:

Určite áno. V budúcnosti budú mať výhodu tí, ktorí budú využívať aj elektroniku aj klasiku - knihy, noviny, časopisy, obalové riešenia... Papier je univerzálna surovina, sedemkrát opakovateľne použiteľná. Dôležitý je aj environmentálny aspekt. Len papierari sa neskoro spamätali a už len reagovali na nezmysly o tom, že nové technológie sú „zelenšie“. Nemyslím si, že v budúcnosti budeme vedieť papier plne nahradiť inou surovinou. Zaujímavá informácia je na našej web stránke. Vedeli ste že? Mýty a fakty o papieri. www.antalis.sk.

Vo svete sa napríklad stále zreteľnejšie prejavuje záujem spotrebiteľov o tlačené knihy. Objavujú sa príklady, že si knihu objednáte a zaplatíte elektronicky a dodávateľ vám ju samostatne vytlačí a doručí. Teda tlač konkrétnej knihy na objednávku a nie na sklad. Dnešné technológie to umožňujú.

V marketingu sa čoraz viac uplatňuje komplexný prístup v komunikácii - kombinácia printového a digitálneho pôsobenia. Čas nepochybne vygeneruje nejaký model rovnováhy medzi papierom a digitálom.