EY Podnikateľ roka 2018

Kým iní v ich veku končili, oni založili firmu a dostali ju do sveta

Manželia Hollenovci začínali v kuchyni s vlastnými peniazmi a dodnes podnikajú bez cudzích zdrojov

Lukáš Kvašňák

Heinrich von Hollen a Margita Hollenová

V veku, keď sa iní podnikatelia začínajú pripravovať na stiahnutie z biznisu, manželia Hollenovci založili vo vlastnom byte firmu, z ktorej za osemnásť rokov fungovania vybudovali medzinárodný koncern s tržbami takmer tridsaťpäť miliónov eur, so stovkami zákazníkov a dcérskymi podnikmi v Česku, Maďarsku a Rusku. Medzi ich klientov patria závody svetových automobiliek a najväčší dodávatelia v sektore. A to všetko dokázali bez pôžičiek od bánk a externého financovania, vďaka čomu mohli rásť aj v náročných krízových časoch. Manželia Hollenovci boli finalistami najnovšieho ročníka súťaže EY Podnikateľ roka.

„Keď sme sa dopočuli, že PSA príde na Slovensko, začali sme sa ihneď vo firme učiť po francúzsky."

Margita Hollenová, spolumajiteľka Hollenu

Chceli sa realizovať

Spoločnosť Hollen vznikla, keď mal bývalý dôstojník nemeckej armády Heinrich von Hollen 65 rokov a jeho manželka zubná technička Margita Hollenová 47 rokov. V tom čase už boli finančne zabezpečení, cestovali a zároveň hľadali niečo, kde by sa mohli realizovať. S podnikaním mali len strohé skúsenosti, no keď sa naskytla možnosť zabezpečovať pre bratislavský závod nemeckej automobilky Volkswagen služby kontroly kvality, začali nad tým seriózne uvažovať.

„Asi dva mesiace sme to analyzovali a nakoniec sme sa rozhodli, že do toho ideme," spomína M. Hollenová. Ona sama nikdy nepodnikala, jej manžel niekoľko rokov viedol vlastnú farmu, ale to bolo všetko. „Bol som 27 rokov v nemeckej armáde, kde je dôraz na kvalitu a kontrolu. Vedel som, ako viesť ľudí, čo treba pri kvalite vyžadovať. Pri všetkom ostatnom sme išli viac-menej do neznáma," dopĺňa ju H. von Hollen.

Prvá pomoc v automotive

Činnosť firmy Hollen možno označiť za prvú pomoc v automobilovom priemysle. Pomáhajú zachytiť a odstrániť nedostatky v kvalite dodávaných dielcov. Do fabrík prichádzajú denne tisícky komponentov. Ak ich kvalitári odhalia nedostatky pri niektorých z nich, vtedy nastupuje na scénu firma ako Hollen, ktorá vytriedi dobré a zlé komponenty a prípadne ich aj opraví tak, aby sa nekvalitné dielce nedostali do finálneho výrobku. Ak pracujú pre dodávateľa, môžu preňho zabezpečiť komplexný servis priamo v automobilke od vstupnej kontroly, triedenia po výstupnú kontrolu.

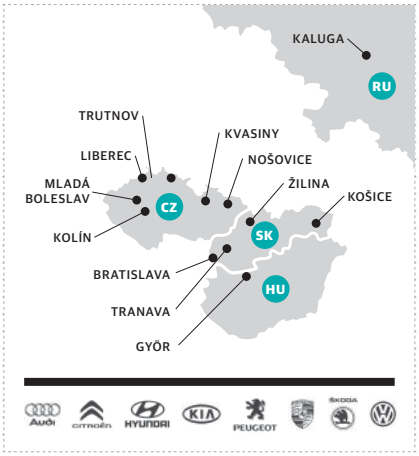
„Inokedy nám môže zavolať menší dodávateľ, že vyrobil chybnú sériu dielca, chce to zastaviť, no nevie, kam sa až dostal. Vtedy spustíme kontrolu aj na piatich miestach. Ideme k jeho odberateľovi, ktorým môže byť veľký systémový dodávateľ, do automobilky alebo kontrolujeme prepravu medzi nimi a sledujeme, kde sa ten problém objaví," vysvetľuje generálny riaditeľ podniku Tomáš Osuský.

Nezadlžiť sa

Manželia Hollenovci začínali v malom, priamo u seba doma v kuchyni, s vlastným autom, počítačom aj mobilom. Prvými zamestnancami boli tridsiati dôchodcovia, no ak nebolo dosť ľudí, priamo do výroby išli aj manželia. H. von Hollen mal na starosti operatívu a rokovania so zákazníkmi a dodávateľmi, kým jeho manželka bola zodpovedná za financie, právne a legislatívne záležitosti. Od začiatku pritom razili teóriu, že sa nechcú zadlžiť, dokonca ani autom na lízing či kontokorentným úverom. „Na prvom mieste je firma a ľudia vo firme. Vždy sme investovali až po tom, ako sme zarobili a videli sme, že na to máme," približuje M. Hollenová.

V začiatkoch nebolo firiem venujúcich sa rovnakej činnosti veľa a získať zákazku v slovenskom Volkswagene bolo jednoduchšie. Kým vtedy mal závod dve takéto firmy, dnes ich je vyše dvadsať. Automobilka sa navyše v tom čase pripravovala na sériovú výrobu SUV Volkswagen Touareg a Porsche Cayenne, čo v priebehu dvoch rokov zvýšilo jej produkciu zo 180-tisíc áut ročne na 280-tisíc. „To so sebou prinieslo aj problémy s kvalitou dodávaných dielcov a nedostatkom zamestnancov, čo sme im pomáhali riešiť. Prišli sme v správnom čase," myslí si H. von Hollen. Prvé dva roky však boli pre firmu náročné. Nedostatok skúseností v automotive, ako aj v podnikaní v spojení s politikou spoliehať sa len na vlastné zdroje ich dostával aj do situácií, keď nebolo jasné, či budú mať na výplaty. Položiť ich mohla už strata jednej zákazky. Náročné bolo v začiatkoch aj udržať disciplínu a kvalitu zamestnancov. „Nikdy sa však nestalo, že by sme ľuďom nevyplatili mzdy. Naše vlastné peniaze sme nechávali v podniku, len aby sme mali na výplaty," hovorí M. Hollenová.

Hollen a jeho klienti



PRAMEŇ: Hollen, TREND Analyses

V kríze expandovali

Neskôr sa situácia v podniku stabilizovala a s príchodom nových automobiliek rástol aj Hollen. V roku 2005 otvorila firma pobočku v Trnave, keď vyhrala tender na dodávku služieb kontroly kvality pre závod PSA, a o rok neskôr uspeli aj v žilinskej fabrike Kia. „Keď sme sa dopočuli, že PSA príde na Slovensko, začali sme sa ihneď vo firme učiť po francúzsky. Firemná politika automobilky bola vtedy nastavená tak, že mali iba jedného dodávateľa sortovacích služieb. Mali sme obrovské šťastie, pretože sme prišli na trh v správnej chvíli," ozrejmuje M. Hollenová.

Krízový rok spred dekády Hollen nielenže zvládol, ale dokonca expandoval. Firma založila dcéry v Česku a Rusku a rozbehla aj biznis s rekonštrukciou veteránov pod hlavičkou Hollen Oldtimer. „Kým iné firmy prepúšťali, my sme expandovali. Nebáli sme sa krízy, lebo sme nemali úvery. V prípade neúspechu sme mali odložené vlastné prostriedky, ktorými by sme to vykryli. Nemali sme za chrbtom žiadnu banku," hovorí H. von Hollen.

V Česku získali kontrakt pre Škodu a neskôr aj pre dodávateľa Continental v Trutnove, v Rusku zase pre koncern Volkswagen a PSA. V oboch prípadoch bol rozbeh podnikania náročný, no firme pomohlo know-how aj skúsenosti zo Slovenska. „V Rusku sme začali fungovať, keď sa tamojší trh s automobilmi prepadol. Trvalo nám niekoľko rokov, kým sa to

NMH216064/01

Ako sa Hollen dostal z kuchyne do sveta

2001
» vznik materskej firmy Hollen

2005
» otvorenie pobočky v Trnave pre automobilku PSA Groupe

2006
» ďalšia pobočka v Žiline pre závod Kia Motors Slovakia

2009
» založenie dcérskych spoločností Hollen CZ a Gollen RUS

2009
» vznik dcérskej firmy na rekonštrukciu veteránov Hollen Oldtimer

2013
» otvorenie pobočky v českom Trutnove

2016
» založenie dcérskej firmy Hollen Hungaria v Maďarsku

dalo dokopy. Dnes je na tom tamojšia pobočka už dobre," dodáva H. von Hollen.

Vyššia pridaná hodnota

Ďalší kritický rok bol 2013, keď Hollen prišiel o postavenie výhradného dodávateľa služieb v oblasti zabezpečovania kvality pre trnavskú automobilku PSA. Objem zákaziek klesol o desatinu, tržby o štvrtinu a zisk bol 12-tisíc eur.

V Hollene sa preto pustili do optimalizácie, čo sa podpísalo pod rast zákaziek. Odvtedy firma kontinuálne rastie. Navyše založila i pobočku v Maďarsku, keď vyhrala kontrakt pre automobilku Audi v Győri. Jej ľudia chodia poskytovať služby v oblasti zabezpečenia kvality aj pre dodávateľov v Tunisku, Južnej Afrike, Číne či Španielsku, kde však nemá vlastné pobočky.

Keďže konkurencia rástla, Hollen sa rozhodol poskytovať aj služby s vyššou pridanou hodnotou a väčšou komplexnosťou, ako je meranie a testovanie kvality dielcov. „Zákazníci, ktorí vyrábajú autá, majú plne vyťažené kapacity. Majú svoje laboratóriá, kde si robia merania produktov, no nestíhajú. Preto sme začali poskytovať vlastné meracie služby, veľa sme investovali do rôznych 3D a 2D skenerov. Komponenty vezmeme k nám, zmeriame, vyhodnotíme a pošleme správu o výsledkoch," objasňuje T. Osuský.

Zabrániť drobeniu

T. Osuský prišiel do firmy pred piatimi rokmi a vlani sa stal i menšinovým akcionárom. Zakladatelia sa stiahli z každodennej operatívy a ponechali si len rozhodovacie kompetencie v strategických veciach. Najprv to bol problém. Obaja sa museli naučiť prenechať bežné riadenie na nového manažéra. „Ak by sme každý deň viedli dlhé diskusie o maličkostiach, firmu by to brzdilo. Tomáš prišiel z IT, robil v korporáciách, má čerstvý pohľad na veci a posúva firmu vpred. Chcem sa venovať viac svojim koníčkom, ako je stavanie modelov lodí či jazda na motorke. A je to aj smiešne, aby som v 82 rokoch viedol podnik," hovorí H. von Hollen.

Pokiaľ ide o budúcnosť Hollenu, manželia dúfajú, že sa nájde niekto z ich rodín, kto by bol ochotný a schopný firmu riadiť. Nechcú totiž, aby sa po ich odchode spoločnosť drobila medzi viacerých dedičov a vznikli spory o budúcom fungovaní. Predať podnik neplánujú.

Pociťujú spomalenie

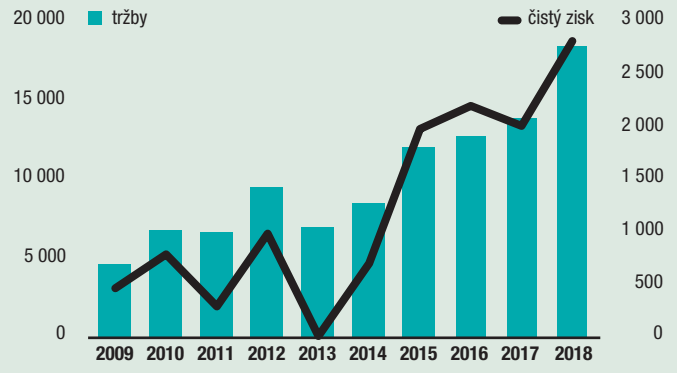
Hollen vlani dosiahol nekonsolidované tržby 34 miliónov eur, z čoho viac ako polovicu zo Slovenska. Čistý zisk bol vyše štyri milióny eur. Firma dávala prácu pol druha tisíc ľuďom. Od začiatku roka aj Hollen cíti spomalenie na automobilovom trhu vplyvom poklesu dopytu v Číne, brexitu či obchodnej vojny. Po znížení počtu zmien v bratislavskom Volkswagene museli znížiť stavy o desiatky ľudí, keď časť z nich dali na projekty do Česka, kde sa im ešte darí rásť, rovnako ako v Rusku. Trnavskej pobočke sa nepodarilo vlani získať v tendri predchádzajúce silné postavenie v PSA a nevyšiel ani vstup do Jaguar Land Rover (JLR). Pôvodne tender pre indicko-britskú automobilku Hollen vyhral spolu s ďalšou firmou, no koncern JLR sa dostal do problémov a po sľubnom začiatku spolupráce začiatkom tohto roka neočakávane obmedzil spoluprácu s externými firmami.

Vysoké osobné náklady

Pozitívne sa vyvíja ďalšia vetva biznisu Hollenu. V trnavskej hale sa venuje prestavbe elektrických úžitkových vozidiel pre slovenskú spoločnosť Voltia. Tá ich dodáva so zväčšeným úložným priestorom pre prepravné firmy v Európe. Nedávna zákazka pre francúzsky Fraikin si vyžiadala presťahovanie aktivít do väčších priestorov v Trnave a zvýšenie kapacít na dve autá denne. Hollen má stále dosť vlastných prostriedkov na krytie prípadných problémov na jednotlivých trhoch. Veľkosť firmy umožňuje kompenzovať výpadok v jednej dcére príjmami z inej. Vďaka tomu dokáže absorbovať aj prudký rast platov z posledných rokov. Personálne náklady tvoria až 80 percent všetkých nákladov. „Rast miezd nie je problém. Ak majú ľudia dostať viac, tak to zaplatíme. Nemusíme si brať väčší úver. V istom bode však príliš veľký tlak na rast platov môže spôsobiť problémy pre celý sektor," dodáva H. von Hollen.

© TREND

Finančné výsledky Hollen*
(v tis. €)



Pozn.: * len za slovenskú firmu bez zarátania dcérskych spoločností
PRAMEŇ: Hollen, TREND Analyses

Súťaž EY Podnikateľ roka, ktorej zakladateľom a celosvetovým organizátorom je poradenská spoločnosť EY, sa ako jediná svetovo uznávaná súťaž tohto druhu pravidelne vyhlasuje vo viac ako 50 krajinách na šiestich kontinentoch sveta. Podrobnejšie informácie nájdete na www.eypodnikatelroka.sk. TREND je mediálnym partnerom súťaže.

FOTO – MILAN DAVID