



Partret

Janko Jenko

Z načinom dela spominja na poslovne angele. Znal je prodati tudi tako uspešno podjetje, kot je PCX computers, a ga v 12 podjetjih, kjer je solastnik, zanimajo še druge vrednote. ■ Primož Kaučič

Janko Jenko sodi v mlajšo generacijo slovenskih podjetnikov, ki močno spominjajo na ameriške zgodbe o uspehu. Je lastnik ali solastnik 12 podjetij; nekaj jih je že prodal, nekatere še ustanavlja. Prodajal je na primer delež v svojem prvem podjetju Eurocom, ki ga je ustanovil skupaj s prijateljem iz študentskega naselja. Veliko odmevnejša pa je bila nedavna prodaja 100-odstotnega deleža v njegovem najuspešnejšem podjetju PCX computers, ki zaposluje 65 delavcev.

Zakaj prdati uspešno podjetje?

PCX computers je bil v zadnjih treh ali štirih letih največje slovensko računalniško podjetje po prometu, ustvarjenem v Sloveniji. Že pred dvema letoma je imel za 5,2 milijarde tolarjev prihodkov. Potem je zaradi organizacijskih sprememb (drugačen način sodelovanja z lastnim podjetjem na Hrvaškem) promet nekoliko upadel in naj bi letos znašal 4,8 milijarde tolarjev. PCX computers po besedah Jenka

navkljub krizi na računalniškem področju dobro posluje. Manj ambiciozen podjetnik bi tako podjetje obdržal v svojih rokah, Jenko pa je razmišljal bolj širokopotezno. »PCX computers je

»Prihaja čas, ko bo razdelitev delnic zaposlenim tudi v Sloveniji povsem običajen način motiviranja zaposlenih.«

postalo zrelo podjetje in v prihodnosti lahko raste samo še na dva načina. Prvi je s širitvijo programa, drugi pa z geografsko širitvijo. Sam sem za širitev v tujino enostavno preveč len. V našem podjetju v Zagrebu sem bil v treh letih samo štirikrat. To ni dobro, ker vem, da je uspeh podjetja premo sorazmeren številu obiskov lastnika.«

Da bi podjetju vseeno omogočil rast, je v določenem trenutku začel iskati strateškega partnerja. Pravi, da je dobil iz tujine skoraj idealno ponudbo. Parther je bil pripravljen prispevati denar, znanje in nove programe. Potem pa je dobil ponudbo Avtotehne, da prek podjetja Repro odkupi 100-odstotni delež. Po Jenkovih besedah je bila ta ponudba zanj finančno manj ugodna kot prva, vendar mu je bila bolj simpatična. Če bi podjetje prodal tujcem, bi moral hoditi na štirinajst dni poročat o svojem delu v Nemčijo. To pa ni zanj. Z novim lastnikom se je dogovoril, da bo podjetje vodil še dve leti. Potem bodo naredili končni obračun in del kupnine prilagodili uspešnosti poslovanja

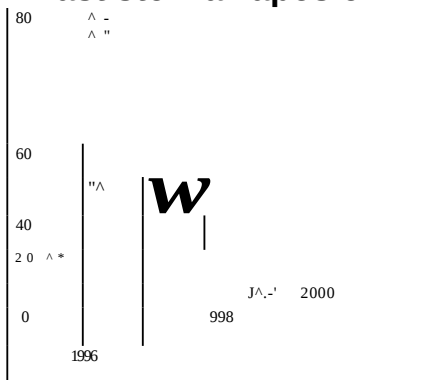
v tem času. Tako je novi lastnik motiviral Jenka, da bo podjetje vodil, kot bi bilo še naprej njegovo.

Težave s hitra rastja

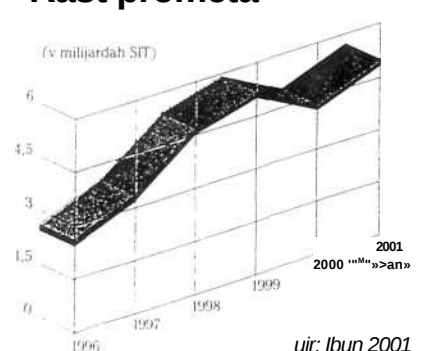
PCX computers je bilo po besedah ustanovitelja v letih od 1994 do 1999 med najhitreje rastočimi podjetji v Sloveniji. Povprečna letna rast v tem obdobju je znašala 50 odstotkov. Hitra rast je po eni strani za podjetnika znak uspešnosti, po drugi pa prinaša s seboj vrsto težav. Janko Jenko iz svojih izkušenj navaja štiri najnevarnejše težave:

- **Pomanjkanje prostora.** Jenko ni privrženec vlaganja v zidove. Zgleduje se po ameriških podjetnikih, ki raje vlagajo v razvoj podjetja, kadre, trženje... Prostore je zato v prvih letih najemal in to svetuje tudi drugim podjetnikom. Z ženo sta v ta namen ustanovila posebno podjetje PCX sistemi, ki je danes lastnik nepremičnin. Šele ko se podjetje postavi na trdne temelje, lahko po njegovem mnenju začne kupovati poslovne prostore.

Rast števila zaposlenih



Rast prometa





Portret

- **Pomanjkanje denarja.** Hitra rast zahteva veliko denarja, kje ga dobiti? Jenko trdi, da so bili njihov najboljši in najcenejši vir financiranja vedno dobavitelji. »Pri tujih dobaviteljih imamo zelo dobro boniteto, zato posle z njimi vedno sklepamo brez zavarovanj. Kadar novi partner zahteva zavarovanje, mu pošljemo seznam naših dobaviteljev in mu rečemo, naj jih pokliče,« razlaga Jenko. Preprosto in učinkovito!

- **Organizacija dela.** Podjetje, ki hitro raste navzven, se mora hitro razvijati tudi navznoter, sicer se nekega dne sesede. Jenko pravi, da je zato organizaciji v podjetju posvečal veliko časa in energije. PCX computers je organiziral v tri večje oddelke: prodajni, tehnični in administrativni. Zaposleni v istem oddelku se vsaj enkrat tedensko srečajo na sestanku in pogovorijo o tekočih zadevah. Prav tako se med seboj srečujejo vodje oddelkov. Direktorja morajo vsaj enkrat na mesec povabiti na svoj sestanek. Ne pride vedno, a povabiti ga morajo.

- **Iskanje kadrov.** Kadar podjetje hitro raste, potrebuje podjetnik skorajda iz dneva v dan več sodelavcev, ki mu pomagajo. Jenko trdi, da so ljudje ključnega pomena za uspeh podjetja in da je imel srečo in znanje pri izbira nju sodelavcev. Praviloma izbira mlade ljudi z določenim temeljnim znanjem in jih vzgaja v lastnem podjetju. Redkokaterega sodelavca dobi pri konkurenci. Po njegovem mnenju imajo ljudje, ki pridejo od konkurence, pomembno napako: niso lojalni in lahko že naslednji dan odidejo k drugemu konkurentu. Kakšne ljudi išče? »Poiskati moraš sebi ustrezne sodelavce, take, ki te dopolnjujejo. Nevarno je, če podjetnik izbira sebi podobne ljudi. V takem podjetju se vsi dobro razumejo, nikoli se nihče ne krega, potem pa podjetje nekega dne zaide v težave,« pravi Janko Jenko. Sam zaposlene spodbuja, da povedo svoje mnenje

Izkaznica

Podjetje: PCX computers

Kraj: Ljubljana

Dejavnost: Prodaja računalniške opreme

Število zaposlenih: 65

Prihodki: 4,3 milijarde v letu 2000

Trgi: Slovenija (97%), Hrvaška

in da se skregajo, če je potrebno. Ko zaupajo težave, so jih že skoraj odpravili, saj ponavadi že sami predlagajo rešitve. Naloga direktorja je, da jim prisluhne in omogoči rešitev težav.

Delo

z zaposlenimi in mothfiranje

Delo z zaposlenimi je za Jenka tako pomembno, da mu kot direktor posveča vedno več časa in se vedno manj ukvarja z dobavitelji in kupci. Želi se čim bolj usmeriti navznoter, v podjetje. »Moj koledar je največkrat prazen. Delovni čas se trudim porabiti za sodelavce, zato so vrata moje pisarne zanje vedno odprta,« razlaga. Zaposlene želi motivirati za delo in podpira tudi razdelitev delnic zaposlenim, čeprav v svojem največjem podjetju ni bil pripravljen razdeliti lastništva. »V preteklih letih sem imel morda še preveč v spominu izkušnjo iz Eurocoma, ko smo bili trije solastniki podjetja in vsak je imel drugačno vizijo. Zaposlenim v PCX computers sem zato raje ponudil drugačno možnost: poleg plače jim obljubim nagrado za uspešno delo. Zakaj bi jih obremenjeval z lastništvom, kajti lastništvo podjetja je samo breme?« Jenko je sicer prepričan, da prihaja čas, ko bo **razdelitev delnic** zaposlenim tudi v Sloveniji povsem običajen način motiviranja zaposlenih. Po njegovem mnenju je to za podjetnika celo najcenejši način. V nova podjetja, ki jih zdaj ustanavlja, zato tudi sam povabi zaposlene in jim deležev ne proda, pač pa podari.

Potrebna JE usmeritev

V Sloveniji je postalo moderno oziroma potrebno, da se večji trgovci z računalniško opremo preusmerjajo iz trgovine v ponujanje storitev. Tam ima večjo vlogo znanje, večja je dodana vrednost in večji so dobički. PCX computers je za razliko od njih ostal zvest svoji **osnovni dejavnosti**, to je prodaji. Zakaj tako? »Podjetje je zelo uspešno samo, če je usmerjeno. Če pa dela vse, ne dela nič od tega dobro. Naš osnovni posel je prodaja računalniške opreme, v to smo usmerjeni in lahko preživimo zaradi ekonomije obsega. Če bi ob prodaji delali še kaj drugega, bi prodali manj in bi s prodajo ustvarjali izgubo,« odgovarja Janko Jenko. Ker pa se vendarle zaveda priložnosti, ki se pojavljajo na trgu, je razvil poseb-

no strategijo. Dobiček od osnovne dejavnosti vlaga v podjetja, ki ustvarjajo večjo dodano vrednost kot trgovina. Tako je na primer kupil delež v podjetju Oria computers, ki po njegovem prepričanju ponuja dobro programsko opremo. Njegovo drugo podjetje PCX sistemi je solastnik podjetja Voljatelj, ki ponuja brezplačen dostop do interneta. Janko Jenko je sam ali prek svojih podjetij solastnik 12 podjetij, v katerih je po njegovih besedah zaposlenih blizu 200 ljudi.

Kako išče priložnosti in projekte, v katere vlaga? Jenko trdi, da to ni nič težkega. Slovenci imamo to srečo, da gremo lahko v Ameriko in vidimo, kaj se tam dogaja, ter to prenesemo k nam. Za to ni treba biti posebno p-eten. Sam počne natanko to, je pa .es, da ga včasih ljudje tudi sami poiščejo in povabijo k svojim projektom. Njegov način dela oziroma vlaganja močno spominja na klasične tvegane kapitaliste in poslovne angele, a se vendar v nečem razlikuje. »Sam ne trgujem s podjetji, zato ne razmišljam o prodaji podjetja že takrat, ko vlagam vanj. Zanima me vsebina. V projekt grem vedno zato, ker me pritegne vsebina.« Kljub temu priznava, da ga vlaganje v podjetja vedno bolj privlači. Zdi se mu zanimivejše biti solastnik več podjetij kot 100-odstotni lastnik enega podjetja in ga sam voditi. Podjetniška strast ga mineva. Vodenje malega podjetja je postalo rutina in mu ne pomeni več izziva. Za prihodnost ima drugačne načrte. Ko bo star 40 let, si želi nekaj časa zase, za družino, start .n knjige. Potem pa bi rad poskusil delati v večjem podjetju, kot je na primer Avtotehna. In seveda, vlagati v druga podjetja.

Aduti

- Največje računalniško podjetje po prometu, ustvarjenem v Sloveniji
- 35-odstotni tržni delež pri prodaji računalniških komponent
- Uspešno zaključena prodaja podjetja
- Premišljena strategija vlaganj v podjetja z večjo dodano vrednostjo, kot jo irna osnovna **dejavnost** - to je trgovina.