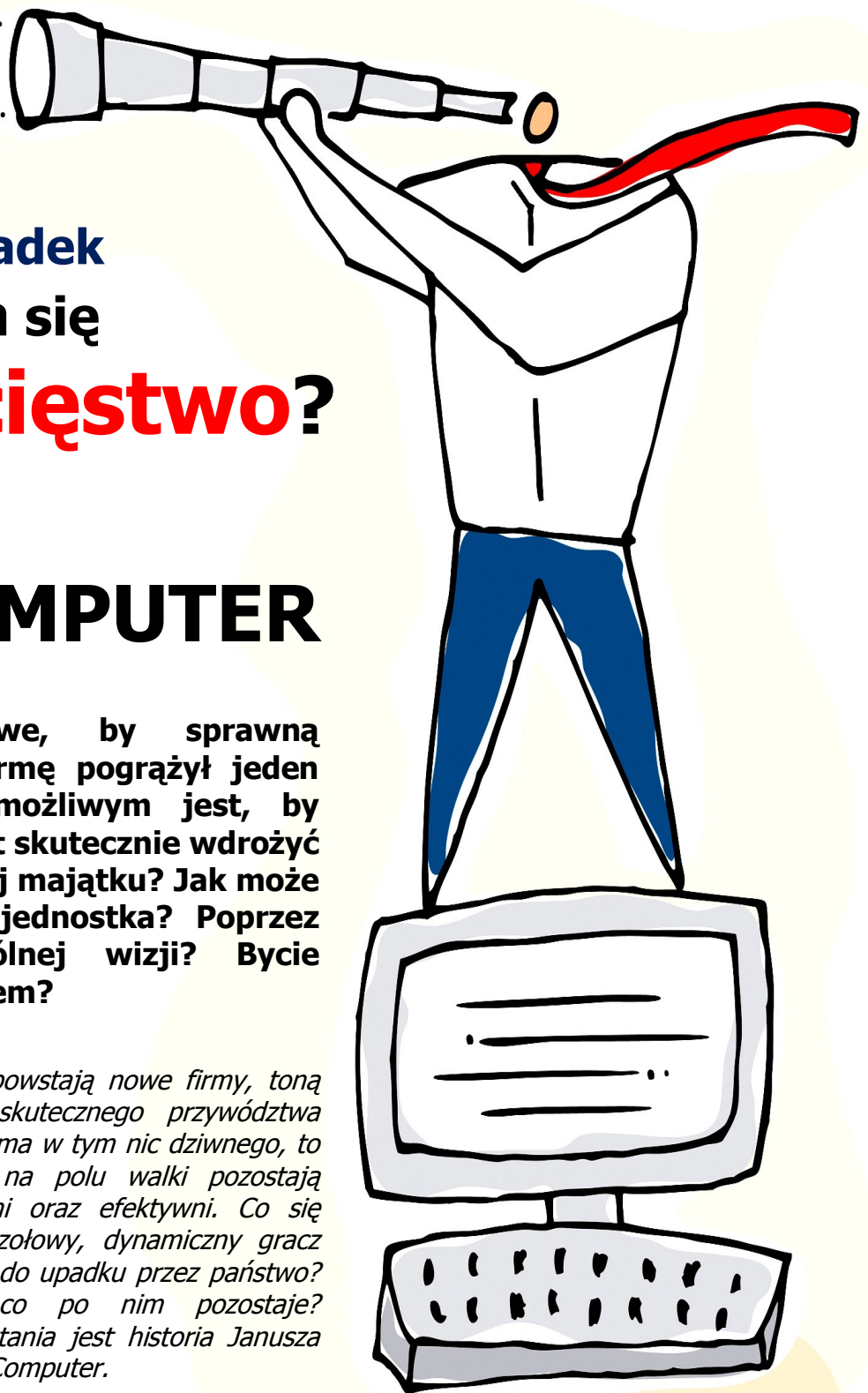


Kiedy upadek przeradza się w zwycięstwo?

Historia JTT COMPUTER

Czy to możliwe, by sprawną i innowacyjną firmę pogrążył jeden kontrakt? Czy możliwym jest, by w ciągu dwóch lat skutecznie wdrożyć plan ratowania jej majątku? Jak może na to wpływać jednostka? Poprzez kreowanie wspólnej wizji? Bycie skutecznym liderem?

Na rynku codziennie powstają nowe firmy, toną zaś te pozbawione skutecznego przywództwa i spójnej strategii. Nie ma w tym nic dziwnego, to wręcz naturalne, że na polu walki pozostają najsilniejsi, innowacyjni oraz efektywni. Co się jednak zdarzy, jeśli czołowy, dynamiczny gracz zostaje doprowadzony do upadku przez państwo? Jak uratować to, co po nim pozostaje? Odpowiedzią na te pytania jest historia Janusza Krasnopolskiego i JTT Computer.



Błękitny ocean

Po upadku realnego socjalizmu w Polsce zachodni eksperci nie byli optymistami. Szacowali, że komputeryzacja – jeden ze wskaźników rozwoju – zajmie nam całe dziesięciolecie. Dziś wiemy, że udało się przeprowadzić ten proces znacznie szybciej. Kto wtedy myślał, że będzie inaczej lub, że polska firma może konkurować z zachodnimi „rekinami”? Na pewno wiedziało to trzech wrocławskich studentów. W grudniu 1990 roku pierwsze litery ich imion (Janusz, Tomasz, Tomasz) dały początek nowemu, intrygującemu i – jak na tamten niepewny czas – trudnemu przedsięwzięciu – firmie komputerowej. Zaczęli niepozornie, od importowania, dziś już kultowych, komputerów *Commodore*. Szybko okazało się, że rynek jest w stanie wchłonąć każdą ich ilość. Firma rozwijała się i uczyła, jak osiągać znakomite wyniki oraz rozrastać się pomimo powstającej konkurencji. JTT Computer szybko zaczęła odgrywać jedną z czołowych ról w swoim segmencie (w szczytowym momencie osiągając dochody przekraczające 400 milionów złotych rocznie!). Dziś jest dowodem na to, jak intuicja, pomysł i energia młodych ludzi mogą sprawić, że nieznana wcześniej firma wypływa na „błękitny ocean” i odnosi ogromny sukces („*Strategia Błękitnego Oceanu*” to w szkołach biznesu pojęcie określające zagospodarowywanie i kreowanie innowacyjnych rozwiązań biznesowych w połączeniu z odnajdywaniem potencjału w niszach rynkowych).

Kultura ADAX-ów

Już po trzech latach JTT Computer wprowadza na rynek własną linię komputerów. Jakością i starannością wykonania ADAX-y szybko podbijają gusta użytkowników oraz stają się wręcz synonimem domowego „peceta”. Jest to pozytywny przykład stworzenia od podstaw polskiej marki trwale kojarzonej z efektywnością i wysokimi standardami. Produkt przynosi ogromny sukces. Sprzedaż rośnie w zawrotnym tempie: około 20% rocznie. W 2002 roku ADAX-y stają się najpopularniejszą marką w segmencie PC, wyprzedzając takich gigantów jak Hewlett-Packard czy IBM. Zatem, jak to możliwe, by 2 lata później firma osiągająca ponadprzeciętne wyniki, zatrudniająca prawie pół tysiąca ludzi, posiadająca znaczący udział w rynku (ponad 20%) i znakomitą renomę, została postawiona w stan upadłości, a jej najlepsza marka sprzedana przez syndyka za bezcen?

Koń trojański

Wszystko zaczęło się w 1998 roku. Ministerstwo Edukacji Narodowej rozstrzygnęło przetarg na zakup 15 tysięcy komputerów dla szkół. Wyłoniono kilku zwycięzców, którzy jako podwykonawcę wybrali JTT Computer. *„Pamiętam ten dzień jak dziś. Cieszyliśmy się i świętowaliśmy, wiedzieliśmy, że to przełomowy moment dla firmy, stwarzający ogromne możliwości rozwoju. Z drugiej strony czułem, że coś jest nie tak. Nie mogliśmy przewidzieć, że okaże się to pułapką.”* – mówi Janusz Krasnopolski, wówczas członek rady nadzorczej JTT Computer.

Co się właściwie stało? Ówczesne prawo zwalniało z cła oraz podatku VAT importowane pomoce naukowe, w tym komputery. By zmniejszyć koszty zamawiającego – Ministerstwa Edukacji – zapisano w umowie, że producent dostarczy komputery z zagranicy do składu celnego, co oznaczało ponowne wyeksportowanie sprowadzonych wcześniej części i montaż za granicą, a w efekcie powodowało zwolnienie z cła i VAT. Wykorzystano chore, blokujące polskich producentów, przepisy, to pewne, ale jak później orzeknie Naczelny Sąd Administracyjny, działano zgodnie z prawem.

To nie spodobało się fiskusowi, który w 1999 roku zajął znaczną część aktywów firmy. Ten fakt przyczynił się w długim okresie do utraty płynności finansowej. Jednocześnie zaciągano kredyty, by uzupełnić lukę kapitałową. W tę samą pułapkę wpadł Roman Kluska wraz z Optimusem.



Nowa nadzieja

Proces toczy się 4 lata. W tym czasie odchodzą kontrahenci, a firma zaciąga długi. Owszem, JTT wygrywa strategiczne przetargi, ale nie ma środków, by się z nich wywiązać.

Janusz Krasnopolski spytany o to, dlaczego zarząd nie zdecydował, aby wcześniej zakończyć działalność spółki, odpowiada: *„Twoje pomysły mogą wyprzedzać czas, słowa kreować przyszłość, ale prawdziwym przywódcą jesteś dopiero, kiedy dostrzegasz w ludziach to, co w nich najlepsze i angażujesz ich dla wspólnego dobra. Taką zasadę wyznawaliśmy w JTT. Dlatego, pomimo że tonęliśmy, wiedziałem, byłem pewien, że dopóki ktoś z zewnątrz nie wbije nam „noża w plecy”, będziemy walczyć. Tym bardziej, że pojawiła się nowa nadzieja – w 2003 roku zostajemy ostatecznie uniewinnieni.”*

Kilka miesięcy później fiskus zwraca JTT Computer 21 milionów złotych. Zostaje przedstawiony plan ratowania spółki, prowadzone są początkowo obiecujące negocjacje z dłużnikami. Ostateczny cios zadaje jednak Kredyt Bank, zrywając rozmowy i zajmując całość zwróconej przez fiskusa gotówki. W konsekwencji zostaje ogłoszona upadłość likwidacyjna. To koniec, a jednocześnie...

Początek

...ostatniej rundy tego pojedynku. W niej Janusz Krasnopolski za przeciwnika ma 39 milionowy dług. Wie, że jego powinnością jest zakończenie tej historii. Angażuje swoją nową firmę RE-Invest w sprawę ratowania majątku JTT Computer. Opracowuje plan, który ma na celu spłatę wszystkich długów i zakończenie postępowania upadłościowego. Wydawać by się mogło, że to niewykonalne, bo przecież tylko ułamkowi firm udaje się „odzyskać twarz” w takiej sytuacji. Jednak

w zimnej kalkulacji nie uwzględniamy siły osobowości, zaangażowania i konsekwencji, których połączenie staje się podstawą sukcesu.

Krasnopolski pozyskuje inwestora, który angażując się w projekt developerski bazujący na nieruchomościach JTT Computer we Wrocławiu i Zabrzu, pomaga w przeprowadzeniu upadłości w sposób kontrolowany, dający szansę odzyskania części majątku spółki. Dzięki temu możliwe jest podwyższenie kapitału spółki i w konsekwencji spłata wszystkich długów. To prawdziwy sukces. Jego główny architekt komentuje to wydarzenie w następujących słowach: *„Naprawdę cieszę się z miejsca w historii polskiej branży IT. To bardzo budujące wyróżnienie. Jednak za swój największy zawodowy sukces uznaję zakończenie historii JTT to, że odzyskałaliśmy wiarygodność i zrealizowaliśmy jeden z najbardziej ambitnych planów polskiego biznesu. Nieraz mogliśmy się poddać i pewnie nawet nikt nie miałby o to pretensji. Z perspektywy widzę, że rezultat, jaki osiągnęliśmy, sukces – spłatę wszystkich długów oraz zaspokojenie wierzycieli to nie przypadek, a wynik konsekwencji i skrupulatnego trzymania się planu. Zawsze podkreślałem, że łatwa wygrana nie cieszy, szybko o niej zapominamy, ale sukces po zaciętej walce przynosi prawdziwą satysfakcję i kształtuje charakter.”*

RE-Invest

Doświadczenie JTT Computer sprawiło, że rzucanie wyzwań procesom oraz ciągłe dążenie do poprawy efektywności organizacji stały się dla Janusza Krasnopolskiego osobistymi priorytetami. Za naturalną konsekwencję możemy uznać

zatem utworzenie RE-Invest – funduszu typu *private equity*, który specjalizuje się w inwestowaniu w podmioty przeżywające

trudności, zagrożone upadłością, wymagające kapitałowych, bądź organizacyjnych restrukturyzacji. RE-Invest został założony w 2006 roku

niejako odpowiadając na potrzebę, jaką stworzyły trudności JTT Computer.

Dziś ma na koncie udane projekty restrukturyzacyjne i ciągle się rozwija.

Najnowszym przedsięwzięciem firmy jest pozyskiwanie akcji wrocławskiego Herbapolu. To trudny i żmudny proces. W przedsiębiorstwie, które ma szansę odgrywać czołową rolę swojego sektora, panuje obecnie

marazm oraz tendencja do obrony status quo, którego strzegą osoby z najwyższego kierownictwa spółki. Ponadto obowiązujący statut Herbapolu jest

oderwany od realiów rynku i zasad obowiązujących spółki akcyjne. Nowo tworzona spółka, która w swoim statucie miałaby zapisy takie, jak te znajdujące się w statucie wrocławskiego Herbapolu, dziś nie zostałaby w ogóle zarejestrowana. Dlaczego

zatem osoba z dużym doświadczeniem biznesowym angażuje się w taki projekt?

„Wiem, że to bardzo ambitne przedsięwzięcie, ale widzę potencjał w tej firmie, w jej pracownikach i wierzę, że moje doświadczenia staną się wartością, która pomoże w osiągnięciu sukcesu. Podobno, by stać się pełnowartościowym biznesmenem, trzeba zbankrutować. Dziś widzę, że to prawda. Upadek JTT Computer wiele mnie

nauczył, sprawił, że widzę wyraźniej długofalowe konsekwencje działań i wiem,



jak postępować, by podwyższyć wartość atutów, jakie posiadam.” – komentuje Krasnopolski.

Składniki sukcesu

Historia JTT Computer pokazuje, jak osiągnąć szczyt, nie poddawać się, a w obliczu klęski przekuć ją w sukces. To także przykład tego, jak wielki jest wpływ jednostki na reguły rządzące biznesem. Janusz Krasnopolski udowadnia, że warto walczyć do końca, wyciągać wnioski z doświadczeń i ciągle się rozwijać. Wcześniej implementował te wartości w JTT Computer – jednej z niewielu polskich firm, która potrafiła skutecznie oprzeć się zachodnim konkurentom, dziś jest to dla niego ważne również w RE-Invest.

Czy prawdziwi przywódcy mają receptę na sukces? Na pewno wiedzą, jak zwyciężać i wdrażać innowacyjne rozwiązania, a ich pomysły niejednokrotnie wyprzedzają czas. Ale to nie wszystko: nieodzownym elementem jest poznanie smaku porażki, ponieważ tylko dzięki temu potrafią w pełni docenić sukces.

Kalendarium

- 12.1990 – początek JTT Computer
- 10.1993 – rozpoczęcie produkcji komputerów ADAX
- 05.1996 – otrzymanie certyfikatu jakości ISO 9002
- 01.1997 – JTT Computer otrzymuje nagrodę Krajowej Izby Gospodarczej dla najlepszej polskiej firmy
- 01.1998 – nagroda „Lider Polskiego Biznesu 1997” – Business Centre Club
- 1998 – JTT dostarcza największą ilość komputerów (15 000) Ministerstwu Edukacji Narodowej
- 01.1999 – otrzymanie certyfikatu jakości ISO 9001
- 1999 – restrukturyzacja JTT Holding
- 01.2000 – Grand Prix na Komputer Expo 2000
- 07.2000 – zostaje uruchomiony e-serwis dla pośredników JTT, firma otrzymuje nagrodę: *Diamond To Polish Business Leader*
- 10.2000 – europejski medal dla linii produkcyjnej ADAX Delta
- 09.2001 – Enterasys Networks kupuje 10% udziałów firmy za prawie 1,4 miliona dolarów
- 2001 – nowe kontrakty na zaopatrzenie, między innymi: Enterasys Networks, Allied Telesyn, Maxtor, Samsung, Western Digital
- 2001 – JTT wygrywa duże, prestiżowe kontrakty dla największych podmiotów na polskim rynku, między innymi: CERN Geneva, Ministerstwo Edukacji Narodowej, GUS, PKN Orlen, PKO BP, Akademia Medyczna w Warszawie, Uniwersytet Szczeciński, Parlament RP, samorzady województw dolnośląskiego oraz wielkopolskiego

- 2001 – ADAX NetOffice Server otrzymuje tytuł produktu roku według PC World Computer
- 2002 – JTT uruchamia linię notebooków, ponadto uzyskuje certyfikat jakości ISO 9001:2000, otrzymuje także szereg wyróżnień: firma roku według PC World Computer, Grand Prix Komputer Expo 2002, Certyfikat Wprost 2002
- 2003 – Certyfikat Wprost 2003
- 2003 – JTT wygrywa szereg przetargów, między innymi dla CERN i Ministerstwa Edukacji
- 2003 – uniewinnienie firmy w procesie dotyczącym kontraktu z 1998 roku
- 2004 – ogłoszenie upadłości (pierwotnie z możliwością zawarcia układu), przekształcona w upadłość z likwidacją majątku
- 2007 – zaspokojenie, spłata długów; ten etap zakończył się w 2009 roku
- 2009 – zakończenie upadłości – likwidacja JTT Computer