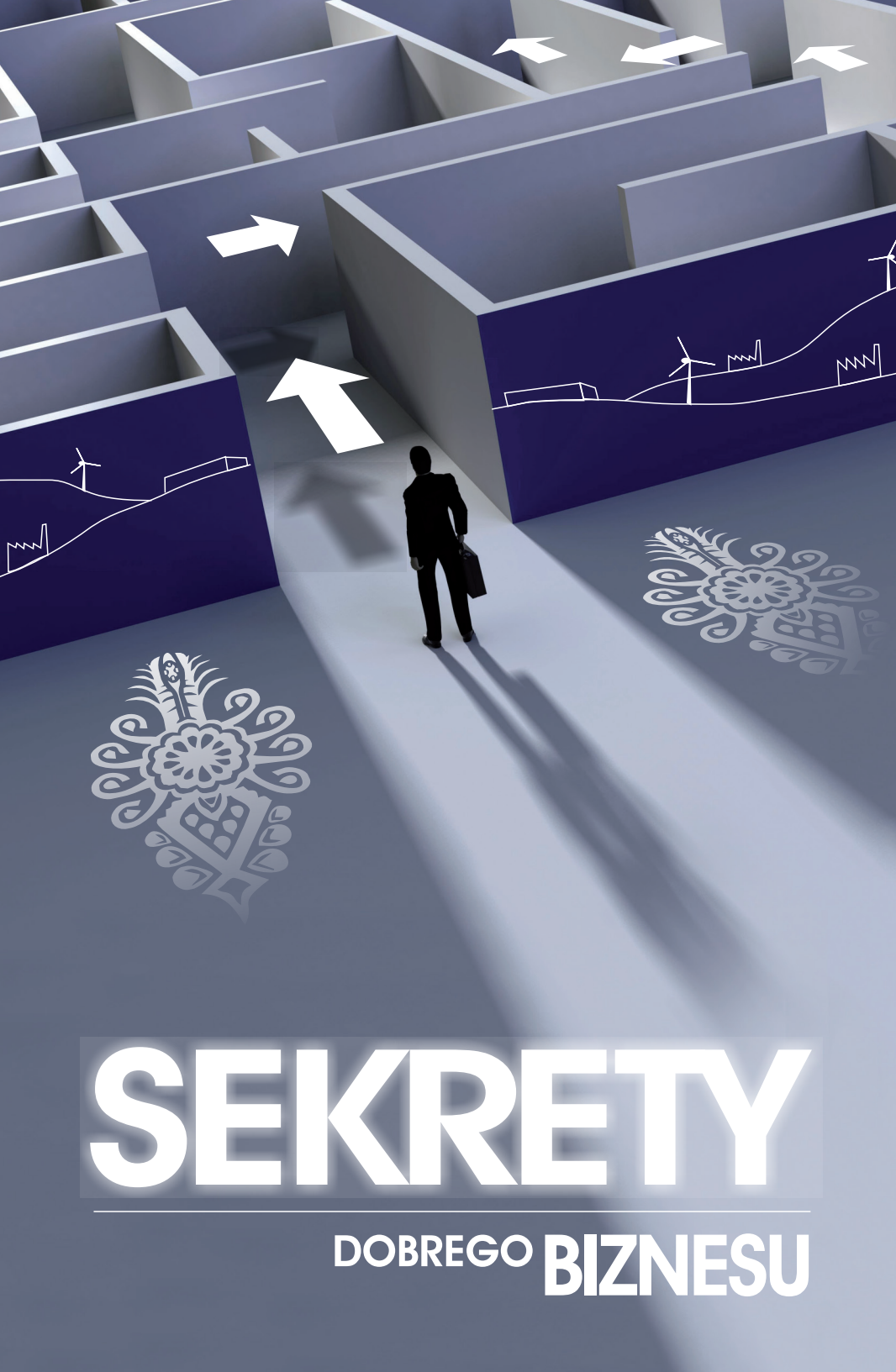


SEKRETY

DOBREGO BIZNESU

Wydawca: Fundacja „Pomyśl o Przyszłości”
ul. Węgierska 146c
33-300 Nowy Sącz
tel. 018/ 444-0-301, 018/ 414-0-165
www.pomysloprzyszlosci.org

Zespół redakcyjny:
Bożena Damasiewicz,
Anna Korczyk
Wojciech Molendowicz
Katarzyna Tomoń
Bernadeta Waszkielewicz
Bożena Zagórowska

Nowy Sącz, wrzesień 2014
Wydanie pierwsze

Europejski Fundusz Rolny na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich:
Europa inwestująca w obszary wiejskie
Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Osi IV „LEADER”,
działanie 413 „Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju” z zakresu małych projektów
Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013.
Instytucja odpowiedzialna za treść publikacji: Fundacja „Pomyśl o Przyszłości”
Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013:
Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Spis treści

Wstęp	5
Marian **Chronowski**	10-17
Grażyna **Dąbrowska**	18-25
Marcin **Gródek**	26-33
Janusz **Kasztelewicz**	34-41
Tymon **Klimek**	42-49
Stanisław **Kogut**	50-55
Zbigniew **Konieczek**	56-63
Teresa **Michalik**	64-69
Małgorzata **Mordarska**	70-77
Grzegorz **Mordarski**	78-87
Kazimierz **Pazgan**	88-95
Anita **Rogóz**	96-101
Zbigniew **Szubryt**	102-107
Andrzej **Wiśniowski**	108-119
Ireneusz **Wójs**	120-127

Wstęp

Sądecczyzna postrzegana jest jako region niezwykle przedsiębiorczy. Cała Polska zadaje sobie pytanie, w jaki sposób tak wielu lokalnym przedsiębiorcom udało się zbudować silne, rozpoznawalne nie tylko w Polsce, ale i na świecie marki. Czy to zasługa szczególnych cech mieszkańców tego regionu, czy może inne uwarunkowania sprawiają, że przedsiębiorczość na Sądecczyźnie kwitnie?

Przedstawiciele Fundacji „Pomyśl o Przyszłości" oraz dziennikarze zaprzyjaźnionego lokalnego czasopisma „Dobry Tygodnik Sądecki" zapytali o to przedsiębiorców pochodzących z obszaru LGD, tj. z gmin Chełmiec, Grybów i Kamionka Wielka. Byliśmy ciekawi, czy przedsiębiorczości można się nauczyć, czy trzeba się z nią urodzić. Cóż, ile osób, tyle odpowiedzi… Ale podczas rozmów odkryliśmy coś zaskakującego. Wszyscy nasi rozmówcy podkreślali silne poczucie przynależności, przekładające się na aktywne zaangażowanie w życie małej ojczyzny.

LGD „Korona Sądecka" obejmuje obszar trzech gmin: Chełmca, Grybowa oraz Kamionki Wielkie. Organizacja, powstała z inicjatywy władz samorządowych oraz lokalnych aktywistów, początkowo nosiła miano Stowarzyszenia Rozwoju Gminy Chełmiec. Zmiana nazwy nastąpiła w 2010 roku, kiedy to rozszerzono obszar działania o gminy Grybów i Kamionkę Wielką. Wizja lokalnej strategii rozwoju streszcza się w jednym zdaniu, dobrze charakteryzującym omawiany region: „Jest to obszar słynący z przedsiębiorczości mieszkańców, atrakcyjny inwestycyjnie, ciekawe miejsce wypoczynku".

Z pewnością największym atutem regionu są ludzie. Pracowici, zaangażowani i ambitni. Trafnie diagnozuje to Zbigniew Bartuś w jednym z artykułów poświęconych Sądecczyźnie: „etos ciężkiej pracy doprawiony jest unikatową w Polsce mieszanką obyczajowego konserwatyzmu, gospodarczego liberalizmu i żyłki przedsiębiorczości". Historyczne uwarunkowania sprawiły, że przedsiębiorczości Sądeczan nie zdołał zniszczyć socjalizm. Już za czasów PRL działały w tym regionie prywatne gospodarstwa rolne i rzemieślnicze – większość mieszkańców żyłkę przedsiębiorczości wyniosła z rodzinnych domów.

Wśród mocnych stron prowadzenia lokalnego biznesu z pewnością należy wymienić bliskość Nowego Sącza. Miasto oferuje dostęp do wykształconej kadry pracowników, którzy stanowią trzon lokalnych firm. Ważną rolę w edukacji tutejszych kadr odegrała Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University. Poza tym w Nowym Sączu prężnie działają Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa oraz filialne ośrodki krakowskich wszechnic (Uniwersytetu Pedagogicznego i Akademii Górniczo-Hutniczej) i Łódzkiej Szkoły Wyższej im. Henryka Jóźwiaka. W mieście funkcjonują także ponadgimnazjalne szkoły zawodowe kształcące specjalistów w takich

kierunkach, jak elektryka, elektronika, mechanika, motoryzacja, budownictwo, spedycja i logistyka, gastronomia, technologia żywności, kolejnictwo, krawiectwo czy technologia odzieży. Dla mieszkańców Chełmca, Grybowa i Kamionki Wielkiej Nowy Sącz spełnia także funkcję centrum administracji rządowej, sądowniczej, skarbowej, a także oświaty, ochrony zdrowia, kultury i sportu.

Region LGD „Korona Sądecka" jest doskonałym miejscem do rozwoju turystyki. Atrakcyjne tereny o unikalnym krajobrazie oferują nie tylko dziewicze środowisko naturalne, ale są także skarbnicą licznych zabytków należących do „Szlaku Architektury Drewnianej". Obszar ten jest spójny pod względem przyrodniczym, historycznym, kulturowym i gospodarczym. Dla biznesu to duża szansa, którą można wykorzystać, rozbudowując bazy wypoczynkowo-turystyczne czy tworząc nowe gospodarstwa agroturystyczne. Rozwojowi turystyki sprzyja brak uciążliwego przemysłu oraz obfitość atrakcyjnych terenów pod budownictwo i inne inwestycje. Dzięki znakomitym warunkom do upraw ekologicznych tereny LGD dysponują ogromnym potencjałem do rozwoju produkcji rolnej.

Są blaski, ale są i cienie, które hamują rozwój przedsiębiorczości na terenie LGD. Lokalnym mieszkańcom, nastawionym głównie na rolnictwo, w sytuacji niskiej opłacalności produkcji rolnej trudno jest się przebranżowić, szczególnie że nie mają dostępu do odpowiednich szkoleń. Problem bezrobocia dotkliwie dotyka zwłaszcza osoby z niskim wykształceniem. Zainteresowanie obiektami dziedzictwa kulturowego wciąż jest nikłe, a nieodnawiane zabytki na skutek upływu czasu niszczeją. Słabo jeszcze rozwinięta agroturystyka, niski poziom infrastruktury rekreacyjno-sportowo-kulturowej, niewystarczająca baza noclegowa i gastronomiczna oraz brak drogi ekspresowej na trasie Nowy Sącz-Brzesko sprawiają, że

turyści rezygnują z możliwości spędzenia tutaj wakacji na rzecz położonych blisko, a bardziej popularnych miejscowości uzdrowiskowych, takich jak Krynica-Zdrój czy Muszyna. Dotkliwy staje się również brak wspólnej polityki promocji i marketingu turystycznego. W sytuacji mało zróżnicowanej ilości źródeł dochodu region LGD zamieszkuje stosunkowo mało zamożne społeczeństwo. A brak pieniędzy nie sprzyja inwestycjom…

Region LGD „Korona Sądecka" zamieszkują wartościowi ludzie przywiązani do tradycji, historii i kultury. Niektórzy jednak wyjeżdżają, gdyż brak im wiary we własne umiejętności i w to, że mogą żyć lepiej. Tymczasem – co podkreślają nasi rozmówcy – każdy może spełnić marzenia i zrealizować wymarzone przedsięwzięcie. Właśnie tutaj, w małej ojczyźnie.

Ogromną szansą dla obszaru LGD staje się promocja turystyki, aby można było oferować markowy, rozpoznawalny nie tylko w Polsce, ale i na świecie produkt turystyczny. Niezbędne jest zmaksymalizowanie wysiłków na rzecz budowania przyjaznego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości – budowa nowych połączeń drogowych, zainteresowanie mieszkańców eko- i agroturystyką, promocja regionalnych produktów. Przyjeżdżający nie tylko z Polski, ale i z zagranicy turyści, zostawiając tutaj swoje pieniądze, przyczynią się do powstania nowych miejsc pracy.

Sekrety dobrego biznesu to szczere rozmowy z przedsiębiorcami, którzy zechcieli podzielić się swoimi doświadczeniami związanymi z prowadzeniem biznesu. Nasi rozmówcy zdradzają swoje recepty na sukces, ale i zwierzają się z trudnych momentów, nie boją się także mówić o obawach związanych z przyszłością. Te rozmowy dają jednak nadzieję – napawają optymizmem. Historie przywołanych w książce ludzi i ich firm to świadectwo ogromnego potencjału gospodarczego

drzemiącego w regionie LGD. Mamy nadzieję, że proponowana przez nas lektura zainteresuje Państwa tematem przedsiębiorczości, stanie się życiowym drogowskazem, a może nawet zainspiruje do założenia własnej firmy…

Trzymamy kciuki i zapraszamy do lektury!

Marian Chronowski
Spółdzielnia
Handlowo-Produkcyjna „Składnica”

TRZEBA POSTAWIĆ NA LUDZI

Trzeba postawić na ludzi. Mieć do nich zaufanie. Mieć ludzi przeszkolonych.

Dobro naprawdę zawsze wraca.

Trzeba się dostosować do istniejącej sytuacji i starać się być lepszym. Tym sposobem można wygrywać z konkurencją.

W latach 90. weszła specustawa, która miała de facto zlikwidować spółdzielczość. Wszyscy czekali, kiedy „Składnica" padnie, a my wzięliśmy się za jej modernizację. Stawiamy na ludzi, szkolimy młodych następców, choć zainteresowanie handlem jest coraz mniejsze. Staliśmy się częścią sieci, bo w pojedynkę dziś nie da się działać. Trzeba się odpowiednio zorganizować, mieć fachową załogę i dobre lokalizacje placówek. Jak wygrać z konkurencją? Dostosować się do sytuacji i być lepszym – mówi Marian Chronowski, prezes Spółdzielni Handlowo-Produkcyjnej „Składnica", która otrzymała nagrodę Diamenty Forbesa.

Kieruje Pan ponad stuletnią firmą już ćwierć wieku, całą III RP, jak się to Panu udaje?
Ćwierć wieku? Ja tu jestem w sumie od 45 lat, tyle pracuję.

Zatrudnia Pan starszych stażem pracowników?
Nie. Wszystkich chyba przyjmowałem do pracy.

Jeden z sądeczan napisał w internecie o „Składnicy" taki komentarz: „Przetrwała dwie wojny, komunizm, w kapitalizmie też radzi sobie z sieciami i supermarketami z obcym kapitałem! I jeszcze zatrudnia tylu pracowników"…
No, prawie 170 osób. Różnie nam się układało przez te lata. W każdym razie mój poprzednik przepracował tu 50 lat. Byłem u niego wiceprezesem, a zaczynałem od referenta i kierownika transportu, więc gdy odchodził, powiedział: „Panie Marianie, będzie panu ciężko. W latach 80. były puste półki; co się przywiozło, to poszło. A teraz będzie towar, zaś nie będzie pieniędzy albo nie będzie potrzeby go kupować". No i tak się stało. W tej chwili jest konkurencja, której dawniej nie było. Nie zawsze uczciwa. Kiedyś ceny były narzucane z góry, a tu weszła kalkulacja, ustalanie cen detalicznych, podatki od tego wszystkiego, potem kasy fiskalne i komputery. Ale dajemy sobie radę.

Lata 90. musiały być najtrudniejsze. Wiele firm plajtowało, nie umiały się poruszać po uwolnionym rynku…
A ja właśnie wtedy zostałem prezesem. Stało się to tuż po słynnej specustawie z 20 stycznia 1990 roku o zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości, która miała *de facto* likwidować spółdzielczość. Wtedy też wszyscy czekali, kiedy „Składnica" padnie, bo z dnia na dzień odcięto nam dostęp do hurtu i zaopatrzenia. Polikwidowano hurty w powiatach. Mieliśmy ogromne majątki, które sprywatyzowano. Powstały na nich spółki, połowy z nich już nie ma – zostały sprzedane albo padły. A myśmy powoli stawali na nogi,

cośmy musieli, tośmy sprzedali. Na przykład punkty skupu żywca… Mieliśmy ich pięć, bo wcześniej wszystkim zajmowaliśmy się sami. Mieliśmy skupy i własną masarnię. Taki obieg zamknięty: kupowało się od rolników, ubijało u siebie, przerabiało się i sprzedawało. Podobnie było z pieczywem: kupowało się zboże, mełło (choć my sami młyna nie mieliśmy), piekło pieczywo i sprzedawało. Taki był zamysł. Może w tamtych czasach to było niezłe, ale potem stało się trudne do utrzymania. Zatem posprzedawaliśmy wszystko, co było można, kilka zbędnych sklepów, parę magazynów, po czym wzięliśmy się za modernizację tego, co pozostało.

Trzeba było od nowa szukać pomysłu na siebie?
Tak jest. Część ludzi odeszła, bo był czas, że zatrudnialiśmy przecież około 500 pracowników. No i powoli, powoli, szkoliliśmy załogę. W ostatnim dziesięcioleciu weszliśmy w sieć „Delikatesy Centrum". Mamy w sumie 21 sklepów, w tym „Groszki", plus piekarnia i ciastkarnia. Mamy także swój wewnętrzny system rozliczania, sklepy zostały spięte w sieć komputerową – w dziale marketingu widzimy, co dzieje się w każdej placówce.

Czyli postawiliście na sieć?
Musieliśmy. W pojedynkę nie da się teraz działać. Poza tym sieć pomaga szkolić pracowników, dyscyplinować, pilnować godzin otwarcia, zapewnia jednolity wystrój, a z początku nawet na to nie było pieniędzy.

Jak zatem polska spółdzielnia, jedna z niewielu, które przetrwały, radzi sobie z zagraniczną konkurencją?
Trzeba postawić na ludzi. Mieć do nich zaufanie. Mieć ludzi przeszkolonych. Mamy wielu pracowników z 30-letnim stażem, kilku nawet z 35-letnim, ale zatrudniamy też młodzież. Zaczynamy od stażystów i uczniów. Niestety, uczniów jest coraz mniej, młodzi rzadko wybierają teraz handel. Kiedy

byłem radnym miejsko-gminnym, przeforsowaliśmy z dyrektorem zespołu szkół zawodowych pomysł otwarcia klasy gastronomicznej i handlowej. W tamtych latach był spory nabór, teraz nie ma już chętnych.

Uczniowie otrzymywali potem pracę w spółdzielni?
Tak, dużo było wówczas uczniów i wielu z nich zostawało naszymi pracownikami. A później powstawał prywatny handel i też przyjmował absolwentów. Lecz dziś klasa jest już zaledwie paroosobowa. Młodzi szukają swojego miejsca w innych branżach: małej gastronomii, fryzjerstwie, kosmetyce…

Jednak trwacie i jesteście honorowani prestiżowymi tytułami, nagrodami: Lider Rynku, Diamenty Forbesa, Solidna Firma, miejsce wśród stu firm napędzających gospodarkę subregionu sądeckiego...
Tak. Mamy tego trochę, zostawimy dla potomnych. Takie nagrody jak Solidna Firma czy Diamenty Forbesa są dla nas cenne, bo są przyznawane na podstawie naszych wyników.

„Składnica" to wyjątek w polskiej spółdzielczości...
Nie ukrywam, że borykamy się z różnymi trudnościami. Mamy obecnie 400 członków, choć dziś oni zaopatrują się, gdzie chcą, a my nie możemy stosować wobec nich przywilejów czy specjalnych taryf, gdyż byłaby to dyskryminacja i fiskus nie pozwala na podobne działania. Obowiązujące obecnie prawo spółdzielcze pochodzi jeszcze z 1982 roku, ze stanu wojennego! Każdy parlament i każdy kolejny prezydent niby zabierają się za jego modernizację, ale nowe prawo jak dotąd jeszcze nie powstało.

Może sądzili, że spółdzielczość padnie, a tu są wyjątki jak „Składnica"…
Zapewne tak. Podobnie jest z PGR-ami. Niektóre przetrwały i mają się dobrze, ale ogólnie kondycja polskiej spółdzielczo-

ści jest kiepska. Dużo spółdzielni padło na własne życzenie. Bywa, że prezesi i zarządy czekają tylko do emerytury, a potem dzielą i sprzedają. Ja przeprowadzam u siebie swoisty, wyjątkowy w skali kraju eksperyment – od czterech lat moim zastępcą jest mój syn Marcin. Przekazuję mu moją wiedzę i dzielę się z nim doświadczeniem. Jeśli Rada tak zdecyduje, będzie miał mnie kto zastąpić. W innych spółdzielniach nie widać w ogóle współpracy z młodymi czy z samorządowcami. Syn przeszedł zresztą podobną do mnie drogę. Ja zaczynałem pracę od gromadzkiej rady, jednej z wielu rad istniejących w latach 50. i 60., pracując w niej dwa lata w administracji. Potem prezes spółdzielni zadzwonił, że chce mnie „kupić", więc przyszedłem i do dziś jestem tutaj (pod koniec roku chyba będziemy się powoli żegnać). A mój syn przez 15 lat pracował w urzędzie miasta. Jemu też trudno było się tu zaaklimatyzować, bo między administracją a działalnością w biznesie istnieje spora różnica. Ale jest zdolny, przystosował się.

Czy widzi Pan przyszłość dla istnienia spółdzielni? Choć w wielkich miastach, jak Łódź czy Warszawa, ludzie sami organizują się w spółdzielnie, żeby sprowadzać sobie zdrową żywność…
Widzę dla spółdzielni przyszłość, lecz wydaje mi się, że nie ma odpowiedniej atmosfery, właściwego klimatu politycznego dla spółdzielczości. Szkoda, bo to piękna inicjatywa. My radzimy sobie, choć musimy działać według starego, komunistycznego prawa. Nikt nie musi nam pomagać, byle nam tylko nie przeszkadzali… Po prostu trzeba się dostosować do istniejącej sytuacji i starać się być lepszym. Tym sposobem można wygrywać z konkurencją.

Ale jak być lepszym? Stawiając na młodych, kiedy wiele firm konkuruje, obniżając ceny?
Ceny możemy obniżyć dzięki temu, że działamy w sieci.

Działając w pojedynkę, zaopatrując się samemu w hurtowniach czy u producentów, kupuje się zbyt mało, aby można było wynegocjować lepsze warunki. Sieć daje tę możliwość. Trzeba się więc odpowiednio zorganizować, mieć fachową załogę i dobre lokalizacje placówek. Piekarnię i ciastkarnię mamy świetną.

Wyznaje Pan filozofię, że aby brać coś z rynku, trzeba mu też coś dać. Prowadzicie działalność charytatywną?
To jest ważne. Nie izolujemy się od środowiska. Wręcz przeciwnie. Dawniej angażowaliśmy się w klubach rolników, kołach gospodyń wiejskich – te wszystkie inicjatywy podlegały pod spółdzielnię. Teraz nasza działalność ma nieco inne oblicze: sponsorujemy straże pożarne, szkoły, koła gospodyń, łożymy na pomoc społeczną, organizacje emeryckie czy kościelne.

I nikt wam nie zarzuca, że zbyt lekko wydajecie pieniądze spółdzielni?
Ależ te pieniądze się zwracają! To jest forma pomocy, ale i reklamy. Zresztą spółdzielnia nigdy nie istniała wyłącznie po to, by generować wielkie zyski. Staramy się w miarę możliwości samofinansować i odkładać nieco na rozwój. Wygospodarowanymi środkami chcemy się dzielić. Dobro naprawdę zawsze wraca.

Jak podsumowałby Pan swoje doświadczenia w biznesie? Co jest najważniejsze, by odnieść sukces?
Najważniejszy jest pomysł oraz – powtórzę to raz jeszcze – ludzie. I odrobina szczęścia. Szczęście wszędzie jest potrzebne.

Rozmawiała Bernadeta Waszkielewicz

Grażyna Dąbrowska
firma DĄBEX

NAJLEPSZĄ REKLAMĄ JEST NASZA PRACA

Nie można myśleć schematami i za wszelką cenę narzucać swojego zdania, bo wtedy na pewno nie znajdziemy wspólnego języka z klientem.

Czasem te najtrudniejsze zlecenia, które wydają się nie do zrealizowania, napędzają do działania i dają wiele satysfakcji.

Niekiedy człowiek się strasznie denerwuje, ma ochotę to wszystko rzucić w kąt i oderwać się, a jednak kończy zlecenie i potem z perspektywy czasu myśli sobie: naprawdę było warto.

Prowadzenie własnej firmy, tak jak wszystko inne, ma swoje plusy i minusy. Minusem jest np. to, że gdy jest zlecenie, to trzeba podporządkować jego realizacji całe życie. Rodzina, życie prywatne są na jakiś czas odsuwane na dalszy plan, człowieka pochłania jedynie praca. Chce wykonać ją jak najlepiej. Plusem jest to, że człowiek jest panem własnego czasu pracy. Trzeba oczywiście wykazać się umiejętnością jego dobrej organizacji, tak żeby o niczym nie zapomnieć, ale można zorganizować i załatwić wiele spraw, których realizacja nie byłaby możliwa w pracy etatowej. Poza tym własna firma daje dużo możliwości rozwoju, człowiek nie zamyka się w czterech ścianach – mówi Grażyna Dąbrowska z firmy DĄBEX, zajmującej się projektowaniem i aranżacją wnętrz.

Skąd pomysł na firmę, która zajmuje się projektowaniem wnętrz?
Firma działa już od 2001 roku. Właściwie to inicjatywa wyszła od szwagra, który ukończył szkołę związaną z meblarstwem. Od zawsze miał pociąg do projektowania i chciał to wykorzystać. Do swojego pomysłu przekonał męża, któremu praca nie była obca, i tak to się kręci aż do dziś.

No właśnie. Trzynaście lat działania to dużo czasu, zwłaszcza w Państwa branży, gdzie trendy zmieniają się bardzo szybko. Jak Pani to spostrzega z perspektywy tych lat? Czy Sądeczanie chętniej oddają urządzanie wnętrz w ręce specjalistów?
Hm. Przede wszystkim muszę zaznaczyć, że nasza firma nie zajmuje się konkretnie projektowaniem wnętrz. Wykonujemy głównie meble kuchenne, choć nie tylko. Zajmujemy się również schodami, drzwiami wewnętrznymi, zewnętrznymi, różnego rodzaju szafkami, łóżkami i wieloma innymi elementami wystroju wnętrza, wraz z projektem do konkretnego zlecenia.

Nie wydajemy samego projektu, ale działamy w ten sposób, że jeśli ktoś np. zamawia zabudowę kuchenną, to zapewniamy mu kompleksową jej aranżację. Ponieważ często klient nie ma pomysłu na swoją kuchnię, nie wie dokładnie, w jakiej kolejności ustawić szafki, szuflady czy sprzęt AGD tak, aby kuchnia była wygodna, funkcjonalna i ergonomiczna, chętnie korzysta z oferowanego przez nas projektu, który pomaga mu w wyborze. Często trzeba również wyjść poza schematy ze względu na nietypową architekturę mieszkania czy domu. Ale wracając do pytania, muszę powiedzieć, że przez te wszystkie lata faktycznie zmieniło się podejście ludzi do urządzania wnętrz. Obecnie jest naturalne, że każdy, kto zamawia dany produkt, chce mieć coś indywidualnego, wyjątkowego, zrobionego tylko dla niego, coś, co sam sobie

wymarzył, a ktoś inny tylko dopracował i wykonał, zwracając jednocześnie uwagę na aktualne trendy w modzie meblowej, które – jak to trendy – cyklicznie się zmieniają.

Zdarzyły się jakieś zlecenia, których nie można było zrealizować?
Chyba nie było takich. Wszystko jest możliwe, trzeba tylko poszukać jakiegoś rozwiązania. Czasem te najtrudniejsze zlecenia, które wydają się nie do zrealizowania, napędzają do działania i dają wiele satysfakcji.

Często odbiera się telefony z roszczeniami od klientów, że nie taki odcień, zły wzór, za dużo pasków, za mało kropek?
Generalnie nie. Takie telefony oczywiście się zdarzają, ale niespecjalnie często. Bo naprawdę staramy się wszystko wykonywać dokładnie i według życzeń klientów. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że jako firma usługowa jesteśmy uzależnieni od aktualnego nastroju klienta. Stanowczo dementuję pogląd, że firmy, które świadczą właśnie takie usługi, to ciężki kawałek chleba i ciągłe „użeranie się" z klientami. W naszej branży trzeba przede wszystkim słuchać tego, co klient mówi, starać się postawić w jego sytuacji i poszukiwać choćby najbardziej niestandardowych rozwiązań. Jeżeli chce fioletowe meble w żółte kropki, to proszę bardzo, może takie mieć. Taki ma widocznie gust. My możemy mu tylko doradzić szczegóły i wykonać wszystko tak, aby nie było żadnych skaz i wad. Żeby goście, którzy do niego przyjdą, powiedzieli: „Wow, to jest świetne". Jeżeli klient ma poczucie, że naprawdę został wysłuchany i że jego zdanie i jego potrzeby są ważne i uwzględniane, to naprawdę nie zgłasza później żadnych problemów. Nie można myśleć schematami i za wszelką cenę narzucać swojego zdania, bo wtedy na pewno nie znajdziemy z klientem wspólnego języka i będziemy notorycznie wykonywać poprawki. A każda poprawka, każda zła ocena klienta rzutuje na przyszłe funkcjonowanie firmy, bo w oczach po-

tencjalnych klientów stajemy się niekompetentni. Dlatego do realizowania zamówień trzeba podejść z sercem i otwartym umysłem.

Co by Pani zatem poradziła osobom, które chciałyby działać w usługach?
Cóż, powinny uzbroić się w cierpliwość i zawsze traktować klienta jako tego jedynego, najbardziej wyjątkowego, przykładać się do swojej pracy i nie zawalać terminów.

A reklama? Przecież to właśnie ona jest dźwignią handlu i bez niej ciężko wybić się na rynku.
Reklama jest ważna, ale dla nas najlepszą reklamą jest nasza praca i zasadniczo ona po prostu wystarcza. Trzeba być solidnym, dokładnym i – tak jak mówiłam – wkładać serce w to, co się robi, i jeszcze zawsze odpowiadać na potrzeby klientów, choćby to była jakaś drobnostka. Właśnie takie małe rzeczy spowodują, że klienci do nas wrócą, że polecą nas innym i że ta maszyna będzie się kręcić. To jest podstawa. Nasza strona internetowa działa od jakiegoś czasu, ale nawet nie wiem, czy ktoś pojawił się u nas dzięki informacjom na niej zamieszczonym. Raczej jest odwrotnie. Gdy komuś spodoba się wynik naszej pracy u kogoś w mieszkaniu, to zaczyna szukać informacji na nasz temat. Informacje przekazywane są drogą pantoflową. W dzisiejszych czasach ludzie coraz częściej zwracają uwagę na jakość. Gdyby chłopaki zawalili raz czy drugi, to nikt by nas nie polecał. Są bardzo dokładni, skrupulatni, dobierają materiały tak, aby nie okazało się, że np. za miesiąc odpadną zawiasy, i używają sprawdzonych produktów.

Trudno jest być przedsiębiorcą i prowadzić własną firmę?
Zdecydowanie nie jest to łatwa sprawa. Człowiek, który decyduje się na prowadzenie własnego biznesu, musi przygotować się na wiele wyrzeczeń. Przedsiębiorca jest w pracy może

nie dzień i noc, ale na pewno cały czas musi myśleć o pewnych rzeczach. To nie jest praca na etacie, gdzie po ośmiu godzinach zamykam drzwi, wychodzę do domu i nic więcej mnie nie interesuje. To jest po prostu praca, praca i jeszcze raz praca, czasami do późnych godzin nocnych. Klienci obecnie są bardzo wymagający i trzeba sprostać ich potrzebom. Nie jest to na pewno proste. W naszej branży musimy podejmować naprawdę wiele różnych kroków, by zadowolić odbiorcę. Łącznie z tym, że np. mamy gotowy, zaakceptowany projekt, montujemy meble i nagle ktoś stwierdza, że jednak kolor jest nie dokładnie taki, jaki miał być. I zaczynamy od nowa. To nie jest tak, że otrzymujemy zlecenie, wrzucamy w program, który wszystko oblicza, przekazujemy do podwykonawcy i zamykamy sprawę. Tutaj ciągle trzeba poszukiwać najlepszych rozwiązań i optymalnych materiałów. Staramy się wyjść naprzeciw oczekiwaniom klienta, wbić się w jego gust, bo nabywcy są różni. Jedni od początku wiedzą, czego chcą, inni natomiast potrzebują jakieś podpowiedzi, jakiegoś bodźca, który pomoże im podjąć decyzję. Jest to bardzo czasochłonne, ale efekt końcowy zawsze cieszy i rekompensuje te wszystkie zarwane noce i godziny spędzone w pracowni.

Często trzeba przenosić pracę z biura do domu?
Oczywiście! To nieuniknione.

Ale warto?
Warto, naprawdę warto. Niekiedy człowiek się strasznie denerwuje, ma ochotę to wszystko rzucić w kąt i oderwać się, a jednak kończy zlecenie i potem z perspektywy czasu myśli sobie: naprawdę było warto. Zwłaszcza kiedy np. spotykamy na ulicy zadowolonego klienta, który nas poznaje i mówi, że wyszło super, że naprawdę jest zadowolony. W pracy staramy się być naprawdę bardzo solidni i to procentuje. Bo większość naszych klientów to osoby z polecenia.

Przyznaje Pani, że prowadzenie własnego biznesu wymaga wielu wyrzeczeń. Poleca Pani innym zakładanie firmy?
Prowadzenie własnej firmy, tak jak wszystko inne, ma swoje plusy i minusy. Minusem jest np. to, że gdy jest zlecenie, to trzeba podporządkować jego realizacji całe życie. Rodzina, życie prywatne są na jakiś czas odsuwane na dalszy plan, człowieka pochłania jedynie praca. Chce wykonać ją jak najlepiej. Plusem jest to, że człowiek jest panem własnego czasu pracy. Trzeba oczywiście wykazać się umiejętnością jego dobrej organizacji, tak żeby o niczym nie zapomnieć, ale można zorganizować i załatwić wiele spraw, których realizacja nie byłaby możliwa w pracy etatowej. Poza tym własna firma daje dużo możliwości rozwoju, człowiek nie zamyka się w czterech ścianach.

Czy istnieje jakiś klucz do osiągnięcia sukcesu?
Cóż, ja nie mam takiego klucza. Poza tym każdy przedsiębiorca inaczej definiuje sukces. Dla nas sukcesem jest to, że jesteśmy na rynku, i że pomimo kryzysu cały czas działamy, cały czas mamy zamówienia, że ludzie trafiają do nas. Ale żeby to osiągnąć, musimy cały czas pracować, nieustannie się doskonalić i często po prostu się poświęcać. I tak właśnie jest z tym sukcesem – zawsze są dwie strony medalu, coś za coś. Nie ma róży bez kolców.

Jakie ma Pani marzenia związane z firmą?
Chciałabym, żeby spółka dalej się rozwijała, dobrze funkcjonowała w każdym tego słowa znaczeniu, żeby miała jak najwięcej dobrych zleceń z całej Polski i nie tylko. Jednocześnie chciałabym mieć możliwość zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

Czego Pani najbardziej brakuje?
Obecnie, kiedy wszystko odbywa się za szybko, w ciągłym pędzie, bez zatrzymania, brakuje mi czasu, właśnie wolne-

go czasu. Chciałabym, aby go było nieco więcej, szczególnie tego spędzanego z rodziną. Najbardziej trafionym prezentem dla naszej rodziny byłby wyjazd na wspólny urlop, nawet krótki, ale taki, który pozwoliłby nam oderwać się od pracy i codziennych obowiązków.

Rozmawiała Bożena Witowska

Marcin Gródek
firma BETASI

ŚWIETNA OBSŁUGA KLIENTA – KLUCZ DO SUKCESU

Własna firma to idealny sposób na zdobycie praktycznej wiedzy w jakiejś dziedzinie.

Własny biznes to nie tylko fabryka z tysiącem pracowników, to także taksówka, kiosk czy stragan na bazarze.

Jeśli chce się na siłę zarobić, to zaczyna się wykonywać nerwowe ruchy i robi się głupoty.

Jeśli ktoś lubi samodzielność i nie znosi, gdy ktoś inny wydaje mu polecenia, powinien spróbować własnego biznesu. Najlepiej już pod koniec szkoły. Trzeba wykazać się odwagą, poszukać własnej niszy i cierpliwie czekać, aż rozdzwonią się telefony. Ważne jest, by zadbać o jak najlepszą obsługę klienta, bo ta w Polsce mocno jeszcze kuleje. Dla nas to było kluczem do sukcesu. Jeśli ktoś w zakresie obsługi klienta zacznie się zachowywać normalnie, to z pewnością pozyska wielu klientów – mówi Marcin Gródek, właściciel firmy BETASI oferującej m.in. oprogramowanie dla hoteli, usługi informatyczne, hurtownie danych, bazy danych.

Od 1999 roku prowadzi Pan firmę. To 15 lat wysiłku, męczarni, ale też chyba sporo zabawy?
Jak najbardziej. Pasja jest bardzo istotna. Przez 10 lat pisałem dla przyjemności programy komputerowe, aż w końcu stwierdziłem, że czas zacząć na tym zarabiać. To tak, jakby ktoś po dekadzie grania na gitarze zaczął nagrywać własne płyty.

Dlaczego? Nie łatwiej być pracownikiem?
Jeśli ktoś lubi samodzielność, a nie znosi, gdy ktoś inny wydaje mu polecenia, powinien spróbować. Ostatni rok studiów czy koniec szkoły to najlepszy moment na otworzenie własnej działalności. Często narzeka się, że pracodawcy szukają kogoś młodego i zarazem z doświadczeniem. Własna firma to idealny sposób na zdobycie praktycznej wiedzy w jakiejś dziedzinie. Nie trzeba od razu mierzyć wysoko! Własny biznes to nie tylko fabryka z tysiącem pracowników, to także taksówka, kiosk czy stragan na bazarze. Nawet jeśli się nie uda, to pozostaje przyjemna świadomość, że przynajmniej próbowaliśmy… Zawsze poza dyplomem będziemy mieli ten atut: młody z doświadczeniem. Pracodawca to docenia, bo taka osoba już wie, że jak wystawi fakturę na tysiąc złotych, to nie znaczy, że ma okrągły tysiąc w kieszeni – spokojnie odlicza od tej kwoty koszty podatku. Taki pracownik nie narzeka, że dostaje tylko 50 z 300 złotych (bo ktoś tyle zapłacił za wykonaną przez niego pracę), ponieważ wie, z czego to wynika.

W trakcie studiów pracowałem na etacie, a rok przed obroną postanowiłem spróbować własnego biznesu i udało się. Na początku starczało zaledwie na regularne płacenie ZUS-u, co w pierwszym roku i tak było sukcesem, zwłaszcza że w tamtych czasach nie było preferencji, a na dodatek założyliśmy spółkę razem z żoną i płaciliśmy pełne składki za dwie osoby.

Zaczął Pan w swojej branży, ale szukał niszy?
Początkowo, z braku doświadczenia, próbowałem tworzyć wszystko. Wydawało mi się, że wtedy łatwiej znajdę klienta. Miałem mylne wyobrażenie o świecie realnego biznesu. Dziś wiem, że klienci nie szukają ludzi „od wszystkiego", tylko specjalistów w danej dziedzinie. To tak jak z klejem: jak jest do wszystkiego, to znaczy, że nic dobrze nie sklei. Z czasem skupiłem się więc na bardzo wąskiej niszy, co było poniekąd dziełem przypadku.

A nie analizy rynku? Wokół wiele uzdrowisk, a Pan specjalizuje się w oprogramowaniu dla sanatoriów, hoteli, spa…
Analizy również braliśmy pod uwagę, ale początkowo obrany przez nas kierunek naprawdę był przypadkowy. Potem inwestowaliśmy już wyłącznie w ten kierunek, a obecnie świadomie wchodzimy na dodatkowe obszary, zajmując się programami dla obiektów oferujących połączenie medycyny i hotelarstwa: od typowych szpitali rehabilitacyjnych po kliniki medycyny estetycznej. Takich obiektów jest w Polsce około tysiąca, w tej niszy walczymy o jak największy kawałek tortu.

Do założenia firmy trzeba mieć zatem odwagę, żeby zacząć, nie mając doświadczenia, i pomysł na swoją niszę. Co jeszcze jest potrzebne?
Cierpliwość. I od czasu do czasu należy wylewać sobie na głowę kubeł zimnej wody. Trzeba bowiem przyjąć do wiadomości, że przez dwa pierwsze lata raczej się nie zarobi. Jeśli chce się na siłę generować zyski, to zaczyna się wykonywać nerwowe ruchy i robi się głupoty. Dlatego też idealnym momentem na start jest ostatni rok nauki, bo wtedy nie trzeba płacić ZUS-u. Jest czas, by się rozwinąć, zanim będzie rodzina, dziecko, rata kredytu i przymus zarabiania. Jak się pojawi przymus, to czasem trzeba zawiesić działalność i pójść do pracy najemnej, często na miesiąc przed tym momentem,

w którym rozdzwonią się telefony z ofertami dla naszej firmy. Szkoda, bo na to trzeba było sporo popracować. Bardzo ważne jest też wszechstronne przygotowanie biznesowo-marketingowe.

Czyli biznesplan, rozpoznanie prawa, rynku?
Również. A do tego dobra obsługa klienta. W Polsce, zwłaszcza u nas, na południu, kuleje ona we wszystkich rodzajach biznesu. Mało kto zdaje sobie sprawę, jak istotne jest umiejętne podejście do klienta. Szczególnie w branży IT. Klienta trzeba obsługiwać tak, aby w minimalnym stopniu zawracać mu głowę, a dostarczać to, czego oczekuje. Profesjonalnie. Ktoś kiedyś nazwał to w reklamie mianem „słynnego amerykańskiego serwisu".

Moja koleżanka po długim pobycie w Stanach Zjednoczonych przyjechała z mężem do Polski. I on nie mógł się nadziwić, dlaczego pani w banku jest niemiła. Gdzie nie pójdzie, ludzie są nieuprzejmi, obsługują klientów, jakby to była dla nich męczarnia, nikt się nie uśmiechnie, wszyscy zachowują się tak, jakby byli w więzieniu. Są nieszczęśliwi w swojej pracy, ona ich najwyraźniej męczy. Obojętne, czy kupuje się rzecz za dwa złote, czy samochód za sto tysięcy – jest tak samo. Polacy z przyzwyczajenia już tego nie dostrzegają. Ja zwracam na to uwagę, bo obsługujemy luksusowe obiekty, w których klienci mają się relaksować i niczym nie przejmować. O wszystko ktoś za nich zadba, nikt nie jest opryskliwy i nie zacznie nagle hałasować im pod nosem.

W naszej firmie zwracamy uwagę na podstawową etykietę: żeby się nie spóźniać, dotrzymywać słowa. Takie banalne zasady, a w biznesie w wielu branżach nie są przestrzegane. Kupuję drogi samochód i mówią mi, że odbiorą go w środę, a potem z dnia na dzień kilkakrotnie przesuwają termin. Gdybym od razu dostał termin za tydzień, sprzedawca koja-

rzyłby mi się z endorfinami, a nie był przez tydzień najbardziej przeklinaną osobą w moim domu. Jeśli zatem ktoś na takiej „pustyni" zacznie zachowywać się normalnie, to tylko z tego tytułu pozyska wielu klientów. Tak jak w branży budowlanej. Jeśli malarz przychodzi na czas, schludnie ubrany, jest miły, sprząta to, co nabrudził, i wykona pracę w umówionej cenie, to każdy go poleca. Ma robotę na rok do przodu i nie wie, co to kryzys.

Nie musi wyjeżdżać do Anglii…
Dokładnie tak. Zarabia więcej niż za granicą, a klienci ustawiają się do niego w kolejce. Drugi zaś ciągle jęczy, że nie da się zarobić, ale właśnie robi typowo „po polsku": umówię się na tysiąc – wezmę tysiąc pięćset, umówię się na środę – przyjadę w piątek, później jeszcze zostawię bałagan i zwalę wszystko na gościa ze sklepu. Jest to tak powszechne podejście, że ktoś zakładający firmę może nie wiedzieć, że to jest złe. Dla nas zaś dobra obsługa klienta od początku była kluczem do sukcesu. Na rynku informatycznym zawsze mocno się wyróżnialiśmy, choć naszymi konkurentami są na ogół firmy, które wiedzą, jak obsługiwać prestiżowych klientów… Często jednak niewłaściwa obsługa klienta wynika z faktu, że pracodawca źle traktuje swoich własnych pracowników.

Pracodawcy mało płacą, więc od pracownika też dostają mało?
To jest zamknięte koło. Być może mało płacą, bo pracownicy w ich ocenie źle pracują, ale oni źle pracują, bo mało zarabiają… Wystarczy uzmysłowić pracownikowi, że jak będzie pracował tak jak pan X albo nasza firma będzie podobna do firmy Y, to będzie zarabiał więcej. Każdy właściciel może też powiedzieć pracownikom: jeśli będziecie pracować tak jak ja, to będziecie tyle samo zarabiać. Nie każdy chce przez sześć lat pracować po 20 godzin na dobę. Wielu woli zarabiać mniej, a prowadzić higieniczny tryb życia, pracować po osiem go-

dzin, mieć normalny urlop i nie martwić się, że jak połamie nogi, to nie zapłaci raty kredytu.

Na jakie przeszkody trzeba być gotowym, prowadząc biznes?
W naszej branży najtrudniejsze jest znalezienie pracowników. Dobrych, profesjonalnych. Na to potrzeba najwięcej czasu. Bardzo uciążliwe jest utrzymywanie dobrej opinii o firmie, jeśli działa się w tak wąskich niszach jak nasza. Tutaj pozyskuje się klienta wyłącznie dzięki referencjom. Plotka czy drobne nawet uchybienie mogą zniszczyć markę. Jedna niezadowolona osoba może zniechęcić pięciu potencjalnych klientów. Trzeba się więc bardzo pilnować, by nie popełnić żadnego błędu i często z tego powodu robi się więcej i ponosi się wyższe koszty, niż się pierwotnie zakładało. Jest to pewna trudność, aczkolwiek gdy robi się to, co się lubi, nie sprawia to aż tak dużego kłopotu.

Nie narzeka pan na biurokrację, z którą przedsiębiorca musi walczyć?
Nie. Być może wynika to z faktu, że niczego od państwa nie oczekujemy. Nie mamy preferencyjnych stawek VAT ani dotacji. Nie prowadzimy działalności reglamentowanej i mamy standardowe opodatkowanie dochodów. Z przesadną biurokracją się nie spotykam. Gdybym nie miał żony urzędniczki, zapewne wcale nie bywałbym w urzędach.

Rozmawiała Bernadeta Waszkielewicz

Janusz Kasztelewicz
Gospodarstwo Pasieczne „Sądecki Bartnik”

WIELKA MARKA POWSTAJE Z PASJI

Teraz już ten „pociąg" jedzie bardzo szybko, więc trudno z niego wyskoczyć.

Podobno jest taka tradycja, że pierwsze pokolenie tworzy, buduje i organizuje, drugie – konsumuje, a trzecie to już tylko trwoni. Ale to żart.

Trzeba umieć słuchać i patrzeć.

Istnieją na świecie wielopokoleniowe firmy rodzinne, które przekazują sobie biznes i markę. My naszą markę budujemy już od ponad 20 lat. Pszczoły i nowe wyzwania związane z ich hodowlą zawsze mnie fascynowały: nowe ule, przyczepy, innowacyjne technologie, pszczele produkty… Pamiętam pierwsze konferencje, pionierskie etykiety z nazwą pasieki – wówczas to wszystko było takie nowatorskie! Powstawały w tamtych latach pierwsze sklepy ze zdrową żywnością i znaleźliśmy się na tej fali. Wyczuwaliśmy, jakie są luki rynku. Pszczelarze narzekali, że nie ma książek ani filmów o pszczelarstwie, to je wydaliśmy! Dziś mamy ponad 40 publikacji i ponad 60 filmów. Ten „pociąg" jedzie tak szybko, że trudno z niego wyskoczyć – mówi Janusz Kasztelewicz, właściciel Gospodarstwa Pasiecznego „Sądecki Bartnik", nazywany często królem miodu; jest pasjonatem swojego zawodu, wielkim miłośnikiem pszczół i doskonałym menedżerem.

Ambasador Firm Rodzinnych w Małopolsce – taki tytuł nadały panu „Newsweek Polska" i Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych.
Właśnie wróciliśmy z Warszawy, gdzie uczestniczyliśmy w Walnym Zgromadzeniu Stowarzyszenia. Jego ojcem chrzestnym i prezesem zarazem jest słynny cukiernik Andrzej Jacek Blikle. Organizacja skupia obecnie około 300 członków, ale takich firm rodzinnych jest więcej. Próbujemy integrować ich członków. Dwa lata temu powstał dla nich specjalny program, podpowiadający jak zarządzać, promować markę, prowadzić sukcesję, jak się kłócić w firmie, twórczo rozwiązywać konflikty...

To trzeba się kłócić?
Oczywiście! W firmach rodzinnych kłócenie się jest codziennym obowiązkiem (*śmiech*).

Niektórzy mówią, że z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciach.
Podobno jest taka tradycja, że pierwsze pokolenie tworzy, buduje i organizuje, drugie – konsumuje, a trzecie to już tylko trwoni. Ale to żart. Na całym świecie z powodzeniem funkcjonują firmy wielopokoleniowe. Żeby nie sięgać daleko, rodzina Jacka Blikle już od ponad 150 lat przekazuje sobie biznes – markę Bliklego.

Kasztelewicz to też marka.
Staramy się tę markę tworzyć już przez blisko ćwierć wieku.

Miłość do pszczół wyniósł pan z domu rodzinnego?
Swego czasu moja mama kupiła od sąsiada, Stanisława Jurkiewicza, jedną pszczelą rodzinę, aby mieć miód na lekarstwa. Była gospodynią domową, a mój ojciec pracował jako kolejarz. Po II wojnie światowej pensje kolejarskie nie były już tak wysokie jak wcześniej, w związku z czym mama pil-

nowała każdego grosza. Pamiętam, jak sąsiad stworzył drugą rodzinę pszczelą, potem trzecią. Zacząłem podglądać z sitkiem do siania mąki na twarzy, żeby pszczoły nie żądliły. Ule mnie zainteresowały. Zacząłem edukację w liceum w Grybowie, ale pewnego dnia przeczytałem w czasopiśmie „Pszczelarstwo", że w Pszczelej Woli koło Lublina jest jedyne w Polsce technikum pszczelarskie. W artykule było napisane, że młodzież po całym dniu nauki zmęczona, ale ze śpiewem na ustach wraca do internatu… Napisałem list do ówczesnego dyrektora, Tadeusza Wawryna. Odpisał, i tak oto znalazłem się w drugiej klasie tego technikum. Po jego ukończeniu pojechałem na studia rolnicze do Poznania. W 1975 roku wróciłem na ziemię sądecką. Dwa i pół roku wytrzymałem, pracując w Spółdzielni Ogrodniczo-Pszczelarskiej Ziemi Sądeckiej w Nowym Sączu.

Wolał pan pracować na swoim? W PRL-u?
To była ryzykowna decyzja, jednak ciągnęło wilka do lasu. Zacząłem na etacie pszczelarza, ale, kończąc studia, miałem już 70 rodzin własnych. Dla Sądeczan to była licząca się pasieka. Jako młody magister od razu zaistniałem jako prezes powstałego właśnie Wojewódzkiego Związku Pszczelarzy w Nowym Sączu. Powierzono tę funkcje takiemu młokosowi, choć byli na tym terenie liczący się pszczelarze! Byłem prezesem przez 26 lat, ale nie dałem się wybrać na kolejne lata.

Po tych dwóch i pół roku pracy w spółdzielni w Nowym Sączu zwolniliśmy się z pracy razem z Janem Rzącą i utworzyliśmy tzw. Zespół Pszczelarsko-Producencki. Obie rodziny zajmowały się pszczołami, mieliśmy wspólne pszczoły i sprzęt. Były dwa żuki, pierwsze miodarki promieniste, przyczepa campingowa do pracy przy produkcji mleczka pszczelego. W ciągu 2−4 lat pracy stworzyliśmy jakieś 350−400 rodzin. Każdy zapisywał, ile włożył i ile wziął ze sprzedaży miodu. Ze wspólnych pieniędzy kupowaliśmy, co było trzeba, a raz

w roku robiliśmy bilans. Przez 12 lat obywaliśmy się bez głównej księgowej.

Kiedy w Polsce zaczęły się przemiany ustrojowe, chciałem wypłynąć na głębokie wody. Ale mój wspólnik miał dzieci, którymi musiał się opiekować. Wtedy postanowiliśmy o podziale pasieki. Rozstaliśmy się zgodnie. Do tej pory się spotykamy. Jan Rząca zajął się przetwórstwem wosku do politur, emulsji, impregnowana drewna i kamienia, a my – za zgodą Rząców – przejęliśmy nazwę firmy. Kiedyś był to Nowosądecki Bartnik, teraz jest Sądecki Bartnik – Gospodarstwo Pasieczne Anny i Janusza Kasztelewicza. Pod tą nazwą istniejemy już ponad 20 lat.

Co zdecydowało o zajęciu się pszczelarstwem? Biznes czy chęć rozwijania własnej pasji?
Nie wiem właściwie, jak to się stało, że pszczoły mnie zafascynowały. Polubiłem je już jako dziecko – w szóstej, może siódmej klasie szkoły podstawowej. Potem ciągle były pszczoły, pszczoły i pszczoły… A to nowe ule, a to nowe przyczepy, innowacyjne technologie czy pszczele produkty, jak np. produkcja mleczka. Produkowaliśmy z Rzącą koło 30 kilogramów mleczka, a na ówczesne lata to było dużo. Współpracowaliśmy z ludźmi z nowej fali. Pamiętam pierwsze konferencje, pionierskie etykiety. Bo w czasach PRL-u był po prostu miód i koniec, a myśmy zaczęli sygnować, z jakiej pasieki pochodzi miód, jaki pszczelarz go wyprodukował. Teraz, w Unii Europejskiej, wszystko trzeba umieszczać na etykiecie, ale w tamtych latach to było nowatorskie podejście.

Uczestniczyliśmy też w Targach Zdrowej Żywności organizowanych przez Jacka Rojka w Tarnowie. Odbyło się ich już około 20. Pamiętam, że na pierwszych targach były takie produkty, jak popcorn z kukurydzy, otręby, miody, produkty pszczele i zioła… Powstawały wtedy pierwsze sklepy ze zdro-

wą żywnością i znaleźliśmy się na tej fali. Wyczuwaliśmy, jakie są luki na rynku. Żukiem woziliśmy towar do Łodzi, wnosiliśmy go na szóste piętro, żeby stamtąd rozwozić go do sklepów. Do Sopotu woziłem produkty starem wypożyczonym z Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Handlu Wewnętrznego. Takim kolosem, w którym często się wszystko gotowało. Pojechałem nim też pod Jelenią Górę. Przywiozłem miód na podwórko, a samochód stanął i przez tydzień nie mogliśmy go uruchomić.

Potem było łatwiej?

Trzeba umieć słuchać i patrzeć. Na początku lat 90. na zebraniach pszczelarze podnosili ręce i mówili, że brakuje im książek i filmów o pszczelarstwie i nie mają z czego korzystać. Zatem w 1995 roku wydaliśmy z Krystyną Czekońską z Krakowa pierwszą książkę. To był początek, a teraz mamy już ponad 40 pozycji dla pszczelarzy i konsumentów, wiele pozycji historycznych, kilka reprintów. Nasz album zatytułowany *Ule i pasieki w Polsce* w wersji anglojęzycznej zdobył złoty medal w Durbanie na Międzynarodowym Kongresie Pszczelarzy Apimondia. Album *Nie bójmy się pszczół* został nagrodzony brązowym medalem na Apimondii w Kijowie. Na stronie internetowej mamy platformę video Bartnik TV, liczącą ponad 60 filmów. Niektóre z nich mają charakter dokumentów, lecz jest też na przykład *Skarbnica zdrowia*, gdzie głównym autorem i aktorem zarazem jest prof. Ryszard Czarnecki mówiący o walorach odżywczo-leczniczych produktów pszczelich: miodu, pyłku, propolisu. Jest też film, w którym prof. Bogdan Kędzia z Poznania mówi o walorach mleczka pszczelego w myśl zasady nieżyjącego już sądeczanina, Jerzego Gali, że „mleczko pszczele da ci wiele, wcześniej chrzciny niż wesele". W tej rymowance jest sporo prawdy, bo mleczko to trochę afrodyzjak. Tak działa esencja witamin, mikroelementów i hormonów. Odblokowuje.

Jest Pan przykładem na to, że z pasji, wręcz dziecięcej, można uczynić sposób na życie. Trzeba być jednak upartym i gotowym do poświęceń…
Tak jest. Nie radzę jednak iść w nasze ślady. W tej chwili stworzyliśmy sobie z żoną i dzieciakami prawdziwy kierat. Brakuje nam na wszystko czasu. Tydzień powinien mieć osiem dni, doba – 25 godzin.

Jakby Pan nie chciał tego robić, toby Pan to rzucił…
Teraz już ten „pociąg" jedzie bardzo szybko, więc trudno z niego wyskoczyć.

Ale warto było wsiąść i jechać.
Naturalnie! Z nami wyrośli nasi synowie, Tomasz i Krzysztof. Starszy syn zajmuje się obecnie częścią turystyczną firmy, zwierzyńcem i gospodarstwem rolnym. Młodszy koncentruje się bardziej na hodowli pszczół i handlu miodem. Coraz częściej odpuszczam, przekazuję im zadania, oddaję w ich ręce decyzje, pozwalam im działać samodzielnie. Tylko pszczoły pozostają takie same jak dawniej.

Rozmawiała Bernadeta Waszkielewicz

Tymon Klimek
Dom Pomocy Społecznej
im. Ojca Pio w Mogilnie

STRACH PRZED NIEPOWODZENIEM BLOKUJE PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I AKTYWNOŚĆ

W Polsce nadal brakuje właściwego podejścia dla pracodawców. Przykład powinien iść z góry, tymczasem ani politycy, ani urzędnicy nie szanują przedsiębiorców.

Moja działalność nieustannie się rozwija, a ja razem z nią, ponieważ rozwój osobisty właściciela jest równie ważny jak rozwój firmy.

Prowadzenie własnego biznesu wiąże się z ryzykiem i ciągłym podejmowaniem decyzji. Przedsiębiorcy przydaje się nie tylko optymizm, ale i rozwaga.

Posiadanie własnego biznesu pozwala na kreowanie rzeczywistości, która cię otacza. To jest trochę jak hazard – wiąże się z ryzykiem. Przedsiębiorcy przydaje się nie tylko optymizm, ale i rozwaga. Strach przed niepowodzeniem blokuje przedsiębiorczość, kreatywność w działaniu i aktywność, ale na pewno trzeba próbować i wierzyć w sukces. Przyjemnie jest udowadniać sobie, że potrafi się osiągać kolejne sukcesy, realizować nowe projekty – mówi Tymon Klimek, właściciel Domu Pomocy Społecznej im. Ojca Pio w Mogilnie.

Prowadzi Pan działalność od sześciu lat. Pana firma jest obecnie na etapie rozwoju czy stabilizacji?
Moja działalność nieustannie się rozwija, a ja razem z nią, ponieważ rozwój osobisty właściciela jest równie ważny jak rozwój firmy. W życiu, jak i w prowadzeniu biznesu, najważniejszy jest progres.

Nigdy nie wolał Pan pracować na etacie?
Posiadanie własnego biznesu pozwala na kreowanie rzeczywistości, która cię otacza. Trzeba się naturalnie podporządkowywać odgórnym zasadom i regułom panującym w społeczeństwie, ale ma się możliwość kierowania swoją pracą według własnego uznania. Jeśli pracujesz na tzw. etacie – nawet na stanowisku kierowniczym – i masz pomysł, w który wierzysz i który chciałbyś realizować, ale ten pomysł nie podoba się twojemu szefowi, to taki pomysł ląduje w szufladzie. Kiedy ty jesteś szefem, to twój pomysł jest realizowany, choćby innym wydawał się absurdalny i nierealny. Jest wcielany w życie, bo ty w niego wierzysz. Nie każdy pomysł się udaje, uczymy się na własnych błędach, ale warto próbować.

Wystarczy zatem mieć pomysł i już powstaje własna firma… To takie proste?
Och, to nie tak. Początki są bardzo trudne, środek i koniec zresztą też. W prowadzeniu własnej działalności zdarzają się wprawdzie momenty, w których można złapać oddech i chwilę odsapnąć, ale są one zwykle bardzo krótkie. Jeśli przestaniesz dbać o rozwój, modyfikować i poszukiwać nowych źródeł finansowania, to szybko znajdziesz się na równi pochyłej. Taka firma nie przetrwa.

A jak to jest w kwestii podejmowania ryzyka? Prowadzenie działalności przypomina trochę hazard – trzeba wiedzieć, kiedy się wycofać. Przecież nie każdy pomysł na biznes udaje się zrealizować. Ludzie często oceniają to w kategoriach

porażki. Porażki jednak są naturalnie wpisane w nasze życie i nie powinniśmy się ich obawiać…
Prowadzenie własnego biznesu często wiąże się z ryzykiem. Nieustannie trzeba podejmować decyzje. Przydaje się naturalnie optymizm, ale i rozwaga. Usłyszałem kiedyś taką radę, że podejmując ryzyko, należy brać pod uwagę nie to, ile można zyskać, ale to, ile można stracić. Nawet jeśli dany pomysł nie jest wystarczająco intratny, ale jego realizacja nie przyniesie strat, to i tak postrzega się go jako sukces – pozwala zdobyć doświadczenie, wiedzę, nowe kontakty itd. Nowe pomysły często nie przekładają się na zyski materialne, ale stają się niepowtarzalną okazją do sprawdzenia się, popróbowania nowych rzeczy.

Strach przed niepowodzeniem blokuje przedsiębiorczość, kreatywność w działaniu i aktywność, ale na pewno trzeba próbować i wierzyć w sukces. Warto jednak posiąść umiejętność wycofania się w odpowiednim momencie, jeśli dana inwestycja nie rozwija się zgodnie z założeniami.

Prowadzi Pan Dom Pomocy Społecznej im. Ojca Pio w Mogilnie. Ilu ma Pan obecnie podopiecznych?
Trzydzieści osób.

A ilu pracowników Pan zatrudnia?
Dziewiętnastu, z tym że obecnie zaczyna rozwijać się moje „drugie dziecko", tj. spółdzielnia socjalna „EMU", skupiająca 5 osób, która będzie świadczyć usługi znane już na rynku, tj. sprzątanie, pranie, czyszczenie itd. Mam nadzieję, że korzyści płynące z samej formy działalności pozwolą nam się rozwijać.

Skąd wziął Pan pomysł na taki biznes? Czy przyczyna tkwi w tendencjach demograficznych?
Wszystko zaczęło się od mojego dziadka. Dziadkowie miesz-

kali w Biłgoraju w województwie zamojskim. Dziadek cierpiał na chorobę Alzheimera, zatem po śmierci babci zabraliśmy dziadka do siebie. Pomimo szczerych chęci opiekowania się nim w domu i mimo wsparcia ze strony zatrudnianych pielęgniarek, szybko okazało się, że nie jesteśmy w stanie zapewnić dziadkowi właściwej opieki. Zaczęliśmy szukać dobrego ośrodka, ale okazało się, że to nie takie proste. Wtedy, tak sądzę, pojawił się pomysł na otwarcie własnej działalności. Po prostu dostrzegliśmy, że jest potrzeba dostarczania tego typu usług.

Pomysł na biznes to pierwszy krok. Potem przychodzi czas na jego realizację. Co wówczas jest najbardziej potrzebne?
Niezbędne jest pozytywne nastawienie do własnych planów i działań. Gdy prowadzi się działalność, więcej po drodze dzieje się rzeczy złych niż dobrych, nie ma się co oszukiwać. Na każdym kroku, w każdym urzędzie przedsiębiorca napotyka na problemy czasowe, finansowe i formalne. Trzeba być konsekwentnym w realizowaniu swoich planów i za wszelką cenę dążyć do osiągnięcia swoich celów. Wiele osób poddaje się już na początku drogi. Ja sam na początkowym etapie realizacji pomysłu wiele razy chciałem się wycofać. Nie zrobiłem tego na szczęście.

Co Pan czuje po tych sześciu latach?
Odczuwam satysfakcję z prowadzenia tej działalności. Każda zarobiona złotówka daje mi poczucie zadowolenia. Wiele osób niestety patrzy na przedsiębiorców przez pryzmat zazdrości wobec tego, co osiągnęli. Nie zauważają ciężaru odpowiedzialności, z jakim biznesmeni zmagają się na co dzień. Tylko ludzie, którzy wiedzą, ile pracy i wyrzeczeń wymaga prowadzenie działalności, doceniają mój trud i wysiłek.

A przecież ludzie w Polsce narzekają, że nie mają pracy, że mało zarabiają… Co, Pana zdaniem, trzeba by zrobić, żeby to zmienić?
Wymienić ludzi (*śmiech*). W Polsce nadal brakuje właściwego podejścia dla pracodawców. Przykład powinien iść z góry, tymczasem ani politycy, ani urzędnicy nie szanują przedsiębiorców. W urzędach wymagają ode mnie, abym podpisywał się jako właściciel, a ja uparcie podpisuję się jako pracodawca, ponieważ taką właśnie funkcję pełnię w społeczeństwie. „Właściciel" kojarzy się z posiadaniem kogoś lub czegoś, a nie z dawaniem czy pomaganiem. Jako osoba zarządzająca przedsiębiorstwem daję pracę innym ludziom, tym samym im pomagam.

Ale firmę prowadzi się dla pieniędzy...
Do pewnego momentu tak. Nie ma się co oszukiwać – na chleb trzeba zarobić. Na początku trzeba sobie wyznaczyć konkretne oczekiwania finansowe i konsekwentnie do nich dążyć. Po pewnym czasie prócz spełnienia finansowego przychodzi też innego rodzaju satysfakcja – przyjemnie jest udowadniać sobie, że potrafi się osiągać kolejne sukcesy, realizować nowe projekty.

Trochę tak jak w sporcie?
Kolejne wyzwania, kolejny wysiłek. Nabywanie nowych doświadczeń. To jest nałóg ciągłego poszukiwania i doskonalenia. To jest nałóg ciągłego sprawdzania się. Trudno jest mi zachować obojętność, jeśli obok mnie pojawiają się nowe możliwości. W takich sytuacjach ciągle widzę szansę na rozwój. Ale ten styl życia musi sprawiać człowiekowi przyjemność. Mnie moja praca daje wiele radości. Można czasem usłyszeć, że jak się dużo zarabia, to praca sprawia przyjemność. Ja sądzę, że jest dokładnie odwrotnie. Był czas, gdy na moje konto wpływało minimalne wynagrodzenie, natomiast w pracę wkładałem maksymalny wysiłek. I to się opłaciło.

Co mogłoby pomóc Sądecczyźnie w rozwoju?
Dostęp do dużych aglomeracji – do klientów.

Na przykład do Krakowa?
Oczywiście! Szybki kontakt z klientem to dzisiaj podstawa zarabiania pieniędzy. Ktoś, komu zależy na naszym regionie, powinien zadbać o podstawy – przede wszystkim zbudować drogi szybkiego ruchu. Na Sądecczyźnie można robić wiele ciekawych rzeczy – to miejsce ma ogromny potencjał. Mamy przecież góralską mentalność, choć do tatrzańskich górali to nam trochę daleko. Jesteśmy uparci, a spuścizna biedy galicyjskiej nauczyła nas gospodarności i zaradności. Łatwiej nam pokonywać trudności, a poza tym jesteśmy oszczędni i potrafimy myśleć strategicznie.

Rozmawiała Katarzyna Tomoń

Stanisław Kogut
Fundacja Pomocy Osobom Niepełnosprawnym w Sróżach

MANNA Z NIEBA NIE LECI, TRZEBA PRACOWAĆ

Na początku zastawiłem pod tę działalność własny majątek. Nam manna z nieba nie leci – jak myślą niektórzy. Poświęciłem prawie 20 lat życia, żeby wszystkiego dopilnować – wszystko zbudować.

Pochodzę z bardzo biednej rodziny. Wszystko, co osiągnąłem, zawdzięczam ludziom dobrej woli.

Na samym początku to była droga na Golgotę. Jeszcze nikt nie wiedział, jak to funkcjonuje. Każdego trzeba było przekonywać do tej inicjatywy.

Na początku przemian ustrojowych fundacje kojarzyły się z przekrętami finansowymi. Musiałem każdego przekonywać, że mnie interesuje wyłącznie uczciwa działalność, że chcę pomagać ludziom. Na początku zastawiłem pod tę działalność własny majątek. Nam manna z nieba nie leci – jak myślą niektórzy. Poświęciłem prawie 20 lat życia, żeby wszystkiego dopilnować – wszystko zbudować. Dziś w Stróżach pracuje ponad 200 wspaniałych ludzi. Jest tu kompleks obiektów służących do realizowania zajęć finansowanych z NFZ, PFRON, ZUS, środków unijnych. Deficytowe są konie, ale ponieważ chcemy na hipoterapii pomagać chorym dzieciom, musimy żebrać o środki i wciąż dokładać do tego leczenia – mówi Stanisław Kogut, senator, założyciel Fundacji Pomocy Osobom Niepełnosprawnym w Stróżach, miłośnik kolei i piłki nożnej.

To takie proste? Mamy pomysł, zakładamy fundację i samo się kręci?
Nie. Nic nie jest proste. Trzeba napisać statut, zarejestrować fundację w sądzie gospodarczym, a potem pod środki na pierwsze programy, żeby pomóc niepełnosprawnym, człowiek musi zastawiać własny majątek! Niby się mówi, że dobrze, żeby działały organizacje pozarządowe, ale państwo specjalnie nie sprzyja rozwojowi fundacji. Ileż my kontroli przeszliśmy przez tych kilkanaście lat! Sprawdzili nas za wylot. Wszystkie instytucje nas kontrolowały: urzędy skarbowe, NIK, nie wiadomo, kto jeszcze. Zapewne stało się tak również dlatego, że kiedy człowiek jest politykiem, to wielu myśli, iż nie działa transparentnie. Że przejrzyście nie może pomagać osobom w potrzebie. A ja wyznaję zasadę, którą wpoił mi ojciec: najwięksi złodzieje posądzają uczciwego o różne rzeczy, bo sami wiedzą, jak kraść. Ja nie wiem.

Zakładając fundację w latach 90., był pan związkowcem, działaczem kolejarskiej „Solidarności". Skąd wziął się pomysł na taką działalność?
Pochodzę z bardzo biednej rodziny. Wszystko, co osiągnąłem, zawdzięczam ludziom dobrej woli. W pewnym momencie życia postanowiłem, że trzeba się odwdzięczyć, że sam też muszę pomóc ludziom będącym w potrzebie. Wybrałem osoby niepełnosprawne. I udało się! Wszystko zawdzięczam wspaniałym współpracownikom, młodej kadrze oddanej całym sercem chorym. Cóż ja bym sam zrobił bez nich!? U nas, w Stróżach, pracuje już ponad 200 osób!

No właśnie. Fundacja to przecież nie tylko działalność charytatywna, ale w pewnym sensie udany biznes. Trzeba zapłacić pracownikom, i to specjalistom: lekarzom, terapeutom, menedżerom i tak dalej. A do tego trzeba zebrać ogromne pieniądze na działalność – na pomoc niepełnosprawnym. I jeszcze utrzymać konie, psy...

Oj, tak. Teraz już machina funkcjonuje idealnie. Mamy umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia, z Państwowym Funduszem Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, a nawet z powiatowymi centrami pomocy rodzinie. Korzystamy z programów unijnych – to dużo daje, a do tego mamy granty, darowizny, zbiórki, prowadzimy działalność gospodarczą.

Najbardziej deficytowe są konie. Jeśli chcemy rocznie na hipoterapii leczyć około 500 dzieci z porażeniem mózgowym, to trzeba wybrać: czy zawrzeć to zadanie w całości w budżecie, czy po części z niego zrezygnować. Bo w tej działalności mamy deficyt – rocznie trzeba do leczenia tych 500 dzieci dołożyć około 250 tysięcy złotych.

Skąd wziąć na to pieniądze? Szukać sponsorów?
Trzeba sobie radzić. Żebrać i angażować się w rozmaite formy działalności, żeby dołożyć na tę deficytową działalność. Gdy sponsorzy widzą, ile się robi i że działa się bezinteresownie, to pomagają.

Dziś fundacja ma w Stróżach wiele nieruchomości wyposażonych w specjalistyczny sprzęt. Funkcjonuje tu wielki kompleks rehabilitacyjny – Centrum im. Ojca Pio, w którym mieści się hotel z salami konferencyjno-szkoleniowymi, basen z sauną, stajnia. Jest też kryta ujeżdżalnia w Ośrodku Hipoterapii i Dogoterapii, prowadzone są Warsztaty Terapii Zajęciowej, funkcjonuje Hospicjum im. Chrystusa Króla. Na to wszystko trzeba zebrać duże pieniądze.
Idziemy do przodu. Mamy Zakłady Aktywizacji Zawodowej, prowadzimy przedszkole integracyjne, hospicja stacjonarne i domowe dla dorosłych i dzieci. Teraz budujemy ośrodek dla chorych na stwardnienie rozsiane, jeśli nas nikt nie wyprzedzi. Czasem aż się boję mówić o swoich pomysłach, bo jak powiem głośno, to zaraz się dowiaduję, że to samo robią inni.

Wielu do nas przyjeżdża i podpatruje. Chcą robić to samo i nie mają hamulców, bo myślą, że manna sama z nieba leci. Ja poświęciłem prawie 20 lat swojego życia – w tym soboty, niedziele, wszystko – żeby tego dopilnować i to wszystko budować. I mówię – mamy wspaniałych ludzi. Mogę podać wiele przykładów ludzi na wózkach, którzy ukończyli studia magisterskie, mają rodziny i pracują. To dla mnie wielka satysfakcja.

Teraz fundacja jest, jak Pan mówi, sprawnie kręcącą się machiną. Na początku trzeba było stawać na głowie?
Na samym początku to była droga na Golgotę. Jeszcze nikt nie wiedział, jak to funkcjonuje. Każdego trzeba było przekonywać do tej inicjatywy. W pierwszym okresie przemian ustrojowych prawie każdemu fundacje i stowarzyszenia źle się kojarzyły. Ludzie uważali, że robi się w nich przekręty finansowe. Musiałem więc każdego przekonać, że mnie interesuje wyłącznie uczciwa działalność, że chcę pomagać ludziom. Że moją dewizą jest Dekalog i wedle niego działam. Jako katolik nie oczekuję, żeby mi ktoś podziękował. Liczę na podziękowanie, ale dopiero kiedyś – na sądzie ostatecznym.

Rozmawiała Bernadeta Waszkielewicz

Zbigniew Konieczek
NEWAG S.A.

CZERPAĆ MOTYWACJĘ Z SATYSFAKCJI

To, co było dobre wczoraj, dzisiaj już nie wystarczy, by być w gronie najlepszych, by nadążać za wyzwaniami rynku.

Moment, w którym uznamy, że jesteśmy mistrzami świata, będzie początkiem naszego końca.

Rolą prezesa i zarządu jest nakreślenie wizji i wieloletniej strategii. Potem to się musi przełożyć na cele każdego pracownika w firmie, od kadry menedżerskiej poczynając.

Nie trzeba być wielkim odkrywcą, żeby zauważyć, że po 1990 roku Polska zaczęła się zmieniać. Na każdym obszarze! Kolej nie mogła nie podlegać temu procesowi. Wiedzieliśmy, że musi przyjść czas na zmiany. Polacy chcą podróżować w lepszych warunkach – szybciej, wygodniej, w estetycznych wagonach, lokomotywa z kolei ma być przyjazna maszyniście i ergonomiczna – mówi Zbigniew Konieczek, prezes zarządu Newag S.A.

Kilka lat temu w jednym z wywiadów powiedział Pan, że w Newagu każdy mądry człowiek znajdzie zatrudnienie…
I nigdy się nie wycofam z tamtych słów. Taka jest filozofia naszej firmy. Mądrzy, dobrze wykształceni, kreatywni ludzie zawsze są mile przez nas widziani. Nigdy dosyć takich pracowników, bo to oni napędzają naszą firmę. Dzięki mądrym ludziom jest ona właśnie w tym miejscu, gdzie obecnie.

A w jakim miejscu jest?
Newag znajduje się w stadium nieustającego rozwoju – wciąż ewoluuje. Gdybyśmy prześledzili kilkanaście ostatnich lat tej firmy, to okaże się, że to, co było dobre wczoraj, dzisiaj już nie wystarczy, by być w gronie najlepszych, by nadążać za wyzwaniami rynku.

Magiczne słowo „rynek"…
Dla nas to słowo kluczowe. Nie wiem, jakim innym pojęciem miałbym je zastąpić. Rynek kolejowy jest dla nas najważniejszy i do jego wymogów musimy się dostosować. To nie jest mój wymysł, tylko klienta, czyli pasażera, który chce jeździć szybciej, wygodniej, bezpieczniej. Tych przymiotników mógłbym użyć więcej, ale pozostanę przy najważniejszych.

Poszukując odpowiedzi na pytanie o sekret dobrego biznesu, co wymieniłby Pan na pierwszym miejscu? Jak to się stało, że w niewiele ponad dziesięć lat przedsiębiorstwo bez perspektyw, skazywane na upadłość, przekształciło się w prężnie działający biznes?
Przy każdej okazji powtarzam, że najważniejsza była praca. Ciężka praca. Nie wynajduję tu prochu.

Brzmi pięknie, ale jest wiele profesji na świecie, w których można się ciężko napracować, a jedynym skutkiem naszej pracy będzie zmęczenie. Sztuka polega na tym, żeby z zadłużonej firmy, firmy zarastającej chwastami, uczynić li-

dera w swojej branży.
Skoro tak, to w pierwszej kolejności wymieniłbym determinację, z jaką zarząd dążył do zmiany profilu działalności z firmy usługowej na produkcyjną. Bez tego mielibyśmy bardzo poważne kłopoty już wiele lat temu. Ważne też były konsekwentne inwestycje służące odtworzeniu potencjału produkcyjnego, a to się wiąże z przyjętą polityką dywidendową. Wypracowane pieniądze można przejadać, a myśmy je inwestowali. Dzisiaj przynosi to efekty.

Recepta na sukces wydaje się bardzo prosta…
Dzisiaj wydaje się prosta, ale zanim cokolwiek się udało, przeszliśmy długą i wyboistą drogę. Dziesięć lat temu specjalizowaliśmy się w naprawianiu jednego typu przestarzałej konstrukcji lokomotywy manewrowej. Dzisiaj produkujemy jeden z najnowocześniejszych w Polsce taborów kolejowych.

Co było pierwsze?
Pierwszy musiał być pomysł, koncepcja, co chcemy w tym zakładzie robić. Postawiliśmy na nowe, własne technologie i produkcję. Pomogła nam w tym współpraca z najlepszymi: General Electric Co czy Siemens AG. Gdy ma się już dobry pomysł, trzeba konsekwentnie go realizować i nieustępliwie dążyć do celu.

Dużej zmianie uległ też model organizacyjny naszej firmy. Gdyby teraz do zakładu wrócił ktoś, kto dziesięć lat temu odszedł na emeryturę, nie poznałby już tego miejsca.

Jak przez ostatnią dekadę zmieniła się branża kolejowa i jak na jej tle wygląda dziś Newag?
W Europie niewiele się zmieniło, najwięksi gracze pozostają na swoich pozycjach. Rynek krajowy zmienia się natomiast nieustannie – w przewozach towarowych pojawiły się nowe firmy prywatne, a w przewozach pasażerskich spółki prze-

wozowe należące do samorządów. Natomiast rynek producentów uległ wręcz rewolucji i dziś dominują na nim dwie firmy.

Zadziałała intuicja biznesowa czy pomogło specjalistyczne badanie rynku?
Nie trzeba być wielkim odkrywcą, żeby zauważyć, że po 1990 roku Polska zaczęła się zmieniać. Na każdym obszarze! Kolej nie mogła nie podlegać temu procesowi. Wiedzieliśmy, że musi przyjść czas na zmiany. Polacy chcą podróżować w lepszych warunkach – szybciej, wygodniej, w estetycznych wagonach, lokomotywa z kolei ma być przyjazna maszyniście i ergonomiczna.

Można powiedzieć, że Newagowi pomogła historia i dynamika polskich przemian?
Zapewne trochę tak. Jeszcze przed 2006 rokiem Warszawa potrzebowała szybkiej kolei miejskiej z odpowiedniej jakości taborem. Sprostaliśmy wyzwaniu. Na miesiąc przed zwycięskimi wyborami prezydenckimi w Polsce miałem zaszczyt oddawać wyprodukowane przez Newag pojazdy ówczesnemu prezydentowi stolicy, śp. Lechowi Kaczyńskiemu.

Skąd Pan wiedział, że będzie zapotrzebowanie na taki produkt?
Nie wiedziałem. Przeczuwałem tylko, że przyjdzie czas na zmiany. I one nastąpiły. Trzeba rozmawiać z ludźmi z branży, umieć ich słuchać, wiedzieć, jakie mają plany. I wówczas albo się w te plany wpiszemy, albo wypadniemy z gry. Europa stawia dzisiaj na kolej. Cały kontynent stoi w gigantycznych korkach. A kolej to najlepsze rozwiązanie. Dlaczego? Bo jest szybka, sprawna i ekologiczna, o czym niewiele osób chce pamiętać. Pasażer jednak musi być do takiego środka transportu przekonany. Dlatego kolej musi być czysta, punktualna i niedroga.

Powiedział Pan, że mądrzy ludzie znajdą zawsze w Newagu zatrudnienie. Jak znajdować mądrych pracowników?
Nieustannie trzeba szukać i my prowadzimy taki nabór. Proszę zauważyć. Do Nowego Sącza, do Newagu przyjeżdżają do pracy specjaliści z różnych miejsc w kraju, m.in. z Warszawy, gdzie rynek pracy jest nieporównywalnie większy. To dla nas cenne, że potrafimy być atrakcyjni dla specjalistów z całego kraju. Ale uwaga, wiele kluczowych stanowisk zajmują Sądeczanie.

Kiedy można mówić o spełnieniu w biznesie?
Nigdy. Świat idzie wciąż do przodu, a jeśli człowiek twierdzi, że się spełnił, to znaczy, że się zatrzymał. W tym momencie świat już mu ucieka. Jeśli damy sobie choć trochę luzu, konkurencja natychmiast to wykorzysta i zapełni powstałą lukę. Trzeba wciąż myśleć, w co inwestować i jak się rozwijać.

Taka jest rola prezesa?
Rolą prezesa i zarządu jest nakreślenie wizji i wieloletniej strategii. Potem to się musi przełożyć na cele każdego pracownika w firmie, od kadry menedżerskiej poczynając. Idealnie byłoby, gdyby każdy pracownik miał jakiś cel. Chciałbym, żeby każdy wiedział, co się w firmie będzie działo za rok, dwa i pięć lat. Żeby każdy dzięki włożonej pracy miał poczucie stabilności, przewidywalności zatrudnienia i spełnienia się.

Czy ludzie pracujący w Newagu mogą mieć dziś poczucie pewności jutra?
Tak jest. Myśląc o firmie w perspektywie kolejnych lat, nie myślę wyłącznie o cyfrach, wynikach i zyskach, ale o spółce jako grupie ludzi angażujących się w jej rozwój, a tym samym o stworzeniu perspektywy stabilności i rozwoju dla kadry.

Skąd czerpać motywację, gdy odnosi się same sukcesy?
Z satysfakcji. Z tego, że cele, jakie sobie nakreśliliśmy przed laty, stają się faktem. Pamiętam 130-lecie firmy. W wydanej z tej okazji książce na jednej ze stron widać piękne nowoczesne pojazdy szynowe, a obok nasze życzenie, żeby na swoje 140-lecie Newag produkował podobne. Nie trzeba było czekać aż 10 lat. Już dziś produkujemy pojazdy na miarę XXI wieku. To pcha do przodu, napędza. To jest właśnie motywacja. Ale o spełnieniu nie ma mowy. Dużo udało się zrobić, ale dobrze wiem, że za dziesięć lat będzie w tej branży coś nowego. Ta praca nigdy się nie kończy. Moment, w którym uznamy, że jesteśmy mistrzami świata, będzie początkiem naszego końca. Jak mam powiedzieć, że się spełniłem, skoro ciągle czuję ciężar odpowiedzialności za setki ludzi, zwłaszcza tych młodych, którzy rozpoczynają swoją zawodową karierę?

Myśli Pan, że na zmieniającym się rynku to, co było dawniej wypisane w nazwie firmy – Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego − zniknie kiedyś z Waszej oferty?
Nie. To byłby duży błąd. Wszystkie poważne firmy na świecie oprócz produkcji mają również w swojej ofercie obsługę produkowanego taboru. Przecież każdy producent samochodów ma własny serwis. Kto jeździ autem danej marki, nie udaje się na przeglądy do konkurencji. Podobnie jest z taborem kolejowym. Utrzymywanie go w należytej sprawności technicznej wymuszają bardzo restrykcyjne przepisy, mające na uwadze przede wszystkim bezpieczeństwo ludzi. Z bieżącej obsługi nigdy nie zrezygnujemy. Mało tego, większość kontrahentów życzy sobie, by producent przez kilka lat obsługiwał zakupiony przez nich tabor. Dla przykładu pociągi warszawskiej Szybkiej Kolei Miejskiej są serwisowane przez naszych pracowników, a ich sprawność określana jest na 95 procent.

A modernizacje?
Modernizacje są naszą mocną stroną. Newag posiada 100% udziałów w polskim rynku modernizacji lokomotyw spalinowych. Mogę powiedzieć, że to u nas narodził się pomysł modernizowania SM42 do typu 6Dg. Doszliśmy bowiem do wniosku, że taniej będzie zbudować nową lokomotywę, wykorzystując eksploatowaną przez kilkadziesiąt lat ramę pojazdu. W tej stalowej konstrukcji nie ma się co zepsuć. Na jej bazie budowana jest zupełnie nowa lokomotywa. Kiedyś podjęliśmy takie ryzyko, zbudowaliśmy lokomotywę, którą pokazaliśmy na targach w Gdańsku. Dostała nagrodę. Wzbudziła zainteresowanie i wygraliśmy przetarg na sto takich modernizacji. Warto tu podkreślić, że sporo nauczyliśmy się od amerykańskiej firmy General Electric, dla której zrobiliśmy wcześniej 42 lokomotywy. To doświadczenie zaprocentowało.

Doczekamy kiedyś czasów, że po Polsce będą jeździły pociągi klasy TGV, że podróżując błyskawicznie pomiędzy Nowym Sączem a Krakowem nie zdążymy nawet przeczytać gazety?
Dotarcie do Krakowa w godzinę będzie problematyczne, ale podróż szybką koleją pomiędzy największymi polskimi miastami jest jak najbardziej możliwa. Jeżeli nasze tory zostaną do tego dostosowane, to w niedalekiej przyszłości będziemy jeździć pociągami z prędkością ponad 250 km/h. Już w tej chwili mamy w Polsce lokomotywy i około sto wagonów, które mogą jeździć z taką prędkością. Przed nami dużo pracy, ale myślę, że z czasem dorównamy Niemcom czy Francji.

Rozmawiał Wojciech Molendowicz

Teresa Michalik
Dworek Noce i Dnie

DZISIAJ LICZY SIĘ POMYSŁ

Różni ludzie się zdarzają. Znajdzie się i ktoś, komu słońce rano przeszkadza. Ale w większości otaczają mnie wspaniali ludzie.

Bardzo dobrze współpracowało mi się z młodzieżą. Ale jednak marzyło mi się puszczenie wodzy moim fantazjom.

Myślę, że każdy ma w sobie potencjał, tylko trzeba go odkryć.

Uważam, że każdy może być przedsiębiorcą, choć niekoniecznie od razu właścicielem dużego przedsiębiorstwa, wymagającego sporych nakładów finansowych. Na pewno potrzebna jest wielka odpowiedzialność, dobra organizacja pracy. Dzisiaj liczy się pomysł. Trzeba być bardzo zdyscyplinowanym, bo trudno prowadzi się firmę – mówi Teresa Michalik, właścicielka Dworku Noce i Dnie.

Skąd pomysł na połączenie domu weselnego z restauracją i hotelem?
Przez prawie trzydzieści lat byłam pedagogiem w szkole, ale zawsze marzyło mi się prowadzenie restauracji. Lubiłam pracę przy wystroju wnętrz, a ponieważ uczyłam też zajęć praktyczno-technicznych, miałam okazję realizować z młodzieżą ciekawe projekty. Marzyła mi się restauracja, z tym że nie zdawałam sobie sprawy, że czeka mnie taki ogrom pracy. No, a przede wszystkim od zawsze inspirowała mnie architektura dworku. Może to właśnie praca w szkole miała na to wpływ? A ponieważ uwielbiam antyki, nasz dworek jest ich pełen.

Dworek Noce i Dnie… Skąd pomysł na nazwę?
Uwielbiam powieść Dąbrowskiej, w której opisany był właśnie polski dworek, ale przede wszystkim nazwa wzięła się stąd, że funkcjonujemy i w dzień, i nocą. Wesela organizowane są w godzinach nocnych, a w dzień działa restauracja. Jest też hotel. Bardzo dużo przedstawicieli handlowych zatrzymuje się u nas.

To biznes rodzinny?
Tak. Prowadzę dworek z synem i córką. Mąż prowadzi własny biznes, ale bardzo mi pomaga. Jest praktycznie moją prawą ręką. Jego zasługą jest przede wszystkim ogród – wciąż kupuje rozsady i ukwieca dworek. Nie poradziłabym sobie sama bez pomocy dzieci i męża.

Trudno prowadzi się biznes rodzinny?
Na pewno łatwiej niż inną firmę. Wiele rzeczy omawia się w domu, szybciej zapadają decyzje. Aczkolwiek jest też bardzo dużo pracy, bo większość rzeczy robimy sami. Córka jest w tej chwili na urlopie macierzyńskim i bardzo mi jej brakuje.

Pracowała Pani również na etacie. Gdyby miała Pani wskazać wady i zalety takiej pracy, to…
W tej chwili do szkoły bym już nie wróciła, chociaż bardzo lubiłam tę pracę. Bardzo dobrze współpracowało mi się z młodzieżą. Ale jednak marzyło mi się puszczenie wodzy moim fantazjom.

Jestem zbieraczem staroci. Przez dziesięć lat gromadziłam zbiory, które teraz mieszą się w dworku. Bardzo mnie cieszy to zajęcie. Można u nas znaleźć „Świerszczyki", „Promyczki". Są tu zdjęcia ślubne z różnych epok, zdjęcia rodzinne, znajomych. Wady? Dopiero teraz poznaję ludzi. Są osoby, z którymi naprawdę bardzo dobrze mi się współpracuje, ale są i ludzie trudni…

Co było i jest dla Pani największą przeszkodą w prowadzeniu własnego biznesu?
Na pewno trudności sprawiają przepisy, obwarowania. Najtrudniej było na początku, myślę o uzyskaniu zgody na budowę, załatwianiu spraw drogowych… Ale przebrnęliśmy przez wszystkie trudności. Kolejna wada to wysokość opłat. Biurokracja. To dla przedsiębiorcy jest dużym problemem. Ważne jest też – mówiłam o tym już wcześniej – by spotkać na swojej drodze dobrych ludzi. Różni się zdarzają. Znajdzie się i ktoś, komu słońce rano przeszkadza. Ale w większości otaczają mnie wspaniali ludzie. Organizują wesela, a później wracają, robią chrzciny, imprezy rodzinne, przychodzą do restauracji na niedzielne obiady.

Z przedsiębiorczością człowiek się rodzi, czy można się jej nauczyć? Każdy może zostać przedsiębiorcą?
Sądzę, że każdy ma w sobie potencjał, tylko trzeba go odkryć. Na pewno potrzebna jest wielka odpowiedzialność, dobra organizacja pracy. Uważam, że każdy może być przedsiębiorcą, choć niekoniecznie od razu właścicielem dużego przed-

siębiorstwa, wymagającego sporych nakładów finansowych. Dzisiaj liczy się pomysł. Trzeba być bardzo zdyscyplinowanym, bo trudno prowadzi się firmę.

Co Polacy myślą o przedsiębiorcach?
Myślę, że młodzi coraz bardziej się do nas przekonują. Mamy w Polsce zdolną młodzież, często z wyższym wykształceniem, która nie może znaleźć pracy. Tacy ludzie przychodzą do nas i są zadowoleni. Są u nas kelnerzy, którzy pracują od samego początku. To młodzi ludzie, bardzo solidni, odpowiedzialni, pracowici. To wielki skarb. Część z nich oczywiście ucieka za granicę. Ale myślę, że przedsiębiorcy są coraz bardziej szanowani. Mam bardzo solidną kadrę i jestem przez nią szanowana, ale ja także staram się uszanować ich pracę, należycie im zapłacić. Ta harmonia jest źródłem sukcesu. Staramy się od czasu do czasu razem usiąść. Mieliśmy ostatnio wesela dwóch kelnerek i wszyscy, cały zespół, uczestniczyliśmy w ich święcie. Staramy się też po sezonie całą kadrą gdzieś wyjechać. Wyjść na kolację, żeby przynajmniej raz to ktoś nas obsłużył. Tak. Cieszę się szacunkiem wśród pracowników.

Jaki jest Pani zdaniem klucz do sukcesu? Inwestować, oszczędzać, a może konsumować bez ograniczeń?
Warto inwestować. Ja cały czas inwestuję w nasz budynek. Mąż śmieje się, że nie może przy mnie odpocząć nawet podczas urlopu, bo gdzie nie jedziemy, ja zawsze coś znajdę. Cieszą mnie bibeloty. Myślę, że ludzie dostrzegają i doceniają wystrój dworku. Pytają, gdzie kupiłam moje antyki. Detale tworzą nastrój tego miejsca… Przeczytałam bardzo wiele książek na temat polskich dworków. Byłam świadkiem sytuacji, że dzięki starym zdjęciom na ścianie ktoś odnalazł swoją rodzinę. To są bardzo przyjemne momenty.

Jest Pani obecna podczas wszystkich wesel?
Tak, jestem obecna prawie na każdym weselu do północy,

a nawet dłużej. Muszę mieć pewność, że wszystko jest dopięte na ostatni guzik, że dopracowaliśmy każdy detal. Gdy nie mogę być osobiście, jestem pod telefonem, mając pewność, że zostawiam salę i hotel w rękach wykwalifikowanej i odpowiedzialnej kadry, która o wszystko zadba. Mam szefową kuchni, która gotuje pyszne potrawy, wspaniałe kucharki, no i bardzo odpowiedzialnych kelnerów, którzy są na każde zawołanie klientów. Robimy wszystko, by młodzi mieli wesele jak z bajki.

Czy w ostatnich latach zmienił się sposób celebrowania tego wyjątkowego dnia?
Och, bardzo dużo się zmieniło. Pamiętam czasy stanu wojennego, gdy ja sama brałam ślub. Nie było wtedy niczego. Robiliśmy przyjęcie weselne w domu. Trzeba było wszystko samemu przygotować, nawet obrączki mieliśmy na kartki. W tej chwili wszystko jest dostępne. Domy weselne dbają o kompleksową organizację uroczystości, dzięki czemu wesela są na bardzo wysokim poziomie. Każdy się stara. Właściwie młodych nic nie obchodzi. Organizujemy także wesela obcokrajowców i, mając porównanie, muszę powiedzieć, że jestem dumna z Polaków, bo nasi rodacy zawsze świetnie się bawią. Poza tym w ostatnich latach organizuje się raczej mniejsze, jednodniowe wesela – do 150 osób. Na drugi dzień młodzi często zamawiają obiad dla najbliższej rodziny. Myślę, że zmiany idą w dobrym kierunku.

Rozmawiała Anna Korczyk

Małgorzata Mordarska
firma AnGoland

TRZYMAJ SIĘ TEGO, W CZYM JESTEŚ DOBRY

Ja jestem „szyją" naszego biznesu, a mąż jest „głową". Wspieramy się nawzajem.

Radzę każdemu założyć firmę rodzinną, bo wtedy można sobie ufać.

Trzeba łączyć praktykę z teorią i wiedzą osób bardziej doświadczonych w biznesie.

Mąż zawsze chciał mieć własny biznes, musiał więc wymyślić coś, co by nas odróżniało od innych. Trudno jest prowadzić działalność gospodarczą w Nowym Sączu – spełnić wszystkie wymogi, bo władze miasta „nie ucywilizowały" sposobu zaopatrywania sklepów. To wyzwania, którym trzeba sprostać. Radzę każdemu założyć firmę rodzinną, bo wtedy można sobie ufać. Ja jestem „szyją" naszego biznesu, a mąż jest „głową". Wspieramy się, ale dajemy też sobie trochę wytchnienia. Nie jesteśmy bez przerwy ze sobą. Trzeba się również cały czas uczyć, łączyć praktykę z teorią i wiedzą osób bardziej doświadczonych w biznesie – mówi Małgorzata Mordarska, współwłaścicielka firmy AnGoland, zajmującej się wypiekiem i sprzedażą sądeckich obwarzanków.

Piecze Pani w domu?
Tak. Ciasta i torty, ale nie obwarzanki.

Jak zatem wpadliście z mężem na pomysł pieczenia i sprzedaży sądeckich obwarzanków?
Mąż stwierdził, że skoro są krakowskie obwarzanki, to dlaczego w Nowym Sączu nie ma być sądeckich. Przecież możemy zrobić lepsze. Mamy nieco inną recepturę. Tamte są twarde, nasze miękkie i bez dodatku mąki żytniej. Lekkie, ale pożywne. I tak się zrodził biznes. Zresztą piekarnię urządziliśmy ostatecznie w domu i tu mieści się ona do dzisiaj. Zaadoptowaliśmy na nią naszą piwnicę.

Nie mieliście wcześniej w rodzinie tradycji ani doświadczeń piekarniczych?
Nie, ale mąż kiedyś pracował w gastronomii. Zawsze chciał mieć własny biznes, woli sam o sobie decydować, niż wykonywać czyjeś polecenia. Wcześniej prowadził wytwórnię fonograficzną – wydawał kasety z muzyką disco polo, jednak kasety zaczęły wychodzić z użycia i obwarzanki wygrały.

I choć bez doświadczeń, to opracowaliście własną recepturę, a nawet piec. Trzeba się z taką koniecznością liczyć, kiedy otwiera się piekarniczy biznes?
Oczywiście. Mąż musiał wymyślić coś własnego, coś, co odróżniałoby nasze obwarzanki od innych. Receptura jest prosta, ale nie zdradzamy jej tajników. Piec też stworzył specjalny, elektryczny. Nie było jeszcze takich na rynku, a te, które były, kosztowały tyle co dom. To był przecież rok 1992. Trzeba było więc samemu się nad tym pogłowić. Dziś na rynku jest już mnóstwo pieców, więc nie ma problemu. Jednak zawsze dobrze jest czymś odróżniać się od innych.

Myśleliście o rozszerzeniu oferty?
Nie. Najlepiej trzymać się tego, w czym się jest dobrym, i to

doskonalić. Dziś pieczemy obwarzanki w wielu wersjach, nawet z serem.

Trudno jest przekonać klientów do nowego specjału?
Na początku zawsze jest trudno, ale pomału sądeczanie się do nas przyzwyczaili. Całą naszą działalność opieramy na stałych klientach.

Co było najtrudniejsze na początku?
Wszelkie formalności. Ciężko było uzyskać pozwolenia, realizować przepisy. Do tej pory mamy z tym problemy.

Jakie?
Bardzo trudno jest prowadzić tego typu działalność gospodarczą w Nowym Sączu. Władze miasta od 1992 roku aż do dziś nie zadbały o to, by „ucywilizować" sposób zaopatrywania sklepów i punktów handlowych. Trudno jest pogodzić taką działalność jak nasza ze wszystkimi ograniczeniami. Sanepid obliguje nas do tego, żeby podjeżdżać samochodem dostawczym, specjalnie przystosowanym do przewozu pieczywa, jak najbliżej punktu sprzedaży żywności. Nie wolno nosić obwarzanków przez miasto, bo osiada na nich pył i tak dalej. Problem w tym, że znaki nakazują, by zaopatrzenie odbywało się tylko do godziny dziewiątej. Później już nie. Ale my nie możemy zaopatrywać sklepów tylko rano, bo przecież klienci chcą mieć świeże obwarzanki przez cały dzień. Pieczemy je więc i dostarczamy na bieżąco, trzy do czterech razy dziennie. Na tym polega atrakcyjność obwarzanków, że są jeszcze ciepłe i chrupiące, a nie stare i zimne. Nie możemy rano przywieźć całego towaru.

Zresztą nie tylko my mamy takie problemy. Z tego, co wiem, te znaki utrudniają też pracę firmom kurierskim, a także przyjezdnym, którzy zaopatrują sądeckie sklepy.

Czy to oznacza, że przedsiębiorca musi ciągle chodzić do urzędów i negocjować warunki działalności?
W urzędzie nie da się niczego wynegocjować. Można jedynie napisać pismo, na które zwykle otrzymuje się negatywną odpowiedź. Zrobiono jedno miejsce parkingowe na ul. Kościuszki, ale tam często stają samochody, raczej pseudodostawcze, które blokują stanowisko dłużej niż przez godzinę. Wtedy nasz czy inny kierowca nie ma jak z niego skorzystać. Powstaje problem, bo gdzieś stanąć trzeba. Chcieliśmy utworzyć punkt sprzedaży obwarzanków dla zmotoryzowanych, lecz i tu otrzymaliśmy odmowę, ponieważ ważniejsze są dwa metry kwadratowe trawnika niż człowiek i praca dla niego.

To nie jest jedyny problem związany z tą działalnością, prawda? Trzeba się też dostosować do wymogów estetycznych miasta stawianych punktom sprzedaży.
Ten wymóg akurat rozumiemy i zgadzamy się z tym, bo w porównaniu z „budami", które są w Krakowie, nasze punkty sprzedaży są ładne. Naszym zdaniem doskonale komponują się z architekturą miasta.

Te wymogi, jak widać, nie odstraszają Was od biznesu. Traktujecie je raczej jak wyzwania, którym trzeba sprostać?
Raczej tak. Choć czasem zastanawiamy się, czy po prostu stąd nie wyjechać. Po ilości sprzedawanych obwarzanków widać, że w Nowym Sączu jest coraz mniej mieszkańców. Kiedyś sprzedawaliśmy kilka tysięcy sztuk dziennie, teraz dużo mniej. Miasto nie rozwija się.

Ale zaczęliście produkować „Bumbusie", które cieszą się dużym powodzeniem. To oznacza, że od piekarni doszliście do interaktywnych wózków zakupowych dla dzieci. Zaskakująca droga rozwoju biznesu…
Wbrew pozorom jedno wynikło z drugiego. Wynajęliśmy powierzchnię w jednym z hipermarketów i mieliśmy tam bu-

jaki dla dzieci. Dyrektor obiektu odsprzedał nam plastikowe wózki. A potem mąż zaczął się zastanawiać. Mówił: „Wiesz co, to musi być tak jak w samochodzie, gdzie sobie wsiadasz i włączasz radio. Niech więc dziecko też coś ma, jakieś bajeczki, piosenki…". Uśmiechnęłam się i pomyślałam, że to rzeczywiście dobry pomysł. Zrobiliśmy więc ładne, unowocześnione „Bumbusie" z różnymi bajerami, żeby dziecko w trakcie zakupów robionych przez rodziców nie wychodziło z wózka, tylko było zajęte i bezpieczne.

Okazało się to sukcesem?
Tak, to był trafiony pomysł. Wpasowaliśmy się w niszę. Dodatkowo to taki wdzięczny biznes, bo jest związany z dziećmi. Satysfakcja ogromna.

Satysfakcja jest, ale ponad 20 lat prowadzenia biznesu to chyba męczące?
Gdy przychodzą wakacje, to wyjeżdżamy choćby na dwa tygodnie. Ale ogólnie nie czuję się zmęczona. Lubię kontakt z ludźmi, a pracowników też mamy fajnych. Świetnie się dogadujemy, choć to ciężka praca. Szczególnie dla mężczyzn. Zaczyna się wcześnie, już o godzinie trzeciej nad ranem. Przychodzi dostawa mąki, więc trzeba przenieść worki. Kobieta nie może ich dźwigać.

Jako właściciele musicie się tak samo mocno angażować i pracować po kilkanaście godzin dziennie?
Tak. Ja jestem „szyją" naszego biznesu, a mąż jest „głową". Wspieramy się nawzajem. Mąż głównie prowadzi rachunki. Podzieliliśmy się też dziedzinami: on zajmuje się bardziej „Bumbusiami", a ja piekarnią. Radzę każdemu założyć biznes rodzinny, bo można sobie ufać. Ale ważne jest też, by dawać sobie odrobinę wytchnienia. Męża często nie ma, dużo musi jeździć, bo mamy wózki w całej Polsce i za granicą (na Słowacji, a może wejdziemy do Irlandii). Nie jesteśmy więc bez

przerwy ze sobą i wbrew pozorom to jest dobre w rodzinnym biznesie.

Żeby dobrze prowadzić biznes, trzeba się również przez cały czas uczyć, szkolić. Poszłam więc na studia, kończę drugi rok zarządzania i marketingu. Wybrałam specjalizację psychologii w biznesie. Dzięki temu będę lepiej rozwiązywała problemy, które rodzą się choćby wraz z przyjmowaniem pracowników. Uczę się też lepszego zarządzania. Wiem, że trzeba łączyć praktykę z teorią i korzystać z wiedzy specjalistów.

Rozmawiała Bernadeta Waszkielewicz

Grzegorz Mordarski
firma SOLGRO Polska

DOBRY POMYSŁ W DUECIE Z POKORĄ

Planując, trzeba patrzeć długoterminowo. Zarobione pieniądze warto inwestować. Nie można ich od razu przejeść. To jest podstawą.

Trzeba włożyć mnóstwo pracy i zaangażowania, żeby biznes mógł się rozwinąć.

Jeśli my jesteśmy wobec pracowników w porządku, to oni są uczciwi względem nas.

Przedsiębiorczość wyniosłem z domu rodzinnego. Wydaje mi się, że jeśli ktoś nigdy nie miał styczności z firmą, to jest naprawdę trudno. Jeśli w dzieciństwie widziało się, jak rodzice ciężko pracowali, ile wysiłku ich to kosztowało, jest się lepiej przygotowanym. To nie jest praca od siódmej do piętnastej. Nieraz nie śpi się po nocach, żeby to jakoś funkcjonowało, żeby pracownicy mieli zapłacone pensje, ZUS był uregulowany – mówi Grzegorz Mordarski, właściciel firmy SOLGRO Polska, zajmującej się sprzedażą i montażem kolektorów słonecznych oraz zintegrowanych systemów grzewczych.

Kolektory słoneczne, fotowoltaika, rekuperacje… Pański dom jest wyposażony w oferowane przez SOLGRO produkty?
Jestem na etapie budowy domu. Właśnie go wykańczam, ale oczywiście wszystkie możliwe nowoczesne rozwiązania zostały zainstalowane w budynku. Mój dom będzie bardzo tani w utrzymaniu i ekologiczny.

Ekologiczny? Czy klienci widzą potrzebę budowy tego rodzaju domów?
Tak, ludzie są świadomi znaczenia ekologii. Niestety, państwo nie bardzo chce się angażować finansowo, nie zachęca obywateli do inwestowania w nowoczesne rozwiązania. Na szczęście świadomość, zwłaszcza wśród młodych, jest na tyle szeroka, że te innowacyjne zastosowania są coraz częściej wykorzystywane, zarówno w nowych budynkach, jak i przy grubszych remontach.

Do tego usługi remontowo-budowlane, prace wysokościowe, wynajem busów… Czy wciąż myśli Pan o poszerzeniu oferty firmy?
Tak, cały czas się rozwijamy. Niedawno wzbogaciliśmy ofertę o oczyszczalnie i odkurzanie centralne, a powoli przygotowujemy się do produkcji elementów stalowych, ogrodzeń i altan.

Skąd wziął się pomysł na taki biznes?
Pomysł narodził się jeszcze podczas studiów. Jako student wyjechałem za granicę, aby coś sobie zarobić, i właśnie za granicą zetknąłem się z rozwiązaniami ekologicznymi. Postanowiłem wykorzystać te doświadczenia. Na początku – nie ukrywam – było pod górkę… Świadomość wśród ludzi była minimalna. Mało kto wiedział, że takie czy inne rozwiązania mogą być stosowane. Nasze propozycje na owe czasy były pionierskie i bardzo drogie, więc i klientów było niewielu. Ciężko było.

Z czasem było łatwiej?
Początkowo główną barierą była świadomość ludzi, no i kwestie finansowe. Jak już świadomość wzrosła, instalacje zaczęły powstawać jak grzyby po deszczu, jeden do drugiego przychodził, sąsiad do sąsiada, dostrzegał, że rzeczywiście to jest fajne, że wygodne, że ekonomicznie opłacalne. Dzisiaj instalowanie tych urządzeń jest tak oczywiste jak zakup pieca do ogrzewania domu.

Pracował Pan kiedyś na etacie?
Pracowałem.

I jak? To nie dla Pana?
Zdecydowanie nie. Choć z drugiej strony nie ukrywam, że na mojej decyzji zaważyły kwestie finansowe.

Czy to oznacza, że zakłada się firmę dla pieniędzy?
Także dla pieniędzy. Wiadomo, że nikt nie będzie pracował charytatywnie – za darmo. Trzeba włożyć mnóstwo pracy i zaangażowania, żeby biznes mógł się rozwinąć.

W jakim jeszcze celu zakłada się własną firmę?
Kuszący jest niewątpliwie nienormowany czas pracy, choć to akurat działa w dwie strony. Na pewno człowiek sam jest dla siebie szefem – to duży plus. Aczkolwiek jest też sporo minusów własnej działalności. Zresztą, każdy może spróbować.

Uważa Pan, że każdy może zostać przedsiębiorcą?
Każdy.

Co jest potrzebne, by nim zostać?
Dobry, dobrze przemyślany pomysł na biznes i jakaś gotówka na początek, żeby móc z czymś ruszyć. Uważam, że młodzi ludzie powinni nabrać wcześniej doświadczenia, popracować, zanim zaczną robić swój biznes. Chociaż zdarza się,

że młodzi prosto po szkole potrafią prowadzić swoją działalność, to jednak doświadczenie i pokora są bardzo istotne.

Co jest, Pana zdaniem, kluczem do sukcesu?
Plan, którego trzeba się trzymać. Planując, trzeba patrzeć długoterminowo. Zarobione pieniądze warto inwestować. Nie można ich od razu przejeść. To jest podstawą. W długoterminowej perspektywie najlepiej ustalić sobie jakąś pensję i skoncentrować się na rozwijaniu firmy.

Miał Pan kiedyś moment zwątpienia? Stwierdził Pan: nie daję rady, rzucam to?
Był taki okres w moim życiu. Od samego początku byłem przecież sam, a z biegiem czasu trzeba było przyjmować pracowników. Wydawało mi się, że jestem w stanie wszystkiego dopilnować. No i szybko okazało się, że nie jestem. Trzeba więc było stworzyć piony kadrowe, zadbać o organizację całości. Inaczej się nie da.

Czy choć jeden raz ktoś z polityków zapytał Pana, jak może wesprzeć Pana firmę?
Były kiedyś rozmowy. Jedna, druga… Teraz miasto Nowy Sącz rzeczywiście coś robi w kierunku udzielania wsparcia takim przedsiębiorcom, jak ja, być może ze względu na fakt, że Nowy Sącz zajmuje drugie miejsce w Polsce (po Krakowie) pod względem zanieczyszczenia powietrza. Został uruchomiony specjalny program dla mieszkańców, w którym my również bierzemy udział.

Jaki to program?
To program „Kawka" skierowany do mieszkańców Nowego Sącza. Polega ona na modernizacji kotłowni węglowych. W ramach programu można pozyskać środki na likwidację starych pieców i kotłowni opalanych węglem. Finansowana jest wymiana pieców węglowych na piece gazowe, istnieje

możliwość założenia kolektorów słonecznych, ekologicznego ogrzewania. Wszystko po to, by ograniczyć emisję szkodliwych spalin do atmosfery, dzięki czemu w Nowym Sączu będzie czystsze powietrze.

SOLGRO to firma rodzinna?
Tak. Zaczynałem sam, ale obecnie pracuje ze mną mój brat, który pomaga mi to jakoś ogarnąć, żebyśmy mogli się rozwijać. Podchodzimy do zadań bardzo partnersko. Nie uznajemy tytułowania się, jesteśmy wszyscy na ty. Jesteśmy na tyle elastyczni, że jak pracownik potrzebuje wziąć urlop, chce korzystać z telefonu czy samochodu służbowego, to nie robimy problemów. Wychodzimy z założenia, że jeśli my jesteśmy wobec pracowników w porządku, to oni są uczciwi wobec nas. Nie zdarzyło się, żeby ktoś nas kiedyś okradł. Ufamy sobie.

A mówi się, że z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciach…
Nie, to nieprawda. To kwestia wychowania, wartości i zasad, które się wyniosło z domu. Nie ukrywam, że moi rodzice również prowadzili biznes. Przedsiębiorczość wyniosłem z domu rodzinnego. Wydaje mi się, że jeśli ktoś nigdy nie miał styczności z firmą, to jest naprawdę trudno. Jeśli w dzieciństwie widziało się, jak rodzice ciężko pracowali, ile wysiłku ich to kosztowało, jest się lepiej przygotowanym. To nie jest praca od siódmej do piętnastej. Nieraz nie śpi się po nocach, żeby to jakoś funkcjonowało, żeby pracownicy mieli pensje zapłacone, ZUS był uregulowany…

Słowo „przedsiębiorca" jednym kojarzy się z ambicją, zorganizowaniem – brzmi dumnie. Dla innych przedsiębiorca oznacza krwiopijcę i wyzyskiwacza… Jak by Pan się do tego ustosunkował?
To kwestia dobrych relacji z pracownikami. Większość pra-

cowników jest z nami od początku. Pewnie, że moglibyśmy szukać jakichś oszczędności, brać pracowników na staże, później ich zwalniać, płacić minimalną krajową. I pewnie by tych pieniążków więcej zostawało. Ale nie o to chodzi. Jeśli ktoś jest wyszkolony i jest naprawdę cennym pracownikiem, musi dobrze zarabiać, żeby chciał z nami zostać i poświęcić się pracy.

Na naszym rynku narobiło się swego czasu trochę bałaganu, ponieważ ludzie zakładali firmy, zarabiali pieniądze, a potem bankrutowali. Polacy, pomni na te doświadczenia, patrzą na posadę państwową jako na pewne źródło zarobkowania, dające może mniejsze środki na utrzymanie, ale za to stabilne. Boją się małych, nowych na rynku firm. Jednak aby firma mogła się rozwijać, pracodawca potrzebuje minimum zaufania.

W Polsce ludzie narzekają, że mało zarabiają. Czy można to zmienić?
Tak. Myślę jednak, że to pytanie powinno być skierowane do naszych radnych, polityków, posłów. Oni naprawdę nam nie pomagają, żebyśmy mogli naszym pracownikom płacić więcej. Z każdej strony mamy pod górkę. Podatki ciągle są podnoszone, rosną koszty ubezpieczenia. Mam wrażenie, że my, przedsiębiorcy, jesteśmy przez polityków postrzegani jako ci, którzy okradają państwo. Tymczasem tak naprawdę to my to państwo utrzymujemy.

Ilu pracowników Pan zatrudnia?
Generalnie w całej firmie SOLGRO pracuje około 70 osób. Zainwestowaliśmy w młodych ludzi. Od zeszłego roku współpracujemy z Wyższą Szkołą Zawodową, zafundowaliśmy pracownię, żeby młodzi uczyli się praktycznego podejścia do tematów technicznych. No i tych studentów mamy u nas na praktykach, prowadzimy przez cały rok wykłady. Ten rok był

rokiem pilotażowym, ale w 2014/2015 roku nowatorski program szkoleniowy został oficjalnie zatwierdzony.

Trudno było przekonać do tej idei władze uczelni?
Nie. Władze same zwróciły się do nas z propozycją współpracy z uczelnią. Na rynku nikt takich rzeczy nie robi. Studenci natomiast są bardzo zainteresowani programem, bo wiedzą, jakie znaczenie ma nabycie praktycznego doświadczenia.

SOLGRO otrzymało nagrodę „Dobre bo sądeckie" za promowanie Nowego Sącza i Sądecczyzny. To dla Pana ważne wyróżnienie?
Bardzo ważne. Jakieś dwa, trzy lata temu, gdy wzrastał podatek VAT, narodził się pomysł, aby przenieść firmę na Słowację. Z ekonomicznego punktu widzenia bylibyśmy finansowo do przodu. Moglibyśmy powyjeżdżać stąd całymi rodzinami i na pewno biznes jeszcze lepiej by się kręcił. Ale utożsamiamy się z naszym regionem. Podchodzimy do tego zagadnienia rodzinnie i próbujemy nieco inwestować w rozwój Nowego Sącza. Przyznana nam nagroda świadczy o tym, że nasze intencje zostały zauważone i docenione.

Jak postrzega Pan przyszłość firmy?
Nie chcemy z siebie zrobić molocha. Każda nowa inwestycja jest dwukrotnie przemyślana. Myślę, że to jest etap, na którym chcielibyśmy poprzestać.

Nie chce Pan funkcjonować w wymiarze globalnym?
Zaczęliśmy działać w tym kierunku. Z myślą o rozszerzeniu rynku w zeszłym roku wprowadziliśmy pewne restrukturyzacje. Zdecydowaliśmy się też na dopisek SOLGRO Polska. Ale już widać, że brakuje nam czasu. Mamy rodziny i nie możemy – nie chcemy – całkowicie poświęcić się firmie.

Czy ma Pan jeszcze czas na rozwijanie swoich pasji?
Oczywiście, że tak. Odkąd mam małe dzieci, stwierdziłem, że praca po 12-14 godzin dziennie to za dużo. Staram się zatem jak najwięcej czasu spędzać z rodziną. Jest pasja, są też większe możliwości finansowe, żeby ją realizować.

Jakie jest Pana największe marzenie?
Chciałbym, aby nasza firma została doceniona w wymiarze ogólnopolskim. Rozpoczęliśmy kilka nowatorskich projektów, nad którymi prowadzimy obecnie badania, a które nie są jeszcze dostępne na rynku. Jak dobrze pójdzie, w przyszłym roku chcielibyśmy je zaprezentować. Mam nadzieję, że to jest odpowiedni moment. Nowe pomysły wciąż się rodzą. Dobrym przykładem jest przywołanie pomysłu z końca zeszłego roku o poprowadzeniu restauracji. Nie wiedzieliśmy wtedy, czym to się je. Teraz już wiemy. Prowadzenie lokalu gastronomicznego to bardzo ciężki kawałek chleba, ale dzięki naszym wysiłkom ludzie mają pracę, a my korzystamy ze świetnej darmowej kuchni.

Rozmawiała Anna Korczyk

Kazimierz Pazgan
Grupa Konspol

PRZEGRYWA TEN, KTO SIĘ ZATRZYMAŁ W PÓŁ KROKU

Zapewne do własnej działalności gospodarczej nie da się podchodzić bez emocji, ale chyba lepiej, żeby tych złych emocji było jak najmniej.

Wiadomo, pierwsi mają najgorzej, bo muszą w dżungli wyrąbywać drogę dla innych.

Kiedy twoja praca jest twoją pasją, nigdy się nią nie męczysz!

W biznesie nieustająco może nam towarzyszyć niepewność. I nic w tym złego, bo ona nie pozwala nam spocząć na laurach ani zachłysnąć się sukcesem. Tak więc w prowadzeniu biznesu może towarzyszyć nam przekonanie, iż oto właśnie w tej chwili jesteśmy w najtrudniejszym momencie. No bo nawet jeśli modelowo rozwijamy firmę, to przecież osiągnięty sukces nie jest nam dany raz na zawsze. Mała firma zmaga się z różnymi problemami, ale wielka firma również nie jest wolna od kłopotów. Powiedziałbym, że te zagrożenia rosną wraz z firmą. Czujny przedsiębiorca zdaje sobie z nich sprawę i już sama ta świadomość jest składnikiem recepty na dobry biznes – mówi Kazimierz Pazgan, właściciel firmy Konspol, hodującej i przetwarzającej kurczaki, Honorowy Obywatel Miasta Nowego Sącza.

Panie prezesie, czy mógłby Pan…
Przepraszam, możemy odwrócić sytuację? Czy mógłbym to ja zacząć od zadania pytania?

Proszę pytać.
Dlaczego Fundacja „Pomyśl o Przyszłości" jest przekonana, że znam sekret dobrego biznesu?

Jest Pan najdłuższej działającym na rynku sądeckim przedsiębiorcą, od 40 lat prowadzi Pan własną działalność gospodarczą, zbudował Pan wielką firmę odnoszącą sukcesy w Polsce i za granicą. Kto więc lepiej miałby znać ten sekret?
No dobrze, powiem tak. Proszę mi wierzyć, nie trzymam w sejfie tajemnej receptury na sukces w biznesie i nie strzegę jej przed światem jak oka w głowie z obawy, że ktoś, kto wejdzie w jej posiadanie i zastosuje w praktyce mój przepis, szybko i bezboleśnie osiągnie sukces. Nic bardziej mylnego. Co więcej, sam chętnie przy okazji tej rozmowy poszukam odpowiedzi na pytanie, czy istnieje uniwersalna recepta na sukces biznesowy.

Powiedzmy, że ów sekret to zespół indywidualnych cech, którymi musi się charakteryzować każdy przedsiębiorca. Albo je masz i twoje szanse na skuteczne działanie w biznesie są spore albo ich nie masz i wiadomo, że będzie ci znacznie trudniej. Nie ma jednego modelu pozwalającego w cudowny sposób osiągnąć sukces w biznesie. Są oczywiście uniwersalne wzory ekonomiczne podpowiadające, według jakich reguł finansowych prowadzić przedsiębiorstwo. Tego uczą na studiach z zarządzania i ekonomii. To oczywiście szalenie ważne, by wiedzieć, jakie prawidła rządzą gospodarką, wolnym rynkiem i każdym przedsiębiorstwem, ale czy wyuczenie się tych zasad jest gwarancją osiągnięcia sukcesu? No i proszę, znowu odwróciliśmy role, zadałem pytanie.

Kiedy czterdzieści lat temu uruchamiał Pan swój pierwszy biznesowy pomysł, nie miał Pan w szufladzie dyplomu studiów ekonomicznych, a zarządzania przedsiębiorstwami nikt w Polsce nie uczył. Można powiedzieć, że taka wiedza nie jest do sukcesu koniecznie potrzebna?
Absolutnie nic takiego nie powiedziałem i nigdy bym nie powiedział! Ale na moment wrócę jeszcze do tego, o czym mówiliśmy przed chwilą. Przedsiębiorca to przede wszystkim zespół cech charakteru. To już ustaliliśmy i to nie podlega dyskusji. Najlepiej jednak, jeśli te cechy charakteru uzupełnione są solidną wiedzą teoretyczną. Ja jestem praktykiem. Na własnej skórze uczyłem się biznesowego abecadła. Pamiętajmy jednak, że nauka „na własnej skórze" jest najbardziej bolesna. Nie chcę już wracać do czasów najdawniejszych, o których wielokrotnie opowiadałem, czyli kwiaciarni, którą prowadziłem z żoną na Dolnym Śląsku. Zresztą przykłady z okresu PRL-u nie są dzisiaj najlepsze, bo w tamtych czasach brakowało na rynku niemal wszystkiego i zapewne uruchomienie każdego biznesu musiało się skończyć sukcesem. Brzmi niewiarygodnie? Dla młodszych czytelników może i tak, ale ciągle wiele osób pamięta tamtą sytuację. Problem w tym, że ówczesny system nie chciał się z tzw. prywaciarzami swoim sukcesem dzielić, choć sam nie umiał z tej dziwacznej sytuacji skorzystać i czerpać z niej profitów ekonomicznych. Dzisiaj jest odwrotnie – każdy może próbować robić biznes, ale niewielu ma gwarancję powodzenia. Dlaczego?

Bo nie każdy zna sekrety dobrego biznesu!
No dobrze, ale ja nie znałem tego sekretu, a jednak do jakichś tam wyników doszedłem.

Panie prezesie, bez fałszywej skromności! Każdy, kto zaczyna biznesową karierę, chciałby dojść do takich, jak Pan to powiedział, „jakichś tam wyników". Jednak to Pan jest często przedstawiany jako modelowy przykład skuteczności w biznesie.
Często słyszę, że jestem ikoną sądeckiej czy nawet polskiej

przedsiębiorczości. Jest to miłe, choć osobiście uważam, że najodpowiedniejszym miejscem dla ikon są świątynie albo muzea, a ja ciągle najlepiej się czuję we własnej firmie. Byłbym nieszczery, gdybym powiedział, że uznanie czy docenienie przez środowisko gospodarcze nie jest dla mnie ważne. Jest istotne, ale z drugiej strony chyba jednak nie jestem typowym przykładem biznesowej kariery. Oczywiście miło mi również słyszeć, że jestem nazywany prekursorem sądeckiego kapitalizmu czy ojcem sądeckiej przedsiębiorczości. Mniej przyjemne było doświadczanie samemu wszystkich „uroków" prowadzenia biznesu na styku historycznych epok: u schyłku Polski socjalistycznej, mniej lub bardziej oficjalnie zwalczającej prywatną przedsiębiorczość, i w raczkującej Polsce wolnorynkowej. Wykuwanie się gospodarki rynkowej w naszym kraju do szczególnie łatwych momentów nie należało. Swoją firmę budowałem w niesprzyjających takim przedsięwzięciom czasach, byłem jednym z pierwszych, można powiedzieć, że wydeptywałem ścieżki wolnego rynku. Wiadomo, pierwsi mają najgorzej, bo muszą w dżungli wyrąbywać drogę dla innych. W pewnym okresie życia wiele zdrowia mnie to kosztowało. Przeszedłem cztery zawały serca, więc nie chciałbym powiedzieć, że jestem przykładem typowym. Te zawały zapisuję dziś po stronie kosztów prowadzenia firmy w skrajnie trudnych warunkach systemu politycznego zwalczającego takich szaleńców jak ja.

Zapewne do własnej działalności gospodarczej nie da się podchodzić bez emocji, ale chyba lepiej, żeby tych złych emocji było jak najmniej. No więc, jeśli szukamy tego złotego środka, tego sekretu dobrego biznesu, to na pewno wymieniłbym tu umiejętność zachowania proporcji w emocjach, jakimi obdarzamy nasze przedsięwzięcie. Łatwo powiedzieć…

„Młody przyjacielu, jeśli chcesz osiągnąć biznesowy sukces, zachowaj zdrowy dystans do tego, co robisz" – to pierwsze przykazanie sekretu dobrego biznesu?
Ojej! Tym, którzy patrzą z boku na nasze poczynania, łatwo jest mówić: „Nie emocjonuj się tak bardzo, przecież będzie dobrze". Jednak każdy, kto choć trochę próbował swoich sił w biznesie, wie, że do tych spraw nie da się podchodzić obojętnie. Jeśli coś robisz na poważnie, zawsze angażujesz się całym sobą, żyjesz swoim przedsięwzięciem przez całą dobę, nigdy nie masz od niego urlopu albo zwolnienia chorobowego. Ci, którzy prowadzą własne firmy, dobrze wiedzą, co mam na myśli. I nie zrozumcie mnie źle, po prostu od tej pracy nigdy nie ma wolnego. Nawet jeśli akurat leżysz na plaży albo chodzisz z plecakiem po górach…

Brzmi dziwnie, żeby nie powiedzieć przewrotnie. Leży Pan sobie na plaży i męczy się tym leżeniem?
Bzdura! Kiedy twoja praca jest twoją pasją, nigdy się nią nie męczysz! No więc, z jednej strony odpowiedzialność za twój projekt biznesowy, za zatrudnionych ludzi nigdy nie zwalnia cię od myślenia o firmie, a z drugiej strony ta sama troska, konieczność nieustającego ulepszania tego, co zbudowałeś, nigdy cię nie męczy i nie jest utrapieniem. Dobremu gospodarzowi sprawia radość, kiedy widzi, że jego firma się rozwija, a pomysł okazał się dobry.

Pomysł jest najważniejszy?
Pomysł jest bardzo ważny. Ale jeszcze ważniejsza jest umiejętność korygowania własnych błędów, przyznawania się do nich przed samym sobą, a – co za tym idzie – nieustannego poprawiania pomysłu, który był na początku. Codziennie, na każdym etapie pracy możemy coś ulepszać.

W jednym wywiadzie przed laty powiedział Pan, że najtrudniejszy jest pierwszy rok działalności, ale jeszcze trud-

niejszy jest drugi rok, a trzeci jest jeszcze trudniejszy od dwóch poprzednich…
Nie pamiętam, czy dokładnie tak powiedziałem, ale zapewne miałem na myśli fakt, że w biznesie nieustająco może nam towarzyszyć niepewność. I nic w tym złego, bo ona nie pozwala nam spocząć na laurach ani zachłysnąć się sukcesem. Tak więc w prowadzeniu biznesu może towarzyszyć nam przekonanie, iż oto właśnie w tej chwili jesteśmy w najtrudniejszym momencie. No bo nawet jeśli modelowo rozwijamy firmę, to przecież osiągnięty sukces nie jest nam dany raz na zawsze. Mała firma zmaga się z różnymi problemami, ale wielka firma również nie jest wolna od kłopotów. Powiedziałbym, że te zagrożenia rosną wraz z firmą. Czujny przedsiębiorca zdaje sobie z nich sprawę i już sama ta świadomość jest składnikiem recepty na dobry biznes.

Ale tylko składnikiem…
No tak, bo reszta to pomysł, konsekwencja, ciężka praca i odrobina szczęścia. Niekoniecznie w tej kolejności.

Na początku rozmowy powiedział Pan, że nie istnieje coś takiego jak sekret czy też recepta na udany biznes, a teraz Pan ten sekret zdradził…
Na tej samej zasadzie mógłbym zdradzić kilka innych sekretów. Znam też sekret, jak zdobyć złoty medal mistrzostw świata w biegu na sto metrów.

Jak?
Trzeba przebiec sto metrów szybciej niż wszyscy inni zawodnicy na świecie. Proste?

Proste. Kto więc zjadł już parówkę z Konspolu, może iść trenować biegi na sto metrów. Pan chyba jednak woli znacznie dłuższe dystanse. Firma – najstarsze prywatne przedsiębiorstwo na Sądecczyźnie – zamiast cieszyć się stabilną sy-

tuacją i wypracowaną przez ponad 30 lat pozycją na rynku, nieustannie angażuje się w kolejne inwestycje. Potrzebny Panu jeszcze stres i nowe kłopoty?
To nie są żadne kłopoty! To jest właśnie to, co najbardziej lubię. Po prostu robimy kolejne milowe kroki naprzód, bo przecież kto stoi w miejscu i zadowala się dotychczasowymi osiągnięciami, ten się cofa. Rozwój firmy od zawsze wpisany był w naszą strategię, dlatego teraz, korzystając z naszych wieloletnich doświadczeń, z każdym dniem tworzymy nowy rozdział w historii naszego przedsiębiorstwa. Rozbudowujemy nasze moce produkcyjne w kraju, inwestujemy na Dalekim Wschodzie, bo jeśli tego wszystkiego nie zrobimy, to znaczy, że okopaliśmy się na dotychczas zdobytych pozycjach. Przecież nie zdradzę wielkiego sekretu, jeśli powiem, że przegrywa ten, kto się zatrzymał w pół kroku.

Niedawno odebrał Pan tytuł Honorowego Obywatela Nowego Sącza. To ważne wyróżnienie dla kogoś, kto w swoim życiu zebrał dziesiątki nagród i tytułów?
Bardzo ważne, najważniejsze! Proszę zauważyć, że po raz pierwszy w historii tytułem tym uhonorowano przedsiębiorcę, i to na dodatek w roku 25-lecia wolności Polski. Przyszedł moment, kiedy zauważamy jako społeczeństwo, jak ważna jest dla nas gospodarka. Dla mnie ma to znaczenie szczególne. Powiem nawet, że, odbierając ten tytuł, byłem szczerze wzruszony, czego pewnie nawet nie potrafiłem dobrze ukryć. Dlaczego? Bo był taki czas, kiedy w mediach próbowano mnie przedstawić jako wroga publicznego, tego, kto swoją działalnością chce rozwalić od środka system socjalistyczny. Proszę mi wierzyć, że to nie jest przyjemne, kiedy ludzie na twój widok przechodzą na drugą stronę ulicy, bo przyznawanie się do znajomości z tobą może być powodem kłopotów. Dlatego trzydzieści lat później wzruszyłem się, że w tym samym mieście uznano, iż jednak znajomość z Pazganem to honor.

Rozmawiał Wojciech Molendowicz

Anita Rogóz
firma Omega Audyt
Centrum Doradztwa i Audytu

NAJPIERW UCZYMY SIĘ...

Najprzyjemniejszy jest moment, kiedy po kilku miesiącach wraca do mnie klient i mówi takie prawdziwe, a nie kurtuazyjne „dziękuję".

Myślę, że obecnie bycie przedsiębiorcą budzi w społeczeństwie dobre skojarzenia.

Najpierw uczymy się, praktykujemy i pracujemy dla kogoś, a następnie wykonujemy działalność ekspercką na własny rachunek.

Pewnego dnia stwierdziłam, że już czas rozwinąć własne skrzydła i spróbować, jak smakuje samodzielność. Ten system pracy wiąże się z koniecznością ciągłego pogłębiania wiedzy i umiejętności, a to powoduje, że nie zatrzymuję się w miejscu, że ciągle się rozwijam. Do tej pory nie było sytuacji, która spowodowałaby u mnie jakiś szczególny dyskomfort związany z prowadzeniem firmy. Oby tak pozostało – mówi Anna Rogóz, właścicielka firmy Omega Audyt Centrum Doradztwa i Audytu, trener i wykładowca w zakresie audytu, kontroli, systemów zarządzania.

Dlaczego zdecydowała się Pani prowadzić własną firmę?
Własna działalność to naturalna droga rozwoju w moim zawodzie. To także efekt wielu lat nauki – nabywania zarówno teoretycznej, jak i praktycznej wiedzy. Najpierw uczymy się, praktykujemy i pracujemy dla kogoś, a następnie wykonujemy działalność ekspercką na własny rachunek. Po prostu, pewnego dnia stwierdziłam, że chyba już czas rozwinąć własne skrzydła i spróbować, jak smakuje samodzielność. Oczywiście od pomysłu do realizacji minęło trochę czasu, ale był on potrzebny do tego, żebym mogła w pełni świadomie i odpowiedzialnie zmierzyć się z tym wyzwaniem.

Praca na etacie nie odpowiadała Pani?
Praca na etacie ogranicza, nie daje możliwości rozwijania się, jest schematyczna…

A zatem w prowadzeniu własnej firmy podoba się Pani samodzielność…
Tak. Świadomość, że pracuję dla siebie i na siebie. To ja decyduję o tym, jakie wyzwania podejmuję, a jakich nie. Ten system pracy wiąże się z koniecznością ciągłego pogłębiania wiedzy i umiejętności, a czasem zdobywania zupełnie nowych kwalifikacji i kompetencji, a to wzmacnia, nie tylko w kontekście rynku pracy. To powoduje, że nie zatrzymuję się, że ciągle się rozwijam. Nie ma miejsca na tak modne dziś „wypalenie zawodowe" (*śmiech*). Ale chyba najprzyjemniejszy jest moment, kiedy po kilku miesiącach wraca do mnie klient i mówi takie prawdziwe, a nie kurtuazyjne „dziękuję".

A co się Pani nie podoba?
Nie podoba mi się, że nie mam urlopu i pracuje zdecydowanie dłużej niż wynoszą normy pracy etatowej (*śmiech*). A tak poważnie, nie wiem! Do tej pory nie było sytuacji, która spowodowałaby u mnie jakiś szczególny dyskomfort związany z prowadzeniem firmy. Oby tak pozostało.

Czy każdy może zostać przedsiębiorcą?
Wydaje mi się, że jednak nie. Żeby prowadzić firmę, trzeba posiadać pewne predyspozycje. Trzeba być bardzo zdyscyplinowanym i upartym. Trzeba umieć reagować na sytuacje, w których nie wszystko układa się po naszej myśli. Potrzebna jest wytrwałość, ale i pewna elastyczność, zwłaszcza w odniesieniu do zakresu i celu działalności. Jest to szczególnie ważne w małych firmach i firmach świadczących usługi specjalistyczne, tak jak moja.

Co jest potrzebne, żeby odnieść sukces w biznesie?
To bardzo trudne pytanie. Zapewne gdyby istniała na nie jednoznaczna, dobra odpowiedź, nie byłoby tylu upadających firm (*śmiech*). Wszystko zależy od tego, jak zdefiniujemy sukces. Czy mierzymy go liczbą zer na koncie, czy liczbą zadowolonych klientów, a może liczbą publikacji o nas czy jeszcze czymś innym... Myślę, że przede wszystkim trzeba to sobie zawczasu dobrze przemyśleć, tzn. mieć klarowną wizję tego, co się chce robić, jak się chce to robić i dla kogo. Wydaje mi się, że najczęściej popełnianym błędem jest działanie w stylu „jakoś to będzie", bo dobrze działającej firmy nie da się prowadzić „jakoś". Trzeba działać metodycznie, przeanalizować ryzyko związane z rozpoczęciem działalności, ale również z utrzymaniem jej na odpowiednim poziomie, włącznie z opracowaniem planów awaryjnych. Brzmi strasznie? Może i tak, ale – proszę mi wierzyć – to naprawdę bardzo pomaga. I jak mantrę będę powtarzać, że trzeba się ciągle uczyć, aby móc poszerzać ofertę firmy, dostosowując ją do potrzeb rynkowych. Nie do przecenienia są także tzw. umiejętności miękkie oraz… szczęście.

Jak Pani zdefiniowała sobie pojęcie sukcesu w biznesie?
Dla mnie sukcesem jest pozyskiwanie wciąż nowych, coraz poważniejszych klientów, którzy trafiają do mnie z rekomendacji tych zadowolonych. W kategoriach sukcesu postrze-

gam fakt, że z moich usług korzystają duże, uznane na rynku firmy.

Jakie ma Pani cele zawodowe na kolejne 5 lat?
Zamierzamy powiększyć nasze zasoby kadrowe o nowych pracowników, dzięki czemu będziemy mogli rozszerzyć naszą działalność i stabilizować firmę. Jest to jedno z najtrudniejszych zadań, jakie sobie wyznaczyłam…

Co jest najtrudniejsze w prowadzeniu biznesu w Polsce?
Nie będzie to zapewne odkrywcze, jeśli powiem, że są to problemy z infrastrukturą komunikacyjną. W mojej działalności bardzo ważny jest bezpośredni kontakt z klientem i jego firmą, tymczasem dojazd dalej niż do Krakowa to już wyprawa, i to bardzo kosztowna z uwagi na poświęcony czas. Ten stracony w samochodzie czas mogłabym poświęcić na konkretne działania i – mimo że uwielbiam jeździć – bardzo mi to przeszkadza.

Polacy zarabiają cztery razy mniej niż ich koledzy z Zachodu dysponujący podobnymi kwalifikacjami. Dlaczego tak jest? Co możemy zrobić, aby zmienić te niekorzystne dla nas proporcje?
Zapewne jest bardzo wiele przyczyn takiego stanu rzeczy. Z mojej perspektywy szansą na poprawę sytuacji byłoby stworzenie jak najlepszych warunków do prowadzenia działalności, bez ograniczeń związanych z lokalizacją mojego klienta (myślę tu o wciąż niedoskonałej infrastrukturze). No i pełne dopasowanie profilu absolwenta/pracownika do faktycznych potrzeb polskich firm.

Czyta Pani wywiady z przedsiębiorcami lub artykuły o nich?
Bardzo rzadko.

Ale komentarze internautów zdarza się zapewne Pani przeglądać. Co Pani o nich myśli?
Sądzę, że nadal potrzebna jest szczegółowa edukacja w zakresie mowy stosowanej w internecie, jak również w zakresie procedur zarządzania forami internetowymi (*śmiech*). Nigdy jednak nie czytam komentarzy anonimowych.

Czy Polacy szanują przedsiębiorców? Czy czuje się Pani osobą szanowaną przez społeczeństwo (urzędników, sąsiadów, media)?
Myślę, że obecnie bycie przedsiębiorcą budzi w społeczeństwie dobre skojarzenia. Osobiście nigdy nie spotkałam się z negatywnymi postawami.

Jakie jest Pani największe marzenie?
W kontekście zawodowym staram się planować, nie marzyć. Prywatnie marzę o szczęściu swoich dzieci. To przecież dla nich to wszystko…

Czy kobieta prowadząca własną działalność, a do tego matka, znajduje jeszcze czas na… wolny czas?
Czasu mam zdecydowanie za mało, żeby mówić o czasie wolnym, ale cóż… Bardzo dużo czytam, szczególnie o historii XVI-wiecznej Anglii, staram się również zapewnić sobie nieco ruchu, zarówno na świeżym powietrzu z dziećmi, jak i w siłowni czy w sali fitness.

Czego boi się Pani najbardziej?
Nie wiem, nie myślę o tym. Jestem niereformowalną optymistką i wierzę, że jeśli nie będę myślała o złych rzeczach, to one się nie zdarzą.

Rozmawiała Katarzyna Tomoń

Zbigniew Szubryt
Zakłady Mięsne Szubryt

PRZEDE WSZYSTKIM PASJA

Z upływem czasu coraz lepiej rozumiałem, że to, co robię, sprawia mi satysfakcję. Odkryłem, że ta firma jest poniekąd spełnieniem moich marzeń.

Często spotykam się z opinią: „takiemu to dobrze". Mało jednak ludzi zastanawia się, jaka jest druga strona medalu.

Początki były bardzo trudne. Wspominam ten okres jako pełen wyrzeczeń. Wyznaczyłem sobie jednak cel i konsekwentnie do niego dążyłem. To pozwoliło mi przetrwać.

Marzyłem o małej firmie, a mam ogromne przedsiębiorstwo. Gdy w Polsce zaczynała się prywatyzacja, ten, kto miał pomysł, pieniądze i trochę szczęścia, próbował. Mnie się udało, choć początki były pełne wyrzeczeń. Byłem jednak cierpliwy. Cierpliwość jest ważna, bo w biznesie na owoce swojej pracy trzeba czekać niekiedy latami. Osiągnąłem swój cel. Moje marzenie już się spełniło. Ale dziś moją największą radością nie jest stan konta. Cieszę się, gdy klienci są zadowoleni – mówi Zbigniew Szubryt, właściciel zakładów Mięsnych Szubryt, nagrodzonych przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego „TERAZ POLSKA".

Dlaczego został Pan przedsiębiorcą?
Tak się potoczyło. Marzyłem o małej firmie, a mam ogromne przedsiębiorstwo. Zaczynałem, gdy w Polsce nastała prywatyzacja. Ten, kto miał pomysł, pieniądze i trochę szczęścia, próbował. Mnie się udało.

A co zdecydowało o tym, że zajął się Pan produkcją i sprzedażą wyrobów mięsnych?
Z upływem czasu coraz lepiej rozumiałem, że to, co robię, sprawia mi satysfakcję. Odkryłem, że ta firma jest poniekąd spełnieniem moich marzeń. Początki były bardzo trudne. Wspominam ten okres jako pełen wyrzeczeń. Wyznaczyłem sobie jednak cel i konsekwentnie do niego dążyłem. To pozwoliło mi przetrwać. Nie spodziewałem się, że firma tak się rozrośnie, że będziemy mieli tak wielkie osiągnięcia. Za każdym razem, gdy odbieram jakąś nagrodę czy wyróżnienie, odczuwam wielką radość i satysfakcję. Jest to ukoronowanie mojej wieloletniej ciężkiej pracy.

Czy, Pana zdaniem, każdy może zostać przedsiębiorcą?
Owszem, jeśli tylko ma do tego podstawy, czyli pomysł, kapitał oraz dużo cierpliwości. Cierpliwość w biznesie jest potrzebna, ponieważ na owoce swojej pracy trzeba niekiedy czekać latami.

Miał Pan zatem pomysł, pieniądze i trochę szczęścia... Co jest jeszcze potrzebne, żeby odnieść sukces w biznesie?
Przede wszystkim pasja, oddanie i – można powiedzieć – zdolność do całkowitego poświęcania się. Patrząc wstecz, na moje doświadczenie, uważam, że najważniejsza jest pracowitość – rzetelne wykonywanie swoich obowiązków oraz dbanie o wysoką jakość produktów i o pracowników.

Odniósł Pan zatem sukces?
Wydaje mi się, że tak. W moim przekonaniu sukcesem jest

osiągnięcie zamierzonego celu. Ja swój osiągnąłem.

Dużo Pan płaci swoim pracownikom?
Hm... Uważam, że moi pracownicy nie mają powodów do niezadowolenia. Są doceniani, zwłaszcza pod względem finansowym.

Ale przychodzą do szefa po podwyżki...
Szczerze mówiąc, taka sytuacja jeszcze się nie zdarzyła. W tej kwestii staram się wyprzedzić pracownika.

Co Polacy myślą o przedsiębiorcach?
Ciężko wypowiadać się w imieniu innych, ale często spotykam się z opinią: „takiemu to dobrze". Mało jednak ludzi zastanawia się, jaka jest druga strona medalu. Mam tu na myśli trudności, z jakimi na co dzień borykają się przedsiębiorcy. Jest ich naprawdę niemało.

O jakich problemach Pan myśli?
Trzeba zmagać się z ogromną biurokracją. A w naszej dziedzinie trudna jest także logistyka.

Co Pan czuje, widząc swoje nazwisko w rankingach najbogatszych Polaków?
Nie jestem na liście najbogatszych i nigdy nie byłem.

Ale czyta Pan artykuły na swój temat czy opinie internautów…
Tak, zdarza mi się czytać artykuły, natomiast zwykłem pomijać anonimowe komentarze w sieci. Niektórzy ludzie nie mają skrupułów. Moim zdaniem chodzi im wyłącznie o to, by obrazić daną osobę. Nikt nie bierze za to odpowiedzialności, a człowiek nie ma możliwości obrony.

Pan jednak jest raczej szanowaną postacią, prawda?
Tak sądzę. Uważam też, że inni polscy przedsiębiorcy też są raczej szanowani, mimo zazdrości, jaką budzą w społeczeństwie.

Czy choć raz jakiś polityk przyszedł do Pana z zapytaniem, w jaki sposób może wesprzeć Pana firmę?
Nie, do tej pory nikt taki się u mnie nie pojawił. Chociaż ostatnio zdarzyło mi się prowadzić rozmowy z politykami w kontekście tematu wędzenia tradycyjnego…

A sądzi Pan, że politycy – np. prezydent miasta czy wójt gminy – mogliby pomóc w tworzeniu nowych miejsc pracy?
Naturalnie! Z całą pewnością.

Jak wygląda Pana plan dnia?
Nie ustalam z góry, co będę robił. Plan dnia zwykle pisze się sam. Każdy dzień jest do siebie podobny: pobudka, praca, spotkania służbowe bądź wyjazdy i w końcu… powrót do domu. Nic specjalnego.

W planie dnia nie ma czasu na „czas wolny"? Jak znajduje Pan czas na hobby czy rozwijanie swoich pasji?
Zdarza mi się oglądać dobry mecz piłki nożnej. A jak mam ochotę na aktywny wypoczynek, wybieram się na basen albo urządzam sobie przejażdżkę rowerem.

Jakie jest Pana największe marzenie?
Och, moje życiowe marzenie już się spełniło! Teraz najważniejsze jest dla mnie zdrowie. Chciałbym, żeby dopisywało ono całej mojej rodzinie.

Co sprawia Panu największą radość?
Na pewno nie stan konta... Cieszę się, gdy klienci są zadowoleni.

A gdybyśmy chcieli sprawić Panu radość jakimś prezentem, to co by to było?
Cokolwiek. Każdy, nawet najmniejszy drobiazg sprawi mi radość.

Ma Pan jakieś obawy związane z przyszłością?
To trudne pytanie, bo przecież każdy człowiek czegoś się boi. Szczerze mówiąc, obawiam się o zdrowie swoje, moich najbliższych, o przyszłość moich dzieci, i – nie ukrywam – także o przyszłe losy firmy.

Rozmawiała Katarzyna Tomoń

Andrzej Wiśniowski
firma WIŚNIOWSKI

PRZYWÓDZTWO TOTALNE I UZALEŻNIENIE FIRMY OD JEDNEGO CZŁOWIEKA BYŁOBY SZKODLIWE

Automatyzacja – wbrew pozorom – nie pozbawia ludzi zatrudnienia, a może się przyczynić do powstania nowych miejsc pracy.

Podróże kształcą. Bardzo ważna jest ciekawość świata, umiejętność obserwacji i przewidywania potrzeb naszych klientów.

Codziennie trzeba się zastanawiać, co można zrobić wydajniej, lepiej i taniej. To chyba cały sekret.

Sukces rynkowy jest najlepszą motywacją, bo sukces zawsze jest motywujący, a porażka może zniechęcać. Kiedy obserwuję, jak firma nieustannie się rozwija, to czuję motywację do dalszej pracy. Najważniejsze jest utrzymywanie równowagi, koniecznej, by nie popaść ani w rutynę, ani w euforię. Jest świetnie, skubiemy sobie tę trawkę do syta i nie musimy się przejmować, że nam jej braknie… Nic bardziej mylnego! Takie myślenie to najgorsze, co mogłoby się nam przytrafić. Potrzebny jest ciągły rozwój, a jeśli widzi się, że firma zmierza w dobrym kierunku, to lepszej motywacji nie potrzeba – mówi Andrzej Wiśniowski, właściciel firmy Wiśniowski.

25 lat wolności – również wolności gospodarczej w Polsce – zbiega się z 25-leciem istnienia Pańskiej firmy. Rok 1989 wszystkim nam dał niepowtarzalną szansę, ale wykorzystali ją tylko niektórzy. Co by Pan zrobił, gdyby jeszcze raz powtórzył się rok 1989? Jak wykorzystałby Pan swoją biznesową szansę? W jakiej branży by Pan działał?
Trudno mi spekulować, czy mogłem wybrać inną branżę, ale na pewno mogłem zacząć moją działalność gospodarczą dwa lata wcześniej. Możliwości były wówczas jeszcze większe, a na dobrym pomyśle dało się naprawdę dużo zarobić. Kiedy zaczynałem w 1989 r., warunki do rozkręcania biznesu nie były wcale dobre – wspomnę przede wszystkim kryzys materiałowy i szalejącą inflację. Najgorsze, co mnie mogło wówczas spotkać, to niepewność cenowa. Pamiętam, że materiał, który kupowałem jednego dnia, następnego był droższy o 100 procent. Presja nieprzewidywalności była olbrzymia.

Ale nie na tyle duża, by się poddać albo zniechęcić?
Łatwe i przyjemne to nie było, ale mimo dużego ryzyka i nieprzewidywalności na tej bramie przecież się zarabiało, choć nieustająco trzeba było podnosić ceny i gonić inflację. Pewnie nie tylko ja pamiętam 40-procentowe odsetki kredytowe w skali miesiąca. Dzisiaj trudno sobie to w ogóle wyobrazić. Wielu miało z tym poważne kłopoty, ale znam też ludzi, którzy z jednej pensji spłacili kredyty zaciągnięte na zakup mieszkania. To były szalone czasy, choć ta sytuacja nie trwała długo.

Nie miał Pan pokusy, by zamiast produkcji, która jest przecież skomplikowanym procesem, zająć się handlem, który był dużo prostszy i mniej ryzykowny w czasach, kiedy wszystkiego w sklepach brakowało?
Z jednej strony wszystkiego brakowało, a z drugiej zagraniczne towary przemysłowe były koszmarnie drogie i tylko nielicznych było na nie stać. Dlatego warto było zająć się

produkcją, bo – najbliższy mi przykład – wyprodukowana za granicą automatyczna brama garażowa kosztowała jakieś kosmiczne, po prostu nieprzystające do polskich realiów pieniądze. Zresztą jeszcze do niedawna takie produkty były drogie. Ostatnio to się trochę zmieniło, a w Polsce po raz pierwszy odnotowano deflację. Na dłuższą metę dla każdej gospodarki jest to zjawisko złe. Przy lekkiej inflacji ceny się ładnie wyrównują, a przy zjawisku odwrotnym nikt jeszcze nie nauczył się pracować. Gdyby deflacja stała się trwałym trendem, jednym ze skutków ubocznych byłaby np. konieczność obniżenia pensji, czego przecież nikt by nie chciał.

Ile trwało wyprodukowanie pierwszej automatycznej bramy garażowej?
Tydzień. Dziesięć pierwszych bram produkowaliśmy w takim cyklu. Trzeba jednak pamiętać, że to były prototypy, więc czas ich produkcji nie jest miarodajny. Potem moim marzeniem było, aby produkować jedną bramę dziennie. To marzenie szybko się ziściło.

A ile dzisiaj potrzeba czasu, by wyprodukować jedną bramę? Mamy takie założenie, aby na jednej z powstających linii produkcja typowej bramy trwała minutę. Dzisiaj potrzeba na to około trzech minut. Oczywiście, wypuszczenie bardziej skomplikowanego produktu trwa odpowiednio dłużej.

Co musiało się wydarzyć w Pańskiej firmie przez tych 25 lat, żeby ona tak się zmieniła – od jednej bramy dziennie do jednej bramy na minutę?
Nieustająco trzeba się rozwijać. Rozwój, rozwój i jeszcze raz rozwój. Na każdym kroku i w każdej dziedzinie. Automatyzacja procesu produkcyjnego, rozbudowa powierzchni, nieustające doskonalenie urządzeń. Trzeba o tym myśleć dosłownie każdego dnia.

A może Pan sobie pozwolić na luksus, żeby, wstając rano, pomyśleć: okej, tworzyłem przez 25 lat wielką i nowoczesną firmę, to teraz należą mi się dłuższe wakacje, mogę na luzie pomyśleć o mojej fabryce, bo ona i tak dobrze funkcjonuje?
Nigdy nie ma takiego momentu. Bez przerwy trzeba coś zmieniać i udoskonalać. Teraz jesteśmy np. na etapie wdrażania robotów, które będą m.in. zastępowały spawaczy. Minęło 25 lat, a my ciągle wdrażamy rozwiązania mające podnieść wydajność. Robot, o którym mówię, zastąpi pięciu spawaczy.

To chyba zła wiadomość dla spawaczy w Pańskiej firmie?
Wręcz przeciwnie, bardzo dobra! W tym samym czasie wyprodukujemy więcej, a oni się mniej napracują, bo teraz będą głównie nadzorowali tego robota.

A nie stracą zajęcia? Skoro firma się automatyzuje, ich praca nie będzie już potrzebna, bo wykonają ją za nich sterowane komputerowo urządzenia.
Wręcz przeciwnie – nie stracą pracy właśnie dlatego, że firma się automatyzuje. Mogliby ją stracić, gdybyśmy się nie automatyzowali, bo zostalibyśmy z tyłu za innymi, nie bylibyśmy konkurencyjni. Automatyzacja – wbrew pozorom – nie pozbawia ludzi zatrudnienia, a może się przyczynić do powstania nowych miejsc pracy. Dzięki robotom usprawnimy proces produkcyjny, staniemy się bardziej konkurencyjni, zdobędziemy nowe rynki zbytu, nowych klientów, więc będą potrzebne kolejne ręce do pracy – tak bym w dużym uproszczeniu opisał ten proces.

Ponad dwieście lat temu podczas rewolucji przemysłowej robotnicy niszczyli maszyny, bo te zabierały im pracę…
A dzisiaj maszyny pomagają człowiekowi w pracy. Podam tu przykład pewnej firmy – nazwę zachowam dla siebie – w której pracowało 800 osób i 25 robotów. Tak było 25 lat temu. Dzisiaj pracuje tam 350 robotów i dwa tysiące osób.

Ten przykład pokazuje, że maszyna nie zagraża człowiekowi w pracy, nie zabiera jego stanowiska. Robot zastępuje pięciu spawaczy, ale zwiększa komfort pracy, wydajność i konkurencyjność produktu. Konkurencyjność to zresztą słowo kluczowe, bo wiemy, w jakim świecie żyjemy i na jakim rynku się poruszamy. Produkt wcale nie musi być tańszy od wyprodukowanego przez konkurencję. Może być droższy, ale musi być lepszy!

Zwiększanie mocy przerobowych to hasło, które przewija się nieustannie nie tylko w naszej rozmowie. Cały czas trzeba wytwarzać szybciej, lepiej, nowocześniej, taniej…
I to się nie zmieniło od dnia, w którym założyłem firmę. Zmienił się tylko punkt siedzenia, a jak wiadomo, od miejsca siedzenia zależy punkt widzenia. Popatrzmy na innych. Upadło całe Detroit, stolica amerykańskiej motoryzacji, bo się przestało rozwijać. Dlaczego tak się stało? Bo zadowolili się osiągnięciem pewnego poziomu produkcji. Na przykładzie Detroit widać bardzo dokładnie, że jeśli wydaje się nam, iż wszystko jest w porządku i fajnie, jak beztroskie krówki możemy sobie spokojnie skubać trawkę, której jest wokół mnóstwo i nigdy nie będziemy głodni, to jest to pierwszy niepokojący sygnał. A właśnie, że będziemy głodni! Za chwilę konkurencja zrobi coś lepiej, nowocześniej i taniej niż my, prześcignie nas i ten dystans stanie się nie do odrobienia, jak w tym przykładzie amerykańskiej fabryki samochodów.

A zmienia się po 25 latach motywacja do pracy? Jaką Pan ma dzisiaj motywację? Coś musi napędzać człowieka w komfortowej sytuacji, kiedy może pomyśleć o sobie: jest fajnie, osiągnąłem sukces finansowy, zbudowałem ważną markę w swojej branży, nagimnastykowałem się przez 25 lat, to teraz niech się inni martwią…
Sukces rynkowy jest najlepszą motywacją, bo sukces zawsze jest motywujący, a porażka może zniechęcać. Kiedy obser-

wuję, jak firma nieustannie się rozwija, to czuję motywację do dalszej pracy. Najważniejsze jest utrzymywanie równowagi, koniecznej, by nie popaść ani w rutynę, ani w euforię. Jest świetnie, skubiemy sobie tę trawkę do syta i nie musimy się przejmować, że nam jej braknie… Nic bardziej mylnego! Takie myślenie to najgorsze, co mogłoby się nam przytrafić. Potrzebny jest ciągły rozwój, a jeśli widzi się, że firma zmierza w dobrym kierunku, to lepszej motywacji nie potrzeba.

Ale trzeba sobie zapewne ciągle stawiać nowe cele na krótszy i dłuższy dystans.
Zawsze i wszystko można ulepszyć, choćby poprawiając efektywność pracy sprzątaczki dbającej o czystość posadzki. Można też stawiać sobie bardzo ambitne cele technologiczne poprawiające kontrolę dostępu do naszych produktów. Obecnie jesteśmy właśnie na takim etapie. To jest wymóg obecnych czasów, więc chcemy, aby ten, kto kupi naszą bramę, widział na swoim smartfonie, kto i kiedy ją otwierał. We własnym telefonie będziemy mogli ustawić godziny dostępu, czyli np. zaprogramujemy nasze urządzenie tak, aby brama otwierała się w porach powrotu dziecka ze szkoły. Siedząc w pracy, dowiemy się, kiedy przyszła opiekunka do naszej pociechy, o której był listonosz, bo poinformuje nas o tym brama. Wdrażamy tego typu rozwiązania pozwalające klientowi korzystającemu z naszych produktów żyć wygodnej i bezpieczniej.

Skąd w Pańskiej branży biorą się pomysły na nowe produkty i na udoskonalanie już istniejących? Czy to Pan rzuca hasło konstruktorom, czy jest od tego armia inżynierów?
Odpowiem tak: podróże kształcą. Bardzo ważna jest ciekawość świata, umiejętność obserwacji i przewidywania potrzeb naszych klientów. Jeżdżąc po świecie, odwiedzając naszych kooperantów, a nawet miejsca niemające nic wspólnego z branżą, podpatruję przeróżne rozwiązania, które

można również zastosować u nas. Przełożę to na konkretne przykłady. Jako producent drzwi będziemy chcieli zaproponować małym firmom zatrudniającym do kilkunastu pracowników, aby moment otwarcia i zamknięcia kupionych u nas drzwi był automatycznie „podpisaniem" listy obecności w pracy z odnotowanym czasem wejścia i wyjścia. Każdy pracownik naszej firmy przynosi nowe pomysły – najlepsze wykorzystujemy i wdrażamy. Bardzo nam zależy na tym, by na sukces firmy pracowali wszyscy zatrudnieni w niej ludzie. Przywództwo totalne i uzależnienie firmy od jednego człowieka byłoby bardzo szkodliwe.

Nawet jeśli nazwa firmy i marka to nazwisko jednego człowieka?
Nawet, a może szczególnie wtedy. Dam taki przykład. Mieliśmy w zakładzie dział, którego szef niczego nie wypuszczał ze swoich rąk, nie pozwalając swoim pracownikom uczestniczyć w jego rozwoju. Takie postawy i taką filozofię zarządzania próbujemy eliminować.

W prezentacji firmy Wiśniowski kładzie się mocny akcent na fakt, że Wasze przedsiębiorstwo tworzą ludzie, zgrany zespół, w którym każdy jest ważny. To grzecznościowy ukłon w stronę pracownika, żeby się poczuł doceniony?
Ja wiem, że dzisiaj panuje moda na pewne slogany, że wartość przedsiębiorstwa tworzą ludzie, ale w naszej firmie wkładamy dużo wysiłku w to, żeby faktycznie tak było. Żeby każdy, bez względu na zajmowane stanowisko, miał poczucie, że uczestniczy w czymś ważnym i coś istotnego od niego zależy. Przepraszam, że to powiem, ale w Polsce ciągle nie mamy doświadczeń w tym zakresie, więc często takie hasła brzmią jak puste deklaracje. Wierzę, że u nas tak nie jest.

Przechodząc przez swój zakład, przez wszystkie działy, i spotykając ponad tysiąc pracowników, może Pan powiedzieć, że wszystkich zna, a przynajmniej wie, czym się każdy człowiek na swoim stanowisku zajmuje?
Myślę, że znam osobiście jakieś 90 procent załogi, a o 80 procentach z nich potrafiłbym powiedzieć, jakie są ich obowiązki w naszej układance, czy – mówiąc bardziej korporacyjnie – schemacie organizacyjnym firmy. Dużo wiem, choć istnieją stanowiska o bardzo szczegółowym opisie obowiązków, więc tu mógłbym mieć jakieś braki.

Pierwszą bramę skonstruował Pan osobiście. Czy dzisiaj potrafiłby Pan zmontować bramę?
Dzisiaj robią to zespoły ludzi. Każdy jest specjalistą na swoim odcinku, w swojej dziedzinie. Jedna osoba nie buduje dzisiaj bramy. Ktoś zna się na profilach giętych, ktoś inny na powłokach lakierniczych, a jeszcze ktoś inny na cynkowaniu.

25 lat temu Pan musiał się znać na wszystkim?
25 lat temu życie i produkcja były prostsze, bo bram się nie cynkowało, tylko malowało je pędzlem. Dzisiaj ta wiedza jest bardzo wyrafinowana i precyzyjna. Dobre produkty tworzą zespoły, bo trudno być jednocześnie specjalistą od cynkowania, zaawansowanej elektroniki i jeszcze od sprzedaży gotowych wyrobów. O księgowości i prawie podatkowym nawet nie wspomnę. A przepisy zmieniły się pewnie tysiąc razy przez te 25 lat.

Łatwiej dzisiaj robić biznes?
Pod wieloma względami dzisiaj jest łatwiej, to oczywiste. 25 lat temu przepisy i uregulowania prawne niemal nie istniały, dzisiaj do wszystkiego jest przepis. Ale tych przepisów nie tworzy się od podstaw, tylko do paragrafu dopisuje paragraf, a do ustawy kolejną ustawę. Aby nadążyć za tymi zmianami i umieć je zastosować, potrzebny jest dodatkowy sztab ludzi

i dodatkowe koszty. Z obydwu stron zresztą – państwo potrzebuje armii ludzi kontrolujących, czy przedsiębiorcy respektują przepisy, a przedsiębiorcy zatrudniają armię ludzi, żeby się z tych przepisów wywiązać. Jeśli się mamy nadal rozwijać gospodarczo, to coś tu trzeba zmienić.

Jakie to uczucie, zostać wybranym najlepszym przedsiębiorcą w Polsce w roku 2013 w rankingu Ernst & Young? To kolejne z wielu wyróżnień w Pańskiej kolekcji?
Akurat to wyróżnienie ma dla mnie bardzo duże znaczenie osobiste. Ten tytuł ma wpływ na postrzeganie firmy w Polsce i Europie, bo to głośne, nie tylko medialnie, wydarzenie. Takie prestiżowe wyróżnienie szalenie motywuje do dalszej pracy, człowiek nabiera jeszcze większej pewności, że warto było.

Pytanie o sekret dobrego biznesu jest banalne?
To dobre pytanie, bo przed laty sam byłem ciekaw, skąd bierze się gospodarczy sukces Japonii. Intrygowało mnie to tak bardzo, że pojechałem do Japonii, aby zobaczyć, jak oni dochodzą do sukcesów. Najprostsza odpowiedź brzmi: osiągają dobre wyniki dzięki małym kroczkom i ciężkiej pracy. I my też staramy się tak rozwijać jako firma. Codziennie trzeba się zastanawiać, co można zrobić wydajniej, lepiej i taniej. To chyba cały sekret.

Gdyby przed 25 laty nie został Pan przedsiębiorcą, to…
Nie miałem innego wyjścia! Musiałem zostać przedsiębiorcą, bo mam to w genach. W jakimś wywiadzie powiedziałem, że jestem przedsiębiorcą w trzecim pokoleniu. Mój dziadek, który był marynarzem, przywiózł z Holandii szklarnię i postawił w Ubiadzie. To była pierwsza szklarnia w naszym regionie. W ten sposób rozwinął swoją działalność gospodarczą, pogardliwie nazywaną w poprzednim systemie badylarstwem. Właśnie dzięki tym szklarniom u mojego ojca, już jako mło-

dy chłopak, miałem możliwość podglądać, jak prowadzi się firmę, jakie są problemy, jakie wyzwania, ale też jakie korzyści. Stosunkowo szybko poznałem mechanizmy i prawidła obowiązujące w biznesie. Zatem moja droga przedsiębiorcy zaczęła się jeszcze przed pamiętnym 1989 rokiem.

Rozmawiał Wojciech Molendowicz

Ireneusz Wójs,
Fabryka Okien TRADYCJA

WŁASNY BIZNES TO SPOSÓB NA ŻYCIE, A JEST ONO ZUPEŁNIE INNE NIŻ W PRZYPADKU PRACY NA ETACIE

Mieliśmy ambitne plany i pomysł na ten biznes. To wszystko złożyło się na podjęcie decyzji o własnej firmie.

Chciałem mieć wpływ na własne życie, stawiać sobie cele i je realizować.

Polskie firmy charakteryzuje odpowiedzialność za realizowane usługi.

Każdy może zostać przedsiębiorcą, ale nie każdemu to się uda. Trzeba mieć odwagę do podejmowania ryzyka i być konsekwentnym. Własna firma oznacza bardzo dużo wyrzeczeń, to praca 24 godziny dziennie, brak czasu dla rodziny i znajomych, to ryzyko niepewnych pieniędzy. Nie każdy ma odpowiednie predyspozycje, aby temu sprostać, tak jak nie każdy może być lekarzem, księgowym czy nauczycielem. Własny biznes to sposób na życie, a jest ono zupełnie inne niż w przypadku pracy na etacie – mówi Ireneusz Wójs, współwłaściciel firmy TRADYCJA.

Jesteście kolegami, którzy poznali się w pracy. W którym momencie narodził się pomysł na wspólny biznes?
Ireneusz Wójs: Byliśmy na podobnym etapie rozwoju zawodowego. Mieliśmy za sobą kilkanaście lat doświadczenia w pracy w fabrykach stolarki otworowej, w firmach, które dynamicznie się rozwijały. Widzieliśmy więc, jaki jest potencjał w tej branży. Umieliśmy zorganizować produkcję okien i znaliśmy się na sprzedaży. Mieliśmy ambitne plany i pomysł na ten biznes. To wszystko złożyło się na podjęcie decyzji o własnej firmie.

Mieliście dobrze płatne stanowiska, ciekawą pracę, dlaczego więc zdecydowaliście się zostać przedsiębiorcami? Czego Wam brakowało w dotychczasowym doświadczeniu zawodowym?
Ireneusz Wójs: Zdecydowałem się na spółkę i założenie fabryki, ponieważ wiedziałem, że to dobra inwestycja. Chłopaki się na tym znają i mam do nich duże zaufanie.

Piotr Pis: Mieliśmy wysokie stanowiska, jednak w płaskiej strukturze. Decyzje podejmowali właściciele, którzy mieli własny pomysł na firmę. Bywało tak, że dobre według nas pomysły nie były realizowane. Właściciele decydowali również o tym, czym będziemy się zajmować i ile będziemy zarabiać. To mnie osobiście ograniczało. Chciałem mieć wpływ na własne życie, stawiać sobie cele i je realizować.

Łukasz Tomoń: A ja zawsze chciałem prowadzić własną firmę. Pierwsze doświadczenia wyniosłem jeszcze z rodzinnego domu, ponieważ moja mama prowadziła własną działalność. Wiedziałem, jakie są dobre i jakie złe strony takiego układu. Najbardziej jednak podobała mi się niezależność w podejmowaniu decyzji i organizowaniu sobie czasu. Na studiach prowadziłem kafejkę internetową oraz biuro podróży. Ze względu na fakt, że dostęp do internetu stał się w Polsce dość

szybko powszechny, kafejkę musiałem zlikwidować, natomiast biuro podróży nadal prowadzi mój brat cioteczny.

Zazwyczaj gdy mówimy o początkach własnej firmy, to wiadomo, że trzeba mieć pomysł i pieniądze. Rozumiem, że pomysł wynikał z doświadczenia zawodowego. Pieniądze na zakup maszyn, surowców itd. mieliście także dzięki wykonywanej wcześniej pracy. Znaliście branżę stolarki pionowej, zatem ryzyko można było przewidzieć. Czy jednak było coś, co zagrażało rozwojowi Waszej firmy, a o czym powinni wiedzieć młodzi ludzie, którzy chcieliby prowadzić własny biznes?

Ireneusz Wójs: Firma funkcjonuje i rozwija się dzięki klientom. Jeśli klienci wybierają nasze produkty lub usługi, to firma ma pieniądze na wypłaty, na surowce, maszyny, samochody i inne wydatki. Trzeba pamiętać o tym, że firma ma pieniądze nie w chwili wystawienia faktury, lecz w momencie, gdy klient zapłaci za zakupione produkty. W branży stolarki otworowej funkcjonują 30 - 60-dniowe terminy płatności, więc jeśli my wydamy okna dystrybutorowi, to dopiero za miesiąc czy dwa otrzymamy pieniądze. A przecież trzeba mieć kapitał na zakup kolejnych surowców i na wypłaty dla pracowników. Powstają tzw. „zatory płatnicze". Wiele firm przez to upadło. Niestety, wciąż istnieje duża grupa klientów, którzy nie płacą, więc trzeba uruchomić procedury windykacji i o swoje pieniądze upominać się w sądach. W Polsce te sprawy są prowadzone bardzo wolno.

No właśnie, firma rozwija się dzięki klientom. W branży stolarki otworowej istnieje wiele firm. Wasza firma powstała pięć lat temu i nadal się rozwija, 70% produkcji sprzedajecie za granicę, głównie do Niemiec i do Czech. Dlaczego klienci wybierają okna produkowane przez firmę TRADYCJA?

Ireneusz Wójs: Rozpoczęliśmy działalność 5 lat temu, gdy na świecie trwał kryzys finansowy. W takich okresach klienci

dłużej wybierają produkty, szukają tańszych odpowiedników, ale oczekują dobrej jakości. Taka sytuacja jest szansą dla polskich firm, które sprzedają w bogatych krajach europejskich.

Łukasz Tomoń: Mamy produkty dobrej jakości i profesjonalną obsługę klienta. Proszę zauważyć, że w produkcji okien pionowych każde zamówienie jest inne, nietypowe, dlatego do każdego klienta trzeba podejść indywidualnie, odpowiedzieć na jego potrzeby. Taki serwis buduje się przez lata doświadczeń.

Stolarka otworowa, tj. okna, drzwi i bramy, została uznana przez Ministerstwo Gospodarki za polską specjalność eksportową. W czym my, Polacy, jesteśmy tacy wyjątkowi?
Piotr Pis: Polskie firmy charakteryzuje odpowiedzialność za realizowane usługi. Bardzo elastycznie podchodzimy do współpracy, wykonujemy wiele dodatkowych prac, np. regulacje, obróbki szpalet, które zagraniczne firmy traktowałyby jako odrębne zlecenie. Zagraniczne firmy, np. niemieckie, zakres prac mają szczegółowo określony umowami, protokołami niezgodności, które podnoszą wartość zamówienia. Każdy szczegół jest negocjowany. Polacy to „złote rączki", którzy kończą swoją pracę wtedy, gdy klient jest zadowolony, i dlatego dobrze się z nami współpracuje. Producenci okien na Słowacji to małe rzemieślnicze firmy, które nie są w stanie zrealizować większych zleceń. Kupują okna z Polski, ponieważ są w dobrej cenie i logistycznie blisko.

Czy nazwa TRADYCJA nawiązuje do polskich tradycji w stolarce? Skąd pomysł na taką nazwę?
Ireneusz Wójs: Jest kilka powodów, dla których zdecydowaliśmy się na TRADYCJĘ. Po pierwsze, chcieliśmy, aby nowa na rynku firma kojarzyła się ze 100-letnim doświadczeniem. Po drugie, taka nazwa zapada dłużej w pamięci. W naszej branży producenci zazwyczaj w nazwach mają takie słowne

elementy, jak „-okno-", -pol-" czy „-plast-". Klientom często się one mylą. Tradycja jest tylko jedna (*śmiech*).

Łukasz Tomoń: Słowo „tradycja" dobrze się kojarzy. To pojęcie bardzo często używane w odniesieniu do historii, kultury, czyli tożsamości, a to są wartości nieprzemijające. Poza tym dobrze je zastosować w promocji, np. „polska TRADYCJA w każdym domu". Kto by nie chciał (*śmiech*).

A skąd wzięło się hasło: „bo firmę budują ludzie"?
Ireneusz Wójs: W naszej branży produkty są bardzo do siebie podobne, bo składają się z podobnych profili, szyb, okuć, technologia jest znana, więc sukces firmy tkwi w zespole i obsłudze klienta. Każdy może postawić hale, kupić maszyny i surowce, ale jeśli nie ma ludzi, którzy potrafią odpowiedzieć na potrzeby klienta i zrealizować zamówienie, to nie odniesie sukcesu. Produkty są nietypowe, każde zamówienie inne, inny montaż – przewagę konkurencyjną buduje się na obsłudze klienta.

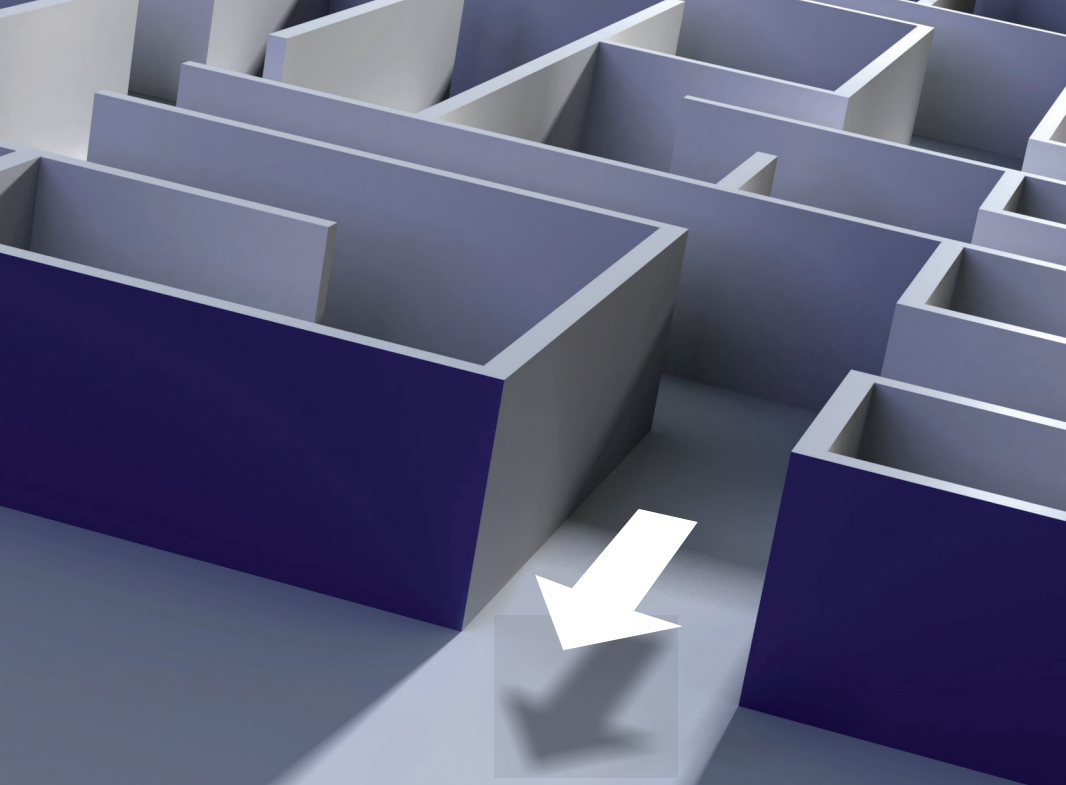
Co znaczy „dobry pracownik"? Czy łatwo jest takiego znaleźć?
Piotr Pis: Pomimo że Polska i Sądecczyzna to zagłębie producentów stolarki otworowej, trudno jest znaleźć fachowców. Ci dobrzy, z doświadczeniem, już pracują, a nowych szkoły nie kształcą. Nie ma w technikach specjalizacji, która dostarczałaby nam dobrze przygotowanych pracowników. A szkoda, skoro ministerstwo podaje naszą branżę za przykład polskiej specjalności eksportowej.

Ile miejsc pracy tworzy Wasza fabryka?
Łukasz Tomoń: W firmie dajemy pracę ok. 50 pracownikom, ale nasza firma współpracuje z ponad setką kontrahentów – dostawców, firm montażowych, składów budowlanych, którzy dzięki kontaktom z rozwijającą się firmą mogą również zatrudniać nowe osoby.

Nie boicie się, że Wasi pracownicy postąpią podobnie jak Wy? Założą własne firmy i stworzą dla Was konkurencję?
Ireneusz Wójs: Konkurencja jest (i będzie) potrzebna, żeby się rozwijać, motywuje do ciągłego doskonalenia. Każdy może zostać przedsiębiorcą, ale nie każdemu to się uda. Trzeba mieć odwagę do podejmowania ryzyka i być konsekwentnym. Własna firma oznacza bardzo dużo wyrzeczeń, to praca 24 godziny dziennie, brak czasu dla rodziny i znajomych, to ryzyko niepewnych pieniędzy. Nie każdy ma odpowiednie predyspozycje, aby temu sprostać, tak jak nie każdy może być lekarzem, księgowym czy nauczycielem. Własny biznes to sposób na życie, a jest ono zupełnie inne niż w przypadku pracy na etacie.

Komu powinno zależeć na tym, żeby powstawały nowe polskie firmy?
Ireneusz Wójs: Wszystkim powinno zależeć! A już szczególnie tej pani z urzędu skarbowego, która ma wypłatę dzięki nam. Ta TRADYCJA to nasze dobro narodowe (*śmiech*). Prawda jest taka, że młody przedsiębiorca ma małe doświadczenie w prowadzeniu firmy, a ciągle zmieniające się przepisy dodatkowo utrudniają mu życie. Każdy z nas chce prowadzić firmę dobrze i postępować zgodnie z wiedzą i sumieniem. My od dwóch lat jesteśmy nękani ciągłymi kontrolami. Urzędy prowadzą nie tylko kontrole, ale i czynności sprawdzające, które trwają w nieskończoność. Odnoszę jednak wrażenie, że te polskie kontrole nie są zainteresowane tworzeniem miejsc pracy, lecz ich likwidowaniem. Zamiast wspierać i skupiać się na zaleceniach w celu poprawy funkcjonowania firmy, koncentrują się na utrudnianiu, karaniu i – oczywiście – grzywnach.

Rozmawiała Katarzyna Tomoń



„Europejski Fundusz Rolny na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich:
Europa inwestująca w obszary wiejskie”

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Osi IV „LEADER”, działanie 413

„Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju” z zakresu małych projektów
Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013

Instytucja odpowiedzialna za treść publikacji:
Fundacja „Pomyśl o Przyszłości”

Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich
na lata 2007–2013: Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Fundacja Pomyśl o Przyszłości

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich

Korona Sądecka

LEADER

Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013