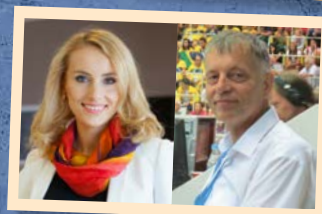
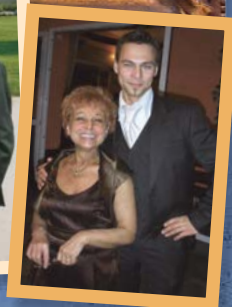
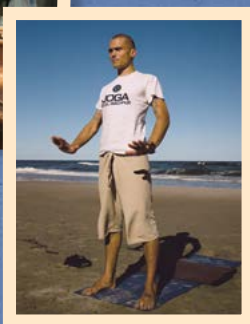


Firma rodzinna

Opowieści polskich przedsiębiorców



URSZULA HOFFMANN
MAJA JASZEWSKA
MAŁGORZATA ZAWADKA



Firma rodzinna

opowieści polskich przedsiębiorców

Firma rodzinna

opowieści polskich przedsiębiorców

URSZULA HOFFMANN

MAJA JASZEWSKA

MAŁGORZATA ZAWADKA

Redaktor prowadzący:
Małgorzata Zawadka

Koordinacja prac:
Małgorzata Mączyńska

Redakcja:
Agnieszka Łodzińska, Małgorzata Mączyńska

Korekta:
Pracownia Register

Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
Copyright by stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych

Zdjęcia:
archiwa prywatne bohaterów opowieści

ISBN 978-83-7633-345-8

Wydanie 1
Nakład 2000 egzemplarzy

Projekt graficzny okładki:
Pracownia Register

Projekt graficzny, skład i przygotowanie do druku:
Pracownia Register

Oprawa i druk:
Drukarnia Pasaż

Wydawca:
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81-83
00-834 Warszawa
tel.: +48 22 432 80 80
fax: +48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl
www.parp.gov.pl

Publikacja powstała w ramach projektu „Firmy Rodzinne 2” finansowanego ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

*Nigdy nie planowałem otwarcia własnej firmy stolarskiej,
ale życie napisało mi taki scenariusz, natomiast ja wziąłem w ręce
karty, które rozdał los, i gram nimi z powodzeniem do dziś.*

Jan Nowak, Rzemiosło, praca i styl

OD REDAKCJI

Nie ma lepszego sposobu poznania tajemnic przedsiębiorczości niż wysłuchanie autentycznych historii założycieli firm, które trwają. Książka „Firma Rodzinna. Opowieści polskich przedsiębiorców” to drugi tom takich opowieści. Pierwszy: „Moja historia, moja firma, portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych” powstał w wyniku pierwszego projektu wspierającego firmy rodzinne w Polsce. Oparty na wypracowanej wtedy Metodologii Wsparcia Firm Rodzinnych (autorzy koncepcji: Dorota i Jacek Jakubowscy) drugi projekt zakończył się w grudniu 2015. Zbiór opowieści, który oddajemy Państwu do rąk, jest jego owocem.

W imieniu redakcji oraz wszystkich partnerów projektu Firmy Rodzinne 2 dziękujemy Rodzinnym za podzielenie się z nami swoimi historiami. Mamy nadzieję, że dla Czytelnika będą one nie tylko świetną lekturą, ale i realnym wsparciem. Bowiem dla nas, piszących i redagujących książkę, słowa opowiadających stawały się drogowskazami na przyszłość, tłumaczyły skrawki naszych własnych historii, odpowiadały na zadawane sobie samym pytania. Były inspiracją i prowokacją do zrozumienia przyczyn własnych błędów oraz docenienia własnych osiągnięć. Na tym polega siła opowieści – ten, kto opowiada, zostaje wysłuchany, ten, kto słucha, ma okazję przejrzeć się w doświadczeniu drugiego.



Małgorzata Zawadka,
koordynator mediów i kampanii społecznej
w projekcie Firmy Rodzinne 2



Małgorzata Mączyńska,
koordynator projektu FR2 z ramienia PARP

Opowiedziane tu historie to doświadczenia budowy własnego świata dla siebie i najbliższych w naszej postsocjalistycznej i wczesnokapitalistycznej rzeczywistości. Historie wykorzystanych szans, podnoszenia się po porażkach, zarządzania emocjami i marzeniami w pędzącej coraz szybciej rzeczywistości globalnych przemian.

Wszystkie przedstawione tu firmy są przykładami tego, czym jest dziś marka: firma rodzinna. To firmy, które cechuje zaradność, zdolność przetrwania, które stają się emanacją wartości i pasji całych pokoleń, polisą na życie rodzin oraz przykładem wrażliwości społecznej. Bo żeby przetrwać w biznesie, ważne są nie tylko pomysł i pieniądze, ale także to, jak trwałe relacje potrafimy zbudować z innymi.

Miłość, awangarda biznesu, recepta na zmienną rzeczywistość, kreatywność, afirmacja przedsiębiorczości – pierwsze litery powyższych pojęć, tworząc słowo „marka”, stały się efektywnym sposobem ozdobienia plakatów projektu Firmy Rodzinne 2. Ale ułożyły się w to hasło nieprzypadkowo. Firmy rodzinne, które przetrwają na rynku, są bowiem rzeczywistym i aktywnym nośnikiem każdej z wyżej wymienionych wartości. A każda z nich to część tworzącego się w naszym kraju, tak potrzebnego, etosu polskiej przedsiębiorczości. Zapraszamy Państwa na spotkanie z ludźmi, którzy każdego dnia swoją pracą i odwagą brania losu we własne ręce przyczyniają się do budowy tego etosu.

Małgorzata Mączyńska
Małgorzata Zawadka

MORGULEC.COM

Poznaj swoją siłę

NAZYWAM SIĘ WIKTOR MORGULEC. Jestem tatą, nauczycielem jogi, przedsiębiorcą. Razem z żoną Karoliną prowadzimy szkołę jogi na Żoliborzu, pierwszy w Polsce portal o jodze: joga-joga.pl, wydawnictwo, sklep z akcesoriami do jogi oraz organizujemy wyjazdy z jogą w kraju i zagranicą.



*Wiktor Morgulec, sala Jogi Żoliborz,
lato 2014*

Gdy byłem mały, chciałem być traperem i Indianinem. Podobało mi się, że traperzy i Indianie mieszkają w lesie albo na prerii, jeżdżą konno, strzelają z łuku, skradają się, rozpoznają ślady, polują. Do tego Indianie walczyli z białymi twarzami, które przyjechały zabrać im ziemie przodków. A traper to taki biały Indianin.

Wychowałem się w Warszawie na Bielanych. Całe dni spędzałem pod domem na swojej ulicy, a gdy mogłem już sam biegać dalej - na tyłach ulicy Kasprowicza, gdzie były śmietniki. Mieliśmy kilka band. Nazywały się Lordowie Śmietników i Szadoki - jak takie stwory z wielkimi dziobami z popularnej wtedy francuskiej kreskówki. Bawiliśmy się też w Lasku Bielańskim, na śmietnikach innych osiedli i w schronach przeciwoatomowych znajdujących się pod blokami, do których wchodziło się przez wentylatory. W lasku przy Szpitalu Bielańskim była spalarnia i kostnica. Maciek Anioł widział tam raz trupa.

Należałem do raczej niegrzecznych chłopców, więc zwykle byłem hersztem bandy. Każdego roku z mamą i trójką młodszego rodzeństwa jeździliśmy na wakacje do Chałup i tam też miałem bandę złożoną z miejscowych chłopaków. Mieliśmy łuki, strzały, drewniane noże, cały indiański ekwipunek. Nasze przygody opisywałem w książce,

którą niestety gdzieś potem zgubiłem. Chyba mocno ściągałem z trylogii indiańskiej Jana Longina Okonia, którą się wtedy zaczytywałem. To była taka seria o przygodach Tecumseha, czerwonoskórego wodza, i jego wojowników.

W liceum byłem punkiem. Walczyło się z systemem i o sprawiedliwość. Głównie walczyło się imprezami, ale dla dobra sprawy. Dziś sprawiedliwość definiuję jako stan równowagi. Wtedy chodziło mi głównie o to, żeby nie krzywdzić biednych. Poza tym nie miałem pojęcia, co będę robił w życiu. Najchętniej poszedłbym na AWF, ale byłem dobry z historii, więc zdawałem na prawo. Rodzice mnie bardzo zachęcali do tego kierunku. Miałem dodatkowe punkty dzięki olimpiadom z polskiego i z historii i się dostałem. Ale większość czasu i tak już siedziałem w górach. Taternictwo jaskiniowe, wspinaczka, rower, narciarstwo turowe to był mój żywioł.

Miłość do gór zaczęła się, gdy miałem 15 lat. Wtedy pierwszy raz w życiu tata wziął mnie i moją siostrę Natalię na wycieczkę w Tatry. Nie wiem, co mu się stało, raczej nie jeździł z nami na wakacje, ponieważ cały czas pracował. I nagle zabrał nas na tydzień. Poszliśmy na Orlą Percę, Kozią Przełęcz, na najtrudniejsze trasy, gdzie się wchodzi po klamrach, trzymając się łańcuchów. To był mój pierwszy i ostatni wyjazd w góry z tatą. W liceum jeździłem już regularnie z kolegami. Gdy miałem 17 lat, rodzice nie chcieli mi dać pisemnego pozwolenia na kurs taternicki, zataiłem w speleoklubie, że mam 17 lat i skończyłem ten kurs bez ich zgody.

W górach fascynowały mnie wolność i przestrzeń – zawsze kochałem naturę, w indiańskich powieściach było przecież tak samo. I podobał mi się wysiłek fizyczny, plecaki pełne konserw, ciężary, wyzwania.

Moje studia były ściemą. Pierwsze pół roku jakoś przelawirowałem, w sesji zimowej ściągnąłem na egzaminach, ale w letnim semestrze przyszło prawo rzymskie, które trzeba było zdać, a ja spałem na wykładach – wykład się zaczynał, a mnie oczy się zamykały, nijak nie mogłem wysiedzieć. Pół roku repetowałem, w końcu powiedziałem rodzicom, że nie chcę tego robić. Wtedy kazali mi iść do roboty.

Zamieszkałem w kamienicy w Milanówku. Żeby mieć na czynsz, zatrudniłem się jako kurier rowerowy. Płacili fatalnie, co do grosza miałem wyliczone, ile na czynsz (230 zł), ile na jedzenie (250 zł), ale robiłem z kumplami fuchy wysokościowe, więc co jakiś czas wpadała większa gotówka. I dość szybko poznałem Szefuńcia. Szefuńcio – jak go nazywaliśmy – miał swojego szofera Zbycha, który go wszędzie woził. Szefuńcio znał układy i miał znajomości. Moją pierwszą pracą dla niego było mycie szyb w wielkim obiekcie – superstawki plus (z powodu jakichś układów) obowiązek korzystania z produktów Amway'a. Te płyny paliły w ręce, więc po kryjomu używaliśmy Ludwika.

Szefuńcio miał gest, płacił nam kupę kasy, zawsze solidnie. Byłem sumienny, dokładny, bardzo się starałem. Później, kiedy już miałem własnych pracowników, też wszystko

musiało być zrobione tip-top. Po jakimś czasie zostałem brygadzystą i pilnowałem ludzi, a w końcu Szefuńcio zaczął mi zlecać wyceny. Polegało to na tym, że jechałem pod wskazany adres, oglądałem zlecenie i komunikowałem Szefuńciowi, za ile bym to zrobił. On to mnożył przez dwa i taką kwotę podawał zleceniodawcy. Oczywiście zapewniał nam całe zaplecze i gwarantował wypłatę. Współpracowaliśmy ze trzy lata. W tym czasie już zorganizowałem ekipę swoich kolegów – było nas momentami z dziesięciu chłopów – i w 1997 roku założyłem firmę Alp Professional. Sam wymyśliłem logo, bardzo ładne. Zajmowaliśmy się wszystkim: myciem okien, montażem reklam, malowaniem, czyszczeniem, zdejmowaniem kota z dachu, wycinką drzew – prace wysokościowe, budowlanka także.

Miałem coraz więcej zleceń, więc zacząłem obrastać w piórka. Znałem algorytm wycen Szefuńcia i przestałem być tani. Z czasem Szefuńcio ze mnie zrezygnował.

Tak więc jest rok 1997, mam firmę Alp Professional, cieszę się chwilą. Forsa leci, jestem punkiem, jeździmy na koncerty – Profanacja, Post Regiment, Oi Polloi. Mnóstwo jest tych kapel, przeważnie nieznane, scena undergroundowa. Z ekipą z domu w Milanówku też organizujemy imprezy, Totalny Rozpierzdol Systemu i inne. Za jedno z pierwszych pieniędzy kupuję 2 hektary ziemi w Radocynie w Beskidzie Niskim.

Wyglądałem jak punk – irokez, dredy, tatuaże, metal w nosie, w uszach, między oczami. Budowałem swoją tożsamość. Dziś wiem, że własna tożsamość tworzy się gdzie indziej. Ale wtedy myślałem inaczej, że edukujemy nietolerancyjne społeczeństwo. Miałem taką *idée fixe*, że prowokując wyglądem, uczymy ludzi akceptować innych.

Ojcu też tak tłumaczyłem, bo był załamany. Nie mógł znieść moich dziwacznych fryzur, malowanych głąnów, kolczyków. Ja mu na to, że każdy człowiek ma prawo wyglądać, jak chce, więc powinien być tolerancyjny. A że się wtedy obrywało za taki wygląd, to właśnie tak walczyłem z systemem. Na ulicy zaczepiali nas gitowcy, skinheadzi, potem dresiarze, ciągle były jakieś bijatyki.

Naprawdę miałem poczucie misji – to nie było tak jak teraz, że młodzież ma w nosie wszystko. Ciągłe podejmowaliśmy jakieś działania: squatowanie, zajmowanie pustostanów, robienie imprez. Totalny Rozpierzdol Systemu był szanowanym w środowisku, cyklicznym wydarzeniem – do danej pipidówki na koncerty zjeżdżało się nawet do 1000 punków. Oczywiście zdarzały się różne osobowości, bandziory także, ale tam, gdzie ja się obracałem, w większości to byli ludzie wrażliwi, sprzeciwiający się rzeczywistości konsumpcyjnej. Tyle że nie była to wrażliwość hipisiarska, a bardziej, powiedzmy, aktywna i bezpośrednia.

W ramach jednej z takich bezpośrednich akcji w roku 2000 wybraliśmy się do Pragi na protesty przeciw destrukcyjnej działalności Banku Światowego, Międzynarodowego Funduszu Walutowego i Światowej Organizacji Handlu. Pierwszego dnia z dwoma

kolegami wbiliśmy się na rowerach na najbardziej strzeżony wówczas przez policję w Pradze most i, ryzykując życie, przeskoczyliśmy przez wysoką siatkę mostu na drugą stronę, wpięliśmy się do niej uprzężami wspinaczkowymi i – przed samym nosem setek policjantów i bankierów stojących w oknach centrum kongresowego – rozwiesiliśmy gigantyczny baner: „No WTO, no IMF, no WB” (Nie Światowej Organizacji Handlu, nie Międzynarodowemu Funduszowi Walutowemu, nie Bankowi Światowemu). Planowaliśmy urządzić tam biwak, ale w końcu zjechaliśmy na linach kilkadziesiąt metrów w dół, prosto w ręce tajniaków. Wypuścili nas po paru godzinach, bo ponoć poprosił o to sam prezydent Havel, żeby nie eskalować napięć. Dzięki temu następnego dnia zdążyliśmy się załapać na największą zadymę na trasie przemarszu anarchistycznego – *black block*. Z naszej akcji na moście byłem dumny, choć dziś, mając rodzinę, już bym jej nie powtórzył. Zadymy drugiego dnia były przegięciem. To my zaatakowaliśmy czeską policję, która zachowywała się w porządku, nie prowokowała nikogo – pamiętam, że czułem się wtedy bardzo nieswojo. To były ostatnie starcia z policją, w jakich aktywnie uczestniczyłem.

Na protesty do Pragi pojechaliśmy moim nowym peugeotem. Alp Professional hulało. Wyprodukowaliśmy przenośne ścianki wspinaczkowe własnego patentu, które woziliśmy po różnych piknikach i festynach po całej Polsce. Większość kumpli nie miała wtedy pieniędzy, nasza firma była wyjątkowa. Prawie sami punkowcy, część wspinających się, sezon zimowy siedzieliśmy w górach. Jaskinie, lodospady, narty. Wydawało mi się, że żyję poza systemem. Ale rosła we mnie też świadomość, że wizja kompletnego anarchizmu jest nierealna. Trzeba tworzyć struktury. Wierzyłem, że można budować alternatywny system, opierając się na lokalnych wspólnotach, i organizować społeczność tak, by nie było wyzysku.

Wzorcem pracy był dla mnie na pewno mój ojciec. Jest architektem z zawodu. Specyficznym, bo nie tyle projektuje, co organizuje cały proces budowy i inwestycji, tak że każdy jego element działa, jak powinien, czyli osiąga perfekcyjny efekt. Nie znam nikogo innego, kto byłby tak skuteczny.

Za komuny tata pracował w biurze projektowym, z którego się zwolnił, gdy wybuchł stan wojenny. Pamiętam, jak mówił, że gdyby wszyscy się zwolnili, to komuna by padła. Potem pracował za granicą. Miesiąc pracy za granicą wtedy to jak lata pracy w Polsce. Kupili jedno mieszkanie, wyremontowali, zamienili na większe, potem drugie. Z czasem zaczęli ojca zatrudniać inwestorzy, żeby im koordynował prace. Ojciec jest mistrzem opanowywania sytuacji. Umie wyobrazić sobie, jak coś będzie wyglądało za rok, za pięć lat, za pięćdziesiąt. Nie tylko w dziedzinie budowy. Widzi, co jakie konsekwencje niesie w życiu. Dokładność, rzetelność w pracy mam chyba po nim. Nie można spartaczyć, bo ktoś kiedyś ucierpi. W domu ojciec zawsze miał we wszystkim nieskazitelny porządek

i nas też zmuszał do tego. Był cholernym pedantem. Wszystkich terroryzował. Wszystko musiało stać na baczność. Nie chciałem ustawiać swojego życia na wzór mojego ojca. Przez to, że on się tak napinał na mojego punk rocka, rósł między nami konflikt. Może gdyby pociągnął temat gór, który był dla mnie taki ważny, jakoś byśmy się porozumieli, a tak spór młodego ze starym przeniósł się na grunt kolczyków. Może moja walka z systemem była walką z ojcem?

Kiedy mieszkałem w naszej kamienicy w Milanówku, żyłem w coraz bardziej destrukcyjny sposób. Coraz gorzej się z tym czułem. Krzywdziłem najbliższych, byłem nieuporządkowany wewnętrznie, miało to fatalne skutki psychiczne. Nieustannie poszukiwałem czegoś, co dałoby mi poczucie sensu. Do Kościoła mnie nie ciągnęło. Jako dzieciak byłem ministrantem, ale potem mi przeszło. W nawiązaniu do indiańskich klimatów interesowałem się szamanizmem, runami, czytałem Castanedę, od Wojciecha Józwiaka z Milanówka uczyłem się szamańskich technik. Siłą rzeczy natknąłem się na jakieś wzmianki o szamanach z Tybetu i Buddzie. I kiedyś poszedłem na lekcję jogi Iyengara do Adama Bielewicza.

Na pierwszych zajęciach łało się ze mnie. Pot śmierzący, gile z nosa, nie nadążałem wyjmować chusteczek, smarowałem w koszulkę. Byłem jednym z nielicznych facetów w grupie, a okazało się, że nie umiem zrobić tego, co dziewczyny wkoło mnie. Stały na rękach, na głowie, a ja, taternik jaskiniowy, trząsałem się jak galareta. Zacząłem przychodzić prawie codziennie. Nikt mi złego słowa nie powiedział, więc stawałem w pierwszym rzędzie i smarowałem dalej, zdeterminowany, by pokonać swoją sztywność. Po latach rozmawiałem z dziewczyną, która chodziła wtedy na te same zajęcia, i ona mi powiedziała o tym obrzydliwym smarkaniu. Mnie to w tamtym czasie do głowy nie przyszło. Pewnie była to kwestia punkowej estetyki. Trenowałem sumiennie, ale mój styl życia tak od razu się nie zmienił. Zaczęliśmy za to w 2000 roku w Alp Professional organizować wycieczki do Indii i Nepalu. Jakiś czas potem rozstałem się z dziewczyną, z którą byłem siedem lat. To znaczy: ona mnie rzuciła. Wiedziałem, że ma rację, ponieważ zachowywałem się strasznie, ale jej odejście było dla mnie wtedy wielką tragedią. Chciałem się zmienić, coś ze sobą zrobić, przestałem pić. Zero alkoholu i tak jest do dziś.

We wrześniu 2001 roku podczas wycieczki w Nepalu obchodziłem pierwszą rocznicę niepicia. Po zakończeniu wycieczki, gdy uczestnicy rozjechali się do domów, miałem wracać w góry, ale mojemu partnerowi wspinaczkowemu coś wypadło i nie przyjechał. Zmiana daty powrotu oznaczała stratę biletu i bardziej mi się opłacało zostać. Wtedy zobaczyłem ogłoszenie, że niedaleko zaczyna się darmowy kurs medytacji Vipassana. Nie miałem gdzie się podziać, więc tam poszedłem. Dziesięć dni milczenia, praktyka tego, czego oryginalnie nauczał Budda. Te dziesięć dni odmieniło moje życie.

Po powrocie do Polski od razu wyprowadziłem się z kamienicy w Milanówku, nawet jednej nocy tam nie przespałem, wróciłem do rodziców. Zaraz potem pojechałem do Anglii, do ośrodka Vipassany, żeby znów medytować oraz pomagać w ośrodku na zasadach wolontariatu. Jeszcze przed kursem w Nepalu powymowałem wszystkie kolczyki, włosy ściąłem wcześniej. Wtedy też znów spotkałem moją obecną żonę Karolinę. Znałiśmy się wcześniej, ale nigdy nie byliśmy parą. Gdy spotkaliśmy się po moim powrocie z Nepalu, byliśmy innymi ludźmi. Natychmiast wiedzieliśmy, że chcemy się pobrać i założyć rodzinę.

Potem jeszcze dwa razy byłem w Indiach, w sumie ponad pół roku. Uczyłem się jogi, praktykowałem Vipassanę. W 2003 roku urodził się Tymek. Ten drugi raz pojechaliśmy z Karoliną i dwójką naszych dzieci, Zuzią i trzymiesięcznym Tymkiem. Byłem na zajęciach w różnych szkołach jogi, co mnie jeszcze bardziej przekonało do pierwotnie obranej ścieżki Iyengara.

O tym, że będę nauczycielem, postanowiłem w sumie dzięki mojemu ojcu. Miał problemy z kręgosłupem i zaczęliśmy razem ćwiczyć. Po kilku miesiącach wszystko mu przeszło. Joginem nie został, ale uwierzył chyba w sens tego, co zacząłem robić. A ja z kolei upewniłem się, że potrafię skutecznie przekazywać swoją wiedzę.

Pod koniec roku 2002 dzięki znajomościom mojej mamy w Biorelaksie na Żoliborzu zacząłem udzielać tam pierwszych płatnych lekcji jogi u Janusza Dąbrowskiego. Asystowałem też na zajęciach u Adama Bielewicza. Jednocześnie nadal prowadziłem prace wysokościowe. Doszło do sytuacji, gdy moje działalności przestały ze sobą współgrać. Z jednej strony praca fizyczna, brudna i męcząca, z drugiej coraz intensywniejsza praktyka jogi. W związku z tym podjąłem decyzję, że chcę być nauczycielem. Sprzedałem Alp Professional koledze – wszystkim klientów, sprzęt, kontakty. Joga i Vipassana odmieniły moje życie, ale cofnąłem się finansowo.

Początkowo jako nauczyciel z wielkim wysiłkiem zarabiałem na nasze utrzymanie. Z czasem więcej, ale bardzo dużym kosztem – prowadziłem po 4–5 zajęć dziennie w różnych szkołach, jeździłem po całej Warszawie. Jednocześnie sam się uczyłem, uczestnicząc w trzyletnim kursie nauczycielskim jogi Iyengara w Krakowie. W końcu Karolina zaczęła mnie namawiać, bym założył własną szkołę.

W roku 2004 w sali gimnastycznej podstawówki przy ulicy Paska 10 wraz z dwoma współnikami – Grzegorzem Byczkiem i Pawłem Zatchejem – założyliśmy szkołę Joga Żoliborz. Wybraliśmy logo, oplakatowaliśmy miasto (uciekając po nocach rowerami przed policją) i odnieśliśmy sukces. Kilka miesięcy później założyłem z Bernardem Borowym, kolegą z wczesnopunkowych lat, portal społecznościowy joga-joga.pl. Wcześniej nie miałem większej styczności z Internetem, ale jak Benek mi powiedział, że na portalu można by zebrać wszystkie szkoły i budować środowisko, poczułem, że takie miejsce



Indie, Rajpur, 2004. Od prawej: Wiktor Morgulec z Tymkiem i Karolina Morgulec, trzyma rękę na główce Zuzi, oraz Marcin Śmigiel, Biuro Aktywnej Turystyki Partner ze Świnoujścia. Po lewej stronie gospodarz domu, w którym mieszkali Wiktor z Karoliną, i jego rodzina.

spotkań joginów z różnych krańców Polski byłoby naprawdę użyteczne. Benek dał zaplecze techniczne informatyka, ja się zająłem tworzeniem koncepcyjnym i zbieraniem materiałów. Zadziałało. Gdy świętowaliśmy pierwsze urodziny Joga Żoliborz, zrobiliśmy huczną imprezę na 200 osób, zaprosiliśmy wszystkich i mimo wielu różnych animozji w jogicznym środowisku prawie wszyscy przyszli.

Pomysł założenia wspólnej szkoły wyszedł od Pawła Zatcheja; poznałem go na jednym z pierwszych kursów Vipassany, które wkrótce po moim powrocie z Anglii zaczęliśmy organizować w Polsce. Grzegorza poznałem wcześniej, na obozie jogi u Adama Bielewicza. Wrócił wtedy z emigracji zarobkowej w Anglii, miał pieniądze do zainwestowania. Spodobał mu się pomysł szkoły jogi. Powiedziałem mu o Vipassanie i pojechał na taki kurs do Anglii. Tak więc cała trójka partnerów Joga Żoliborz była po tych kursach. Medytowaliśmy razem w showroomie Aliganza, którego Paweł był właścicielem. Przychodziło od kilku do kilkunastu osób. Siedzieliśmy w ciszy wśród jakichś najdziwniejszych ciuszków.

Po otwarciu szkoły, mimo że biznes się kręcił, pieniędzy było za mało, by każdy z naszej trójki mógł się z tego utrzymać. W 2005 roku zaproponowałem chłopakom, żeby zorganizować wyjazdy wakacyjne z jogą. Byłem pewien, że to wypali, ale oni tego nie czuli. W końcu zdecydowałem się za ich zgodą działać sam. Zaprosiłem do współpracy Justynę Wojciechowską, nauczycielkę z naszej szkoły, i zorganizowaliśmy tego roku dwa wyjazdy pod namioty. Całkowicie spartańskie warunki, jeden prysznic na dwadzieścia osób. Wyjazdy okazały się hitem. Mimo fatalnych warunków, okropnego jedzenia.

Miejsce było ciekawe – na Mazurach, w Gierzwałdzie. Ćwiczyło się w owczarni, spało w stodole, panował niesamowity klimat. Kilka osób z tamtych wyjazdów jeździ ze mną do dziś.

W 2006 roku ze szkoły Joga Żoliborz odszedł Grzesiek, którzy rozwijał swoją drugą firmę, szkołę angielskiego. Spłaciliśmy go, zostałem z Pawłem, który też chciał planować wyjazdy. Więc zorganizowaliśmy kilka moich z Justyną pod nową marką Akademia Asan i kilka wyjazdów jako Joga Żoliborz z Pawłem. W kolejnym roku tych wyjazdów było sześć, potem dziesięć, potem trzynaście. Szybko zacząłem reklamować „Wakacje z jogą” przez Google. Wtedy nikt tego nie robił; znajomi stukali się w głowę, że wydaję pieniądze w Internecie, ale czułem, że to przyniesie efekty. Przez lata marketing w Google kosztował nas potężne pieniądze, ale te sumy zwracały się z nawiązką, dając klientów, budując markę, informując o naszych wyjazdach. Dziś Google jest słabsze, ponieważ wszyscy kupują reklamy, ale wtedy prawie nikt tego nie robił – było warto.

Podeszliśmy z Justyną do wszystkiego bardzo porządnie. Znaleźliśmy lepsze miejsca na wyjazdy, potem jeszcze lepsze. W szkole też stosowaliśmy nowatorskie rozwiązania. Jako pierwsi w Polsce organizowaliśmy regularne warsztaty jogi z nauczycielami z innych miast, wprowadziliśmy równoległe zajęcia dla rodziców i dzieci w soboty – na dwóch salach w tym samym czasie. Cały czas coś się dodawało, udogodnienia dla klientów i ich dzieci. W tego rodzaju działalności bardzo ważna jest zdolność łączenia faktów, obserwacji, co z czego wynika, czego brakuje, czego jest za dużo. Nieocenioną pomocą była moja żona Karolina; była stojącą w cieniu autorką wielu najlepszych pomysłów. Rozbijaliśmy wszystko na czynniki pierwsze, analizowaliśmy. Trzeba czuć, co jest potrzebne, co trzeba zmienić. Robiłem rzeczy, z których inni się śmiali, a po kilku latach, kiedy stawały się one popularne, sami je powtarzali. Na przykład, ponieważ sam miałem dużą rodzinę (w roku 2006 w czasie majówki z jogą urodziły się bliźniaki, czyli była już czwórka dzieci), widziałem, jak potrzebne są specjalne zajęcia dla maluchów – wtedy i rodzice mogą się skupić na ćwiczeniu, i ich pociechy dobrze się bawią. Widziałem też, że rodziny są najlepszym klientem, stabilnym, zależy im na spokoju, zdrowiu, higienie i na przewidywalności. Wprowadziliśmy „srebrne karty Akademii Asan”, na które ludzie zbierają naklejeczki, zyskując określone rabaty, rozwinęliśmy sklepik, gdzie można kupić nepalskie torebki, kocyki, ciekawe książki, sprzęt do jogi. Napisałem książkę *Joga dla początkujących*, nagrałem kilka autorskich DVD z asanami. W tym samym czasie portal joga-joga.pl się rozwijał. Tworzę redakcję, której trzon do dziś stanowi dobry duch portalu – redaktor Justyna Moćko. W 2006 roku otworzyliśmy w moim garażu sklep internetowy z akcesoriami do jogi. Wkrótce przenieśliśmy się do większego lokalu, potem do kolejnego i kolejnego. Rośniemy. Zaczęliśmy własną produkcję sprzętu do jogi, czego się nie da wyprodukować, sprowadzamy z Niemiec.

Organizujemy konwencje jogi z nauczycielami z zagranicy. Portal odwiedza już kilkadziesiąt tysięcy ludzi miesięcznie. Sklep rozwija się prężnie, zasilany strumieniem osób szukających informacji o jodze w portalu. Po niedługim czasie jest na pierwszym miejscu w Google – przed Wikipedią.

Równolegle rozwijają się też wyjazdy z jogą. Na poziom naszych wyjazdów bardzo dobrze wpłynął fakt, że – też jako pierwsi – zaczęliśmy zabierać własnych kucharzy, którzy gotują świetne wegetariańskie potrawy. Do tego na każdym wyjeździe organizujemy różne kursy – nordic walkingu, tańców, kuchni wegańskiej, biegów – oraz dodatkowe rozrywki, jak śpiewy, gongi, masaże, jazda na nartach czy pieczenie oscypków.

Jest dużo zajęć jogi dzięki temu, że jeździ dwoje nauczycieli; oferujemy sprawdzone miejsca: Poddąbie, Krutyń, Wyspa Sobieszewska, Luboradza, Wierchomla, Ochotnica Dolna, Piwniczna Zdrój, czyli i morze, i jeziora, i góry, i rzeki.

A najważniejsze jest to, że wszystko, co robimy, oparte jest na dobrych, odpowiednich ludziach na każdym etapie. Właściwa osoba zapisuje klientów, angażowani są dobrzy nauczyciele, stosowne osoby do dodatkowych zajęć. Od początku w Joga Żoliborz w recepcji wspierała nas moja mama, potem mój brat i siostra Karoliny. Teraz pracuje z nami mama Karoliny, a przy produkcjach filmowych współpracuję z moim bratem. Niedawno uświadomiłem sobie, że coraz częściej pomagają nasze dzieci. Zuzia (jak jeszcze chce jechać) robi na wyjazdach świetne zdjęcia, pomaga przy sklepiku, Tymek też ostatnio zaczął fotografować. Cała młodsza trójka, sama uczestnicząc w zajęciach, mimochodem wprowadza inne dzieci w gry i zabawy. Dzięki wyjazdom z jogą nasze dzieci spędzają całe lato nad morzem, a kilka zimowych tygodni na nartach i desce w górach.

W 2008 roku nastąpiła wymiana współników. Paweł Zatchej odsprzedał swoje udziały Justynie Wojciechowskiej, z którą przez pięć lat prowadziliśmy Joga Żoliborz, Akademię Asan oraz otworzyliśmy kolejną szkołę, Joga Politechnika. Uskrzydleni sukcesem portalu i sklepu joga-joga.pl, w 2009 roku chcieliśmy z Benkiem podbijać świat. Pojawił się pomysł powtórzenia kombinacji portal-sklep w branży zdrowej żywności. Powstał ambitny biznesplan. W 2010 założyliśmy portal kuchnia-kuchnia.pl oraz sklep internetowy i stacjonarny ze zdrową żywnością – biopunkt. Pozyskaliśmy inwestorów i nowych współników do sieci sklepów. I, nie bacząc na przestrogi mojej żony, łądownaliśmy energię i pieniądze w nowy, z rozmachem tworzony projekt. Niestety, po jakimś czasie okazało się, że to nie działa tak, jak sobie wymyśliliśmy, i – co gorsza – nie potrafimy tego ogarnąć. Wpadliśmy w poważne problemy finansowe. W 2012 firma rozpadła się, wziąłem na siebie spłatę długów i nadal prowadziłem portal joga-joga.pl i sklep. Karolina włączyła się aktywnie w prowadzenie sklepu. Przez ponad dwa lata z trudem spłacaliśmy długi mojej kuchennej pomroczności. W 2011 roku Akademię



Wiktor Morgulec, wakacje z jogą

Asan zaczął gnębić Urząd Skarbowy, komornik wszedł na konto. Ale nie odpuściliśmy. Procesowaliśmy się i po trzech latach wygraliśmy ze skarbowką sprawę o VAT. Oddali nam pieniądze, ale co z tego, skoro w międzyczasie zmuszeni byliśmy zamknąć Akademię Asan. Polska klasyka. W latach 2011–2013 zrobiliśmy kilka wyjazdów z jogą do Indii, Nepalu i Chin.

Pod koniec 2013 roku Justyna założyła własną szkołę na Pradze. Wyjazdy i Jogę Żoliborz zaczęliśmy prowadzić z moją żoną Karoliną. Zarejestrowaliśmy spółkę Morgulec.com i to jest nasza wspólna firma, koordynująca wszystkie działalności. Zorganizowaliśmy wraz z hotelem Wierchomla i Górski Maraton Jogi, jak się rok później okazało – imprezę cykliczną.

Dziś Joga Żoliborz jest rozpoznawaną marką w Polsce. Przez cały rok odbywają się w niej zajęcia. Portal joga-joga.pl jest serwisem informacyjnym. Nie przynosi dużych zysków ze sprzedaży reklam, ale sam w sobie jest niezależnym medium i przez to jest bardzo ważny. Ma średnio 60 tysięcy wejść miesięcznie. Redakcją zarządzam z pomocą Justyny Moćko, sklepem internetowym zawiaduje Karolina. Fundamentem naszej działalności są wyjazdy w ramach Akademii Asan. Organizujemy ich 25 rocznie, w same wakacje około 15. Do tego sylwester, ferie, majówka, czerwcówka, wrzesień, październik, coś na listopad. Blisko 60% gości, którzy przyjadą pierwszy raz, wraca, często z rodziną i przyjaciółmi. Sukces. Ale okupiony ogromem pracy.

Mogłem podjąć tyle działań, ponieważ moja Karolina zajmowała się przez lata całym domem. O tym się nie mówi, ale w tworzeniu firmy, jeśli się ma rodzinę, najważniejsza

jest ta druga osoba, która wspiera i odciąża. Nic bez niej nie byłoby możliwe. Miałem większy udział w wychowaniu dzieci niż mój tata w kształtowaniu mnie, ale biznes rozwinął się kosztem innego rodzaju nieobecności. Mój ojciec pracował za granicą, więc brakowało go fizycznie, ja byłem w domu, ale tak pochłonięty tworzeniem tego wszystkiego, że dla dzieci też nieobecny. Dziś jest już trochę lepiej. Przede wszystkim, gdy podrośli, mogli zacząć jeździć ze mną. Bliźniacy urodzili się w czasie majówki z jogą, musiałem wyjechać, kiedy Karolina była w połogu. Potem wyjeżdżaliśmy razem, a kiedy bliźniacy skończyli cztery lata, zacząłem wyjeżdżać sam z całą czwórką, żeby Karolina miała szansę odetchnąć. Ich odpowiedzialność, roztropność, zorganizowanie to zasługa mojej żony.

Wszystkie struktury, które wytworzyłem, wszystkie rzeczy materialne mają służyć mojej rodzinie. Dla siebie samego nie chciałoby mi się tego organizować. Żyłbym na minimum – popracował trzy miesiące na budowie w Norwegii, potem rok medytował w Indiach.

Co ja właściwie mam? Królestwo moje jest we mnie... Realnie mam jedną rzecz – poznałem Vipassanę. To sposób na to, co mam do załatwienia w czasie pobytu tutaj. Jedyną rzeczą, którą się ma naprawdę, jest to, co w sobie trzeba przepracować.

Gdy przedstawiam się jako nauczyciel jogi, to jest to duże uproszczenie. Joga jest ośmiostopniową ścieżką, w której zawiera się moralność, nauka o medytacji, oddechu, fizyczności. My uczymy asan i troszkę pranajamy, czyli ćwiczeń oddechowych. To tylko dwie części z tych ośmiu. Tak więc jestem nauczycielem asan. Uczę, jak poprzez pracę z ciałem możemy wpływać na swoje zdrowie i samopoczucie i jak w podstawowym stopniu rozwijać koncentrację.

Wśród wielu definicji jogi, najbardziej mi się podoba sentencja Iyengara: „Opanowanie umysłu jest jogą”. Jeśli nie panujesz nad swoim umysłem, nie masz panowania nad swoim życiem. Umysł nieuporządkowany wcześniej czy później będzie źródłem cierpienia. Historia życia Buddy uczy, że żyjemy po to, by się od cierpienia uwolnić.

Na zakończenie tej opowieści chciałbym podziękować moim rodzicom. Mojemu perfekcyjnemu tacie, dzięki któremu miałem taki niewidzialny wzorec skuteczności, pragmatyzmu i wbrew pozorom dużej elastyczności, ponieważ mimo że mój ojciec może się wydawać skostniały, to daje się przekonać czasami do irracjonalnych pomysłów. Mojej mamie za całą sferę wrażliwości, lekkości i kreatywności, taką przeciwwagę dla taty. Rodzice byli *yin* i *yang* w naszym domu. Dziękuję mojej żonie Karolinie, która potrafi połączyć jedno z drugim. Z jednej strony ma w sobie dużo pragmatyzmu, z drugiej dużo artystycznej natury; wszystko to się harmonizuje i współgra, a ja się mogę od niej uczyć.

Sobie podziękowałbym za upór. Bez uporu, determinacji do niczego się nie dojdzie. Uparłem się, żeby poznać, jak to wszystko działa. Dziś wiem tyle, że jestem na właściwej ścieżce.

Małgorzata Zawadka, sierpień 2015

CUKIERNIA-PIEKARNIA SZELCÓW

Największy budowniczy w Bieszczadach

NAZYWAM SIĘ ANDRZEJ SZELC, jestem szefem firmy Cukiernia-Piekarnia Szelców w Lesku. Nie lubię słowa menedżer, dyrektor, prezes – najbardziej lubię, kiedy ludzie mówią do mnie „szefie”, i dlatego tak się do mnie najczęściej zwracają.

Z zawodu jestem cukiernikiem. Po siódmej klasie szkoły podstawowej zacząłem naukę w zasadniczej szkole zawodowej. Miałem praktyki w cukierni, ale ponieważ nie podobało mi się tam, przenieśliem się do piekarni. Niestety, już w trzecim dniu praktyki uległem wypadkowi – maszyna zmiażdżyła mi dłoń. To było zaniedbanie szefa – wbrew przepisom BHP czyściliśmy włączone maszyny. Miałem prawie pół roku przerwy, a potem wróciłem na praktykę do cukierni, bo tam było łatwiej pracować z kikutem dłoni, który mi pozostał.

W trzy lata zdobyłem tytuł czeladnika, po kolejnych dwóch dyplom mistrzowski. W 1969 roku poszedłem do technikum cukierniczego w Warszawie. Wkrótce poznałem moją obecną żonę Halinę, która w tym czasie miała praktykę u fryzjera w Krośnie. Żona ma dwa zawody. Skończyła szkołę kucharską w Iwoniczu, a ponieważ jej brat był fryzjerem, ojciec wysłał ją jeszcze do szkoły fryzjerskiej, bo chciał otworzyć w Lesku zakład dla syna i córki. Kiedy dowiedział się, że jestem cukiernikiem, zdecydował, że nie otworzy zakładu fryzjerskiego, tylko cukierniczy.



*Halina i Andrzej Szelcowie
w Kawiarni Słodki Domek*

Zawód wybrałem za namową rodziców. Wiedzieli, co to jest głód, i namawiali mnie, żebym pracował tam, gdzie zawsze będzie można coś zjeść. Rodzice przeżyli wojnę, byli małorolni, nie mieli swojej ziemi, tylko dzierżawili, ojciec był chory i nie pracował, a mieli ośmioro dzieci. W domu się nie przelewało, dlatego zawsze mieliśmy duży szacunek dla chleba.

W latach 1962–63 mama była przewodniczącą koła gospodyń wiejskich. Na wsi popularne były kursy gotowania i pieczenia. Jako najmłodsze dziecko chodziłem z mamą na taki kurs, żeby trochę połasować, wylizać jakąś miskę z kremu, i wtedy na swojej drodze spotkałem wspaniałego człowieka z Krosna, Jana Deptucha, który stał się dla mnie wzorem. Dzięki niemu zakochałem się w cukiernictwie. Przepisy, które mi wtedy podał, zachowałem do dziś i według nich robiliśmy wypieki na 40-lecie firmy. Był ode mnie starszy o 25 lat, więc częściowo zastępował mi ojca, który zmarł, kiedy miałem 15 lat – udzielał pomocy i porad.

Dłoń straciłem, mając 14 lat. Starsze rodzeństwo już się rozeszło i musiałem pracować z mamą na gospodarstwie. Trzeba było zarobkować koniem. Byłem inwalidą, ale to nie zwalniało mnie z niczego. Teraz to jest nie do wyobrażenia, przecież byłem jeszcze dzieckiem, ale to były inne czasy.

Przygodę z biznesem zacząłem szybko. W czerwcu 1970 roku skończyłem 20 lat, a dwa miesiące później mój przyszły teść otworzył w wynajętym lokalu małą cukiernię z kawiarnią. Firma była zgłoszona na mnie, miałem pozwolenie na prowadzenie działalności. Ryzyko podjął teść, który mi zaufał i którego starałem się nigdy nie zawieść.

Od początku w prowadzenie cukierni była zaangażowana moja żona. Robiliśmy ciastka, lody i prowadziliśmy jeszcze kawiarnię, która zawsze była oblegana. Tyle kaw, ile wtedy sprzedawaliśmy, nie sprzedajemy nawet teraz w Słodkim Domku. To była parzona w szklance kawa po turecku – do wyboru mała i duża. Mogliśmy zatrudnić tylko trzy osoby, więc pracowaliśmy przez prawie całą dobę. Nieraz spałem gdzieś chwilę w firmie, bo na pójście do domu nie było czasu. Bieszczady były wtedy szalenie modne, zatrzymywały się u nas autokary z wycieczkami, wszyscy kupowali kawę, ciastka i lody, które robiły furorę. Tak jest do dzisiaj. Oczywiście stale zwiększamy asortyment, dochodzą coraz to nowe smaki.

Z zaopatrzeniem nie było lekko. Trzeba było się starać o przydziały. Śmietana kremówka czy masło były nieosiągalne, ale nigdy nie było tak, by nie dało się czegoś upiec. Wykorzystywaliśmy to, co akurat było dostępne. Mąki na szczęście nigdy nie brakowało, cukier wprowadzie na przydział, ale też był, a wiejskich jajek w okolicy było pod dostatkiem. Teściowie pomagali, ale nie angażowali się w cukiernię, ponieważ do emerytury pracowali w sklepie odzieżowym.

Po dwóch latach przejęliśmy cały dół kamienicy. Zlikwidowaliśmy kawiarnię, a rozbudowaliśmy i zmodernizowaliśmy cukiernię, ponieważ wciąż rósł popyt na ciastka i lody. Przy cukierni znajdował się sklep, którego prowadzeniem zajęła się żona. Ja opiekowałem się produkcją. Teściowie w nic nie ingerowali, nie narzucali swojego zdania. Teść wprawdzie czasami podsuwał: „Zrób tak, bo tak będzie lepiej”, ale jak człowiek jest młody, to i przekorny, woli robić po swojemu. Teść miał ogromne wyczucie biznesu, często żalowałem, że go nie posłuchałem. To był bardzo przedsiębiorczy człowiek, umiał wszystko załatwić, wyrzucony drzwiami, wchodził oknem. Był kierownikiem największego w Lesku sklepu odzieżowego i z materiałami, w którym zaopatrywało się całe Lesko i okoliczne wioski. W tym czasie budowana była zaporą w Solinie i zapotrzebowanie na odzież ochronną było ogromne.

Firma się rozwijała, powiększała się też nasza rodzina. W 1972 roku urodziła się pierwsza córka, w 1975 roku przeprowadziliśmy się do własnego domu, a w 1977 zostałem po raz drugi ojcem. Miałem 27 lat, dwie córki, mieszkaliśmy we własnym domu, cukiernia zajmowała już cały parter kamienicy, wydawało mi się, że to jest szczyt naszych osiągnięć, że na tym możemy poprzestać. Mam duże uznanie dla tego młodego chłopaka, jakim wtedy byłem. Rozwijałem firmę, budowałem dom, starałem się mieć dobre relacje z teściami, pracownikami, być dobrym mężem i ojcem. Uważam, że niejeden nie dałby rady, a ja starałem się sprawdzać w tych różnych rolach. Żona we wszystkich działaniach mnie wspierała.

Pewnie, że bywało różnie, zdarzały się spięcia i nieporozumienia, ale firma nas mobilizowała, żeby się dogadać, żeby dało się dalej razem pracować.

Lata 80. to szczyt kryzysu w Polsce. W sklepach pustki, więc wszystko, co wyprodukowaliśmy, znikało; można było szybko zamknąć sklep i wracać do domu. Nie trzeba było żadnej reklamy ani marketingu.

W międzyczasie zostaliśmy właścicielami 75% kamienicy, w której znajdowała się cukiernia. Za ostatnie 25% właściciele chcieli takiej kwoty, że postanowiliśmy zrezygnować z kupna i zbudować własny zakład. Udało nam się kupić działkę na obrzeżach Leska, w Posadzie, tuż za granicą miasta, i zaczęliśmy budowę cukierni z kawiarnią. W 1989 roku zmienił się ustrój, przyszedł Balcerowicz, można się było zacząć rozwijać. Dla pięciu działów gospodarki były priorytety, między innymi dla piekarni, i dlatego zmieniliśmy nasze plany. Postanowiliśmy zbudować piekarnię, a cukiernię pozostawić w mieście na starym miejscu. Na szczęście nie mieliśmy kredytów, które w czasie galopującej inflacji położyły niejedną firmę.

Tak zaczęła się nasza przygoda z piekarstwem. Wzięliśmy kredyt i zbudowaliśmy piętrowy budynek z poddaszem. Szybko uruchomiliśmy produkcję pieczywa. Chleba na

rynku brakowało, więc produkcja szła na trzy zmiany. Początkowo mieliśmy tylko jeden piec, ale ponieważ zapotrzebowanie było coraz większe, zwiększaliśmy zatrudnienie i dokupywaliśmy kolejne piece. W jednym miejscu mieliśmy piekarnię, a w drugim, w centrum miasta, cukiernię i samochody z zaopatrzeniem musiały jeździć do dwóch miejsc. To było niewygodne, więc zdecydowaliśmy, że cukiernię z miasta przeniesiemy do budynku, gdzie jest piekarnia. W 1993 roku, po dwóch latach prowadzenia działalności w dwóch miejscach, nareszcie mieliśmy wszystko pod jednym dachem. Budynek po cukierni został wyremontowany, powiększyliśmy sklep, a w 1994 roku powróciła tam kawiarnia – i tak jest do dziś.

W 1995 roku przeprowadziliśmy się do Posady. W jednym budynku było wszystko: na dole piekarnia, na piętrze cukiernia, a w jednym segmencie mieliśmy mieszkanie. Było to uciążliwe, ponieważ cały czas spędzało się w pracy. Za namową żony kupiliśmy działkę obok i zaczęliśmy tam budowę domu. Nasze dotychczasowe mieszkanie przeznaczaliśmy na powiększenie cukierni.

Dobrze się to toczyło, córki skończyły szkołę cukierniczą i zaczęły prowadzić firmę razem z nami. Widziały, że są potrzebne, że jest tu dla nich przyszłość. Mam wyrzuty sumienia, że nie poszły na praktykę do innej cukierni nauczyć się porządnie zawodu, tylko brałyśmy je do pomocy w prowadzeniu firmy. Ciągłe coś remontowaliśmy, budowaliśmy, rozbudowywaliśmy, budynek obrastał w pomieszczenia.

Był duży popyt na pieczywo. Piekarnie GS-u zaczęły upadać i przez kilka lat dzierżawiliśmy jedną z nich w Lesku. Postanowiliśmy też nabyć budynek GS-u w Olszanicach. Był w tragicznym stanie, ale po gruntownym remoncie mogliśmy tam zacząć działać. Wstawiliśmy dwa piece i zaopatrywaliśmy stamtąd rejon Ustrzyk, a Lesko zaopatrywało miasto i wioski wokoło. Ta hossa nie trwała długo – powstawały nowe piekarnie, zaczęło być ciasno na rynku.

Udało nam się odkupić dzierżawiony dotychczas od GS-u budynek w Lesku. Zaczęliśmy kolejny remont. Niewiele wtedy sypiałem. Podjęliśmy się ogromnego remontu: obiekt o powierzchni 2000 m², budynki do cna zdewastowane. Wzięliśmy kredyt, ale bardzo ostrożnie, ponieważ zawsze wolałem inwestować z bieżących dochodów. Inna sprawa, że ta działalność była wtedy dużo bardziej opłacalna, jeden piec przynosił nam więcej dochodu niż teraz dziesięć.

Cała rodzina angażowała się w tę działalność, bo przecież trzeba było dopilnować produkcji w piekarni i cukierni w Posadzie. Teściowa, póki mogła, sprzedawała w cukierni w mieście. Dobrze dogadywała się z klientkami i wszyscy ją wspominają z sentymentem.

Do wyremontowanego budynku przenieśliśmy piekarnię z Olszanic. Plan był taki, że jednej córce damy piekarnię, drugiej cukiernię, a my z żoną będziemy u nich pracować.

Ale po dwóch latach prowadzenia cukierni i piekarni w dwóch różnych miejscach znowu stwierdziliśmy, że nie może tak być. Zrobiliśmy kolejną modernizację i pod jednym dachem zaczęły działać i cukiernia, i piekarnia.

Wtedy padła propozycja, żeby w opuszczonym budynku urządzić dom weselny: lokalizacja była bardzo dobra, przy głównej drodze w Bieszczady. Zaczęliśmy kolejny remont, zrobiliśmy dużą restaurację, a w 2007 roku odbyło się tam pierwsze wesele. Zamówienia na wynajem restauracji na wesela mieliśmy na rok z góry, łącznie z takim prestiżowym z Ameryki. W 2008 roku zaczęliśmy adaptować część budynku na hotel. Budowaliśmy z zarobionych pieniędzy, więc musieliśmy żyć bardzo oszczędnie. Ponieważ ciągle inwestowaliśmy, w firmie stale nie było pieniędzy. Musieliśmy też powiększać tabor samochodowy. Najpierw mieliśmy jeden samochód, teraz jest ich 25. Staraliśmy się rozwijać w różnych kierunkach.

Tuż obok cukierni i piekarni w Posadzie postawiliśmy kawiarnię Słodki Domek. W Lesku poupadały zakłady pracy i miasto zaczęło pustoszeć. Zaczął się za to ruch turystyczny w Bieszczadach i Słodki Domek stawał się coraz bardziej popularny. Do miasta przestały wjeżdżać autobusy, samochody też je omijały, więc to był dobry punkt, żeby wypić kawę i zjeść ciastko. Lekko nie było, chodziłem wtedy jak koń w kieracie. Mówiono, że największy budowniczy w Bieszczadach to Szelc.

Wszystko robiliśmy bardzo oszczędnie. Teśc wyznawał zasadę: „Zróbmy coś tanim kosztem, prowizorycznie. Jak się to sprawdzi, będzie się kręcić i będzie nas stać, to za inwestujemy więcej”. Ja dalej tak postępuję.

Kiedyś myślałem, że kiedy wybudujemy cukiernię, piekarnię, restaurację i hotel, to będziemy żyć jak państwo i jeść w swojej restauracji tylko najlepsze rzeczy. Myślałem, że będę miał kupę forsy, a ciągle jest mało pieniędzy, za to problemów od jasnej cholery.

Staramy się dzielić z innymi tym, co mamy. Wspieramy Caritas, różne organizacje pomocy społecznej, fundacje. Jak odmówić ludziom chleba? Tu jest małe miasto, trzeba dobrze żyć z ludźmi. Skromność jest potrzebna, nie można się obnosić z majątkiem. Sponsorujemy różne imprezy, warsztaty terapii zajęciowej. Może dzięki modlitwie tych ludzi to wszystko jakoś się kręci?

Jestem trudnym ojcem dla moich córek. Wymagam od nich dużo, o wielu rzeczach decyduję sam. Do pewnego stopnia jestem despotą. Ja byłem od młodości samodzielny, realizowałem swoje plany i marzenia, a chciałbym, żeby córki realizowały moje. Nieraz mi to zarzucają, ale nie bardzo do mnie dociera, że mogą mieć inną wizję, swoją.

Teraz jesteśmy w firmie we czworo: moja żona Halina, ja i nasze córki, Romualda i Maria. Jesteśmy spółką jawną, każdy ma swoje udziały. Córki podzieliły się zadaniami. Starsza, Romualda, bardziej angażuje się w piekarnię, a młodsza pomaga nam w biznesie,

utrzymuje kontakty z dostawcami, odbiorcami, zajmuje się wynagrodzeniami, ustala z pracownikami urlopy.

W tym roku obchodzimy 45. rocznicę istnienia. Obchodziliśmy hucznie 40-lecie, z kolejną wielką imprezą poczekamy do 50-lecia. Co roku robimy w listopadzie bal dla pracowników – takie uroczyste andrzejki dla około stu par. Od pięciu lat organizujemy też rodzinne kolędowanie. Zapraszamy chór ze szkoły muzycznej w Sanoku – to jest impreza non profit, otwarta dla wszystkich mieszkańców. W tym roku przyszło 350 osób. Wszystkim zapewniamy słodki poczęstunek.

Mam takie powiedzenie: „Jak zobaczycie klepsydrę, to znaczy, że Szelc przestał inwestować”. I tak to się chyba skończy. Teraz chcemy zakończyć rozbudowę hotelu. Zmieniamy stację transformatorową z napowietrznej na kontenerową. Jest to duży wydatek, który musimy sami sfinansować. W planie jest również budowa dużej wiaty grillowej, aby móc urządzać imprezy na powietrzu.

Wszystko robimy ręcznie, z niewielkim zastosowaniem maszyn, i tak chcemy zostawić. Wszyscy w Polsce skarżą się, że trudno teraz o pracownika i ucznia, a my w 2014 roku mieliśmy 150 osób załogi. Staram się nie być bezwzględny szefem, łagodzę konflikty, co wymaga dużej dyplomacji.

Pracuję na okrągło, ale inaczej nie potrafię. Muszę zapewnić byt nie tylko naszym rodzinom, ale też rodzinom pracowników. Czuję się za nich odpowiedzialny. Wielu jest z nami już ponad 30 lat.

Życie przynosi stale nowe wyzwania, którym musimy sprostać. Cukiernia, piekarnia, hotel – to nie było wcześniej planowane. Jest takie powiedzenie: „Kuj żelazo póki gorące”, i ja ciągle musiałem kuć. Nie możemy się zatrzymać, bo to oznaczałoby, że się cofamy. Dlatego, póki jest możliwość, rozwijamy firmę. Reklamujemy się w lokalnej prasie i przez sponsoring na różnych imprezach. Staramy się firmę prowadzić rzetelnie, uczciwie, żeby nie stracić i mieć co przekazać dalej. Odpowiadamy majątkiem, nazwiskiem i chciałbym, żeby wnuki opowiadały z dumą, jak to dziadkowie założyli i rozwinęli firmę.

NAZYWAM SIĘ MARIA SZELC, mam 38 lat i od 22 lat pracuję z rodzicami w firmie. Mam wrażenie, że tak było zawsze.

Nie lubiłam chodzić do przedszkola, wolałam być z rodzicami w cukierni. Po szkole też szłam do cukierni albo dwa domy dalej do babci, albo do dziadka do lodziarni. Pamiętam, jak siedział przy kasie: brał mnie na kolana, razem z nim przyjmowałam pieniądze,

uczylałam się liczyć, wydawać resztę. Tata zawsze dawał ciastka na szkolne imprezy, Dzień Dziecka czy zabawy karnawałowe, nigdy niczego nie żałował.

Skończyłam szkołę zawodową, jestem z zawodu cukiernikiem, ale to nie z przymusu ze strony rodziców. Było dużo pracy, trzeba było im pomóc, więc moje miejsce było tutaj. Praktyki skończyłam w naszym zakładzie. Zbierałam doświadczenie w zarządzaniu, ponieważ tata siedział dużo na budowie; wtedy akurat przenosił piekarnię, potem budował restaurację. Do firmy wpadał, dawał reprimendę, jeśli coś było nie po jego myśli, i wracał na budowę.

Bardzo dużo zawdzięczam swoim rodzicom. Nauczyli nas pracowitości i szacunku dla innych. Ojciec zawsze stawia pracowników na pierwszym miejscu. Najpierw to oni muszą dostać pensje, musi być zapłacony ZUS, a my jesteśmy na końcu. Wszyscy mają umowę o pracę. Dzięki uczciwości taty źle się nie dzieje, a jeśli pojawiają się jakieś problemy, udaje się z nich wyjść.

Tacie jest czasem trudno rozdzielić role szefa i ojca. Czasami mu przytakuję, a robię swoje, ale zależy nam, żeby był tu z nami jak najdłużej. Tata nie ma żadnej odskoczni od pracy, żadnego hobby. Brak ręki nigdy nie był dla niego wymówką od pracy. Jego motto to „Chcieć to móc”. On nie może pójść na emeryturę, bo co by na niej robił, chyba zaraz zacząłby chorować.

Ważną osobą w naszej rodzinie był dziadek, również bardzo mądry i pracowity człowiek. Babcia ma 93 lata, ale nadal wszystkim się interesuje i kiedy dzwoni do mnie, zaraz pyta o firmę: czy wszystko OK, co się dzieje, czy wszystko się sprzedało. Cały czas tym żyje, bo tworzyła firmę razem z nami. Tata jest oczkiem w głowie babci.

Mama siedzi teraz w domu, ale wszystkiego pilnuje. Robi to telefonicznie, nie musi przyjeżdżać do biura, dobrze wie, gdzie co się dzieje. W firmie mamy wszyscy równe udziały, nie ma tak, że jedna ma cukiernię, a druga piekarnię, i są konflikty. Wszyscy razem pracujemy i razem korzystamy z pieniędzy. Mama trzyma całą kasę i to jest bardzo dobre.

U nas praca nigdy się nie kończy. Piekarnia pracuje na dwie zmiany, a jak komuś jeszcze mało, to może iść do restauracji pomagać przy weselu. Jak się chce czymś zająć, nie ma problemu, można być w pracy całą dobę.

Od pięciu lat dzierżawię w Polańczyku małą kawiarnię, a siostra ma kawiarnię nad Soliną. W sezonie kończymy pracę o 14–15, a potem jedziemy do swoich kawiarni. W ciąży cały czas pracowałam, potem byłam z dzieckiem w domu trzy tygodnie i wróciłam do pracy. Synem zajmuje się opiekunka, a sama poświęcam mu tyle czasu, ile tylko mogę. Jestem z nim w weekendy, jeździmy razem na narty, na deskę. Jest w pierwszej klasie, ma dużo energii i chęć, żeby ją przy mnie rozładował. Lubi też tu przyjeżdżać. Dostaje fartuch i może pomagać w cukierni czy w piekarni.



Romualda i Maria Szelc

W domu cały czas mówi się o firmie, nawet przy stole wigilijnym. Jemy makowiec i zaraz uwagi: czy smaczny, czy mógł być lepszy, ile się sprzedało, ile zostało, i już jeden temat pociąga za sobą drugi i wszystko kręci się znów wokół firmy. Przywykłam do tego. Byłoby dziwne, gdyby nagle się to zmieniło. Obiady jadamy u mamy, żeby z nią codziennie porozmawiać i zdać na bieżąco relacje. Mama ma twardą rękę, konkretne decyzje w firmie podejmowała ona. Zawsze parła do przodu: zrobmy to, spróbujmy, na pewno się uda. Nowe maszyny, piece – tata się nieraz wahał, a ona namawiała. Była zawsze dużo ostrzejsza dla pracowników, a tata godził i łagodził. Rodzice w firmie to jak zły i dobry policjant. Mama często zarzuca ojcu, że jest zbyt łagodny. Nie staraliśmy się nigdy szpanować pieniędzmi, wiemy, jak ciężko są zarobione i że dziś mogą być, a jutro możemy je stracić. Różnie się w życiu układa.

Taka duża firma wymaga, aby ktoś z nas stale w niej był. Nigdy nie było takiej sytuacji, żeby nikogo z nas nie było, nawet jak było wesele w rodzinie. Kiedy byłam mała, pojechaliśmy razem do Bułgarii, miło to wspominam. Babcia z dziadkiem zajęli się firmą, a my byliśmy na urlopie. I raz byliśmy wspólnie nad polskim morzem. Marzy mi się, żebyśmy jeszcze kiedyś pojechali gdzieś wszyscy razem, całą rodziną, łącznie z dziećmi. Zrobię wszystko, by udało się powtórzyć taki rodzinny wyjazd.

NAZYWAM SIĘ ROMUALDA SZELC, jestem córką założyciela.

Moje całe życie związane jest z naszym zakładem. Kiedy byłam mała, rodzice się dorbiali, a ja przez cały czas byłam z nimi. Od małego non stop w pracy. Oni sprzedawali lody, a ja leżałam obok w wózku i wszyscy mnie bawili. Potem chodziłam codziennie wieczorem zarabiać z tatą ciasto. To był trochę obowiązek, ale i przyjemność, bo lubiłam mu pomagać. Potem już przez cały czas tylko firma, firma, firma. Po szkole nigdzie nie szłam, trzeba było zostać tutaj, bo zaczęła się budowa piekarni. Rodzice postawili wszystko na jedną kartę. Wzięli duże kredyty – budujemy i niech się dzieje wola nieba, albo się uda, albo nie.

Po szkole podstawowej chciałam iść do szkoły fryzjerskiej, bo zawsze mnie to interesowało, ale rodzice naciskali na cukiernictwo, ponieważ byłam potrzebna w firmie. O wszystko w tamtych czasach było bardzo trudno, cegłę trzeba było zdobywać, a jak już przyjechał TIR, to trzeba go było razem z rodzicami rozładować. Ja miałam wtedy szesnaście lat, mogłam pomagać. Siostra jest o pięć lat młodsza, ona tego tak nie odczuwała.

Rodzice pracowali od rana do wieczora, więc musiałam przejąć dużo obowiązków domowych. Prawie nigdy nie mieliśmy wspólnych wakacji, bo nie można było zostawić piekarni i cukierni. Na początku można było zatrudnić tylko kilka osób, więc robiliśmy wszystko sami, rodzinnie. Pomagali dziadkowie, czasami ciocia. Mało wyjazdów, zawsze robota – dom – robota – dom. Nieraz buntowałam się przeciw tej ciągłej pracy, ale wiedziałam, że muszę pomagać.

W firmie najważniejszy jest tata, on jest odpowiedzialny za wszystko. Marysia zajmuje się rachunkami, a ja tym, co w danej chwili najważniejsze. Zawsze pod koniec roku tata mówi, że w styczniu odchodzi, ale przecież ta praca to jest całe jego życie.

U nas święta to nie są święta. Mój syn zrobił w tym roku awanturę i powiedział, że więcej z nami nie pójdzie na wigilię. Siadamy do stołu zmęczeni po całym tygodniu, bo te ostatnie dni przed świętami to zawsze jest masakra. Firmę zamykamy cztery godziny przed wigilią, szybko jedziemy do domu przebrać się, spotykamy się u rodziców i zaraz się zaczyna: ile chlebów zostało, ile ciasta zostało, czy wszystko zostało zabezpieczone itd. To są nasze zwyczajne rozmowy i syn ma tego dosyć. Tatę w drugi dzień świąt już roznosi, już jedzie do piekarni. Musi być wszędzie i tyle. Jemu się nie sprzeciwisz, a kłócić się z nim też nie ma sensu, bo po co? Jesteśmy zadowoleni, że mamy pracę, mamy się z czego utrzymać, nie musimy wyjeżdżać za granicę. Święta nie święta, trzeba w niedzielę otworzyć. Jako jedyna piekarnia na Podkarpaciu pracujemy w nocy z soboty na niedzielę, żeby w niedzielę we wszystkich centrach handlowych były świeży chleb i bułki. Co roku mamy problem ze znalezieniem kłódki do zamknięcia piekarni, bo jest używana tylko

dwa razy do roku. W Wigilię zamykamy, ale w drugi dzień świąt przychodzi ciastowy i robi ciasto, żeby było na wieczór, i to samo w Wielkanoc.

Taka działalność to ciężki kawałek chleba. Sezon trwa od maja do października, kiedy są turyści. Nie mam nigdy latem urlopu, bo wtedy trzeba najczęściej pracować. W Solinie koło zapory wybudowałam kawiarnię. Do południa jestem w piekarni, w Solinie są wtedy pracownice, a po pracy jadę tam i jestem do 22. Wdałam się w ojca. Uwielbiam remonty, już bym rozwalila pół domu i zrobiła coś inaczej. Kocham zmieniać, remontować, budować, w tym dobrze się czuję. Tata też bardziej żyje remontami, budową, a nie gotową cukiernią czy piekarnią.

Mam jednego syna, ale nie zmuszam go, żeby przyszedł do firmy. Jeśli będzie chciał, to przyjdzie. Na razie wybrał ratownictwo medyczne. Zawsze go to pociągało, a ja nie chciałam mu nic narzucać, wolę żeby realizował swoje marzenia.

Urszula Hoffmann, styczeń 2015

PROMEDICA

Ozdrawiamy rzeczywistość

NAZYWAM SIĘ KATARZYNA KARPUS. Jestem pielęgniarką, mamą trójki dzieci, pasjonatką swojej pracy zawodowej. Jestem też społecznikiem, nauczycielem i bizneswoman – od ponad dziesięciu lat prowadzę biznes w ochronie zdrowia. I jestem żoną. Od 28 lat jestem żoną wspaniałego mężczyzny.



Katarzyna Karpus

Urodziłam się w Chojnicach, w Borach Tucholskich, niedaleko Jeziora Charzykowskiego, kolebki żeglarstwa śródlądowego w Polsce. Wychowałam się praktycznie na żaglach. Gdy byłam mała, chciałam być piosenkarką. Chodziłam po domu z jakimś przedmiotem imitującym mikrofon, stawiałam przed lustrem i śpiewałam. Moi rodzice należeli do zespołu Chojny, jedyne w Polsce profesjonalnego zespołu muzycznego, w skład którego wchodził pracownik medyczny, i śpiewali bigbeatowo kaszubskie piosenki. Występowali ze znanymi artystami, jak Maryla Rodowicz, Seweryn Krajewski, dziś powiedzielibyśmy, że jako support, ale mieli też własne sukcesy, o których pisała prasa. Śpiewali folk w nowatorski sposób. Na co dzień tata pracował w pogotowiu ratunkowym, był kierowcą, a mama była pracownikiem biurowym.

Zostałam pielęgniarką, ponieważ zachwyciłam się zapachem szpitala. Takiego starego, sprzed lat, który pamiętają ci, co znają ducha szpitali powiatowych zwykle mieszczących się w starych budynkach poklasztornych. Do dzisiaj nie zapomnę tego zapachu, który poczułam, gdy kiedyś byłam u taty na pogotowiu. Zamarzyło mi się, by w takim szpitalu

pracować, a że najszybszą drogą było liceum medyczne, po podstawówce wyjechałam do Bydgoszczy, bo w Chojnicach nie było takiej szkoły. W wieku 14 lat zamieszkałam w internacie, żeby kształcić się w zawodzie pielęgniarki. Początkowo myślałam, że nie dam rady, ale szybko okazało się, że jestem jednym z lepszych uczniów.

Mój mąż Eugeniusz jest elektronikiem. Kończył szkołę niedaleko mojej, też mieszkał w internacie. Spotkaliśmy się na lekcji religii w kościele i od razu wiedzieliśmy, że musimy być razem. Kiedy skończyliśmy szkoły, zaszłam w ciążę, urodziłam Alicję, a osiem miesięcy później Gienio poszedł do wojska, do marynarki wojennej, na trzy lata. Żegnałam go z niemowlęciem na ręku. Na szczęście po dwóch latach zwolniono go ze służby, ponieważ był jedynym żywicielem rodziny. Zajął się pracą związaną ze swoim zawodem w państwowym zakładzie, a potem podjął pracę w prywatnej firmie, która zajmowała się tworzeniem sieci kablowych. Był jednym z głównych projektantów i ciągle gdzieś jeździł. Urodziłam kolejne dzieci, bliźniaki Dagnę i Szymona.

Gdy Gienio odbywał służbę wojskową w Ustce i na Helu, ja do ostatnich dni ciąży pracowałam. Urlop macierzyński trwał około trzech miesięcy i wróciłam do pracy w szpitalu rejonowym w Chojnicach. Uwielbiałam swoją pracę. Latałam na wysokości lamperii, fruwałam między pacjentami, z uśmiechem i empatią. Dla mnie to było fantastyczne doznanie, choć praca ciężka.

Mieszkaliśmy u moich rodziców, co pomogło mi przetrwać do powrotu Gienia do cywila i znalezienia przez niego pracy. Rodzice jeszcze wtedy pracowali, a ja radziłam sobie tak, że w tygodniu chodziłam na nocki, a na dniówki w weekendy, kiedy ktoś mógł się zająć dziećmi. Po urodzeniu bliźniaków znów byłam na krótkim macierzyńskim i z powrotem do pracy. Alicja poszła do przedszkola, maluchy do żłobka i jakoś funkcjonowaliśmy. Gienio zaczął wyjeżdżać na delegacje, wracał raz w tygodniu, a ja przez resztę tygodnia byłam sama. Kiedy bliźniaki miały przeszło roczek, dostaliśmy zakładowe mieszkanie ze szpitala i mogliśmy się wyprowadzić od rodziców.

To było 35-metrowe mieszkanko na drugim piętrze, malutkie, za to balkon miało duży, prawie 8 m². Okazało się, że odległości między szczeblami w barierce były różne i pewnego dnia półtoraroczny Szymon wypadł z balkonu. Na szczęście Gienio był wtedy z nim i obyło się bez większych konsekwencji. Szymon miał złamanie podstawy czaszki. Na szczęście nie upadł na beton. Strasznie to przeżyliśmy. Gienio przestał wyjeżdżać, podjął pracę w telewizji kablowej. Częściej byliśmy ze sobą.

W 1996 roku rozpoczęłam studia. Dla mnie był to niesamowity awans, ponieważ rodziców nie było stać na kształcenie nas, nikt też nie myślał, żeby dzieci motywować do rozwoju. Kończyłeś szkołę zawodową i trzeba było iść do pracy. Decyzja o studiach to było wydarzenie życia. Miałam wtedy 27 lat. Studiowałam na Akademii Medycznej w Poznaniu zdrowie publiczne ze specjalizacją zarządzanie w opiece zdrowotnej. Studia

otworzyły mi horyzonty myślowe. Uczylałam się o zarządzaniu, o służbie zdrowia, dużo było zagadnień związanych z promocją zdrowia, nową dziedziną, która zaczęła powstawać w Polsce.

W tym samym roku przeszłam do pracy w poradni diabetologicznej szpitala w Chojnicach. Moje zadania były proste – miałam przyjść i zarejestrować pacjentów. Ale ja tak nie potrafiłam. Kipiałam pomysłami. Zaczęłam wdrażać nowoczesne metody edukacji, zupełnie nowatorskie, organizowałam eventy, szkoliłam pacjentów, sama też się zaczęłam szkolić, żeby im lepiej pomagać, nawiązałam kontakty ze Stowarzyszeniem Diabetyków. Robiłam to w ramach moich godzin pracy. Korzystałam z wiedzy zdobywanej na studiach i dodatkowo sama się douczałam. Współpracowałam z lekarzami, pokazaliśmy inną formę kontaktu z pacjentem – dziś jest ona oczywista, ale wtedy nikt tak nie działał. Ludzie walili do nas drzwiami i oknami. To rozwinęło we mnie ogromną pasję edukacyjną, pasję tworzenia, organizowania różnych wydarzeń prozdrowotnych i szkoleń.

W poradni cukrzycowej szpitala pracowałam trzy lata, jednocześnie kończąc studia. Był rok 1999. Moje działania były wartością dodaną, ale dla tej skostniałej instytucji nie miało to znaczenia, uważano je za fanaberie. Czułam, że nie ma sensu tam dalej działać. Wymyśliłam sobie, że stworzę w Chojnicach gabinet promocji zdrowia. Poszłam do burmistrza Arseniusza Finstera, który pełni tę funkcję do dziś. Napisałam program, miałam wizję funkcjonowania gabinetu, który zająłby się edukacją pacjentów z różnymi problemami zdrowotnymi, zwłaszcza dotkniętych chorobami przewlekłymi. Widziałam w naszym zespole dietetyka oraz lekarzy, którzy realizowaliby szereg różnych działań profilaktycznych zapobiegających nadwadze i otyłości. To wszystko przelałam na papier. Na początku burmistrz w ogóle nie czuł, o co mi chodzi, ale odwiedzałam go raz po raz z uporem maniaka. Ważne, że ja wiedziałam, czego chcę. I wreszcie podjął ryzykowne działanie – zgodził się na otwarcie mi gabinetu.

Mieliśmy w Chojnicach przychodnię publiczną, ZOZ. Burmistrz nakazał dyrektorowi, który był podległy miastu, żeby otworzył tam taki gabinet. Nie było to łatwe. Spotkałam się z oporem pracowników. Pojawiłam się znikąd, zwykła pielęgniarka, która jest NIKIM, nic nie znaczy dla lekarzy, musi udowadniać, że to co robi, ma sens. Wymyślałam nietuzinkowe formy działania – od wizualizacji, stworzenia karty praw pacjenta, informacji dla przedszkoli, szkół, do szkoleń dla pacjentów, np. dla osób ze schizofrenią w celu zapobiegania nawrotom. Do tego edukacja dla osób z nadwagą, otyłością i innymi chorobami cywilizacyjnymi, np. nadciśnieniem tętniczym. Nawiązałam współpracę z profesorem Narkiewiczem z Gdańska, gdzie realizowaliśmy projekt, którym udowodniliśmy, że zmiana stylu życia zwiększa efektywność leczenia. Edukowaliśmy ludzi, uczyliśmy ich – ja i moi koledzy lekarze, i jeszcze koleżanka pielęgniarka. Organizowaliśmy tzw. „białe soboty”, które potem stały się powszechne.

Napisałam program edukacyjny dla pacjentów palących tytoń, który zaakceptował Instytut Onkologii w Warszawie. Kiedy zrobiłam dla nich sprawozdanie z dokumentacją fotograficzną, to szczęki im opadły. To były formy edukacyjno-społeczne, kampanie, praca u podstaw z pacjentem w zakresie profilaktyki i leczenia chorób wywołanych paleniem tytoniu. Profesor Zatoński był w Chojnicach ze swoim zespołem na wydarzeniach, które organizowałam. Nazywałam to „Sobota dla zdrowia” i to były wielkie eventy miejskie promujące działania prozdrowotne.

Uhonorowano mnie nagrodą Białego Kruka, którą odebrałam z rąk prymasa Glempa. Wraz ze mną był cały zespół serialu Plebania, Barbara Wrzesińska i dziennikarka z TVP Info zajmująca się zdrowiem.

Nie miałam własnych pieniędzy, nikt nas nie dofinansowywał. Fundusze zbierałam od przedsiębiorców, chodziłam od firmy do firmy. Wszystko jeszcze działało pod auspicjami burmistrza. Dostawałam pensję jako pielęgniarka w gabinecie promocji zdrowia. Miałam etat, jakbym pracowała w gabinecie zabiegowym. A że robiłam więcej, niż musiałam, to był mój wybór. Ciągle gdzieś biegałam, do przedszkoli, szkół, pacjentów. Tak się działo do 2000 roku, kiedy burmistrz podjął decyzję o prywatyzacji tej przychodni. Stanęłam w obliczu decyzji – czy zostać wchłonięta przez spółkę lekarską, mając tam gabinet promocji zdrowia, czy się usamodzielnic? Wybrałam samodzielność. Założyłam spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością (na tamte czasy to też było wydarzenie) i stworzyłam niepubliczny ZOZ. Napisałam trzy autorskie programy profilaktyczno-edukacyjne. Jeden poświęcony profilaktyce próchnicy, drugi zdrowemu stylowi życia, a trzeci nikotynie. W tamtych czasach było możliwe, żeby takie programy nie były ustandaryzowane. Kasa chorych zaakceptowała realizację programów profilaktyczno-edukacyjnych adresowanych do mieszkańców Chojnic i okolic i dzięki temu mogłam funkcjonować. Środki na działanie były przeznaczone na realizację konkretnych zadań – szkoleń, zajęć, profilaktyki, edukacji. Stworzyliśmy też grupy ćwiczeń dla seniorów. To także było novum. Seniorzy zaczęli chodzić na basen, ćwiczyć, biegać po lesie, robiliśmy warsztaty dietetyczne, wspólne gotowanie. Współpracuję z Instytutem Żywności i Żywienia, z panią profesor Zachorską. Z zespołem ludzi: lekarzy, dietetyków, rehabilitantów, specjalistów z zakresu rekreacji ruchowej, wymyśliliśmy różne formy dostępne dla pacjenta nieodpłatnie, wtedy w kasie chorych.

Urzędowaliśmy w starych budynkach przychodni. Wydzierżawiłam tam gabinet i miałam swoje miejsce. To był ciężki okres. Ale małymi krokami szłam do przodu. Wszystko wychodziło naturalnie. My z mężem jesteśmy bardzo zgrani. Gienio sobie świetnie z dziećmiakami radził, zresztą do niego wszyscy się lepią, i nie miał problemu z tym, że przejmował pewne zadania jako ojciec. Nie było żalu, że mnie nie ma w domu.

Liczył się rozwój, usamodzielnienie zawodowe, choć tak tego nie nazywaliśmy. To było naturalne. A potem Gienio zaczął pracować ze mną.

Rok 2001 był momentem rozchwiania pracy zawodowej u mojego męża. Pracował w świetnej firmie, dobrze zarabiał, ale nikt nie dbał o jego rozwój i dowartościowanie. Mówił, że mu się nie podoba, że chciałby awansu. W międzyczasie coraz więcej pomagał mi w mojej pracy, zaczął się zajmować rachunkami, księgowością. To też rodziło pewną niechęć jego pracodawców, którzy myśleli, że zaniedbuje swoje obowiązki. Kiedyś, jak jechaliśmy samochodem, zadzwoniła do mnie koleżanka z firmy farmaceutycznej z Bydgoszczy i powiedziała, że chłopak w Chojnicach, który zajmuje się aparatami słuchowymi, odchodzi i szukają kogoś, kto chciałby iść na kurs i przejąć po nim ich punkt. Powiedziałam jej, że aparaty słuchowe to działka całkowicie mi obca, ale jakbym coś wiedziała, to się odezwę. Rozłączyłam się, popatrzyłam na Gienia i natychmiast oddzwoniłam, by jej powiedzieć, że znam takiego człowieka.

To był strzał w dziesiątkę. Eugeniusz doskonale się sprawdził jako protetyk słuchu, bo jest elektronikiem, ma ścisły umysł, fizyka to dla niego pryszcz, ma też świetny kontakt z ludźmi. Zrezygnował ze swojej pracy w najgorszym momencie mojej działalności w tej prywatnej przychodni, w tym małym gabineciku, gdy nie mieliśmy kontraktu z kasą chorych. Przez pół roku nie mieliśmy w ogóle pieniędzy. Straszny dół, ale byliśmy razem. Musieliśmy sobie poradzić. Funkcjonowałam w oparciu o programy profesora Zatońskiego, co mi pozwalało przetrwać. Gienio został protetykiem słuchu, z czasem stał się świetnym specjalistą. Jednocześnie uczył się księgowości. Dziś jest certyfikowanym księgowym, ale zaczynał jako człowiek, który po prostu to czuł. On w ogóle, jak zacznie coś robić, to perfekcyjnie. Nawet żeglarzem kapitanem został po samodzielnej nauce. Mój ojciec pokazał mu, jak się prowadzi żaglówkę, a on złapał to w lot, bez kursów.

Zaczelśmy wspólnie rozwijać przychodnię. Doszła do naszego zespołu moja siostra - z działką psychologiczno-psychoterapeutyczną. Prowadziła nowatorskie zajęcia dla młodzieży uzależnionej od narkotyków. To było ze 20 lat temu. To działanie było napiętnowane przez miasto - nietypowe sposoby kontaktu z młodzieżą nie były wtedy uznawane. Ale udało nam się dostać kontrakt na poradnię leczenia uzależnień od alkoholu i środków psychoaktywnych. Wyodrębniliśmy dwa niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej, więc wyszło, że mieliśmy dwa ZOZ-y - Promedicę zajmującą się uzależnieniami i Gemini od promocji zdrowia i aparatów słuchowych. Ja w międzyczasie bardzo udzielałam się społecznie. Działałam w różnych stowarzyszeniach, m.in. diabetyków i Towarzystwie Przyjaciół Dzieci (TPD). Wymyśliłam Europejski Tydzień Mobilności - w Polsce nie było czegoś takiego. Zaangażowałam szkoły, by zaczęły myśleć

o poszanowaniu środowiska, rozwijać komunikację rowerową zamiast samochodowej. Dziś Tydzień Mobilności jest oczywisty.

Te eventy dały mi społeczną rozpoznawalność, w roku 2002 zostałam radną miejską. Nie prowadziłam żadnej kampanii, nie myślałam o tym, nie miałam zresztą środków. Ktoś wpisał mnie na listę jako kandydatkę niezależną. Zrobiłam sobie pocztówkę, na której siedziałam z ciśnieniomierzem w stroju pielęgniarki, i rozdawałam te pocztówki w przychodni pacjentom.

Objęcie funkcji radnej było dla mnie przełomem mentalnym i życiowym. Zobaczyłam, jakie są motywacje działań niektórych ludzi, jak działają partie – na zasadzie lobbingu, grup interesu, intryg. Myślałam, że to się dzieje tylko w filmach, a okazało się prawdziwe – konszachty, załatwianie spraw, zdrady. To, co się mówi – to wszystko prawda. Większość ludzi nie jest tam dla społeczeństwa. Ludzie myśleli, że kokosy zarabiam na tej mojej pracy społecznej, bo oceniali swoimi kategoriami. Dopiero wtedy zrozumiałam, że to się tak robi, że się zarabia pieniądze przez dziwne układy. Otworzyły mi się oczy na to bagno.

Bardzo zaangażowałam się w Stowarzyszenie Zdrowych Miast Polskich; ono działa do dziś z siedzibą w Łodzi. Przewodniczył temu profesor Drygas, ściśle związany z profesorem Torbickim z Polskiego Towarzystwa Kardiologicznego (PTK). Wciągnęłam w działanie nasze miasto, organizowaliśmy mnóstwo imprez. Dotarłam do profesora Torbickiego i PTK, które organizowało w Warszawie Światowy Dzień Serca. Zapraszano sławy kardiologiczne i medialne: Torbickiego, Torbicką, Schymallę. TVP2 cały dzień temu poświęcała. A w 2004 lub 2005 roku przyjechali do Chojnic TVP2, profesorowie, ekipa, artyści, Perfect, Jezowska. Cuda się tutaj działy. Miasto zyskało promocję, nie wydawszy ani złotówki. A inicjatorem byłam ja. Dzięki kontaktom z tymi profesorami. Było to dla mnie bardzo ważne, że cała ta ekipa ruszyła się do Chojnic. Ale wtedy zaczęłam się pomału wycofywać z samorządu. Nie miałam wsparcia, bo działałam prawdziwie społecznie, non profit. Organizowane przeze mnie imprezy odbyły się przy wsparciu sponsorów, bez wkładu samorządów.

Rok przed końcem kadencji przestałam być radną. Odwołał mnie wojewoda, który uważał, że naruszam ustawę o samorządach, bo wynajmuję gabinet w lokalu należącym do spółki prawa handlowego, gdzie 20-procentowym udziałowcem było miasto. Nie zgadzam się z tym do dziś. Na początku bardzo to przeżywałam. Jako radna czułam się jak pracownik tego urzędu; angażowałam się w działania różnych wydziałów, wdrażaliśmy nowe rzeczy.

Myślałam, że po odejściu z rady miasta moje życie będzie straszne, ale zaczęłam się znów poświęcać pracy zawodowej, mojej firmie. Genio był niezadowolony, kiedy byłam radną, ponieważ odpuściłam sobie trochę, zaniedbałam pracę. Gdy wróciłam

z tego amoku, zajęłam się rozwijaniem przychodni o nowe kontrakty, działalności, poświęcałam się rozwijaniu działu aparatów słuchowych, przeszliśmy do nowego budynku, wyremontowaliśmy go, co prawda jeszcze nie do końca, wyodrębniliśmy się jako przychodnia, otworzyliśmy sklep medyczny, potem drugi. Całkowicie poświęcałam się pracy zawodowej. W 2010 roku znowu zostałam radną, tym razem powiatową. Bez problemów, bez wielkich nakładów. Znowu miałam pocztówkę, którą wręczałam moim pacjentom.

W zeszłorocznych wyborach nie startowałam. Tym razem świadomie, ponieważ otworzyliśmy nowy sklep w szpitalu, a szpital jest własnością powiatu. Dwa miesiące przed końcem kadencji zrezygnowałam z mandatu radnej, mając świadomość, że będę łamać prawo, bo właścicielem nie była spółka prawa handlowego, jak w przypadku miasta, tylko bezpośrednio powiat. Sprawa była jasna. W międzyczasie zrobiłam uprawnienia członka rad nadzorczych, zdałam egzamin państwowy w Ministerstwie Skarbu, mogę zasiadać w radach nadzorczych spółek skarbu państwa. Jestem w radzie jednej ze spółek miejskich w Chojnicach – to dodatkowa praca.

Dziś nasze firmy to Promedica sp. z o.o., która jest organem założycielskim dla dwóch podmiotów leczniczych, czyli ZOZ-ów. Pierwszym jest centrum medyczne Gemini zajmujące się podstawową opieką zdrowotną, poradnią laryngologiczną, aparatami słuchowymi, rehabilitacją aparatu słuchu i mowy, logopedią, poradnią medycyny podróży, poradnią dietetyczną. Zatrudniamy lekarzy specjalistów, którzy przyjmują u nas na kontrakty z NFZ-em, jest ich kilkunastu. Drugi podmiot to Centrum Medyczne Promedica, które jest ściśle związane z leczeniem uzależnień, psychiatrią, psychosomatyką, czyli z działką psychologiczno-psychiatryczną. Prowadzimy leczenie uzależnień w trybie dziennym i ambulatoryjnym, poradnię zdrowia psychicznego, poradnię psychosomatyczną. Mamy też dwa sklepy medyczne i aptekę – to nasza nowa działalność. Realizuję się tu jako właściciel i menedżer, ale też jako pielęgniarka.

Cały czas pracuję w zawodzie. Moją pasją jest pomoc pacjentom z wylonioną stomią. Na tym punkcie mam hopla. Dzięki pomocy pacjentom, którzy znajdują się w bardzo trudnej sytuacji, zrozumiałam, że trzeba mieć w życiu coś, co nadaje mu sens. Dla pacjentów ze stomią robię bardzo dużo, czasami jadę wiele kilometrów w jedną stronę, żeby pomóc człowiekowi poradzić sobie z tym problemem. Najczęściej dojeżdżam do małych miejscowości, gdzie ludzie są biedni, i to jest prawdziwa pomoc. Czasami chce mi się wyc, kiedy widzę ich warunki życia. I ta moja wiedza, którą zdobywałam przez 28 lat, naprawdę pomaga. Wyjeżdżam szczęśliwa. Nie biorę za to pieniędzy. To nadaje cel mojemu życiu. Wiem, że mogę pomóc. Nie muszę jechać, ale chcę. Czasami dzwonią w niedzielę, w sobotę, w nocy; często muszę radzić przez telefon, wesprzeć, pokierować. Bo co ma zrobić taki człowiek, który wrócił ze szpitala i z brzucha leci mu



Od lewej: Szymon Karpus (syn), Alicja Bednarz (córka), Eugeniusz Karpus, Katarzyna Karpus, Mateusz Rudnik (mąż Dagny), Dagna Rudnik (córka), Paweł Bednarz (mąż Alicji), sierpień 2015, w tle przychodnia i apteka Promedica

kupa albo siki, a on nie wie, co ma z tym zrobić? To moja pasja zawodowa, poświęcam się temu, szkoleję innych, i tego mi nikt nie zabierze. To mam w sercu. I w ogóle lubię być pielęgniarką.

Mój status finansowy pozwala mi jechać do tych pacjentów. Gdybym była normalną pielęgniarką, nie mogłabym sobie na to pozwolić, bo zarobki pielęgniarek są fatalne, po 20 latach pracy zarabiają maksymalnie 2300 zł, razem z dodatkami. Ten zawód jest deprecjonowany, nie jest należycie opłacany. A przecież bez pielęgniarki w medycynie ani rusz. Można więc powiedzieć, że jestem pielęgniarką, która zrobiła biznes, żeby ją było stać na bycie pielęgniarką.

Nasze dzieci od początku są związane z naszą pracą, od zawsze je angażowaliśmy do pomocy. Alicja pracuje w szpitalu, robi specjalizację w internie, a u nas dorabia w medycynie podróży. Zanim została lekarzem, pracowała na różnych stanowiskach – jako rejestratorka, opiekunka osób starszych w domu, sprzątaczką. Poznała różne aspekty pracy w obszarze służby zdrowia. Wie, że są ludzie, którzy wykonują pracę, której nie widać. Ma dla nich szacunek. Bliźniaki też już są po szkołach. Córka skończyła inżynierię środowiska, w międzyczasie zaczęła studia w zakresie akustyki – idzie w ślady taty, chce zostać protetykiem słuchu, już pracuje z Gieniem. Szymon studiował ekonomię na UAM i jest księgowym, pracuje u nas w dziale księgowości.

Mój mąż wychował się na wsi. Jego tata miał 60 lat, a mama 44, gdy się urodził. Jego rodzice wiele w życiu przeszli. Skromni ludzie, mieli silny kręgosłup moralny, działali

intuicyjnie, prawdziwie. Wpoili synowi wiele wartości, które dają w życiu oparcie. Ile ja się przy nim nauczyłam, ile on mi przekazał mądrości życiowej, mimo że jest w moim wieku...

Myślę, że w życiu udało mi się przede wszystkim to, że związałam się z fantastyczną osobą. Wspólnie przeszliśmy przez różne sytuacje w życiu. Mój mąż wiedział, co jest dla mnie ważne, i mnie wspierał, i ja działałam tak samo. Od pierwszego wejrzenia wiedzieliśmy, że jesteśmy dla siebie stworzeni. Łączy nas prawdziwa więź, wielka miłość. To, że się spotkaliśmy, to jakbyśmy już swój milion w totolotka wygrali. Lubimy być razem, wszystko robimy razem. Jak się kłócimy, to straszliwie. Nieraz porwałam koszulę na kłacie mojego męża. Ale to jest pozytywne, nie mam w sobie nienawiści. To impuls i szaf.

NAZYWAM SIĘ EUGENIUSZ KARPUS i jestem prezesem w firmie Promedica sp. z o.o. Jestem też mężem Kasi Karpus i ojcem trójki dzieci: Szymona, Alicji i Dagny.

Kiedy byłem mały, chciałem być kierowcą albo strażakiem, trudno mi dziś powiedzieć. Urodziłem się w Tucholi, wychowałem w Cekcynie. Było nas w domu siedmioro, ja najmłodszy; wychowałem się prawie jak jedynak, ponieważ moja najstarsza siostra jest o dwadzieścia trzy lata starsza ode mnie, drugi w kolejności brat o dwadzieścia, a najmłodsza siostra, bezpośrednio przede mną, o siedem.

Kasię poznałem na religii w salce katechetycznej. Nie mogłem chodzić na religię ze swoją szkołą, bo miałem dodatkowe zajęcia sportowe, więc poszliśmy chyba z dwoma jeszcze kolegami na lekcję, gdzie chodziły „piguly”. Byliśmy tylko my dwaj czy trzej i cała masa pielęgniarek. Kasia wpadła mi w oko od razu. A kiedy dla żartu przełożyłem jej torebkę, to mnie od góry do dołu zjechała. To był chyba ten moment, kiedy zacząłem ciągle o niej myśleć i o nią zabiegać.

Pobraliśmy się, jak mieliśmy po 20 lat. Miałem jakieś plany związane ze studiami, ale córka Alicja była już w drodze, więc nauka poszła w odstawkę. Opóźniałem pójście do wojska, ponieważ interesowało mnie wyłącznie płatne – czyli straż lub policja (wtedy milicja). Okazało się, że w tym roku nie ma naboru z cywila, zrezygnowałem i dostałem od razu bilet do Ustki, do marynarki wojennej. Dzisiaj patrzę na to, co młodzież ma, co by chciała, i myślę, że niejednemu chłopakowi przydałoby się wojsko jako szkoła życia,

szkoła samodzielności, radzenia sobie w grupie. Ale poza tym – wojsko to był dla mnie stracony czas.

Jestem protetykiem słuchu, czyli dopasowuję aparaty słuchowe osobom niedosłyszącym. Wcześniej zajmowałem się księgowością, a teraz, ponieważ mam już ludzi od tamtego, mogę skoncentrować się na protetyce słuchu.

W Promedice są dziś z nami wszystkie dzieci. Pracuje się z nimi rewelacyjnie. Nie miałem większych obaw, że wciągamy dzieci. Ich wybory były świadome, każde z nich wiedziało, że może, ale nie musi tu pracować. Nie wyróżniamy ich, traktujemy tak, jak innych pracowników.

Na początku naszej drogi nie miałem pojęcia, że będziemy mieli własny biznes, że dzieci będą u nas pracowały. Ale wiedziałem, że będziemy coś tworzyć, robić razem. Bez względu na to, w jakich warunkach przyjdzie nam pracować.

Często mówię Kasi, że pracuje za dużo, ale ona ma taki charakter. Nigdy nie była spokojna. Musiała mieć co robić. Nie umie też odmówić. Ale sobie z tym radzi. Czas, kiedy była radną, był fatalny. Kasia nie jest osobą, która jeśli podejmie się działania, będzie to robić na pół gwizdka, a tamte działania wymagały od niej dużo pracy; była po prostu wykorzystywana. Tam panują takie zasady, żeby zasługi przypisać sobie, a niech robią inni. Nie był to najlepszy okres w moim życiu. Mówiłem jej, żeby odpuściła. Ale nigdy nie miałem myśli, by ją ograniczać w działaniach. Uważam, że każdy z nas, gdy go ograniczymy, przestanie być sobą na jakiś czas, a potem i tak wróci na swoje tory.

Jestem przekonany, że o swoich niezadowoleniach, prośbach, problemach trzeba powiedzieć, ponieważ nikt z nas nie jest wszechwiedzący. Często tłumaczę innym, że może coś powinienem wiedzieć, zauważyć, ale jeśli nie widzę, wystarczy mi o tym powiedzieć. Co ja z tym zrobię, to już inna sprawa. I w drugą stronę – jeśli mam do kogoś sprawę, bez względu na to, czy pozytywną, czy negatywną, czy jest to prośba, czy rozkaz, to mówię. Co on z tym zrobi, jego sprawa.

Nie mam przepisu na szczęśliwe życie czy powodzenie w biznesie. Nawet nie wiem, czy nam się udało. Jesteśmy ludźmi zapracowanymi od rana do wieczora, niespecjalnie mamy nawet czas ze sobą rozmawiać. Dobrze, że teraz mieszkamy na wsi i dojeżdżamy do pracy, możemy pogadać podczas jazdy samochodem. Dzieci z nami pracują, a ja nawet nie wiem dokładnie, co u nich.

Sama firma na pewno jest sukcesem – bo jesteśmy razem, bo dzieci chcą z nami być, ale wciąż jesteśmy w drodze. Nie umiem powiedzieć, czy to jest połowa, czy trzy czwarte, wiem, że kolejny etap. Cały czas się rozwijamy. Chcę, żeby zakres tych działań był większy, ale to musimy uporządkować, ponieważ doba ma tylko 24 godziny. Myślę, że sytuacja, kiedy będziemy mieli większą firmę, nie musi oznaczać posiadania jeszcze mniej czasu dla siebie, wręcz przeciwnie, dlatego myślę, że będzie dobrze.

Dziś niczego nie chciałbym zmienić w swoim życiu, ale przecież nie dojechaliśmy jeszcze do końca. Sukcesem moim i Kasi jest to, że się kochamy, chcemy być razem i pasuje nam to, że razem działamy, bez względu na wszystko. Problemów mamy masę. Ale są wszędzie, sami sobie je zrobiliśmy, na własne życzenie. Podejmowanie nowych wyzwań, zadań – to jest problem, więc go rozwiązujemy. Szanować siebie, słuchać – to jest ważne, nie wiem, co jeszcze.

Kasia jest wyjątkowa. Nie znam tak energicznych osób jak ona. Żeby się tyle chciało chcieć, żeby mieć tyle energii, zapału do pomagania, do pracy, do wymyślania. Taka już jest. I wiem, że jestem dla niej wsparciem, mówi mi o tym i to się da odczuć, i to jest siła też dla mnie. Czuję się jak osoba ważna, a wtedy mnie też się chce. Jak jesteś z ludźmi, którzy szanują cię, liczą się z tym, co mówisz, co czujesz, to chce się żyć.

Małgorzata Zawadka, czerwiec 2015

JUNG-OFF-SKA

W poszukiwaniu rzeczy ważnych

NAZYWAM SIĘ EDYTA JUNGOWSKA. Jestem aktorką, zdarzyło mi się też być producentem (na krótko), wydawcą, lektorem; jestem doświadczoną kobietą w słusznym wieku. I mimo to cały czas dowiaduję się czegoś nowego o sobie, nieustająco coś mnie zaskakuje.

Bycie producentem i przedsiębiorcą pozwala mi realizować moje aktorskie pomysły, iść pod prąd. Najważniejsza jest dla mnie prawda sceniczna, a nie to, co ładne. Na festiwalu we Wrocławiu, gdzie śpiewałam *Ne me quitte pas* Breła i *Czy warto* Niemena, jeden z kolegów skrytykował mnie, mówiąc, że coś niepotrzebnie wymyślałam i za bardzo szaleję. Ktoś przez moment był obrażony o sposób, w jaki śpiewam Breła. A jednak zauważyła mnie Ewa Demarczyk, doceniła to, że udało mi się znaleźć w tej piosence coś nowego. To było dla mnie bardzo ważne, jej głos był najcenniejszy.

Później zaśpiewałam *Ne me quitte pas* na 70 urodzinach Adama Hanuszkiewicza w Teatrze Narodowym, a potem w różnych miejscach, gdzie miał miejsce jego benefis. Po dwóch latach wróciłam do Wrocławia z tą piosenką, która ostatecznie weszła do spektaklu muzycznego *Gotujący się pies* wyreżyserowanego przez Rafała Sabarę. To była nasza pierwsza producencka przygoda z moim życiowym partnerem i współwłaścicielem firmy Jung-off-ska (choć wtedy jeszcze wydawnictwo oficjalnie nie istniało). Po



Edyta Jungowska.
Fot. Krzysztof Serafin

części wyprodukowaliśmy ten spektakl sami. Po raz pierwszy obok działań artystycznych musieliśmy się zająć sprawami finansowymi i organizacyjnymi, o których do tej pory nie mieliśmy pojęcia. Było to dla mnie także duże wyzwanie artystyczne, wszystkie piosenki, które śpiewałam, to znane przeboje, a jeśli się chce odnaleźć w nich nową jakość, potrzeba dużo wysiłku i pracy. Powstało dość niekonwencjonalne przedsięwzięcie o odważnych jak na tamte czasy aranżach i nielinearnej strukturze spektaklu, ale – co najważniejsze – *Gotujący się pies* miał wielu fanów. Grałam wtedy w *Na dobre i na złe*, co było bardzo absorbujące, potrzebowałam jednak jakiejś odmiany artystycznej, nowych wyzwań na scenie. Wiem, że na mój koncert przychodziły panie, które oglądały serial i znały mnie wyłącznie z roli Bożenki. Podobno nijak nie mogły znaleźć w tej mojej scenicznej kreacji swojej ulubionej bohaterki. Już przy pierwszej piosence buzie otwierały ze zadziwienia i tak pozostawały do końca koncertu – tak donosili mi koledzy zasiadający na widowni. Publiczność była zadowolona, choć zaskoczona. Ich Bożenka okazała się zupełnie kimś innym niż ta na szklanym ekranie. Zresztą nawet jeśli część widowni miałaby być zawiedziona, co mogło się zdarzyć, to wolę taką reakcję swojego widza, niż pozwolić mu obejrzeć coś letniego, o czym szybko zapomni. Szukam w teatrze emocji również jako widz. Nie lubię sytuacji, kiedy moi koledzy coś na scenie bardzo przeżywają, a ja siedzę na widowni obojętna. Nawet jeśli czegoś nie rozumiem, ale mocno to czuję, jestem zdania, że ma to siłę i wartość.

Po *Gotującym się psie* wyprodukowaliśmy z Rafałem mini serial komediowy *Babska jazda* dla TVN Style. Mini – bo odcinek trwał zaledwie 15 minut. Był niszową produkcją w kanale tematycznym TVN-u, ale jestem naprawdę dumna z tego projektu – udało nam się zrobić coś nie tylko dobrego jakościowo i ciekawego plastycznie, ale też na tamte czasy nowatorskiego.

Grając przez dłuższy czas w serialu *Na dobre i na złe*, obserwowałam, jak funkcjonuje plan filmowy. Całe to doświadczenie przeniosłam potem na produkcję *Babskiej jazdy*. Dzięki temu udało mi się zgrać wszystkie elementy, a więc zatrudnić operatora, który dobrał sobie odpowiednich oświetleniowców, wybrać scenografa, kostiumologa, dobrych techników i komputerowców na bieżąco montujących materiały, a do tego znaleźć ludzi, którzy pomogli mi zaplanować budżet, tak aby został zaakceptowany. Zakres przedsięwzięcia był bardzo szeroki, dlatego moim podstawowym zadaniem było dobrać odpowiednio sprawcze i samodzielne osoby, które wezmą odpowiedzialność za poszczególne działy produkcji i pracujących w nich ludzi. To było wyzwanie, zwłaszcza że produkując ten serial, grałam w nim jednocześnie główną rolę. Udało nam się zrealizować ten pomysł według naszych zamierzeń artystycznych; zmieściliśmy się w budżecie i opanowaliśmy, nieraz z dużym trudem, wszystkie sprawy techniczne. Muszę jednak przyznać, że chwilami kosztowało nas to wiele nerwów. Tym większa była

nasza satysfakcja, a zdobyte doświadczenie – bezcenne. Jako producent wykonawczy przekonałam się wtedy, jak ważne w naszej pracy jest przestrzeganie ram czasowych. Jeżeli cokolwiek na planie nie zostanie wykonane w założonym czasie, wszystkie pozostałe elementy przewracają się jeden po drugim jak klocki domina. Brak sprzętu na umówioną godzinę albo niespodziewane problemy techniczne powodują przedłużenie się zdjęć, a to z kolei generuje dodatkowe koszty, i to niebagatelne. Na planie *Babskiej jazdy* zobaczyłam, jak to jest, kiedy od mojego aktorstwa nie mniej ważne są inne rzeczy, a za wszystkie muszę odpowiadać w takim samym stopniu.

Przez te kilka miesięcy produkcji serialu budziliśmy się z Rafałem wcześniej rano i pierwszym tematem była *Babska Jazda*, zasypialiśmy o trzeciej na ranem, rozmyślając o niej.

Wybranie liderów do poszczególnych zadań i zaufanie ich kompetencjom nauczyło mnie dzielić odpowiedzialność pomiędzy członków zespołu. Nie rozliczałam pracujących z nami osób na zasadzie: „Musi pan to wykonać, bo ja panu każę”. Traktowałam naszych współpracowników jak współtwórców, dzięki czemu ich zaangażowanie było zauważalnie większe niż w sytuacji, gdy dyrektywnie przydziela się zadania. Kiedy pojawiały się problemy, siadaliśmy i wspólnie szukaliśmy rozwiązania. Widziałam, że każdy pracuje najlepiej, jak umie, i dlatego, jeśli był jakiś problem, wystarczyła szczerza rozmowa, żeby go naprawić. Tak zazwyczaj jest, jeżeli zatrudnia się fachowców i pozwala im na wzięcie odpowiedzialności, a nie tylko trzyma za rękę i wiecznie kontroluje.

Kiedy skończyliśmy produkcję *Babskiej jazdy*, każde z nas wróciło do swoich zajęć. Rafał do reżyserii i pisania scenariuszy, a ja do aktorstwa. Nasza firma dalej istniała, ale zawiesiliśmy jej działalność.

Po jakimś czasie pojawił się pomysł, żebym nagrała audiobook *Pippi Pończoszanki*. Znajoma osoba bardzo mi sekundowała w tym zamysle i zasugerowała, że powinnam nagrać wszystkie książki Astrid Lindgren. Pomysł bardzo mi się spodobał i zaczęłam się kontaktować się w tej sprawie z różnymi wydawnictwami. Niestety wszędzie słyszałam, że to niszowe, a przez to nieopłacalne, przedsięwzięcie.

Postanowiłam więc zaryzykować i sama wydać te audiobooki. Po roku starań dotarłam do wnuczki Astrid Lindgren, która prowadzi rodzinną firmę zarządzającą prawami autorskimi do twórczości babci. Podpisaliśmy krótką, jasną, nieskomplikowaną umowę i wszystko potoczyło się już bardzo szybko. Annika Lindgren bardzo dba o to, aby twórczość Astrid wydawana była na wysokim poziomie artystycznym. Ich strategia polega przede wszystkim na trzymaniu się tradycyjnych, sprawdzonych form wydawniczych. Niechęć do eksperymentowania z własną marką to podobno częsta cecha firm rodzinnych.

Tak zaczęła się moja i Rafała przygoda z audiobookami dla dzieci. Miałam świadomość, że decyzja o tym przedsięwzięciu jest ryzykowna, zważywszy na to, że rynek

audiobookowy w Polsce dopiero kiełkował. Jednak twórczość Lindgren jest wybitna i należy do kanonu światowej literatury, dzięki temu uwierzyłam w szansę na powodzenie.

Nagrywanie audiobooków Astrid Lindgren zaczęłam od *Pippi*, bo ta mała buntowniczką jest bohaterką z czasów mojego dzieciństwa. TVP emitowała wtedy słynny serial *Pippi Langstrumpf*. Ta zupełnie zwariowana i pełna fantazji dziewczynka bliska mi jest charakterologicznie. Wiele osób mówiło, że mój głos dobrze pasuje do tej postaci.

Sam pomysł wydawania audiobooków z literaturą dziecięcą był naturalną konsekwencją moich wcześniejszych doświadczeń aktorskich. Przez prawie sześć lat występowałam w znanym programie dla dzieci *Ala i As*. Mam też na koncie liczne dubbingi w produkcjach dla dzieci i nagrania płytowe. Zdobyte tam doświadczenie okazało się bardzo ważne dla naszej firmy. Nowym wyzwaniem okazało się planowanie budżetu, które początkowo sprawiało nam dużo kłopotu. Przeszacowałam koszty reklamy i, pomimo że nasz pierwszy audiobook sprzedawał się, jak na polski rynek, bardzo dobrze, okazało się, że to nie pokryło wydatków. Wiele trudności sprawiły nam też kwestie techniczne związane z nagrywaniem, choć wydawało mi się, że znam się na tym dobrze. Niespodziewanie wydłużył się czas produkcji i pojawiły się obawy, że nie zdążymy skończyć pracy w określonym w umowach terminie. Kosztowało nas to ogrom nerwów. Chwila była decydująca, ponieważ po raz pierwszy wchodziliśmy na rynek i liczyła się opinia, jaką sobie wypracujemy. Dzięki gigantycznemu wysiłkowi i przy olbrzymim wsparciu dystrybutora zdążyliśmy ze wszystkim na czas; znaleźliśmy się na pierwszym miejscu listy bestsellerów Empiku w kategorii Audiobook dla dzieci.

Wymyśliliśmy z Rafałem, że do naszej płyty *Pippi Pończoszanka* będzie dołączona książeczka. Bardzo się do tego zapaliliśmy. Nie mieliśmy pojęcia, że wydanie takiego dodatku, który będzie się ściśle wiązał z główną bohaterką, nie jest wcale łatwe. Potraktowaliśmy ten pomysł ze zbyt dużą swobodą i w pewnym momencie okazało się, że mamy gotowe nagranie, piękną muzykę Sambora Dudzińskiego, ale ani śladu pomysłu na książeczkę. A na dodatek goni nas termin wydania. Zorganizowaliśmy natychmiast burzę mózgow z przyjaciółmi, którzy współpracowali z nami przy *Babskiej jeździe*, i opracowaliśmy koncepcję książeczki. Jest ona szalona jak Pippi, można ją czytać z boku i od góry, można po niej bazgrać i wrywać z niej kartki. Cały ten concept doskonale oddał nasz grafik.

Uświadomiłam sobie wtedy, że coś, co uważałam za błahy dodatek do płyty, tak naprawdę jest osobnym projektem, wymagającym dużego wysiłku i sporego nakładu pracy. Pomysł z książeczkami okazał się strzałem w dziesiątkę i towarzyszą one naszym kolejnym audiobookom, a dzieci je uwielbiają.

Do *Dzieci z Bullerbyn* dołączyliśmy papierowy teatrzyk z lalkami do wycięcia i ślicznymi skandynawskimi domkami narysowanymi na wzór tych, które widziałam w Szwecji. Wielką w tym zasługą Piotra Sochy, który robi dla nas ilustracje i z którym od



Edyta Jungowska podczas sesji nagraniowej do audiobooka. Fot. Krzysztof Serafin

początku mieliśmy świetny kontakt. Pan Piotr doskonale rozumie nasze intencje i pomysły. Udało nam się zrobić krótkie animacje reklamowe z jego rysunkami. Wyszło to wyjątkowo ładnie, ale było, niestety, bardzo drogie. Uważam, że *Dzieci z Bullerbyn* wydaliśmy przepięknie i czuję prawdziwe wzruszenie, patrząc na ten audiobook. Myślę, że nie jestem w tym odosobniona, ponieważ jest to nadal jeden z naszych najlepiej sprzedających się tytułów. Dzięki muzyce, grafice oraz reżyserii Rafała, który włożył ogrom pracy w to, żeby tekst był dynamiczny, powstała wyjątkowo piękna płyta. Była to bardzo droga produkcja. Na pewno przekroczyliśmy budżet standardowego audiobooka. Mimo wszystko uważam, że było warto.

Przy samym nagrywaniu *Dzieci z Bullerbyn* nie było już tak łatwo jak przy Pippi i Rafał, który reżyserował nagranie, długo mnie męczył, zanim odnalazłam w swoim głosie tę barwę, która odpowiada postaci Lisy, delikatnej, siedmioletniej dziewczynki. Praca nad tą kultową książką była karkołomna. Fantastyczną rolę odegrała idealnie dopasowana muzyka. Odnoszę wrażenie, że w naszym audiobooku udało się przedstawić nową, odświeżoną wersję *Dzieci z Bullerbyn*. Długo siedziałam w studio, co powodowało dodatkowe koszty, ale myślałam, że jeżeli cokolwiek przeoczę, coś nie do końca wypracuję, to ten niezadowalający efekt rozejdzie się na świecie w tysiącach egzemplarzy i nic już nie będę w stanie poprawić. Ta wewnętrzna presja była obciążająca, ale mobilizowała mnie do maksymalnego wysiłku – dziś jestem zadowolona z efektu.

Nadal wielkim, może największym dla mnie wyzwaniem związanym z prowadzeniem naszej firmy jest znalezienie równowagi pomiędzy rolą producenta i aktorki. Wielość



Piotr Fronczewski, zdjęcie АКРА. Nasza nowość, Michałek z pudełka od zapalek. Premiera odbyła się 18 listopada 2015. Projekt okładki Joanna Rusinek



Okładka Emila ze Smalandii. Fot. Krzysztof Serafin, projekt i rysunki Piotr Socha

zadań i różnorodność obowiązków wynikających z tych ról powodują duże napięcie i ograniczają czasami moją twórczą swobodę. Nie służą jej też wyścig z czasem i stres związany z przestrzeganiem planowanego grafiku i budżetu. Koordynacja poszczególnych elementów produkcji jest dla nas największym wyzwaniem i chociaż wydaliśmy już 15 audiobooków, ciągle pracujemy nad tym, żeby była bardziej harmonijna. Nie jest to łatwe w momencie, kiedy tyle rzeczy robimy z Rafałem sami. Po przygotowaniu do sprzedaży każdego kolejnego audiobooka kończy się nasza działalność artystyczna, a zaczyna kolejny etap pracy wymagający przedsiębiorczości, biegłości w zakresie promocji, dystrybucji i sprzedaży. Rafał mi często powtarza, że nasze wydawnictwo ma duży potencjał, ale żeby go w pełni wykorzystać, powinniśmy na rok, dwa wyłączyć się ze wszystkich innych działań. A przecież mamy też inne obszary własnej artystycznej działalności, których nie chcemy porzucać.

To, że Empik nagroził nas po raz drugi tytułem bestsellera w kategorii Audiobook dla dzieci, było dla nas sygnałem, że nie zginęliśmy w masie wydawców, że to, co robimy, ma sens, no i przede wszystkim dowiodło, że słuchacze nas doceniają. To naprawdę duże wyróżnienie i osiągnięcie dla tak małego wydawnictwa, jakim jesteśmy. Przecież my nie działamy jak wielka machina, która zatrudnia wiele osób. Na szczęście firma FK Olesiejuk, z którą współpracujemy, roztoczyła nad nami opiekę i dzięki dużej cierpliwości i życzliwości z jej strony nauczyliśmy się krok po kroku funkcjonowania na rynku wydawniczym.

Ostatnio postanowiłam posprawdzać, na jakich pozycjach jesteśmy z naszymi audiobookami w Merlinie i Empiku. I chociaż nie są to już nowości, nasze audiobooki wciąż

są w czołówce książek czytanych dla dzieci. Przy okazji zaczęłam przeglądać komentarze na stronach, byłam ciekawa, co mówią o nas słuchacze. To były niezwykle miłe i pełne życzliwości recenzje od osób słuchających ze swoimi dziećmi *Pippi, Karlssona* czy właśnie *Dzieci z Bullerbyn*.

Sprawdziła się konwencja działań, którą wypracowaliśmy, i powstał zespół osób, z którymi chcemy współpracować. Zabrakło nam jednak odpowiedniej koordynacji, przez co nie byłam w stanie równolegle prowadzić firmy i pracować jako aktorka.

Nie miałam żadnej wiedzy na temat zarządzania i kierowałam się przede wszystkim intuicją. Dystrybucji uczyłam się od wspomnianego wcześniej wydawnictwa Olesiejuk, spraw związanych z księgowością od naszej bardzo skrupulatnej pani księgowej. Rafał nauczył się obsługiwać program magazynowo-księgowy, a syn Wiktor pomaga nam czasami jako specjalista od kasy fiskalnej.

Z czasem założyliśmy sklep internetowy, ponieważ chciałam, żeby było miejsce, w którym nasze produkty będą zawsze dostępne. Poza tym sprzedaż internetowa jest coraz bardziej powszechna; coraz więcej działań przenosi się do tego obszaru. Nasz grafik oraz współpracujący z nami ilustrator Piotr Socha włożyli wiele wysiłku, żeby strona Jung-off-ska była oryginalna i zachęcająca. Jestem bardzo zadowolona z efektów.

Do niedawna byliśmy wydawnictwem jednej autorki – Astrid Lindgren, ale ponieważ chcemy się rozwijać, postanowiliśmy wydawać kolejną serię, audiobooki Ericha Kästnera, również klasyka literatury dziecięcej, który popularność zdobył dzięki powieści *Emil i detektywi* napisanej w 1928 roku. Kiedy Hitler doszedł do władzy, książki Kästnera zostały zakazane, ale po wojnie ponownie stały się bardzo popularne, ukazały się wtedy bardzo znane tytuły takie jak *35 maja*, *Mania czy Ania*, *Latająca klasa*, *Michałek z pudełka od zapalek*; do dziś jego twórczość jest znana i bardzo lubiana na całym świecie. Zdecydowaliśmy z Rafałem, że książki Kästnera będzie czytał mężczyzna, bo do tej literatury zdecydowanie bardziej pasuje męski głos. Udało nam się zaprosić do tego projektu pana Piotra Fronczewskiego i nie ukrywam, że jestem z tego bardzo dumna, bo to fenomenalny aktor i mistrz także przed mikrofonem. Może się wydawać, że jest to literatura nieco retro, ale zachwyca aktualnością, ciepłem, a przede wszystkim ciągle ważnymi wartościami. Myślę, że we współczesnym zwariowanym świecie coraz powszechniejszych wirtualnych relacji przydadzą się dzieciom opowieści o tym, jak ważne są realne spotkanie, wspólne przeżywanie przygód i idące za nimi emocje. Współczesne dzieci nie biegają już całymi grupami po podwórku. Odnoszę jednak wrażenie, że w głębi duszy wszyscy tęsknimy za tym, żeby być w grupie, która potrafi się razem bawić i pokonywać trudności. Tej umiejętności uczymy się w dzieciństwie, więc może warto, żeby dzieci posłuchały Kästnera i poznały tak pięknie opisany przez niego świat dziecięcych przygód. Jestem dobrej myśli, ponieważ widzę, że informacja o naszych audiobookach niesie się

dzięki reklamie szeptanej. Rodzice polecają nas sobie jako sprawdzoną markę, a dzieci słuchają nas wielokrotnie; udowadniają to na spotkaniach, bo znają obszernie fragmenty audiobooków na pamięć.

Chciałabym w natłoku przeróżnych ofert dla najmłodszych stworzyć taką propozycję dla zabieganych i zapracowanych rodziców, po którą będą sięgali z poczuciem, że wybierają coś odpowiedniego i służącego rozwojowi ich dziecka. Myślę, że jesteśmy na dobrej drodze, bo marka Jung-off-ska jest nie tylko rozpoznawalna, ale też kojarzona z bardzo dobrą ofertą artystyczną dla najmłodszych. Jak już wspomniałam, wszystkiego, co związane z prowadzeniem firmy, uczyłam się w trakcie jej tworzenia. Często działałam intuicyjnie i podpatrywałam innych.

Dzięki projektowi szkoleniowo doradcemu Firmy Rodzinne 2, w którym wzięliśmy udział z Rafałem, uświadomiłam sobie wiele zjawisk i mechanizmów związanych z przedsiębiorczością. Zdobyta w projekcie wiedza pozwala mi zrozumieć różne rzeczy związane z funkcjonowaniem firmy. Uświadomiłam sobie także, że nie tylko ja podlegam procesom spadku formy, zniechęcenia czy znużenia. Że często za dużo biorę na siebie jako lider, że chciałabym być za wszystko odpowiedzialna. Nie potrafię delegować zadań, chociaż już się tego trochę nauczyłam.

To, co robimy, wydając audiobooki, ma o wiele szerszy zakres, niż by się wydawało. Promujemy literaturę i czytelnictwo w dość trudnym momencie, bo niestety dzieci coraz rzadziej sięgają po książki. Nie bez powodu powstała swojego czasu Fundacja „Cała Polska czyta dzieciom”, która przed laty zorganizowała kampanię „Czytaj dziecku 20 minut dziennie – codziennie”. Wzięłam w niej udział, czytając *Pippi Pończoszanek* mojemu sześciolletniemu wówczas synowi Wiktorowi. To nagranie można zobaczyć w Internecie (<https://www.youtube.com/watch?v=UoUQk5wuA84>) i nie ukrywam, że zawsze mnie wzrusza. Teraz Wiktor jest studentem, a my ciągle nagrywamy książki dla dzieci. Dzisiaj problem czytelnictwa i trudności z koncentracją wśród dzieci jest jeszcze bardziej powszechny i złożony niż kiedyś. Jesteśmy atakowani coraz większą ilością bodźców i kolejnymi zabawkami technologicznymi. To wszystko powoduje, że współczesnym dzieciom coraz trudniej jest się skupić, a słuchanie może być niezastąpioną pomocą w treningu koncentracji. Wiem też, że po nasze audiobooki sięgają często Polacy żyjący z dziećmi na emigracji. Słuchanie rozwija u dzieci słownictwo, wspiera je w prawidłowej artykulacji i akcentowaniu. Odkrywamy liczne aspekty edukacyjne naszych nagrań. To temat moich wielu rozmów z Rafałem. Sprawy firmy są wciąż obecne w naszym życiu bez granic czasowych. Taka jest właśnie cena i zaleta rodzinnej współpracy.

Rafał jest głęboko świadomym reżyserem, doskonale zdającym sobie sprawę z tego, jak poprowadzić aktora. Wie, że jego wskazówki muszą go inspirować i otwierać na nowe zadania. Ma w sobie pokłady empatii, łatwo nawiązuje kontakt. To on zawsze

podejmuje się rozwiązywania problemów interpersonalnych w naszej firmie. Ja bywam zbyt impulsywna.

Kiedy pracujemy razem z Rafałem przy projektach teatralnych, budujemy wspólnie strukturę spektaklu; praca w teatrze wiąże się z poszukiwaniami i często przebiega w atmosferze konfliktu, musi pojawiać się twórcze tarcie, żeby w efekcie powstało coś wartościowego i niesztampowego. Spokój, stagnacja i harmonia nie są pożywką dla sztuki. Wspólne prowadzenie firmy wymaga natomiast harmonii, planowania i porządku, czyli kompletna odwrotność. Zupełnie inne wartości i metody pracy niż w przypadku działań artystycznych. Te dwie sfery miewają różny charakter i różne fazy, często wymaga to od nas wytrzymałości, uważności i wielkiej elastyczności. Ponieważ oboje jesteśmy twórcami z tych samych obszarach artystycznych, rozumiemy te mechanizmy i łatwiej nam się z nimi zmierzyć.

Nauczyliśmy się wielu rzeczy, o których nie mieliśmy wcześniej pojęcia. Póki jest się jedynie twórcą, i to działającym pod opieką dobrego agenta, niewiele się wie o prawach rynku. Pracuje się wówczas bezpiecznie, a najważniejsza jest koncentracja na twórczości. Inaczej jest, gdy to, co stworzymy, ma być produktem, a naszym zadaniem jest go sprzedać. To przejście z roli twórcy do zadań przedsiębiorcy bywa trudne.

Czasami pracy jest tak dużo, że żyjemy nią 24 godzin na dobę. Co jakiś czas zadajemy sobie pytanie: „Kiedy wreszcie będzie spokój?”. Mądrzy ludzie z firm rodzinnych mówią, że można się tego nauczyć – wypracować sposób godzenia pracy i prywatności. Mam nadzieję, że nam się to też uda, zanim skończy się Nerwosol.

Maja Jaszewska, lato 2014, 2015

OLANDIA

Kraina przedsiębiorczości i wypoczynku

NAZYWAM SIĘ JAN MAKIEWICZ, jestem nestorem rodu Makiewiczów: mężem Iwony, ojcem Daniela, Olafa i Kasi oraz dziadkiem Neli, Emila, Sergiusza, Tosi i Janka. W naszej firmie rodzinnej, jaką jest Olandia, pełnię funkcję prokurenta.



Iwona i Jan Makiewiczowie

Moi rodzice przyjechali do Polski w 1946 roku jako repatrianci zza Buga. Mama pochodziła spod Lwowa,

a ojciec spod Wilna. Po przyjeździe ojciec nabył w Sulechowie gospodarstwo rolne, na którym razem z mamą gospodarzyli. Tam cały czas uczyłem się pracy, bo jak mówili rodzice: „Jak będziesz się uczył i pracował, to do czegoś dojdiesz, bo w życiu trzeba się przebijać”. Idąc tym tropem, skończyłem najpierw technikum rolnicze, potem zootechnikę w Wyższej Szkole Rolniczej w Poznaniu.

Po skończeniu studiów trafiłem do PGR-u, gdzie zrobiłem dość burzliwą karierę. W pewnym okresie byłem najmłodszym dyrektorem PGR-u w województwie lubuskim, w Bledzewie koło Skwierzyny zarządzałem siedmioma tysiącami hektarów. Lata mijały, zaczął się okres przemian w naszym kraju. PGR-y zaczęły się prywatyzować. W 1991 roku zostałem szefem spółki, która zarządzała majątkiem dwóch tysięcy hektarów. Z żoną kupiliśmy jeszcze 20-hektarowe gospodarstwo pod Poznaniem, a dzięki dobrej organizacji pracy poradziłem sobie i z jednym, i z drugim.

Jako spółka mieliśmy dużą gorzelnię, nastawiliśmy się na produkcję spirytusu ze zboża, a dzięki inwestycjom gorzelnia potroiła swoją wydajność. Produkowaliśmy dwa

miliony litrów spirytusu rocznie. Niestety w tym czasie zostały uwolnione ceny spirytusu i cena z 2,40 zł za litr spadła do 0,90 zł, więc sprzedawaliśmy poniżej kosztów i wszystko zaczęło kuleć. Zwolniliśmy ludzi, z całej załogi zostały trzy osoby i musieliśmy pozbyć się tego majątku.

W Prusimiu, 70 km od Poznania, znajdował się piękny folwark, który zawsze kojarzył mi się z Bieszczadami – góry, doliny, jeziora. Starszy syn został dzierżawcą tego majątku i rozwinęliśmy tam produkcję zwierzęcą. Wykupiliśmy też 150 hektarów sąsiadującej z folwarkiem ziemi, którą przeznaczaliśmy na produkcję rolniczą.

Byliśmy świadomi, że to miejsce to kawał historii. Pierwsze wzmianki o Prusimiu pochodzą z XIV wieku; w 1386 roku ziemie te nabył Michał Prusimski i pozostały one w posiadaniu jego rodu przez 400 lat, aż do roku 1788. Przez kolejnych około 50 lat mieszkali tam rodziny Wilkońskich i Taylorów. W 1840 roku Prusim został kupiony przez rodzinę von Reichów, która zarządzała majątkiem do końca II wojny światowej. Później majątek został znacjonalizowany, utworzono w nim PGR, zwierzęta trzymane były nawet we dworze. Był jedną wielką ruiną. Zaczęliśmy od inwestycji w dwór, na którym w 2006 roku zmieniliśmy dach, ratując budynek przed całkowitym zniszczeniem. Również spichlerz i pozostałe budynki były w strasznym stanie, częściowo zawalone, zarośnięte chaszczami, z piwnicami zapełnionymi gruzem. Taniej byłoby wszystko wyburzyć i zbudować od nowa, ale to był zabytek znajdujący się pod opieką konserwatora i nie wolno było tego zrobić. Wtedy do akcji wkroczył Olaf, jak zawsze z nietuzinkowymi pomysłami, gorącą głową i chęcią do działania. Olaf nie lubił rolnictwa i uparł się, żeby z wykupionego folwarku zrobić coś innego. Jego wizje były tak plastyczne, że mu zaufaliśmy, a dzisiaj mogę z dumą i ulgą powiedzieć, że miał rację. Znalazł człowieka, który umiał jego pomysły przenieść na papier.

Napisaliśmy dwa tak dobre projekty, że uznano je za warte realizacji, dostaliśmy dofinansowanie, które uzupełniliśmy własnymi środkami, i rozpoczęliśmy odbudowę folwarku. Na 59 złożonych projektów nasz znalazł się na trzecim miejscu. Ekipy budowlane weszły na teren Olandii w lipcu 2009 roku, już rok później, 30 lipca, nastąpiło jej uroczyste otwarcie.

Budynki w Olandii nawiązują swoją formą do kształtu, jaki nadano im w XIX wieku, kiedy Prusim był własnością von Reichów. Udało nam się odszukać w Niemczech byłych właścicieli Prusimia; kiedy nas odwiedzają, ze wzruszeniem mówią o odrodzeniu dawnego folwarku. Utrzymujemy z nimi bardzo dobre relacje. Nie mają żadnych rewizjonistycznych zapędów, są zdania, że trzeba pogodzić się z historią i przeszłością.

Uratowaliśmy, co się dało. Wzmocniliśmy ściany zewnętrzne, wewnętrzne musiały być zburzone. Bazowaliśmy na drewnie, cegle i kamieniu, bo takie materiały były w przeszłości używane w budownictwie. Udało nam się jeszcze zachować schody, kilkoro drzwi

i parę okien. Reszta jest nowa, ale stylizowana na starą, z zadbaniem o wszystkie szczegóły. Duża w tym zasługa Olafa. Projektanci proponowali czasami tańsze, nowocześniejsze rozwiązania, ale on nie odpuszczał. Dzięki temu zachowaliśmy rzeczywisty styl folwarku.

Chcieliśmy nadać temu rewitalizowanemu przez nas zespołowi dworsko-parkowemu jakiś akcent historyczny. Najpierw myśleliśmy o poznańskich Bambrach, ale to nie do końca nam pasowało, bo Bambrzy osiedlali się głównie koło Poznania. Wtedy pojawił się pan Włodzimierz Łęcki, były senator i wojewoda poznański, osoba poważana i znana w województwie wielkopolskim, i zapytał: „A dlaczego nie Olędrzy?”. Gdy zapoznaliśmy się z ich historią, doszliśmy do wniosku, że to świetna propozycja.

Olędrzy byli pierwotnie osadnikami z Niderlandów, najczęściej wyznania mennonickiego; skromni, bogobojni, bardzo pracowici. Przybyli do Polski, na Żuławy Wiślane, w XVI wieku. Posiadali umiejętność melioracji, reprezentowali wysoką kulturę rolną, byli najzamożniejszą grupą chłopów. Zachowali wolność osobistą, własną religię i przekonania oraz zaczęli zakładać osady na prawie olęderskim. Nie mieszkali w samym Prusimiu, ale w owym czasie państwo Prusimscy udostępnili swoje ziemie w celu założenia osad na prawie olęderskim. Na terenie całego dzisiejszego powiatu międzychodzkiego było 21 takich osad. Duch Olędrów unosi się tam cały czas. W ostatnich latach wiedza o tych osadnikach trafiła do świadomości mieszkańców Krainy 100 Jezior oraz Wielkopolan, co wpłynęło na rozwój tych terenów, z czego jesteśmy dumni.

Całą inwestycję podzieliliśmy na trzy etapy. W pierwszym wyremontowaliśmy dwór i spichlerz. We dworze mamy osiem tematycznych pokoi związanych z rzemiosłem osadników olęderskich. Każdy ma odrębny charakter i styl. Jest m.in. pachnący ziołami pokój zielarza, pokój młynarza z workami z mąką i z zapachem zbóż, ozdobiony myśliwskimi trofeami pokój borowego, bursztynowo-miodowy pokój bartnika i inne. W spichlerzu znajduje się 14 pokoi, winiarnia oraz SPA.

W drugim etapie wykonany został „Kamiennik” – duży obiekt z 38 pokojami, gdzie w przeszłości były stajnia, chlew i obora. Udało nam się ocalić stare mury; zachowaliśmy częściowo materiały, z których wybudowała ten obiekt jeszcze rodzina von Reichów.

Do realizacji został jeszcze trzeci etap, a w nim jeden obiekt leżący nad 32-hektarowym Jeziorem Kuchennym, który nazywamy „Wodnikiem”. Ma 240 m² i na razie jest to budynek gospodarczy. Przeznaczymy go na zaplecze rehabilitacyjne z rozbudową SPA.

Spichlerz, dwór i „Kamiennik” mają razem 60 dużych pokoi, w których możemy gościć 170 osób. Hotel jest obiektem rodzinnym – zrobiliśmy dużo, żeby dobrze się tutaj czuły całe rodziny. Na miejscu jest animator zabaw, który zajmuje się dziećmi, żeby rodzice również mogli odpocząć. Do dyspozycji gości jest plaża (latem strzeżona), łódki, boisko wielofunkcyjne, boisko do siatkówki plażowej, plac zabaw, mini-zoo, konie, rowery i inny sprzęt rekreacyjny. W otoczeniu zabytkowego parku znajduje się Stodoła

Fryzyska – idealne miejsce na duże imprezy firmowe czy piękne wesela. Znajduje się tu 330-metrowa sala zwieńczona szklaną kopułą z widokiem na Jezioro Kuchenne.

Nad wszystkim swe ramiona roztacza 160-letni wiatrak. Olaf sprowadził go z województwa mazowieckiego. To nasza duma. Z ruiny walącego się wiatraka został zrobiony piękny holender.

Na terenie Olandii staramy się zatrudniać ludzi mieszkających w pobliżu. Goście chwalą miłą obsługę. Dobra kuchnia, dobra atmosfera. Mamy 30-osobowy stały zespół i około 20 osób pracujących dodatkowo w sezonie. Dokładamy wszelkich starań, żeby goście byli zadowoleni i wyjeżdżali stąd pełni niezapomnianych wrażeń.

Olandia to nie tylko odrestaurowane budynki, to także kawał historii i ciekawy sposób spędzenia wolnego czasu. To miejsce przyjazne dla wszystkich. Organizujemy warsztaty gotowania. Dzieci robią masło, wypiekamy w piecu chlebowym chleb według własnej receptury. Mamy wędzarnię, gdzie goście mogą wędzić np. złowioną rybkę. Wędzimy szynki i kiełbasy, które potem serwujemy. Jesteśmy ośrodkiem działającym na rzecz sportu i piłki nożnej, współpracujemy z Lechem Poznań. Były u nas na swoich zgrupowaniach między innymi Wisła Kraków, Pogoń Szczecin, Wisła Płock, Zagłębie Lubin. Podczas UEFA EURO 2012, jako oficjalny obiekt w katalogu UEFA przeznaczony dla drużyn, mieliśmy okazję gościć rodziny reprezentacji Chorwacji. Mamy za sobą dopiero pięć lat rozbudowy, ulepszania, działania, a w ubiegłym roku mieliśmy już ponad 12,5 tysiąca gości, a nasze dwie restauracje obsłużyły ponad 20 tysięcy osób. Myślę, że jest to zasługa tego specyficznego klimatu i serdeczności, którą otaczamy przyjezdnych.

Cała nasza rodzina pracuje w Olandii – dwóch synów z żonami i córka. Tylko zięć się wyłamał i wybrał karierę naukową. Najstarszy syn w ramach swojej działalności zajmuje się terenami zielonymi i dba o zwierzęta. Jedna synowa zajmuje się SPA, a druga pisaniem i rozliczaniem projektów, a także administracją i podstawową księgowością. Córka zajmuje się marketingiem. Wszyscy się mobilizujemy, żeby ten obiekt utrzymać, i trochę mnie uspokaja, że wszyscy chcą; jeśli wszyscy chcą, to coś z tego wyjdzie.

Najbardziej zaangażowany jest Olaf. Ma głowę pełną pomysłów. Czasami trudno za nim nadążyć. Rzuca pomysł do realizacji, potem czuwa nad nim i nie pozwala nic zmieniać. Przywiązuje wagę do każdego szczegółu, dlatego wszystko jest takie dopieszczone. Wszyscy wykonawcy mają z nim cały czas wielki kłopot, tak samo architekci wewnątrz. Ja staram się wspierać, ale nie wtrącać. Młodzi mają swoje pomysły i inne spojrzenie na świat, ale ja też lubię czasami popatrzeć na to takim gospodarskim okiem.

Jest niepokój i chyba zawsze będzie, bo czasy są różne. Gdybyśmy byli bliżej Poznania, to ludzie musieliby się zapisywać z wyprzedzeniem, ale na obszarze ze słabo rozwiniętą turystyką, choć cudownym, jest już trochę gorzej. Bardzo intensywnie pracujemy nad zwiększeniem obłożenia. Zainwestowaliśmy w Olandię duże pieniądze i nadal

inwestujemy. Gdyby nie to, że udało się stworzyć tak niezwykle miejsce, byłbym pełen obaw. Cieszę się i jestem przepelniony dumą, że udało mi się skupić całą rodzinę wokół jednej inwestycji. Chciałbym, żeby to się rozwijało dalej i dalej. Mam pięcioro wnucząt, będą następne, i mam nadzieję, że przynajmniej jedno z nich zechce kontynuować to, co myśmy zaczęli.

NAZYWAM SIĘ OLAF MAKIEWICZ, jestem prezesem firmy rodzinnej Olandia. To obok syna i córki moje trzecie dziecko, któremu być może poświęcam więcej czasu niż tamtym.

Olandia to położony na sześciu hektarach zrewitalizowany zespół folwarczny, znajdujący się w Prusimiu, 70 kilometrów od Poznania, który dzięki mojemu pomysłowi i przy współudziale całej rodziny, udało się podnieść z totalnej ruiny i doprowadzić do stanu kwitnącego. Było to duże wyzwanie, odpowiadające mojemu niespokojnemu duchowi i potrzebie działania.

Zawsze byłem niezależny, do szkoły nie lubiłem chodzić, przy czym „nie lubiłem” to bardzo łagodne określenie mojego stosunku do tej instytucji. Jedynie studia wspominam dobrze, ponieważ tam było więcej wolności. Mój okres buntu rozpoczął się w liceum. Szkoła mnie drażniła, dom traktowałem jak hotel. Zawsze byłem samodzielny, chodziłem swoimi drogami i nie lubiłem, gdy ktoś mi mówił, co mam robić. To był bunt młodego człowieka przeciwko wszystkim i wszystkiemu. Przeciwko rodzicom, szkole i społeczeństwu. Pomimo totalnej niechęci do nauki udało mi się skończyć studia i obronić dyplom na kierunku marketing i zarządzanie.

W 2000 roku założyłem własną działalność gospodarczą związaną ze sprzedażą usług telekomunikacyjnych – najpierw klientom małym, potem średnim, dużym, a w końcu korporacjom. Tam już standardem były duże negocjacje, kontrakty i przetargi. W 2008 roku doszedłem do wniosku, że osiągamy wprawdzie duże sukcesy, ale niczego nie budujemy. Zarabiamy pieniądze i nic więcej. Na krótką metę to fajne, ale potem człowiek zaczyna się po prostu nudzić.

W tym czasie ojciec z bratem prowadził w Prusimiu 170-hektarowe gospodarstwo rolne, które dzierżawiliśmy rodzinnie od 1997 roku. Potem uzyskaliśmy prawo pierwokupu i ojciec nabył tę ziemię i zrujnowany folwark w Prusimiu. Przyjeżdżałem tam na weekendy, spędzałem miłe wieczory na łonie natury, ale coraz częściej myślałem o tym, żeby z tego miejsca zrobić coś wyjątkowego.



Otwarcie Olandii, 30 lipca, 2010.

Od lewej: Jan Makiewicz, Iwona Makiewicz oraz przecinający wstęgę – Olaf Makiewicz

Pewnego dnia jakbym się obudził ze snu – powiedziałem: „koniec”, i podjąłem działanie. Znalazłem osobę, która zajęła się telekomunikacją, a ja postanowiłem realizować się w Prusimiu. Zacząłem szukać możliwości w środkach unijnych. Poinformowałem rodzinę, że tu będzie hotel, że EURO 2012, że przyjadą drużyny... Rodzina patrzyła na mnie jak na wariata, ale nie oponowała, bo w zasadzie nie było czemu się sprzeciwić.

Olandia zajmuje sześć hektarów. Na przyległym obszarze zrealizujemy Kombinat Turystyczny, w skład którego wchodzić będą park linowy, ośrodek jeździecki i być może pole golfowe. Nasze inwestycje będą stymulowały rozwój przedsiębiorczości turystycznej i Kraina 100 Jezior będzie w końcu przez turystów doceniona.

Moje pomysły w tamtych realiach i na nasze możliwości brzmiały zarówno kosmicznie, jak i atrakcyjnie, więc chwytały. Nie miałem wątpliwości, co tam ma być, jak powinno wyglądać, miałem tylko takie niewielkie wewnętrzne obawy, czy uda nam się to wszystko zrealizować. Nikt mi nie przeszkadzał, wręcz przeciwnie, każdy pomagał, jak mógł, a najwięcej ojciec. W 2008 roku zaczęliśmy pisać projekty unijne. Mieliśmy dwa miesiące, żeby załatwić wszystkie pozwolenia na budowę (Wojewódzki Konserwator Zabytków, obszary Natura 2000 itd.), a nie mieliśmy jeszcze zakończonych projektów budowlanych. Ale udało się. Dzięki pomocy wielu ludzi, znajomych i nieznajomych, z gminy, powiatu i z województwa. 30 kwietnia 2009 roku złożyliśmy pierwszy wniosek unijny w ramach działania 6.1 WRPO.

Wiedziałem, że jeśli chcemy osiągnąć to, co zaplanowaliśmy, musimy działać szybko. Ja jestem w gorącej wodzie kąpany. Otoczenie, z którym pracuję, śmieje się, że moje ulubione słowa to „od razu”. To sprawia, że czasami popełniam błędy, ale pozwala mi też działać szybciej, wyprzedzać innych i nie tracić energii na zbędne rozważania. Nie znoszę tego. Nieraz mówię ojcu: „Tato, na rozważania będę miał czas może za 20–30 lat, dziś działałem”. Często ludzi tym drażnię, bo wiem, co chcę osiągnąć, i wymagam, żeby to wyglądało tak, a nie inaczej. Nie każdy ma taki motor w tyłku. To ma też skutki uboczne. Ludzie często reagują oporem i przez to stwarzam sobie przeciwników. Jestem świadom, że popełniłem wiele błędów, wiem też jednak, że gdybyśmy nie poszli moją drogą, to nie osiągnęlibyśmy unijnych sukcesów, dzięki którym możemy nasze przedsiębiorstwo rodzinne w większym spokoju rozwijać. Środki unijne, które wygraliśmy, pomogły nam w transformacji zespołu pofolwarcznego w skansen olęderski w Prusimiu. Żeby to wszystko się udało, wielu osobom z rodziny (szczególnie ojcu) dobrze założyłem za skórę tym swoim „od razu”, ale nie widziałem innej drogi. Kiedy on potrzebował swoich rozważań i przemyśleń, ja mówiłem: „Albo robisz to ze mną, albo jadę do urzędu sam”.

Nigdy nie wymuszaliśmy niczego na urzędnikach, moja metoda to przekonywanie ich, że warto. Trzeba umieć do nich podejść i ich zrozumieć. Urzędnicy muszą rozpoznać świadomego partnera do rozmów, który wyraża zrozumienie dla ram prawnych, w których oni muszą działać. U mnie nie było nigdy „nie można”. Zawsze starałem się znaleźć rozwiązanie. Wiem, że ono najczęściej istnieje, i razem z urzędnikami staraliśmy się je znaleźć. Jako 33-letni człowiek nie zawsze byłem traktowany wystarczająco poważnie, a często trzeba było podejmować decyzje w trybie pilnym; wtedy lubiłem mieć koło siebie ojca. Dodawał wiarygodności mojej osobie i trochę się do tego przyzwyczaiłem. Ojciec zastępuje mi współnika, partnera. Może niełatwego, ze względu na różną dynamikę działania i priorytety wynikające z różnicy pokoleń, ale jednak bardzo wartościowego nauczyciela.

Z całą pewnością nie udałoby mi się nic bez wsparcia żony Zuzanny, która często podtrzymywała mnie na duchu, kiedy nie mogłem w nocy spać z obawy, że nie zdążymy, że coś nie pójdzie zgodnie z planem i misternie ustawione kostki domina runą. Teraz już wiem, że moją wizję Olandii udało nam się zrealizować z nawiązką.

Na sześciu hektarach mamy zrewitalizowany każdy budynek, 60 pokoi hotelowych, kilka sal konferencyjnych, raj dla dzieciaków, zagospodarowaną linię brzegową Jeziora Kuchennego, zwierzyniec, boisko wielofunkcyjne. W Olandii nie ma miejsca na dowolność. To jest przepięknie usytuowany zespół zabytkowy, który trzeba było tylko częściowo zburzyć i poukładać w tym samym miejscu na nowo. Jeśli ma się szacunek dla

historii, to ma się też pełną świadomość, że z zabytkowym obiektem się nie dyskutuje. On jest i kropka. Nasze nieruchomości są wpisane do rejestru zabytków i nie ma odstępstwa, jeśli chodzi o ich kształt i elewacje zewnętrzne. Natomiast ich wnętrza to sprawa trochę odmienna i tu bywa różnie. Mogę jednak z całą odpowiedzialnością stwierdzić, że między nami a Wojewódzkim Konserwatorem Zabytków zapanowało partnerstwo, a nawet przyjaźń. I oto chodzi!

Głównym celem naszych projektów był i jest rozwój turystyki tych okolic. Olandia to hotel, folwark, miejsce kultu osadników ołęderskich, obszar turystyczny spełniający wiele funkcji, który będzie się rozrastał i będzie nadawał kierunek rozwojowi Krainie 100 Jezior, czyli obszarowi, na którym Olandia się znajduje. To już się dzieje i jest dla mnie ogromną radością. Nie miałbym tyle zadowolenia, robiąc biznes dla biznesu. Radość daje mi tworzenie i możliwość pozytywnego wpływania na otoczenie. Aktywna reakcja tego otoczenia to z kolei największy wiatr w żagle.

Zagospodarowanie i rewitalizacja zdewastowanych obszarów wiejskich z udziałem środków unijnych to też misja. Działania takie bywają zauważone przez sektor publiczny. Łącznikami na przykład z ministerstwem czy Kancelarią Prezydenta RP są lokalne jednostki samorządu terytorialnego, które rekomendują działania do wyróżnień. Tych konkursów było już od początku ponad dziesięć, z których najważniejsze to 7 Cudów Funduszy Europejskich (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego), Piękniejsza Polska (Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi i Rozwoju Regionalnego), Gwiazdy Wielkopolski (konkurs marszałkowski). Jako jedno z dwóch miejsc w Wielkopolsce (drugim jest Stary Browar Grażyny Kulczyk) otrzymaliśmy certyfikat POT-u.

Mamy wielu przyjaciół, którzy z nami pracują, „Oleńców”, z którymi jesteśmy mocno związani – to Magda, Asia, Karolina, Adam, Damian, Danusia, Filip i inni oraz oczywiście cała nasza rodzina: żona Zuzanna, siostra Kasia, brat Daniel, bratowa Iza oraz mama Iwona i tata Jan.

Co będzie dalej? Mam nadzieję, że kolejne projekty. Osiągnęliśmy już pewne doświadczenie w pozyskiwaniu środków unijnych i wiemy, że dzięki nim można zmieniać Polskę. To nasz patriotyczny obowiązek. Czasem tylko mam do siebie żal, że w tym procesie często zapominam o własnym interesie, przedkładając satysfakcję z działania i efektu nad moją osobistą satysfakcją materialną. Ważniejsze są dla mnie emocje niż pieniądze, chociaż i tu z wiekiem musi w końcu przyjść umiarkowana dojrzałość.

Dziś jesteśmy na etapie dalszego planowania zmian koncentrujących się na rozwoju turystyki naszej krainy. Powołaliśmy klaster turystyczny Kraina 100 Jezior. Otrzymaliśmy pomoc finansową z konkursu „Voucher dla inicjatyw klastrowych” z Urzędu Marszałkowskiego, dzięki której opracowaliśmy strategię innowacji marketingowych dla klastra. Angażujemy się w prace zespołów do spraw strategii rozwoju Krainy 100 Jezior.



Olenderska społeczność

To unikatowy obszar morenowy z bardzo licznymi lasami, jeziorami, Puszcą Notecką, Sierakowskim Parkiem Krajobrazowym, Pojezierzem Międzychodzko-Sierakowskim, gdzie bytuje duża populacja bielików. To wszystko zasługuje na zainteresowanie Polaków i nie tylko. Najważniejsze, by przyjeżdżali tu turyści. Musimy dotrzeć z ofertą do całej Polski i zagranicy. Nie jest to łatwy proces, ale konieczny.

W naszej działalności często występuje połączenie pracy, tradycji, pomocy i kultury. Taka synergia związana jest z etosem Olędrów, choć nasza olęderskość jest nabyta.

Olandia jest firmą rodzinną. Moja żona Zuzanna pomaga mi w wytyczaniu kierunków związanych z obszarem relaksu i zdrowia. Obecnie pracujemy nad projektem „MedisPA”. Prawą ręką w firmie jest moja bratowa Iza, która zajmuje się prowadzeniem projektów, administracją; uczestniczy też we wszystkich kontrolach. Brat, prócz tego, że uprawia swoją ziemię, zajmuje się jako firma zewnętrzna zagospodarowaniem terenów zielonych. Siostra Kasia odpowiada za grafikę i działania promocyjne w Internecie. Mama nas wspomaga, jest prokurentem, i jeśli pojawia się taka potrzeba, podpisuje różne dokumenty i załatwia sprawy urzędowe. Ojciec wspiera i pomaga wszędzie, służy swoim doświadczeniem. Moja praca dotyczy rozwoju całego obszaru, z czym się wiąże projektowanie nowych inwestycji, a także wiele wyjazdów, spotkań i działań – udanych i tych bez sukcesu, szkoleń i konferencji.

Bardzo angażuje nas, ale daje też mnóstwo satysfakcji, praca na rzecz założonej przez nas fundacji Olandia. Jej celem jest integracja społeczna, tworzenie więzi międzyludzkich, pomoc osobom pokrzywdzonym materialnie czy zdrowotnie. Działamy głównie

na rynku lokalnym, uczymy się za naszymi Ołędrami, że pomaganie jest wspinałe, że jak się tworzy coś z myślą o innych, to człowiek stale się rozwija. Niektórzy na początku trochę się buntowali, że fundacji trzeba zbyt wiele poświęcać, wspierać ją finansowo, że przeszkadza nam w codziennej pracy, jednak teraz to się zmieniło. Fundacja jest naszym kolejnym wspólnym dziełem. Mamy ogromną satysfakcję i radość z tego, że ludzie, dla których my możemy coś zrobić, zaczynają wypełniać naszą ołędorską przestrzeń.

W maju 2014 roku zostaliśmy laureatami konkursu „Sposób na sukces”. W dołączonym liście prezydent Bronisław Komorowski napisał: „Serdecznie gratuluję zdobycia tytułu laureata XIV konkursu «Sposób na sukces» w kategorii rodzinnej. Polska potrzebuje ludzi pełnych inwencji i energii, nieograniczających się do własnych planów i korzyści, ale dostrzegających i rozumiejących potrzeby wspólnot lokalnych”. Takie wyróżnienia cieszą mnie szczególnie, potwierdzają słuszność naszych działań. Mam poczucie, że te nagrody i wyróżnienia odbieram w imieniu wszystkich mieszkańców Krainy 100 Jezior. Olandii bez nich i bez niej by nie było.

Nadal będę walczył o to, co nam się jeszcze nie do końca udaje. W swoich staraniach będę koncentrował się na społeczności lokalnej, najważniejsze w działaniu jest bowiem najbliższe, zaangażowane w proces przemian otoczenie. Nasze narodowe cechy, takie jak malkontenctwo, podejrzliwość, brak wiary we własny sukces, są spuścizną wielu lat braku suwerenności i bardzo utrudniają działanie. Tego się nie da zmienić od razu, to jest praca dla kolejnych pokoleń w wolnej gospodarczo Polsce.

Urszula Hoffmann, sierpień 2015

ArtWilk

Pracownia malarstwa artystycznego

NAZYWAM SIĘ MARIA IWONA WILK.
Jestem... kobietą, żoną, mamą i babcią.
Kocham swoją rodzinę. Kocham życie
i uwielbiam to, co robię.

Skończyłam studia na Wydziale Ogrodnictwa SGGW w Warszawie. W trakcie studiów poznałam mojego męża Jerzego, który namawiał mnie, żebym zmieniła kierunek kształcenia. Bałam się jednak, że kiedy to zrobię, żadnych studiów nie skończę. Poznaliśmy się w Akademickim Centrum Rehabilitacji w Zakopanem, gdzie trafiłam z astmą, a on ze złamaniami po wypadku na nartach. Od razu między nami zaiskrzyło. Okazało się też, że mamy wspólną pasję – malarstwo. Od dziecka rysowałam i malowałam, ale moi rodzice traktowali to jako hobby. Nie było mowy o jakichś poważnych inwestycjach w mój talent plastyczny ani o budowaniu przyszłości z wykorzystaniem tych zdolności.

Kiedy Jurek zobaczył moje prace, dostrzegł duży potencjał. Studiował architekturę, pięknie malował, więc zaczął mnie uczyć. Stał się moim mentorem w rysunku i technikach malarskich. Podglądałam, jak pracuje, dużo się od niego uczyłam, a jednocześnie szukałam własnego stylu. Przy mężu zaczęłam tworzyć swoje pierwsze poważniejsze prace.



Maria Iwona Wilk

Ponieważ szybko pojawiły się dzieci, moja działalność zawodowa zeszła na drugi plan. Nie znaczy to, że się nie rozwijałam, wręcz przeciwnie. W pełni realizowałam się w macierzyństwie, próbowałam zaszcześcić w dzieciach aktywność plastyczną i rozwinąć w nich talenty. Dużo rysowaliśmy, malowaliśmy, zbieraliśmy liście, kasztany i żołądźcie, z których tworzyliśmy różne kompozycje, robiliśmy kartki świąteczne dla sąsiadów, do których chodziliśmy całą gromadą z życzeniami. Pracę zawodową rozpoczęłam przy czwartym dziecku, wtedy pełną parą włączyłam się w działalność pracowni plastycznej prowadzonej przez męża.

Mąż założył firmę w 1983 roku, dwa lata po naszym ślubie. Mogłam pracować z nim dzięki temu, że podzieliliśmy się obowiązkami rodzinnymi. Wspieraliśmy się wzajemnie, a starsze dzieci przejęły część domowych zajęć. Stanowiliśmy zespół zgrany, choć nie wolny od popełniania błędów. Dobrze sobie radziliśmy, a nasze dzieci wyrosły na zaradne osoby. Czworo starszych się już usamodzielniało i świetnie sobie radzi, a najmłodszy syn przymierza się do opuszczenia rodzinnego gniazda. Nie wiem, czy któreś z dzieci zostanie sukcesorem i przejmie naszą galerię. Teraz współpracują z nami doraźnie, pomagają w zakresie projektowania. Córka, która jest po ASP, pomaga w organizacji wystaw, przy projektowaniu ulotek i banerów. Syn zajął się prezentacją multimedialną naszej oferty. Jeśli zaistnieje taka potrzeba, pomagają nam też w sprzedaży, przygotowaniu i pakowaniu towaru. Nie naciskamy jednak, by zwiążali swą przyszłość z naszą firmą.

Pracujemy od początku w naszym rodzinnym domu, więc może dzieci muszą teraz od tego wszystkiego odpocząć i zacząć robić coś innego, coś własnego. Mówią czasem, że poprowadziliby ten interes zupełnie inaczej, a to znaczy, że jednak myślą o firmie. Co z tego wyniknie, czas pokaże. Dzieci nie zawsze realizują wyobrażenia rodziców. Wiem to po sobie. Moi rodzice pracowali jako ekonomiści na państwowych posiadach, podobnie jak rodzice Jurka. Dlatego dla jednych i drugich nasza decyzja o własnej działalności była znakiem szaleństwa. Na początku stanu wojennego rzeczywiście było trudno i przeżyliśmy poważny kryzys, ale jakoś przetrwaliśmy.

Myślę, że największą zaletą prowadzenia własnej firmy jest wolność i możliwość realizowania pasji. Zawsze robiliśmy to, do czego byliśmy przekonani. Na dodatek widzimy, że ludziom podoba się to, co tworzymy.

Rodzinną firmą dała mi możliwość poświęcenia rodzinie (przede wszystkim dzieciom) odpowiedniej ilości czasu. Na początku małżeństwa obiecałam sobie, że będę z dziećmi tak długo, jak będzie im to potrzebne. To był mój życiowy priorytet. Często mówi się o kobietach takich jak ja pogardliwie „kury domowe”. Niesłusznie, bo zajmowanie się dziećmi i domem może być bardzo inspirujące, a kura może znosić złote jajka. Wszystko zależy od tego, jak spędzamy ten domowy czas z dziećmi. Czwórkę dzieci urodziłam, a piąte dziecko, syna, przyjęliśmy jako rodzina zastępcza. Zżył się

z nami i podobnie jak pozostali członkowie rodziny przejawia zdolności plastyczne. Robi piękne zdjęcia.

Cały czas balansujemy z mężem między pasją a sposobem zarabiania na życie. Od 30 lat utrzymujemy się z malowania, ale traktujemy to jako formę spełniania się, a nie sposób na biznes. I chyba nie chcemy tego zmieniać. Nie chcemy działać jedynie na zasadach, które dyktuje rynek, bo na samą myśl, że mamy kierować się jedynie prawem popytu, włos nam się jeży! Być może kiedyś podzielimy naszą działalność na dwa obszary – z jednej strony będziemy tworzyć to, co kochamy, a z drugiej to, co się opłaca.

Bardzo się zdziwiłam, kiedy na wykładzie profesora Bliklego dowiedziałam się, że jesteśmy firmą rodzinną. Nie zdawaliśmy sobie wcześniej z tego sprawy, nie myśleliśmy tak o sobie. Udział w projekcie pozwolił nam zdać sobie sprawę z potencjału firmy i dobrych stron naszej sytuacji, ale też lepiej uświadomił nam trudności i wyzwania, które są przed nami.

Najtrudniej jest dobrze podzielić czas na ten przeznaczony dla firmy i dla rodziny. Kiedy oboje małżonkowie prowadzą firmę, siłą rzeczy te proporcje są zaburzone, szczególnie gdy firma mieści się w rodzinnym domu. Budujemy teraz osobną siedzibę dla firmy, może to pozwoli chociaż trochę oddzielić pracę od życia domowego.

Ponieważ z samego malarstwa nie sposób utrzymać rodzinę, dom i pracowników, w pewnym momencie zaczęliśmy zajmować się też zdobnictwem. To działalność sezonowa, raz jest popyt na bombki, raz na pisanki, innym razem lepiej sprzedaje się biżuteria. Teraz zafascynowało nas zdobienie kamieni. To niesamowita przygoda plastyczna. Każdy kamień jest inny; odmienność kształtu, koloru, materii stwarza szerokie możliwości zdobienia.

W swojej pracy często odczuwam dylemat – co malować? Czy to, co będzie budziło zainteresowanie klientów, czy też powinnam pójść za wyobraźnią i sercem? Nie są to łatwe wybory, bo co miesiąc trzeba zapłacić ZUS i rachunki. Na razie udaje nam się te dylematy rozstrzygać bez zdradzania własnych wartości. Nie przyjmujemy zleceń, które nam nie odpowiadają. Jesteśmy co do tego z mężem zgodni. Zresztą nie tylko w tym się zgadzamy. Oboje mamy silne charaktery i wyraziste temperamenty. Jedno i drugie przejawia tendencje do dominacji. Zdarza się, że iskrzy między nami, ale nigdy nie konkurowaliśmy. Bardzo to sobie cenię w naszym związku. Mąż zawsze sprzyjał mojej potrzebie samorealizacji i wspierał mnie. Nawet wtedy, kiedy mieliśmy różne opinie co do działania naszej firmy, spory nie miały charakteru destrukcyjnego. Nigdy żadne z nas nie ciągnęło kółdzy w swoją stronę, tylko współpracowaliśmy.

Jurek wziął na siebie sprawy administracyjne, dzięki czemu miałam więcej czasu na malowanie. Chciałabym, żeby to mąż pełnił funkcję szefa w naszej firmie, a co za tym idzie, przejął za nią odpowiedzialność. Jako kobieta lubię się czuć prowadzona,

a jednocześnie być motorem zmiany, inspirować i kreować. Jednak potrzebuję, żeby mąż mnie dopilnował w realizacji pomysłów. Wszystkie ważne problemy konsultujemy i podejmujemy razem decyzje. Nie zawsze się zgadzamy, wtedy iskrzy tak długo, aż osiągniemy porozumienie. Bardzo dużo zawdzięczam mężowi, jego wsparciu, inspiracjom i naukom. Wiele też zawdzięczam własnym dzieciom. Przede wszystkim nauczyły mnie cierpliwości i podzielności uwagi. Jeśli przez długie lata ma się do czynienia z dużą gromadą, w której każdy ma humory i potrzeby, można zostać mistrzem logistyki.

Nie siedziałam z dziećmi w domu znudzona i rozczarowana. Dużo czytałam, szyłam, malowałam, zgromadziłam wiele inspiracji, które czekały na odpowiedni moment. Moje dzieci nie błąkały się po podwórku z kluczem na szyi, a ja doświadczałam wspaniałości macierzyństwa. Kiedy przyszedł czas na aktywność zawodową, buchnęła we mnie eksplozja pomysłów i umiejętności. Początkowo pracowaliśmy z mężem po nocach, bo za dnia zajmowaliśmy się domem. Potem dzieci na tyle się usamodzielniały, że nawet zaczęły nam pomagać; przewlekały pisanki, układały bombki i pakowały je.

Spostrzegły też w pewnym momencie, że ja i mąż weszliśmy w fazę ogromnego zmęczenia. To dzieci powiedziały: „Nie możecie tak dłużej działać, musicie wreszcie odpocząć!”. I miały rację, chociaż my z Jurkiem nawet nie zdawaliśmy sobie sprawy, jak bardzo jesteśmy znużeni. Dzięki dzieciom zwolniliśmy wtedy tempo i przeorganizowaliśmy pracę. To jest właśnie ten plus firmy rodzinnej – bliscy patrzą na siebie nie przez pryzmat efektywności pracy, ale z miłością, dzięki czemu dbają o siebie wzajemnie.

Czasami nasi znajomi pytają: „Jak wy ze sobą jeszcze wytrzymujecie? Tyle lat wszędzie jesteście razem, w pracy i w domu”. A dla nas właśnie ta wspólnota jest największą radością i przyjemnością. Patrząc na młode rodziny, które nawet posiłków razem nie jedzą, i myślę sobie, że nic dobrego z takich sytuacji nie wynika. Bo jeśli nie ma czasu na budowanie relacji, wspólną zabawę, gotowanie, spacer, konflikty i godzenie się, rozmowy i milczenie, to jak może być mowa o rodzinie? Dla mnie bycie z Jurkiem w domu i w pracy jest wielką wartością. Oczywiście niesie to za sobą wyzwania, bo jesteśmy tak zżyci i znamy się tak dobrze, że chwilami brakuje nam do siebie dystansu. Myślę jednak, że gdybyśmy pracowali osobno, to przy naszych silnych charakterach, zagrałyby ambicje i pojawiłaby się między nami konkurencja – kto lepiej zarabia, kto robi większą karierę czy kto ma większą pozycję. Paradoksalnie – jesteśmy cały czas obok siebie – bywa że brakuje nam dla siebie czasu. Teraz, kiedy pojawiły się wnuki, kolejne osoby do kochania, potrzebujące uwagi, tego czasu jest jeszcze mniej.

Pochodzę z Pruszkowa, a mąż z Warszawy. Przyjechaliśmy do Owczarni leżącej pod Podkową Leśną po pięciu latach małżeństwa. Wybraliśmy to miejsce do zamieszkania, ponieważ Podkowa była zalesiona i podmokła, a ja mam astmę. Owczarnia bardzo mi się

spodobała, chociaż myślałam sobie, że przy naszym nazwisku dziwnie będzie brzmiało, kiedy się przedstawimy „Wilki z Owczarni”... Jak widać, Bóg miwewa poczucie humoru, bo najpierw dał mi Wilka, potem Owczarnię, a na koniec zaprowadził mnie do Wspólnoty Dobrego Pasterza, do której należymy z mężem.

Dobrze i szczęśliwie nam się tu mieszka. Wokół piękna, malownicza, inspirująca nas przyroda – pola, łąki, rezerwaty przyrody. Czas płynie tutaj wolniej, dzięki czemu mogliśmy nawiązać bliższe kontakty z mieszkańcami Owczarni. Poznali nas i nasze prace. Na razie w naszej twórczości przede wszystkim wyrażamy zachwyt nad przyrodą. Można się pokusić o stwierdzenie, że przede wszystkim malujemy spokój. Kiedy żyje się w siedmioosobowej, wyjątkowo żywiołowej rodzinie, tęsknota za spokojem nie jest niczym dziwnym. Inspiracje do malowania mamy na wyciągnięcie ręki, wystarczy spojrzeć w okno, wyjść na spacer... Widok rozwijającej się paproci czy kropla rosy, na którą pada promień słoneczny, stają się źródłem pomysłu na motywy malarskie i dekoracyjne. Gdzie ja bym miała możliwość dostrzec to w wielkomięskiej gonitwie?

Czasami marzy mi się długi, wielomiesięczny, a może i kilkuletni, plener objazdowy. Chciałabym, żebyśmy spakowali się do kampera i pojechali w nieznaną na pracowite wakacje, podczas których będziemy oglądać i malować rozmaite pejzaże, klimaty i środowiska. Tam, gdzie spotkamy wiele różnych osób, co przyniesie nam kolejne inspiracje.

Nasz dom i firma to moje miejsce na ziemi, miejsce bardzo szczęśliwe, ale będące jednocześnie kotwicą. Może nadchodzi pora, żeby ją podnieść i wypłynąć przed siebie...?

NAZYWAM SIĘ JERZY WILK. Jestem spełnionym człowiekiem, choć jeszcze trochę marzeń siedzi w moich myślach.

Od piątej klasy podstawówki malowałem i rysowałem, początkowo kopiowałem różne obrazy. Ponieważ dobrze radziłem sobie z matematyką i fizyką, po maturze za namową mamy wybrałem studia architektoniczne. Z jednej strony obawiałem się, że studia na ASP nie zapewnią mi przyszłości, z drugiej – dzięki architekturze mogłem liczyć na konkretny zawód. Z czasem okazało się, że dokonałem świetnego wyboru i gdybym miał ponownie wybierać, znów bym tak zdecydował. Połączenie przedmiotów ścisłych z malarstwem, rysunkiem i historią sztuki było wspaniałą przygodą. W trakcie studiów rozwijałem moją pasję malarską. Miałem na to dużo czasu, bo studiowałem osiem lat. Wtedy było tak, że opłacało się jak najbardziej przedłużyć czas edukacji. W tym okresie

dużo podróżowałem, korzystając z licznych zniżek. Dwa razy pojechałem do Włoch, byłem we Francji, gdzie zwiedzałem muzea, we Florencji sprzedawałem swoje rysunki, dzięki czemu zarobiłem na podróż i pobyt tam.

Miałem bardzo przedsiębiorczą mamę, która uczyła mnie, jak funkcjonować w tych specyficznych czasach PRL-u. Może to dzięki niej odważyłem się w 1983 roku założyć firmę. Do prowadzenia własnej działalności zachęcał mnie też przykład wujka mojej żony. To był bardzo przedsiębiorczy człowiek; zajmował się produkcją biżuterii, założył firmę tuż po wojnie. Był jedną z pierwszych osób w Polsce, które kupiły automat do robienia łańcuszków. Zachęcał nas bardzo do założenia własnej działalności.

Z czasem zdobyłem uprawnienia Ministerstwa Kultury i Sztuki do sprzedaży i zysku dewizowego. Nie było to łatwe, bo otrzymywali je absolwenci ASP, a ja skończyłem architekturę.

By założyć firmę, musiałem zapisać się do cechu rzemiosł w Pruszkowie. Firmę nazywałem „Pracownia Malarstwa Artystycznego” i zarejestrowałem ją jako nieewidencjonowaną działalność. To mi dało możliwość zatrudnienia pracowników. Wyszło więc na to, że miałem pracownię malarską jako rzemieślnik. No ale takie były wtedy dziwne przepisy.

Nawiasem mówiąc, bardzo żałuję, że dzisiaj brakuje na rynku aktywnej działalności cechu rzemiosł, szczególnie rzemiosł artystycznych. To były dobre zrzeszenia wspierających się specjalistów. Zapewniały ochronę prawną, dawały poczucie wspólnoty, ustanawiały standardy pracy, dbały o interesy klientów. Jeżeli rzemieślnik źle wykonał pracę, można było złożyć skargę do cechu rzemiosł, gdzie powoływano komisję, która nakazywała naprawić źle wykonaną pracę albo zwrócić pieniądze.

Uprawnienia, które udało mi się uzyskać w Ministerstwie Kultury i Sztuki, były dawane czasowo, ale zapewniały 50-procentowy odpis dewizowy, więc były korzystne.

Zatrudniłem w swojej pracowni dwie osoby. Wpadliśmy na pomysł, żeby malować obrazki miniaturki. Wtedy we wszystkich sklepach były pustki. Zorganizowaliśmy eksport tych miniatur na cały świat, największy do krajów ościennych, Czechosłowacji i NRD, gdzie rzemiosło było w zaniku. Sprzedawaliśmy nasz towar na pniu, tak wielkie miał wzięcie.

Później zaczęliśmy robić pisanki. W pewnym momencie podjęliśmy decyzję, żeby spróbować wejść również na nasz krajowy rynek. Na tyle rozwinęliśmy działalność, że z zarobionych pieniędzy pod koniec lat 80. zbudowaliśmy z żoną dom. To był nasz wymierny sukces finansowy; mieliśmy też wielką satysfakcję, ponieważ nasze produkty cieszyły się ogromnym powodzeniem. Poprzez jedną z dużych centrali eksportowych wystawialiśmy nasze dzieła na targach w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i w Niemczech Zachodnich. Staraliśmy się wciąż wprowadzać do naszej oferty nowe rzeczy.



Jerzy Wilk

Najtrudniejszy był dla nas przełom lat 80. i 90. Zmienił się wtedy kurs walut i kontrakty zawierane przez centralę eksportową skończyły się w jednej chwili. Z dnia na dzień przestaliśmy być atrakcyjni dla zachodnich rynków. Nie wiedzieliśmy, co robić, skoro nasza działalność malarska nie miała perspektyw. Postanowiliśmy wtedy założyć firmę sprzedającą odzież. Pomysł mógł przynieść ogromne pieniądze. Niestety trafiliśmy na bardzo nieuczciwego współnika, który nas wykorzystał. Wpadliśmy w kłopoty, musieliśmy nawet sprzedać działkę budowlaną. To trudne doświadczenie, kiedy osoba, której zaufaliśmy, tak nas oszuka.

Może nie w takiej skali jak wtedy, ale nadal zdarza nam się spotkać nieuczciwych ludzi. Niedawno w Internecie pojawiły się bombki z naszymi wzorami, ale nie przez nas wykonane. Okazało się, że pewna osoba, która współpracowała kiedyś z nami sezonowo, zaczęła powielać nasze wzory. Pomógł nam znajomy prawnik i na szczęście ukradzione wzory zostały wycofane ze sprzedaży.

Zaufanie jest w życiu bardzo ważne, stanowi podstawę relacji. Mojej żonie wierzę absolutnie i powtarzam jej często, że kiedy we dwoje się za coś bierzemy, idzie nam bardzo dobrze. Bez względu na to, czy chodzi o pracę w firmie, rodzinne i domowe sprawy, czy choćby jakieś innowacje w ogrodzie. Wspólna praca zawsze przynosi nam dobre efekty. Jesteśmy bardzo zgrani, umiemy działać w różnych warunkach, również w trudnych. Wychowaliśmy pięcioro dzieci, jednocześnie pracując. Oczywiście dzieci uważają dziś,



Nasza kochana Rodzina

że poświęciliśmy im za mało czasu, ale moim zdaniem to nieprawda. Ponieważ pracowaliśmy w domu, byliśmy na niemal każde ich zawołanie.

Nie wykluczam, że pracując na zewnątrz i koncentrując się w czasie pracy tylko na zawodowych zadaniach, bylibyśmy bardziej efektywni. Ale nie wyobrażam sobie pracy u kogoś obcego i bycia czyimś podwładnym. Taka możliwość nie jest dla mnie. Moja natura nie potrafiłaby się pogodzić z takim stanem rzeczy. Praca na własny rachunek i szefowanie samemu sobie przynosi wiele korzyści. Nikt nie wydaje mi poleceń, nikt nie podejmuje za mnie decyzji, nie muszę się borykać z czyimiś humorami i niezrozumiałymi postanowieniami. Samodzielna działalność wymaga jednak dużej samodyscypliny i nieustannej mobilizacji. Nie jest to dla mnie łatwe, bo jestem trochę leniwy.

Pracujemy razem z żoną i zazwyczaj to ona jest kopalnią pomysłów. Ja jestem raczej konserwatystą, ale jak już ktoś mnie przekona do nowego rozwiązania, staję się jego zagorzałym orędownikiem.

Obecnie mamy w naszej ofercie stałe pozycje, takie jak bombki czy pisanki. Zmieniają się oczywiście wzory, jakimi je dekorujemy. Wyszliśmy naprzeciw oczekiwaniom klientów, zaczęliśmy malować na bombkach portrety ich zwierzęcych pupili. Pomysł ten cieszy się dużym zainteresowaniem. Bombki to polska specjalność, nasz kraj jest ich wielkim eksporterem. Polacy bardzo je lubią, dlatego będą zawsze w naszej ofercie. Nie zdecydujemy się jednak na produkcję seryjną. Zależy nam na robieniu rzeczy wyjątkowych, z duszą.

Często dyskutujemy z żoną o tym, czy warto zdecydować się na działalność masową. To duże ryzyko, ponieważ odbiorcy oferują trudne warunki płatności, a nasz towar jest niezwykle delikatny, nie znosi kurzu i przekładania, więc sprzedaż musi przebiegać płynnie. Obecnie zatrudniamy trzy osoby, ale mamy stały zespół współpracowników, którzy wspierają nas przy dużych zamówieniach dla korporacji. Dla firmy Maspex (zawiera Lubellę i Tymbark) już od siedmiu lat przygotowujemy okolicznościowe prezenty.

Uważam, że w naszym tandemie nie ma lidera. Decyzje podejmujemy wspólnie. Trochę brakuje nam umiejętności ekonomicznego spojrzenia na to, co robimy, i zdolności kalkulacji, co się opłaca wypuścić na rynek. Może z powodu tych niedostatków cały czas walczyliśmy o utrzymanie się na powierzchni?

Dodatkowo polskie prawo podatkowe w żaden sposób nie ułatwia nam funkcjonowania. Koszty pracy są bardzo wysokie, do tego dochodzą duże wydatki na zUS. W naszym kraju państwo zamiast wspierać przedsiębiorców i ułatwiać im rozwijanie rodzinnych biznesów, zachowuje się jakby chciało ukarać ludzi przedsiębiorczych i samodzielnych – skoro zachciało ci się działać, to teraz płać za to.

W naszej firmie to ja zajmuję się papierkową robotą, chociaż nie lubię tego, ponieważ nużą mnie te wszystkie deklaracje podatkowe i dokumenty. Tysiąc razy bardziej wolę pracę kreatywną, malowanie, sprzedaż czy kontakt z klientem od załatwiania spraw urzędowych.

Już od dwunastu lat jesteśmy z żoną w formacji Odnova w Duchu Świętym. To dla nas bardzo cenne doświadczenie. Przez pewien czas byłem liderem swojej grupy wspólnotowej, a teraz żona została liderką. Bycie w Odnowie zapewnia mi nie tylko duchowy rozwój, ale też dostarcza wiedzy przydatnej w codziennym życiu.

Organizowane są różne warsztaty dotyczące komunikacji międzyludzkiej, która jest podstawą dobrych relacji. Dobra komunikacja pomaga unikać konfliktów. Dzięki tym warsztatom nauczyłem się, jak ważne jest, aby w prosty, nieraniący sposób wyrażać swoje pragnienia i potrzeby, ale też stawiać granice. Mówić o swoich odczuciach i wrażeniach, unikając kwantyfikatorów – „bo ty zawsze”, „bo ty nigdy”... Tego rodzaju wiedza jest bezcenna i pozwala mi lepiej porozumiewać się nie tylko z żoną i dziećmi, ale też z pracownikami i klientami. Uczę się rozmawiać konstruktywnie, nie stawiając barier uniemożliwiających dojście do kompromisu.

Marzę o tym, żeby tworzyć to, co przynosi mi wielką radość, a jednocześnie dostawać za to godziwe pieniądze. Zazwyczaj jednak realizuję przede wszystkim zamówienia klientów, kierując się potrzebą rynku i bieżącego sezonu. Niestety brakuje mi czasu na realizację własnych pomysłów.

Chciałbym kiedyś zająć się malarstwem podwodnym. Na wielkim płótnie w hiperrealistyczny sposób przedstawić faunę i florę podwodnego świata. Kiedyś bardzo dużo

plywałem, bardzo to lubiłem. Świat podwodny jest ciekawym wyzwaniem plastycznym. Chciałbym się podjąć przedstawienia wielkiego akwarium w formie obrazu. Ten pomysł wymagałby jednak ogromnego nakładu pracy i czasu. Mam nadzieję, że kiedyś się z tym zmierzę...

Działalność artystyczna nie jest łatwą pracą. Jeżeli człowiek chce się z niej utrzymać, uzależniony jest od koniunktury. Kiedy przychodzi kryzys gospodarczy, ludzie przede wszystkim starają się utrzymać rodzinę i zapłacić rachunki, więc popyt na upominki w formie malowanej siłą rzeczy spada.

Nieraz miałem chwile zwątpienia, kiedy pojawiały się myśli, żeby rzucić to wszystko i pójść do pracy na etat. Pewnego razu przeglądałem nawet oferty na jednym z wydziałów architektury. Na szczęście zawsze jakoś tak się układało, że w tych trudnych chwilach pojawiała się światełko w tunelu i szliśmy z żoną dalej swoją drogą.

Ostatni kryzys również nas dotknął, musimy więc popracować nad strategią pozyskiwania klientów. Wierzę jednak, że Opatrzność nad nami czuwa, bo mimo że nie jesteśmy w Google tak wysoko jak kiedyś, klienci cały czas nas znajdują.

Chciałbym, żeby dzieci przejęły naszą firmę, ale póki co nie wykazują szczególnego zainteresowania tym pomysłem. Czasem tylko najmłodszy syn przebąkuje coś na ten temat. Jeszcze do niedawna nie myślałem o tym, ale kiedy zdałem sobie sprawę, ile energii, czasu i siły włożyliśmy w naszą firmę, dochodzę do wniosku, że szkoda byłoby to wszystko zaprzepaścić. Uważam, że w młodych ludziach jest potencjał, bo potrafią świeżym okiem spojrzeć na to, co my, starsi, robimy. Dzięki odwadze i nowatorskim pomysłom mogliby z powodzeniem rozwijać markę.

Chciałbym też, żeby nasza pracownia stała się miejscem otwartym dla sąsiadów – miejscem, gdzie będą mogli przychodzić na różne warsztaty i wystawy. Mamy już kilka pomysłów, które po rozbudowie galerii wprowadzimy w życie.

Miałem w młodości wielu znajomych, którzy zdecydowali się na prowadzenie własnej działalności, poświęcali temu cały swój czas i energię. Dopiero po odniesieniu sukcesu finansowego i zawodowego decydowali się na założenie rodziny. My z żoną zrobiliśmy odwrotnie, zaczęliśmy od rodziny i ona była dla nas zawsze najważniejsza. Była i jest punktem wyjścia do pozostałych spraw. Nie żałuję, że wybraliśmy taką drogę, choć nie była ona łatwa.

Maja Jaszewska, wiosna 2014

AZYL

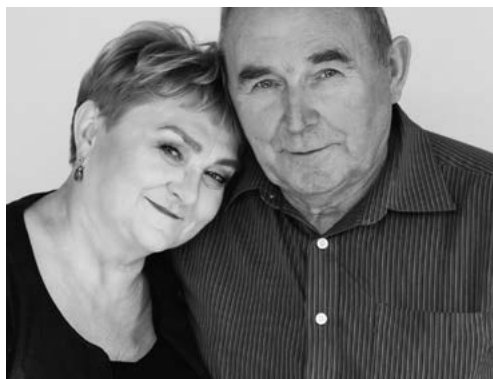
Tu czujesz się bezpiecznie

NAZYWAM SIĘ ZOFIA REKOSZ, jestem żoną, matką trójki dorosłych dzieci, babcią czternastoletniej wnuczki i współwłaścicielką Biura Rachunkowego Azyl. Tu jestem księgową i przyjacielem wielu przedsiębiorców.

Na początku mojej drogi zawodowej byłam chemikiem ze specjalizacją w przemyśle spożywczym. Pracowałam w laboratoriach chemicznych zakładów mleczarskich i w różnych instytutach.

W dzieciństwie chciałam zostać nauczycielką, ale wydawało mi się to nierealne. Pocho-
dzę z małej wioski niedaleko Makowa Mazowieckiego i wielkim awansem społecznym było dla mnie pójście do technikum rolno-spożywczego w Ciechanowie. Skończyłam tam klasę o kierunku analiza chemiczna w przemyśle rolno-spożywczym. Rodzice widzieli w tym przyszłość, ja od małego gotowałam, więc w tej dziedzinie też czułam się niezłe.

W domu było nas pięcioro, ja byłam najstarsza, więc pomagałam mamie w wychowaniu braci i sióstr. Ona szła na pole, oporządzała zwierzęta, a ja zostawałam z rodzeństwem, prowadziłam dom. Rodzice dawali nam dużo miłości. Jak tylko mieli wolną chwilę, tata nas przytulał, śpiewał z nami, mamusia dołączała, krzątając się jednocześnie po domu. To był dom pełen przyjaźni i miłości. Kiedy miałam 14 lat, wyjechałam do szkoły z internatem, by po jej skończeniu wrócić do rodzinnej wsi i podjąć pracę w zakładzie mleczarskim w Gąsewie. Od początku wiedziałam, że to nie jest moje miejsce, i po pół



Zofia Rekosz z mężem Mieczysławem

roku zdecydowałam się na wyjazd do stolicy. Ściągnęła mnie tam koleżanka ze szkoły, która załatwiła mi pracę w zakładach mleczarskich na Mokotowie i mieszkanie służbowe, z którego wyniosłam się po pół roku, bo dokwaterowano wiele osób, co było dla mnie nie do zniesienia.

W Warszawie szybko się odnalazłam, wiedziałam, że chcę tu zostać na stałe. W każdym miejscu, na każdym stanowisku potrafiłam sobie poradzić – byłam doceniana jako pracownik, przyjaciel, szybko zawierałam znajomości. Pewnie dlatego, że od najmłodszych lat musiałam sobie radzić sama w każdej sytuacji. Rodzice zostawiali mnie w domu nawet trzyletnią, kiedy szli na pole. Musiałam być samodzielna i zaradna.

Kilka miesięcy po przyjeździe do Warszawy wyszłam za mąż. Mąż Mieczysław jest elektrykiem, poznaliśmy się w Gąsewie. Utrzymywaliśmy kontakt mimo odległości, a po naszym ślubie Mietek sprowadził się do Warszawy, znalazł zatrudnienie w zakładzie elektrycznym, którego właścicielem był mąż mojej koleżanki. A potem urodziłam trójkę naszych dzieci.

Mieszkaliśmy w wynajmowanym mieszkaniu na Pradze. Finansowo nie było nam łatwo. Dzieci były malutkie – między pierwszym a drugim jest rok i cztery miesiące różnicy, a między drugim i trzecim niecałe dwa lata. Kiedy najmłodsza córka miała dwa latka, poszła do żłobka, a ja wróciłam do pracy. Wtedy też pracodawca męża zapisał się do spółdzielni mieszkaniowej. Kiedyś przyjechał do nas kierownik tej spółdzielni. To wynajmowane mieszkanie na Pradze było wilgotne i zagrzybione, a nasz syn chorował, miał okropną alergię. Kierownik przeraził się tym, jak mieszkamy, i poradził, żeby mąż też się zapisał do spółdzielni. Nie mieliśmy wtedy żadnych pieniędzy, ale byliśmy zdeterminowani, żeby poprawić nasze warunki bytowe. Poprosiliśmy teściów o pomoc w opiece nad dziećmi i zaczęliśmy budowę.

Był początek lat 80. Spółdzielnia dawała kredyt na materiały, ale robociznę musieliśmy zapewnić we własnym zakresie. Więc codziennie po pracy budowaliśmy własnymi rękami ten nasz przyszły dom. Pomagała nam cała rodzina. Stawialiśmy ściany, szalowaliśmy schody, stropy, a potem robiliśmy zjazd rodzinny i zalewaliśmy te stropy betonem. Mieliśmy wielu przyjaciół, którzy przyszli i pokazali, co jak robić, jeśli mąż czegoś nie wiedział, i szło dalej. Budowa trwała około pięciu lat. W tym czasie syn był w sanatorium w Otwocku, ponieważ nie mógł mieszkać z nami. Przeprowadziliśmy się możliwie najszybciej, jako pierwsi na osiedlu, do domu w stanie niemal surowym.

Czasami miałam momenty paniki, na przykład gdy ceny rosły z dnia na dzień. Mąż wtedy mnie pocieszał: „Nie martw się, ludzie mają, ludzie dadzą”. I szedł, gdzieś tam zarabiał dodatkowe pieniądze. Mieliśmy taką ciocię na Pradze, siostrę mamy męża, która zawsze przed pierwszym nam pożyczła. To było ważne, bo wtedy wszystkie podwyżki były po wypłatach. Za te pożyczone przed końcem miesiąca pieniądze kupowaliśmy

towar po starych cenach; dostawaliśmy wypłaty i oddawaliśmy te pieniądze, zostawiając tyle, żeby dało się przeżyć.

Czas budowy bardzo nas zbliżył. Po pięciu latach małżeństwa mieliśmy chwile kryzysu, ale właśnie wtedy zaczęliśmy budowę i to nas na dobre scementowało. Mieliśmy cel, wiedzieliśmy, do czego dążymy. To były dobre lata. Znajdowaliśmy nawet czas, żeby pójść gdzieś się zabawić, mimo że wstawaliśmy o szóstej, a pracowaliśmy do północy. Kiedy się robiło ciemno i nie można już było działać na budowie, jechaliśmy do domu, sprawdzaliśmy dzieciom lekcje, rozmawialiśmy o wszystkich problemach z teściami i z dziećmi, ustawialiśmy wszystko na dzień następnny. Jeśli dzieci nie potrafiły odrobić lekcji, a teściowa nie umiała pomóc, pisałam jej na kartce, jak mają poprawić, i ona potem pilnowała, by doszły do tego same. Zakupy robiłam ja, ponieważ teściowej było żal wydawać nasze pieniądze i, póki miała jakieś swoje z renty, kupowała za swoje.

W tamtych czasach posiadanie własnego domu to było coś, czuliśmy się jak arystokracja. Gdy wprowadzaliśmy się na Mokotów, Małgosia, młodsza córka, szła do drugiej klasy, syn Zbyszek do czwartej, a Agnieszka, najstarsza, do szóstej. Dom był w stanie surowym, pierwszą zimą ogrzewaliśmy go kuchnią kaflową, wodę doprowadziliśmy wężem z hydrantu i przetrwaliśmy. Syn już nie musiał mieszkać w sanatorium. Wszystkie objawy alergii minęły.

Podczas budowy domu pracowałam na etacie. Lubiłam tę pracę: ogromny magazyn, w którym znajdowało się około trzech tysięcy różnych chemikaliów, elementów metalowych, narzędzi, sprzętu – wszystko do utrzymania pracy instytutu. Ponad połowę stanowiły odczynniki do analiz chemicznych, do mikrobiologii. Pewnie przez ten ciągły kontakt z chemikaliami w końcu zachorowałam. Byłam przed czterdziestką. Miałam silne bóle mięśni, guzy, rumień guzowaty. Przez ponad dwa lata nikt nie potrafił mnie zdiagnozować. Leżałam w szpitalach, bolało mnie tak, że nie do zniesienia było odczucie powiewu wiatru na skórze, kołdra mnie uciskała, jak się podnosiłam na łóżku, oblewał mnie pot. Po dwóch latach leczenia zachowawczego dostałam skierowanie na rentę. Okazało się, że miałam rodzaj kolagenozy, zaniku tkanki łącznej.

Psycholog radził, żebym się pogodziła z chorobą, ale ja nigdy nie umiałam się z nią pogodzić, nie chciałam być niedołączna. To był trudny okres, ale dzieci mnie wsparły w prowadzeniu domu. Ja mówiłam, jak, a one robiły, pilnowały porządku, bo mnie bałagan bardzo przeszkadza, muszę mieć poukładane, sprzątnięte; przygotowywały posiłki. W czasie mojej choroby kierownik mnie wezwał do biura i powiedział, że nie może być tak, że ciągle mnie nie ma w pracy. Podjęli decyzję o likwidacji magazynu, a mnie zasugerowali staranie się o rentę. Zresztą i tak mi się należała.

Choroba wracała kilka razy. Pierwszy rzut trwał dwa lata. Potem miałam jeszcze trzy nawroty, mniej więcej co pięć lat, a wtedy szłam do właściwego lekarza, bo już

wiedziałam, do kogo się zwrócić o pomoc, dostawałam leki i przechodziło po około pół roku, a objawy nie były już tak silne jak w pierwszym rzucie. W tym czasie przytyłam, ponieważ leczono mnie sterydami, ale cieszyłam się, że potrafię sobie pomóc, godziłam się ze swoją tuszą. Potem powoli wracałam do normy. Co prawda, nigdy nie wróciłam do pierwotnej wagi, ale akceptuję siebie taką, jaka jestem, cieszę się, że żyję, chodzę, radzę sobie. A to, że jestem troszkę grubsza, mi nie przeszkadza.

Niby mogłabym już nie pracować, ale wynagrodzenie męża ledwo wystarczało na życie, renta szła na moje leki i zaczęło w rodzinie brakować moich zarobków. Wiedziałam, że nie mogę wrócić do chemii, więc postanowiłam zmienić zawód. Gdy pracowałam w magazynie, miałam kontakt z księgowością – zajmowałam się rozliczaniem, prowadzeniem kartotek i bardzo to lubiłam, więc zdecydowałam się zająć właśnie tym. W tym czasie część naszego domu wynajęliśmy firmie niemieckiej na biuro. Księgowa, która tam pracowała, nie mogła się wyrobić z pracą i poprosiła mnie o pomoc. I tak stała się matką mojej księgowości. Poradziła, bym poszła się uczyć, i poleciła dwuletnie studium rachunkowości na Sędziowskiej, koło SGH, gdzie dostawałam bardzo konkretną dawkę wiedzy. Studiowali tam głównie ludzie młodszy ode mnie, ale było kilka osób w moim wieku i to one były najambitniejsze. Egzamin końcowy tylko ja zdałam na celujący.

Po skończeniu szkoły (byłam wtedy po czterdzieście) chciałam zdobyć praktykę. Dyrektor szkoły poleciła mnie swojej znajomej, która pracowała w stacji radiowej w Łomiankach. Zostałam przyjęta tam na zlecenie za 200 zł. Wzięłam to, choć pensja żadna, ale ważne, by zacząć pracować. Był tam okropny bałagan, nic mi się nie zgadzało. To radio było gminną spółką z ograniczoną odpowiedzialnością. Poszłam do pani skarbnik i powiedziałam, że dokumenty się nie zgadzają, nie chcę brać za to odpowiedzialności i wolę się zwolnić. Wtedy ona powołała biegłego rewidenta, który przyznał, że mam rację, że trzeba to uporządkować. Uprosilili mnie, bym została, oczywiście podwyższyli pensję, a rewident przysłał mi do pomocy swoją współpracownicę Małgosię, która teraz jest moją współniczką. Pod kierunkiem rewidenta uporządkowałyśmy księgi z pięciu poprzednich lat. Przy okazji dobrze się poznałyśmy i zaprzyjaźniłyśmy. Małgosia była w wieku moich dzieci, ale świetnie się rozumiałyśmy. Doprowadziłyśmy księgi do porządku, a gmina postanowiła sprzedać stację. Kupiła ją Agora. Wtedy drogi moja i Małgosia się rozeszły, ponieważ przeszłam do Agory na etat jako pracownik.

Pracowałam tam w dziale usług finansowych, a w międzyczasie kończyłam dwa kursy w stowarzyszeniu księgowych. Na jeden chodziłam w poniedziałki i środy, a na drugi we wtorki i czwartki. Zdałam też egzamin na usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych. To były lata bardzo intensywnej pracy, które dały mi mnóstwo satysfakcji; poznałam nowych ludzi, nowe przepisy.

W Agorze przekadzało mi, że trzeba było pracować pod dyktando – dla wszystkich spółek był jednakowy plan kont. Nie było ważne, że coś nie pasowało. Czasami dochodzące firmy ponosiły straty, z czym nie mogłam się pogodzić. Na jednym z kursów, które w tym czasie kończyłam, prowadzący zaproponował mi pracę u swojego przyjaciela, byłego ministra, w firmie związanej z ochroną środowiska. Przepracowałam tam dwa lata. Przyszłam na zastępstwo za główną księgową, która poszła na urlop macierzyński. W tym samym czasie trzy kolejne panie z księgowości odeszły na urlopy macierzyńskie. Naharowałam się w tej firmie. Niedługo przed tym kryzysem prokreacyjnym był jakiś zastój na rynku usług dla ochrony środowiska i w firmie zaczęło się źle wieść. Przyszłam właśnie w tym momencie. Ściągnęłam sobie do pomocy poznaną w radiu w Łomiankach Małgosię. Ponieważ byłam na zastępstwie, kiedy wróciła księgowka, musiałam odejść. I wtedy pomyślałam, że nadszedł czas na założenie swojej działalności, że nie chcę się tak miotać między różnymi podmiotami, że mam wystarczające doświadczenie, żeby poprowadzić własną firmę.

Miałam wtedy 51 lat. Ponieważ zawsze bardzo dobrze mi się pracowało z Małgosią, postanowiłyśmy pracować razem.

Marzyłyśmy o firmie, w której będzie panowała rodzinna atmosfera, klienci i pracownicy będą szanowani, będziemy pomagać przedsiębiorstwom się rozwijać. Pracowałyśmy jeszcze na etatach, a już założyłyśmy swoją firmę. Na etatach osiem godzin, a popołudniami obsługiwałyśmy klientów jako Azyl. Nad nazwą długo się zastanawiałyśmy. Azyl – to miało być bezpieczeństwo dla nas, dla naszych rodzin, dla klientów.

Najpierw biuro było u mnie w domu. Wszyscy w mojej rodzinie obdarzyli Małgosię dużym zaufaniem, a ona je odwzajemniała. Czułyśmy się dobrze razem, nie przeszkadzało mi, że jest młodsza o pokolenie. Małgosia ma zasady podobne do moich. Jest pracowita, uczciwa. Woli stracić, niż kogoś oszukać.

Azyl powstał w sierpniu 2005 roku. Jest firmą usługową prowadzącą księgi rachunkowe, książki przychodów i rozchodów, wspomagającą przedsiębiorców w prowadzeniu działalności. Wszyscy klienci, którzy są z nami dłużej, rozwijają się, nie mają problemu z uzyskaniem kredytów, ze sprawozdawczością, z uzyskaniem środków unijnych. Wiemy, jak im pomóc, bo same się rozwijamy, uczestniczymy w wielu szkoleniach, w grupach wspierania przedsiębiorczości. Poznajemy tam ludzi wielu zawodów. Kontaktujemy naszych przedsiębiorców z tymi ludźmi, na przykład ze specjalistami od pisania wniosków unijnych, od uzyskiwania kredytów, od leasingów, z prawnikami różnych specjalności. Same też potrafimy doradzić. Kiedy widzimy, że przedsiębiorca się rozwija, ale nadal prowadzi jednosobową działalność, proponujemy zmianę formy prawnej, żeby zabezpieczył rodzinę, kontaktujemy go z odpowiednimi ludźmi. Dbamy o rozwój firmy, ale nie na siłę, w zależności od tego, na co klient jest gotów.

Moje dzieci i mąż zawsze bardzo mnie wspomagali. Co prawda, najstarsza córka miała żal o to, że w okresie gdy budowaliśmy dom, nie mieliśmy dla niej czasu i siedziała z babcią, z którą nie bardzo mogły się dogadać. Ale gdy był już dach, przyjeżdżała i była z nami, zrobiliśmy jej miejsce do odrabiania lekcji, a do domu wracaliśmy razem. Przynajmniej w weekendy mieliśmy czas na wspólny posiłek, bo w tygodniu każdy jadł o swojej porze.

Po szkole średniej Małgosia i Zbyszek poszli na studia, a starsza córka urodziła córeczkę. Pomagaliśmy, jak mogliśmy, to była nasza wielka radość. Dziadzius poświęcał małej mnóstwo czasu, biegł ratować, słysząc najcichszy płacz. W tym czasie córka zajęła się domem i wychowaniem dziecka, a my zarabianiem pieniędzy.

Biuro mieściło się u nas w domu przez pięć lat, przez co byłam ciągle w pracy. Sporo to jednak ułatwiało, mogłam na przykład nastawić pranie, zrobić obiad, nie traciłam czasu na dojazdy. Gdy mąż wracał do domu, mogłam zjeść z nim, potem wrócić do biura, a on robił swoje rzeczy. Wieczorem znów się spotykaliśmy. Po przeniesieniu biura mąż czuje się samotny, ponieważ pracuję długo, ale przyjeżdża tu do mnie na herbatkę.

Finansowo nie zawsze wychodzimy na tej naszej firmie lepiej niż na pracy na etacie. Gdybyśmy na etacie pracowały tyle, ile pracujemy tutaj, pewnie byśmy miały więcej pieniędzy. Inwestujemy dużo w komfort pracy, w pracowników, w szkolenia. W naszym zawodzie brak wiedzy stanowi niebezpieczeństwo dla klienta. Dużo inwestujemy w komputery, obsługę informatyczną. Nigdy nie żałowałam, że mam własną firmę – taką właśnie chciałam mieć. Lubię tę pracę, czuję się w niej dobrze. A że nie zawsze przynosi takie efekty finansowe jak zarobki, które bym otrzymała na przykład jako główna księgowa w korporacji? Przynajmniej mam mniej stresu.

I mam szansę pracować z córką. Nie od razu było jasne, że moja najmłodsza, Małgosia, będzie z nami. Zdawałam sobie sprawę, że zbliżam się do emerytury i że jeśli któreś z moich dzieci będzie chciało pracować w tym zawodzie, musi się przynajmniej pięć lat uczyć. Co prawda, syn Zbyszek skończył szkołę rachunkowości, poszedł tam zaraz po liceum, i to do tej samej, do której i ja chodziłam. Popracował ze mną w tej firmie związanej z ochroną środowiska dwa miesiące i odszedł. Założył własną firmę, rozwija ją bardzo – najpierw budowlaną, a teraz zajmującą się eventami – buduje scenografie, ma bardzo ciekawe pomysły. Dziękował mi za polecenie szkoły, ponieważ przydaje mu się do prowadzenia biznesu, ale w rachunkowości nie chce pracować. Starsza córka skończyła psychologię, teraz już robi chyba trzecie studia podyplomowe. Na krótko przyszła do firmy w czasie studiów, ale od początku mówiła, że nie chce mieć nic wspólnego z księgowością. Młodsza mówiła to samo. Stwierdziłam: „Trudno, będę pracowała, dopóki będę mogła, a potem rozliczę się z Małgosią, wspólniczką”.

Kiedys umówiłam się z młodszą córką i jej mężem na działkę. Zięć w tym czasie był informatykiem w naszej firmie. Powiedział wtedy do mnie: „Mamo, ty nie możesz tak

ciężko pracować, tę firmę trzeba przeorganizować, można nią tylko zarządzać, a niech ktoś inny pracuje”. Więc zaproponowałam mu: „To proszę, chodźcie i zarządzajcie”. Po trzech miesiącach Gosia powiedziała: „Wiesz co, mam, a może ja bym się zdecydowała?”. I przysłała z taką umową, że spróbuje, jeśli jej się to spodoba, zostanie, a jeśli nie, to wroci do swojej działalności. Zaczęła od archiwizacji dokumentów, sprawdzania, potem wchodziła w inne tematy. Po jakimś czasie jej się to spodobało i postanowiła w firmie zostać.

Córka Agnieszka założyła swoją działalność psychologiczną. Współpracuje z ośrodkami pomocy dzieciom i dodatkowo z koleżanką zajmuje się rekrutacją. Wynajęła u nas dwa pomieszczenia na swoją firmę. Mam dzieci blisko, ale nie pod skrzydłami. Nie księguję swoich dzieci, chyba że zwrócą się prywatnie. Chcę, żeby współpracowały z innymi ludźmi, żeby nie wszystko było w rodzinie. One też chyba tak wolą.

Teraz w firmie jestem ja i Małgosia współniczka, a Małgosia, moja córka, jest dyrektorem zarządzającym. W przyszłym roku wybieram się na emeryturę, więc ostatnio dziewczyny poprosiły, bym zdecydowała, co będę chciała dalej w firmie robić. No to się zastanawiam. Chciałabym być z nią nadal związana, dorobić sobie do emerytury, bo przez lata własnej działalności bardzo mi się zmniejszyła jej wysokość. Z renty zrezygnowałam trzy lata po jej otrzymaniu, ponieważ chciałam legalnie pracować. Chciałabym nadal być potrzebna klientom, więc ustaliłyśmy, że może przejmę całe doradztwo gospodarcze. Mam się zastanowić i powiedzieć, czy chcę też księgować, czy tylko pełnić funkcję doradczą.

Mąż jest już na emeryturze, ale też pracuje, czuje się potrzebny w firmie. Gdybyśmy oboje przestali pracować, moglibyśmy pobyć na działce, zająć się wnuczką. Teraz jesteśmy w wielkim pędzie, każdy jest zajęty, a lubimy ze sobą być, porobić coś razem na działce, posiedzieć, poczytać, spotkać się z rodziną i przyjaciółmi.

Pięć dni w tygodniu jestem w Warszawie. Praca – dom – praca, szybki rytm. Przychodzi piątek, o godzinie 14–15 wyjeżdżamy na działkę, nie myślę już o pracy, poświęcam się temu, co tam. Obiadki tam gotuję i przywożę na cały tydzień, zakupy tam robię, pielęgnuję trawę kosząc, odrywam się myślami od pracy. Komputer biorę zawsze, ale nie sięgam do niego, nie zdążam. Tam szybciej płynie czas. Słucham śpiewu ptaków, podglądam przyrodę. Inny świat. Nie wiem, czy odpowiadałby mi, gdyby stał się codziennością.

NAZYWAM SIĘ MAŁGORZATA ROLA, pochodzę z Giżycka, od piętnastu lat mieszkam w Warszawie. Całe życie pracuję w jednym zawodzie – jako księgowa. Nie robię tego z przymusu, ale z zamiłowania. Podobno widać pasję w moich oczach, kiedy opowiadam o swojej pracy, choć księgową stałam się przypadkiem.

Kiedy mieszkałam w Giżycku i nie miałam pracy, panie w urzędzie pracy wysłały mnie na kurs stowarzyszenia księgowych; półroczne szkolenie i połknęłam bakcyła. Po skończeniu kursu ciotka pomogła mi znaleźć pracę w Warszawie, a chyba po roku już byłam na etacie.

Wbrew często panującemu przekonaniu księgowa to nie jest osoba, która tylko odbiera dokumenty, ewidencjonuje je i wysyła wynik. Księgowa patrzy szeroko na firmę, wie, co gra, co nie gra, co można zmienić, w którym kierunku może rozwijać się działalność. Księgowość to też kontakt z człowiekiem, ponieważ trzeba współpracować z przedsiębiorcą. Powtarzam zawsze, że nie jestem wróżką, jeśli komuś pomagam, to ten ktoś musi mi zaufać i przekazać pewne informacje, często osobiste; księgowa to też taki powiernik historii życiowych całkiem obcych osób.

Od 10 lat sama również jestem przedsiębiorcą. Pracowałam na etacie pięć lat. W swoim życiu zawodowym kilkakrotnie z różnych powodów zmieniałam pracę, zmieniałam prezesów. Zachowanie niektórych z nich – traktowanie przez nich podwładnych – było karygodne. Zatem kiedy nadarzyła się okazja, spontanicznie podjęliśmy z Zosią decyzję o założeniu działalności.

Praca we własnym biurze rachunkowym rozwija, uczy odpowiedzialności. Gdy się pracuje na etacie, wykonuje się standardową pracę i nie wychodzi poza jej ramy. Będąc na etacie, nie pomyślałabym, żeby pójść na kurs asertywności, nie myślałabym o samorozwoju, jak robię teraz, prowadząc własną firmę. Szkolimy się merytorycznie, jeśli chodzi o podatki, przepisy, ale też wiele wkładamy w rozwój osobisty.

Z Zosią mamy podobne charaktery. Jest między nami spora różnica wieku, ale Zosia jest tak ciepłą osobą, tak skora do pomocy, że ciężko jej nie polubić. Poznałam całą jej rodzinę, poczułam się jak jej część. Gdy zaczynałyśmy, miałam obawy, że skoro jestem młodsza, Zosia będzie tupać nogą, ale tak nie jest. Decyzje podejmowałyśmy wspólnie, traktowałyśmy się po partnersku. Owszem, miałyśmy kryzys – coś zaczęło szwankować w komunikacji. Firma się rozrastała, przegapiłyśmy moment, kiedy trzeba było zmienić sposób działania. Nie poradziłyśmy sobie z tym, ponieważ ja się bałam coś powiedzieć właśnie z powodu różnicy wieku – obawiałam się, że mogę Zosię urazić – a ona odwrotnie, obawiała się, że młoda źle odbierze to, co ona chce mi przekazać. A, lepiej nie powiem, przemilczę. Wylądowałyśmy u psychologa, ponieważ obie bardzo chciałyśmy nasze

relacje naprawić. Powoli nauczyłyśmy się na nowo komunikować, właściwie odbierać to, co się do nas mówi, pozbyłyśmy się obaw i zahamowań. Nastąpiło nowe narodzenie, oświecenie, teraz siadamy, rozmawiamy, nikt nie ma problemu, że wiek, że urazi, że ktoś zacznie płakać. To wszystko kwestia zaufania, intencji. Potrafimy sobie zwrócić uwagę, skrytykować drugą, kiedy coś robi źle, i to nie jest odbierane jako atak. Niezwykłe to sobie cenię.

Czym dla mnie jest Azyl? To moje dziecko. I ostoja. Coś pewnego w życiu, coś własnego. Etat nie jest pewny, bo każdego dnia mogę dostać wypowiedzenie, a to jest moje. Wiadomo, są wzloty i upadki, rynek jest kapryśny, ale mimo wszystko to miejsce, w którym mogę się schronić. Czy będzie dziesięciu pracowników, czy pięciu, to moja firma, w której zawsze będzie dla mnie miejsce, i ludzie, z którymi chcę pracować. Osoby, które znam od lat. U nas nie ma rotacji pracowników, mamy stałą załogę.

Za swój największy sukces uważam niezależność, jaką mi dała własna firma. I dyscyplinę. Bo nauczyłam się pilnować. Planuję sobie pracę, wyznaczam cele, do których dążę, przydzielam zadania sobie i innym i to wszystko muszą spaść w czasie, który sobie wyznaczę. Jak przychodzi zadowolony klient, to znaczy, że się udało, praca przyniosła zamierzone efekty. Radość, satysfakcja, poczucie niezależności. Chęć dalszej pracy.

Latami pracowałyśmy z Zosią i do głowy mi nie przyszło, że Azyl to firma rodzinna. Ale jest, jak by na nią nie patrzeć. Jest zbudowana nie tylko na sile kobiet, które tu zarządzają i pracują, ale też na wsparciu ich mężczyzn. Tak, to ważny wątek.

NAZYWAM SIĘ MAŁGORZATA REKOSZ-PIEKARSKA i jestem sukcesorką firmy Azyl – Biuro Rachunkowe. Jestem przedsiębiorcą, żoną, przyjaciółką – tak naprawdę jest we mnie wiele różnych osób.

Skończyłam historię sztuki, byłam artystką. Pod koniec liceum zainteresowałam się odtwórstwem historycznym i okazało się to tak fantastyczne, że maturę zdawałam z historii, choć pierwsze dwa lata liceum byłam zagrożona z tego przedmiotu. Przez przepisowe pięć lat studiowałam historię sztuki. Cudowny czas w moim życiu, ale zostało mi z niego niewiele poza poczuciem estetyki i szczątkowymi wiadomościami, które się przydają podczas wyjazdów.

Moja praca w zawodzie historyka sztuki była porażką – najpierw na zlecenie w sklepie z biżuterią, potem w sklepie ze starociami. Szybko okazało się, że nie jestem w stanie wytrzymać na etacie, ponieważ mama wpoila mi za dużo przedsiębiorczości. Kiedy

zwolniono mnie z drugiej pracy, postanowiłam ze wsparciem męża założyć własną firmę. Nazywała się Margoteria. Odtwarzałam dawne stroje ruchu rycerskiego. Byłam świetna na poziomie artystycznym, ale słaba finansowo. Działalam cztery lata. Zabiły mnie podatki, ZUS, wynajem, a tak naprawdę nieumiejętność zarządzania pieniędzmi. Odtwarzanie strojów dawnych to praca fajna, ale czasochłonna – trzeba szyć ręcznie, by najlepiej oddać oryginał. A klienta – głównie studentów – nie stać na to, by zapłacić tyle, ile to było warte.

Kiedy zawieszałam firmę, mama szukała sukcesora. Wiedziałam, że na etat nie wrócę. Do pracy w Azylu brakowało mi wiedzy. Poszłam do mamy i powiedziałam, że mogę się pouczyć, ale niczego nie obiecuję. Skończyłam podstawowy kurs księgowości, potem rozszerzony, i zaczęłam księgować. Nawet mi się to spodobało, a wtedy okazało się, że firma tak się rozwinęła, że potrzebny jest ktoś, kto będzie nią zarządzał, a mnie zdecydowanie bliżej było do kierowania niż księgowania, więc przejęłam zarządzanie i marketing.

Sposób na współpracę między pokoleniami to, po pierwsze, cel, po drugie, chęci, po trzecie, relacje. Mama i jej wspólniczka Gosia, która przecież jest w moim wieku, te relacje wypracowały niesamowicie. Był to trudny proces, były wzloty i upadki, nie jest tak, że działały bez konfliktów przez całą dekadę. Od dwóch lat pracujemy ze specjalistką. Przepracowałyśmy relacje między nami z psychologiem, coachem biznesu. Była to praca mozolna, wymagająca wielkiego zaangażowania, ale niezbędna. Sygnały, że jest potrzeba zrobienia tego, pojawiały się, kiedy jeszcze nawet nie myślałam o pracy w firmie. Dziewczyny miały tak ponapinane relacje, że przestały się ze sobą komunikować. Moje pojawienie się w firmie i oznajmienie, że będę sukcesorką, na Gośkę podziałały jak płachta na byka. Jej reakcje wpłynęły tak samo na moją mamę. Zasugerowałam, żeby poszły do kogoś, kto im pomoże, bo już chciały rozwiązywać spółkę i dzielić majątek. Powiedziałam im, żeby się zastanowiły, czy chcą ratować tyle lat wspólnej pracy, czy nie. A jeśli chcą ratować, niech pójdą do lekarza. Zależało im na tyle, że poszły. Przez kilka miesięcy udało im się wypracować sposób komunikacji, oczyścić zaszłości, wytłumaczyć sobie mnóstwo rzeczy. Zakończyły tamten proces.

Potem znów miałyśmy cięższy moment w firmie, bo przerósł nas nasz rozwój. Zarządzanie intuicyjne sprawdzało się doskonale, kiedy firma była mała. Przestało się sprawdzać, gdy pojawiło się więcej pracowników. Azyl przestał być jednym pomieszczeniem, gdzie wszyscy siedzą razem i wszystko wiedzą. Biura zaczęły zajmować dwa piętra i nagle okazało się, że trzeba nauczyć się przekazywać informacje, właściwie się komunikować. Stwierdziłyśmy, że skoro raz się udało, to znów skorzystamy z pomocy eksperta. Zwróciłyśmy się do tej samej pani i pracowałyśmy z nią dwa lata. Niedawno miałyśmy sesję podsumowującą, podczas której upewniliśmy się, że wreszcie umiemy się komunikować na tyle skutecznie, żeby iść wspólnie do tego samego celu.



*Kobiety, które tworzą Azyl, wrzesień 2015.
Od lewej: Małgorzata Rola, Małgorzata Rekosz-Piekarska, Zofia Rekosz*

Jesteśmy trzema różnymi osobowościami. Gosia jest introwertykiem, ja jestem bardziej ekstrawertyczna, otwarta, mama jest pośrodku, bardzo ciepła, ale najmniej pewna siebie z nas trzech. Nauczyłyśmy się siebie nawzajem. Wiemy, co którą irytuje, jak w związku z tym do niej mówić, żeby nie wprowadzać niepotrzebnego zdenerwowania. Naszym wspólnym celem jest prowadzenie firmy i rozwijanie jej. Dla każdej z nas firma jest ważna – dla Gośki, która się tu przeniosła z innego miasta, dla mojej mamy, która znalazła tu drugie życie, i wreszcie dla mnie. Zresztą ja, jako nowa, nieskażona relacjami, parłam do przodu. Przypominałam, po co to robimy. To jest właśnie rodzinność firmy – nie dla kawałka zysku pracujesz, tylko ta firma ma ci dać spokój, kasę i satysfakcję. Ma być azylem, w którym będziemy zatrudniać ludzi, którzy są dla nas ważni, azylem dla nich i naszych klientów.

Wszystko zmienia się. Omawiałyśmy to z coachem, zastanawiałyśmy się, jakie funkcje powinny występować w firmie. Bo przecież bez niektórych funkcji administracyjnych firma nie zaistnieje. Ktoś musi zdobywać klientów. OK, pokazujesz wartość firmy jakością pracy, obsługą klienta. Ale ktoś musi zadzwonić, umówić się, pokazać, być na spotkaniach, i wychodzi z tego pełen etat. Jak jedna osoba robi wszystko, to robi to po łebkach. Mama i Gosia nie mogą być wszystkim w tej firmie, bo tak naprawdę na nic nie będą miały czasu. A ja potrzebuję jasnego celu, żeby wywiązywać się z zadań, móc prowadzić projekty w firmie, rozmawiać z klientami.

Zajmuję się głównie administracją. W pewnym momencie dziewczyny zaczęły dostrzegać, że choć nie mam bezpośredniego wkładu w finansową działalność firmy, to mam wpływ pośredni. Zaczęły doceniać moją pracę. Teraz ja sobie spokojnie pracuję nad jej wycenieniem. Po szkoleniach przestałam się irytować pytaniem: „To co ty właściwie robisz?”. Odpowiadam: „Rozpiszę ci to, ale ty też mi rozpisz, co ty robisz”. Jesteśmy więc na etapie tworzenia opisów stanowisk z miernikami zadań.

Sama uczę się wiedzieć, kiedy „robię”. Trenerka podpowiedziała mi, żebym myślała efektami – co powinno być załatwione. Gdy zaczęłam tak działać, robię więcej. Nie zastanawiam się, co mam robić najpierw, co potem, tylko jak wiem, co ma być zrobione, to już po kolei mi leci. Nie chodzi o to, co zrobiłam danego dnia, tylko – co zostało załatwione. Teraz jest nam łatwiej. Dzielimy się kompetencjami i wymagamy od siebie konkretów. Każda od każdej.

Zarządzanie to według mnie utrzymywanie celowego ruchu w firmie, żeby wszystko działało jak należy. Pilnowanie, co ma się dziać, ustalanie, kto co i jak ma robić. To wytyczanie drogi do celu, przewidywanie czynników ryzyka i ich niwelowanie, skupianie ludzi nad rozwiązaniem problemu. To odgórne panowanie nad tym, żeby wszystko szło we właściwym kierunku, rozładowywanie emocji, tworzenie komfortu pracy, przekonywanie, że tak, damy radę. Zarządzanie łączy się z liderowaniem. Bo poza powiedzeniem: „zrób to”, ważny jest sposób, w jaki to zrobię, czy uda mi się przekonać do tego ludzi. Ważne jest, aby mieć pewność, że wszystkie zasoby firmy są właściwie rozlokowane i funkcjonują tak, że firma idzie we właściwym kierunku. Skorzystałyśmy z pomocy psychologa, ponieważ nie warto wyważać otwartych drzwi – jak ktoś już coś wie, niech nas nauczy. Pracuję z mentorami i lubię tak pracować. Znaleźć osobę, która mnie poprowadzi, a pomiędzy nami będzie chemia.

Firma Azyl to dla mnie droga do azylu. Droga, nie cel. Jest dla mnie miejscem, gdzie się ukształtowałam. Dziewczyny mi to umożliwiły, dofinansowały mój rozwój, pracę z coachem, dały czas na zrozumienie, czym chcę się zajmować. To, że jesteśmy przeciwnościami, to wartość, która pomaga nam się rozwijać, uczy tolerancji. Bo niedobrze, jak jest za łatwo.

Azyl jest dla mnie zawodowym poligonem. Jest szkołą odpowiedzialności, wyzwaniem, ale też spełnieniem marzeń, bo – nawet sobie tego do końca nie uświadamiając – marzyłam o tym, żeby pracować z ludźmi i nimi zarządzać. Mam predyspozycje do bycia dobrym menedżerem i dobrym liderem, ale jestem bardzo młoda, brak mi doświadczenia. Boję się, że popełnię błąd, który będzie nieodwracalny, że zrobię coś, co będzie szkodą dla ludzi, z którymi pracuję. Kiedyś przez pięć lat byłam dowódcą chorągwi pod Grunwaldem, zarządzałam tam osiemdziesięcioma osobami, ale musiałam

robić to „donośnym głosem”. Teraz uczę się zarządzać w sposób miękkiej, nie chcę być despotą. Czuję satysfakcję, gdy robię coś z kimś, a nie zmuszam go do czegoś.

Kiedy mama, będąc rencistką po czterdziestce, postanowiła zmienić zawód i poszła na kursy, ja byłam w trakcie studiów. Siedziałyśmy razem w domu i licytowałyśmy się, która z nas lepiej zalicza egzaminy. Ona zawsze wszystko zdawała na szóstkę. Miałam frajdę z tego, że możemy sobie pogadać o studenckim życiu.

Gdy rodzice budowali dom, miałam 7–8 lat. Mieszkaliśmy na Pradze, opiekowali się nami dziadkowie. Pamiętam, że rodzice przychodzili powiedzieć nam „dobranoc”. W weekendy jeździliśmy się na Bartycką na budowę, pamiętam tę trasę do dziś. Rodzice budowali, pilnowali osiedla, bo tam były dyżury. Przeprowadziliśmy się, gdy był skończony jeden poziom. Pamiętam wciąganie pustaków, krycie papą. Mamy bardzo dużą rodzinę – mama miała czworo rodzeństwa, tata troje. Wszyscy przyjeżdżali, tygodniami pomagali. Było mnóstwo śmiechu i imprez, taka rodzinna integracja. A kiedy już ten dom stał, mnóstwo osób przyjeżdżało tu mieszkać. Rodzice prowadzili dom otwarty. Jeśli ktoś z rodziny przyjeżdżał do Warszawy, zatrzymywał się u nas.

Nie pamiętam zbyt dobrze choroby mamy. Byłam wtedy chyba w tym wieku, kiedy myśli się głównie o sobie. Jestem trochę jak mama – pracoholiczka, niezależnie od tego, co robi. Wtedy głównie siedziałam w szkole. Z mamą bliżej była moja starsza o cztery lata siostra Agnieszka. Jako pierwsze dziecko nie miała najłatwiej, była bardziej mamy przyjaciółką niż córką. Po technikum urodziła córkę, gdy ją odchowala, poszła na studia, na psychologię. Przez chwilę pracowała u nas w firmie i nie był to nasz najlepszy czas. My wszyscy w rodzinie mamy silne osobowości, ścierałyśmy się bardzo mocno. Teraz jej uwagi są dla mnie cenne, ale kiedy pracowałyśmy razem, nie mogłyśmy ze sobą wytrzymać. Agnieszka ma swoją firmę, Ancore, gabinet psychologiczny, u nas w budynku wynajmuje pomieszczenie. Pracuje z trudnymi dziećmi, asystuje przy rekrutacjach do dużych firm, prowadzi też mediacje.

W mojej mamie najbardziej podziwiam jej umiejętność podnoszenia się z trudnych sytuacji. Tego się od niej uczę. Niezależnie od tego, co się działo – czy brakowało pieniędzy lub czasu, czy zwolnili ją z pracy, czy chorowała, czy budowała dom – zawsze umiała sobie poradzić. Mój brat przez lata mieszkał w sanatorium w Otwocku. Nasz dom budowany był głównie po to, żeby mógł z nami mieszkać i być zdrowy. A potem było tyle zmian. Mama zawsze umiała się w nich odnaleźć – rozwinąć się – i znajdowała wyjście z sytuacji, która wydawała się bez wyjścia. Jest dla mnie osobą, która zawsze potrafi zrobić kolejny krok.

Małgorzata Zawadka, kwiecień 2015

AUTOSFERA

Nowy wspaniały świat

NAZYWAM SIĘ EWA MAGIER. Jestem prezesem firmy rodzinnej Autosfera, a także jej współwłaścicielką.

Nasz rodzinny biznes opiera się na dwóch firmach, które działają równolegle i mają siedziby w tym samym budynku w Białej Podlaskiej. Autosfera sp. z o.o. to duży serwis samochodów, przede wszystkim ciężarowych. Obok znajduje się firma transportowa California Trailer, której prezesem jest mój brat Dariusz. Obie firmy uzupełniają się w działaniu, ale mają innych klientów i obsługują inne rynki. Razem z bratem i naszym ojcem jesteśmy współwłaścicielami obu.

Zanim doszliśmy do takiego klarownego podziału, kilka razy się reorganizowaliśmy. Skończyłam studia ekonomiczne, więc to ja zajmowałam się przygotowaniem i wdrażaniem zmian. W firmie zajmuję się przede wszystkim zarządzaniem i opracowaniem strategii, jestem też odpowiedzialna za wyniki sprzedaży, optymalizację kosztów, marketing, promocję oraz za dobrą atmosferę pracy.

Studiowałam na początku lat 80. w SGPIs-ie (dziś SGH) handel zagraniczny. Na studiach intensywnie uczyliśmy się języków obcych, co otworzyło przed nami możliwości pracy, kiedy rozpoczęła się transformacja. Dobrze poznałam rosyjski, niemiecki i angielski; uczyłam się też francuskiego i japońskiego. W tamtym czasie zaczęły



Ewa Magier

wchodzić do Polski firmy zagraniczne, więc osoby znające języki obce były pożądanymi pracownikami.

Kiedy skończyłam studia, dobry kolega, który pracował w szwajcarskiej firmie, polecił tam mnie i moją koleżankę. Zajął się eksportem różnych towarów. Szybko jednak okazało się, że nie pasujemy do tego miejsca. To była półpaństwowa firma, pracowali w niej ludzie ze starego rodu i panowały tam także stare układy. Decydenci blokowali nasze pomysły, choć sami nie znali się na biznesie. Odeszliśmy stamtąd i w krótkim czasie trafiłam do przedstawicielstwa polsko-francuskiej firmy Sofraag. Z przyjemnością wspominam tę współpracę, niestety, po dwóch latach działalność firmy została częściowo ograniczona i musiałam z niej zrezygnować. Pracę znalazłam w przedsiębiorstwie zajmującym się zakupem i sprzedażą drewna. Dzięki tym zmianom zyskiwałam doświadczenie zawodowe na burzliwie rozwijającym się podczas pierwszych lat transformacji polskim rynku.

W 1991 roku mój tata założył spółkę cywilną California Trailer i od razu mnie i Darka wpisał jako jej współwłaścicieli. Chciał też, żebym z nim współpracowała, otworzyłam więc oddział firmy w Warszawie. Tata cały czas pracował w rolniczej spółdzielni produkcyjnej w Białej Podlaskiej, gdzie zajmował się transportem i sprawami technicznymi. Obserwując szanse, jakie dawały przemiany gospodarcze w Polsce, radził się mnie i brata, czy zrezygnować z pracy w spółdzielni i zająć się tylko własnym biznesem. Ja borykałam się z podobnym problemem – czy zostawić pracę w Warszawie, gdzie mieszkałam z małą córeczką Zosią, i skoncentrować się na prowadzeniu z ojcem California Trailer. Ciężko mi było podjąć decyzję, ponieważ dostawałam ciekawe propozycje zawodowe. Postanowiłam jednak zacząć pracować z tatą na własny rachunek, a skoro znalazłam się już na drewnie, zajęliśmy się skomplikowanym zagadnieniem – klejeniem drewna przeznaczonego do produkcji okien. Niestety przegraliśmy przetarg na nieruchomość, w której miała być siedziba firmy i produkcja. I tak pierwsze wspólne przedsięwzięcie nie doszło do skutku. Na szczęście w tym czasie zaproponowano mi pracę w tworzącym się właśnie przedstawicielstwie duńskiej firmy Dalhoff Larsen (dziś Grupa DLH), więc rozczarowanie szybko minęło. Przepracowałam tam dziesięć lat. California Trailer istniała przez te wszystkie lata, ale ja nie angażowałam się w jej działanie. W DLH pracowałam jako handlowiec w zgranym pięcioosobowym zespole zarządzanym przez kompetentnego szefa i byłam bardzo zadowolona z tej pracy. W 1996 roku zostałam wysłana na półtora roku do Karlina, gdzie rozwijałam dział handlowy. Niestety nic co dobre nie trwa wiecznie. To duńskie, do pewnego momentu stosunkowo niewielkie, przedstawicielstwo rozrosło się do rozmiarów korporacji zatrudniającej kilkaset osób. Do tego pojawił się nowy zwierzchnik – Duńczyk przysłany do Polski z Ameryki Południowej. Nowy zarządca nie znał realiów polskiego rynku i podejmował dziwne decyzje.

Jednocześnie znacznie się pogorszyła atmosfera pracy. Rola korpuludka kompletnie mi nie odpowiadała. Ponieważ brat z ojcem cały czas namawiali mnie na powrót do Białej Podlaskiej i współpracę z nimi, postanowiłam ich posłuchać, i tak w 1998 roku wróciliśmy z Zosią do Białej. Cieszyłam się, że będziemy bliżej rodziny i że córka na co dzień będzie miała kontakt z dziadkami. Wychowywałam ją sama, ale dzięki pomocy przyjaciół i przyjazdom mojej mamy dobrze sobie radziłam.

Powrót do Białej był dużą zmianą w życiu Zosi – nowa szkoła, nowy dom, nowi koledzy i koleżanki. Ale Biała Podlaska jest przyjaznym miejscem do dorastania i decyzja o przeprowadzce była mądra.

Po przyjeździe do Białej zajmowałam się w firmie po kolei różnymi sprawami. Mam taką naturę, że lubię wymyślać nowe rozwiązania i wszystko układać. W pierwszym rzędzie wzięłam się za porządkowanie umów, żeby wszystko harmonijnie funkcjonowało. Doszłam do wniosku, że spółka cywilna nie jest właściwą formą dla naszej firmy i warto ją zmienić w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Potem zdecydowałam, że trzeba oddzielić firmę transportową od serwisu. Przeprowadziłam dużą reorganizację i tak powstały dwa organizmy – Autosfera, czyli serwis, i California Trailer zajmująca się transportem. Do wszystkich zmian musiałam przekonywać Darka i tatę. O dziwo, łatwiejsze były negocjacje z tatą.

Dzisiaj w Autosferze pracuje 70 osób, w większości mężczyźni. Nie mam problemu z zarządzaniem męskim zespołem. Kobiety są bardziej emocjonalne, do mężczyzn bardziej przemawia siła argumentów. Rozumiem to i staram się brać pod uwagę. Tata i brat szanują moją pracę, chociaż na początku nie zawsze respektowali moje uwagi i nawet bywali złośliwi. Brat wiele razy mówił, że praca w naszej rodzinnej firmie to nie to samo, co wygodny i dobrze płatny etat w koncernie w Warszawie, co bywało demotywujące. Ale jednocześnie doceniał fakt, że mam większe doświadczenie w prowadzeniu firmy i na przykład lepszą znajomość obsługi komputera. *Know-how*, które przyniosłam do nas z duńskiego koncernu, okazały się przydatne.

Nie jestem pasjonatką samochodów i mechaniki, więc musiałam się wiele nauczyć. Prowadzenie Autosfery to nie tylko znajomość techniki; potrzebne są do tego doświadczenie i wiedza z różnych innych obszarów. W duńskiej firmie nauczyłam się przestrzegania zasad pracy i respektowania ustalonych warunków. Skandynawowie przywiązują do tego olbrzymią wagę.

Każde z naszej trójki (tata, brat i ja) wnosi do firmy inne umiejętności i możliwości. Darek ma duże zdolności do prowadzenia rozmów z klientami, a do tego zna szwedzki, co nie jest tak typowe jak znajomość angielskiego czy niemieckiego. Z kolei ojciec, jak sięgnę pamięcią, znał i rozumiał technikę. Jego opowieści o unoszącym się zapachu benzyny, kiedy jeździł swoim pierwszym motocyklem, nawet po latach są pełne emocji.

Tata dorastał na wsi, gdzie jedynym środkiem transportu był koń zaprzęgnięty w wóz. Zapach benzyny był symbolem wielkiego świata i jakichś niesamowitych możliwości. Tata był, i pomimo wieku wciąż jest, osobą żądną wiedzy i nowych wyzwań. Po wojnie jako pólśierota trafił do szkoły w Krzeszowicach koło Krakowa. Uczył się tam obróbki drewna. Potem zdobywał kolejne umiejętności. Wykonywał wiele zawodów, przez jakiś czas nawet uczył dzieci z pierwszych klas szkoły podstawowej. Pracował także w stoczni w Szczecinie. Jeździł też na Ziemię Odzyskane, gdzie kupował nowatorski, jak na tamte powojenne czasy, sprzęt techniczny. Zawsze pragnął być w awangardzie nowin, zmian i przedsiębiorczości i nas też uczył takiej postawy – aktywności i pracowitości. Tata jest czasem nieco sarkastyczny i zwraca uwagę nam lub pracownikom w uszczypliwy sposób. Zna się na zarządzaniu, chociaż jest to model kierowania w starym stylu. Nadal przychodzi do firmy i najważniejsze decyzje podejmujemy we trójkę. Odkąd rozdzieliliśmy kompetencje, nasze działania biznesowe przebiegają spokojniej.

Pierwsza dekada rodzinnej współpracy była pełna emocji. Obfitowała w konflikty i wybuchy. Teraz lepiej nad sobą panujemy i jeśli nawet wtrącamy się do swoich działań, robimy to znacznie spokojniej niż kiedyś. W rozmowach biznesowych staramy się bazować przede wszystkim na wynikach i nimi operować w dyskusjach na temat tego, które posunięcia są lepsze, a które gorsze dla firmy. Nasz tata doskonale rozumie mechanizmy gospodarcze i rynkowe. Już wiele lat temu wyznaczył sobie pewien zakres działania, a pozostałą przestrzeń zostawił pod zarząd mnie i Darkowi. Brat zajął się sprawami transportu, natomiast mnie przypadła działka innowacji. Nie przypominam sobie, żebyśmy kiedykolwiek mieli jakies konflikty międzypokoleniowe. Tata bardzo mądrze i skutecznie przeprowadził sukcesję, dzięki czemu nasza współpraca jest harmonijna. Ostatnio coraz częściej wspomina swoje ulubione powiedzenie, które pokazuje, jak ważna w jego życiu była praca. Rodzice pochodzą ze wschodnich regionów Polski, gdzie mówiono gwarą, mieszaniną polskiego, białoruskiego i ukraińskiego nazywaną językiem chachłackim. Tata do dziś powtarza powiedzenie w tym języku: „Z leży ne bude odeży, ze spania ne bude konia”. Ta filozofia życiowa jest źródłem etosu pracy tak często wspomnianego i praktykowanego przez mojego ojca.

Dziś intensywna praca nie jest tak wielką wartością jak wtedy, gdy stanowiła jedyną drogę do wyrwania się z biedy. Uważam jednak, że praca nie jest i nie powinna być jedynym sensem życia. Szczególnie wtedy, gdy ma się rodzinę. Dlatego wolę zatrudnić kolejne osoby, niż przyzwolić na to, aby moi pracownicy pracowali po 12-14 godzin na dobę. Nawet, gdyby mieli na to ochotę, a tak się zdarza, kiedy ktoś chce zarobić dodatkowe pieniądze.

Staram się, żeby osoby pracujące w Autosferze miały dobre warunki pracy i czas na życie rodzinne. W tym celu otworzyliśmy kantinę działającą 6 dni w tygodniu, a nasi



*Lipiec 2013, 80 urodziny taty, pamiątkowe zdjęcie pod lipą.
Od lewej: Regina Magier, Dariusz Magier, Adam Magier, Ewa Magier*

pracownicy otrzymują comiesięczne dofinansowanie do posiłku. Ponieważ sama uprawiam rekreacyjnie wiele dyscyplin sportu (jeżdżę na nartach, żegluję, jeżdżę na rolkach, rowerze, pływam, biegam), próbuję też pokazywać pracownikom, że warto dbać o kondycję fizyczną i odpoczynek. Dlatego dofinansowujemy pracownikom basen, organizujemy dla nich wspólne wyjazdy na żagle i narty. Wprowadziłam zasadę, że na wyjazdy integracyjne pracownicy jeżdżą ze swoimi rodzinami. Razem z bratem organizujemy Bal Kierowców, który odbywa się między świętami Bożego Narodzenia a Nowym Rokiem. Jest bardzo elegancko, gra dobra orkiestra, panowie przychodzą w garniturach, panie w długich sukniach, wszyscy tańczą. Organizujemy też pikniki dla pracowników i ich rodzin. Na tym moim zdaniem polega prawdziwa integracja zespołu, a nie na tym, że ludzie wyjeżdżają z kolegami i koleżankami, pozostawiając w domach rodziny.

Jestem przekonana, że o wartości życia nie decyduje wysokość zarobków. Do harmonijnej egzystencji potrzebne są dobre relacje z bliskimi, rozwijanie zainteresowań i wzbogacający nas sposób spędzania wolnego czasu. Mam świadomość, że uwzględnianie tego wszystkiego służy budowaniu dobrego, zgranego i chętnie pracującego zespołu.

Bardzo ważne jest też nieustanne podnoszenie kwalifikacji zawodowych, dlatego wręcz przymuszam załogę do systematycznych szkoleń. Początkowo pracownicy byli oporni, ale z czasem zaczęli doceniać fakt, że zdobywają nową wiedzę. Dzięki temu nasi niektórzy mechanicy mają wiedzę na poziomie inżyniera. To dla mnie bardzo istotny aspekt działania firmy. Wiedza i doświadczenie, które zdobywają dzięki szkoleniom,

są nie do osiągnięcia nawet na studiach. Można je uzyskać jedynie dzięki warsztatom, kursom i szkoleniom organizowanym przez duże firmy techniczne. Dlatego od samego początku tak zabiegałam o autoryzacje, licencje i umowy serwisowe. Nie było to łatwe, musieliśmy przejść audyty i spełnić szereg wymagań. Ale opłacało się, bo dziś jesteśmy związani umowami z Volvo Trucks i Renault Trucks, producentami nacze, a także różnych podzespołów mechanicznych, elektrycznych, pneumatycznych i hydraulicznych. Te firmy prezentują najwyższy poziom wiedzy technicznej, którą dzielą się z naszymi pracownikami. Dążenie do bardzo wysokiego poziomu wyszkolenia naszego personelu było moją ideą, zaczerpniętą z doświadczeń zdobytych podczas pracy w duńskim koncernie. Tam poznałam i zrozumiałam prawa rynku, co pozwoliło mi na przeprowadzenie świadomych innowacji w naszej firmie. W kluczowych decyzjach biznesowych dużą wagę przywiązuję też do troski o środowisko. W ramach tego między innymi minimalizujemy ilość produkowanych odpadów przez prewencję, ponowne wykorzystanie i recykling, zapobiegamy zanieczyszczeniom gleby i wody i minimalizujemy emisję zanieczyszczeń w powietrzu.

Kolejną rzeczą, którą chciałabym do firmy wprowadzić, jest kodeks etyczny. Z grubsza został on już opracowany i zawiera następujące zasady – poszanowanie majątku firmy, poszanowanie dobra klienta, zachowanie tajemnicy firmowej, dbanie o wizerunek firmy, poszanowanie czasu pracy (np. nie rozmawiamy w czasie pracy przez telefon w sprawach innych niż zawodowe), zobowiązanie do wzajemnej tolerancji, nierozgłaszanie powierzonych tajemnic. Kodeks wymaga jeszcze kilku poprawek przed ostatecznym wdrożeniem go w życie. Kodeks etyczny pracy nie jest moim wymysłem. W dużych firmach jest czymś naturalnym. Jednak, choć spisanie zasad jest łatwe, gorzej bywa z wprowadzeniem ich w życie. Przede wszystkim trzeba zacząć od tego, że sam właściciel i zarządzający muszą ich przestrzegać. Nigdy nie można wymagać od innych więcej niż od siebie.

Od siebie wymagam sporo – jestem ciekawa świata, mam rozległe zainteresowania, które przenoszę do firmy. Od kilku lat Autosfera sponsoruje doroczne festiwale muzyczne Podlasie Jazz Festival i Biała Blues oraz ciekawy festiwal zabawy i muzyki alternatywnej Art of Fun. Wspieramy też inne formy sztuki. Zorganizowaliśmy trzy wystawy malarstwa w biurze naszego serwisu pojazdów (2009, 2011, 2013). Na wernisaż przyszło mnóstwo ludzi z miasta.

Mam nadzieję, że przede mną jeszcze niejedno do odkrycia. Mam 52 lata i wciąż czuję, że mogę robić wiele rzeczy. W listopadzie 2015 rozpoczynam kolejne studia podyplomowe w Akademii Psychologii Przywództwa. Bliscy znają moją potrzebę wiecznej zmiany i brak akceptacji dla stagnacji. Przekonuję ich, że rozsądna i mądrze przeprowadzona zmiana jest potrzebna i bardzo korzystna. Takiej zmiany nie ma się co bać.

NAZYWAM SIĘ DARIUSZ MAGIER. Jestem współwłaścicielem serwisu samochodów ciężarowych Autosfera i firmy transportowej California Trailer, którą jednocześnie zarządzam. Mieszkam w Białej Podlaskiej.

Autosferą zarządza moja siostra Ewa. Obie te firmy należą też do naszego ojca, który ma 81 lat i nadal aktywnie z nami pracuje.

Moja życiowa droga do miejsca, w którym się dzisiaj znajduję, była dość długa i nieprosta. Miałem 19 lat, kiedy zdałem maturę, ożeniłem się i wyjechałem do Szwecji – jak wtedy mi się wydawało – na zawsze. Działo się to w 1984 roku i zdobycie paszportu graniczyło wtedy z cudem. Nie pierwszy raz mój ojciec wykazał się niezwykłą przedsiębiorczością, dzięki której to mi się udało. Sprawa była o tyle trudna, że teoretycznie powinienem przed wyjazdem spełnić obowiązek wobec ojczyzny, a więc odbyć służbę wojskową. Na szczęście usilne zabiegi ojca poskutkowały – pewnego dnia wręczył mi 20 dolarów i wsadził w Białej Podlaskiej do pociągu, którym pojechałem do Świnoujścia, a tam przesiadłem się na prom.

Osiedliłem się w Göteborgu. Ponieważ grałem w piłkę nożną (po maturze dostałem się na AWF), znalazłem klub sportowy, który zaoferował mi pieniądze i samochód, a tym samym stworzył warunki do trenowania. Żona pracowała, a ja trenowałem i uczyłem się szwedzkiego. Po kilku miesiącach za sugestią kolegów z klubu postanowiłem pójść na kurs i zdać egzamin z topografii miasta, żeby móc pracować jako taksówkarz. Niedługo potem kupiłem sobie taksówkę na własność. I tak na treningach i pracy mijały mi kolejne lata. Rodzice przyjeżdżali do nas w odwiedziny, tym chętniej że na świat przyszedł mój syn Patryk. Próbowaliśmy z ojcem szukać różnych form zarobkowania, a ponieważ była wtedy bardzo duża różnica kursu walut, pieniądze zarobione w Szwecji w Polsce miały znacznie większą wartość. Staraliśmy się porównać rynek polski i szwedzki i zorientować się, gdzie czego brakuje. Mieliśmy w tym względzie spore doświadczenie, ponieważ kiedy w latach 70. wyjeżdżaliśmy całą rodziną na wakacje do Włoch czy Jugosławii, zawsze zabieraliśmy ze sobą coś, żeby to sprzedać za granicą, a tam z kolei kupić coś, co było poszukiwane w Polsce. W tamtych czasach na tym właśnie polegały przedsiębiorczość i inicjatywa. Dzięki takim działaniom rodzicom udało się zgromadzić pewne oszczędności, a i ja pracując w Szwecji jako taksówkarz, też odłożyłem trochę pieniędzy. Kupowaliśmy więc z ojcem w Szwecji pierwsze naczepy, sprzęt transportowy, samochody i przywoziliśmy je do Polski. Na miejscu przeprowadzaliśmy ich renowację i odświeżony sprzęt sprzedawaliśmy z zyskiem, co pozwalało nam inwestować w kolejne zakupy.

Wykorzystałem też fakt, że Biała Podlaska leży blisko granicy i handel przygraniczny był tu zawsze dobrze rozwinięty. Kupowałem od Białorusinów wędki, kryształ, małe



Pracownicy firmy Autosfera w nowej hali serwisowej, maj 2015

zabawkowe harmonie i wiozłem to samochodem z przyczepą do Szwecji, gdzie cały ten towar sprzedawałem na festynach i targowiskach. Za zarobione pieniądze kupowałem lodówki, które dla odmiany sprzedawałem w Białej Podlaskiej. Prawie rok tak kursowałem, ponieważ na to wszystko był duży popyt. Dobrze mi się żyło w Göteborgu. Podoba mi się Szwecja, nauczyłem się dobrze języka, miałem kolegów w klubie piłkarskim. Znajomość szwedzkiego umożliwiła mi zawarcie wielu kontaktów, które otwierały biznesowe perspektywy. Interes szedł dobrze, w przeciwieństwie do spraw małżeńskich. Jak to zwykle bywa z zawieranymi tak wcześnie związkami, przyszedł kryzys i zapadła decyzja o rozwodzie. Stałem przed dylematem – wracać do Polski czy zostać w Szwecji? Podjąłem decyzję o powrocie i postanowiliśmy z ojcem założyć wspólną firmę. W tamtym czasie poznałem swoją obecną żonę Mariolę, dzięki której bardzo się zmieniłem i rozpocząłem nowe życie.

Mój ojciec zawsze był pasjonatem mechaniki samochodowej, więc kiedy przyjeżdżał do mnie do Szwecji, oglądaliśmy wszystko, czego nie było w Polsce: samochody ciężarowe, cysterny, naczepy, nowatorskie rozwiązania i technologie. Ponieważ mieliśmy zgromadzone wystarczające fundusze, postanowiliśmy założyć firmę transportową. I tak powstała California Trailer.

Tata jest aktywny zawodowo do dzisiaj. Potrafi przez Internet kupić olbrzymie, ciężkie prasy hydrauliczne w dalekiej Rosji i dać mi zlecenie na przywiezienie ich. Potem regeneruje ten sprzęt, usprawnia i sprzedaje. Ma bazę klientów nie tylko w Polsce, ale też na Węgrzech, w Czechach, w Niemczech. Jest powszechnie uważany za osobę, która ma

najlepszy dostęp do tego typu maszyn. Przyjeżdżają do nas młodzi inżynierowie z Czech i są pod wielkim wrażeniem mojego ojca, jego umiejętności i znajomości tematu, którym się zajmuje. To niezwykle, jakie on ma witalność, jasność umysłu i chęć do pracy. Jaką nieustanną gotowość do zdobywania nowej wiedzy. Już o siódmej rano jest w pracy, a kończy o siedemnastej. Zawsze był bardzo aktywny, pracowity i przedsiębiorczy. To dzięki niemu w czasach, kiedy tak trudno było wyjechać z kraju, jeździliśmy całą rodziną po Europie, poznawaliśmy nowe kraje, poszerzaliśmy horyzonty. Standardy życia, które tam widzieliśmy, motywowały nas do pracy. Były dla nas celem, który pragnęliśmy osiągnąć. Ojciec wciąż pokazywał, że dzięki kreatywności i pracy jest to możliwe.

Kiedy jeździłem z ojcem po Szwecji na spotkania z kontrahentami, przedstawiałem go i mówiłem o naszych osiągnięciach; wszędzie spotykaliśmy się z uznaniem, że mieszkając w Polsce, dwadzieścia kilometrów od granicy z ZSRR, doszliśmy do takich efektów w biznesie.

Dzisiaj jesteśmy związani z marką Volvo samochodów ciężarowych. Naszą pracą zdobyliśmy zaufanie szwedzkich kontrahentów. Dyrektor Volvo Polska na każdym spotkaniu biznesowym przedstawia mnie jako polskiego przewoźnika, który zaskakująco dobrze mówi po szwedzku. Jestem zapraszany na spotkania firmowe, na które przygotowuję prezentacje o transporcie dla szefów z całej Europy po szwedzku. Zdarzało się, że przyjeżdżający do nas ze Szwecji dyrektorzy Volvo okazywali się moimi kolegami z boiska piłkarskiego w Göteborgu.

Nigdy nie wstydziliśmy się, że pochodzimy z Polski, chociaż zdarzało się, że nawyki wynikające z komunistycznego wychowania, powodowały zabawne sytuacje. Pamiętam szok naszych partnerów biznesowych, kiedy płacąc za samochody, wyciągaliśmy z ojcem z różnych zakamarków pliki pieniędzy. Do głowy nam nie przyszło, że można tę należność przetransferować. Takie były polskie realia. Zawsze jednak widziano w nas duży potencjał pracowitości i uczciwości, dzięki czemu chętnie z nami współpracowano.

Nie boję się pracy, bo znam ją od dzieciństwa. Jak sięgnę pamięcią, oboje moi rodzice ciężko pracowali. Nie znali czegoś takiego jak praca na etacie, powrót do domu w określonych godzinach i odpoczynek. Ciągłe byli w ruchu i wciąż podejmowali nowe wyzwania. Rodzinna współpraca zawsze była dla mnie czymś naturalnym.

Moja druga żona Mariola zadbała o balans między pracą a obowiązkami domowymi, wzięła też na siebie odpowiedzialność za dom i wychowanie naszych dzieci, Bartka i Agaty. Dzieci coraz częściej pytają o moje obowiązki zawodowe. Interesują się, czym się zajmuję w firmie, czym dziadek, a co robi ciocia. Dzięki tym pytaniom pomалу poznają zakres działania naszej firmy.

Zatrudniamy pracowników, którzy są z nami od samego początku istnienia działalności. Wielką siłą naszej aktywności jest to, że pracujemy rodzinnie. Miałem kiedyś spółkę

z kolegą, ale niestety nie przetrwała trudnych chwil. Rozpadła się, kiedy przyszedł kryzys i bank, wykorzystując pozycję mocniejszego gracza na rynku, spowodował, że straciliśmy bardzo duże pieniądze. Nie my jedni zresztą, do dziś toczą się w tych sprawach procesy. To była tak trudna sytuacja, że zaczęliśmy się ze współnikami w nerwach obwiniać za złe decyzje finansowe i w efekcie się rozstaliśmy. Z podobnymi problemami mierzyliśmy się w naszej rodzinnej firmie, ale nikomu z nas nie przyszłoby do głowy, żeby obrazić się, odwrócić na pięcie i odejść z interesu. Wręcz przeciwnie, wspieraliśmy się wzajemnie i dzięki temu jakoś przetrwaliliśmy kryzys.

Nawet w trudnych sytuacjach nie zrzucamy na siebie winy, nie zgłaszamy pretensji, że coś można było zrobić lepiej. W trudnych chwilach siostra mnie wspiera, a ojciec wspiera nas oboje.

Oczywiście nie jest tak, że wszystko przebiega bezkolizyjnie. Myślę nawet, że to, jak my się potrafimy kłócić, nigdy nie miałyby miejsca w większej firmie. Zdarza się, że omawiając biznesy, wrzeszczymy na siebie w sposób całkowicie niebiznesowy. Może to jest nasz sposób na zdrowe rozwiązywanie problemów? Niczego przed sobą nie ukrywamy, nie stosujemy forteli. Wszystko zawsze jest wypowiedziane i wyjaśnione. Bywa, że moja siostra niezle mnie irytuje. Jestem co prawda młodszym, ale jednak dojrzałym facetem i nie pozwolę, żeby kobieta mną dyrygowała. Zdarza się więc, że się niemiłosiernie kłócimy. Teoretycznie każde z nas ma swój obszar działania, ale zdarza się nam do siebie wtrącać. Prowadzimy teraz we dwóch z ojcem nową inwestycję, budujemy serwis samochodowy, co Ewa krytykuje. Pomimo tego, nawet gdy nie zgadza się z naszymi przedsięwzięciami, zawsze możemy na nią liczyć, na jej radę, wsparcie i pomoc. Ja zresztą też nie jestem święty i nieraz się wtrącam do jej działalności, co ją bardzo złości, i nie pozostaje mi dłużna. Mamy jednak do siebie ogromne zaufanie i nigdy nie przyszłoby nam do głowy go nadużyć.

Mój najstarszy syn Patryk pracował z nami w Polsce przez dwa lata. Miał co prawda inne plany, ale wymogłem na nim przyjazd i wspólną pracę. Dobrze się stało, ponieważ wiele się nauczył, a ten wspólny czas mocno nas do siebie zbliżył. Syn zdobył umiejętności dysponenta i spedytora – ładował nasze samochody. Wrócił potem do Szwecji i dziś pracuje w dużej norweskiej firmie transportowo-spedycyjnej. Codziennie mamy kontakt i współpracujemy ze sobą. Moja siostra ostatnio coraz częściej namawia mnie do rozmów o sukcesji. Na razie nie jestem na nie gotowy. Wiem, że to ważny temat, ale im bardziej ktoś mnie naciska, tym mocniej się opieram.

Tak naprawdę chciałem zostać sportowcem, a jestem transportowcem. Wciąż jednak sport jest moją pasją. Jestem społecznym prezesem Akademii Piłkarskiej TOP 54 w Białej Podlaskiej. Kiedy objąłem tę funkcję, na treningi przychodziło 100 dzieci, dziś mamy ich 480 i cały czas przychodzą kolejni chętni. Byliśmy w Szwecji na największym

międzynarodowym młodzieżowym turnieju piłkarskim Gothia Cup. Zajęliśmy ósme miejsce na dwieście siedemdziesiąt drużyn z całego świata. Fundusze na ten wyjazd zbieraliśmy razem z rodzicami i licznymi sponsorami. W przyszłym roku jedziemy za darmo. Wszelkie koszty pokryją gospodarze, ponieważ znaleźliśmy się wśród dwunastu najlepszych drużyn w Europie. Na dodatek zrobiliśmy bardzo dobre wrażenie. Bardzo lubię sport i uważam, że jest on niezwykle ważny dla pełnego rozwoju człowieka. Złości mnie, że nie ma w Polsce odpowiednich warunków i dobrej woli decydentów, żeby dzieci i młodzież uprawiały sport. Sam gram w piłkę nożną dwa razy w tygodniu. Lubię też wędkować. Z grupą znajomych z Białej Podlaskiej jeździmy latem do Szwecji na ryby.

Myślę, że najważniejsze jest, aby człowiek miał w życiu dobre punkty odniesienia. Aby obrał sobie taki punkt docelowy, do którego będzie mu się chciało z całych sił dążyć. Żeby coś osiągnąć, trzeba też czasami umieć podjąć ryzyko. Osoby mniej ambitne często narzekają, że inni to mają dobrze, ale same nie starają się polepszyć swojego życia. Uważam, że bardzo dużo można osiągnąć dzięki odwadze i intensywnej pracy.

Maja Jaszewska, wiosna 2014

ABC Szkoła Języków Obcych

By móc się dobrze rozumieć z innymi

NAZYWAM SIĘ KATARZYNA ŁAPIŃSKA i od dziewięciu lat prowadzę szkołę języków obcych ABC w Białymstoku. Jestem matką dwójki dzieci: Kubusia, który ma dziewięć lat, i trzyletniego Mateuszka, żoną Wojtka oraz właścicielką szkoły, której poświęcam mnóstwo czasu i emocji. Współpracowanie z innymi ludźmi i rozwój mojej firmy sprawiają mi ogromną radość.

Nasza szkoła językowa zajmuje się wieloma rzeczami – poza standardowymi kursami w roku szkolnym w wakacje i ferie organizujemy dla dzieci półkolonie oraz obozy językowe w Polsce i za granicą. W soboty prowadzimy warsztaty językowe dla dzieci, by mogły one przyjemnie i pożytecznie spędzić czas, a przy okazji podszkolić angielski w komunikacji.

Z zawodu jestem germanistką. Po studiach uczyłam przez dziewięć lat niemieckiego w szkole społecznej. Odkąd pamiętam, chciałam być nauczycielką. Kiedy byłam małą dziewczynką, układałam sobie lalki na łóżku, babcia siadała obok, i z tymi lalkami i z babcią bawiłam się w szkołę. To była moja radość.

Urodziłam się w Łapach koło Białegostoku, tutaj chodziłam do podstawówki, do liceum, na studia licencjackie wyjechałam do Białegostoku, a magisterskie skończyłam w Warszawie. Jeszcze w szkole podstawowej uczyłam się tańca towarzyskiego, jeździłam na różnego rodzaju konkursy, turnieje. Niestety, po jakichś czterech latach pasja związana z tańcem musiała się skończyć, ponieważ mój partner zrezygnował



Katarzyna Łapińska, Londyn 2015

i nie miałam z kim tańczyć. Przeżyłam wielkie rozczarowanie. Taniec był moim życiem. Kochałam tańczyć. Ale skończyłam z tym definitywnie. Czasami teraz, kiedy organizuję sobotnie warsztaty dla dzieci i wymyślam dla nich różne tematy, widzę, że zdecydowanie częściej wybieram taniec jako temat przewodni. Może żeby odświeżyć tamte chwile? Najbardziej podobały mi się tańce latynoamerykańskie – cha-cha, jive, paso doble, rumba – ale wykonywałam również tańce towarzyskie, w których czułam się świetnie; byłam bardzo szczęśliwa. Taniec towarzyski to forma odchodząca do lamusa, która w tamtych czasach sprawiała mi ogromną przyjemność – te stroje, buty... Suknię mama mi uszyła u krawcowej – długą, z falbankami, koralikami. Była przepiękna, pomarańczowo-biała, jeszcze gdzieś u mamy w domu w Łapach leży. Po skończeniu liceum wyjechałam do cioci, która mieszka w Austrii. Początkowo chciałam tam zostać na stałe, ale zadzwonił do mnie kolega, który teraz jest moim mężem, i ściągnął mnie z powrotem. W Wiedniu chodziłam na różne kursy na uniwersytecie i uczyłam się niemieckiego, żeby opanować go na najwyższym poziomie. A Wojtek zaczął do mnie wydzwaniać, pisał mnóstwo listów i dopiął swego – wróciłam do Polski.

Austria bardzo mi się podoba i zawsze marzyłam, żeby – tak jak ciocia, moja chrzestna – tam mieszkać. Jeździłam do niej od dziecka na każde wakacje, dzięki temu rozkwitła moja miłość do niemieckiego. Teraz ciocia mieszka pod Wiedniem, a kiedyś mieszkała w mieście, w bloku i jej sąsiadami były dzieci, z którymi chciałam się bawić. To wymagało znajomości języka, więc prosiłam ciocię, żeby uczyła mnie niemieckiego – kupowałam jakieś książeczki, ćwiczenia. Ciocia była motorem mojej nauki języka. Jej sąsiad prowadził firmę, która brała udział w różnych targach, więc jeździłam z nimi, pomagałam i w ten sposób szlifowałam nowy język. Kiedy po liceum wyjeżdżałam, mama z płaczem odprowadziła mnie na dworzec w Łapach, a ja twierdziłam, że nigdy nie wrócę do Polski. Wróciłam już po roku, zdecydowałam się pójść na studia, najpierw licencjat języka niemieckiego w Białymstoku, później trzyletnie magisterskie w Warszawie. Kiedy kończyłam studia licencjackie, ktoś przyniósł informację, że społeczne gimnazjum potrzebuje germanisty. Poszłam na rozmowę, zaangażowali mnie i pracowałam tam dziewięć lat. Właściwie od początku pracy na stanowisku lektora marzyłam o własnej szkole językowej, a po pięciu czy sześciu latach pracy pomyślałam sobie, że to właśnie jest ten moment, że właśnie nadszedł czas na założenie własnej szkoły językowej.

I jeszcze pracując w szkole społecznej, otworzyłam swoją szkołę językową. Wcześniej, po studiach, wyszłam za Wojtkę i kupiliśmy lokal na pobliskim osiedlu już z przeznaczeniem na moją szkołę. Wojtek prowadził szkołę nauki jazdy – właściwie to jest nasza wspólna firma, pod nazwą „ABC Katarzyna Łapińska” jest i szkoła językowa, i transport. Wojtek jest tak samo ambitny jak ja, robi wszystko na 100%, solidnie.

W tamtych czasach prowadził szkołę jazdy, dużo pracował. Mój tata zajmuje się transportem. Mnie się zawsze podobał ten dział: samochody ciężarowe, TIR-y, trucki; tata otworzył firmę transportową, ma pięć samochodów, próbuje zbudować bazę, żeby samochody miały gdzie wracać. Więc ja, poza swoją szkołą, pomagam Wojtkowi w jego firmie.

Rodzice są dla nas ogromnym wsparciem, zwłaszcza w opiece nad dziećmi. Szkołę językową otwierałam z malutkim Kubusiem na rękach. Uruchomienie szkoły było dla mnie rozpoczęciem kolejnego etapu pracy zawodowej. Nie było to spowodowane ciążą, planem urodzenia dziecka. Nie robiłam tego z myślą o dziecku. Chciałam po prostu spełnić swoje marzenie. Szkoła mieści się na parterze w bloku. Kiedy kupowaliśmy lokal, byłam już w ciąży. Bardzo pomagała mi mama Wojtka. Ja w ogóle nie wiedziałam, jak prowadzić taką szkołę. Nigdy w takim miejscu nie pracowałam, ponieważ miałam wiele dodatkowych zajęć, udzielałam korepetycji. Nie miałam pojęcia, jak taka szkoła wygląda od wewnątrz. Kiedy ją otworzyłam, musiałam z tych korepetycji zrezygnować, ale jeszcze przez dwa lata pracowałam w szkole społecznej.

Lokal był puściutki, nie mieliśmy ławek, przepierzeń, wyposażenia – były tylko biurko i krzesło. W pierwszym roku szkolnym zapisało się około 60 słuchaczy. Roznosiliśmy ulotki i powiesiliśmy baner przed lokalem: „Otwarcie szkoły językowej”. Mieliśmy dwie sale. Zatrudniłam koleżankę i jeszcze jedną osobę. Mieszkaliśmy jakieś 25 minut od szkoły – to było nowe osiedle, które się rozbudowywało, i pomyśleliśmy, że skoro nie ma tam żadnej szkoły językowej, to dobrym pomysłem będzie akurat ta lokalizacja. Nie baliśmy się ryzyka. Po prostu chcieliśmy. Jak powiedziałam, w pierwszym roku zapisało się 60 osób, w drugim już 120, w trzecim 180, a w czwartym 220. Było nawet 350 słuchaczy, co roku więcej. W tym roku na pewno będzie mniej, ponieważ mój były pracownik otworzył w sąsiedztwie konkurencyjną szkołę.

Po pierwszym roku działalności firmy miałam poważny wypadek. Na koniec roku szkolnego zorganizowałam obiad w restauracji. Byłyśmy we trzy. Po tym obiedzie odwoziła nas do domów moja siostra. Na skrzyżowaniu uderzył w nas samochód, dokładnie w bok, gdzie ja siedziałam. Spędziłam dwa miesiące w szpitalu, dwa tygodnie byłam nieprzytomna, początkowo dawano mi niewielkie szanse na przeżycie. Poza obrażeniami wewnętrznymi (usunięto mi śledzionę) miałam złamaną miednicę. Rehabilitacja trwała dwa lata. Uczyłam się na nowo chodzić. Bardzo długo bałam się jeździć samochodem. Dopiero po kilku miesiącach od wypadku postanowiłam sama jeździć na rehabilitację, żeby przestać być zależna od rodziców czy teściów. Wypadek miał miejsce na początku wakacji, na początek roku szkolnego wyszłam ze szpitala, ale nie byłam mobilna, więc wszystkie sprawy związane ze szkołą załatwiała moja koleżanka. Nie było łatwo, ale poradziłyśmy sobie.



Katarzyna Łapińska, wakacje 2015, obóz językowy w Londynie

Wszystko, co jest związane z dydaktyką: zajęcia, programy, wyjazdy, wymyślam sama. Wciąż wpadam na jakieś pomysły. Szukam też inspiracji w innych szkołach, podpatruję, szperam w Internecie, jak trafiam na coś, co jest według mnie korzystne, to to powielam. Nawiązuję też współpracę ze szkołami językowymi w innych rejonach Polski. Na przykład od kilku lat organizuję wakacyjny obóz w Londynie. Dzieci mogą pojechać, utrwalić swoją wiedzę, słówka, zwroty, których nauczyły się w ciągu roku i wykorzystać to wszystko w rozmowie naturalnej w Anglii. Jestem szczęśliwa, że coś takiego udało mi się zrobić. Związałam się ze szkołą językową z Kłobucka koło Częstochowy. Na obóz pojechała w tym roku połowa naszych dzieci, a od nich druga połowa (mniej więcej 15 + 15) – w wieku 12–17 lat. Tak samo jest z nauczycielami – jedzie połowa naszych, połowa ich. To ciekawy projekt. Dzieci mieszkają u rodzin brytyjskich, które co wieczór zabierają po zajęciach 2–3 osoby i potem przywożą je rano na zajęcia. Więc wieczory my, nauczycielki, miałyśmy wolne, mogłyśmy robić, co chciałyśmy – pojechać do Londynu, pozwiedzać; przyjemne z pożytecznym. Kontakt do tych rodzin załatwiam przez Europejskie Centrum Młodzieży z siedzibą w Łodzi, z którym współpracowałam podczas pracy w szkole społecznej; zaprzyjaźniłam się z nimi i dalej współpracujemy.

Ponieważ szkoła się rozwijała, wzięliśmy kredyt i kupiliśmy drugi lokal. Jest większy – pierwszy ma 76 m², a drugi 195 m². Obie siedziby szkoły znajdują się na jednym osiedlu, ale w dwóch miejscach, są oddalone od siebie o około 100 m. Mamy taki system

organizacji zajęć – po zapisaniu słuchaczy czekamy do 9 września na plany lekcji ze szkół od uczniów i preferencje godzinowe od pracujących słuchaczy. Zgodnie z ich planami lekcji i preferencjami do 16 września układamy plan zajęć w ABC.

Prowadzimy zajęcia dla dzieci od trzeciego roku życia i uczniów wszystkich poziomów szkół. Mamy też słuchaczy dorosłych. Zajęcia zaczynają się pod koniec września. Grupy liczą od sześciu do dziesięciu osób, ale tylko w grupach angielskich, który jest naszym głównym językiem. Poza nim uczymy niemieckiego, francuskiego, hiszpańskiego i rosyjskiego. Te inne języki są nauczane raczej indywidualnie, ponieważ nie zbierzemy grupy osób w podobnym wieku i na tym samym poziomie. W poprzednich latach mieliśmy grupy dziecięce początkowe z językiem francuskim, ponieważ na osiedlu jest przedszkole z językiem francuskim, ale teraz już nie ma takiego zapotrzebowania. Lubię pracować z ludźmi, lubię patrzeć, jak dzieci robią postępy w nauce i czerpią z tego przyjemność.

Moim celem jest wyposażenie szkoły w wiele pomocy dydaktycznych. Na przykład w zeszłym roku kupiliśmy maty Kiddo (podobne do flashcards) Beaty Burzyńskiej z Wrocławia i zorganizowała ona u nas English Fun Day. Teraz za jej zgodą wykorzystuję maty. Są to obrazki, np. z jedzeniem, owocami, warzywami. Przypominają trochę podkładki pod myszkę. Ona je produkuje w Chinach. Dzieci mogą się nimi bawić, zginać je, skakać z nimi, robić fikołki. Są punktem wyjścia do różnych gier i zabaw, np. do gry w memory. To bardzo dobra pomoc dydaktyczna. Posiadamy urządzenia do nagrywania dźwięku, żeby dzieci mogły się nagrać i odsłuchać. Tablice interaktywne. Mamy też sporo pomocy własnego pomysłu. Nasza sekretarka Kasia robi je według moich wskazówek. Dzieci czerpią z używania ich wiele przyjemności. Cieszę się, kiedy dziecko wychodzi z zajęć zadowolone i widać, że korzysta, że się uczy.

Do Inicjatywy Firm Rodziny trafiłam przez szkołę językową z Bielska, której właściciele poznałam na szkoleniach w Warszawie na Smolnej. Jeździłam tam do Joanny Semiak, oni też tam byli. I to oni właśnie zachęcili mnie do zgłoszenia się do projektu. Teraz chodzę jeszcze do Jarka na szkolenia liderów. Mąż nie chciał w tym brać udziału, ponieważ stwierdził, że nie ma czasu. W szkole mi pomaga, ale bardziej jako męska ręka – coś pomaluje, zaszpachluje, przyniesie. Mogę na niego liczyć. Jeśli chodzi o działanie szkoły, to on się tym absolutnie nie zajmuje. Ale oczywiście jest wsparciem. Gdyby nie on, to bym tych lokali nie kupiła. On był inicjatorem inwestycji. Początkowo mnie nie widział w tej szkole, ale kiedy to się z roku na rok rozwijało, był zadowolony.

Teraz mamy kryzys, ponieważ nasz były pracownik otworzył szkołę językową w sąsiedztwie. Mąż, owszem, wspiera mnie, ale nie jako właściciela szkoły, nie mówi, że na pewno dam sobie radę w tej trudnej sytuacji. Zdarza mu się napomknąć, że gdyby się nie udało, to najwyżej szkołę się zamknie, a pieniądze zarobi na wynajmie lokali, które mamy. Trochę to przykre, ponieważ ta szkoła językowa to moje trzecie dziecko. Nie

wiem, co bym mogła robić, gdyby mi przyszło ją zamknąć. Budzę się co rano i wiem, że chcę tu pracować, bo to moja pasja, moja radość. Już wieczorem planuję kolejny dzień. Kiedy pod koniec czerwca dowiedziałam się, że otwiera się konkurencja, cały lipiec był dla mnie ciężki. Trudno mi było pogodzić się z tym, że to mój pracownik, chłopak, który przyszedł do mnie zaraz po studiach i którego wszystkiego nauczyłam, tak się rewanżuje. Rozumiem, że chce otworzyć własny biznes, ale niechby sobie znalazł sobie inne miejsce. A on otwiera mi szkołę pod nosem i zabiera ze sobą kursantów, których u mnie uczył. W umowie jest zapisane, że on nie może tego zrobić, ale prawnik powiedział, że nie wygram. Było mi przykro tym bardziej, że poszła z nim jeszcze jedna moja była pracownica, której dałam urlop na rok, załatwiłam pracę w szkole państwowej obok. Ona z tamtym chłopakiem zawarła spółkę. Ciężko mi. Wstyd mi było wyjść, chodzić do pracy, nie wiem dlaczego. Miałam takie dwa dni kryzysowe. Ale na szczęście miałam doradztwo, pojechałam na szkolenie wyjazdowe – to mnie podniosło na duchu, poprawiło moją samoocenę. Jestem przygotowana na to, że on mi zabierze około stu uczniów, bo tyłu u mnie uczył.

Ale mam już nowe pomysły na organizację pracy, jestem naładowana pozytywną energią. Poroznosiłam informacje po okolicznych szkołach. Kiedy rozkręcałam działalność, jeszcze przez dwa lata pracowałam na etacie w szkole społecznej, więc mogłam sobie pozwolić na inwestycje. Nie chciałam rezygnować, traktowałam to jako zabezpieczenie, w razie gdyby coś się nie udało. Miałam w głowie poukładane, jak coś ma zostać zrobione. Kiedy chciałam na przykład organizować półkolonie, przez pół roku siedziałam nocami i szukałam informacji o programach, o sposobach nauczania.

Moi rodzice też mają swoje działalności. Mama ma sklep, a tata firmę transportową. I może bardziej jestem podobna do taty, ponieważ on, jak dąży do czegoś, to krok po kroku to realizuje. Chyba ten gen przedsiębiorczości mam po nim. Mam w swojej szkole bardzo fajną kadrę i nie chcę jej stracić, jednak boję się, że mogę nie mieć dla niej w tym roku wystarczającej liczby godzin. Planuję jeszcze roznieść ulotki po czterech szkołach, żeby znaleźć uczniów dla tych lektorów. Moją receptą na sukces jest przeświadczenie, że jak się zaczyna coś robić, trzeba to zrobić do końca i najlepiej, jak się umie. Poza tym *Ordnung muss sein* – wszystko musi być sprzątnięte, poukładane. Nie zostawiam pracy w połowie, zawsze muszę ją skończyć. I powtarzam sobie stale: „Jak sobie pościesz, tak się wyśpisz”. Jeśli coś jest dopięte na ostatni guzik, to i wynik jest.

Małgorzata Zawadka, wrzesień 2015

DARPOL

Geny pasji i kolejnictwa

NAZYWAM SIĘ DARIUSZ JASIŃSKI, jestem prezesem zarządu spółki komandytowej Darpol z Bydgoszczy. Firma produkuje części zamienne do taboru kolejowego oraz sprzęt do piłki siatkowej, a także zajmuje się obróbką metali i cięciem laserowym.

Urodziłem się w Bydgoszczy, studiowałem na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Rodzicom się nie przelewało, siostra studiowała w Gdańsku i jako dziewczyna potrzebowała więcej pieniędzy, więc powiedziałem ojcu, by przesyłali siostrze wyższe kwoty, a ja utrzymam się sam. Miałem stypendium ufundowane przez Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego w Bydgoszczy, ponieważ zobowiązałem się, że po studiach przyjdę do nich pracować. Żeby zarobić dodatkowe pieniądze, roznosiłem mleko, przy okazji zdobywając pierwsze doświadczenia w zatrudnianiu ludzi. Kilka razy w tygodniu graliśmy z kolegami w nocy w brydża. Kiedy słyszałem, że dzwonią butelki, czyli przyjechała mleczarnia, mówiłem, że muszę iść do pracy. Im było żal, bo jak tu grać bez czwartego, więc mówiłem im: „Jak pomożecie, to szybciej wrócę”. I to się przerodziło w cotygodniowy zwyczaj – każdy chwycił skrzynkę, roznosiliśmy mleko po akademiku, wracaliśmy i graliśmy dalej. Na początku kolejnego miesiąca robiłem bilans i na następne spotkania brydżowe kupowałem piwo. Tak oto swoim pierwszym pracownikom płaciłem w naturze.



*Dariusz Jasiński,
Uniwersjada w Kazaniu 2013*

Moje pierwsze oficjalne zatrudnienie to praca w Zakładach Naprawczych Taboru Kolejowego w Bydgoszczy (ZNTK, dziś PESA). Wyznaczone obowiązki zajmowały mi ze trzy godziny. Nie potrafiłem beczynnie siedzieć za biurkiem, więc wymyślałem sobie różne zadania. Największą karą dla człowieka jest nicnierobienie. Zaproponowano mi, bym pisał gazetkę zakładową. No to pisałem – jeździłem na warsztaty dziennikarskie, zacząłem pracować w rozgłośni zakładowej, gdzie prowadziłem młodzieżową audycję – jakieś pytania, muzyka – na żywo, bo pozostałe audycje musiała przed emisją zatwierdzić cenzura. W tym czasie kolega, który razem ze mną kończył studia, założył firmę produkującą pustaki. Szło mu nieźle i zaczął namawiać mnie do otwarcia wspólnej działalności. Pomysłów miał mnóstwo – robić kapsle, butelki, sprzedawać oranżadę – różne cuda. Na początku w ogóle to do mnie nie przemawiało, ale w końcu wpadliśmy na fajny pomysł, i tak w 1988 roku powstała firma Darpol (od imion dwóch Darków, założycieli), która miała zajmować się naprawami kolejowych kolektorów czołowych do szybkościomierzy szwajcarskiej firmy Hasler. Były wtedy takie urządzenia w lokomotywach, które zapisywały, jak EKG rysikami na taśmach, prędkość lokomotywy i inne parametry techniczne. Żeby działały, przy kole musiał być silniczek pokazujący, jak prędko się koło kręci, a specjalny zegar wskazywał szybkość jazdy pociągu. Jeśli ten silniczek się uszkodził, trzeba było za dewizy kupować nowy. Jeden z elektryków z ZNTK zasugerował, że można to naprawić. Większość uważała, że to niemożliwe, ale ja pomyślałem, że się uda, i zaczęliśmy oferować taką naprawę. Początkowo nikt nie chciał z nami rozmawiać, ale w końcu dostaliśmy pierwsze zlecenie. Byliśmy jedynymi ludźmi w całej Polsce, którzy to robili. Pracownicy z ZNTK przychodzili do nas po pracy na tak zwaną fuchę. Z całego kraju napływały zamówienia, więc rozszerzyliśmy ofertę. Bo jaki to problem – zatrudnić kolejnego człowieka, by naprawiał inną rzecz? Wynajęliśmy warsztat u sąsiadów, a z czasem wybudowaliśmy warsztat w ogródku u moich rodziców.

Rodzina była wciągnięta w firmę od początku. Tata, który całe życie przepracował na kolei, był specjalistą od spraw technicznych. Jeszcze dwa lata po powstaniu Darpolu pracował w ZNTK, a potem poszedł na emeryturę i był w domu. Ja rano szedłem do pracy w ZNTK, mama przyjmowała urządzenia do naprawy oraz wydawała naprawione, a tata podejmował decyzje techniczne. Po jakimś czasie stwierdziłem, że chyba mogę zrezygnować z etatu i wzięłem urlop bezpłatny. W naszej rodzinie nie było tradycji przedsiębiorczości, nikt nie prowadził własnej firmy. Miałem jakieś 29 lat, syn i córka byli już na świecie, więc bałem się zostać bez koła ratunkowego. To wszystko było dla mnie trudne, tym bardziej że na początku tata był przeciwny zakładaniu firmy. Przez większą część jego życia propaganda wbijała do głowy stereotypy typu „prywaciarz = badylarz = kombinator”. Dopiero po dwóch latach urlopu bezpłatnego zrezygnowałem

z etatu i w całości zajmę się biznesem. Dobrze, że obok mnie był tata, z którym zawsze mogłem przedyskutować wszystkie problemy.

Partner, z którym działałem na początku, byłby ze mną cały czas, ale jego żona wtrącała się w działalność firmy. Nie mając wiedzy, chciała być prezesem nas dwóch. Nie mogłem się na to zgodzić. Wielka szkoda, ponieważ ten kolega miał ogromny potencjał. Wszystko robiliśmy z głową. Przez wiele lat zajmowaliśmy się tylko częściami zamiennymi taboru kolejowego – ich naprawą i produkcją. W końcu stwierdziliśmy, że trzeba znaleźć drugą gałąź, niezwiązaną z kolejnictwem, by nasze rodziny i rodziny pracowników nie zostały na lodzie, na wypadek gdyby w kolejnictwie coś się zepsuło. Nie było wtedy supermarketów budowlanych, zaczęliśmy więc handlować parkietem i schodami drewnianymi. Mieliśmy dobrych dostawców, byliśmy jedyną taką firmą w Bydgoszczy, wszystko świetnie szło. Dzięki tej drugiej działalności łatwo było nam się rozstać. On się zajął parkietami, ja kolejnictwem – każdy tym, na czym się znał.

Mój tata pozostał guru technicznym. Nie ma w Polsce ludzi z taką wiedzą, jaką on ma. Ja, humanista, zajmowałem się zarządzaniem, przyjmowałem ludzi, zamówienia, ustalałem sprawy organizacyjne, a technologia była działką taty. Podejmował najważniejsze decyzje techniczne, resztę wiedzieli pracownicy, do których zawsze miałem zaufanie. Jeśli coś zmienialiśmy, to zawsze we współpracy z ludźmi, którzy dany produkt wykonywali, a oni chętnie dzielili się z nami swoją wiedzą i opiniami.

Nastąpił przełomowy czas – syn i córka kończyli studia, zaczynał się pierwszy okres dotacji unijnych na inwestycje dla polskich małych i średnich firm. Zaczęłem się zastanawiać, czy dzieci będą chciały pracować w Darpolu. Jeśli tak – warto wziąć dotacje i rozbudować firmę, a nie działać w małym warsztaciku pod orzechem. Nie chciałem im niczego narzucać – mogły pójść swoją drogą, ja bym w tym warsztaciku dalej sobie klepał. Ale zdecydowały, że chcą przyjść do firmy. W związku z tym poszukaliśmy hali, zrobiliśmy duży projekt inwestycyjny, a po jego zatwierdzeniu dostaliśmy bardzo duże kwoty na hale, maszyny, laser (sam laser kosztował 1 300 000 zł) i musieliśmy zatrudnić nowych ludzi. Przyszedł również do pracy mąż córki, czyli mój zięć. Po wieloletnim pobycie w USA powróciła do kraju moja siostra i również zaczęła z nami pracować.

Moja żona i ja poznaliśmy się podczas studiów na obozie siatkarskim. Tak jak moi rodzice, którzy też byli siatkarzami. Pasję do tego sportu wyssałem z mlekiem matki. Gdy byłem mały i jeździliśmy na wakacje, zawsze piłka musiała być na plaży, zawsze musieliśmy ją odbijać, pchać, może nawet tak nauczyłem się chodzić. Kiedy tata pracował w ZNTK, gdzie był konstruktorem i jednocześnie wynalazcą wielu rzeczy, miał patenty, wnioski racjonalizatorskie, mama jeździła na zawody jako sędzia. Nie miałem pięciu lat, a mama już zabierała mnie na mecze, na których sędziowała. Jak nie przyszedł jakiś sędzia, musiałem pomagać. Pierwsze pieniądze za sędziowanie – 20 zł – dostałem jako

siedmiolatek za wypisanie protokołu. Naturalne było, że kiedy poszedłem do szkoły, od razu trafiłem do sks-u siatkarskiego. Zaszedłem do trzeciej ligi. W Toruniu na studiach też grałem w siatkówkę, a jak się dowiedzieli, że potrafię sędziować, natychmiast mnie angażowali. Nie uczyłem się od nikogo, po prostu miałem praktykę i intuicję. Po studiach jeszcze rok grałem w Chemiku Bydgoszcz, a potem zdobyłem uprawnienia sędziowskie. Szybko mi się udało zająć w tym wysoko. Choć nie, Hubert Wagner mówił: „Nie udało się, tylko byłeś dobry”. Miałem umiejętności, które spowodowały, że szybko zrobiłem kurs na szczebel centralny. Tam też błyskawicznie przesuwałem się z jednej grupy do drugiej i w 1994 roku zdałem egzaminy na sędziego międzynarodowego. Byłem pierwszą osobą w regionie, która zdobyła takie uprawnienia. Jeździłem po świecie, poznawałem wielu ludzi. Wszyscy oni stawali się moimi kolegami – jechałem na zawody i nagle miałem setki kolegów z całego świata. Coś pięknego. Nie było żadnych uprzedzeń, stanowiliśmy rodzinę. Rodzinę siatkarską.

Niekiedy to przeszkadzało, niekiedy pomagało w życiu zawodowym, ale na pewno było dla mnie ważne. Ponieważ przepisy mówią, że sędzia międzynarodowy może być aktywny do 55. roku życia, 28 grudnia 2014 roku sędziowałem na swoim ostatnim oficjalnym meczu. W obecności Telewizji Polsat i pełnej hali w Jastrzębiu zagrały dwa eksportowe polskie zespoły – jastrzębski Węgiel i Resovia. Wcześniej sędziowałem ostatni mecz Ligi Mistrzów w Kazaniu. W 2015 roku Międzynarodowa Federacja Piłki Siatkowej nagrodziła mnie złotym medalem za wkład w światową siatkówkę. Skończyło się moje aktywne sędziowanie, ale zostałem zaproszony przez federację światową do dalszej działalności, tym razem jako kwalifikator sędziowania siatkówki niepełnosprawnych, i teraz będę jeździł w garniturze, oceniał sędziów, starał się im pomóc. Bycie nauczycielem, mentorem – to teraz moje zadanie, jeśli chodzi o siatkówkę w Polsce i na arenie międzynarodowej. Choć to nie to samo, nie ma w tym takiej adrenaliny, mam nadzieję, że da mi również wiele zadowolenia i przyjemności.

W siatkówkę osób niepełnosprawnych zaangażowałem się pod koniec lat 90. Zdałem egzaminy na sędziego międzynarodowego i zacząłem jeździć na zawody. Tu największym sukcesem było sędziowanie w turnieju paraolimpijskim na Olimpiadzie w Londynie w 2012 roku. Po meczach spędzałem czas z zawodnikami. Siadaliśmy wieczorem przy piwie i opowiadałem historie z życia tej wielkiej siatkówki, ale nie te, które można zobaczyć w telewizji, tylko zakulisowe. Ten sport był ich życiem. Cieszyłem się, że mogę im coś dać jako człowiek siatkówki.

Tak, można założyć, że odziedziczyłem po tacie gen kolejnictwa, a po obojgu rodzicach gen sportu. Sport pozwala budować. Nauczył mnie też rywalizacji. Na boisku jako zawodnika, a potem jako sędziego. Tylko dwóch sędziów mogło awansować wyżej. Tylko jeden mógł sędziować w Lidze Mistrzów i Lidze Światowej. Cały czas było się ocenianym.

Przez kwalifikatora i ludzi przed odbiornikami tv, którzy mogli dać kolejną nominację. Prowadzenie biznesu to też ciągła rywalizacja – przetargi, zamówienia, pozyskiwanie dotacji. Jak sprawić, żebym to ja wygrał, a jeśli przegram, to czego z przegranego przetargu mam się nauczyć, żeby wygrać następny.

Sport był też dla mnie odskocznią psychiczną. Bardzo ciężko przeżywałem wejście do biznesu i jego prowadzenie, ponieważ nie miałem podstaw teoretycznych. Wiele robiłem intuicyjnie, płacąc za to ogromnym stresem. Relaksowałem się więc na meczach, na które jeździłem prawie co weekend. Zapominałem o presji, o firmie, rozmawialiśmy tylko o siatkówce: kto wygrał, kto przegrał, dlaczego. Potem wracałem – tłukłem się pociągami, w średnich warunkach, ale byłem zresetowany. Teraz z perspektywy czasu widzę, że firma dużo mnie kosztowała. Początki były bardzo trudne. Po pierwsze, panowała zła moralna atmosfera wokół przedsiębiorczości, po drugie – niczego nie było. Kupno każdej maszyny, wiertarki, jakiegokolwiek materiału było problemem. Naszym odbiorcą były PKP – za faktury płacili po pół roku, roku, półtora. A ja musiałem płacić pracownikom na bieżąco, kupować materiały, organizować pracę. Nie było możliwości, żebym nie zapłacił ludziom, więc pożyczałem, robiłem różne wolty. Potem już to się samo napędzało, bo przychodziły stare płatności, ale wciąż były nowe problemy. Na przykład z miejscem – gdzie wstawić maszyny. Hali nie było, więc wstawialiśmy do ludzi, na przykład do czyjegós garażu wstawiałem tokarkę, on tam sobie robił na tej tokarce po pracy, miał dodatkowe pieniądze, a my wykonane elementy.

Oczywiście były sukcesy, ponieważ z naszych usług korzystali ludzie z całej Polski. Jeździliśmy na wakacje za granicę, własnym samochodem. Mieliśmy skodę, a inni jeździli syrenką. Mogliśmy pozwolić sobie na lepsze życie. Nie zdarzyło się od 1988 roku, żebyśmy byli na minusie. Raz tylko sprzedaż w kolejnym roku była mniejsza niż w poprzednim, w innych zawsze rosła. To napawało nas dumą. Nigdy nie spadła dochodowość firmy. Radość sprawiała każda nowa maszyna, nowy produkt, pierwsze zapytania z zagranicy. Mała firma, a sprzedajemy do dwudziestu paru krajów świata. W 90% kontrahenci sami nas znajdowali, ponieważ robiliśmy specyficzne, niszowe produkty i rywalizowaliśmy ze Szwajcarami – nikt więcej na świecie nie produkował takich części.

W którymś momencie połączyłem sport i prowadzenie firmy. Polska ma ogromną tradycję siatkarską. Nagle zaczęły być potrzebne sygnalizatory i Polski Związek Piłki Siatkowej chciał je kupić w Japonii. Już wtedy miałem firmę, elektryków; poprosiłem w Związku, żeby mi dali dwa tygodnie, i zrobiłem to urządzenie. Komitet Olimpijski wybrał nasz sprzęt na olimpiadę w Londynie jako najlepszy sprzęt czterolecia na świecie. Wygraliśmy z Japończykami w elektronice! Dziś te sygnalizatory eksportujemy do wielu krajów, są używane podczas największych zawodów, ostatnio podczas igrzysk panamerykańskich w kanadyjskim Toronto.

Myślę, że niezbędnym czynnikiem tego naprawdę niezwykłego sukcesu zaprojektowanych przez Darpol i jego współpracowników sygnalizatorów były moje doświadczenie zawodnika i sędziego oraz duża wiedza pracowników konstruujących ze mną te urządzenia. Innym projektował takie urządzenie inżynier elektronik, a nie człowiek siatkówki. Obserwował mecz i coś konstruował, ale nie czuł, co jest najważniejsze w tego typu sygnalizatorach. To urządzenie dla sędziego – czyli dla mnie. Używają go trenerzy i sędziowie, żeby wiedzieć, kiedy przerwać grę.

Dla sędziego największymi problemami są stres i szybkość akcji. Na największych meczach, jak na przykład ten Polska – Rosja, gdy na trybunach siedzi niemal 20 tysięcy widzów, trzeba przewyciężyć własne słabości, by nie popełnić błędu. Każdy ma swoje metody. Ja rozmawiałem ze sobą, jak nikt tego nie widział (oczywiście w myślach). Teraz opowiadam o tym kolegom, których szkolę. Jest ileś metod, te były moje autorskie. Ale każdy jest inny, musi znaleźć własną ścieżkę.

W firmie też miałem swoje metody na stres. Spotkałem w życiu dołki, przeszkody, na których się przewracałem z hukiem. Podnosiłem się i jakoś szedłem dalej. Znalazłem sposób na moje porażki – rzucałem się w wir pracy. Wciągałem się w jakąś konkretną rzecz i nie myślałem o tym, że przegrałem, tylko o tym, co w danej chwili robię. Czas leczy rany. Pomagała mi też rodzina, szczególnie moja żona Hania. Zawsze mogłem wrócić do domu i tam były otwarte drzwi, spokój. Przeżywałem swoje, rodzina wiedziała, że walczę.

Nie mam prawie życia osobistego – i to jest olbrzymia strata. Idę do pracy – ósma, ósma dziesięć, wracam o siódmej wieczorem, oglądam *Dra House'a*, resetuję się, posiedzę, o wpół do dziewiątej otwieram komputer, niechcący otwiera mi się coś gospodarczego, wyciągam jakieś papiery i jeszcze przed snem dokładam sobie służbowe sprawy. Są takie momenty, że mam wszystkiego dosyć, i myślę, że za komuny było lepiej. Wracało się do domu o godzinie 15, miało się wolne, jeździło się nad podbygoskie jeziora zażywać kąpieli. Z drugiej strony to szczęście, że mogę coś dać dzieciom. Nie pieniądze, dom, tylko coś, co daje poczucie pewności na przyszłość. Teraz ze względu na duże inwestycje mam kredyt w banku. Chciałbym go spłacić i wtedy spokojnie mógłbym iść na emeryturę. To mój cel ze względu na dzieci. Uważam, że od któregoś roku rodzice żyją dla dzieci, nie dla siebie. Ale chciałbym jeszcze korzystać z tego życia na własne konto.

Moje życie osobiste? Niedziela. W niedzielę nie czytam nic związanego z gospodarką. Niedługo wyjeżdżam na wakacje pierwszy raz od iluś lat. Na Maltę, bo tam nie byliśmy. Jako sędzia odwiedziłem ponad 50 krajów świata i ciężko mi wskazać miejsce, w którym nie byłem. Jedziemy na dziesięć dni z żoną. Kiedy dzieci były młodsze, jeździliśmy we czwórkę, i do dziś wspominam te wyjazdy jako chwile mojego wielkiego szczęścia. Teraz one idą swoją drogą.

Od szkoły podstawowej pisałem w wypracowaniach, że chciałbym być komentatorem sportowym w telewizji, ponieważ zawsze imponował mi Jan Ciszewski – człowiek, który potrafił w widzach i słuchaczach wyzwolić emocje. Nie tak dawno w telewizji zaczęto zapraszać drugiego komentatora. Kiedy zostałem sędzią siatkarskim i kiedy z tym sędziowaniem doszedłem do pewnego poziomu, zaproszono mnie do telewizji jako właśnie takiego drugiego komentatora eksperta. Siadłem przed tym sitkiem i jak w marzeniach zacząłem komentować mecz. Tak to po wielu latach spełnił się mój cudowny sen. Potem komentowałem mecze na żywo w polskiej lidze, mecze finałowe w siatkówce plażowej, zresztą byłem jednym z jej twórców w Polsce. Byłem komentatorem w telewizji, w Polskim Radiu Pomorza i Kujaw. Zamiast po meczu iść z kolegami na kolację, biegłem do radia nadać relację. Wchodziłem na żywo i przekazywałem informacje z meczów, które sędziowałem. Wspominam Jana Ciszewskiego i widzę siebie, jak siedzę ze słuchawkami na uszach przed mikrofonem.

Dziś w takim wypracowaniu napisałbym, że chciałbym mieć własną firmę. Oczywiście inaczej bym to układał, bo teraz są inne możliwości. Ale napisałbym, że chciałbym być przedsiębiorcą w branży kolejowej, ponieważ pracują tu wspaniali ludzie – w lokomotywniach, na halach naprawczych, w zakładach kolejowych, w mojej firmie. Fantastyczne osoby, które spotkałem na swojej drodze.

NAZYWAM SIĘ ALEKSANDRA JASIŃSKA-KLOSKA, jestem sukcesorką, a w tej chwili prokurentem w firmie Darpol sp. z o.o. Skończyłam stosunki międzynarodowe oraz rachunkowość, jestem w trakcie MBA.

Jestem urodzoną optymistką. Mam to po babci, mamie mojej mamy. Babcia ma 78 lat, jeździ samochodem, robi grafiki komputerowe i jest na bieżąco z nowinkami cywilizacyjnymi. Była nauczycielką, więc zawsze starała się być na czasie. A może ten optymizm mam dzięki śpiewaniu? Śpiewałam przez całe życie w przeróżnych chórach, aż w końcu na studiach trafiłam do najlepszego chóru w Polsce – przy Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Jeździliśmy po całym świecie, byliśmy ambasadorami polskiej kultury. Miałam tam wspaniałych znajomych, którzy stanowili dla mnie drugą rodzinę. Koncertowaliśmy z chórem także w Buenos Aires, gdzie na każdej ulicy widzieliśmy i słyszeliśmy tango argentyńskie. Trafiliśmy też na milongę organizowaną na dachu hotelu, który znajdował się niedaleko naszego. Okazało się, że średnia wieku uczestników wynosiła chyba 75 lat – starsi państwo tańczyli ze sobą jakby nigdy nic, jakby nie



*Dariusz Jasiński z sukcesorami, Aleksandrą Jasińską-Kloską
i Krzysztofem Jasińskim, rok 2015*

mieli żadnych chorób, dolegliwości. Pamiętam pana, który tańczył z osiemnastolatką – jacy oboje byli piękni! Pomyślałam wtedy, że to wspaniała recepta na długowieczność, i po powrocie do Polski zaczęłam tańczyć tango. To jest coś, co chwilowo zastąpiło chór, który utraciłam po przeprowadzce do Bydgoszczy. Żeby zappełnić lukę po śpiewaniu, dużo działałam społecznie, ostatnio na rzecz firm rodzinnych. Razem z moją koleżanką Anią integrujemy to środowisko w kujawsko-pomorskim. Organizujemy szkolenia, spotkania mentoringowe, mam nadzieję, że rozniecamy ducha przedsiębiorczości.

Moja pasja śpiewania to już przeszłość. Kiedyś marzyłam, żeby zostać śpiewaczką operową, ale bałam się, że w tym zawodzie trzeba wcześniej przejść na emeryturę, i doszłam do wniosku, że lepiej się zająć czymś bardziej praktycznym. No i był Darpol. Gdzieś podświadomie czułam, że trzeba będzie się nim kiedyś zaopiekować, przejąć firmę od ojca.

Świadomość firmy mam od zawsze. Tata zakładał ją, kiedy miałam pięć lat. Rosła razem ze mną. Była, można powiedzieć, naszą – mojego brata i moją – siostrą. Przyznam, że zawsze kojarzyła mi się z problemami. Tata do późnych godzin siedział w swoim gabinecie, czyli w zaadaptowanym pomieszczeniu w piwnicy, a kiedy wracał do nas zmęczony, opowiadał o problemach, podatkach, trudach, pracownikach. Wszystko, co złe, to dla mnie była firma. Natomiast to, co było piękne, przygody, najfajniejsze rzeczy, które przydarzały się mojemu tacie, to była siatkówka. Jego pasja. Jego życie poza pracą.

Tylko on mógł wymyślić nasze sygnalizatory siatkarskie. Te sygnalizatory to właśnie działka, którą między innymi zajmuję się w firmie. Lubię to z powodu ludzi, których



Załoga Darpolu

przy tym poznają. Choć myślę sobie, że tata popełnił błąd, nie wdrażając mnie od małego w kolejnictwo, które jest trzonem działania Darpolu. Nie do końca czuję tę branżę, jednak wciąż mam nadzieję, że to się zmieni.

Z kolejnictwem związany był już pradziadek, można więc w pewnym sensie uznać go za protoplastę naszej firmy. Przed wojną pracował w Warszawie w wielkiej fabryce, która produkowała dla kolejnictwa wagony, lokomotywy, drogi żelazne, czyli szyny. Był tam zwykłym robotnikiem, ale miał bardzo uzdolnionego technicznie syna Tadeusza (tatę mojego taty), który wymarzył sobie, że będzie budował samoloty. Chciał się dostać na studia w Warszawie. Były to czasy, kiedy po liceum komisja na podstawie kompetencji i zdolności ucznia typowała, do jakiego miasta powinien on pojechać, żeby się uczyć i pracować. Niestety narzeczona dziadka dostała nakaz pracy w Bydgoszczy i przekonała komisję, żeby tego Tadeusza nie wysyłano do Warszawy, tylko dano mu nakaz pracy i nauki w Bydgoszczy. I tak się stało. W Bydgoszczy jednak dziadek poznał moją babcię, więc z tą narzeczoną i tak się rozstał, ale już się stąd nie wyprowadził. Oboje, babcia i dziadek, pasjonowali się siatkówką; poznali się na jednym z meczów. Wkrótce urodziły im się dzieci – tata i ciocia, która teraz też z nami pracuje, po powrocie z 25-letniego pobytu w Stanach.

Tata odziedziczył po rodzicach talent i zamiłowanie do siatkówki. Odniósł ogromne sukcesy w tym sporcie, a wśród polskich sędziów nie ma drugiego, który osiągnąłby tak wiele. Drugim spadkiem po rodzicach było zainteresowanie kolejnictwem. Dziadek był zatrudniony w Zakładach Naprawczych Taboru Kolejowego na stanowisku konstruktora. Był bardzo uzdolniony technicznie, do tego miał świetny kontakt z pracownikami

i szybko stał się drugą najważniejszą osobą w całym zakładzie. Kiedy dziadek zbliżał się do emerytury, tata postanowił założyć własną firmę. Był rok 1988, otwierały się możliwości w związku z ustawą Wilczka i Rakowskiego, nastąpiła swoboda gospodarcza. Dziadek wprowadził tatę w potrzeby w branży kolejowej i tak to się zaczęło.

Przez 20 lat mimo stałego rozwoju siedziba firmy, wszystkie trzy warsztaty, znajdowała się w ogródku dziadków. Nawet szklarnia babci, gdzie hodowała ona pomidory, została przerobiona na spawalnię. I wtedy do pracy przyszedliśmy my – mój brat, mój mąż i ja. Był rok 2008, u babci na tarasie świętowaliśmy dwudziestolecie Darpolu. Jakiś czas wcześniej tata zaproponował nam współpracę i zasugerował, żebyśmy zajęli się rozwijaniem firmy. Dostałam swoje stanowisko pracy – mikrobiureczko obok taty i jego sekretarki. Nie do wytrzymania. Pomyślałam wtedy, że nie po to kończyłam dwa kierunki studiów, żeby teraz pracować w takiej ciasnocie. Niedługo później przypadkiem przejeżdżaliśmy z mężem ulicą Rynkowską naprzeciwko PESY i zobaczyliśmy wielki baner: „Nieruchomość na sprzedaż”. Bardzo nam się to miejsce spodobało. Obejrzeliśmy je, spotkaliśmy się z właścicielem, powiedzieliśmy tacie, żeby tam pojechała. Wygraliśmy konkurs, dostaliśmy dotację i kupiliśmy tę nieruchomość, maszyny produkcyjne, zwłaszcza te do obróbki metali, i zatrudniliśmy więcej osób. W 2008 mieliśmy cztery osoby na etacie, teraz jest ich ponad dwadzieścia, poza tym dorywczy pracownicy, kiedy jest taka potrzeba.

Wniosek o dofinansowanie pisaliśmy z firmą doradczą, ale i tak wszystko musieliśmy przemyśleć sami, oni to tylko w naszym imieniu złożyli. Kolejne wnioski pisałam już sama. Pokończyłam w tym celu różne kursy. Jeśli są potrzeby rynku, byłby to największy grzech, żeby nie skorzystać z szansy, jaką daje Unia. Dla mnie motorem życia jest ciągły rozwój, uczenie się, parcie do przodu, robienie rzeczy wielkich. Nie wyobrażam sobie, że kwitłabym całe życie pod orzechem w ogródku babci.

Kiedy rano przychodzę do pracy, sprawdzam maile i rozmawiam z ludźmi. Zdarzają się też pożary, które trzeba gasić, dlatego chciałabym zmienić organizację pracy. Zaczynamy już to robić, z lepszym lub gorszym efektem. Przy wprowadzaniu zmian najważniejsza jest konsekwencja. Miewam utarczki z tatą, który wypracował przez 27 lat własne ścieżki, zachowania, a teraz musi zacząć działać po nowemu i stosować się do zasad, które ustalamy wspólnie.

W firmie zajmuję się sprzedażą części do szybkościomierzy, sprzedażą sprzętu sportowego, częściowo finansami, windykacją należności, dotacjami unijnymi, marketingiem i częściowo eksportem na rynki wschodnie. Kieruję także wydziałem handlowo-administracyjno-marketingowym. Najbardziej jednak lubię udoskonalać firmę, aby działała jak jeden sprawny organizm, i motywować pracowników. W tym tygodniu na przykład nagrywaliśmy film. To był trochę podstęp z mojej strony, żeby lepiej poznać pracowników. Jeszcze nie tak dawno było nas 10–15 osób, każdego znałam, wiedziałam,

czym się interesuje, kim jest, a nagle jest ich 40 i stwierdziłam, że w ogóle ich nie znam. Głupio mi było podchodzić i wypytywać o rodzinę, o zainteresowania. Wymyśliłam więc inny sposób. Zatrudniłam firmę, zresztą też rodzinną, specjalizującą się w nagrywaniu filmów komercyjnych i powiedziałam wszystkim pracownikom, że nagrywamy dwuczęściowy film. Pierwsza część, oficjalna, to będzie film promocyjny o firmie, a druga będzie tylko dla nas. Jej bohaterami będą oni i mają się poczuć jak gwiazdy. Siedzimy w pracy po osiem lub więcej godzin dziennie, a to wielka część życia, i warto byłoby mieć taką pamiątkę, żeby pokazać rodzinie albo obejrzeć jako wspomnienie na emeryturze. Każdy dostał firmową koszulkę i udzielił wywiadu do mikrofonu. Zapytano go, czym się zajmuje w pracy, ale też jakie ma pasje, zainteresowania, co robi w czasie wolnym. I ci ludzie, często szeregowi pracownicy na produkcji, nagle poczuli się ważni, ponieważ ktoś się nimi zainteresował nie tylko jako zasobem siły roboczej, ale jako ludźmi. Na początku był stres, ale potem już się wszyscy rwali, chcieli mieć mikrofon przypięty do kamizelki i powiedzieć coś o sobie. Teraz wszyscy chodzą uśmiechnięci i czekają na premierę. Co roku staram się coś wymyślić dla pracowników.

Mam ogromny szacunek do ludzi, którzy zakładali własne firmy, zwłaszcza w tamtych trudnych czasach. Po roku 1988 niby dano ludziom wolność gospodarczą, ale nie było wiadomo, czy to się nie zmieni i czy przedsiębiorca za chwilę nie stanie się na powrót wrogiem ludu. Trzeba było być odważnym. Wszyscy wiemy, jak trudne jest życie przedsiębiorcy – dziesiątki instytucji czyhają na niego na każdym kroku. W Polsce przedsiębiorcy postrzegani są jako oszuści. Jest właśnie odwrotnie. Nie tylko ja, ale mój tata i moja rodzina także, uważamy, że bycie przedsiębiorcą to wyzwanie i ogromna duma. Daje się ludziom pracę, zapewnia byt ich rodzinom. Ma się wpływ na rzeczywistość, którą się kształtuje.

Gdy przyszłam oficjalnie do Darpolu, musiałam znaleźć dla siebie zajęcie, odnaleźć się, nie myśleć, że ta branża kolejowa taka brudna, że to pociągi, których nie rozumiem. W końcu znalazłam tu swoją pasję i radość – to wprowadzanie ulepszeń i motywowanie ludzi. Ale to nie wszystko. Nadal szukam swojej działki. Chcę stworzyć w moim życiu coś trwałego, ważnego, coś, co z dumą pozostawię po sobie.

Widziałam taty pasję do siatkówki, może dlatego ja też szukam swojej. Wiem, że człowiek, który ma pasję, inaczej działa. Więcej mu się chce, ma więcej energii i optymizmu. Czuje sens życia.

Ktoś powiedział: „Wyróżniaj się, wykorzystuj swoje talenty i nie myśl odchodzić z tego świata, póki światu nie będzie przykro, że go opuszczasz”. Nie pamiętam, czyje to słowa, ale zdecydowanie się pod nimi podpisuję. Traktuję je jako moje życiowe motto.

Małgorzata Zawadka, maj 2015

DOBOSZ – PORADNIA RODZINNA

Żeby dzieci były szczęśliwe

NAZYWAM SIĘ ANNA DOBOSZ i jestem mamą trójki dzieci: Karoliny, Oli i Kuby. Jestem terapeutą dziecięcym, prowadzącym zajęcia według mojego autorskiego programu, i właścicielem poradni rodzinnej. Miejsca, do którego zapraszamy dzieci, młodzież i rodziców.

Wiele czynników miało wpływ na moje wybory, na to, że jestem w tym miejscu w tej chwili. Pomagali mi rodzice, wspierali mnie przyjaciele, zawsze otaczali mnie różni ludzie. W każdej chwili swojego dorosłego życia starałam się znaleźć pozytywne aspekty danej sytuacji. Co dla mnie dziś jest najważniejsze – mam wspaniałe dzieci. Sama je wychowywałam i jestem dumna, że dałam radę.

Myślę, że – najogólniej rzecz ujmując – jestem osobą, która rozumie potrzeby dzieci i ich rodziców. Kiedy zastanawiałam się, skąd mi się to wzięło, przypomniało mi się, że gdy byłam małą dziewczynką i urodził się mój brat, miałam wielkie poczucie obowiązku, potrzebę opieki nad nim. Zabierałam mamie wózek, chodziłam z nim po podwórku i zaczepiałam matki, które szły ulicą z wózkami. To moje najlepsze wspomnienie z dzieciństwa – byłam taką mądrałą, że pytałam się tamtych matek, jak sobie radzą, i opowiadałam, jak ja sobie radzę ze swoim braciszkiem, jak się nim opiekuję. Miałam natomiast problem w kontaktach z rówieśnikami. Nie



Anna Dobosz

miałam przyjaciół, stałam z boku, czułam się inna. Wstydziłam się, ponieważ miałam zezę. Mrużyłam oczy, zasłaniałam je, żeby rówieśnicy tego nie widzieli, a dzieci i tak się ze mnie śmiały. Dzieci bardzo szybko wychwytyją inność i nie rozumieją, jak bardzo krzywdzą drugiego człowieka. Do tej pory ucieka mi oko, ale z czasem zyskałam pewność siebie, a moje spojrzenie stało się atrakcyjne również dla mnie.

Wychowałam się w rodzinie wielopokoleniowej, w domu na warszawskich Jelonkach; mieszkaliśmy z babcią, ciocią, wujkiem, z rodzeństwem ciotecznym. Ja z rodzicami i bratem mieszkaliśmy razem w 12-metrowym pokoiku. Było ciężko, do czasu gdy tata otworzył swoją firmę. Pamiętam tę zmianę. Odkąd skończyłam 15 lat, żyło się zupełnie inaczej.

Tata założył własną działalność jeszcze w czasach komuny, co było niebywałym osiągnięciem. Mawiał: „W życiu trzeba mieć cel. Masz cel, to do niego dążysz. Osiągasz go, to stawiasz sobie kolejny”. To, co robił, miało wpływ na moje życie. I wcześniejsza historia naszej rodziny, bo jego mama, czyli moja babcia Maria, przed wojną zdołała otworzyć własny warsztat krawiecki, była świetną krawcową, wszystko tworzyła samodzielnie. Na pewno jakiś gen przedsiębiorczości istnieje w mojej rodzinie. Mój rodzony brat też z dużym sukcesem prowadzi firmę. Działalność na własnym to moim zdaniem kwestia odwagi i samodyscypliny. Inaczej pracujemy, robiąc coś u kogoś, a inaczej samodzielnie – wtedy musimy mieć pełną kontrolę nad sobą.

Już idąc do szkoły średniej, byłam zdecydowana na pracę z dziećmi. Wybrałam studium nauczycielskie, mając 18 lat po raz pierwszy wyjechałam na kolonie jako wychowawca. Potem przez rok mieszkałam w Londynie, jakiś czas w Holandii, co było niezwykłym doświadczeniem, i nawet rozważałam pozostanie za granicą, ale po jakimś czasie zrozumiałam, że chcę działać w Polsce. Po powrocie od razu poszłam na pedagogikę, jednocześnie pracowałam z dziećmi w świetlicy szkolnej jednej ze szkół społecznych na Woli.

W czasie studiów wyszłam za mąż. Karolina, moja pierwsza córka, przyszła na świat z opóźnieniem dwutygodniowym, malutka, chudziutka. Zaczęła się moja przygoda matki. Fantastyczna. Wzięłam urlop wychowawczy i czas niemowlęctwa Karoliny spędziłam na dalszej nauce. Po pedagogice skończyłam podyplomową logopedię kliniczną, też na Uniwersytecie Warszawskim. I robiłam po drodze masę kursów – masaże, kinestetyka, elementy integracji sensorycznej, gimnastyki mózgu – zdobywając w ten sposób wiedzę i kompetencje, które były mi potrzebne do opracowania programów radzenia sobie z problemami mogącymi wystąpić w rozwoju dziecka od jego poczęcia.

W 1998 roku założyłam własną działalność gospodarczą. Kiedy zaczynałam przyjmować pacjentów i prowadziłam swoje pierwsze terapie, upewniłam się, że to, czego mnie uczyli na studiach, to stanowczo za mało. Doksztalałam się więc, bardzo dużo

czytałam, wypracowywałam własne metody pracy. Pierwotnie myślałam wyłącznie o pracy z dyslektykami. Sama jestem dyslektykiem, więc rozumiem ich problemy. Z dysleksją poradziłam sobie samodzielnie, mozolnie wypracowywanymi metodami. Nie dostałabym się bez tego na studia. Wiem, jak sobie poradzić z dysleksją, jak ją zbadać, jak zdiagnozować.

Pojawienie się Oli, mojej drugiej córki, wszystko przewartościowało, ponieważ była bardzo chora. Tylko dzięki temu, że przyszła na świat w odpowiednim szpitalu, przeżyła poród. Po trzech, czterech minutach życia wszystkie funkcje życiowe u niej zamierały. Natychmiast respirator, pomoc. Ponad tydzień leżała podłączona do aparatury. Byłam w depresji, godzinami stałam, patrząc na nią, i myślałam: „Ona leży samiutka za tą szybą, a ja nie mogę jej nawet dotknąć”. Wtedy usłyszałam głos pani doktor: „Dziewczyno, przecież tutaj masz takie otwory, możesz włożyć ręce, dotykać swoje dziecko, nikt nie zrobi tego za ciebie. Teraz od ciebie zależy, czy to twoje dziecko będzie żyło, czy nie”. Gdy dotknęłam Olę, pokarm zaczął napływać mi do piersi, na drugi dzień już ją karmiłam. I wtedy zaczęły się dzieć cuda w moim życiu.

Lekarze dawali Oli niewielkie szanse. Neurolog powiedziała o mojej dwumiesięcznej córce: „Nic z niej nie będzie”, więc postanowiłam sama ją masować i z nią ćwiczyć. Nie mogłam zrozumieć, jak lekarz może mówić takie słowa, nie dając oferty terapii, rehabilitacji. W dużej mierze intuicyjnie wybrałam sposób na prowadzenie Oli. Dziś wiem, że bazowałam na wiedzy połączonej z matczyną świadomością, co jest najlepsze dla mojego dziecka. Ja fizycznie czułam, że jej to pomoże. W tym czasie w ogóle nie pracowałam, tylko rehabilitowałam córkę – trwało to około ośmiu miesięcy. Ola, mając rok, mówiła wierszyki, chodziła, rozwijała się normalnie. Moje dziecko było zdrowe.

O założeniu poradni zadecydowałam około 2000 roku. Było to możliwe, ponieważ dostałam nowo wybudowany dom przy ulicy Ryzowej – to darowizna od taty. Tam otworzyłam swoje pierwsze gabinety, zaczęłam tworzyć zespół, zapraszać do współpracy specjalistów.

W 2001 roku urodził się Kuba, mój syn, a dwa lata później zostałam sama z dziećmi w domu przy Ryzowej. Musiałam dać sobie radę. Wtedy rozwinęłam poradnię.

Dziś poradnia Ani Dobosz to miejsce dla każdej rodziny, która chce wzmocnić relacje i komunikację. Pomagamy rodzicom zrozumieć dziecko, a dziecku przezwyciężyć bariery. Zapewniamy diagnozę, terapię i profilaktykę w zakresie rozwoju psycho-ruchowego dziecka, diagnozujemy gotowość szkolną, dysleksję, spektrum autyzmu, zespół Aspergera. Prowadzimy skuteczną i krótkotrwałą terapię według autorskich programów.

Bardzo ważnym aspektem tego, co robimy, jest fakt, że w jednym miejscu dziecko może otrzymać całą opiekę, jakiej potrzebuje ono oraz jego rodzice. Ta wieloaspektowa współpraca z rodzinami jest niezwykle ważna.

Kiedy byłam mała, marzyłam, by wszystkie dzieci były szczęśliwe. Taki jest mój cel i dziś. A dzieci są szczęśliwe w szczęśliwej rodzinie. Oczywiście pod warunkiem, że czują się akceptowane.

NAZYWAM SIĘ KAROLINA DOBOSZ, jestem maturzystką. Jeżdżę konno. Jestem jeźdźcem oraz zwykłą dziewczyną. W liceum w Pszczelej Woli, gdzie się uczyłam, miałam swojego konia, którym się opiekowałam. Układałam go w jakiś sposób.

Momentem, gdy upewniłam się, że moja mama robi coś wyjątkowego, a ja chciałabym dzielić jej pasję, był dzień, kiedy zabrała mnie po raz pierwszy na zajęcia. Miałam pięć lat. Weszłam na warsztaty grupowe, innych dzieci było czworo lub pięcioro – dwóch chłopców i dwie dziewczynki na pewno, być może jeszcze jeden chłopiec. Pamiętam, że była wśród nich nieśmiała dziewczynka siedząca w kącie, bojąca się podejść, rozmawiać, mimo że wszystkie dzieci biegały, ponieważ większość z nich miała ADHD. Ona się od nich bardzo różniła. Mama podeszła, porozmawiała z nią, zawołała mnie i poprosiła, żebym też porozmawiała. Ta dziewczynka była młodsza ode mnie. Widziałam, jak się otwiera, jak ufa mojej mamie, mimo że była dla niej obcą osobą. Wtedy stwierdziłam, że chciałabym coś takiego robić. Oczywiście miałam w życiu taki czas, kiedy myślałam, że będę na przykład weterynarzem, ale kiedy w szkole w Pszczelej Woli uczestniczyłam w operacji konia, bo rozciął sobie nogę, i nie dałam rady, odsunęłam od siebie ten pomysł.

Moja współpraca z końmi i innymi zwierzętami zaczęła się w dzieciństwie. Kiedy rodzice się rozstali, zrobiłam się nieśmiała, łatwo się wstydziłam, chowałam za mamą, a zwierzęta mnie ośmiały. Zawsze im ufałam. Jeszcze w podstawówce zdarzało się, że wracałam sama ze szkoły do domu przez cztery godziny, ponieważ zatrzymywałam się przy każdym psie po drodze i dokarmałam je szkolnymi kanapkami, których sama nie zjadałam, bo zostawiałam je specjalnie dla psów. Wyczuwałam, który pies może być agresywny, a do którego można bezpiecznie podejść. Bardzo chciałam mieć psa, niestety, okazało się, że mama jest uczulona i nie możemy. To był też czas, kiedy zaczęłam czytać książki o jeździectwie. Konie są takie dumne, piękne, a zarazem dzikie. Jest takie zdjęcie, na którym mam cztery lata, siedzę na jakimś kucyku i widać, że jestem przeszczęśliwa.

Jak już byłam starsza, pojechałam z przyjaciółką na obóz konny do Sielanki pod Warszawą. Czułam się świetnie. Na koniu można się odprężyć, odciąć od świata realnego, przy okazji zachowując skupienie, ponieważ jadąc konno, trzeba robić milion rzeczy naraz.



*Wakacje z mamą. Od lewej: Karolina, Kuba, Ola,
w środku - Ania Dobosz*

Kiedy kończyłam gimnazjum, byłam przekonana, że pójdę do liceum w Warszawie, ale pod koniec lipca koleżanka napisała mi, że znalazła szkołę, gdzie jest klasa o profilu jeździeckim i można tam za darmo jeździć. Jazda konna to bardzo drogi sport. W Warszawie koszty utrzymania konia w stajni wynoszą około 1000 zł miesięcznie. Jeśli się nie ma swojego zwierzęcia, jeździ się z trenerem, który bierze za godzinę jazdy około 60 zł. Pojechałam z mamą obejrzeć tę szkołę. Zrobiono mi testy sprawnościowe i powiedziano, że mnie przyjmują. Wtedy zapomniałam o wszystkich warszawskich liceach.

Szkoła moich marzeń znajdowała się 14 kilometrów od Lublina, w Pszczelej Woli. Skończyłam tam liceum ogólnokształcące, ale ten zespół szkół słynie z technikum pszczelarskiego, które jest jedyną szkołą o tej specjalności w Polsce. Co roku są tu organizowane święta Apislavia, na które zjeżdżają się pszczelarze z całego świata, sprzedają miody, rozmawiają o pszczołach. Nie wiem, jak konie pojawiły się w Pszczelej Woli, ale dla mnie to fantastyczne, że tak się stało. Naszym trenerem był pan Wojciech Jachymek, który uczy od ośmiu lat, jest członkiem Związku Jeździeckiego. Kiedy rozpoczynałam naukę, mieli 54 konie, teraz jest ich mniej, ale prowadzona jest hodowla, rodzą się żrebaki.

Po maturze chcę kontynuować przygodę z tymi zwierzętami – albo jako instruktor jazdy konnej, albo hipoterapeuta, ale już w Warszawie. I jestem zainteresowana uczelnią psychologiczną. Jeszcze nie wiem, jaką psychologię chcę studiować, prawdopodobnie pójdę na ogólną, a potem zobaczę, w czym się najlepiej czuję, w jaki sposób będę mogła najlepiej pomóc ludziom.

Zainteresowanie psychologią na pewno w jakimś stopniu przejęłam od mamy. Wychowywałam się z chorymi dziećmi, dlatego że nasz dom jest podzielony na części mieszkalną i poradnianą i, odkąd pamiętam, były tu przyjmowane różne dzieci z problemami. Od małego chodziłam z mamą na zajęcia, przy mnie niektóre dzieci się otwierały, i czuję się w tym dobrze. Myślę, że celem mojego życia jest pomaganie innym. Dzieciom i zwierzętom.

W działaniach mamy uczestniczę od wielu lat. Od kiedy pamiętam, wprowadzała mnie w tematykę poradni, opowiadała mi o przypadkach dzieci, o rodzinach. Jestem równie jak mama zżyta z tą poradnią, chciałabym jej pomóc ją rozwijać. Myślę, by do naszych specjalizacji dodać hipoterapię, ponieważ jest wiele dzieci autystycznych, na które bardzo dobrze działa kontakt z końmi.

Najogólniej rzecz biorąc, Dobosz – poradnia psychologiczna zajmuje się pomocą ludziom. Od malutkich dzieci po dorosłe osoby, które mają problemy rodzinne. Oferujemy różne zajęcia terapeutyczne – na przykład integrację sensoryczną – zajęcia ruchowe dla dzieci, które mają problemy z koncentracją; ona jest dobra także dla dzieci autystycznych, które nie czują swojej siły, mają problem z dotykiem, czułością, są bardzo inteligentne, ale nie potrafią się odnaleźć w świecie.

Pewnie, że były chwile, gdy wydawało mi się, że mam tego dość, gdy chciałam, by mama wychodziła do pracy, nie przynosiła jej do domu. Zdarzało się, że budziły mnie krzyki dzieci. Buntowałam się, ale to minęło. Widzę wiele dzieci, które zostały wyprowadzone z różnych przypadłości, takie, które nie mówiły, a dziś w poczekalni normalnie się witają, mówią, że mnie pamiętają, pytają, czy się z nimi pobawię. To świetne uczucie.

Chciałabym, żeby to była nasza wspólna firma. Może spółka? Fajnie by było, jakbyśmy mogły to prowadzić razem. W grupie raźniej. Co dwie głowy, to nie jedna. Zawsze więcej pomysłów, możliwości rozwoju. Mama zapowiada, że chce przenieść firmę do osobnego miejsca, a dom wykorzystamy dla nas, ale dla mnie to nie jest utrudnienie dzielić dom z poradnią. Raczej ułatwienie, bo blisko.

Czasami ludzie pytają mnie, czy nigdy nie byłam zazdrosna o to, że mama opiekuje się tyłoma dziećmi, ale nie przypominam sobie takiego uczucia. Oczywiście bywały momenty, kiedy chciałam z nią porozmawiać, a ona nie miała akurat czasu. Ale zawsze go dla mnie znajdowała w innym momencie. To też nauczyło mnie cierpliwości.

Gdy będę miała swoją rodzinę, to chciałabym oddzielić pracę od domu. Nie przeszkadzał mi układ, że mama, będąc w domu, jest w poradni, ponieważ interesowało mnie to, co ona robiła. Ale nie wiem, czy moje dzieci będą chciały robić to co ja. Wolalabym, żeby miały wolną wolę, drogę do podejmowania własnych decyzji. Oczywiście nie sugeruję, że mama zdecydowała za mnie o pójściu w kierunku psychologii. Lepiej jest oddzielić rodzinę od firmy.

Mamę postrzegam dziś jako przyjaciółkę. Dużo rozmawiamy. Ciągłe mi przekazuje życiowe mądrości. Jestem z nią szczerą, zawsze była dla mnie wsparciem i autorytetem. Na przykład stale mi powtarza, że nic nie dzieje się bez przyczyny, trzeba zaufać intuicji i iść w kierunku, który nam ona podsuwa. Stale powtarza też, że my, jej dzieci, jesteście jej siłą i że poradnia to jej czwarte dziecko. Jest bardzo emocjonalnie nastawiona do tej całej działalności.

Myślę, że wychować troje dzieci i prowadzić firmę to nie jest proste zadanie. I jeszcze bez męża, który pomaga. Dlatego podziwiam mamę. Chciałabym być taką silną kobietą jak ona. Mama mówi, że praca z dziećmi i zajęcia z nimi dają jej ogromną siłę. Bo kiedy człowiek widzi, że jego działanie daje rezultaty, napędza go to niezwykłą energią. Sama też tego doświadczyłam. Wczoraj mama zabrała mnie na terapię do siedmioosobowej grupy dzieci. Poprosiła, żebym zabrała swoje szczury i pokazała je, ponieważ jest w tej grupie bardzo nieśmiała dziewczynka, która potrafi mówić tylko o zwierzętach, na inne tematy się zamyka. Przyszłam ze szczurami i ta dziewczynka nagle zaczęła opowiadać o swoim życiu, swoich zwierzętach. Dziecko, które się w ogóle nie odzywało na zajęciach, widząc szczury, zaczęło opowiadać wszystko. Jeszcze jeden z tych dzieciaków, chłopiec, powiedział do głównej pani terapeutki, że nie ma dziś dla niej obrazka, bo ma obrazek dla pani Karoliny. I dostałam od niego rysunek szczura z czerwonymi oczami. Kiedy wyszłam, byłam przepelniona energią.

Szczury kupiłam, kiedy mieszkałam w internacie w Pszczalej Woli, ponieważ trochę mi brakowało zwierzątko domowego w pokoju. Kupiłyśmy z koleżankami dwa białe dumbo, które miały być karmą dla węży. Większość ludzi mówi, że szczury są obrzydliwe, a one są bardzo przyjacielskie. Nauczyłam je pewnych sygnałów. Jak pukam, to przybiegają. Potrafią prosić o smakołyk. Nie tresowałam ich jako specjalnie, chciałam po prostu, żeby były grzeczne i żeby nie sikaly po rękach. Bo to są dwa samce, które znaczą teren. Czasami zdarza im się pogryźć o jedzenie. Ale nie walczą bardzo. Mają ustaloną hierarchię, ponieważ jeden jest większy. Zwykle, kiedy przyjeżdżam do domu, zabieram je ze sobą.

Cieszę się, że kończę tę szkołę. Na pewno będę tęskniła za ludźmi, za zwierzętami. Jeździłam przez dwa lata na tym samym koniu, ponieważ nikt nie chciał na nim jeździć. To jest klacz o imieniu Klara. Koń, który ponosił wszystkich, nie dało się na nim pojechać w teren, bo wyprzedzał, zrzucał z siebie człowieka. Po jakimś czasie na luźnej wodzy mogłam na nim galopować, zatrzymywać bez problemu, skakać parkury. Teraz będą jeździli na nim inni. Nowi uczniowie, inne roczniki. Trzeba się przyzwyczaić do tego rozstania. Wszystkie konie w Pszczalej Woli są na sprzedaż, ale Klara ma już dziewięć lat, a ja bym chciała młodszego konia. Był taki moment, kiedy bardzo chciałam ją kupić, ale teraz mam większe ambicje, potrzebuję konia, który będzie wyżej skakał, a ona jest

bardzo niziutka. Poza tym jest przywiązana do Pszczelej Woli, tam się wychowała, żyła w stadzie. Skrzywdziłabym ją, zabierając do Warszawy. Kupię sobie młodego konia, zacznę współpracę, trening, zżyję się z nim, będę szczęśliwa.

Na czas studiów zostanę w domu rodzinnym i będę pomagać mamie. Pracować na przykład na recepcji, poznawać powoli, jak teraz wygląda firma. Odcięłam się od niej całkowicie na trzy lata szkoły. Gdy mama powtarza, że trzeba ufać intuicji, obiecuję sobie, że zawsze będę umiała się w tę swoją intuicję wsłuchać. Intuicja kojarzy mi się z poczuciem sensu i drogą serca. Po prostu człowiek czuje, że powinien postąpić w określony sposób. Coś mu wewnątrz podpowiada, że np. powinien podjąć pewne kroki lub czegoś zaprzestać. Każdy to czuje indywidualnie. Oczywiście na każdego wpływa presja społeczeństwa, głosy ludzi, z którymi się zadaje. Nawet się mówi: „Z kim przestajesz, takim się stajesz”. Trzeba umieć wsłuchać się w swój głos, zastanowić, czego ja chcę, co jest moją drogą, co jest ważne dla mnie. Mam nadzieję też tego uczyć w przychodni.

Małgorzata Zawadka, maj 2015

EHC KAROL ZAGAJEWSKI

Samiec alfa i dziewczyna na linii

NAZYWAM SIĘ KAROL ZAGAJEWSKI i jestem właścicielem firmy EHC Karol Zagajewski – Pogotowie Wysokościowe, którą prowadzę razem z żoną Anną.

Zaczeliliśmy działać jako firma EHC Karol Zagajewski – Usługi Wysokościowe, ale od dwóch lat funkcjonujemy jako Pogotowie Wysokościowe, bo tak naprawdę jeździmy do spraw pilnych, superpilnych i hiperekstrapilnych.

Pilne: pani dzwoni w środku wakacji, że wyszła ze śmieciami, zatrzasnęły się jej drzwi, a za trzy godziny ma samolot. Mieszka na siódmym piętrze, balkon jest otwarty. Czy mógłbym od sąsiadów z góry zjechać na linię i otworzyć jej drzwi?

Hiperekstrapilne: „Spadło mi siedem metrów bieżących gzymsu z czwartego piętra centralnie na wejście do hotelu; ludzie cały czas wchodzi i wychodzi. Jest obawa, że zaraz może spaść kolejnych siedem metrów. Czy możecie zaraz przyjechać?”

W każdej chwili mogę wziąć żonę i odpowiedzieć na nagłe wezwanie. Sprzęt jest w samochodzie, ale potrzebne są dwie osoby. Jedna, która wejdzie na górę, i druga, która ją asekuje lub zabezpiecza teren poniżej. Nie musi wchodzić, nic robić, nic trzymać, ale musi być, aby w razie potrzeby coś podać, przywiązać, wezwać pomoc, bo nigdy nie



Karol Zagajewski

wiadomo, co się może wydarzyć. Czasami wystarczy dostać lekko w głowę, by stracić świadomość. Druga osoba jest po prostu potrzebna, a ja mam ten luksus, że żonę mam zawsze koło siebie.

Moja przygoda z linami zaczęła się w drużynie harcerskiej w podstawówce. Na obozach robiony był małpi gaj, czyli rozciągano linę między drzewami. Nigdy nie miałem problemów z wysokością, wobec tego dobrze sobie z tym radziłem. Potem z kolegami bawiliśmy się w speleologię, zejścia na linach do jaskiń, z czasem coraz głębiej, poważniej. Zaczęliśmy jeździć do jaskiń w Jurze Krakowsko-Częstochowskiej. Był koniec lat 80., szczyt kryzysu w Polsce i puste półki w sklepach, o sprzęcie alpinistycznym nie było co marzyć. Jeśli ktoś miał linę, nawet taką sznurkową, to już było świetnie. Jakiś aluminiowy, budowlany, niemalże pancerny karabinek, uprząż zrobiona ze sznura do bielizny – to była pierwsza, najprymitywniejsza forma zabezpieczeń.

Równoległe do tego szkoła: najpierw średnia chemiczna, potem ceramika, a po niej zarządzanie na AGH w Krakowie. Po skończeniu studiów zostałem project managerem w dużym koncernie Wienerberger. W międzyczasie znajomi założyli firmę wysokościową, ale nie bardzo się wtedy interesowałem, co konkretnie robią. Siedem lat pracowałem w koncernie, jeździłem po Polsce i Europie, modernizowałem stare zakłady i stawiałem nowe cegielnie.

W 2008 roku przyszedł światowy kryzys, pierwszym państwem zagrożonym bankructwem była Litwa, gdzie akurat wtedy zacząłem stawiać zakład. Koncern wycofał się z budowy, zaczęły się redukcje etatów, zostałem zwolniony i w marcu 2009 roku wróciłem do Krakowa. Znajomi dowiedzieli się, że jestem, mam trochę wolnego czasu, więc zapytali, czy nie chciałbym z nimi popracować na linach. Pomyślałem, że mogę im trochę pomóc.

Bawiłem się na tych linach kilka dni, patrzyłem, jak to wszystko wygląda, jak się zachowuje rynek w tej branży, ile jest zleceń, jacy są klienci, i stwierdziłem, że to jest nisza do zagospodarowania. Zaproponowałem im, żebyśmy robili większe rzeczy. Przeszedłem z budżetów projektowych rządu 40–50 mln euro, oni mieli działalność jednoosobową, a ja chciałem czegoś więcej. Nie odpowiadała mi wersja pracownika, bardziej interesowała mnie rola współnika. Zaproponowałem im rozwój firmy i robienie dużych zleceń w zakładach przemysłowych. Koledzy nie kupili mojej propozycji, przestraszyli się takiej wizji, bo chyba nie szukali większych wyzwań.

Po przemyśleniu sprawy zdecydowałem się otworzyć własną firmę. Wystąpiłem o dotację na otwarcie działalności gospodarczej, otrzymałem ją i 1 grudnia 2009 roku zarejestrowałem firmę EHC Karol Zagajewski. Koledzy zareagowali na to pozytywnie, ponieważ mogłem dla nich świadczyć usługi jako firma zewnętrzna, za wykonane prace wystawiałem faktury, czysty układ. To był tort, który można było jeszcze podzielić, bo

oni mieli zlecenia na dwa miesiące z góry. Przyszła zima, jest odśnieżanie, oni mówią: „Dobra, Karol, jak jesteś, to pomóż”. Wziąłem do pomocy Ankę i nagle staliśmy się taką lotną ekipą na zawołanie: „Pojeźdźcie z Anką tu, pojeźdźcie tam”. Miałem jednak własną firmę, zacząłem zdobywać własne zlecenia, więc najpierw robiłem u siebie, a u chłopaków – kiedy miałem czas. Dostawałem coraz więcej telefonów od klientów i nasze drogi zaczęły się rozchodzić. Kolegów niezbyt to ucieszyło, odpadło im przecież dwóch najlepszych pracowników. Na początku było trochę kwasów, ale z czasem wszystko się ułożyło, teraz znowu jest czysta sytuacja i dobre wzajemne stosunki. Spotykamy się na sąsiednich dachach, jak trzeba, to się uzupełniamy, wspieramy, są też wspólne działania, bo nisza, o której mówiłem, jest praktycznie nie do opanowania przez jedną firmę. Jest tak dużo zleceń, że każdy znajdzie coś dla siebie. Coraz bardziej się specjalizujemy, a w wolnym czasie spotykamy się towarzysko.

Kiedy założyłem firmę, zacząłem budować dom i postanowiłem, że jak będą zlecenia, to będę je realizował, a jak ich nie będzie, to będę wykańczał dom. Efekt jest taki, że dom jest do dzisiaj niewykończony, bo cały czas są zlecenia i nowi klienci. Pracy jest raz mniej, raz więcej, ale nie narzekamy na jej brak. Ogarniamy większe i mniejsze roboty, miałem do 20 pracowników.

Jak dostajemy zlecenia? Dzwoni administrator budynku i mówi, że jest przeciek w mieszkaniu. Przyjeżdżam i widzę, że przeciek jest prawdopodobnie z komina. Wychodzę więc na dach i ręce mi opadają, kiedy widzę rozsypujący się komin – cegły na wierzchu, resztki tynku, słowem: komin do generalnego remontu, więc jak się ma nie łać? Na dachu jest tych kominów czasami 30 i wszystkie są w podobnym stanie. I tak od zgłoszenia jednego przecieku mamy potem pracę przy remoncie 20–30 kominów w zależności od tego, ile środków ma dana wspólnota mieszkaniowa.

Po wichurach jest dużo prac przy spadających tynkach, gzymsach czy płytkach ceramicznych z czoła balkonu. I znowu, jak przy kominach – dostajemy jeden telefon, a okazuje się, że takich balkonów na osiedlu jest dużo więcej i mamy tam pracy nie na kilka godzin, ale na kilka dni.

Do tej pory robiliśmy wszystko z lin. Teraz mamy już do wykorzystania podnośnik. Lata lecą, nietypowa rotacja kręgosłupa, przeciążenia, z wiekiem człowiek staje się mniej sprawny i zdrowie zaczyna dawać się we znaki. Dlatego pewnego dnia pomyślałem, że to już czas, żeby zaczął dla nas pracować sprzęt, czyli specjalistyczny podnośnik. Już wcześniej potrzebowaliśmy kilkakrotnie takiego podnośnika do montażu reklam, ale nie było łatwo go zorganizować. Ostatnio przyjechał i zaraz się zepsuł, więc pomyślałem, że trzeba zainwestować. Szybko przechodzę od słów do czynów, ale taki podnośnik jeździ na ciężarówce, więc najpierw musiałem zrobić prawo jazdy na ciężarówkę z przyczepą, potem uprawnienia na podnośnik koszowy i, kiedy już to wszystko miałem, zapadła

decyzja o kupnie. Podnośnik to nie jest sprzęt, który można kupić w każdym markecie. Dopiero po kilku miesiącach udało mi się znaleźć taki, jakiemu potrzebowałem.

Żeby mieć umiejętności potrzebne w naszej pracy, trzeba było przejść przez kurs tak zwanego dostępu linowego. Pierwszy, jaki zrobiłem razem z Anką, to był taki szybki, dwudniowy kurs w podkrakowskich dolinkach. Podstawowe techniki, ale uprawniające już do pracy na wysokościach. Kiedy pojawił się temat założenia działalności gospodarczej, trzeba było zrobić coś więcej. Zmieniły się trochę metody, sprzęt, przepisy i różne uwarunkowania formalno-prawne, więc trzeba to było nadgonić. Cztery dni szkolenia, egzamin piątego dnia: zakładanie stanowisk, przepinki, dostępy, asekuracja, ratownictwo, autoratownictwo, wszystkie niezbędne elementy w naszej pracy. Zrobiliśmy też z Anią kursy ratownictwa przedmedycznego. Kiedy przyjmuję do pracy kogoś, kto legitymuje się takim kursem, to wiem, że ten gość ma wiedzę o tym, co będzie robił.

Używamy czasami określenia „alpinizm miejski”, bo tak jak alpinści przychodzimy do pracy i zakładamy stanowisko, zrzucaamy linę. Alpinści mają przeszkody w postaci wystających kawałków skał, a my wchodzimy na dach, chcemy zrzucić linę i wtedy się zaczyna: śniegołapy, komunikacja dachowa, ławy, stopnie, kominy, kominki, odgromniki, anteny, odstające części obróbki blacharskiej itd. Zwyczajny śmiertelnik nie zdaje sobie sprawy z tego, ile wystających elementów znajduje się na dachu. Alpinizm miejski jest dużo bardziej uciążliwy niż jego klasyczna wersja. Czasami dojście do miejsca, w którym trzeba coś zrobić, zajmuje nam więcej czasu niż sama praca.

Często szukamy nowych pracowników, ponieważ rotacja w naszej branży jest duża. Ludzie dzwonią, chcą się zatrudnić, mówią, że mają uprawnienia wysokościowe, a ja wtedy pytam: „Ale co potrafisz robić?”. Z dostępem linowym to jest tak jak z dojazdem do zwykłego miejsca pracy. Ludzie jakoś muszą się dostać do pracy – pieszo, rowerem, samochodem, tramwajem, a kiedy już tam dojadą, to rozkładają swoje zabawki i zaczynają pracować. U nas wygląda to dokładnie tak samo. Zakładamy na siebie sprzęt i na linie dojeżdżamy do miejsca, w którym jest coś do zrobienia. Trzeba zamontować jakąś konstrukcję, zawiesić albo zdemontować reklamę, nałożyć tynk czy zrobić docieplenie. Więc pytam takiego kandydata do pracy, co mu najbardziej pasuje. Może mycie elewacji albo rzeczy mechaniczne typu wiercenie konstrukcji stalowej czy skręcanie śrub, może montaż reklam wielkoformatowych albo jeszcze coś innego, bo do każdej z tych prac potrzebne są trochę inne umiejętności. Niektóre firmy specjalizują się w jednej dziedzinie, na przykład w myciu elewacji; my staramy się przyjmować różne zlecenia. Dlatego zawsze pytam: „W czym się czujesz mocny?”. Nie wszyscy wszystko lubią, nie do wszystkiego się nadają. Ważne, żeby wiedzieć, co nam najlepiej wychodzi. Ja na przykład zawsze lubiłem zajmować się drzewami, odkąd pamiętam miałem do czynienia z piłą motorową.



*Kobieta na linie,
czyli Anna Liszka-Zagajewska w pracy*

Jest takie powiedzenie: „Gdzie diabeł nie może, tam babę pośle”. W czasach studenckich, kiedy jeszcze byliśmy z Anią parą, pojawił się temat mycia kopuły w kościele na Dębnikach w Krakowie, która była malowana, a potem trzeba ją było doczyścić. Patrzyliśmy na tę witrażową kopułę, licho wie, jaką ma wytrzymałość, no to logiczne, trzeba wysłać tam kogoś lekkiego. Padło na Ankę – to były jej pierwsze prace, jeszcze bez uprawnień i szkoleń, oprócz zrobionego wcześniej kursu linowego. Nie każdemu odpowiada, że wisi na linie, a ziemia jest o wiele, wiele metrów niżej. Jej to akurat nie przeszkadzało, a wręcz – podobało jej się to. Wykorzystuję żonę do takich bardzo nietypowych rzeczy, bo jest mała, drobna, lekka i łatwiej mieści się w pewnych miejscach niż kawał niezgrabnego chłopca. To, że mamy w swojej ekipie kobietę, bardzo nas wyróżnia. Czasami przychodzi inspektor budowlany, który nas jeszcze nie zna, mówi, co trzeba zrobić, Anka się odwraca i wtedy jest totalne zdziwienie: „A co ta baba robi tu na dachu?”. Czasami ludzie się dziwią, kiedy z Anką przyjeżdżam do spuszczenia ciężkiego drzewa: „A ta pani?”. A to jest mój pracownik, którego nie wymienię na żadnego innego.

Pracy nie brakuje i chyba nigdy nie będzie brakowało. Przecieki dachów, przecieki kominów – to jest niekończący się temat w starym Krakowie, ale pracę daje nam również nowe budownictwo, gdzie jakość wykonania pozostawia wiele do życzenia. Z roku na rok jest więcej pracy, na niektórych osiedlach musimy kolejno robić wszystkie budynki.

Jesteśmy firmą rodzinną: żona ze mną pracuje, widać, że dzieci też mają predyspozycje. Wiktoria jeszcze dobrze nie chodziła, a już śmigała po drabinie, ta dziewczynka nie ma

żadnych lęków wysokości. Dzieciaki widzą nas czasami przy pracy, bo zdarza się, że działamy gdzieś w pobliżu, a one są akurat z babcią na spacerze. Dostęp do sprzętu mają taki sam jak do lalek czy resoraków, są już z nim obyci. Czas pokaże, czy będą chcieli pracować na wysokości...

Trudne w prowadzeniu takiej firmy jest to, że nigdy nie wiemy, kiedy i z czym ktoś zadzwoni, co się wydarzy. Zgłoszenia przyjmujemy tak jak pogotowie ratunkowe, 24 godziny na dobę, w każdej chwili musimy być gotowi na wezwanie. Przy małych dzieciach to jest trudne, ale na szczęście mamy dwie złote instytucje – babcie. To jest takie nasze pogotowie, zawsze pod telefonem i zawsze gotowe do pomocy. Dzięki niemu może działać EHC Karol Zagajewski – Pogotowie Wysokościowe.

NAZYWAM SIĘ ANNA LISZKA-ZAGAJEWSKA i jestem żoną Karola.

EHC to skrót od Expert of High-Tech Consulting, ale ja na swój prywatny użytek rozwijałam to zawsze do „Ezoteryczna Hodowla Czarownic”.

Firma EHC działa formalnie dopiero od pięciu lat, ale prace na linach połączyły mnie i męża dużo wcześniej. Zaczęłam się tym zajmować, namówiona przez wspólnych znajomych. „Anka, jesteś lekka, mała, drobna, chodź, dasz radę, pomożesz nam, my ci wszystko pokażemy i cię nauczymy”. Szłam tam, gdzie wymagana była lekkość i zwinność – na przykład do renowacji szklanych kopuł kościelnych. Spodobało mi się to. Nigdy nie miałam lęku wysokości, lubiłam chodzić po górach, wspinać się na skałki. Córka jest podobna do mnie: krucha, delikatna, wiotka; już lubi się wspinać, nie ma żadnych lęków. Syn jest bardziej ostrożny, zachowawczy, musi wszystko dobrze sprawdzić, zanim coś zrobi.

Kiedy Karol założył własną firmę, dla mnie było oczywiste, że mu pomożę. To wyszło samo: jestem żoną Karola, a on pracuje wysokościowo i ktoś go musi asekurować, to kto będzie lepszą asekuracją niż własna żona, kto będzie lepiej robił zabezpieczenia niż jego druga połowa. Zastanawiałam się tylko, czy to nie zaburzy naszych małżeńskich relacji. Razem w firmie, razem w domu, razem w dzień i w nocy. Teraz pracujemy już czasami w różnych miejscach, ale na początku byliśmy zawsze razem.

Moje obawy się nie sprawdziły, pracuje się nam razem bardzo dobrze, ale musieliśmy jasno określić nasz zakres obowiązków. Szefem jest Karol, to taki samiec alfa, a ja jestem człowiekiem kontaktu. Karol jest sercem dzwону, ta firma to jego dziecko. Ja zajmuję się

rekrutacją pracowników, badaniami technicznymi, dokumentacją, czasami odbiorem prac, no i oczywiście pracuję na linach.

Pracuję z samymi facetami i muszę przyznać, że idzie to nam fantastycznie. Rozglądam się za dziewczynami, słyszałam, że ponoć gdzieś jakieś są, ale żadnej jeszcze nie spotkałam. Odkrywam swoje predyspozycje, widzę, że jestem niezła, a to, co robię, sprawia mi frajdę. Czasami muszę się przywiązywać, bo przy zakładaniu ciężkich reklam mogę na zasadzie dźwigni pofrunąć w górę. To się czasami zdarza i koledzy się wtedy śmieją, że nie zjadłam śniadania. Fakt, że nie czuję strachu przed pracą na wysokościach, nie oznacza, że nie czuję respektu przed niebezpieczeństwem. Czuję go, ale strach mnie nie paraliżuje i nie uniemożliwia pracy, nawet kiedy mnie giba na półtora metra.

Cieszę się, że nasza firma jest rozpoznawalna na rynku dzięki dwóm rzeczom: wysokiej jakości i dlatego, że ja tam jestem. „EHC? Aha, to jest ta firma, w której pracuje kobieta”.

Często gdy pracujemy gdzieś w zakładach przemysłowych na kominach, gdzie żadna zwyżka nie dojedzie, a trzeba na przykład zmienić czujnik i jest to możliwe tylko z dostępu linowego, i ja tam wchodzę – wtedy czuję się potrzebna; to jest bardzo fajne uczucie. Podoba mi się też, że praca nie jest monotonna, że codziennie od ósmej do szesnastej nie dzieje się to samo. Są prace wymagające pełnego poświęcenia, nie można przerwać i zejść, dopóki się nie skończy. Należą do nich wszelkie prace interwencyjne, na przykład odpadający namoknięty gzyms; spadające na ulicę kawałki wielkości głowy stanowią realne zagrożenie dla przechodniów.

„Sezon” jest na okrągło. Wiosna, lato, jesień – deszcze i przecieki, zima – odśnieżanie i sople. Dużo pracy mamy też z drzewami, które rosną na dziedzińcach, otoczone kamienicami z czterech stron. Wielkie drzewo, nieumiejętnie przycinane przez lokatorów od dołu, wyrasta czasami ponad budynki i w czasie wichury może się złamać. Nasze zadania to taka pielęgnacja i takie przycięcie tego drzewa, żeby mogło rosnąć tam dalej, ale nie zagrażało domom. Jestem po Akademii Rolniczej, więc mam na ten temat sporo wiadomości, ale ciągle się doszkalamy, zrobiliśmy kursy arborystyczne, kursy drwala, mamy pozwolenia na różne prace, ponieważ jedno wymusza drugie. Musimy się cały czas szkolić, poznawać nowe technologie, nowe środki chemiczne do walki z glonami na elewacjach, mchem na dachu itp. Chcemy naszym klientom polecać tylko najlepsze, sprawdzone przez nas metody.

Z wykształcenia jestem również renowatorem zabytków architektury. Kraków zabytkiem stoi, więc raz na jakiś czas mamy takie zlecenia i wtedy się cieszę, bo to ja przejmuję pałeczkę i mówię, co i jak należy zrobić, co jest możliwe, a co nie. Zabytkowy Kraków to moja działka. Teraz robię jeszcze dodatkowe uprawnienia technika renowacji, więc będę mogła prowadzić samodzielnie niektóre prace konserwatorskie. Cały czas dotykam



Firma rodzinna EHC

zabytków, więc dlaczego nie mam być najlepsza? Samorozwój i samokształcenie – to mnie cieszy i pociąga. Moje dotychczasowe wiedza i umiejętności też pozwalałyby mi zajmować się zabytkami, ale nie miałam do tego uprawnień, więc nie byłabym w zgodzie z samą sobą. Teraz będę mogła przygotowywać powykonawczą dokumentację techniczną, która w dużych firmach jest wymagana. Kocham elewacje. Dla mnie to jest fascynujące, kiedy trzeba ustalić pierwotny kolor danej kamienicy i przywrócić go.

Na linach zawsze trzeba pracować we dwoje, więc kiedy Karol dostaje w nocy zgłoszenie, to nie musi dzwonić do pracownika, który z nim pojedzie, ponieważ ma go koło siebie w łóżku. Ubieramy się i jesteśmy gotowi do wyjścia. Noc, deszcz, wichura, coś się dzieje, telefon, a my możemy zaraz wyjechać. To nam daje dobrą pozycję na rynku.

Nasze Pogotowie Wysokościowe może tak sprawnie działać dzięki temu, że w pogotowiu rodzinnym są zawsze babcie i dziadkowie, gotowi w każdej chwili zaopiekować się dziećmi. Bardzo pomagają mi również moje siostry, które często same wychodzą z inicjatywą i mówią: „Wiem, że macie ciężki projekt, dawaj dzieci, zabieram ci je”. Odciążają nas w ten sposób i wspierają w działalności.

Praca, którą wykonujemy, jest ciężka fizycznie. Nowi pracownicy, którzy się do nas zgłaszają, muszą przede wszystkim naprawdę chcieć pracować. Zgadzam się ze zdaniem, że jeśli chcesz to znajdziesz sposób, a jeśli nie chcesz to znajdziesz powód. Jeśli nowy pracownik ma chęci, to jest tylko pytanie, ile czasu trzeba w niego zainwestować, żebyśmy stworzyli dobry zespół. Przy pracach na linie sprawność fizyczna człowieka musi być na bardzo wysokim poziomie, więc niestety rotacja pracowników jest duża. Nie każdy

się nadaje, to jest naprawdę praca dla wybranych. Niektórzy myślą tylko o tym, jak się utrzymać na linie, a nie o tym, jak wykonać dane zadanie, dla którego się na tej linie znalazł. Tacy ludzie nie mogą z nami oczywiście pracować.

Czasami zdarzają się też zabawne sytuacje. Ludzie pracują w wysokim biurowcu przy komputerach, podnoszą głowę znad ekranu i widzą dyndające za oknem nogi. Teraz rozważamy, czy nasz zjazd na linach nie powinien być poprzedzony tablicą: „Uwaga, pracujemy na zewnątrz. Za chwilę pojawi się osoba”. Może to oszczędziłoby niektórym palpacji serca. Zdziwienie jest jeszcze większe, kiedy na linie pojawia się kobieta. Reakcje są różne. Jedni pochylają głowy nad klawiaturą i udają, że pilnie pracują, inni otwierają okno i zaczynają miłą rozmowę. W panach budzą się często instynkty opiekuńcze: „Może chce się pani napić kawy? Może pani zmarzła, zapraszamy do pokoju”. Zdarzało mi się nieraz pić kawę i jeść czekoladki, wisząc na linach na wysokim biurowcu. Panie najczęściej łapią się za głowę: „O Boże, ja bym tak nie dała rady!”. Jeśli odśnieżamy okna dachowe, wcześniej staramy się dać znać, że będziemy coś robić; pukamy, machamy, żeby ludzi nie przestraszyć.

Kocham to, co robię, godziny lecą szybko, nigdy nie ma nudy, ciągle robi się coś innego. Mam duży szacunek do żywiołów – ognia, wiatru, wody. Staramy się chronić przyrodę, jeśli tylko jest to możliwe. Wycinamy drzewa pod nową drogę i nagle okazuje się, że w drzewie jest dziupla albo gniazdo z młodymi. Wtedy wycinamy konary z dziuplami czy gniazdami i przenosimy je na inne drzewo, i przywiązujemy je tak, żeby młode mogły się wychować. Mam wtedy poczucie, że praca, którą zrobiliśmy, jest dla świata. Mam poczucie misji. Ludzie urządzają sobie mieszkania na poddaszu, pięknie je remontują, a potem leje się im z dachu. Staramy się wtedy jak najszybciej pomóc, żeby znowu nie musieli zaczynać remontu.

To, co niefajne w naszej pracy, to zarządzanie czasem. Niekiedy trudno jest ocenić, ile czasu będzie wymagać zrobienie danego zgłoszenia. Szacujemy coś na cztery godziny, a zajmuje nam cały dzień, a dzieci właśnie kończą lekcje i ktoś je musi odebrać ze szkoły. Czasami nie da się czegoś przewidzieć i to jest dla mnie bardzo trudne, ponieważ cała logistyka bierze w łeb.

Karol kupił teraz zwyczaję, która sięga aż do dziewiątego piętra. Dzieci już ją z tatą rozkładają i składają, ale z powodu napiętego grafiku nie znaleźliśmy jeszcze czasu, żeby je unieść w górę. Dzieci bardzo dobrze orientują się już w sprzętach zjazdowych i w różnych mocowaniach. Uprężę są na nie jeszcze za duże, ale czasami chodzimy z nimi na ścianki wspinaczkowe, gdzie są odpowiednio małe uprężę; wtedy mówią, że uskładają pieniążki albo poproszą św. Mikołaja, aby im przyniósł własną uprężę. One są jeszcze małe, mają dopiero dziewięć i jedenaście lat, więc dajemy im czas i obserwujemy, do czego mają predyspozycje. Kiedy przepakowujemy sprzęt i prosimy: „Podaj mi

ajdika (r'D) albo karabinek, albo jeszcze coś innego”, to dobrze wiedzą, o co nam chodzi. Nie chcemy im zabierać dzieciństwa, dlatego nie bierzemy ich jeszcze do odśnieżania dachów. Ale idąc ulicą, zauważają zagrożenia, o których mówimy w domu, i pokazują je nam.

Mamy na rynku renomę, klient mówi: „Nie wziąłem was od razu, bo byliście drożsi od innych, ale teraz zmieniam już czwarty raz ekipę i wiem, że jesteście warte swojej ceny”. To nas motywuje i utwierdza w przekonaniu, że wykonujemy dobrą robotę. Nie mamy dużej reklamy, nie wydajemy dużo na marketing. Wielu klientów trafia do nas dzięki poczcie pantoflowej i reklamie szeptanej i to nas cieszy najbardziej.

Urszula Hoffmann, sierpień 2014

FOTO U JARKA

We krwi mamy fotografię

NAZYWAM SIĘ JAROSŁAW DEKA. Od dzieciństwa chciałem zostać fotografem. Mój wujek, a jednocześnie mentor z lat młodości – Stanisław Skoczeń – zainspirował mnie do obrania takiej drogi i nigdy tego nie żałowałem.

Wujek był osobą bardzo szanowaną w naszej rodzinie. Był artystą fotografikiem, członkiem Polskiego Związku Artystów Fotografików, a także żeglarzem i podróżnikiem. Od niego dostałem pierwszy aparat fotograficzny marki Druh. Uczył mnie fotografować i nie stosował żadnej taryfy ulgowej. Ze stu zdjęć, które mu przynosiłem, zostawiał jedno, które jego zdaniem było dobre, a pozostałe w konstruktywny sposób omawiał, pokazując mi, co zrobiłem źle.

Już w liceum zajmowałem się fotografią. Chodziłem na zajęcia kółka fotograficznego, miałem swoją ciemnię, co było w tamtych czasach dużym osiągnięciem! Zdjęcia robiłem oczywiście czarno-białe. Po maturze poszedłem do Pomaturalnego Studium Fotograficznego w Katowicach-Piotrowicach i wtedy miałem już pierwsze zlecenia.

Moją drugą pasją życiową jest chodzenie po górach i „wychodziłem” sobie dziewczynę z Żywca, z którą ożeniłem się, mając 21 lat. Niedługo potem, 15 października 1982 roku,



Jarosław Deka

zdecydowałem się na kolejny odważny ruch i założyłem w Żywcu własną działalność. We wpisie do rejestru podmiotów gospodarczych na terenie Żywiecczyzny mam numer 270.

Działalność zaczynałem w dwupokojowym mieszkaniu. Jeden pokój i łazienkę przeznaczaliśmy na pracownię fotograficzną, a drugi pokój zajmowałem z żoną. Podzieliłmy go na pół, bo wkrótce urodzili się nasi synowie Dominik i Witek i potrzebny był pokój dziecięcy.

W tamtych czasach był kłopot z materiałami fotograficznymi, więc mój zarobek zależał od znajomości. Radziliśmy sobie w ten sposób, że ktoś z branży przywoził z zagranicy komponenty barwne, aby zakłady w Bydgoszczy mogły wyprodukować dla nas papier. Czyste szaleństwo. Już na początku działalności, jako jeden z pierwszych w Żywcu, robiłem fotografie kolorowe. Zajmowałem się fotografią ślubną, reklamową, wywoływaniem czarno-białych i kolorowych błon przynoszonych przez klientów, robiłem też zdjęcia grupowe, np. dla przedszkoli, szkół i innych zakładów państwowych.

Po dwóch latach na naszym osiedlu wybudowano blok i udało mi się wynająć tam od spółdzielni mieszkaniowej piwnicę. Przepracowałem w niej osiem lat, dzieląc miejsce ze szczurami. W 1989 roku dostałem zezwolenie na budowę wolno stojącego pawilonu na żywieckim osiedlu i rok później przeniósłem się już do zakładu z prawdziwego zdarzenia. Miałem tam studio, osobną ciemnię i miejsce do przyjmowania klientów. Kolejne dwa lata później otworzyłem profesjonalne studio, na które zaciągnąłem kredyt.

Kiedy przyszedł Balcerowicz, zaczęła się szalejąca inflacja, a odsetki rosły w zastraszającym tempie. Sprzedaliśmy wtedy z żoną wszystko, co mieliśmy cennego: samochód, kożuchy, telewizor, żeby jak najszybciej spłacić kredyt i ułożyć swoje życie w tych dziwnych czasach. Płaciło się, płaciło i było coraz gorzej. Inflacja była ogromna. To był bardzo trudny okres w naszym życiu. Na szczęście udało się nam uporać z problemami finansowymi, a firma zaczęła przynosić zyski. Przez minione lata wyrobiłem sobie w Żywcu markę i renomę, o której zawsze marzyłem. W soboty w studio mieliśmy po 16 ślubów, choć w mieście oprócz mnie, było jeszcze pięć zakładów fotograficznych. Byłem młody i ciągle coś wymyślałem – nowe tła, nowe gadżety do zdjęć, a ludzie, widząc to, przychodzili do mnie. Jakże to podnosiło na duchu!

Mam wrażenie, że dawniej praca fotografa była bardziej odpowiedzialna. Profesjonalny sprzęt był drogi, a robienie zdjęć ślubnych obarczone ryzykiem. Musiały wyjść, bo nie dało się ich powtórzyć ani poprawić w programie komputerowym. Musiał je robić profesjonalista, i za to nam płacono. Nieraz wychodziłem z zakładu o trzeciej w nocy, a wracałem tam o szóstej rano, żeby dalej klepać odbitki. Tyle było pracy. Żona się złościła, bo dzieci po raz kolejny zrobiły dla tatusia kolację, a tatuś nie przyszedł... Siedziałem godzinami przy powiększalniku i tylko błysk, naświetlenie, zamknięcie, wymiana papieru, do koszy z odczynnikami.

Miałem wtedy jednego pracownika, którego zatrudniłem po otwarciu zakładu. To był kolejny przełom w rozwoju mojej firmy.

I tak dobrze nam się działało do 2000 roku, kiedy fotografia cyfrowa zawładnęła rynkiem i każdy, kto miał aparat, stał się fotografem. Nikt nie bał się robić zdjęć na ślubach, bo zaraz widział, czy się udały, a jeśli nie, to miał nieograniczone możliwości poprawienia ich od razu. To pociągnęło za sobą lawinę domorosłych fotografów, ogłaszających się w Internecie, ze stroną www i numerem telefonu. Taki fotograf to najczęściej szara strefa, robi zdjęcia za pół ceny, ponieważ pracuje gdzieś indziej, weekendy ma wolne, więc jeśli sobie dorobi do pensji bez kosztów, to jest szczęśliwy. Przy fotografii analogowej tego nie było. Od tego czasu zyskowność fotografii spadała – ceny malały ze względu na konkurencję, a wszystkie materiały drożały. Dawniej wystarczyło zrobić 50 odbitek dziennie, od 2000 roku, jeśli nie zrobię 500, to jest źle.

Kiedy już uporaliśmy się z kredytami na zakład, zaczęły wchodzić maszyny fotograficzne, i znowu trzeba było zainwestować. Zaczął się czas odbitek w godzinę, czego na starych maszynach nie byłem w stanie zrobić. Pierwsza cyfrowa maszyna, którą kupiłem, stanowiła równowartość małego domu. Teraz takie produkcyjne maszyny do fotografii kosztują około 50 tysięcy złotych. Najpierw kupiłem jedną taką maszynę, potem drugą. Wynająłem lokal przy żywieckim Rynku i utworzyliśmy drugi zakład. Robiliśmy tam odbitki, zdjęcia do dokumentów i sprzedawaliśmy albumy.

Kiedy drugi zakład zaczął funkcjonować, synowie dorośli. Dominik wyjechał na studia za granicę, potem podjął tam pracę i został. W 2004 roku Witold skończył liceum, a ponieważ z fotografii jeszcze w miarę dobrze dało się żyć, szkoła w Katowicach-Piotrowicach, której jestem absolwentem, jeszcze funkcjonowała, on właściwie wychował się w zakładzie fotograficznym, pojechał złożyć tam papiery. Chociaż początkowo wahał się, czy wybrać fotografię, czy gastronomię. Nie wywierałem na niego żadnej presji, choć nie ukrywam, że było mi bardzo miło, kiedy poinformował nas o decyzji pójścia w ślady ojca. Po skończeniu szkoły zaczął pracować razem ze mną.

Zabiegaliśmy cały czas o budynek przy ulicy Kościuszki, gdzie już wcześniej działał fotograf. To była totalna ruina, ponieważ nikt w ten dom nie inwestował. Udało nam się go wydzierżawić, ale remont pochłonął niesamowite pieniądze. Sprzedaliśmy siedemdziesięciometrowe mieszkanie i w ciągu trzech miesięcy zrobiliśmy remont. Zawsze uważałem, że nie można marnować czasu, bo nie stać mnie na to, żeby nie zarabiać. Zamknąłem zakład na placu Mariackim, bo ulica Kościuszki jest tuż obok, i został nam jeszcze pierwszy zakład prowadzony na osiedlu.

W 2008 roku żona przeszła na emeryturę, więc miała wolny czas, który chciała jakoś zagospodarować. Bez żadnego doświadczenia wystartowaliśmy w przetargu o lokal na kawiarnię i wygraliśmy go. Teraz wiemy, że to był szaleńczy pomysł, ponieważ kawiarnia

długo nie przynosiła zysku. Miejsce było świetne – dawne stajnie na Zamku Habsburgów – ale miało bardzo wysoki czynsz i brak zaplecza kuchennego, a na samej kawie i herbacie nie da się zarobić. Ściągnęliśmy więc z zagranicy syna i daliśmy mu ten lokal, wycofawszy się z tej działalności. Teraz to jest firma Dominika, który prowadzi ją z taką energią, z jaką ja 20 lat temu zarządzałem własną firmą.

Razem z Witoldem skupiliśmy się na fotografii ślubnej, na sprzedaży i na reklamie, którą zaczęliśmy rozwijać za jego namową. Mamy szerokie spektrum działalności – od fotografii przez druk cyfrowy do druku wielkoformatowego; drukujemy też tapety. Prowadzimy bogatą działalność reklamową, z czego jestem bardzo dumny.

Fotografia nie jest już branżą rozwojową. Trudno zaproponować nowy produkt, który nie ma konkurencji. Ja oparłem swój biznes tylko na fotografii, nie miałem żadnej innej pracy ani spadku. Moim kapitałem na start były aparat, stół, który kiedyś sam sobie zrobiłem, i kosze, które kupiłem jeszcze w szkole za jakieś fuchy.

Mam wrażenie, że nam w tamtych czasach było trochę łatwiej. Ktoś, kto miał trochę oleju w głowie, w latach 90. mógł startować i czegoś się dorobić. Chociaż mam kolegów, którzy ze mną zaczęli i splajtowali. Więc nie każdemu się udało i nie było regułą, że można było z byle czego zrobić interes. Są ludzie, którzy nie nadają się do prowadzenia własnej działalności, ponieważ nie mają odwagi, chęci do działania 24 godziny na dobę i ciągłego myślenia o firmie. Prowadzenie własnej działalności nie należy do najłatwiejszych zadań na świecie.

Dzisiaj mamy parę nowych pomysłów, jednak przede wszystkim staramy się utrzymać na rynku. Możemy myśleć o rozwoju i powiększaniu firmy albo o utrzymaniu jej na takim poziomie, który pozwoli na spokojne życie. Przyznam, że jestem zmęczony. Po trzech dekadach ciągłej pracy czuję już pewne wypalenie – to było 30 lat walki. Zarabiałem dużo, ale nigdy nie czułem luzu finansowego. Tylko dwa lata w swoim życiu zawodowym byłem bez kredytów – czułem się wtedy jak młody bóg.

Cieszę się, że pracuje ze mną młodszy syn, bo nie wiem, jak firma by bez niego funkcjonowała – bez jego pomysłów, energii i pozytywnego nastawienia; właściwie dzisiaj on to głównie ciągnie, więc widzę, że mogę się odsunąć, może pozostać tylko głosem doradczym. Zakład wciąż jest zarejestrowany na mnie, ale chciałbym już przepisać go na syna. Niestety pociąga to za sobą duże koszty, więc wciąż się waham z wprowadzeniem tej decyzji w życie.

Pracuje się nam razem bardzo dobrze, dzisiaj syn jest takim samym fachowcem jak ja, ale o początkach mógłbym opowiedzieć kilka anegdotek. Na przykład o tym, jak robiliśmy zdjęcia na konkursie tańca. Zrobiłem kilkanaście, a potem zostawiłem go z aparatem cyfrowym z jednogigowym dyskiem (to był jeden z pierwszych aparatów cyfrowych; nie miały one karty pamięci, tylko wbudowany twardy dysk). Ja miałem do obsłużenia

inną imprezę, a on został robić zdjęcia tancerzom. Po pracy Witold przyniósł pełniutki dysk; zrobił kilka tysięcy zdjęć. Wśród nich było ponad dwa tysiące dobrych. Za karę kazałem mu spośród nich wybrać kilkanaście najlepszych, a później udzieliłem paru konstruktywnych rad. Mam nadzieję, że jestem dla syna takim mentorem, jakim dla mnie był wujek Staszek.

Nasza firma jest firmą rodzinną nie tylko dlatego, że pracuje w niej ojciec z synem, ale przede wszystkim dlatego, że zawsze traktowaliśmy pracowników jak członków rodziny. Kiedy żona przynosiła mi obiad, oni również go dostawali. Każdego roku organizowaliśmy wigilię, zawsze z prezentami dla wszystkich. Nigdy nie zdarza mi się odmówić, gdy pracownik chce wyjść, bo ma coś ważnego do załatwienia. W Wigilię dziewczyny zawsze mają wolne, pracuję ją z Witoldem, bo nieraz ktoś jeszcze w ostatniej chwili przychodzi coś kupić albo załatwić.

Dużo działamy społecznie. Moja teściowa Władysława Klinowska jest Kawalerem Orderu Uśmiechu, co poniekąd jest zobowiązaniem dla całej rodziny. Jest założycielką Towarzystwa Przyjaciół Dzieci w Żywcu i Stowarzyszenia na Rzecz Osób Niepełnosprawnych. Moja żona przejęła wszystkie jej obowiązki, chociaż babcia mimo swoich 83 lat dalej bardzo aktywnie działa. Żona też została Kawalerem Orderu Uśmiechu, a od dwóch lat jest prezesem Stowarzyszenia i ciągle gdzieś goni. Kiedy pracowała w szkole, częściej ją widywałem w domu niż teraz, kiedy jest na emeryturze. Ciągłe coś załatwia, organizuje i to oddziałuje na całą rodzinę. Do tego typu działalności potrzebne są pieniądze, których w inicjatywach społecznych ciągle jest za mało. Żona jednak wie, że zawsze może na nas liczyć, więc to jest taka rodzinna działalność społeczna. Starszy syn angażuje się w różne koncerty charytatywne.

Pochodzę z nauczycielskiej rodziny. Dziadek, babcia, mama, żona, teściowa – wszyscy byli nauczycielami. Ja też mam uczniów – wielu fantastycznych ludzi wyuczyłem zawodu. Jestem też państwowym egzaminatorem fotografii przy Izbie Rzemieślniczej; chociaż po reformie edukacji szkolnictwo zawodowe właściwie przestało w Polsce istnieć, wciąż jeszcze pojawia się kilka osób, które chcą pracować w tym zawodzie. Stale przyjmujemy praktykantów, ponieważ uważam, że ludzie muszą się gdzieś uczyć fachu. Może hoduję sobie konkurencję, ale przecież nie można tak na to patrzeć. Mam nadzieję, że w przyszłości nasi praktykanci będą nas mile wspominać i uznają nasz zakład za miejsce, w którym rozpoczęli prawdziwą przygodę z fotografią.

NAZYWAM SIĘ WITOLD DEKA. Fotografiją przesiąkałem od małego.

Nie mogło być inaczej, skoro wyrastałem w rodzinie fotografów; nie tylko mój ojciec jest dla mnie mentorem, lecz również nieżyjący już wujek Staszek. Byliśmy bardzo zaprzyjaźnieni i kiedy tylko jechaliśmy go odwiedzić, zaraz pojawiały się tematy podrózniczofotograficzne. Nawet mój brat, chociaż nie zajął się zawodowo tą dziedziną, robi bardzo dobre zdjęcia, o wiele lepsze niż inni amatorzy.

Mama zawsze bardzo wspierała ojca i robi to do dziś. Była zapleczem zakładu i mogę z czystym sumieniem powiedzieć, że ten wózek ciągnęli razem. Przynosiła ojcu posiłki, żeby mógł dalej pracować, pomagała przy zdjęciach ślubnych. Czasami z parą młodą na sesję przyjeżdżało 20 osób i trzeba było jakoś tę ekipę opanować.

W domu zawsze rozmawiało się na tematy firmowo-fotograficzne. Rodzice wyjeżdżali razem na targi fotograficzne – z jednej strony traktowali te wyjazdy towarzysko, z drugiej kończyły się one podejmowaniem wspólnych decyzji o rozwoju firmy. Jeśli tata inwestował w maszynę, która kosztowała majątek, ryzyko podejmowała cała rodzina, więc mówiło się dużo na ten temat. Tak nauczyliśmy się odpowiedzialności i prowadzenia biznesu.

Kiedy po szkole przychodziłem do zakładu i widziałem klientów przy ladzie, starałem się ich obsługiwać, tak by byli zadowoleni z naszych usług. Lubiłem ten klimat, od samego początku ciągnęło mnie do zakładu. Już w podstawówce brałem aparat do ręki i próbowałem robić zdjęcia. Potem zaczęły się wspólne wyjazdy z rodzicami na targi Polfoto organizowane w Międzyzdrojach, i tam już złapałem bakcyła. W liceum dostałem od taty pierwszą lustrzankę analogową i od tej pory wszędzie zabierałem ze sobą aparat.

W szkole fotograficznej uzyskałem tytuł technika fotografii, potem skończyłem jeszcze w Katowicach studia inżynierskie z edukacji techniczno-informatycznej i studia podyplomowe z zarządzania reklamą. Te ostatnie zrobiłem już z myślą o naszej nowej działalności, którą rozpoczęliśmy z mojej inicjatywy. Kiedy skończyłem szkołę, było dla mnie naturalne, że zaczynam pracę w firmie. Zbiegło się to akurat z wyremontowaniem kamienicy w centrum miasta i otwarciem tam zakładu. Był rok 2005; sam nie wiem, kiedy minęło 10 lat mojej pracy w naszej rodzinnej firmie.

Oczywiście na początku zdarzały się starcia, ale dość szybko nauczyliśmy się z ojcem zgodnej współpracy. Wiemy, że zgoda buduje, niezgoda rujnuje, że jeśli nie będziemy się dogadywać, możemy na tym dużo stracić. Nieporozumienia mogłyby zrujnować firmę i nasze rodziny. Wiele osób mówi nam, że podziwia naszą współpracę i umiejętność dochodzenia do konsensusu. Takie opinie jeszcze bardziej umacniają nas w dbaniu o nasz rodzinny biznes.



Jarosław i Witold Deka, październik 2015

W zgodzie żyjemy także na gruncie prywatnym. Nasza relacja ojciec-syn przeszła w taką przyjacielsko-partnerską. Kiedy zaraz po szkole zacząłem pracować z ojcem, on od razu postawił mnie na stanowisku współwłaściciela i współnika i nigdy nie miałem poczucia, że jestem tylko pracownikiem albo kimś gorszym. Obaj mamy w firmie głos decydujący, tata nie podważa moich decyzji, ja nie kwestionuję jego; prowadzimy firmę wspólnie. Ojciec na przykład ma ogromną intuicję do ludzi i podejmuje dobre decyzje personalne, a ja podziwiam go za to. Tego muszę się jeszcze nauczyć. Po moim przyjeździe do firmy rozszerzyliśmy ofertę i wprowadziliśmy sprzedaż ramek, albumów, aparatów, kart pamięci, całego asortymentu fotograficznego. Wtedy pojawiły się aparaty cyfrowe, sprzedawaliśmy ich sporo i była to moja działka, zajmowałem się też promocjami i marketingiem. Jakiś czas współpracowaliśmy ze szkołami i „Dziennikiem Zachodnim”. Fotografowaliśmy wszystkie pierwszaki z powiatu, a potem te zdjęcia były publikowane w gazecie. Obsłużenie tej akcji także było moim zadaniem. Wsiadałem na dwa tygodnie do samochodu i robiłem zdjęcia wszystkim pierwszoklasistom w powiatach bielskim, cieszyńskim i żywieckim – to jest w około 300 szkołach. Podobną akcję robiliśmy dla maturzystów. To były ciekawe zadania, które nauczyły mnie kontaktu z ludźmi, opanowania wielu działań.

Cały czas szukam nowych pomysłów. Jako pierwsi weszliśmy na rynek z fotoprezentami. Kiedy sobie przypomnę, jakimi technologiami to było robione, śmiech mnie ogarnia, ale udało się, a tata nie protestował. Zawsze były u nas w firmie jakieś nowinki i do mnie należał ten dział. Pięć lat temu pojawiły się zapytania o usługi reklamowe.

Z projektowaniem nie ma problemu, bo umiem to robić. Przygotowywaliśmy więc u siebie projekty, a wydruk zlecaliśmy gdzieś indziej. Ponieważ ten dział okazał się bardzo rozwojowy, podjęliśmy decyzję o wejściu w branżę reklamową. Agencja ma własną nazwę, bo ta „Foto u Jarka” jest dla dużej firmy mało medialna. Stworzyliśmy markę ViStudio – Studio Reklamy. Nasi lokalni klienci zamawiają reklamę w Foto u Jarka, a klienci z Polski, których mamy coraz więcej, w ViStudio. W reklamie pracują ze mną już cztery osoby, poza tym są jeszcze uczniowie, więc w firmie bywa do dwunastu osób.

Tata ciągnie firmę już od wielu lat. Myślę, że jest już zmęczony, więc woli pracować zadaniowo, zrobić to, o co go poproszę. Ale kiedy zaangażuje się w jakiś projekt, to pracuje równo ze mną. W reklamie działa się stale pod presją czasu. Wszyscy chcą mieć wszystko na wczoraj. Gdyby ojciec zdecydował się teraz zrezygnować z pracy, to byłaby dla mnie rewolucja, przestawienie wszystkiego. Wolałbym, żeby działa się to stopniowo, a nie z dnia na dzień. Najbardziej chciałbym, żeby zawsze miał tu swoje biurko i wpadał chociażby na kawę. Zresztą wszyscy, którzy otworzyli swój biznes, mówią, że to nie jest dla nich tylko firma, że to jest ich dziecko. Potrafią przyjechać nawet w niedzielę, choćby po to, żeby zobaczyć, czy regały stoją.

Życzę innym firmom takiej współpracy ojca i syna, jaka jest u nas. Jeśli do biznesu można ściągnąć członków rodziny, to są to najpewniejsi pracownicy. Nawet jeśli płaci im się więcej, to daje się te pieniądze swoim dzieciom, swoim wnukom.

W tej chwili reklama i fotografia są w naszej firmie równoważne, ale patrząc na prognozy i słupki, można łatwo zauważyć, że ani jedna, ani druga nie są branżami super-rozwojowymi, dlatego do zakresu działalności dodajemy kolejne czynności i zajmujemy się np. wystawami fotograficznymi. Produkuje systemy wystaw zewnętrznych – takich, jakie stoją w centrach miast, współpracujemy np. z „Gazetą Wyborczą”. Kilka naszych systemów jest już w Polsce. Staramy się patrzeć, w jakim kierunku możemy się rozwijać.

Rodzice dobrze dogadują się z moją żoną, zarówno w biznesie, jak i w życiu. Żona bardzo angażuje się w firmę – przygotowuje różne oferty, tabele, prowadzi też firmową stronę na facebooku, co jest bardzo ważne w firmie usługowej, w której trzeba pokazywać zdjęcia. Co roku przygotowujemy fotograficzne targi ślubne, w których żona uczestniczy razem ze mną. Ona jest handlowcem z krwi i kości, więc sprzedaż na tych targach bardzo fajnie nam wychodzi. W ubiegłym roku przywieźliśmy stamtąd siedem umów i mamy nadzieję, że w tym roku będzie tak samo.

To żona zapisała nas do projektu Firmy Rodzinne, wypisała wnioski, przesała papiery. Bardzo się cieszę, że podjęła tę decyzję.

Teraz jest wielu fotografów, którzy też potrafią robić świetne zdjęcia, a ponieważ pracują w szarej strefie, są tańsi i stanowią dla nas ogromną konkurencję. Dlatego

musimy dbać o nieprzerwany rozwój. Na ślubach jest już różnie, część par zatrudnia fotografów z szarej strefy, ale już organizacje i firmy do obsługi oficjalnych uroczystości wybierają nas, ponieważ wiedzą, że jesteśmy w stanie sprostać każdemu zadaniu. Taką uroczystością był np. pogrzeb księżnej Marii Krystyny Habsburg – dostaliśmy zlecenie na wyłączność na udokumentowanie uroczystości. Albo sytuacje, gdy trzeba zrobić zdjęcie dwuosobowej grupie i za godzinę przywieźć dwieście odbitek – do tego trzeba mieć świetny sprzęt i umiejętność ustawienia go tak, żeby wszystkie osoby na zdjęciu były ostre. My to potrafimy, bo fotografowanie mamy we krwi.

My, młodzi, obawiamy się, że nie odniesiemy sukcesu, nie rozwiniemy firmy tak, jak zrobili to nasi rodzice. Że naszym zadaniem jest ją utrzymać i może powiększyć – a mamy przecież swoje ambicje. Poza tym nasz apetyt jest chyba jeszcze większy niż poprzednich pokoleń, bo jeśli mój ojciec jeździ teraz dobrym samochodem, to ja chciałbym jeździć takim już teraz, a nie – kiedy będę w jego wieku. Chciałbym też móc godzić pracę z rolą ojca, spędzać z moim synem więcej czasu, grać z nim w piłkę, a nie sadzać przed telewizorem i kazać oglądać bajki, bo ja muszę pracować. Trudno jest osiągnąć równowagę między życiem rodzinnym a prowadzeniem firmy, ale mam nadzieję, że uda mi się pogodzić te dwa obszary, tak jak udało się to mojemu ojcu.

Urszula Hoffmann, luty 2015

GRUPA NOMAX

40 milionów metrów siatek rocznie

NAZYWAM SIĘ MAREK JANUS, jestem współzałożycielem i współwłaścicielem firmy Nomax sp. z o.o., lidera w produkcji siatek wędliniarskich i osłonek tekstylnych na rynku polskim i zagranicznym.

Zwykształcenia jestem inżynierem elektrykiem. Przez blisko dwa lata pracowałem w biurze Hutmaszprojekt, potem miałem przerwę związaną z kłopotami zdrowotnymi, a następnie upomniało się o mnie wojsko, z którego we wrześniu 1989 roku wróciłem do dawnego zakładu pracy. W tym czasie w kraju następowały zmiany we wszystkich dziedzinach. Z jednej strony się sypało, z drugiej rodziło. W Hutmaszprojekcie było coraz nudniej i coraz mniej pracy. Proponowałem kolegom, żebyśmy się zorganizowali, założyli jakiś własny biznes i wyrwali z tego marazmu, ale mimo że byli to młodzi ludzie, nikt nie podchwycił pomysłu.

Moja mama Maria Janus pracowała wówczas w Zakładach Mięsnych w Tarnowskich Górach w dziale zaopatrzenia. Zakłady mogły odsprzedawać część zakupionych komponentów, ale były one drogie i nie zaspakajały istniejącego popytu. Tymczasem wiele małych, prywatnych zakładów mięsnych, powstałych po nadejściu upragnionej wolności gospodarczej, szukało miejsc, gdzie mogłyby się zaopatrywać w składniki potrzebne do



Marek Janus

uruchamianej produkcji. Ludzie przychodzili do mamy z prośbami o umożliwienie im zakupu, i tak powstał pomysł na firmę, w której rozwój się zaangażowałem, nie widząc dla siebie innej przyszłości. Prowadzimy ją od ponad 25 lat.

W pierwszej fazie mama była osobą, która rozkręcała firmę. Miała potrzebne znajomości, kontakty, znała dobrze branżę wędliniarską. Najpierw głównie zamawialiśmy w Pekpolu, dużej centrali z siedzibą w Łodzi i oddziałem w Mysłowicach, która zaopatrywała zakłady mięsne we wszystko – od dodatków, przypraw, po maszyny do produkcji – i tym handlowaliśmy. Potem pojawiły się inne firmy, które zaczęły sprowadzać do Polski jelita naturalne i przyprawy.

Zaczynaliśmy z niewielkim majątkiem własnym, z bodajże dwoma samochodami dostawczymi. Zakup kontenera jelit był dla nas nieosiągalną inwestycją. Sprzedawaliśmy głównie komponenty do produkcji wędlin, potem zaczęliśmy kupować od importerów większe ilości jelit i przypraw. Mama nadal pracowała w zakładach mięsnych, a ojciec w kopalni.

Pierwszy sklepik mieliśmy przy ul. Tarnogórskiej w Kozłowej Górze, dzielnicy Piekars Śląskich. Ojciec pomagał nam po pracy, a po przejściu na emeryturę stał za ladą, wydawał towar, rozładowywał samochody dostawcze. Pomoc ojca i jego kolegów emerytów była bardzo cenna. Ja panowałem nad całością. Składałem zamówienia, kontaktowałem się z bankami, prowadziłem rachunkowość. Marketing nie był wtedy potrzebny, ponieważ popyt był duży, coraz więcej ludzi uruchamiało swoją działalność i poszukiwało zaopatrzenia.

Zaangażowaliśmy się w ten biznes bardzo mocno. Zaczynaliśmy od kilku beczek jelit, kilku worków pieprzu i kilku kartonów osłonek, doszliśmy do tysięcy. Potem sprowadzaliśmy jelita już bezpośrednio z Chin, głównego dostawcy tego towaru na rynek europejski.

Do Polski sprowadzanych jest kilkadziesiąt tysięcy beczek jelit rocznie. Są używane do produkcji wszystkich cienkich kiełbas typu śląska, zwyczajna czy toruńska. My w szczytowym okresie każdego roku sprowadzaliśmy 6 tysięcy beczek. Około 2000 roku wycofaliśmy się z tego biznesu, ponieważ liczba firm, która się tym zaczęła zajmować, rosła, spadały standardy, mnożyła się nieuczciwa konkurencja.

W mniej niż dwa lata od rozpoczęcia działalności sprowadziliśmy z Niemiec z firmy Karl Mayer dwie pierwsze maszyny do siatek. Na rynku był na nie ogromny popyt. Monopol miały zakłady Pasanil w Gdańsku, ale produkowały za mało, w dodatku ich siatka była fatalnej jakości. Pomyślałem, że to szansa dla nas. W 1991 roku pojechaliliśmy do Niemiec i znaleźliśmy producenta maszyn do produkcji siatek wędliniarskich. Jedna maszyna kosztowała 125 tysięcy marek, a jej uruchomienie kolejne 15 tysięcy. Może trudno w to uwierzyć, ale dostaliśmy te maszyny na kredyt, bez żadnych gwarancji i zabezpieczeń. Nie wiem, jak to się stało, czy to była Opatrzność, czy szczęście, bo

w firmie Karl Mayer obowiązują procedury i zaliczki. Pojechaliśmy do Niemiec rozpoznać możliwości i nie przypuszczaliśmy, że to takie kosmiczne pieniądze. Bank Śląski odmówił nam kredytu, a wsparcie dostaliśmy ze strony Niemców. Teraz, kiedy mamy obroty rządu 50 milionów złotych i zatrudniamy blisko 300 osób, wygląda to zupełnie inaczej. Bank Śląski bez trudu udziela nam kredytów. Ale wtedy mieliśmy dwie maszyny, teraz mamy ich kilkadziesiąt.

Produkujemy blisko 40 milionów metrów siatek rocznie. Z maleństwa wyrosliśmy na firmę mającą znaczny udział w rynku europejskim.

W budynku, w którym obecnie znajduje się firma, wcześniej była cegielnia, przy niej garaże oraz mały budynek biurowy GS-u. Najpierw kupiliśmy ten domek biurowy. Tam wstawiliśmy dwie pierwsze maszyny, urządziliśmy hurtownię i biuro sprzedaży. W 1996 roku odkupiliśmy budynek cegielni na magazyn i biuro. Posuwaliśmy się małymi krokami, stopniowo adaptując kolejne pomieszczenia. Nigdy nie było nas stać na jednorazową dużą inwestycję. Inwestowaliśmy to, co zarobiliśmy, z niewielkim wsparciem banku. Ja coraz mniej zajmowałem się sprzedażą, bardziej rozwojem, zaopatrzeniem, dbałem o kwestie prawne, bo rzeczywistość komplikowała się coraz bardziej. To już nie był ten Dziki Zachód, gdzie pionierzy tacy jak my wyruszali i zdobywali nowe ziemie. Powoli zaczęło się wszystko normalizować, wchodziły coraz ostrzejsze normy i przepisy, trzeba się było dostosować.

W 2004 roku zaczęliśmy się interesować osłonkami szytymi. Impulsem była choroba szalonych krów, ponieważ takie osłonki zastępują pęcherze wołowe, które stały się materiałem wysokiego ryzyka. Na początku trudno było przekonać odbiorców do osłonek, bo nie jest to jednak produkt naturalny. W końcu zrozumieli jego wielkie zalety: był bezpieczny, bardziej sterylny, powtarzalny i dostępny w każdej ilości. Teraz robimy kilka milionów sztuk osłonek rocznie, cały czas modernizując produkcję. Siatki i osłonki szyte to nasze dwa podstawowe produkty.

Z roku na rok odnotowujemy systematyczny wzrost obrotów o około 10-12%. Ponieważ rynek krajowy jest prawie nasycony, chcemy się skupić na rynkach zagranicznych. Chcielibyśmy w innych krajach osiągnąć taką pozycję, jaką mamy w Polsce. Zamierzamy działać tam tak jak u nas, zbierając informacje bezpośrednio w zakładach mięsnych, bo dzięki temu możemy dostosować się do oczekiwań klienta.

Producenci poszukują nowych rozwiązań, a my staramy się być elastyczni. To w zasadzie my wykreowaliśmy siatkę na produkt, który przestaje być „no name”. Chcemy pokazać, że siatka może sprawić, że wyrób końcowy będzie się różnił od tego, który oferują inni. W takim myśleniu upatrujemy naszą przyszłość, ale wiemy, że aby osiągnąć sukces, nie wystarczy działać tak jak obecnie – przez dystrybutorów – bo dla nich nasze siatki są tylko jednym z oferowanych produktów. Teraz chcemy mocniej zaistnieć na

rynku niemieckim. Ja się nie sklonuję i nie pojadę do Niemiec, żeby tam być stale na miejscu, ale od czego mamy zaufanych i oddanych ludzi? Nomax od początku rozwijał się bardzo dynamicznie. Już w 1993 roku doszedłem do wniosku, że nie jestem w stanie nad wszystkim zapanować, że muszę zatrudniać ludzi, którym będę stopniowo przekazywał kompetencje i zadania. To była jedna z moich najważniejszych i najlepszych decyzji. Firma została podzielona na spółki i w każdej z nich pracują osoby zarządzające danym fragmentem tego długiego łańcucha od produkcji do sprzedaży. W ten sposób nie będziemy mieć problemów z sukcesją, a Nomax będzie działał niezależnie od decyzji, jaką podejmą nasze dzieci, bo już jest zarządzana przez osoby z zewnątrz. My, właściciele, wyznaczamy kierunki strategiczne i nadzorujemy działalność operacyjną. Nie uczestniczymy w procesach biznesowych, od tego są zarządy poszczególnych spółek. Nie byłoby takiego wzrostu sprzedaży i rozwoju produkcji, gdybyśmy chcieli wszystko sami kontrolować i o wszystkim decydować.

Teraz mamy dwie spółki produkcyjne, Nomanet od siatek wędliniarskich i Novikę od osłonek tekstylnych i osłonek z przyprawami, oraz spółkę handlową Nomax Trading. W skład spółki Nomax wchodzi jeszcze firma informatyczna Queris, firma badawczo-rozwojowa oraz firma remontowo-budowlana Silesiana, która zajmuje się wszystkimi sprawami związanymi z infrastrukturą, jej rozbudową i utrzymaniem. Nomax jest właścicielem znacznej większości ich udziałów.

W 1993 roku byłem młodym człowiekiem świeżo po studiach, biznes dopiero startował, ale już wtedy wiedziałem, że nie da się wszystkiego opanować, bo dynamika rozwoju jest ogromna. Życie i rozwój szły szybciej niż nasze rozwiązania organizacyjne, wiedza i umiejętności. Stale je goniliśmy. Dzięki podziałowi na niezależne spółki to się zmieniło, a my możemy koncentrować się na kwestiach najważniejszych. Pracujących z nami ludzi wykształciliśmy w dużej mierze sami. To nie byli specjaliści, którzy mieli wizję, np. początkowo pracowali w magazynie, a teraz są w zarządzie. Ktoś inny zaczynał od sekretariatu i też doszedł do funkcji w zarządzie. Obserwowaliśmy ich, mieliśmy do siebie wzajemne zaufanie. Każdy człowiek potrzebuje poczucia bezpieczeństwa, zarówno pracownik, jak i pracodawca. Jeśli człowiek się czuje bezpiecznie, może się skupić na pracy. Nasi ludzie wiedzą, że mają prawo popełniać błędy, a my jesteśmy wyrozumiali dla ich pomyłek. Wtedy ma się odwagę podjąć następne działanie.

Tak wygląda nasza kultura organizacyjna, która na pewno pozostawia jeszcze wiele do życzenia. Z racji tego rozczłonkowania pojawiają się nieraz jakieś gry interesów i scalanie tego też wymaga wysiłku, ale pozytywów jest zdecydowanie więcej. Ja mam ten komfort, że nie muszę o wszystkim decydować. Ludzie nie przychodzą do mnie z każdym głupstwem, wiedzą, do kogo mają się zwrócić w danej sprawie.

Praca w firmie rodzinnej ma duży wpływ na relacje między członkami rodziny. Na przykład zmiana spółki cywilnej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością następowała w wielkich bólach. Nomax to była początkowo spółka cywilna, moja i ojca, potem doszli do tego mama i moi bracia, Krzysztof i Jacek. Ja już w 1993 roku mówiłem mamie, że przy tej skali biznesu spółka cywilna nie jest odpowiednią formą prawną i należy ją zmienić. Przekonanie jej zajęło mi dwa lata, między nami była w pewnym momencie wojna, nasze relacje pogorszyły się. Mama chciała mieć decydujący głos. Ja, jako młody człowiek bez doświadczenia, najpierw się jej słuchałem, ale potem widziałem, że ona nie ma racji, więc w pewnym momencie musiałem pozostać przy swoim zdaniu i podejmować decyzje. To niestety rodziło kolejne konflikty. Z perspektywy czasu widać, że moje decyzje były słuszne.

Również relacje z Krzysztofem i Jackiem uległy znacznemu oziębieniu. W 2001 roku z pomysłu Krzysztofa rozpoczęliśmy projekt produkcji osłonek kolagenowych. Jest to skomplikowana i kosztowna technologia. Po jedenastu latach pracy nad linią produkcyjną i włożeniu w projekt ogromnych pieniędzy efektu nie było widać. Widziałem to dużo wcześniej i chciałem zastopować. W pewnym momencie firma stała na krawędzi bankructwa, do spłacenia mieliśmy kilkanaście milionów złotych pożyczonych na ten projekt. Z powodu urażonej dumy bracia odeszli z firmy, a relacje rodzinne bardzo na tym ucierpiały. Jednak dzięki zakończeniu finansowania tamtego projektu wzięliśmy głęboki oddech i zaczęliśmy nadrabiać opóźnienia.

Mogę chyba powiedzieć bez fałszywej skromności, że byłem motorem rozwoju firmy. Jestem też świadomy tego, że bez tylu wspaniałych ludzi koło mnie nie udałooby się osiągnąć wszystkiego, co mamy.

NAZYWAM SIĘ LUCJAN JANUS, jestem nestorem rodu, współzałożycielem i współwłaścicielem firmy.

Szczerze mówiąc, to ja nie bardzo nawet chce wspominoć tamte czasy. To była ciężko harowa. Pracowolech wtedy na kopalni, a żona w zakładach mięsnych. To były te czasy, co nic nie było, a żeby coś mieć, trzeba było se to skombinować albo załatwić. Jak się zaczął zmieniać ustrój, to na Śląsku zaczęło powstawać dużo małych prywatnych masarni i ci ludzie potrzebowali środków do produkcji wędlin. I wtedy moja żona, która wybierała się już na emerytura, godo mi pewnego dnia: „Wiesz, Lucjan, może my by

se tako hurtownia otwarli? Jo wiem, kaj idzie dostać takie rzeczy: pieprz, jelita, inne dodatki, i by my se tak sprzedowali. Ty idziesz na emerytura, byś sprzedował, a jo by załatwiała”. No i jo się zgodził. I jak zech poszedł na ta emerytura, to na drugi dzień z takim kolegą, co tyż na kopalni pracował, już my byli w robocie.

Zaczynali my przy Tarnogórskiej, kaj żona wyszukała takie garaże. Trzeba to było wyremontować, wymalować, i tam my zaczęli handlować. Najgorzej, jak przyszedł tir beczek z jelitami – 120 beczek – i to trzeba było zrzucić z tego samochodu, i kulać do środka. Potem kupili my wózek, to już było lepiej. Trzeba się było narobić, jak przyszła dostawa.

Tu kaj teraz jesteśmy, była downiej cegielnia. Żona załatwiła z właścicielem, żeby nom ją sprzedał. Spłacali my to w ratach. Jo w to nie wchodził, bo jo się zawsze uważał za pracownika fizycznego, a ona główkowała.

Moja żona Marysia była kobietą bardzo przedsiębiorczą. Interes to było jej życie. Było ich w domu pięć siostr i wszystkie takie same.

I tak my szli do przodu, ale trza się było naharować. Ale była też chęć do roboty, bo jak się coś robi i widać, że coś jest z tego, no to jest uciecha i więcej chęci, i siły. Coroz lepiej nam szło, bo to były czasy, że nic nie było. Teraz też jest dobrze. Jest zbyt, bo nie ma dużo takich jak my, co to produkują.

Dobrze, że Marek tym kieruje i trzymie w ryzach. Marek to mo potężny umysł do tego i to on tak to wszystko rozwinął.

Pracą można do czegoś dojść, jak się chce. Kiedy tu teraz przychodzi, to ciesza się, kiedy to wszystko widza. Jest satysfakcja, że to wszystko tak skromnie zaczęte, teraz tak się rozrosło. Ale człowiek nie może tak ciągle chcieć i chcieć, coroz więcej i więcej. Odpocząć też kiedyś trzeba. I ja już teraz odpoczywom i ciesza się życiem.

NAZYWAM SIĘ ŁUKASZ JANUS, jestem bratem Marka, współwłaścicielem firmy.

Nomax założyli moi rodzice i bracia. Kiedy oni rozkręcali biznes, ja byłem małym chłopcem. Pomiędzy mną a Markiem jest 21 lat różnicy, dlatego chyba bliżej mi do trzeciego niż do drugiego pokolenia. Widzę w tym pewną korzyść – mogę pomóc sukcesorom łatwiej odnaleźć się w naszej firmie. Liczę na to, że oni zrobią to samo dla przyszłych pokoleń.

Kiedy firma powstawała, miałem cztery lata. Odkąd pamiętam, moi rodzice i trzech bracia byli w nią zaangażowani. Przypomina mi się, jak każdego wieczoru rodzice liczyli utarg ze sklepu, a ja trzymałem kciuki i próbowałem przewidywać, czy gotówki będzie



Od lewej: Marek Janus, Lucjan Janus, Łukasz Janus

więcej czy mniej niż poprzedniego dnia. Cieszyłem się, kiedy na stole pojawiały się pieniądze poukładane w równe stosy. Myślałem, że to wszystko nasze.

Pamiętam też moje pierwsze przedsiębiorcze próby. W wieku dziesięciu lat dostałem komputer i wpadłem na pomysł, żeby drukować pomoce na sprawdziany i sprzedawać klasie wydrukowane ściagi. Nauczycielka szybko odkryła, kto się za tym kryje, więc wezwano moją mamę do szkoły. Pamiętam, że mama i pani dyrektor uśmiechały się, zamiast mnie ukarać. Wtedy nie rozumiałem dlaczego, teraz myślę, że po prostu doceniały moją inicjatywę.

Pracę w firmie zaczynałem jako nastolatek. Na początku było porządkowanie: koszenie trawników, zmiatanie, praca w warsztacie. Bardzo miło wspominam tamte czasy, spędzałem tutaj każde wakacje, pomagając w różnych miejscach. Chyba nigdy nie rozważałem podjęcia pracy gdzie indziej. Widząc ogromne zaangażowanie rodziców i braci, cieszyłem się, że będę mógł z nimi pracować i kiedyś powiedzieć, że to również moja firma. Traktowałem to jako pewnego rodzaju przywilej, ale również dużą odpowiedzialność.

Rodzice rozwijali we mnie proaktywność, przekonanie, że jeśli chcę coś osiągnąć, to muszę sam to wypracować. Tak było na przykład z prawem jazdy. Miałem rodzicom za złe, że musialem sam zarobić na kurs i egzamin, a moi koledzy dostali pieniądze od swoich rodziców. Nie wiem, czy było to świadome działanie z ich strony, ale wyszło mi na dobre. Dzięki temu wejście na poważnie do firmy i wzięcie na siebie zobowiązań nie było dla mnie żadnym problemem. Myślę, że dzieci przedsiębiorców rodzinnych mają

tę przewagę nad rówieśnikami, że już od najmłodszych lat uczestniczą w życiu firmy, powierza się im mniejsze i większe sprawy, dzięki czemu uczą się odpowiedzialności potrzebnej w dorosłym życiu.

Studiowałem informatykę, ekonomię i zarządzanie, ale największe doświadczenie zdobyłem, pracując w naszej firmie. Uważam, że znacznie więcej można się nauczyć w pracy niż na kolejnych studiach. Żeby być w czymś dobrym, trzeba działać i mieć możliwość popełniania błędów. Na mnie, przedstawicielu tego drugiego/trzeciego pokolenia, ciąży duża odpowiedzialność, bo jestem świadomy tego, ile czasu i pracy poprzednie pokolenia i nasi pracownicy włożyli w zbudowanie marki Nomax. Jeśli chcemy zapewnić firmie długowieczność i przekazać ją kolejnym pokoleniom, musimy o nią dbać. Nie możemy zaprzepaścić wykonanej wcześniej pracy. Każde kolejne pokolenie będzie musiało pamiętać o tych wszystkich, którzy byli wcześniej, a także o tych, którzy są obecnie, i tych, którzy przyjdą. Mam tu na myśli odpowiedzialność nie tylko za przyszłe pokolenia właścicieli, ale również za pracowników, bo bez nich naszej firmy po prostu by nie było.

Nie możemy sobie pozwolić na bylejakosć. Ja angażuję się głównie w kolejny filarze biznesu. Jestem w zarządzie firmy Queris z branży IT. Początkowo celem tej spółki było zabezpieczenie informatyczne Grupy Nomax. Teraz Queris jest samodzielnym podmiotem, świadczącym usługi nie tylko dla naszej Grupy, ale również dla firm zewnętrznych. Jesteśmy specjalistami w dostarczaniu informatycznych rozwiązań poprawiających efektywność praktycznie każdej produkcji. Sprawdziliśmy się w wielu firmach. Nasi klienci potwierdzają, że to, co robimy, jest dobrej jakości, i chętnie polecają nas innym. Można powiedzieć, że mamy renomę. Często słyszymy od naszych partnerów biznesowych, że nigdy wcześniej nie spotkali firmy, która byłaby tak mocno skoncentrowana na ich potrzebach i problemach. To, co robimy oraz jak robimy w każdej z naszych spółek, wpływa na markę całej Grupy, którą buduje się poprzez codzienne działania. To nie jest tak, że powtarzamy sobie w myślach „teraz budujemy markę”. Marka jest efektem głęboko wpojonych zasad oraz wartości i buduje się automatycznie przy okazji tego, co robimy każdego dnia.

Angażuję się w to, co potrafię robić najlepiej, zapewniając Grupie dobrze działający system informatyczny. Robimy to, żeby pozostali pracownicy mogli skupić się na tym, na czym z kolei oni znają się najlepiej. Tego oczekują też od sukcesorów – żeby wybrali sobie jakiś obszar działania i pracowali tam najlepiej, jak potrafią, z korzyścią dla wszystkich.

Oczywiście, w rodzinnej firmie nie zawsze jest różowo. Czasem nie możemy się z Markiem dogadać, choć wiem, że tak naprawdę chcemy tego samego. Jestem przekonany, że nasz cel, czyli zapewnienie firmie długowieczności, i wyznawane przez nas wartości, czyli rzetelność, zaangażowanie i uczciwość, są takie same – musimy sobie tylko o tym przypominać za każdym razem, kiedy trudno nam się porozumieć.

Czuję na sobie to zobowiązanie, że skoro coś dostałem, to muszę też coś dać. Jest to moim zdaniem jeden z warunków długowieczności firmy. Trzeba podzielić się z młodym pokoleniem tym, co się dostało, otworzyć mu drzwi do firmy i pomóc się zaadaptować. Jeśli którykolwiek z młodych będzie chciał w tej firmie pracować, to ja zrobię wszystko, żeby pomóc mu się odnaleźć. W ten sposób chcę się odwdziżyć za to, co sam otrzymałem.

Zawsze myślałem, że Grupa Nomax to po prostu porządna, dobra firma, zatrudniająca dobrych pracowników. Wiele do myślenia dały mi spotkania z właścicielami i pracownikami największych polskich firm rodzinnych. Nagle dotarło do mnie, że nie jesteśmy wyłącznie dobrą firmą zatrudniającą dobrych ludzi, ale naprawdę świetnie zespołem na najwyższym poziomie! Cieszę się, że to zauważyłem. Odkąd uświadomiłem sobie nasz potencjał, lubię swoją pracę jeszcze bardziej.

NAZYWAM SIĘ ANNA DOMAGAŁA, jestem prezesem zarządu spółki handlowej Nomax Trading.

Praca w firmie rodzinnej to dla mnie wyzwanie i duża satysfakcja. Doceniam zaufanie właścicieli, to, że dostrzegają potencjał i kreatywność pracowników i stwarzają im możliwości rozwoju. Rok 2015 jest moim jedenastym rokiem pracy w Grupie. W 2004 roku rozpoczęłam pracę od niższego stanowiska, stopniowo awansowałam, a od trzech lat jestem prezesem spółki handlowej, w szczególności odpowiadam za rozwój sprzedaży na rynkach zagranicznych.

Marek i Łukasz – właściciele Grupy – angażują się w codzienne działania. W pracy są dla nas partnerami, zawsze znajdują czas, aby porozmawiać, uczestniczą w cyklicznych spotkaniach zarządu; razem planujemy nowe projekty.

W Grupie cenimy innowacyjność i samodzielność pracowników. Staramy się dostrzec talenty i stworzyć pracownikom możliwość rozwoju w ramach struktury firmy.

Jedną z naszych przewag konkurencyjnych jest szybkość działania, decyzje zapadają bez zbędnej zwłoki. We wszechobecnym deficycie czasu to bezwzględny warunek rozwoju.

W tym roku rozpoczęliśmy pracę nad strategią Grupy. Spółki dynamicznie się rozwijają, rokrocznie notujemy wzrost sprzedaży, poszerzamy asortyment, prowadzimy nowe inwestycje, wzrasta liczba zatrudnionych pracowników. Obecnie wspólnie analizujemy rynek, nasze przewagi konkurencyjne i doświadczenie, wyznaczając kierunek, w którym chcemy podążać.

Należymy do jednego z największych miejsc zatrudnienia w Piekarach Śląskich. Cieszymy się dobrą opinią i niejednokrotnie w spółkach Grupy zatrudniamy kolejne pokolenia.

Nomax ceni i wspiera również wiele inicjatyw społecznych o charakterze lokalnym. Mam szczęście należeć do grupy ludzi, dla których praca jest pasją. Nie ma chyba nic lepszego niż uczestniczyć w rozwoju firmy i rozwijać się razem z nią.

Urszula Hoffmann, marzec 2015

JAWO

Apetyt rośnie w miarę jedzenia

NAZYWAM SIĘ JAN DZIEMBOR i od 1992 roku jestem współwłaścicielem firmy Jawo w Częstochowie, lidera produkcji pierogów w Polsce. Jestem z tego dumny, bo początki były skromne.

Z zawodu jestem ślusarzem. Najpierw pracowałem w zawodzie, a potem dziesięć lat na budowach jako majster albo kierownik. Następnie wyjechałem do Niemiec. Po roku wróciłem do Polski, ale na budowie pracować już nie chciałem. Przywiezione pieniądze wystarczyły na urządzenie mieszkania. I trzeba było wziąć życie we własne ręce.

W 1988 roku można już było otwierać prywatne sklepy i zdecydowałem się na to. W tym czasie sklepy wyrastały jak grzyby po deszczu, każdy chciał handlować, a brakowało chętnych do produkcji. Żeby zdobyć towar, trzeba było wstawać w środku nocy. Kiedyś klientki zapytały o pierogi, których nigdzie nie mogły dostać. To był impuls. Tego wieczoru zrobiliśmy z mamą w domu 300 pierogów z mięsem. Ja przygotowałem farsz, mama zrobiła ciasto i lepiła. Spakowaliśmy je w woreczki po pół kilograma i nazajutrz w sklepie poszły jak na pniu. Tego dnia zrobiliśmy kolejne i tak to się zaczęło powoli kręcić. Nie zamierzałem jednak już zawsze lepić wieczorami z mamą w kuchni pierogów. Miałem 38 lat, apetyt na lepsze życie, i szybko podjąłem decyzję, by wydzierżawić pomieszczenie, zatrudnić ludzi i produkować.



*Janusz Dziembor i córka
Renata Kasprzycka*

Księgowość w tamtym okresie prowadził mój kolega Wojtek, któremu zaproponowałem wspólne założenie działalności. Zgodził się i tak powstała firma Jawo, z nazwą utworzoną od pierwszych sylab naszych imion. Na produkcję wydzierżawiliśmy pomieszczenie w Domu Aktora, zatrudniliśmy dwie panie. Mieliśmy jedną zamrażarkę o niewielkiej pojemności. Ja robiłem farsze, a pracownice lepiły dziennie około 15 kilogramów pierogów. Pierwsze miesiące działalności nie przynosiły żadnych dochodów. Trzeba było płacić za lokal, badanie próbek w sanepidzie, wypłacać pensje. Przy małych ilościach, które wtedy produkowaliśmy, koszty były większe niż zyski i Wojtek wycofał się z interesu.

Wtedy nawiązałem współpracę z Adolfem Czerwińskim, moim obecnym współnikiem, z którym znaleźliśmy się już wcześniej. Działaliśmy trochę tak jak bohaterowie *Ziemi obiecanej*: „Ja nie mam nic, ty nie masz nic, razem zbudujemy fabrykę”. Kupiliśmy trzy zamrażarki, ale to wciąż było za mało, trudno było opłacić czynsz i ludzi. By zmaksymalizować dochód trzeba było znacznie zwiększyć produkcję. Dopiero kredyt z Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, za który kupiliśmy odpowiednią do naszych potrzeb mroźnię, umożliwił nam rozwój.

W 1995 roku dostaliśmy zaproszenie do udziału w katowickim konkursie na najlepszy produkt śląski. Wystawialiśmy tam nasze pierogi z mięsem i kapustą. Równolegle odbywał się konkurs na najlepszy produkt Targów Śląskich. Na targach przypadkiem poznałem panią Krystynę Kilanowską, odpowiedzialną za promocję polskich produktów w Ministerstwie Rolnictwa, która zachęciła nas, abyśmy się zgłosili do tego konkursu. Krysia była promotorką polskiej żywności, szczególnie naszych pierogów, a teraz jest naszą serdeczną przyjaciółką. Z konkursu wróciliśmy ze złotym medalem. Taki sam medal zdobyliśmy w następnym roku na prestiżowych targach POLAGRA w Poznaniu. Wśród siedmiu laureatów byliśmy jedyną firmą z wyłącznie polskim kapitałem. Z gratulacjami przyszedł do nas sam Jarosław Kalinowski, ówczesny minister rolnictwa, i to był dla nas wielki zaszczyt.

W międzyczasie poszerzyliśmy gamę naszych produktów. Miałem w domu starą książkę kucharską *Święty Jacek z pierogami*, z której czerpałem część receptur. Święty Jacek był zakonnikiem, dominikaninem. Gdy po najazdach tatarskich w XIII wieku południową Polskę nawiedził głód, karmił ubogich pierogami własnego wyrobu, stąd jego przydomek. Pierogi to była kiedyś potrawa biedoty – ludzie wkładali do ciasta wszystko, co mieli w spiżarni. Teraz znane są na całym świecie pod różnymi postaciami i z przeróżnym nadzieniem.

Kiedy moja mama miała 63 lata, przysłała do nas do zakładu i pracowała jeszcze siedem lat. Była niesamowicie aktywna. Umiała zarządzać ludźmi, nie dało się jej oszukać. Pokazała, że w ciągu godziny można ulepić około 300 pierogów. Dzięki niej wydajność zdecydowanie wzrosła.

Na nasze wyroby nie było żadnych norm, bo w komunistycznej Polsce nie robiono pierogów w masowej produkcji, jedynie w domach. To bardzo utrudniało nam działalność. W 1999 roku chcieliśmy się wystawiać na targach Grüne Woche w Niemczech i mieliśmy problem z przewiezieniem pierogów przez granicę. Na tych targach również otrzymaliśmy złoty medal, tym razem za pierogi ruskie, co ówczesnemu prezydentowi Aleksandrowi Kwaśniewskiemu wydało się mało patriotyczne i wytknął nam to żartobliwie. Następnego roku wystawialiśmy więc już pierogi staropolskie. Po złotym medalu na targach POLAGRA w 1997 roku wszystko zaczęło iść przęźnie do przodu. To były najlepsze lata. Wprawdzie pojawiła się konkurencja, ale my byliśmy zawsze dwa kroki do przodu. Do firmy weszły córki współnika: Magda przejęła produkcję, a Renata marketing.

Ja już zaczynam się powoli wycofywać. Na pozostałą część życia mam inne plany. W Jawo zamierzam popracować jeszcze rok, aby ruszyła polsko-japońska firma, którą teraz uruchamiamy, a potem wyjadę do Hiszpanii. Mam tam dom, sympatycznych sąsiadów, najlepszy klimat w Europie, niczego więcej do szczęścia nie potrzebuję. Do Polski będę przyjeżdżał co dwa miesiące. Mam teraz spokój, satysfakcję, chciałbym trochę odpocząć. W pracę w firmie angażuje się moja córka, przepisałem już na nią pierwsze udziały, niech się wprawia. Mnie wystarczy. Życie ucieka, wielu moich kolegów odeszło, zanim mogli skorzystać z ciężko zapracowanych pieniędzy. Nie zamierzam popełnić tego błędu.

NAZYWAM SIĘ ADOLF CZERWIŃSKI. Z Janem poznaliśmy się w kolejkach po towar. To był początek lat 90. i początek kapitalizmu w Polsce.

Jan prowadził wtedy sklep, moja żona też, oba o profilu spożywczo-mięsny. Po towar jechało się o trzeciej w nocy i czekało do siódmej, aż otworzyli. Miałem wtedy 40 lat. Z wykształcenia jestem nauczycielem przedmiotów rolniczych, skończyłem Pomaturalne Nauczycielskie Studium Rolnicze w Busku i przez trzy lata uczyłem w szkole rolniczej w Oleśnie. Potem pracowałem w policji. Skorzystałem z możliwości przejścia na wcześniejszą emeryturę i zacząłem pomagać żonie w zaopatrywaniu sklepu. Wtedy właśnie poznałem Janka.

Jan zaczął robić pierogi razem z mamą i sprzedawać je w swoim sklepie. Teraz to byłoby niemożliwe, potrzebne są atesty, badania, ale wtedy nikt się tym nie przejmował. Szybko zorientował się, że to jest nisza na rynku.

Gdy rozpoczęliśmy współpracę, potrzebowaliśmy pieniędzy na powiększenie produkcji, ale żaden bank nie był skory do udzielenia nam kredytu, bo nie mieliśmy zabezpieczenia. Byłem już na granicy wycofania się, kiedy żona przeczytała w „Wyborczej”, że w Krakowie jest oddział Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, który udziela pomocy, ale nie w postaci kredytu, tylko realizacji jakiegoś przedsięwzięcia. My potrzebowaliśmy sprowadzić komorę zamrażalniczą. Pamiętam, że dyrektorem była wówczas pani Stawowy, która powiedziała, że wybiorą się do nas, aby zobaczyć, czy jest perspektywa rozwoju tego biznesu. Widocznie, podobnie jak my, widziała w tym potencjał, bo zaryzykowała i sfinansowała nam mroźnię za 11 000 \$, dzięki czemu zaczęliśmy w miarę profesjonalną produkcję – na dwie zmiany, 600 kilogramów pierogów na dobę. Nie mieliśmy środków transportu, towar rozwoziliśmy własnymi samochodami osobowymi, co jest dzisiaj nie do pomyślenia. Pierogi woziliśmy nocą, przykryte kocem, żeby utrzymać niższą temperaturę. Ludzie widzieli, że nocami coś pakujemy i wywozimy, dlatego zaraz zaczęły się kontrole, bo widocznie coś robią na lewo, skoro wywożą nocami.

W Domu Aktora nie mieliśmy warunków do rozwoju – brak zaplecza socjalnego, jedna toaleta. I znowu dzięki mojej żonie sytuacja się zmieniła. Grażyna przeczytała w „Wyborczej” o upadłości zakładów mięsnych. Przy tytule tego artykułu dopisała prozocze słowa: „Tu będzie Jawo”. Ogarnął mnie śmiech, gdy to zobaczyłem, ale po namyśle tam pojechałem. Likwidatorem okazał się mój znajomy. Tę gazetę przechowujemy na pamiątkę.

Na parterze zakładów były stołówka i gabinety lekarskie, a na górze szatnie dla pracowników. Trzeba było zrobić remont, przede wszystkim ogrzewania, ale było nas na to stać. Przenieśliśmy i rozbudowaliśmy zakupioną wcześniej mroźnię, i można było zwiększyć produkcję.

W 1996 roku likwidator podzielił ten zakład na części, które chciał sprzedać. Stanęliśmy do przetargu i chociaż cena wzrosła ponad dwukrotnie, kupiliśmy go, bo sporo już tam zainwestowaliśmy. Po dwóch, trzech latach obiekt znowu okazał się za mały i trzeba go było rozbudować. Wszystkie zarobione pieniądze zainwestowaliśmy w zakład. Dobudowaliśmy magazyn i część produkcyjną. Inwestycję zakończyliśmy w 2002 roku i wtedy jeszcze bardziej zwiększyliśmy produkcję.

Cały czas wszystko robiliśmy ręcznie – wyrabianie ciasta, wałkowanie i wykrawanie. Okazało się, że ma to swoje ograniczenia i nie pozwala nam się rozwinąć, ponieważ wymaga bardzo dużej przestrzeni. Jesienią, kiedy popyt był największy, zatrudnialiśmy nawet 300 osób. Należało utrzymać jakość, ale konieczne było dokonanie zmian technologicznych. Kupiliśmy wtedy maszynę do robienia wstęgi ciasta. Było ono już pocięte na paski, a ludzie przy taśmie nakładali nadzienie, formowali i zaciskali pierogi. To nam zwolniło połowę przestrzeni i pozwoliło trochę zredukować liczbę zatrudnionych. Ale



Adolf i Grażyna Czerwińscy

apetyt rośnie w miarę jedzenia. Dowiedziałem się, że do kupienia jest obiekt po częstochowskim Przedsiębiorstwie Budownictwa Przemysłowego, który można dostosować do naszych potrzeb. Kupiliśmy go za wszystkie nasze pieniądze, wzięliśmy też kredyt. Zakład uruchomiliśmy w styczniu 2011 roku. Cały projekt kosztował około 15 mln złotych, z czego po zrealizowaniu przedsięwzięcia dostaliśmy 6 mln zwrotu z funduszy unijnych. Teraz jest to supernowoczesny obiekt. Towar jest mrożony w systemach tunelowych – produkt idzie do tunelu taśmowo, z tunelu wychodzi do odważalni, a potem do pakowalni. Zostaliśmy przy ręcznym nakładaniu farszu, formowaniu i zaciskaniu pierogów. Część innych naszych produktów robiona jest maszynowo (na przykład pyzy, kartacze, uszka), ale pierogi ręcznie. Nasz produkt jest postrzegany jako jeden z lepszych, dlatego że możemy sobie pozwolić na inny rodzaj farszu. Gdyby szedł przez pompę, musiałby być bardzo rozdrobniony, a tak na przykład w pierogach z jagodami mamy całe owoce.

Dwa lata temu zgłosił się do nas japoński koncern z propozycją prowadzenia wspólnego przedsięwzięcia, które będziemy realizować w naszym starym zakładzie. Myślę, że wybrali nas, ponieważ mamy technologię na najwyższym poziomie i jesteśmy wiodącą firmą na rynku. Japończycy postawili na nas i teraz nasz dawny zakład jest doprowadzany do takiego stanu, żeby od kwietnia 2015 roku mogła tam ruszyć produkcja. Powstanie całkiem niezależna firma, której udziałowcami będą Jawo i Ajinomoto. Produkcja ma być przeznaczona głównie dla restauracji w krajach europejskich. Będziemy produkować małe pierożki z różnorodnym nadzieniem, które nazywają się gyoza, i musimy dostosować nasz budynek do nowej technologii. Wymogi są bardzo wysokie, więc ta współpraca

powinna zaowocować podniesieniem standardu produkcji – jeśli ma się partnera, od którego można się uczyć, trzeba z tego skorzystać. Nie zamierzamy sprzedawać firmy i żyć jak rentierzy. „Jeszcze w zielone gramy, jeszcze nie umieramy”. Ja jeszcze nie muszę codziennie odpoczywać.

Kiedy patrzę wstecz, przypominam sobie włożony trud i myślę o obecnej wartości materialnej firmy, nie mówiąc o wartości rynkowej, sam nie mogę w to uwierzyć. Rejestrując firmę, włożyliśmy w nią po 11 000 000 starych złotych (obecnie 1100 zł). Mieliliśmy wizję i wiedzieliśmy, czego chcemy. Tylko tak można zdobyć rynek.

Najważniejsi w firmie są dla mnie ludzie. Ponad 50% załogi jest z nami od początku. Wiem, że możemy na nich polegać, że w trudnych sytuacjach będą z nami, zachowają zimną krew i poradzą sobie z problemem. My też staramy się być wobec nich fair. Jeśli umawia się na coś z ludźmi, to trzeba dotrzymać słowa, bo inaczej nie będzie się miało u załogi żadnego autorytetu.

W Jawo pracują nasze obie córki. Renata przyszła tu zaraz po studiach, a Magda po skończeniu skandynawistyki pracowała dwa lata w Ericssonie. Zaproponowaliśmy, żeby spróbowała, czy praca z nami będzie jej odpowiadać. Zdecydowała się i wprowadziła wiele potrzebnych zmian. Od początku zajęła się produkcją i kontrolą jakości. Skończyła różne potrzebne kursy, z czasem nabrała doświadczenia.

Rynek się zmienia, konsumenci robią się coraz bardziej wygodniccy, niewielu ludziom chce się gotować. Produkty, które teraz robimy, trzeba wrzucić do wrzątku i zagotować, ale nie wszyscy młodzi to potrafią zrobić, więc niewykluczone, że będziemy gotować i mrozić produkty, żeby potem je tylko odgrzać w mikrofalówce. Takie gotowane pierogi, gotowe do podania, chciały od nas brać lotniska międzynarodowe. Te sygnały traktujemy poważnie, bo wiadomo: klient nasz pan.

Najważniejsze to wiedzieć, czego się chce, i robić swoje. Trzeba mieć strategię i wizję na kilka lat do przodu, bacznie obserwować rynek i zachodzące na nim zmiany, nie skupiać się tylko na bieżącej produkcji. Trzeba patrzeć, czy firma ma szanse rozwoju, a jeśli tak, to starać się je wykorzystać. Mam nadzieję, że nam się to uda i że kiedyś będę mógł wprowadzić do firmy swoje wnuki.

NAZYWAM SIĘ GRAŻYNA CZERWIŃSKA, jestem współwłaścicielką firmy Jawo.

Z wykształcenia jestem pielęgniarką i w tym zawodzie przepracowałam wiele lat. Potem prowadziłam z koleżanką sklep spożywczy, a mąż, wtedy już na wcześniejszej emeryturze,

pomagał mi w zaopatrywaniu go. Kiedy Janek zaproponował mężowi, żeby został jego współnikiem, zostawiłam sklep koleżance, a sama zaangażowałam się w rozwój Jawo.

Z pensji pielęgniarki i nauczyciela trudno byłoby nam osiągnąć taki standard życiowy, jaki mamy obecnie. Miałam ambicje na więcej i mąż nieraz się złościł, że mu ciągle podnoszę poprzeczkę. Bał się trochę zacząć własny biznes, ale we mnie była wiara, że nam się uda.

Kiedy zaczynaliśmy, Jawo było manufakturą. Wiedzieliśmy, że aby ruszyć do przodu, musimy sporo zainwestować. Mieliśmy kłopoty z uzyskaniem kredytu, wreszcie pomógł nam Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości. Bałam się trochę, bo kredyt dostaliśmy pod zastaw naszej działki budowlanej. Zaryzykowaliśmy i na szczęście się udało. Powiedziano nam: „Bierzcie sprawy w swoje ręce”, uwierzyliśmy i zaczęliśmy działać. Teraz już nie ma szans, żeby ktoś otworzył taką firmę, wtedy było zdecydowanie łatwiej.

Zakładając w 1992 roku firmę, byliśmy z mężem w takim wieku, w jakim teraz są nasze córki. Wtedy one poszły na studia do Krakowa, a my mówiliśmy, że mamy trzecie, dopiero raczkujące dziecko, któremu musimy poświęcić cały swój czas i energię.

W firmie zajmuję się przeprowadzaniem rozmów rekrutacyjnych i przyjmowaniem ludzi do pracy. Zawsze działałam intuicyjnie, bo okazuje się, że na mojej intuicji można polegać. Przyjmując nowych pracowników, zawsze zwracałam uwagę na czystość, na ręce, paznokcie i włosy. W przerwie śniadaniowej siadałam z nimi i mówiłam, jakie są moje oczekiwania. Chodziło mi głównie o czystość i rzetelne podejście do pracy. Na wydajność bardzo nie naciskałam. Dopiero mama współnika powiedziała mi: „Słuchaj, jak ci ludzie będą dalej pracować w takim tempie, to nic z tego nie będzie”. To ona opracowała nam normy, ile pierogów musi zrobić jedna osoba w ciągu dnia, ile ziemniaków obrać. Ja się na tym zupełnie nie znałam. Teraz ziemniaki obierają maszyny, przedtem robili to ludzie i z tą wydajnością było różnie.

W Jawo chcieliśmy robić dobry produkt dla osób, które dużo pracują, chcą dobrze zjeść, a nie stać ich na gosposię. Moja mama i siostry bardzo dobrze gotowały, ja nie, i chciałam, żeby podobne do mnie gospodynie mogły kupić coś naprawdę smacznego. Największym naszym miejscem zbytu była na początku Warszawa, gdzie zawoziliśmy cztery samochody dziennie. O odbiorców w tamtych czasach nie było trudno, ponieważ rynek był bardzo chłonny.

Po pewnym czasie hurtownie zaczęły wymagać od nas kodu kreskowego. Dowiedzieliśmy się, że ich przyznawaniem zajmuje się firma z Poznania. Mieliśmy wtedy około dziesięciu produktów. W Poznaniu doradzono nam, żebyśmy zarezerwowali sobie kody najlepiej na 100 produktów, bo kiedyś mogą się przydać. Wtedy wydawało mi się to mało realne, a dziś zbliżamy się do tej liczby. Ciągłe wprowadzamy na rynek coś nowego.



*Od lewej: Grażyna i Adolf Czerwińscy, Anna i Janusz Dziembor,
Renata Kasprzycka, Magda Czerwińska*

Ostatnio widziałam, jak córka robiła swoim dzieciom pomarańczowe kopytka z dynią. Jadły chętnie, bo są smaczne i fajnie wyglądają na talerzu, więc to będzie następny produkt Jawo dla maluchów.

Zawsze słuchaliśmy klientów. Z warszawskiej Hali Banacha dzwonili do nas: „Jawo, zróbcie pierogi dla wegetarian, bez tłuszczu zwierzęcego”, więc przesmażaliśmy dla nich cebulkę na oleju roślinnym. Ze Stanów Zjednoczonych nieraz do nas dzwonili w środku nocy: „Ojej, dzisiaj zjadłem takie knedle jak mama w domu robiła. Dziękuję”. Takie sygnały upewniały nas, że warto trzymać dobrą jakość.

W firmie dużo zmieniło się na lepsze, odkąd przyszły do niej córki. Obie potrafią nowoczesnie zarządzać załogą, dzięki czemu ludzie dobrze pracują. Wcześniej bywało z tym różnie. Musiałam nad wszystkim czuwać. Kiedy wchodziłam na halę, pracownicy się wzajemnie ostrzegali. Było to bardzo nieprzyjemne. Teraz Magda jest dyrektorem produkcji i wszyscy ją bardzo szanują. Co pani Magda powie, to święte. Umie postępować z ludźmi. Nigdy nie zwraca uwagi publicznie, zawsze podczas rozmowy w cztery oczy. Produkcja chodzi jak w zegarku i nikt już nie chrząka, kiedy się wchodzi na halę. Córki wprowadziły też inny sposób wynagradzania. Do pensji są dodatki za jakość pracy, za obecność i za higienę. Nie trzeba już nad ludźmi stać i patrzeć, czy dobrze pracują.

W latach 90., żeby otworzyć firmę, nie trzeba było mieć dużych pieniędzy. Dziś na dzień dobry trzeba kupić wykrywacz metalu, który kosztuje 50 tys. złotych. Która mała firma może sobie pozwolić, by na starcie zainwestować we wszystkie urządzenia, które

my mamy? Nam zdobycie ich zajęło 22 lata! I długo obywaliliśmy się bez wielu z tych sprzętów, dopiero po wejściu do UE przepisy się zaostrzyły. Trzeba stale uzyskiwać atesty, przeprowadzać badania wody, a to wszystko kosztuje. Gdy zaczynaliśmy, takich wymogów nie było. Były za to inne utrudnienia. Ręce opadały, kiedy na pozwolenie zbudowania wiaty trzeba było czekać miesiącami, chodzić po różnych urzędach. Kiedy mąż miał dość, podtrzymywałam go na duchu: „Nie dajmy się, zobacz, jaki mamy piękny zakład”. Kiedy ja miałam dość, otuchy dodawali mi mąż ze współnikiem. Był taki rok, kiedy mieliśmy 40 kontroli, a każdej trzeba było poświęcić przynajmniej tydzień. Nie wiem dlaczego, czym i komu podpadliśmy, ale trudno to było wytrzymać. Teraz w nowym zakładzie mamy osobny pokój dla kontroli. Mąż podpisuje dokument, że się zgadza na sprawdzenie, a resztę załatwiają nasi pracownicy. Po latach osiągnęliśmy taki poziom, że kontrole nie mają czego u nas szukać i jest to głównie zasługą córek. Tak zorganizowały firmę, że wszystko jest związane na ostatni guzik. Ufamy im – to są już światowe kobiety, wiedzą, czego chcą, mają potencjał, wiedzę, potrzebne umiejętności. My wiele rzeczy robiliśmy intuicyjnie.

Zawsze byliśmy ostrożni. Braliśmy kredyty na inwestycje, ale nigdy kilka naraz. Woleliśmy jeść małą łyżką niż dużą chochlą. Z firmy braliśmy dla siebie tyle, ile potrzebowaliśmy na życie, resztę inwestowaliśmy. Teraz Adolf zbudował trzeci zakład. Wszystkie maszyny są nowe i wszystko jest tak zrobione, że nasze dzieci są dumne z firmy, a i wnuki też raczej nie będą się jej wstydzili. Współpraca z Japończykami to inwestycja na wiele lat, kiedy może nas już nie będzie.

Mąż zna cały zakład od podszewki. Ma w głowie wszystko, co jest wyrysowane na planach. Mimo że w zakładzie wszędzie są kamery i możemy z domu na bieżąco śledzić w komputerze, co się tam dzieje, to on zawsze wieczorem jedzie do firmy – przywita się z portierem, mechanikiem, pogada z ludźmi. Wspólnik już trochę odpuszcza, częściej jeździ na urlopy, ja też już chętniej zajmuję się wnukami i ogródkiem, ale jeśli chodzi o męża, to nie było dnia, nawet świątecznego, żeby on nie był w pracy. To jest pracuus, który to wszystko ciągnie.

W którymś momencie zakazałam w domu mówić o firmie po godzinie 18, bo najbardziej poszkodowany był nasz zięć, bardzo fajny, wykształcony facet, pracujący na Wydziale Prawa na UJ. Nieraz też chciałby coś opowiedzieć, przecież pracuje i ma swoje osiągnięcia, ale jak tylko zaczynał mówić, to go przekrzykiwaliśmy jak włoska rodzina, bo nam się Jawo przypomniało i chcieliśmy coś ustalić. Teraz się pilnujemy, bo zobaczyliśmy, że praca przesłoniła nam wszystko. Dlatego w domu obowiązuje zasada: „Ani słowa o Jawo!”.

Musieliśmy przecierać szlaki i walczyć o ustalenie przepisów, ponieważ nie było żadnych dotyczących pierogów. Unia zalewała nasz kraj swoimi wyrobami, a my nie

mogliśmy eksportować, więc wyklócaliśmy się w ministerstwach i walczyliśmy o swoje miejsce. Córki wiedzą, jak ciężko nieraz było, ale zawsze warto. Jawo daje nam nie tylko pieniądze, ale przede wszystkim olbrzymią satysfakcję. Byliśmy jednymi z pierwszych, którzy mieli stronę internetową. Zrobił nam ją ówczesny chłopak Renaty, teraz jej mąż. Pierwsi też spełnialiśmy wszystkie unijne warunki – nawet wcześniej niż sieci typu Makro. Jeszcze nie było przepisów po polsku, córki tłumaczyły je z angielskiego. Z okazji wejścia Polski do UE w ambasadzie serwowane były nasze pierogi! Często zresztą zawoziliśmy pierogi na lotnisko, potem były podawane na przyjęciach w różnych polskich ambasadach. Traktowaliśmy to jako reklamę.

Naszym wspólnym celem było dobro firmy. Gdybyśmy ciągnęli każde w swoją stronę, to nic by z tego nie wyszło.

NAZYWAM SIĘ RENATA KASPRZYCKA, jestem córką właścicieli.

Początki firmy pamiętam bardzo dobrze, bo byłam już po maturze. Nie dostałam się na studia i przez rok pracowałam w Jawo, gdzie od razu rzucono mnie na głęboką wodę – na produkcję razem z innymi kobietami. Pracowało się na dwie zmiany i zaczynało o szóstej, więc musiałam wstawać o czwartej w nocy. Rodzice traktowali mnie jak każdego innego pracownika. Zawsze byłam bardzo dobrą, ambitną uczennicą i fakt, że po maturze nie dostałam się na studia, odebrałam jako ogromną porażkę. Ale dzięki temu, że pracowałam, nie miałam czasu na jej rozpamiętywanie. Ciężka praca na produkcji tak mi dała w kość, że po roku uciekłam na studia do Krakowa. Wciągnęło mnie studenckie życie i przez kilka lat nie bardzo interesowałam się tym, co dzieje się w Jawo.

Kiedy kończyłam studia, firma była już większa i powoli zaczęło mnie interesować, co rodzice robią. Studiowałam psychologię, miałam zajęcia z psychologii reklamy i nagle okazało się, że moja wiedza może się przydać. Rodzice byli otwarci na nowe pomysły. Pomagałam im z doskoku, nie miałam pensji, nie miałam swojej wydzielonej części, za którą byłabym odpowiedzialna. Myślę, że w firmach rodzinnych często tak się dzieje.

Kiedy po studiach wróciłam do domu, firma przynosiła już dochody. Rodzice kupili nowy samochód, a mama zabierała nas na zakupy i pozwalała wybierać, co chcemy. To było fajne, jednak szybko pojawiło się poczucie, że te pieniądze nie bardzo mi się należą. Doszłam do wniosku, że jeśli chcę korzystać z profitów, jakie przynosi firma, to muszę się zaangażować w jej działalność. Jestem urodzoną organizatorką; widziałam, że Jawo rozwija się bez planu, bez żadnej strategii. Całą naszą produkcję sprzedawała jedna pani

z biura, co było dobre w latach 90., kiedy nic nie było na rynku, ale z czasem przestało się sprawdzać. Rodzice bali się dodatkowych kosztów zatrudnienia handlowców, więc zgodzili się na moje pomysły, pod warunkiem że założę własną spółkę. Oni mieli spółkę jawną, ja założyłam spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, którą również nazwałam Jawo i która miała być spółką pomocniczą dla spółki produkcyjnej. Powstał dział handlowy z prawdziwego zdarzenia, poszukujący odbiorców również za granicą. Dzięki temu, że miałam odrębną spółkę, żadne niepowodzenie nie mogło zaszkodzić spółce rodziców.

Swoją firmę zaczęłam budować krok po kroku, korzystając z różnych informacji i doświadczeń znajomych, bo nie miałam o tym zielonego pojęcia. Z kodeksem od spółek handlowych na kolanach pisałam umowy, biegałam od urzędu do urzędu, bo to jeszcze nie były czasy, kiedy wszystko można było załatwić w jednym okienku. Zatrudniałam handlowców, brałam samochody w leasing. Rodzice pozwolili mi na dużą samodzielność i dali duże pole do działania. Powoli zaczęliśmy rozwijać eksport. Nawiązaliśmy kontakty w Niemczech, klienci przyjeżdżali swoim samochodem, brali trochę pierogów i rozprawdzali u siebie. Potem była Anglia – pan jeszcze z emigracji wojennej, który założył tam firmę, ściągał polskie produkty i nasze pierogi bardzo mu pasowały. Teraz, po ostatniej fali emigracji, rynek europejski stał się bardzo chłonny. Wszędzie, gdzie są Polacy, sprzedajemy nasze jedzenie. Dziś nie ma granic i do Anglii sprzedaje się tak samo jak do Warszawy, ale początki były trudne. Nasze samochody zatrzymywano na granicy, brano próbki, by skontrolować, czy towar był produkowany zgodnie z reżimem higienicznym, czy nie zawierał żadnych bakterii. Teraz polska żywność ma bardzo dobrą opinię w krajach UE, na co zapracowaliśmy razem z innymi polskimi producentami.

Moja spółka się rozwijała, a ja razem z nią. Kompetencje, które zdobyłam na studiach, bardzo mi się przydają w kierowaniu ludźmi. Umiem dobierać dobrych pracowników, mam handlowców, którzy pracują ze mną od 2002 roku, a w tej branży to rzadkość. Również u rodziców na produkcji są ludzie, którzy pracują w Jawo od początku, a ci, którzy są na emeryturze, odwiedzają nas czasami, bo czują się związani z firmą, i to jest fajne.

W październiku zakładamy nową firmę – polsko-japońską spółkę z gigantycznym koncernem, zatrudniającym około 30 tysięcy ludzi na całym świecie. Kiedy patrzę na ich bilans, nie jestem w stanie ogarnąć tych wszystkich zer. Będziemy produkować japońskie mrożone specjały okołopierogowe – podobne trochę do pierogów, a trochę do bułeczek. Japończycy dają recepturę i rynek zbytu. Dotychczas sprzedawali w Europie produkty sprowadzane z Azji, teraz chcą je produkować u nas, co jest wygodniejsze, bo w UE nie ma granic i łatwo rozprowadzić towar po całej Europie. Dużo się od nich uczy my, ponieważ mają bardzo wyśrubowane normy. W dzisiejszych czasach, kiedy rynek jest już nasycony, przebicie się z nowym produktem, nawet jeśli jest świetny, pociąga za sobą ogromne koszty. Gdy rodzice zaczynali, rynek był zupełnie inny. Przez pierwsze

8-9 lat Jawo nie miało potrzeby zabiegać o klienta, to klient zabiegał o towar. Dziś samo wejście na rynek jest bardzo trudne, nie wiem, czy udałoby nam się, gdybyśmy sami postawili fabrykę i uruchomili nową linię produkcyjną. A tu Japończycy zabezpieczają rynek, a my odpowiadamy za część produkcyjną i normy unijne. Otwieramy też dział rozwoju i zatrudniamy ludzi, którzy będą modyfikować produkt na potrzeby rynku, bo nie wszystko japońskie może europejskiemu konsumentowi smakować.

Ten projekt dobrze się wpisuje w cykl rozwoju naszej firmy. Najpierw zaczęliśmy dla Japończyków pracować na zlecenie produkcyjne i dopiero po roku, jak się sprawdziliśmy, zaproponowali nam spółkę. Wcześniej odwiedzili wiele zakładów w Polsce. Wybór padł na nas, ponieważ zobaczyli, że pracujemy na najlepszych japońskich maszynach. Duże znaczenie miała też nasza swoboda porozumiewania się po angielsku i fakt, że jesteśmy firmą rodzinną. Rodzinność firmy to w Japonii duży atut.

Mamy dobrze poukładane zakresy obowiązków. Jesteśmy już na takim etapie rozwoju, kiedy mamy za sobą troski, które dotyczą wiele firm rodzinnych. Nie wchodzimy sobie w kompetencje, rodzice nie zajmują się tym, co mi oddali. Staramy się też oddzielać życie rodzinne od firmowego i dzięki temu rodzinność firmy daje nam więcej radości niż problemów. Byłoby dobrze, gdyby dzieci chciały się kiedyś w to włączyć.

Jestem prezesem firmy, która jest liderem na rynku pierogów w Polsce. To dobry moment w moim rozwoju biznesowym. W Jawo wszystko jest już poukładane, działa. Przede mną projekt japoński - nowe, atrakcyjne wyzwanie. Mam 41 lat i zakładam kolejną firmę. Mama była w tym samym wieku, kiedy powstawało Jawo. Chciałabym za 20 lat być w tym miejscu co mama, widzieć, jak firma się rozwija i jak angażuje się kolejne pokolenie.

Moje dzieci są jeszcze małe, ale wychowane na naszych produktach. Gdy ostatnio byliśmy na wakacjach w Gruzji, były bardzo rozczarowane, że nie można tam kupić pierogów z Jawo.

Urszula Hoffmann, październik 2014

DWÓR KOMBORNIA

By przypomnieć smak życia

NAZYWAM SIĘ RYSZARD SKOTNICZNY, jestem jednym ze współwłaścicieli firmy RSF, czyli Dwór Kombornia Hotel & SPA. Swoje życie dzielę na dwa etapy: przed Kombornią i w Komborni.

Pprzed Kombornią było życie w Krakowie, skąd pochodzę. Skończyłem technikum ogrodnicze; studiów nie podjąłem, ponieważ pierwszy syn był w drodze; wzięliśmy z Marzanną ślub i trzeba było utrzymać rodzinę. Pracowałem w różnych miejscach: w szklarniach rodziców, jako agent sklepu, na etacie jako kasjer walutowy w NBP, zakładałem też domofony. Potem mój brat założył firmę informatyczną i zacząłem pracować razem z nim.

Nasza współpraca trwała 15 lat. Byłem człowiekiem od wszystkiego: logistyki, umów, kontraktów. Na szczęście zmienił się ustrój i otworzył się bezmiar przestrzeni do zagospodarowania. Nie mówię tu o układach i stołkach porzadzanych przez postkomunę, ale o normalnym biznesie.

Ostatnia dekada XX wieku była rajem dla aktywnych ludzi. Jeśli ktoś miał głowę na karku, trochę wiedzy, umiejętności i szczęścia, miał szansę naprawdę się rozwinąć. Był to też okres prawdziwej rewolucji informatycznej, można było zdobyć na tym majątek i nam z bratem to się udało. Wykorzystaliśmy szansę, którą dostało nasze pokolenie, ale wiadomo – nie ma nic za darmo. Ucierpiało nasze prywatne życie, nasza rodzina.



Ryszard Skotniczny

W 2006 roku zerwałem współpracę z bratem, zamykając za sobą pewien etap życia. Ten nowy miał być zupełnie inny. Stwierdziliśmy z żoną, że ludzie żyją teraz bardzo intensywnie i potrzebują zresetować się, doładować akumulatory. Niezbędne są miejsca odnowy biologicznej i psychicznej, gdzie człowiek się zatrzyma, zadba o siebie i rodzinę, przełączy na inny tryb. W poszukiwaniu takiego miejsca zjeździliśmy pół Polski. Od znajomych dowiedzieliśmy się o Komborni. Przyjechaliśmy tutaj w lutym, było paskudnie, lało, ale zakochaliśmy się w tym XVIII-wiecznym dworze. Położony jest na dziesięciohektarowej posiadłości ze stawem i pięknym parkiem. Nasi goście mówią, że po przekroczeniu bramy wchodzi się do enklawy ciszy i spokoju – do innego świata. Pomaga też muzyka, głównie klasyczna. W sylwestra tradycyjnie mamy koncert fortepianowy. Wieczory muzyczne w Dworze Kombornia czy Festiwal Karpacki są w Polsce coraz bardziej rozpoznawalne, a grono stałych gości przyjeżdżających głównie po to, aby posłuchać koncertów, powiększa się.

Nasza restauracja idzie coraz bardziej w kierunku *slow food*. Celebруемy posiłki. Nie chodzi o to, żeby gość szybko zjadł i wyszedł, tylko spokojnie sobie posiedział. Mamy ochotę wpisać w menu: „Jeśli się spieszysz, powiedz o tym kelnerom, obsłużymy Cię jak w mieście”. Ludzie powoli zapominają o sensie życia. A pracujemy, żeby żyć, czy żyjemy, żeby pracować?

Dla mnie i mojej żony decyzja o wyjeździe z Krakowa i zamieszkaniu tutaj była łatwiejsza niż dla naszych synów. Młody człowiek woli mieszkać w dużym mieście. Ale to była też ich decyzja. Mikołaj był miesiąc na stażu w Ameryce, zdecydował się wrócić. Synowie włożyli w to miejsce dużo pracy i emocji.

Praca z rodziną jest trudna. Szef nie musi się w swojej firmie tłumaczyć pracownikom z decyzji, które podejmuje, a w rodzinie pojawiają się różne zdania – trudno się z nimi nie liczyć i realizować wszystko w trybie nakazowym. Dobrze jest rozmawiać i przekonywać, ale czasem opóźnia to decyzję i to już jest niedobre. Dyskutujemy, wybieramy najlepszą drogę, ale może się zdarzyć, że będzie ona najdłuższa. Mimo wszystko lubię pracować z rodziną.

Życie przed Kombornią było dobre, ale bardzo absorbujące. Intensywna praca w dużej firmie zabiera prywatność. Tu pracujemy tak samo intensywnie, ale życie biegnie inaczej. Mamy większy wpływ na to, co i jak się u nas dzieje. Kiedy odbudowywaliśmy dwór i uruchamialiśmy obiekt, pracowało tu cały czas 250 osób. Takiej przyjemności tworzenia nie da się opowiedzieć, trzeba jej doświadczyć. Pracujemy w pełnym wymiarze godzin, ale nareszcie nie musimy codziennie spędzać dwóch godzin w korkach i to jest dla mnie bezcenne.

Jesteśmy dobrym przykładem firmy rodzinnej, ponieważ pracujemy dwupokoleniowo. Firma rodzinna będzie działała niezależnie od tego, czy przynosi zysk, ponieważ dla nas

ważne są również inne wartości, to, co udało się stworzyć naszemu pokoleniu, a nie tylko pieniądze. Kiedyś była szlachta, potem przemysłowcy, a potem wielka dziura. Teraz czas na nas, prywatnych przedsiębiorców. Nie liczymy na to, że politycy wszystko za nas zrobią, bo nie zrobią. Jeżeli Polacy nie stworzą tego kraju, to nic z tego nie będzie.

NAZYWAM SIĘ MARZANNA SKOTNICZNA, mam 51 lat, całe moje poprzednie życie, to dorosłe przed Kombornią, spędziłam w Krakowie.

Jesteśmy z mężem parą od 35 lat, w ubiegłym roku obchodziliśmy 30 rocznicę ślubu. To była pierwsza miłość, wydaje się, że to niemożliwe, ale ona nadal trwa. Uważam, że ludzie są sobie przeznaczeni, ale to przeznaczenie trzeba pielęgnować, dbać o związek, aby uczucie przetrwało. Miałam 21 lat, zdałam maturę, dostałam się na studia, a tu niespodzianka – ciąża. Więc zamiast studiów – praca. Zaczęłam pracować w księgowości, a Rysiek wziął w agencję sklep warzywniczy. Po pracy szłam do niego i pracowaliśmy razem.

Kiedy urodził się Jakub, zajęliśmy się ogrodnictwem. Teściowie mieli szklarnie, zostawili sobie dwie, a my pracowaliśmy w pozostałych. W tamtych czasach takich jak my nazywano badylarzami. Było ciężko, ale ja jestem człowiekiem wsi, lubię grzebać w ziemi. Potem urodził się Mikołaj, Rysiek założył firmę zakładającą domofony, wzięliśmy w agencję kwiaciarnię; potem Rysiek zrobił kurs kasjera walutowego i zaczął pracę w NBP, a ja kończyłam pracę w szklarniach – byłam wtedy w ciąży z Piotrem. Zawsze była praca na dwa fronty. Przez kolejne 15 lat Ryszard pracował ze swoim bratem w branży IT – szalone, pracowite i piękne czasy transformacji.

My jesteśmy chyba jakoś skażeni, bo nie pracujemy, żeby żyć, tylko żyjemy, żeby pracować. Oczywiście dzięki temu mieliśmy pieniądze, które nam na coś pozwalały, ale mało kto zdaje sobie sprawę z tego, jakim kosztem to było osiągnięte. Przez pewien czas pracowałam z mężem, odeszłam jednak z pracy, kiedy zaczęłam dostawać sygnały ze szkoły, że mogą być problemy z chłopcami, z ich nauką i zachowaniem. Nie da się mieć normalnego domu, nie będąc w nim, posiłkując się pomocą obcych nian i opiekunek. Mąż pracował bardzo ciężko, non stop. Ja byłam kurą domową i lubiłam to. Nasz dom był otwarty, zawsze było w nim dużo ludzi, i w święta, i w dni powszednie. Zawsze był obiad i zawsze było go więcej niż tylko dla domowników, bo na ogół ktoś jeszcze przychodził. Duży dom i ogród, potem jeszcze jeden dom z jeszcze większym ogrodem – na Warmii, gdzie spędzaliśmy razem wszystkie wolne chwile. W któreś wakacje naliczyłam 32 domowników, nie można było się więc nudzić.

Gdy drogi męża i jego brata się rozeszły, zaczęliśmy myśleć, co dalej. Mieliśmy po 40 lat i różne pomysły na życie. Pomyśleliśmy, że dobre byłoby stworzenie takiego miejsca, do którego mogłyby przyjeżdżać ciężko pracujące osoby, aby oderwać się na chwilę od codziennej gonitwy, pobyc z rodziną i dostać wszystko to, na co normalnie nie mają czasu. Wizja była wspólna. Chcieliśmy, żeby to było w południowej Polsce, bo Kuba kończył studia, a Piotrek dopiero zaczynał liceum. Chcieliśmy być blisko Krakowa. Wymyśliłam sobie, że ma to być taki dom z duszą, miejsce, które ma swoją historię. Zresztą każdy z naszych domów – i ten krakowski, i ten na Warmii, i Kombornia – był wcześniej czyjś, miał w swoich murach cudze życie, i to było dla mnie ważne. Może dlatego, że moi dziadkowie, przetrzucani przez los z dawnej Polski, z Winnik koło Lwowa, do nowej Polski, nie mogli zabrać ze sobą niczego, musieli odejść pod lufami karabinów, zostawić swój dom. Babcia opowiadała, jak jej mama, wiedząc, że przyjdą Rosjanie, spakowała całą swoją biżuterię do płóciennego woreczka, który schowała w piwnicy w beczce z kapustą, żeby zabrać, jak przyjdą ich deportować. W panice i stresie wzięła płócienny węzełek, ale – jak się potem okazało – z kamieniem do obciążania kiszzonej kapusty, a nie z biżuterią, która jej i jej dzieciom pozwoliłaby przeżyć wojenną tułaczkę. Moi rodzice też byli jak nomadzi – ojciec był wojskowym, więc co jakiś czas było pakowanie walizek i zmiana szkoły, przyjaciół, swojego już oswojonego miejsca.

I tak, w jakiś sposób naznaczona, szukałam miejsca na nasze nowe życie. Znaleźliśmy Kombornię. Był luty 2006 roku, zimno, deszcz, brzydko, ciemne łaty starego śniegu. Ale dom nam się od razu spodobał, czuliśmy, że ma w sobie coś, czego szukamy. W środku były śmieci, liście, na ścianach brudne polichromie; brak podłóg, instalacji, stara, rozpadająca się stolarka. Dwór, jak to polski dwór, przeszedł wiele. Ocalał w czasie II wojny światowej, stacjonował w nim garnizon niemiecki. Potem przyszli Rosjanie, którzy zdewastowali go, palili ogniska w salonikach i kaplicy; broje walały się po parku; reszty zniszczenia dokonały okoliczna ludność i przyzwolenie nowej władzy.

Kupiliśmy Kombornię i zaczął się twórczy, najbardziej pozytywny czas: wymyślanie i projektowanie każdego detalu. Było w nas dużo energii i przekonania, że jesteśmy świetni i damy radę. Zakasaliśmy rękawy i zaczęliśmy remont, a właściwie budowę. Sami – bez ekspertów i specjalistów, co było błędem.

Pierwszych gości, tak zwaną grupę testową złożoną z przyjaciół i rodziny, przyjęliśmy w listopadzie 2009 roku. We dworze jest dziewięć gabinetów SPA i siedemnaście pokoi. Chcieliśmy sprawdzić, czy wszystko dobrze funkcjonuje, czy kuchnia się wyrabia. Kręgosłupem tego miejsca miało być SPA, a pokoje przeznaczyliśmy dla gości, którzy chcą z niego skorzystać. Jest wiele miejsc w Polsce, które nazywają się „SPA”; mam nadzieję, że tak jak kategoryzuje się hotele, będą kiedyś dzielone obiekty SPA, ponieważ nie wszystkie na tę nazwę zasługują.

Nasze pomysły i wizje rozminęły się trochę z tym, czego oczekuje społeczeństwo. Zaczął się kryzys, ludzie mają coraz mniej pieniędzy, coraz rzadziej wyjeżdżają albo wybierają niższą kategorię. Ja to rozumiem, bo sama też kiedyś spędzałam z dziećmi wakacje w przyczepie na polu biwakowym, ponieważ na nic innego nie było nas stać. Jednak liczyliśmy na więcej gości. Kiedy zaczynaliśmy, kryzysu jeszcze nie było, zaczął się chwilę potem. Można było przystopować, jednak nadmierny optymizm kazał wierzyć, że damy radę. Najpierw wyremontowaliśmy dwór, potem zrobiliśmy basen. Okazało się, że musimy go wykuwać w litej skale, więc koszt budowy był ogromny. Wielu wydatków nie doszacowaliśmy. Staraliśmy się, aby wszystko, czego użyjemy do remontu Komborni, było polskie lub wyprodukowane przez polską firmę. Taki mały bzik. Dopiero jeśli to nie było możliwe, szukaliśmy zamienników. Dbaliśmy o każdy szczegół. Pokoje hotelowe nie są wyposażone standardowo. Nasze meble mają unikalne obicia, w pokojach leżą wełniane wykładziny, piękne materie na oknach, baldachimy, stylowe klamki, armatura, biała ceramika – wszystko dopieszczaliśmy, jak się dało. Lampy w łazienkach pokoi stylowych robione były na zamówienie, bo żadna z gotowych kryształowych lamp nie miała IP44, czyli wystarczającego stopnia ochrony obudowy itd.

Po zbudowaniu basenu wyremontowaliśmy stajnie, w których urządziliśmy sale konferencyjne i weselne. Tu też popełniliśmy błąd, ponieważ zrobiliśmy osobną salę taneczną. Myślałam, że jak się spotyka rodzina, często z całego świata, to chce w spokoju, z dala od głośnej muzyki, porozmawiać. Okazało się, że tak nie jest – starsi chcą patrzeć na tańczących; może wspominają wtedy swoją młodość? Potem zrobiliśmy pokoje nad tymi salami. Trzeba było przebudować dach, zrobić lukarny.

Remont, budowa i naprawy trwają w takim obiekcie cały rok. Jak nie w budynkach, to w parku. Zresztą park jest jeszcze do zrobienia, mamy za sobą dopiero pielęgnacyjne cięcia drzew, których jest ponad tysiąc i w których mieszka mnóstwo ptaków. Mamy piękny projekt ogrodu, ale jego wykonanie to kolejne duże pieniądze, których na razie nie mamy. Może uda nam się zdobyć na to dotacje unijne? Do zagospodarowania został jeszcze budynek dawnego spichlerza – najstarszy i najbardziej zniszczony obiekt na terenie zespołu. Dzisiaj to malownicza ruina.

Dwór Kombornia jest miejscem odpoczynku dla gości, my nie mamy czasu na odpoczynek. W dużych hotelach są menedżer, dyrektor, procedury, u nas tego nie ma. Pracujemy całą rodziną, stale razem, a wiadomo, że od siebie i od rodziny wymaga się najwięcej. Synom mówiłam, że jest mi obojętnie, jaki zawód wybiorą. Jeśli będą coś robić z pasją i będą szczęśliwi, to ja też będę. Wydaje mi się jednak, że nie są tu szczęśliwi. Nie mają życia towarzyskiego, nie mają w pobliżu przyjaciół. Mąż mówi, że jak chcą, mogą iść swoją drogą. Ale oni, widząc, jak my tu ciężko pracujemy, nie zostawią

nas, ponieważ czują się zobowiązani pomóc. Póki kryzys się nie skończy, trzeba będzie zaciskać zęby i jakoś przetrwać.

Wypracowany zysk jest stale inwestowany. Zastanawialiśmy się, czy nie obniżyć standardu, aby zwiększyć dostępność, ale to nie byłoby dobrze odebrane. Zresztą nie mamy wysokich cen. W oficynie są pokoje, które nie są kategoryzowane, choć wielkością i wyposażeniem odpowiadają obiektom czterogwiazdkowym.

Ja najbardziej lubię czas projektowania i tworzenia. Lubię pracę w ogrodzie, sadzie, winnicy, tak samo mąż. Przy tym odpoczywamy. Mamy tu swoje kabaczki, cukinie, ogórki. Rok w rok sadzę pomidory i rok w rok przychodzi zaraza ziemniaczana i je niszczy. Mąż mówi: „W przyszłym roku już nie sadzimy”, a ja z uporem maniaka dalej to robię. Niestety mam na to coraz mniej czasu i coraz mniej sił.

Nasi goście są różni. Mamy wielu stałych, z którymi utrzymujemy dobre relacje. Wiemy, co lubią jeść na śniadanie, w których pokojach lubią mieszkać, czego oczekują. Nasi pracownicy zawsze starają się sprostać wymaganiom gości, być życzliwi, uśmiechnięci i wyrozumiali. Chcielibyśmy, żeby uśmiech i uprzejmość były spontaniczne.

Trudno jest zintegrować się ze wsią. Dalej jesteśmy obcy. Mężowi jest łatwiej, wiadomo, gospodarz. Podkarpacie jest bardzo specyficzne, kobiecie nikt tu nie podaje ręki, nikt się nie liczy z jej zdaniem. Tak samo zresztą jest na Warmii.

Chciałam, żeby ludzie, którzy tu przyjdą do pracy, czuli się w jakiś sposób wyróżnieni tym, że tu pracują, że to dobre miejsce. Ale w naszym kraju nie ma etosu pracy, praca jest przymusem, a nie dobrodziejstwem.

Moje marzenia? Żeby to wreszcie na dobre ruszyło, żeby byli goście, żeby było dla kogo pracować. A osobiste – żeby synowie ułożyli sobie życie, żeby doczekała się wnuków, a najlepiej wnuczek, którym będę mogła kupować ładne sukieneczki, skarpeteczki i spineczki do włosów, które będę mogła rozpieszczać. I żeby mój dom, ten na Warmii, zaczął znowu żyć i stał się centrum wszechświata mojego męża i mojego. Centrum, do którego na wakacje i długie weekendy będą przyjeżdżać nasze dzieci i wnuczeta. Jest jeszcze jedno marzenie – ma na imię Sasanka i jest siwą kłaczką czystej krwi arabskiej. Na Warmii są i pastwiska, i stajnia, nie ma tylko nas.

NAZYWAM SIĘ MIKOŁAJ SKOTNICZNY.

Historia taty i mamy jest naprawdę niezwykła i jestem z nich bardzo dumny. Kiedyś miałem taki cel, żeby prześcignąć mojego ojca. Powoli dociera do mnie, że nie mam

szans. Ojciec to niesamowity umysł, niesamowite zdolności, a przy tym bardzo ludzki i dobry człowiek. Wiele osób mi mówiło, że powinniśmy być z niego dumni... I tacy byliśmy... jesteśmy.

Rodzice poznali się w szkole, oboje skończyli technikum ogrodnicze. Dziadkowie ze strony ojca byli badylarzami. Dziadek do wszystkiego doszedł sam. Wyznawał zasadę, że ciężką pracą, bez kręactwa, dojdiesz do pieniędzy trochę później, ale będziesz spać spokojnie, i tego nauczył mojego ojca.

Brat taty studiował informatykę, wyjechał do Hamburga, potem robił studia doktoranckie. Był jednym z pierwszych doktorów informatyki w Polsce. Kiedy wrócił, założyli z tatą firmę informatyczną Solidex, która w pewnym momencie osiągnęła rozmiary korporacji. Kilka biurowców, mnóstwo informatyków, mnóstwo inżynierów. Praktycznie cała instalacja informatyczna, która była w Polsce, to ich robota. W pewnym momencie ojciec uznał, że przyszła pora, żeby zacząć uczyć synów. Założył spółkę RSF i jako jedną z jej działalności otworzył warsztat samochodowy. Mieliśmy też przez kilka lat biuro nieruchomości. Niestety, obie działalności musieliśmy zamknąć po kilku latach.

Potem doszło do końca współpracy z wujkiem i ojciec wyjechał na pół roku na Warmię, żeby od wszystkiego odpocząć. Wrócił z nowymi siłami i zaczął myśleć nad kolejną firmą. Jego pasją było gotowanie, a mama zawsze chciała mieć salonik kosmetyczno-fryzjerski. Stwierdzili, że najlepiej byłoby stworzyć miejsce, w którym ludzie mogliby odpocząć od pędu miasta. Miałem 20 lat, kiedy znaleźli Kombornię. Wyjeżdżali często na kilka dni doglądać remontu, a my z chłopakami rządaliśmy w domu. Nie ukrywam, że nam ich brakowało, ale byliśmy przyzwyczajeni do tego, że ich nie ma – kiedy oboje pracowali w Solideksie, też rzadko kiedy ich widzieliśmy. Rozumieliśmy, że to jest ich praca i szanowaliśmy to, ale chcieliśmy też więcej czasu spędzać z nimi.

Matura nie poszła mi najlepiej, co rozłożyło mnie psychicznie. Chciałem iść na biotechnologię, ale miałem za mało punktów. Trzeba było uciekać przed wojskiem, więc poszedłem do Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości. Na początku byłem niezadowolony, ale potem zaczęło mi się podobać i szkołę skończyłem z wyróżnieniem. Studia magisterskie zrobiłem na Uniwersytecie Ekonomicznym. Na ostatnim roku jeździłem do Krakowa tylko na zajęcia, w pozostałym czasie pomagałem uruchamiać Kombornię.

Kiedys ojciec zapytał mnie, co chcę w życiu robić. Zgodnie z prawdą odpowiedziałem, że nie wiem. Interesowałem się finansami i analizami finansowymi, chciałem inwestować na giełdzie, ale bałem się spróbować. Postanowiłem zostać w Komborni i pomagać rodzicom. Zająłem się księgowością, zrobiłem kurs kadrowca i zbudowałem kadry od nowa. Czułem jednak, że to nie jest praca dla mnie. Było mi ogromnie wstyd, że nie umiałem powiedzieć ojcu, co chcę robić w życiu. Chciałem zbudować coś, co przyćmi sukces jego i wujka, ale nie wiedziałem, co to ma być. Pomagałem dalej w hotelu,



*Rodzinna fotografia w ogrodzie Komborni.
Od lewej: Mikołaj, Ryszard, Marzanna, Piotr i Jakub Skotniczni*

a z miesiąca na miesiąc czułem się psychicznie coraz gorzej. Wtedy poznałem Patrycję i pod jej wpływem zmieniłem się całkowicie.

Rok 2014 był dla mnie przełomowy. Bardzo dużo podróżowałem. Z tatą Patrycji pojechaliśmy do Dubaju zobaczyć, jak tam pracują hotele. Potem na targi hotelarskie w Belgii, targi turystyczne w Wiedniu; były wyjazdy po Europie po wino, miesiąc w Kalifornii, praktyki w Nowym Stylu, które bardzo dużo mi dały. Powoli zacząłem wierzyć w siebie.

Patrycji i mnie udało się znaleźć staż w USA, w firmie Keller Williams u Pata Steffingtona. Niesamowity człowiek, któremu bardzo dużo zawdzięczam. Nauczyłem się ciekawego podejścia do biznesu. Założyciel firmy Gary Keller twierdził, że nie można oddzielić życia prywatnego od biznesowego, bo życie prywatne determinuje to, jacy jesteśmy w świecie biznesowym. Powiedział: „Najpierw jest Bóg, obojętne, w jakiego wierzysz, twoje idee i zasady życiowe, potem twoja rodzina i przyjaciele, bo to determinuje, jakim jesteś człowiekiem, a potem jest biznes. To nie może być zwykły biznes. To musi być biznes, który jest wart posiadania, który da ci życie warte życia”. To było proste, a zarazem tak genialne, że tylko realizować. To, czym się kieruje Gary Keller, jest tym samym, czym kieruje się mój ojciec. Nigdy nie postąpił nieetycznie, nikogo nie zrobił w konia.

Ojciec oczekiwał ode mnie decyzji, czy zostaję w firmie. W jej podjęciu pomogła mi Patrycja. Uświadomiła mi, jak bardzo jestem związany ze swoją rodziną i firmą, pokazała, ile rzeczy zrobiłem w hotelu i że mogę być z tego dumny. Wtedy pomyślałem: „To

może ja się zajmę winem i czekoladą?”. Cieszyłem się, że wiem, co chcę robić i że ojciec to zaakceptował. Na dzieciach przedsiębiorców spoczywa brzemię. Chcą zadowolić rodziców, zazwyczaj bardzo wymagających. To przewijało się we wszystkich rozmowach, które prowadziłem z moimi rówieśnikami z innych firm rodzinnych.

W ramach projektu Firmy Rodzinne z brałem udział w zajęciach szkoły liderów. Dały mi niesamowitą siłę. Praca z rodziną jest fajna, ale bardzo trudna. Chwilami boli. Zobaczyłem, że nie tylko ja mam problem z konfliktami w rodzinie, że nie jestem z tym sam. Szkoła liderów była dla mnie nie do przecenienia. Udało mi się dogadać z rodzicami. Teraz działamy razem, ale nie wchodzimy sobie w drogę.

Stany pozwoliły mi znowu być dawnym Mikołajem – z chęcią do życia i działania. Będę zajmował się winem i czekoladą, może również kosmetykami i oliwą. Na razie chcę stworzyć solidne podstawy, żeby ten biznes czekolady i wina mógł spokojnie rosnąć.

Wino do tej pory importowaliśmy z Francji, Włoch i Niemiec. Ale na rynku powinno się być oryginalnym. Czemu nie wina z Czech, Słowacji, Rumunii, Węgier, które przecież też są dobre? W zabytkowych piwnicach zespołu dworskiego postanowiliśmy otworzyć Salon Win Karpackich. Takie salony win widzieliśmy w Czechach i na Słowacji. Winiarze wystawiają w nich 100 najlepszych win z danego roku wybranych w konkursie. W naszym Salonie Win Karpackich organizujemy degustacje trwające 60 i 90 minut, w czasie których naszym gościom przybliżamy nie tylko wiedzę z zakresu smaków i aromatów, ale również uczymy, jak powstaje wino, jak je degustować i na co zwracać uwagę, dokonując jego zakupu. To jest jedyne takie miejsce w Polsce. Dobrze byłoby mieć jakąś filię. Myślimy o Warszawie i Krakowie, ale chcemy się tym zająć ostrożnie, żeby nie zainwestować w miejsca, gdzie nie będzie szans na osiągnięcie rozsądnych zysków z inwestycji.

Drugi duży temat to czekolada. Mamy linię ChocoWine inspirowaną winem. Ręcznie wyrabiana, skomponowana tylko z naturalnych składników, w pięknym opakowaniu – jest produktem, którym możemy się pochwalić. Druga linia to Polish Flavors, w której są propozycje czekolady o smakach charakterystycznych dla polskiej kuchni i ogrodu – szarlotki, sernika i piernika, czyli trzech podstawowych ciast w Polsce. Dla firmy Hennessey powstały czekolady o smaku kminku, jałowca i mięty, które dobrze się komponują z wódką i koniakiem.

Teraz trzeba rozwinąć sprzedaż i tym właśnie chcę się zająć. Chcę, żeby wszystko odbywało się na wysokim poziomie, i to nie tylko w okresie przedświątecznym jak dotychczas. Myślę o rozszerzeniu naszej działalności na całą Polskę oraz Europę, może również zawitamy w Stanach Zjednoczonych albo na Bliskim Wschodzie – cel ambitny, ale możliwy do zrealizowania.

NAZYWAM SIĘ JAKUB SKOTNICZNY, jestem najstarszym synem moich rodziców, a co za tym idzie – najstarszym bratem Mikołaja i Piotra.

W Komborni zajmuję się chyba najprzyjemniejszym zajęciem, bo pilnuję szeroko rozumianej gastronomii i pilotuję ją. Dbam o restaurację i o prawie wszystkie eventy, imprezy, wesela, chrzciny. W zespole mam 14 osób, siedmioro kucharzy i siedmioro kelnerów. Osoby, które ze mną wytrzymują, są fenomenalne, bo jestem cholerykiem, pedantem i despotą.

Wszystko, co robię w Komborni, jest bardzo ciekawe, ale dla mnie to chyba za mało. Zakup dworu był wspólną decyzją rodziny – pół roku dyskusji o tym, czy chcemy się wynieść z Krakowa i zacząć życie tutaj. Mama chciała mieć coś wspólnego ze SPA, ojciec z restauracją, ja chciałem mieć jakąś knajpkę albo dyskotekę, a Mikołaj i Piotrek byli jeszcze za młodzi, żeby czegokolwiek chcieć. Pamiętam, jak w kuchni przy dużym dębowym stole odbyło się głosowanie. Wszyscy głosowaliśmy na tak, a teraz, po siedmiu latach, chyba każdy żałuje tej decyzji. Najwięcej wątpliwości miała mama, bo bała się inwestować wielkie pieniądze w coś nowego.

Ojciec jest w gorącej wodzie kąpany, nigdy nie potrafił usiąść, przemyśleć wszystkiego, czasem odpuścić. Równie dobrze mógł wyjechać do Grecji, tam hodować osiołki, jeść oliwki i niczym się nie przejmować. A on zainwestował pieniądze w najgorszym czasie, kiedy był boom i materiały budowlane były bardzo drogie. Należało przeczekać ten czas, ale on musiał już, natychmiast. Weszliśmy do branży, której nikt z nas nie znał. Każdy myślał, że sobie poradzimy. Ojciec nie chciał żadnych doradców, więc frycowe płaciliśmy bardzo długo. Ja bym to zrobił inaczej, ale to nie ja jestem właścicielem firmy.

W prace dotyczące Komborni byłem wciągnięty od początku razem z rodzicami. Byliśmy we trójkę, bo Mikołaj zaczął pracę dopiero jesienią 2010 roku. Faza projektowania, wybierania dostawców, kontroli budowy, wyboru produktów – to były chyba lata 2007–2009. Po otwarciu tego cudownego hotelu w listopadzie 2009 roku pracowaliśmy non stop, siedem dni w tygodniu. Staliśmy nad pracownikami, pilnowaliśmy ich, a potem brakowało nam czasu na swoje obowiązki. Na wybieganie naprzód, przewidywanie, tworzenie nowego. To, że staraliśmy się być wszędzie, wynikało odrobinę z naszej niewiedzy, ale też ze strachu, żeby ludzie, którzy nigdy nie pracowali w hotelu czterogwiazdkowym, nie popełniali większych błędów. Momentami wyręczaliśmy nasz personel w myśleniu o codziennych problemach, co się później na nas mściło i nadal momentami mści.

Przez prawie półtora roku robiłem rekrutację do hotelu. Otrzymaliśmy ponad 1500 CV, a potrzebowaliśmy 50 pracowników. Prowadziłem rozmowy kwalifikacyjne od rana do wieczora. Hotel stworzyliśmy w 2009 roku, to był drugi czterogwiazdkowy hotel na



Dwór Kombornia

Podkarpaciu. Przez pierwsze dwa lata prawie wszyscy pracownicy zostali wymienieni. Nasz personel nigdy nie pracował w takim hotelu, a wymagania mieliśmy ogromne. Podkarpacie to taka dziura na mapie Polski. Panuje bezrobocie, ale jest duży problem ze znalezieniem jakiegokolwiek pracownika. Trzeba było trochę odpuścić, wtedy łatwiej już było znaleźć ludzi i ich wyuczyć.

Przez pierwsze półtora roku cokolwiek się działo w hotelu, to był telefon do mnie, żebym temu zaradził. Dlaczego do mnie? Pewnie dlatego, że mam metkę pedanta. Poukładania, elegancji, kultury nauczyła mnie mama. Bardzo dużo czasu nam poświęciła i jest najlepszą mamą na świecie! Czasem się kłócimy, a kłótnie z nią bolą mnie najbardziej.

Ojciec zawsze uważał, że trzeba nas rzucać na głęboką wodę. Kiedy skończyłem 18 lat, założył dla mnie firmę, warsztat samochodowy. Na początku byliśmy w niej ja, ojciec i wujek, później dołączył Mikołaj. Potem rodzice założyli jeszcze dla nas biuro nieruchomości. Miałem jakieś obowiązki w tych firmach, najpierw niewiele, więcej dopiero na studiach. Uważam, że założenie dziecku firmy, w której jest od początku, ale nie zaczyna od wykonywania najprostszych zadań, nie jest najlepszym pomysłem. Dostajesz tytuł, pieczętkę, ale to nic nie znaczy, bo i tak nie ty zarządzasz, tylko ojciec mówi, co trzeba robić, i daje ci papiery do podpisania. Uważam, że dziecko powinno pracować u kogoś, a dopiero potem w firmie rodzinnej. Musi oberwać od obcego. O obcym szefie można sobie w złości pomyśleć, że jest idiotą, o własnym rodzicu człowiek nie chce tak mówić i myśleć.

Ojciec od zawsze był dla mnie autorytetem. Mało było go w domu, bo bardzo dużo pracował. W Komborni zaczęliśmy razem pracować, być blisko siebie. Moim problemem jest to, że wielu kwestiach nie zgadzam z się rodzicami, nie dogaduję się z nimi. Od roku zastanawiam się, czy nie odejść z firmy. To jest trudne i jestem już zmęczony tą sytuacją. Mikołaj ma łatwiej, bo był 3,5 miesiąca w Stanach, teraz zajął się czekoladą i winem. On ma inny charakter, unika konfliktów, a ja, jeśli mi się coś nie podoba, mówię o tym otwarcie.

Jednak coś nie pozwala mi opuścić Komborni. Przeniosłem się tu z dużego miasta, gdzie siedem dni w tygodniu są kino, całodobowe sklepy, imprezy. Dużo młodości mi uciekło. Włożyłem w Kombornię sześć lat życia, sześć lat pracy i energii, żeby osiągnąć ten standard. Na skalę Podkarpacia osiągnęliśmy wielki sukces. To jedyny hotel, który został wyróżniony przez Magdę Gessler i zaistniał w przewodniku Gault&Millau. Piękne pokoje, zabytek odnowiony w iście królewskim stylu, wspaniała kuchnia, świetne wina i profesjonalne SPA. A w tym wszystkim czuć rodzinną atmosferę. Nie chcę tego zaprzepaścić, a wiem, że nie ma tu osoby, która mogłaby mnie zastąpić – tak szeroko patrzącej, myślącej, organizującej; poza tym taka osoba dużo kosztuje. Dla siebie pracuje się z dużo większym zaangażowaniem, osoba z zewnątrz nigdy nie odda się pracy całym sercem i duszą. I to jest powód, dla którego walczę ze sobą, żeby nie odchodzić. Wielu ludzi odchodzi na dwa, trzy lata, a potem wraca z nową siłą i nowymi pomysłami. Jeśli tylko ty chcesz zmian, to nic z tego nie wyjdzie. Boli, jeśli coś próbujesz zmienić, a nikt cię nie słucha i nie ma woli współpracy. Gdybym odszedł, pewnie bym tu nie wrócił, ponieważ jeśli gdzieś byłoby mi łatwiej i lepiej, nie chciałoby mi się potem boksować z problemami w naszej firmie. Wiem równocześnie, że trudno byłoby mi teraz pracować u kogoś, skoro zawsze byłem na swoim. Jeśli ktoś miałby mi wydawać polecenia, to krew by mnie chyba zalała. A jeżeli miałbym dla kogoś pracować z takim zaangażowaniem, z jakim działam w naszej firmie, musiałbym zarabiać bardzo, bardzo dużo.

Wczoraj myślałem o tym, że ojciec w wieku 30 lat miał już duże osiągnięcia. Ja wiem, że to były inne czasy, większe możliwości. Kręci mnie własny biznes, ale nigdy więcej gastronomia. Nie chcę robić kebabów czy hamburgerów, chociaż wiem, że na tym można zarobić kasę. Nie wyobrażam sobie przejścia z mojego poziomu gastronomii do budki z kebabem.

Między mną a ojcem jest różnica poglądów na hotelarstwo. Restauracja, jeśli tylko podaje jedzenie, jest wyłącznie jadłodajnią. Jeśli do tego dodasz wiedzę, muzykę, wysoki poziom kultury, to nie jest już zwykła restauracja, to jest miejsce, do którego chcesz przyjść, żeby dobrze spędzić czas i doznać przyjemności z degustacji tego, co spożywasz. To właśnie udało nam się stworzyć – restaurację z wykwinną kuchnią połączoną z tradycyjnymi potrawami. Oczywiście każdy z nas czasem lubi pójść na pierogi lub żeberka. Ale hotel czterogwiazdkowy musi mieć coś, za co jest ceniony wśród gości. Oczywiście

narzeka na nas tyle samo gości, ile nas chwali; mówią, że jest za drogo lub że nie ma tradycyjnego jedzenia. Myślimy ciągle, jak znaleźć kompromis między normalnym smacznym jedzeniem a wykwintną kuchnią – będę najszczęśliwszym człowiekiem na ziemi, jeśli uda nam się to osiągnąć.

Na Podkarpaciu jest trochę za mało klientów, którzy potrafią docenić wyrafinowaną kuchnię. Gdyby Kombornia była blisko Warszawy albo Krakowa, to z tym poziomem nie musielibyśmy robić już do końca życia nic innego, jak tylko utrzymywać standard i odcinać kupony. Nie ma takich miejsc w Polsce – z taką obsługą, opieką nad gościem, wyczuciem i smakiem. Czasem myślę, że nie ma tu klientów na moje ambicje. Albo powiem inaczej – są, ale przy takiej ich liczbie nie jestem w stanie osiągnąć obrotów, które by mnie uszczęśliwiły. Najgorsze, że masz jakąś wizję, plany, starasz się, żeby było świeżo, czysto, pachnąco, a potem okazuje się, że nikt nie chce za to zapłacić tyle, ile to faktycznie powinno kosztować. Masz wybór – albo zbankrutować, albo wierzyć, że w końcu się uda. Jest też trzecie wyjście, straszne, ale prawdziwe – zacząć podawać dużo na talerzu...

Wydaje mi się, że popełniliśmy błąd na początku funkcjonowania hotelu. Przez pierwsze dwa lata restauracja była pełna w każdy weekend. Przyjeżdżali ludzie z całego Podkarpacia, z różnych miast, ponieważ chcieli zobaczyć nowe miejsce. Jednak zamiast zacząć od niższego pułapu cenowego i jakościowego, wyszliśmy od bardzo wysokiego. Część osób się wycofała, bo cztery gwiazdki, bo ochrona przed restauracją, bo za wysokie progi. A u nas nie jest dużo drożej niż gdzieś indziej.

Nie mamy wspólnej wizji, nie mamy poukładanych celów. Mówię o tym od dwóch lat – bez skutku. Myślę, że rodzice boją się spojrzeć prawdzie w oczy, przyznać do błędów, wyciągnąć wnioski. Nie mogę im niczego narzucać, więc wyjście jest chyba tylko jedno – odejść z firmy.

Marzy mi się, żebyśmy w tym biznesie rodzinnym byli partnerami, a nie ojcem, matką, synem czy bratem. Jeśli ktoś nie wywiązuje się ze swoich obowiązków, nie powinien ich dalej pełnić, obojętnie, czy jest synem, czy żoną. Jeśli nie sprawdza się w swojej roli, to trzeba się z nim pożegnać, tak jak pożegnaliśmy się z pracownikiem. To się łatwo mówi, ale gdybym ja był na miejscu ojca, nie wiem, czy miałbym w sobie tyle zaparcia, żeby powiedzieć dziecku: „Przykro mi, ale nie dajesz rady, musisz oddać to, czym się zajmujesz”. Ja usłyszałam: „Jedź na wakacje, wróć za miesiąc i wtedy się zastanowimy, co dalej. Jeżeli jest ci źle, to nie musisz tutaj pracować – poradzimy sobie”.

Teraz ja zastanawiam się, co dalej, na ten moment nie znam jeszcze odpowiedzi. Jedno jest pewne – rodzina Skotnicznych zawsze dawała radę, więc kto inny miałby dać radę, jak nie my wszyscy.

Urszula Hoffmann, styczeń 2015

KUNKE POLIGRAFIA

Oswajamy słonie

NAZYWAM SIĘ JANUSZ KUNKE. Jestem ojcem, współwłaścicielem firmy Kunke Poligrafia. Ojcem – bo jest Dzień Ojca, 23 czerwca, i dziś przede wszystkim czuję się tatą. A na co dzień – głową rodziny i szefem firmy.



Janusz Kunke z synem Jankiem

Drukarnia, którą prowadzę, specjalizuje się w poligrafii reklamowej. Naszym klientem są duże biznesy. Mówimy na nie „słonie”. Termin zapadł mi w pamięć po przeczytaniu książki Steve’a Kaplana *Polowanie na słonie, czyli jak zdobyć i utrzymać dużą firmę*. Bardzo mi się to określenie podoba. Bo słonie są wielkie, trudno zyskać ich zaufanie, trudno nawiązać z nimi relacje. Ale kiedy już się je oswoi, są wierne, miłe, chętnie współpracują. Dopóki nie zrobi się fałszywego kroku.

Podam przykład. Pracowałem kiedyś z firmą L’Oreal. Zamówili małe kalendarze książkowe. Musieliśmy to zrobić w kooperacji – środek wydrukowaliśmy sami, ale oprawę zleciliśmy innej firmie, jedynej, w której można było zrobić odpowiednio małą. Wszystko dogadane, drukujemy środki, wieziemy do oprawy, a tamta drukarnia ma jakąś wtopę, nie dotrzymuje terminu. Kiedy spóźniliśmy się z oddaniem zlecenia, zadzwonił do mnie dyrektor i powiedział, że te kalendarze, 30 tysięcy sztuk, są bardzo ważnym elementem kampanii reklamowej, której koszty wynoszą 20 milionów złotych. „Mam nadzieję, że pan jest wysoko ubezpieczony, bo będziemy dochodzić odszkodowania” – usłyszałem w słuchawce. Stanęliśmy na głowie i oddaliśmy kalendarze w nowym terminie wyznaczonym przez dyrektora, bo nie było innej możliwości. To była dla mnie

szkoła pracy ze słoniem. Jak daje zlecenie, jest kochany, ufny, powolny, ale trzeba być cały czas czujnym. Podrażniony – może stratować.

Przygodę z drukiem zacząłem w roku 1993. Prowadziłem hurtownię spożywczą i pamiętam, jak któregoś dnia we „Wprost” mignęła mi przed oczami reklama: „Duży krok w małą poligrafię”. W tym samym czasie dostałem z urzędu skarbowego informację, że będzie wprowadzony podatek VAT – każdy podmiot będzie miał numer identyfikacji podatkowej i będzie go musiał umieszczać na ofertach i rachunkach. Nikt wtedy nie wiedział, co to jest faktura, zwłaszcza VAT. Wpadłem na to, że najlepiej byłoby mieć ten numer na pieczęcie. I weszliśmy w robienie pieczętek. Kiedy w lipcu wprowadzili VAT, pracowaliśmy dzień i noc, mieliśmy marżę 300%. To były żniwa! Właściwie nie wychodziłem z pracy. Spałem w pracy, a i to tylko troszkę. Wszyscy zmieniali pieczętki firmowe. A ci, którzy je kupili, mówili, żeby im zrobić także druki faktur VAT-owskich, rachunków uproszczonych. Najpierw sprowadzaliśmy te druki skądś tam, potem wspólnik wpadł na pomysł, żeby je robić samodzielnie – i tak weszliśmy w poligrafię.

Urodziłem się w Mieścisku, gminnej wsi niedaleko Gniezna. Było nas siedmioro w domu, pięciu chłopaków i dwie siostry, ja byłem trzeci w kolejności. Tata był murarzem i przekazał mi etos pracy. Pracował od rana do nocy. Rano wychodził „na państwowe”, wracał do domu, jadł obiad i szedł na fuchę – kładł kafle, przestawiał piece, murował. Nie podobało mi się, że ojca prawie w ogóle nie było w domu, ale gdy dorosłem, wszedłem w jego buty i ten styl pracy od rana do wieczora przejąłem od niego.

Gdy byłem mały, chciałem być czołgistą. Potem marynarzem. Byłem nawet na kursie przygotowawczym w Wyższej Szkole Morskiej w Szczecinie, ale nie byłem pewny, czy dam radę przebrnąć przez egzaminy, spanikowałem i zmieniłem kierunek na studia rolnicze, żeby gdziekolwiek studiować, bo po liceum brali do wojska. Skończyłem Akademię Techniczno-Rolniczą w Bydgoszczy. Kiedy studiowałem, miałem wyobrażenie, że będę agronomem w PGR-ze, będę miał konia i jeździł po polach. Pasją do koni zaraził mnie szwagier, byłem nawet na praktyce w stadzie ogierów w Gnieźnie. Na studiach zapisałem się do Akademickiego Klubu Jeździeckiego, ponieważ myślałem, że będę potem, jeżdżąc konno, doglądał ludzi w pracy. Pewnie by to był mój sposób na życie, ale kiedy skończyłem studia w 1989 roku, to właśnie następowała zmiana ustrojowa, PGR-y powoli się kończyły i pracy nie było. Tylko jakieś trzy miesiące pracowałem w zawodzie.

Pierwszą spółkę AquaPura założyliśmy jeszcze na studiach z profesorem od chemii i kolegami ze studiów. Chcieliśmy utylizować popioły. A po wyselekcjonowaniu z nich rzeczy, które są szkodliwe, robić z popiołów elementy do budownictwa albo niektóre składniki selekcjonować jako nawóz. Pomysł na biznes był, ale nie było pieniędzy. Robiliśmy więc, co się dało – oferowaliśmy usługi elektryczne, wycieczki do Berlina Zachodniego. W tej spółce miało udział Zrzeszenie Studentów Polskich – j.g.u., czyli jednostka gospodarki

uspołecznionej. To jest bardzo ważna informacja, bo w związku z tym podpadała ona pod popiwek pana Balcerowicza – podatek od ponadnormatywnych wynagrodzeń. A my, skoro dopiero w 1989 roku rozpoczynaliśmy działalność ze stanem konta zero, kiedy zatrudniliśmy ludzi i zaczęliśmy wypłacać pensje, mieliśmy nagły wzrost wynagrodzeń. W związku z tym przyszła do nas na kontrolę izba skarbową i naliczyła nam na tamte czasy sześć milionów złotych podatku. Poszliśmy do szefowej izby skarbowej – na szczęście była mądra i wiedziała, o co chodzi, ale przepisy przepisami. Darowała nam tę karę, ale AquaPura padła.

Założyliśmy więc studenckie biuro usług Student Service, gdzie zaczęliśmy eksplorować temat wycieczek do Berlina. Byłem kierownikiem tego biura turystycznego i pamiętam, że miałem pensję wyższą niż Mazowiecki. Moja przyszła żona Basia też tam pracowała. Za jej pensję i prowizję kupiliśmy lodówkę.

Potem założyliśmy z kolegami Makropol sp. z o.o. i to już nie była spółdzielnia studencka, tylko normalne biuro turystyczne oferujące wyjazdy do Berlina. Codziennie wysyłałem z Bydgoszczy po dziesięć autokarów, sam pilotowałem wycieczki trzy razy w tygodniu (do stu liczyłem, potem przestałem), za co były diety, zarabiałem więc też na tych wyjazdach. Z wycieczek przywoziłem towar, który sprzedawałem w niedziele na stadionie. Tydzień miałem więc mocno wypełniony.

Ciągnęliśmy ten biznes jakieś dwa lata. Zaczął się kończyć, ponieważ wprowadzili jakieś wizy, obostrzenia; wtedy spotkałem kolegę ze studiów, który mi powiedział, że ma w Inowrocławiu wujka, który jest właścicielem jakichś magazynów, więc może byśmy otworzyli hurtownię spożywczą. Wuj pomógł nam załatwić pomieszczenia i założyliśmy spółkę Legro. Mieliśmy tę hurtownię od 1991 do 1993 – to z nim właśnie te pieczątki robiłem. Zarobiliśmy dużo pieniędzy, zainwestowaliśmy w poligrafię i przy urzędach skarbowych pootwieraliśmy sklepy z artykułami biurowymi. Mieliśmy takie w Koninie, Kaliszu, Bydgoszczy, Poznaniu, Toruniu, Inowrocławiu. To były oddzielne sklepy, każdy w sąsiedztwie urzędu skarbowego. Bardzo dobry biznes. Chcieliśmy nawet stworzyć sieć, ale to były czasy odkrywania i nie ważne było, co się robi, ważne – żeby był dochód. Akurat pojawiły się telefony komórkowe, weszliśmy więc w układ z siecią PLUS GSM i otworzyliśmy salony z komórkami w Inowrocławiu, Bydgoszczy, Toruniu i w Grudziądzu oraz mniejsze w Szubinie, Żninie i gdzieś tam w okolicy. Świetnie się to rozwijało. Za przyłączenie do sieci abonenta dostawaliśmy 300 zł – kupa pieniędzy. Można było z tego nieźle żyć. W międzyczasie założyliśmy zakład pracy chronionej i mieliśmy od państwa dodatkowe pieniądze na osoby niepełnosprawne, które zatrudniliśmy. To też był wtedy dobry interes. Ale zaczęło już do nas docierać, że musimy się na czymś skoncentrować.

Po przemyśleniach wyszło nam, że najkorzystniej będzie skoncentrować się na poligrafii. Kupiliśmy więc budynek kolejowego domu kultury – ruderę, którą

wyremontowaliśmy na drukarnię. Sprzedaliśmy wszystkie sklepy i kupiliśmy sprzęt drukarski. W 2004 roku wystąpiliśmy o dofinansowanie z Unii i w 2005 dostaliśmy 2 miliony na utworzenie zdalnego proofingu. Kupiliśmy maszynę poligraficzną, maszynę do robienia matryc CTP, maszynę do proofingu. Mieliśmy pomysł, żeby zdalnie, w dużej warszawskiej firmie, robić wydruki próbne, żeby im nie dowozić.

Zakończyliśmy projekt, ładnie wszystko zaczęło funkcjonować, niestety w roku 2007 dopadł nas, nazwijmy to, kryzys wieku średniego. Każdy miał po czterdzieści kilka lat i chcieliśmy spróbować, jak będzie się działać w pojedynkę. Po 17 latach wspólnego funkcjonowania rozeszliśmy się, dzieląc wypracowanym majątkiem. Nasze stosunki były wtedy napięte, zależało mi, by się rozstać w zgodzie. Wspólnik nie miał pieniędzy, żeby mnie spłacić, więc ja zachowałem budynek, wydzierżawiłem mu go na trzy lata, on wziął maszyny, ludzi, oddałem mu wszystkich klientów, z którymi od lat pracowałem, jak Heinz, Ferrero i inni, i umówiłem się na trzy lata, że nie będę do nich wchodził. Miałem przekonanie, że teraz jest czas na druk cyfrowy, więc pieniądze, które dostałem za firmę, włożyłem w ten rodzaj druku i okazało się, że to nie była dobra inwestycja. Walczyłem sam przez trzy lata. Pod koniec 2010 roku przyszedł do mnie kolega handlujący maszynami poligraficznymi i powiedział: „Słuchaj, Janusz, ty masz takie piękne pomieszczenie, ja mam maszyny, to je wstawimy do ciebie, póki ktoś tego nie kupi, i będziesz drukował”.

Tak stworzyliśmy spółkę Kunke Poligrafia. Klienci, z którymi pracowałem w Legro, po tych trzech latach byli już straceni, ale znalazłem nowych. Dziś już dogoniłem byłego wspólnika, który ciągle prowadzi Legro, choć kiedy się rozstaliśmy, mnie szło gorzej. Mam satysfakcję, że przez ostatnich pięć lat odrobiłem straty i jesteśmy na prostej. Mam nadzieję, wznoszącej się.

Oczywiście pieniądze to nie wszystko. Mogłem przecież wydzierżawić ten budynek, to jest ponad 700 m², na Biedronkę na przykład i po prostu żyć. Nie zrobiłem tego, bo po pierwsze, ambicja, po drugie, lubię działać, coś tworzyć. Może dziś już nie tak bardzo jak kiedyś, ale nadal. Jak patrzę na swoją historię, wychodzi mi, że ciągle coś robiłem. To dawało satysfakcję, radość, to mnie napędzało. I teraz też cały czas jestem na etapie tworzenia.

Żeby prowadzić firmę, trzeba mieć w sobie gotowość do ryzyka, wychodzenia z inicjatywą, trzeba chcieć coś robić i brać za to odpowiedzialność. Nie wiem, czy to rodzinne, bo ja nie do końca takie miałem w domu tradycje. Ale był u nas w rodzinie taki wujek, brat mojego dziadka ze strony taty. Wujek Janek. Mój najmłodszy syn ma po nim imię Jan. Wujek miał gospodarstwo, udzielał się w powojennym PSL-u, czyli ZSL-u, ciągle działał, coś robił – był wzorem przedsiębiorczości, ale niepokornym. Za Gomułki nie



*Projekt Firmy Rodzinne 2, wykład prof. Jacka A. Bliklego
o zarządzaniu godnościowym i marchew-kiju.
Po prawej stronie profesora – Barbara Kunke, po lewej stronie – Janusz*

oddawał deputatu, grozili mu, ale szanowali go i nie ruszyli. Opowiadał kiedyś, jak przyjechał do nich do wsi po wojnie wieczorowy uniwersytet marksizmu-leninizmu, jakiś aktywista miał wykład dla ludzi. Po wykładzie wuj powiedział do tego wykładowcy: „Tu tak ciemno, to pana odprowadzę”. Poszli sami i w pewnej chwili wuj się go pyta: „Panie, pan wierzy w te głupoty?”. Tak, on miał w sobie zamiłowanie do ryzyka, ale i odpowiedzialność.

Pracujemy ze współnikiem, ale nasza firma jest firmą rodzinną. Moja żona Basia prowadzi księgowość. Pracuje też brat z bratową, dzieci mojego współnika, do przejęcia firmy szykuje się mój syn Wiktor. Zobaczymy, jak to się skończy. Uważam, że trzeba stworzyć perspektywę, ale daję moim dzieciom wolność. Nie miałbym żadnego problemu, gdyby wszyscy powiedzieli: „Tata, nie chcemy tej firmy”, gdyby każdy ułożył sobie życie inaczej. Wtedy bym firmę sprzedał, pieniądze podzielił, sobie zostawił trochę na tak zwane dożycie, i tyle. Ale będę bardzo szczęśliwy, jeśli będzie kontynuator. Dla mnie najważniejsze jest to, żeby sukcesja nie doprowadziła do kłótni między czwórką moich dzieci. Chciałbym, żeby było i sprawiedliwie, i z korzyścią dla firmy. Żeby ten, który weźmie firmę, nie miał długów do spłacenia, i żeby ci, którzy nie będą korzystali z owoców tej sukcesji, mieli świadomość, że nie zostali pominięci. Nawet nie chodzi o pieniądze, ale o miłość ojca. Cały czas o tym myślę, dużo czytam na ten temat. Wiktor jest moim trzecim dzieckiem – jak ja w moim domu rodzinnym. Najstarszy jest Błażej,



Janusz z synem Błażejem, Kunke Printing House

który kończy teraz studia ekonomiczne na UAM w Poznaniu, pracuje w amerykańskiej firmie Franklin Templeton. Ciocia się go kiedyś zapytała: „A ty, Błażejku, wracasz do Inowrocławia czy zostajesz w Poznaniu?”, na co on odpowiedział: „Ciociu, mnie Europa nie interesuje”. Więc pewnie jakieś Indie czy coś. I bardzo się cieszę z tego, że chce coś robić. Marta ma misję – chce uczyć dzieci. Robi licencjat z pedagogiki wczesnoszkolnej z językiem angielskim, jakieś kursy związane z muzyką, z uruchamianiem dzieci przez muzykę, skończyła szkołę muzyczną I stopnia. Wiktor chce się kształcić w kierunku, który mu pomoże przejąć firmę. Idzie na zarządzanie produkcją na Wydziale Maszyn na Politechnice Poznańskiej. Zakładamy, że Wiktor będzie gotów do sukcesji za 11 lat – studia, praktyka w innej firmie, czas przejściowy. Do tego momentu mam chęć jeszcze dużo w tej firmie zrobić. Teraz to jest 30% albo i mniej tego, co będzie za dziesięć lat. I jeszcze mam Janka – teraz ma dziewięć lat, kończy drugą klasę, gra na gitarze, chodzi do szkoły muzycznej, ma talent. Do tego, żeby Janek przejął firmę, nie wiem, czy będzie mi się chciało czekać. Dla Janka myślimy o informatyce, kierunku lekarskim – dobrze go wykształcić, żeby zdobył dobry zawód.

Kiedy już przekażę firmę następcy, chciałbym robić dwie rzeczy. Mam pasję trenerską – chciałbym dzielić się doświadczeniem z młodszym pokoleniem. Jestem pod wielkim wpływem *Siedmiu nawyków skutecznego działania* Stephena Coveya i prowadzę warsztaty dla studentów w Toruniu. To trochę na wyrost powiedziane, bo na razie przychodzą trzy osoby, ale będzie więcej. Chciałbym uczyć, jak otwierać firmę, pokazać, że pieniądze nie są najważniejsze, ważna jest pasja, pomysł; uświadomić, jak można pokonywać

trudności. Miałbym się czym dzielić. Może to być non profit. Mam nadzieję, że zabezpieczę się tak na emeryturze, że nie będę musiał na tym zarabiać. Drugą moją pasją jest żeglowanie. Mam kolegę, który spełnił młodzińcze marzenia i został marynarzem, pływał okrętami po całym świecie. Zaraził mnie pasją do żeglarstwa.

To jest klucz po oddaniu firmy – inne pasje; jak tylko zobaczę, że Wiktor daje sobie radę, zejść mu z drogi, nie będę przeszkadzał. Zawsze mogę być dla niego doradcą, członkiem rady nadzorczej, mentorem. Jeśli będzie miał problem, będzie mógł go ze mną przegadać. Ale jak będę miał inne zajęcia, równie pasjonujące, chętnie zupełnie się odetnę. Obserwuję ludzi, którzy oddali firmę dziecku, ale nie mogą przestać pracować i na przykład kupują następną. Mają po siedemdziesiąt lat lub więcej i rozkręcają kolejny biznes. Taki człowiek chodzi przygarbiony, ale to jest jego pasja, nie ma niczego poza pracą. Dodatkowo chodzi ciągle do firmy syna i chce grać tam pierwsze skrzypce. Ten syn – ogarnięty, wykształcony, cały czas ma nad sobą parasol ojca. Chciałbym tego modelu uniknąć. Lepiej rzucić dzieci na głęboką wodę i niech się uczą pływać. Kiedy mój syn będzie na tyle dojrzały, będzie miał taką wiedzę i umiejętności, żeby działać samodzielnie, powiem: „Chłopie, teraz to już jest twoja firma, jak dobrze pokierujesz, będziesz dobrze zarabiał, rozwijał się”.

NAZYWAM SIĘ WIKTOR KUNKE, jestem uczniem. Czekam na wyniki matury i, jeśli wszystko się powiedzie, wkrótce będę studentem.

Chcę studiować inżynierię i zarządzanie produkcją na Politechnice Poznańskiej. Gdy byłem mały, chciałem być kierowcą TIR-a. Potem rozważałem założenie firmy logistycznej, ale jest duża konkurencja i otwarcie własnego biznesu w tej branży byłoby bardzo trudne. Ojciec dał mi możliwość włączenia się w prowadzenie Kunke Poligrafia i uważam, że to jest ciekawy kierunek.

Ludzie w firmie jeszcze za bardzo nie wiedzą o planie sukcesji. Nie jest tak, że myślą o mnie jako przyszłym prezesie. Ja też tego nie robię, jestem po prostu synem szefa. Choć kiedy czasami jestem na produkcji, widzę, że panie, które normalnie wychodzą na papierosa, przy mnie robią to ukradkiem albo w ogóle nie chodzą zapalić.

Umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach i zarządzania zasobami ludzkimi to dla mnie podstawy przedsiębiorczości. Na razie nie mam żadnych obaw. Myślę, że będzie fajnie przejąć tę firmę. Nie wiem jeszcze, co i jak chciałbym tam zmieniać; na pewno warto poszerzyć ofertę. Wiem, że na razie muszę się uczyć i zdobyć doświadczenie.

Chętnie bym wyjechał na pewien czas, nawet po to, żeby nauczyć się perfekcyjnie mówić w języku obcym, ponieważ to jest bardzo ważne w biznesie i życiu codziennym. Moim marzeniem jest zwiedzić wszystkie stolice europejskie.

Kunke Poligrafia jest firmą, która powstała dzięki ogromnemu nakładowi pracy mojego ojca. On jest tytanem pracy. Kiedy się za coś bierze, to się przykłada do tego na 300%. Firma jest jego oczkiem w głowie. Kiedy doszło do rozłamu i odszedł z Legro, miałem dziesięć lat, więc mogłem go już świadomie obserwować. O siódmej wychodził z domu, wracał koło dziewiętnastej, a jeśli miał wyjazdy, to powrót koło północy był czymś normalnym. Włożył niesamowity wysiłek w otworzenie i działanie nowej firmy. Jeździ na bardzo dużo spotkań, dogaduje się z klientami, może się dostosować do wielu wymagań klienta. Dzięki niemu jesteśmy uniwersalni.

„Ora et labora” – to zawsze mi tata powtarza. Imponuje mi jego historia. To, jak zaczął biznesy. Robił wszystko – od pilotowania wycieczek po bycie sprzedawcą. Nie bał się iść w kierunkach, które były niepewne. Można powiedzieć, że skakał z kwiatka na kwiatek; ma dar dostrzegania okazji i umie je wykorzystać – to też ważna cecha osoby przedsiębiorczej.

Pracowałem już w naszej firmie na produkcji. Pracowałem też przy maszyniście i uczyłem się obsługi dużej maszyny poligraficznej. Zostawałem na noc z drukarzem, żeby nie usnął albo czegoś sobie nie zrobił. Kiedy drukarz jest zmęczony, może się coś stać. Więc zostawałem z nim na noc i przy okazji uczyłem się, jak przygotować do druku. Kiedy zaistniała potrzeba, żeby być na produkcji, a nie dało się znaleźć osoby na zlecenie z krótkim terminem, tata brał nas do pomocy. Dobrze to wspominam. Pamiętam, gdy kiedyś zalało nam drukarnię; jest ulokowana w niecce, przy ulewach to się zdarza. Było bardzo późno, zadzwoniono do taty, że stoi woda. Mamy zaporę przed bramą, ale pracownicy nie dali rady jej założyć. Przyjechaliśmy o jedenastej w nocy i do trzeciej w nocy szufelkami wybieraliśmy wodę do wiader. Starsze rodzeństwo było już na studiach w Poznaniu, mama została z moim młodszym bratem w domu. Wybieraliśmy tę wodę we dwóch z ojcem.

Małgorzata Zawadka, czerwiec 2015

MONGRAF Studio Reklamy

Artyści reklamy

NAZYWAM SIĘ MONIKA KOZŁOWSKA i jestem właścicielką firmy reklamowej MONGRAF Studio Reklamy.

Jestem plastykiem od zawsze w pełnym tego słowa znaczeniu. Wspaniałą przygodę ze sztuką ugruntowałam w Szczecinie w Państwowym Liceum Sztuk Plastycznych. W Szczecinie studiowała moja starsza siostra i to ona przekonała rodziców, że tam jest moje miejsce, a ona się mną zaopiekuje. I tak po raz pierwszy samodzielnie wybrałam się w podróż na drugi koniec Polski na egzaminy do liceum plastycznego. Z białostockiej wsi do Szczecina. Zdana sama na siebie. Wyczynem było przeprawienie się przez Warszawę z Dworca Wileńskiego na Dworzec Główny. Nie pamiętam nawet, czy miałam zegarek. Szczęśliwie dojechałam do celu, gdzie czekała siostra. Jej akademickie koleżanki były szokowane odwagą i eleganckim wyglądem wiejskiej dziewczyny, na dodatek mówiącej czystą polszczyzną bez wschodniego zaśpiewu. Faktem jest, że moi rodzice podjęli się wykształcenia własnych sześciorga i dwojga przygarniętych dzieci i im się to udało. Byli dumni, że dali nam wykształcenie. Wiedzieli, że to nasza przyszłość, choć byli jedyni we wsi z taką statystyką. Panowało przekonanie, że jedyne słuszne zajęcie to praca na roli. Nie pamiętam reakcji moich rodziców: czy cieszyli się, czy niepokoiili, że po wakacjach ich opuszczę. Jestem im wdzięczna za to, że dali mi szansę. Druga samodzielna podróż



Monika Kozłowska i Artur Kozłowski

nie prowadziła już w nieznaną, była drogą do celu. Zamieszkałam w Państwowej Bursie Szkół Artystycznych jako uczennica PLSP.

Spotkałam tam wspaniałych towarzyszy szkolnego życia, a przede wszystkim jeszcze wspanialszych wykładowców, cenionych w mieście artystów. Guido Reck, Jeziorański, Emilia Toruńska, Kazimiera i Antoni Wróblowie – takie autorytety kształtowały mój artystyczny rozwój. To właśnie im zawdzięczam to, kim jestem dzisiaj. Pokazali mi, że to, co się robi, może być przyjemnością, może stać się pasją. W atmosferze wielkiej życzliwości szlifowałam tam umiejętności, doskonaliłam talent. Ta życzliwość procentuje do dziś, szczególnie tam, gdzie jest zaprzyjaźniona konkurencja. Po prostu służymy sobie wsparciem i doświadczeniem. Nie tylko w życiu, ale i w pracy zawodowej lubiłam czuć się potrzebna, doceniona, mieć ostatnie słowo.

W czasach PRL-u za długoletnią pracę w jednym przedsiębiorstwie przyznawano nagrody w postaci dodatku do wynagrodzenia za wysługę lat. Z tego dobrodziejstwa nie skorzystałam aż 13 razy. Jako plastyk pracowałam w różnych branżach. Byłam liternikiem, dekoratorem wnętrz, projektantem tkanin i ubioru, projektantem zabawek. Pracowałam dla architektury i poligrafii oraz jako plastyk uczelniany w Akademii Rolniczej. W każdym z tych miejsc wykorzystywano moje różne umiejętności, zatem dekorowałam sale na uroczystości, robiłam transparenty, projektowałam plakaty, a w przypadku poligrafii współpracowałam od strony graficznej z wydawcami pozycji naukowych. Była to bardzo mozolna i koronkowa, ręczna robota. Szczególnie w poligrafii, gdy każdy kolor drukowany był osobno, a wszystko musiało się zgrać w finale. Tak było też w produkcji tkanin dzianinowych. Z wielkim sentymentem teraz wspominam to „dzierganie”, szczególnie że narzędzia były prymitywne, a precyzja niesamowita.

Ze względu na marnotrawienie czasu na dojazdy do pracy raz podjęłam pracę biurową. To było najtrudniejsze zajęcie, jakie wykonywałam, dosłownie kamieniolomy. Osiem godzin siedzenia na krześle, przekładania papierzyk z lewej strony biurka na prawą. Po trzech miesiącach stwierdziłam, że wolę dojeżdżać na drugi koniec miasta. Znowu byłam w swoim żywiole. Bywało tak, że portier dla bezpieczeństwa odprowadzał mnie przez ciemny park na ostatni autobus. Był dodatkowy atut – miałam czas na czytanie. Nigdy przedtem ani potem nie przeczytałam tylu książek i gazet.

W momencie założenia rodziny priorytetem stało się dla mnie wychowanie dzieci. Najstarszy syn, Artur, z którym prowadzimy działalność, bardzo nie lubił podporządkowywać się rygorom żłobka ani przedszkola, co odbijało się na jego zdrowiu. Dlatego też następnym dwoje dzieci wychowywało się w domu. Oprócz bardzo aktywnie spędzanego czasu często malowaliśmy, a ściany mieszkania zamienialiśmy w galerie.

Kiedy nadszedł czas kryzysu, moje miejsce pracy sprzed urlopu macierzyńskiego zostało zlikwidowane, więc zarejestrowałam się jako bezrobotna, a czas poświęcałam

rodzinie. Dzieci rosły, potrzeby też, zatem zaczęłam myśleć o pracy zarobkowej. Barięą stał się mój wiek, bowiem przyszła moda na zatrudnianie młodych, dyspozycyjnych, z dużym doświadczeniem i nogami do samego pasa.

Ja miałam tylko nikomu niepotrzebne doświadczenie. Różnie wyglądało poszukiwanie zatrudnienia. Pewnego razu po mojej autoprezentacji ktoś bardzo życzliwy poradził mi, żębym więcej nie wspominała o swoim artystycznym wykształceniu i dorobku. Po co komu kłopot z artystą? Usłyszałam, że postępując inaczej, nie znajdę pracy.

Wówczas zapaliło mi się światełko. To był bodziec, że zaczęłam myśleć o własnej pracowni. Miałam wszystko oprócz możliwości finansowych. Ponieważ byłam zarejestrowana w urzędzie pracy, otrzymałam pożyczkę na otwarcie działalności i sprzęt.

Tym sposobem 1.12.1995 roku stałam się przedsiębiorcą. Zdecydowałam się na usługi reklamowe, które okazały się strzałem w dziesiątkę. Połączywszy moje doświadczenie zawodowe z przeszłości i determinację z terażniejszości, wiedziałam, że sobie poradzę. Były głosy, że będę prędzej zamykała, niż otworzyłam. Komuś miał nawet kaktus wyrósnać na dłoni, jak się utrzymam na rynku. Paradoksalnie dodawało mi to siłę, nie mogłam poddać się nawet w chwilach największego zwątpienia.

Wrodzony upór i odpowiedzialność dodawały mi odwagi, siłę i nowych twórczych pomysłów. Bardzo dzielne i wyrozumiałe były moje dzieci nie tylko w czasach organizowania pracowni, ale przez cały czas, do dzisiaj. Sprawowanie opieki nad trójką dzieci oraz tworzenie firmy było dla mnie nie lada wyzwaniem. Pierwszym warunkiem było znalezienie lokum w pobliżu miejsca zamieszkania, by w razie potrzeby dzieci mogły bezpiecznie przyjść do pracowni. Pomogła mi koleżanka Teresa Rynowiecka, która była dla mnie wsparciem w nowej rzeczywistości. Bardzo często pracowałam za długo. Jak z odległości dzieci widziały, że zgasło światło w pracowni, miały chwilę na przeorganizowanie się.

Pracownia mieściła się w biurowcu, w którym funkcjonowało wiele firm, a w okolicy znajdowało się mnóstwo hurtowni. To była bardzo dobra lokalizacja. Szybko pozyskałiśmy klientów. Artur, będący jeszcze licealistą, biegle posługiwał się programem do tworzenia grafik. W tym trudnym, bardzo stresującym okresie stał się moim wsparciem i mistrzem. Na początku mój szkolny kolega prowadzący firmę reklamową oddelegował do mnie swoją pracownicę, ale po trzech miesiącach zostałam sama i bez pomocy Artura bym sobie nie poradziła. Był moją skarbnicą wiedzy. Musiałam przestawić się z ręcznych robótek na projektowanie komputerowe. Niejednokrotnie potrzebowałam natychmiastowej pomocy od mojego mistrza, który miał w tym czasie lekcje. Kierownictwo szkoły podchodziło do tego z wyrozumiałością. Woźny na hasło SOS biegł do klasy, a Artur już wiedział, że jestem w potrzebie. Komórki wówczas były jeszcze rzadkością, więc biegł do sekretariatu, by telefonicznie udzielić mi instruktażu. Po szkole jechał do pracowni. Wspólnymi siłami wypłynęliśmy na głębokie wody i płyniemy razem prawie 20 lat.

W tym czasie Artur skończył studia, architekturę krajobrazu. Jest głównym projektantem i wykonawcą naszych pomysłów.

Jak już wspomniałam, lokalizacja firmy była świetna. Mnóstwo sklepów, hurtowni w jednym miejscu. Zdarzało się, że klienci przyjeżdżający do hurtowni, stawali się naszymi klientami. Teren był duży, a zapotrzebowanie na reklamy spore. Wiosną i jesienią pomagali nam uczniowie kierowani na praktyki zawodowe ze szkół. Bardzo chętnie pomagały też moje młodsze dzieci, co wprawiało w zachwyty sąsiadów i klientów.

Aż nadszedł czas budowania centrów handlowych. Teren, na którym mieściła się pracownia, został sprzedany, zrównany z ziemią, a wszystkie działające tam firmy rozproszyły się po całym mieście. My też musieliśmy sobie znaleźć nowe lokum. Byliśmy ostatnią firmą, która opuszczała biurowiec. Po piętnastu latach przeprowadziliśmy się do nowej, kilkukrotnie większej pracowni, przestronnego pomieszczenia z oknami z trzech stron. Mnóstwo światła i miejsca. Trudno było się przyzwyczaić, ale to była rekompensata, bo przenieśliśmy się na ulicę typowo przemysłową; z racji większej odległości od osiedli mieliśmy tam mniej klientów detalicznych, za to większe zlecenia od firm. Jak już pogodziliśmy się z przeprowadzką i rozgościliśmy w nowym miejscu na dobre, po dwóch latach przyszedł czas na kolejną przeprowadzkę. Po raz kolejny zmiana właściciela biurowca wiązała się ze zmianami budowlanymi.

W grudniu 2015 roku stuknie nam dwudziestka. Mamy za sobą różnorakie realizacje zleceń. Najchętniej pracowałabym w naszej dzielnicy, ponieważ jestem patriotką lokalną, ale gdzie diabeł nie może, tam Monikę pośle. Tak jest z nami. Podejmujemy się najtrudniejszych zleceń. Artur bardzo lubi ryzyko. Oglądanie własnych realizacji musi być satysfakcjonujące. Wówczas daje się, zadowolenie, poczucie spełnienia się i pewność, że jesteśmy fachowcami.

Po upływie bez mała dwudziestu lat mamy na koncie przeróżne realizacje, harowę od rana do nocy. Lubię, jak mijają mnie oklejane przez nas pojazdy. Kiedyś byłam w jakimś większym towarzystwie. Ulicą przejeżdżał dźwig, na którym znajdowała się nasza praca. Był naszą chlubą. Odruchowo wyrwał mi się okrzyk: „Patrzcie, patrzcie, nasz dźwig jedzie!”. W odpowiedzi usłyszałam: „O! Twój dźwig? To ty jesteś bogata!”.

Czasem wyrzucam sobie powolny rozwój firmy, że przez taki czas można było zrobić więcej inwestycji, dokonać innych wyborów biznesowych. Tak naprawdę biznesu zaczęłam się uczyć w momencie otwarcia pracowni. Świadomość przedsiębiorcy dopiero we mnie kiełkowała. Biznesplany czy plany inwestycyjne były mi zupełnie obce, a przecież założona firma zapewniła nam utrzymanie, pożywienie i umożliwiła wykształcenie dzieci. Stoimy u progu dokonania sukcesji. To Artur zadecyduje o nowym zasięgu działania. Jest młody, ale z ogromnym jak na swój wiek stażem, ponieważ jest w firmie od początku. W swojej firmie. Po sukcesji spokojniej będę mogła oddać się

swoim pasjom, na które wcześniej nie miałam czasu. Już drugi rok jestem studentką Szczecińskiego Humanistycznego Uniwersytetu Seniora i uczęszczam na przeróżne zajęcia. Teraz chciałabym mieć więcej czasu dla siebie, ponieważ jestem od dwunastu lat na emeryturze.

Moim jubileuszowym życzeniem jest, aby wszystkim nam żyło się dostatniej. Aby nasi klienci bardziej cenili jakość od ceny – bo jak cię widzą, tak cię piszą, a reklamy to z reguły pierwszy kontakt potencjalnego klienta z firmą.

NAZYWAM SIĘ ARTUR KOZŁOWSKI i jestem kowbojem.

W odróżnieniu od dużych firm posiadających szereg wyspecjalizowanych działów w naszym małym rodzinnym biznesie cenimy wszechstronność. Każdy musi być suwerenny i samowystarczalny. Zakres obowiązków rozciąga się od sprzątania przez robienie kawy, rozplanowanie zajęć dnia, zaopatrzenie, rozmowy z klientem aż po pełną realizację zamówienia – stąd ten „kowboj”.

Z zawodu jestem technikiem inżynierem ogrodnictwa. Miała być architektura... Pomimo dwóch podejść i zdanych egzaminów za każdym razem okazywało się, że ważniejsze niż wrodzony talent jest świadectwo maturalne. Architektura w budownictwie przeobraziła się w architekturę terenów zielonych w Katedrze Ogrodnictwa, a koniec końców pracuję w reklamie.

Zawsze chciałem coś tworzyć. Tworzyć i zmieniać. Jako dziecko rozkładałem wszystkie zabawki. Nie niszczyłem ich, po prostu rozmontowywałem na najmniejsze elementy. Moje zachowanie wynikało z silnej potrzeby poznawczej, z chęci dowiedzenia się, jak dana zabawka działa, jak jest zbudowana. To była twórcza ciekawość, a nie destrukcyjny wandalizm.

W podstawówce uczęszczałem do osiedlowej modelarni lotniczej. Dwadzieścia kilka lat temu dostępność gotowych elementów była mocno ograniczona. Jesienią nauczyciel każdemu przydzielał garść listewek jako materiał wyjściowy. Obróbka trwała całą zimę (rysowanie, cięcie, szlifowanie, klejenie); celem było wykreowanie z tego modelu i pojawienie się z nim na wiosennych zawodach na lotnisku. Wszystko trzeba było zrobić samemu od zera. To było niesamowite.

Ojciec – inżynier konstrukcji kolejowych, którego projekty muszą być właściwie wyliczone, a przede wszystkim praktyczne i trwałe. Matka – plastik, roztaczająca aurę twórczości, jak na plastyka przystało, bo wszystko, co nas otacza, powinno dawać nam



*Skoki spadochronowe z okazji 60. urodzin Moniki (prezent od dzieci).
Od lewej: Monika Kozłowska, córka Basia i syn Piotr*

radość i energię. I tak już nam wszystkim zostało. Kiedy naszą rodzinę spotkały poważne zawirowania, mama okazała się „silnym premierem na trudne czasy” – taką naszą rodzinną Margaret Thatcher. Okazała się osobą, która potrafi znaleźć właściwe rozwiązanie z kryzysowej sytuacji i tak pokierować wydarzeniami, by obróciły się na naszą korzyść. Taka jest do dzisiaj.

Swoją pracownię otworzyła wbrew opiniom najbliższego otoczenia, że z reklamy nie da się wyżyć, że to nie praca, tylko „dzióbanie” naklejek. „Warzywniak albo buda z ciuchami to jest handel” – twierdzili, ale tego wówczas było na pęczki. Otworzyła pracownię reklamy. Brat, siostra i ja również, w mniejszym lub większym stopniu, zaangażowaliśmy się w ten biznes, i prowadzimy firmę przez prawie 20 lat.

Samej decyzji o prowadzeniu własnej działalności gospodarczej przez mamę specjalnie nie przeżywałem, byłem za mały. Wiem, że po powrocie z długiego urlopu macierzyńskiego na brata i siostrę długo szukała pracy. Owszem były oferty pracy na stanowisku ekspedientki czy kasjerki, ale pensje w tym sektorze nie grzeszyły atrakcyjnością. Poza tym rodzeństwo wciąż było małe, a mama nie wyobrażała sobie pozostawiania brata i siostry bez opieki. Codziennie przez wiele godzin poza domem bez kontaktu z dziećmi – koszmar. Szukając miejsca na pierwszą pracownię, jako priorytet wyznaczyła sobie odległość od domu, by w każdej chwili móc doglądać dzieci, zrobić im obiad itd. Gdy już otworzyła pracownię, musiała to podejście zmienić. Prowadzenie własnego biznesu wymaga większego zaangażowania niż praca w dużym zakładzie. Trzeba się niestety

odseparować mentalnie – wchodząc do pracowni, dom zostawić za drzwiami i włożyć na siebie strój szefa firmy, a nie samotnej matki szalejącej na punkcie dzieci...

W okolicy dostępne do wdzierżawienia były tylko lokale od spółdzielni mieszkaniowej. To były piwnice. Całe szczęście, że na żaden z nich mama się nie zdecydowała. Wynajęła małe pomieszczenie w biurowcu, powierzchnia ok. 20 m². W okolicy znajdowało się wiele hurtowni; to miejsce było oddalone o mniej więcej 2 kilometry od osiedla, które było satelitą Szczecina. Na pierwszy rzut oka wyglądało to jak koniec świata, gdzie nikt nie będzie zaglądać. Okazało się zupełnie inaczej. W tamtych czasach był to swoisty park przemysłowy. Skupisko wielu firm na jednym terenie. Same hurtownie, do których przyjeżdżali przedsiębiorcy z całego województwa. To był strzał w dziesiątkę – takie centrum zaopatrzeniowe. Były hurtownie spożywcze, odzieżowe i obuwnicze, budowlane oraz meblarskie. Mieliśmy mnóstwo potencjalnych klientów pośród przedsiębiorców odwiedzających te hurtownie. Przy pierwszej wizycie mogli się zorientować, kim jesteśmy i co robimy, przy kolejnej złożyć zamówienie, a przy następnej odebrać gotową reklamę. Firma rozkręcała się fantastycznie przez 15 lat, aż przyszedł kres tej sielanki. W 2013 roku teren zmienił właściciela i został zaorany, przeznaczony na centrum handlowe. Małe biznesy, które od tylu lat tworzyły tę okolicę, wspierały się nawzajem i dawały pracę mnóstwu ludziom, po prostu musiały odejść. Nie sądzę, by nowe centrum handlowe dawało zatrudnienie dla choćby 10% osób, które pracowały na terenie byłych hurtowni. Dziś mogę pojechać tam i zaparkować w miejscu, gdzie stało moje biurko. 15 lat w jednym miejscu robi swoje. Stałość lokalizacji była naszym wielkim atutem. Klienci wiedzieli, że nie jesteśmy firmą efemerydą, a to pozytywnie działało na wyobraźnię. Kiedykolwiek przyjechali, my tam byliśmy. Nawet gdy zgubili kontakt do nas, wiedzieli, że znajdą nas w tym samym miejscu. Przeprowadzka była dla ciosem. Konieczność zaczynania wszystkiego od nowa była deprymująca, ale trzeba wypatrywać pozytywnych aspektów każdej sytuacji. Gdyby nie przeprowadzka i nowe okoliczności, nie dowiedzielibyśmy się, że możemy ulepszyć pracownię, inaczej poukładać pewne sprawy, dokonać zmian.

Oficjalnie firma była mamy, ale opowiadając nawet o początkach MONGRAFU, używam słowa „my”, bo utożsamiam firmę z naszą rodziną. W pojedynkę można myśleć jedynie o hobby. Do prowadzenia poważnej działalności zarobkowej potrzebna jest więcej niż jedna para rąk – by zbierać więcej zleceń i wywiązywać się z nich na czas. W firmie zaczynałem jako szkoleniowiec. W podstawówce miałem informatykę, a w liceum dodatkowe zajęcia z obsługi programów graficznych. Te podstawy przekazywałem mamie, która skończyła kursy przedsiębiorczości z urzędu pracy, gdy starała się o dofinansowanie na otwarcie własnej działalności gospodarczej. Kiedy czegoś nie wiedziała, a potrzeba była pilna, dzwoniła do mojego liceum. Portier szedł do sali, gdzie miałem lekcje, i zabierał mnie do sekretariatu do telefonu. Powoli tłumaczyłem, jak rozwiązać dany problem, po

czym wracałem na lekcje. To się często zdarzało. Nie czułem żadnej niesprawiedliwości w tym, że rówieśnicy mogą się bawić, a ja muszę załatwiać różne sprawy związane z pracownią. To było oczywiste, nie do analizowania. Mieliśmy rodzinne przedsięwzięcie zapewniające nam byt. Nie było rozterek, wstydu, złości czy wątpliwości. Wspólny problem jednoczy ludzi. Pracownia była konkretnym planem na wydostanie się z dołka finansowego po odejściu ojca i ten plan zrealizowaliśmy. W drodze do szkoły wiedziałem, że wracając, będę musiał jechać po zaopatrzenie. Kolorowe folie w metrowych rulonach czy płyty PCV na tablice reklamowe woziłem autobusami i tramwajami przez miasto do pracowni. Nie mieliśmy wtedy jeszcze samochodu, zresztą byłem za młody na prawo jazdy. Nie traktowałem tego jako pracy, lecz jako pomoc, formę ciekawego wyzwania. W trakcie liceum myśl, że firma jest także moją przyszłością zawodową, w ogóle się nie pojawiała. Miałem przeświadczenie, że zostanę architektem. Z kolei na studiach byłem przekonany, że zostanę podróżnikiem i fotografem.

Gdyby tak wszystko podsumować, to pracuję od siódmej klasy podstawówki. Braknie mi palców, żeby wymienić wszystkie zawody, jakie wykonywałem. Początkowo były to prace letnie. Pierwszy raz po siódmej klasie – przy zbiorze pomidorów i ogórków. Potem były zbiory jabłek w sadach. Kiedyś starszy kolega dostał fuchę malowania płotów w ogródkach działkowych. Od farby olejnej w głowie mi się kręciło. Takie miałem początki. Potem, w czasie studiów, wyjeżdżałem do prac rolniczych do Anglii, trzeba było mieć jeszcze wtedy wizę. W około 20 osób mieszkaliśmy w jednym kontenerze. Warunki były spartańskie, ale dla nas to był hotel pięciogwiazdkowy, ponieważ słyszeliśmy, że inni mają gorzej. Mieliśmy łóżka piętrowe, a nie namioty. Będąc tak daleko, przepakowałem rzeczy, zostawiłem walizki, wziąłem jeden mały plecak, w którym zmieściły mi się kalessony, sweter, dwie butelki wody, ze dwie konserwy, paczka snickersów, i pojechałem autostopem dookoła Wysp. Objechałem Anglię, Walię, Irlandię Południową i Północną, Szkocję. Autostop to świetna szkoła życia, uczęszczanie do której procentuje przez resztę życia. Wtedy moi znajomi jeszcze nie wyjeżdżali; studiowali, nie planowali takich rzeczy. Emigracja zarobkowa zaczynała się dopiero w moim pokoleniu. Modniejsze były Stany, bo tam rzekomo można było więcej zarobić. Nie bardzo widziałem siebie za granicą. Podróże nauczyły mnie, że wszędzie są te same problemy do rozwiązania. Różniły się jedynie język i krajobraz. Wciąż chciałem zostać podróżnikiem, fotografem, kimś, kto nie będzie siedział na miejscu, a jednocześnie będzie robił ciekawe rzeczy, które przyniosą mu pieniądze. Wróciłem do Polski, by po roku wyjechać do USA na program Work & Travel. Tam też zwiedziłem kawał kontynentu autostopem. Po powrocie ze Stanów pracowałem jeszcze jako przedstawiciel handlowy, jako hostess na promocjach. To była fajna praca, ponieważ liczył się kontakt z ludźmi. Autostop zmuszał do przełamania się, do zdobycia większej śmiałości, pewności siebie, dlatego w kolejne wakacje ponownie udałem się

w taką podróż. Tym razem przez Niemcy, Belgię, Holandię, Francję, Szwajcarię i Czechy. Byłem introwertykiem, a potrzebowałem stać się ekstrawertykiem. To się często przydaje, więc trzeba to w sobie wypracować. W pracy komunikacja międzyludzka to podstawa. Niby się wydaje, że rozmawiać każdy potrafi, a to nie jest prawda. Żeby osiągnąć swój cel, trzeba się natrudzić w rozmowie. Wychodząc z pracowni, klient powinien być przekonany, że osiągnął swój cel – ale przede wszystkim to ja muszę osiągnąć mój. Wszyscy w firmie musieliśmy się wielu rzeczy nauczyć. Musieliśmy też nieraz zapłacić frycowe. Zdarzało się, że nas klienci oszukiwali, ale przez lata uzbroiliśmy się w wiedzę i sądzę, że dziś świetnie sobie radzimy.

Nie pamiętam, kiedy dokładnie postanowiłem pracować na poważnie z mamą. To wyszło płynnie, samo z siebie, kiedy byłem już na miejscu, po podróżach. Zacząłem się wdrażać, coraz więcej rzeczy było na mojej głowie. Początki naszej oficjalnej współpracy – to był wieczny bój o wszystko. Ja miałem swoje zdanie, mama swoje. Konflikt pokoleń, tego nie da się przeskoczyć. Różnica wieku ma ogromne znaczenie. Jest inne spojrzenie na te same sprawy, inna wyobraźnia, inna świadomość, co się może zdarzyć jako konsekwencja danych posunięć. Zanim staliśmy się zespołem, były dwie konkurujące osoby zamiast dwojga współpracowników. Oboje czuliśmy wewnętrzną potrzebę konfrontacji opinii. Zanim zaczęliśmy się dogadywać, rozumieć się bez słów, minął rok, może nawet półtora. Nasz zespół się docierał. Brat z siostrą też pomagali. Pracowali na swoje kieszonkowe, naklejając drobne rzeczy, które nie były dla nich trudne. Robili to w soboty, bo na co dzień mieli szkołę. Te rzeczy były dla nich zostawiane, czuli się z tego powodu wyróżnieni, bo tylko oni tę część pracy wykonywali.

Sukcesem w reklamie jest inspiracja. Jeśli pomysł nie będzie fajny, nie spodoba się klientowi, cała praca pójdzie na marne. Sukces tkwi w znalezieniu pomysłu, który trafi w gust klienta.

Inspiruje mnie wszystko. Wśród znajomych mam kilka bardzo różniących się grup, które z racji swoich odmienności nie mogłyby funkcjonować razem. Ponieważ mam kontakt z wieloma bardzo różnymi ludźmi, sam staję się bogatszy o doświadczenia każdej z tych osób. W dzisiejszych czasach największym źródłem inspiracji jest Internet. To nie wstyd oglądać cudze prace, wstyd je powielać. Im więcej zobaczysz, tym szybciej i łatwiej możesz zrobić rzecz niepowtarzalną, czerpiąc po części z każdej z nich. Wszyscy artyści zaczynają od kopiowania dzieł mistrzów, zanim odnajdą własny styl.

Trudne w tej pracy jest zmaganie się ze stresem. Wena nie przychodzi na pstryknięcie palcami. Nie da się wyjść z pracowni o 15.00, zamknąć drzwi i wyłączyć myślenie na dany temat, bo to wciąż chodzi po głowie. Wydaje mi się, że taka jest specyfika tej pracy. Do momentu zamknięcia projektu nie można się go pozbyć z głowy. Człowiek ciągle nim żyje. Dla mnie największy problem to wpaść na pomysł finalny na tyle szybko, żeby nie

zawalić innych terminów, które są ustalone wcześniej. Wszystko toczy się jednocześnie. To jest z jednej strony uciążliwe, że nie można sobie uszeregować wszystkiego, ustalić sztywnego planu zajęć, bo w każdym momencie może pojawić się nowy klient lub potrzeba oderwania się i znalezienia w zupełnie innych okolicznościach. Trzeba szybko wyrzucić z głowy to, nad czym się pracuje, i przenieść się do nowego zlecenia, ponieważ klient akurat w tym momencie ma czas, żeby przekazać mi informacje. Muszę być skupiony, prowadzić rozmowę, udzielić informacji, doradzić, a po wyjściu klienta – o tym zapomnieć i wrócić do poprzedniego zlecenia. Dzięki temu na pewno się nie nudzę, jednak jest to męczące. Czasami mam dosyć tego, że nie mogę sobie poukładać planu dnia, że wszystko miesza się jak w kotle, ale do korporacji na pewno bym się nie nadawał z racji charakteru. Nie umiem mieć nad sobą dyrektora. Fatalnie się to kończy, nigdy z pozytywnym efektem. Może z powodu doświadczeń, wielu zawodów, często czuję się jak osoba, która mogłaby przejąć wiele zadań kierownika. Ciągła potrzeba wymyślania różnych rzeczy sprawiła, że świetnie potrafię się odnaleźć w każdej sytuacji, a osoby, które miałyby mną kierować, często same wymagałyby szkolenia w tym kierunku, i to by mnie drażniło. Trudno mi także się powstrzymać od wyrażenia opinii, a z doświadczenia wiem, że osoby na stanowiskach nie są skore do takiej konfrontacji.

Jako MONGRAF na pewno będziemy się rozwijać i dalej razem tworzyć. Po tylu latach nie da się żyć bez tego. To jest fajne i uzależnia. Od samego początku stawialiśmy na jakość, nie na cenę, bo nasza praca sama się sprzedaje i najlepiej nas reklamuje. To najważniejsza rzecz dla firmy, jeśli praca jest wykonana solidnie, znacznie przebija reklamy konkurencji. Wspaniała jest satysfakcja, że zrobiło się coś trwałego. Można się tym pochwalić. Uśmiechnąć się, że to jest coś, co się samemu zrobiło, istnieje w wielkim formacie, porusza się w przestrzeni miejskiej. Gdybym miał wskazać ulubione zlecenie, nie byłbym w stanie wybrać jednej pracy. Niektóre zapadają w pamięć przez wyzwanie podczas montażu, inne – bo proces projektowania był karkołomny. Mamy na swoim koncie oklejone jachty, floty ciężarówek, niezliczone witryny sklepowe, mnóstwo wizytówek i papierów firmowych, używanych do kontaktu z klientami. Nasza twórczość ma podnieść walory estetyczne firm naszych klientów. Mają czuć się pewnie, prezentując się w przestrzeni miejskiej. Nawet drobne projekty mogą stać się perełkami, jeśli osiągnięcie efektu wymagało pewnej ekwilibrystyki manualnej; inni tego się nie podejmują, nie chcąc zawracać sobie głowy większą ilością pracy.

Nie lubię się chwalić, ale naprawdę uważam, że oboje z mamą jesteśmy artystami reklamy.

Opowieść Moniki – Monika Kozłowska, wrzesień 2015

Opowieść Artura – Małgorzata Zawadka, zima 2014

MEBLONOWAK, NOVELLE

Rzemiosło, praca, styl

NAZYWAM SIĘ JAN NOWAK i od 30 lat prowadzę w Dobrodzieniu firmę produkującą meble.

Przeprowadziliśmy się tutaj z żoną z Kluczborka, po tym jak kuzyn żony załatwił mi pracę kierowcy w Dobrodzieńskiej Fabryce Mebli. Nigdy nie planowałem otwarcia własnej firmy stolarskiej, ale życie napisało mi taki scenariusz; wziąłem w ręce karty, które rozdał los, i gram nimi z powodzeniem do dziś.

W 1986 roku zostałem bez pracy, ponieważ wojewoda zamknął sklep firmowy, więc zdecydowałem się na własną działalność. Wszedłem w spółkę ze znajomym stolarzem – on miał kwalifikacje i uprawnienia do otwarcia zakładu rzemieślniczego, a ja miałem chęci i żyłkę do biznesu. Oficjalnie on zatrudnił

mnie jako ucznia, a w rzeczywistości byłem współwłaścicielem. Robiliśmy meble na zamówienie. Pracowaliśmy razem przez prawie dziesięć lat. Stolarstwa można się nauczyć. Jestem takim człowiekiem, że kiedy widzę, jak ktoś coś robi, nie trzeba mi tego drugi raz pokazywać; już umiem. Po sześciu latach pracy w zawodzie można było się już starać o papiery mistrzowskie, więc zaraz zdałem wszystkie potrzebne egzaminy.

Jeszcze za czasów niemieckich Dobrodzień był zagłębiem meblarskim. Kiedy zaczynałem pracę w tym zawodzie, w okolicy działało ponad stu meblarzy. Najstarsza



Jan Nowak

tutejsza firma meblowa ma ponad 140 lat. Dziś prowadzi ją prawnuk założyciela. Meble z Dobrodzienia były lepsze jakościowo niż te ze Swarzędza czy Kalwarii Zebrzydowskiej. Każdego roku na początku wakacji w szkole organizowano targi mebli, na które zjeżdżali się ludzie nawet z odległych miejscowości. Kiedy pierwszy raz poszliśmy tam z kolegą, dostaliśmy zlecenia na trzy lata, głównie na kuchnie i sypialnie. Aby to wyprodukować, musieliśmy zatrudnić sześć osób. Sami wymyślaliśmy wzory i prezentowaliśmy je na targach. Jeśli komuś się dany wzór spodobał, składał zamówienie. Dawniej nie trzeba było się specjalnie wysilać z projektami, ponieważ do mieszkania w bloku wstawiało się sztance, a ludzie cieszyli się, że mają meble.

W 1995 roku mój wspólnik wyjechał na stałe do Niemiec, a ja otworzyłem własną firmę, którą nazwałem Meblonowak. Koło domu miałem budynki gospodarcze i tam zacząłem produkować meble. Wprowadziłem nowe wzory, dość ciężkie rzeźbione meble stołowe podobne do tych, które jako dziecko widziałem u babci. Fronty robiłem z pełnego, głównie dębowego drewna, a korpusy oklejałem naturalnymi dębowymi okleinami. W Dobrodzieniu nie robili takich wzorów, każda firma miała własne i jeden drugiemu nie wchodził w paradę. Moje wzory nazwali złośliwie „kowbojskimi meblami” i mieli nadzieję, że nie będą się sprzedawać, ale ja cały czas miałem zamówienia. Okazały się strzałem w dziesiątkę.

W 1992 roku powstało w Dobrodzieniu Centrum Meblowe „Agata”, całoroczna wystawa, na której indywidualni rzemieślnicy mogli wystawiać swoje meble. Wykupiliśmy tam stoisko i pokazywaliśmy wzory. Dwa razy w roku organizowano tam dodatkowo targi. Na pierwszych sprzedaliśmy 20 kompletów na zamówienie, co było wielkim sukcesem i zapewniło nam pracę na kilka miesięcy. Wykonywanie naszych mebli było bardzo pracochłonne, z dwoma pracownikami mogliśmy skończyć najwyżej jeden komplet tygodniowo. Robiliśmy całe zestawy stołowe: komody, stoły, krzesła. W międzyczasie przyjeżdżali też inni klienci z zamówieniami i na meble musieli czekać już ponad pół roku. W związku z tym zatrudniłem kolejnych trzech pracowników, z których znalezieniem nie miałem większego problemu, ponieważ w Dobrodzieniu jest Szkoła Zawodowa i Technikum Obróbki Drewna dla stolarzy. Tu w okolicach nigdy nie było bezrobocia. Przy meblach dziś pracuje tutaj 3500 osób, ale większość jest spoza gminy. Ja sam teraz zatrudniam 80 osób, dziesięć z naszej gminy, a reszta dojeżdża.

Zauważyłem, że aby mieć oryginalne wzory, kilka firm zaczęło sprowadzać elementy z Włoch. My też tak zrobiliśmy i nawiązaliśmy współpracę z włoskimi małymi, rodzinnymi producentami. Na początku przywoziliśmy pojedyncze krzesła, kanapy i stylizowane fotele. Obecnie sprowadzamy już TIR mebli miesięcznie. Włosi są rzetelni i zadowoleni ze współpracy w przeciwieństwie do polskich firm, które są niesłowne, nieterminowe, a ich właściciele zdają się robić łaskę, że coś dla nas produkują. Nieraz

musiałem zrezygnować z dużych zamówień, ponieważ nie byłem w stanie zrealizować ich własnymi siłami, a nie udało mi się namówić innych firm do współpracy. Teraz już nie przyjmuję takich dużych zleceń, robię tylko to, co moja firma jest w stanie zrobić samodzielnie. Przestaliśmy też brać udział w dużych przetargach.

Jeździmy na największe w Europie targi meblowe w Mediolanie. Wystawiają się tam firmy, które od 400 lat produkują to samo. Różne kolory, raz połysk, raz mat, różna intarsja, ale ten sam wzór. Sprowadzamy niektóre z tych mebli, wykańczamy u nas i sprzedajemy. W meblach nie ma zastrzeżonych wzorów, ponieważ już zmiana drewna daje inny efekt i opatentowanie wzoru mija się z celem. Lepiej wprowadzić co roku coś nowego i zanim inni zaczną to podrabiać, zrobić już coś innego. Bardzo ważna jest też tapicerka. Materiały na nią bierzemy nie tylko z polskich hurtowni, ale również z włoskich czy holenderskich. Są to oryginalne materiały, niektóre ręcznie tkane w Indiach. Takimi szczegółami nasze meble różnią się od innych i nie jest łatwo nas podrobić. Tajemnicą każdej firmy jest to, jakich ma kooperantów, skąd bierze materiały czy poszczególne elementy.

Od 2000 roku firma stopniowo się rozwijała, otwieraliśmy nowe salony. W 2003 roku kupiłem działkę, na której postawiłem salon meblowy o powierzchni 2000 m². Zmieniamy cały czas ofertę, ale mamy też takie meble, jak zestaw „Imperio”, które sprzedajemy od wielu lat i wciąż cieszą się zainteresowaniem. Specjalizujemy się w meblach stołowych, sprzedajemy też dużo bibliotek, gabinetów i sypialni. Mamy różne prestiżowe zamówienia. W 2014 roku robiliśmy dla hotelu we Wrocławiu meble z wklejanym złotem. To nie jest prawdziwe złoto, ale nie odbiega od niego wyglądem, a i wykonanie jest podobne – nakleja się na meble cienkie płatki złota. Robiliśmy też takie meble do Rosji; tam klienci chcą ciemniejszego, bardziej czerwonego „złota” niż polscy czy zachodni odbiorcy. Taką samą techniką może być też nakładane srebro.

Od początku w firmie pracuje ze mną moja żona Elżbieta. Kiedy firma była mała, to ona prowadziła całą dokumentację, księgowość, załatwiała wszystkie papierki, pomagała przy produkcji. Wtedy także pomagał syn. Kiedy otworzyłem firmę, miał już 13 lat, więc prosiłem go o pomoc przy obróbce większych elementów. Teraz pracuje razem z nami, ale już jako dyrektor finansowy.

W 1997 roku zaczęła pracować z nami nasza starsza córka, Magda, która po maturze podjęła zaoczne studia projektantowania wnętrz. Obecnie zajmuje się projektowaniem. W pierwszym roku po studiach zaprojektowała nowoczesną, designerską linię, okazało się jednak, że większym zainteresowaniem cieszą się stare wzory, i przy nich pozostaliśmy.

Jeden wzór sprzedajemy rok, dwa, potem wprowadzamy kolejny, po dziesięciu latach wracamy do starych, które wtedy od nowa cieszą się zainteresowaniem. Czasami zmienia się tylko wykonanie – na przykład kiedyś robiliśmy dany wzór tylko w orzechu, a teraz



*Siedzą (od lewej): Katarzyna Skoruppa (Nowak) i Jan Nowak, stoją (od lewej):
Marek Nowak, Elżbieta Nowak, Magdalena Nowak-Trzęsiok*

wprowadziliśmy rodzaj farby kryjącej, którą stosujemy, żeby wizualnie postarzyć mebel. To się podoba i dobrze sprzedaje.

Na razie wstrzymaliśmy dalszy rozwój firmy. Mamy pełną dokumentację na rozbudowę zakładu o około 2000 m² i na nowy biurowiec, ale niestety odczuwamy skutki kryzysu. Mamy te same obroty, ale dużo mniejszy dochód. Robimy bardzo dużo drobnicy i w ten sposób nadrabiamy straty z dużych zamówień. Mamy w ofercie spory wybór ozdób i dekoracji, jak wazon, lampy, lustra, świeczniki. Najpierw sprowadzaliśmy te rzeczy tylko do ozdoby naszych salonów meblowych, ale ponieważ klienci byli nimi zainteresowani, zaczęliśmy tym handlować. To wyrównuje częściowo straty w produkcji. Jej spadek spowodowało między innymi zaostrzenie przepisów kredytowych. Trudniej dostać kredyt, ludzie kupują mniej mieszkań, spadło więc też zapotrzebowanie na meble. Odczuwamy to od około trzech lat. Cen starych wzorów nie zmienialiśmy już od kilku lat, aktualizowane są jedynie ceny tych nowo wprowadzanych.

Ponieważ cała dokumentacja na rozbudowę jest ważna trzy lata, na pewno zaczniemy coś robić, przynajmniej roboty ziemne. Na ukończenie inwestycji mamy dziesięć lat. Zależy nam głównie na rozbudowie lakierni, bo to jest nasze wąskie gardło.

Do emerytury zostało mi jeszcze sześć lat, ale już teraz pracuję dużo mniej. Coraz częściej zastępują mnie dzieci. To są dorośli ludzie, z firmą wiążą swoje życiowe plany, mają wizję jej rozwoju, chcą się realizować i nie ma co tłumić ich energii i pomysłów. Mogę powiedzieć, że w 80% firmę prowadzą już oni, a ja jestem od tych głównych rzeczy, gdy

trzeba na przykład zainwestować większe pieniądze. My z żoną nie chcemy już kierować firmą, stopniowo się wycofujemy, a oni podejmują coraz więcej decyzji. Są kompetentni, wykształceni, dogadują się między sobą i to też nas cieszy.

Na pewno nie rozwijałbym tej firmy, gdyby dzieci nie chciały jej przejąć. Moi koledzy, których dzieci wyjechały na Zachód, dalej mają małe firmy z jednym pracownikiem. To im wystarcza, bo mają na utrzymaniu tylko siebie. A u nas, kiedy dzieci przyszły do firmy, było wiadomo, że musi ona dać utrzymanie czterem rodzinom. Otwieraliśmy więc nowe salony, zatrudnialiśmy nowych pracowników, żeby dzieci miały swoje miejsca pracy. Teraz starsza córka jest dyrektorem do spraw marketingu, syn dyrektorem do spraw finansowych, a młodsza córka dyrektorem do spraw produkcji. Sami podzielili pracę między siebie.

Zawsze dbaliśmy o jakość. Mamy klientów, którzy przychodzą do mnie i mówią, że mają jeszcze kuchnię zamówioną 25 lat temu. Na 20-lecie firmy zaprosiliśmy naszą pierwszą klientkę, której adres zachował się w dokumentach. Była niestychanie zdziwiona, że o niej pomyśleliśmy. Kiedy otwieraliśmy salon meblowy, zaprosiliśmy naszych najlepszych klientów. Było około 600 osób i wszyscy się cieszyli, że o nich pamiętamy. Mamy klienta, któremu umeblowaliśmy już trzy domy. Kiedy klient jest zadowolony, przysyła do nas swoich znajomych i rodzinę. Uważam, że dobra jakość wyrobów oraz rzetelność i uczciwość są najlepszą drogą do rozwoju firmy i jej utrzymania się na rynku.

NAZYWAM SIĘ ELŻBIETA NOWAK, od 30 lat razem z mężem ciągnę ten wózek z meblami. Pochodzę z okolic Dobrodzienia, stąd też są moi rodzice.

Zaczynaliśmy ostrożnie. Początkowo produkowaliśmy meble w budynkach, które mieliśmy przy domu, a później stopniowo z własnych pieniędzy dobudowywaliśmy kolejne, ponieważ baliśmy się brać kredyty. Co zarobiliśmy, inwestowaliśmy w kolejne maszyny stolarskie. Nigdy nie bałam się żadnej pracy, więc na początku pracowałam z mężem fizycznie, pomagałam mu w stolarni, i wcale się tego nie wstydzę.

Od 1995 roku wystawialiśmy nasze produkty w Centrum Meblowym „Agata”, a po dwóch latach wynajęliśmy obok „Agaty” własny salon, w którym zaczęłam pracować; na stoisko w „Agacie” zatrudniliśmy pracownicę. Nie było mi łatwo – w domu troje dzieci, praca w sklepie i cała administracja na mojej głowie. Ja mówię: „sklep”, bo dawniej tak to się nazywało, teraz mówimy: „salon meblowy”. Sklep służył głównie do prezentacji

tego, co możemy zrobić. Klient zamawiał wybrany mebel i wtedy go dla niego robiliśmy. Kiedy w sklepie nie było klientów, zajmowałam się dokumentami firmowymi, wypełniałam przelewy, chodziłam do banku. Pamiętam, że często wracałam do domu bardzo głodna, zmarznięta i zmęczona, ale natychmiast zabierałam się do dalszej pracy, bo przecież trzeba było ugotować, uprać, posprzątać. Teoretycznie pracowałam w sklepie od dziesiątej do osiemnastej, ale jeśli klient przyszedł późno, był niezdecydowany i wymagający albo przyjechał z daleka, przecież nie mogłam go odesłać z niczym i zamknąć. Każdego klienta obsługiwałam do końca, nie patrząc na zegarek.

W sklepie przestałam pracować, kiedy córka urodziła pierwsze dziecko i poprosiła mnie o zajęcie się nim. Nadal prowadziłam jednak sprawy finansowe i księgowo. Do sklepu już nie wróciłam. Mieliśmy kilku pracowników, firma się rozwijała, zajmowałam się administracją i finansami. Wszystkiego nauczyłam się sama.

Wydaje mi się, że mąż się urodził pod szczęśliwą gwiazdą. Ma naprawdę wyczucie rynku i klienta. Pamiętam nasze pierwsze meble, takie ciężkie, rzeźbione. Uważałam, że to będzie kłapa, a one świetnie się sprzedawały. Dzięki najstarszej córce, Magdzie, która jest projektantką i ma bardzo dobre pomysły, ciągle jakoś uciekamy przed konkurencją. Gdybyśmy zostali sami z mężem, na pewno byśmy tej firmy tak nie rozwinęli. Pracownicy nigdy nie angażują się tak jak właściciele.

Nadal zajmuję się sprawami finansowymi, ale teraz robię już wszystko elektronicznie. Początkowo było to dla mnie bardzo stresujące, bałam się, że zrobię coś źle i pieniądze znikną z konta albo nie pójdą tam gdzie trzeba. Człowiek na początku broni się przed nowinkami technicznymi, a potem ma satysfakcję, że się nauczył. Dzięki dzieciom stale się rozwijam – one dbają, żebym była na bieżąco i dziś komputer nie ma dla mnie tajemnic. Dzięki temu nie odstawę aż tak bardzo od wnuków, bo dla nich to jest już przecież przedmiot codziennego użytku.

Jesteśmy bardzo szczęśliwi, że cała trójka naszych dzieci zdecydowała się tu pracować i świetnie im to wychodzi. Podstawa to dobra komunikacja; każde dziecko jest inne, ma odmienny charakter, pomysły na firmę, i to trzeba jakoś pogodzić, żeby nie było konfliktów. Do tego dochodzi różnica pokoleń – my z mężem mamy czasami inne poglądy niż dzieci, jedni drugich muszą zrozumieć. Dobrodzień to miasto stolarzy, ale wielu z nich zostało samych, dzieci wyjechały za granicę, bo tamci za długo chcieli rządzić. Nam na szczęście udało się uniknąć tego błędu.

NAZYWAM SIĘ MAGDALENA NOWAK-TRZĘSIOK, jestem starszą córką, najstarszym dzieckiem właściciela firmy. Pracuję w niej od 17 lat. Kiedy tata rozpoczął działalność, byłam nastolatką. Pamiętam ciężką pracę rodziców, kiedy we dwójkę zaczęli robić pierwsze meble.

To, że rodzice zajmowali się akurat stolarstwem meblowym, bardzo mi pasowało. Odkąd pamiętam, lubiłam urządzić mieszkania, interesowałam się meblami, ciągle je przedstawiałam albo w moim pokoju, albo w pokoju rodzeństwa. Wielką radość sprawiało mi odwiedzanie salonów meblowych. Po skończeniu liceum wahałam się między modą, która mnie pociągała, a dekorowaniem wnętrz, bo oba te kierunki były na uczelni w Poznaniu, gdzie się wybierałam. Wprawdzie interesowałam się meblami, ale gdyby rodzice dali mi całkowicie wolną rękę, nie wiem, na co bym się ostatecznie zdecydowała. Maturzysta ma jeszcze mało poukładane w głowie i dobrze się stało, że rodzice trochę za mnie wybrali, bo ostatecznie odnalazłam się w tej branży. Rodzice delikatnie naciskali, żebym przyszła pracować do firmy, bo byłam im potrzebna, dlatego poszłam na prywatne studia zaoczne. Po trzech latach uzyskałam tytuł artysty plastyka dekoratora wnętrz. Poziom niestety nie był wysoki, niewiele się tam nauczyłam, dziś uważam, że była to strata czasu i pieniędzy. Ale nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło. Żadne studia nie nauczyłyby mnie tego, czego dowiedziałam się tutaj. Oprócz doświadczenia nabrałam odwagi w podejmowaniu decyzji, czego teraz brak młodym ludziom.

W pracy zostałam od razu rzucona na głęboką wodę, ponieważ rodzice podjęli wtedy współpracę z Włochami, a moim zadaniem było się z nimi dogadywać. Mój angielski po liceum był jeszcze średni, ale na szczęście Włosi nie mówili dużo lepiej, więc można się było porozumieć.

Na początku pracowałam głównie w biurze. Pisałam oferty, byłam odpowiedzialna za kontakty z zagranicą, badałam, co się najlepiej sprzedaje na rynku. Dziś jestem w firmie strategiem i organizatorem. Niedługo urodzę drugie dziecko i boję się planować dłuższy urlop wychowawczy, ponieważ może to być niekorzystne dla firmy. Kiedy 12 lat temu urodziłam syna i odeszłam na krótki urlop, obowiązki nadzorowania produkcji przejęła moja dwudziestoletnia wówczas siostra, która do dziś wspomina tamten czas jako niekończący się stres. Niemniej została na tamtym stanowisku, a ja po powrocie do pracy zajęłam się czymś innym. Temat produkcji nie jest mi oczywiście obcy, więc kiedy niedawno moja siostra została mamą, to ją ją zastępowałam. Produkcja to bardzo trudny dział. Trzeba bardzo dobrze czuć rynek, ponieważ inny jest rynek polski, czeski czy niemiecki, a i na terenie samej Polski gusty są różne w zależności od regionu.

Nasza dystrybucja opiera się na salonach meblowych w największych miastach w kraju, w centrach handlowych z wyposażeniem wewnątrz. Tam przychodzi najwięcej klientów. Trzeba mieć oczywiście dobry produkt, czyli taki, który dobrze wygląda, wyróżnia się na tle innych, ma dobre ceny i odpowiada gustom klientów. Coraz trudniej to osiągnąć, ponieważ rynek zalewa masa produktów, społeczeństwo ubożeje, a klasa średnia coraz bardziej się kurczy. My oferujemy produkt z wyższej półki, pod wieloma względami luksusowy. Muszę być na bieżąco z potrzebami rynku. Głównym źródłem wiedzy są pracownicy naszych salonów meblowych, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem. Sama też czuję rynek i wiem, jaki produkt zaoferować, żeby trafił w potrzeby. Oczywiście nigdy nie mogę być pewna, czy dany produkt będzie hitem, więc sonduję rynek, pokazuję coś małego i obserwuję reakcję.

Jestem odpowiedzialna za tworzenie nowych wzorów. Znam się na technologii produkcji, więc wiem, co sami możemy wyprodukować, a co musimy skądś sprowadzić. Czasami wystarczy zmienić tapicerkę, żeby dostosować mebel do gustu polskiego klienta. Wszystkie aspekty artystyczne to jest moja działka. Wybieram też dodatki dekoracyjne – lampy, lustra, świeczniki, projektuję wystrój salonów meblowych.

Cały czas czuję pewien niepokój, czy nadążamy za zmieniającym się rynkiem. Mamy wciąż niezłą sprzedaż, ale zyski są coraz mniejsze, ponieważ mała jest efektywność produkcji. Nikt z naszej rodziny nie miał doświadczenia w zarządzaniu ludźmi, rodzice także, więc nas, dzieci, nie miał kto tego nauczyć. Do wszystkiego dochodzimy metodą prób i błędów. Na początku nie miałam nawet świadomości, że mam braki w tych obszarach. Dopiero niedawno zaczęłam się edukować i w 2010 roku zapisałam się na szkolenie dla menedżerów w Warszawie. Nie było ono dostosowane do moich potrzeb, było bardziej dla menedżerów w dużych korporacjach, ale wiele dał mi kontakt z ludźmi, rozmowy i wymiana doświadczeń. Także udział w projekcie Inicjatywa Firm Rodzinnych, gdzie poruszane były problemy, z którymi się borykamy, był dla mnie niesamowicie inspirujący. Mamy też trenera, coacha, który przyjeżdża do nas, uczy nas zarządzania, podsuwa wiele fajnych pomysłów. Szkoli się cały szczebel zarządzający; przyjeżdżają kierowniczkami z salonów, cały młody zarząd. Bardzo przemawiają do mnie zasady, które przekazuje nam trener. Czytam także literaturę fachową, na przykład *7 nawyków skutecznego działania* Stevena Coveya, i coraz łatwiej jest mi egzekwować od ludzi określone zachowania. Zrozumiałam, czego mogę oczekiwać od pracowników, a co nie jest możliwe, wiem, dlaczego ludzie zachowują się w określony sposób, i dzięki temu jest mi łatwiej do nich dotrzeć. Zmiany musiałam zacząć od siebie; wiedziałam, że są potrzebne, ale nie było mi łatwo. Miałam jednak silną motywację, a – jak wiadomo – chcieć to móc.

Krótko po powrocie z urlopu macierzyńskiego zaczęłam z rodzeństwem myśleć o otwarciu pierwszego salonu, o rozwoju naszej sieci sprzedaży. Trudno jest pogodzić pracę nad rozwojem firmy z zarządzaniem produkcją. Dopiero kiedy siostra przejęła produkcję, mogłam się całkowicie skupić na rozwoju. Czasami dochodziło między nami do spięć, ale dopiero teraz widzę, że to był brak świadomości. Ja przekazywałam to, czego oczekiwali klienci, ona zaś miała pod sobą ogromną załogę, której odpowiadał *status quo*, od której nie umiała egzekwować poleceń. Oczywiście załogi też trzeba słuchać, ponieważ jej uwagi mogą być słuszne, ale mimo wszystko to nie produkcja decyduje, co będziemy produkować, bo musimy przede wszystkim słuchać klienta.

17 lat pracy daje mi dobrą znajomość branży meblarskiej, ale to nie zawsze przekłada się na efektywne zarządzanie. Mam świadomość, że skończyła się epoka superliderów, którzy na wszystkim się znają i wszystko wiedzą najlepiej. Teraz liczy się praca zespołowa. Zrozumieliśmy, że potrzebujemy ekspertów w konkretnych dziedzinach. Mój brat Marek zajmuje się działem IT, ponieważ najlepiej z nas zna się na informatyce. Z jego inicjatywy wprowadzamy wiele usprawnień.

W firmie pracuje też mój mąż. Mimo że bardzo się staramy, rozmowy o firmie w domu są nieuniknione, bo w pracy nie mamy na to czasu. Mąż pracuje w tapicerni z pracownikami fizycznymi i często jest między młotem a kowadłem. Jest to bardzo trudna sytuacja, nasze poglądy na wiele spraw firmowych bardzo się różnią, bo spoglądamy na nie z różnych poziomów.

Dzisiaj nie widzę swojego syna w firmie. Ale on ma dopiero 12 lat i wszystko może się jeszcze zmienić. Uważam, że nawet jeśli ktoś jest członkiem rodziny, musi rzetelnie pracować, a nie przyjsć do firmy na ciepłą posadkę. My z rodzeństwem pamiętamy czasy niedostatku i bardzo byliśmy zmotywowani, żeby osiągnąć jakiś poziom w życiu. A syn już wszystko ma, chce robić tylko to, co sprawia mu przyjemność, a nie wiem, czy praca u nas sprawiłaby mu taką frajdę.

Obecnie zależy nam głównie, aby utrzymać to, co już osiągnęliśmy, i poprawić organizację pracy. Chcemy się najpierw wzmocnić wewnętrznie, a dopiero potem myśleć o ewentualnym rozwoju na zewnątrz. Branża meblarska przeżywa teraz trudne chwile. My produkujemy dla klienta indywidualnego, nie chcemy być tylko podwykonawcą i produkować na czyjeś zlecenie, nie pod swoją marką.

Zdecydowaliśmy się na stopniową zmianę nazwy firmy. Produkujemy eleganckie meble, trochę w stylu włoskim, trochę francuskim, i nazwa „Meblonowak” nie bardzo do nich pasuje, kojarzy się raczej z przeciętnym Kowalskim. Kiedy kilka lat temu po raz pierwszy usłyszałam taką opinię, najpierw było mi strasznie przykro, odebrałam to jako osobistą zniewagę. Po jakimś czasie zaczęłam myśleć, że może coś w tym jest.

Zaczęliśmy współpracę z fachowcem od wizerunku. Powiedział nam, co robimy źle, co należałoby zmienić i jak to można zrobić; doradził, a ja jestem zadowolona z tych zmian. Zmieniliśmy nazwę na „Novelle”, co brzmi zdecydowanie lepiej. Wyróżnia nas stylistyka i klient na to głównie zwraca uwagę.

Wypracowaliśmy pewne standardy, których się trzymamy, np. będziemy dwa razy w roku wprowadzali nowości. To nie musi być cała kolekcja, ale jednak coś nowego. Jestem bardzo zadowolona, ponieważ mamy zaplanowane konkretne działania i wiemy, co robić. Wcześniej działaliśmy intuicyjnie, dość chaotycznie, bez wyraźnego przekazu na zewnątrz. Współpracując z doradcą, człowiek może nauczyć się wielu rzeczy. Teraz to wszystko, czego dowiedziałam się na szkoleniach i od doradców, chcę stopniowo wprowadzać w życie. Wierzę, że za kilka lat nazwa Novelle będzie już dobrze znana w całej Polsce.

Urszula Hoffmann, luty 2015

PENSJONAT PONIATOWSKI

Przyciągamy gwiazdy

NAZYWAM SIĘ HENRYKA ŻŁOBIKOWSKA. Jestem współwłaścicielką Pensjonatu Poniatowski, żoną Bronisława, mamą Krzysztofa, Grzegorza i Piotra.

Pochodzę z Suchowoli. Jako najmłodsza z czwórki rodzeństwa byłam oczkiem w głowie rodziców. Mama była bardzo energiczną i zaradną kobietą. Wstawała o trzeciej w nocy, gotowała nam obiad, potem szła zajmować się gospodarstwem. Stale coś robiła, ulepszała, poprawiała, umiała i uszyć, i ugotować. Mnie najbardziej spodobało się kucharzenie. Skończyłam szkołę gastronomiczną i zaczęłam pracować w kuchni, najpierw w Dąbrowie, potem w Suchowoli, gdzie byłam zastępcą szefa kuchni w restauracji GS-u. Mąż pracował jako kierowca.

Pierwszego syna udało mi się urodzić na imieniny męża. Po urodzeniu drugiego przestałam pracować i zajęłam się domem i dziećmi. To były ciężkie czasy, wszystko było na kartki, ale jakoś dawaliśmy sobie radę. Na działce koło rodziców postawiliśmy mały domek. Urodził się trzeci syn, a ja byłam totalnie zakręcona, wszystko było na mojej głowie. Mąż wyjeżdżał o piątej rano i wracał bardzo późno. Potem zaczął pracować przy budowie dróg. Tam nabawił się ciężkiej choroby, która skończyła się długim pobytem w szpitalu. Kiedy wyszedł ze szpitala, zwolnił się z tej pracy i zaczął pracować prywatnie. Na początku razem z bratem, a potem, w 1985 roku, otworzył zakład betoniarski na swój



Henryka i Bronisław Żłobikowscy

rachunek. Zaraz potem postanowiliśmy otworzyć bar, żeby zarobić dodatkowe pieniądze. W tamtych czasach trzeba było mieć wykształcenie zgodne z kierunkiem prowadzenia działalności. Miałam ukończoną szkołę gastronomiczno-handlową, więc prowadziłam ten bar, podawałam piwo, kawę, herbatę, kilka dań.

Piwo ludzie kupowali często całymi skrzynkami, więc doszliśmy z mężem do wniosku, że skoro tak dobrze się sprzedaje, to warto otworzyć hurtownię. W urzędzie gminy nie chciano nam jednak wydać koncesji na sprzedaż alkoholu i kazali się ubiegać o nią w ministerstwie w Warszawie. Na początku to był dla mnie kosmos – jak ja mam coś załatwić w ministerstwie? Nie chciałam jednak dać za wygraną. Wsiedliśmy do samochodu, pojechaliśmy do ministerstwa i po miłej rozmowie z urzędniczkami wróciliśmy do Suchowoli z potrzebną koncesją. To był już okres, kiedy padła komuna i można było zacząć prowadzić własne interesy. Sklepiki powstawały jak grzyby po deszczu, kto był odważniejszy, to otwierał, choćby w swoim domu. Przy hurtowni piwa zaczęliśmy sprzedawać inne artykuły. Zaopatrywały się u nas sklepiki z całej okolicy. Wyroby czekoladopodobne szły całymi opakowaniami, bo były niedostępne na rynku, a ja odnowiłam kontakty w Giżycku i dotarłam do producenta. Tak to nam się fajnie kręciło. Hurtownię nazwaliśmy PLAMS – od pierwszych liter artykułów, którymi handlowaliśmy: piwo, lody, artykuły spożywcze, mrożonki i słodczy. W międzyczasie zlikwidowaliśmy bar, ponieważ prowadzenie hurtowni bardziej się opłacało. Marże były sztywne, narzucone z góry, wynosiły 5–10%. Potem wszedł podatek VAT. Książkę *Vademecum o podatku VAT* sama dałam naszemu urzędowi skarbowemu, ponieważ jeszcze jej nie mieli, a ja zdobyłam ją przez swoje znajomości we Wrocławiu, gdzie była drukowana.

Najpierw sama prowadziłam książkę przychodów i rozchodów, potem zatrudniłam księgową, bo miałam za dużo obowiązków przy hurtowni i prowadzeniu domu.

Zaczęliśmy otwierać sklepy w Suchowoli, Czerwoncu, Brzozowej, Zabieliu. Doszły więc kolejne obowiązki – trzeba było dowieźć towar, rozliczyć utarg. Dochody nie były wielkie, wszędzie po parę groszy, ale nam to wystarczało, nie byliśmy zachłanni. Cały czas obserwowaliśmy rynek. Coraz więcej małych sklepików się zamykało, ale myśmy nie odpuszczali. Mnie zawsze mobilizował mąż: „No coś ty, Henia, przestań, chyba się nie poddasz? Chodź, zrobimy to czy tamto, damy radę”. Nie przeżywał wszystkiego tak mocno jak ja i podnosił mnie na duchu. Trudno mi było, przecież oprócz obowiązków zawodowych miałam synów. Trzeba było wyprawić chłopców do szkoły, dać jeść, dopilnować odrabiania lekcji. Byłam młoda i jakoś dawałam radę, tylko mój tatuś przychodził do nas czasami i mówił: „Dziecko, ile lat ty jeszcze dasz radę tak wszystko ciągnąć: dom, pranie, gotowanie, dzieci, handel”. A ja odpowiadałam, że na razie sobie radzę. Kiedy wracałam z Białegostoku z towarem, już po drodze naliczałam marżę na fakturze. Nie było czasu zjeść spokojnie, zatrzymać się gdzieś, żeby kupić coś ciepłego. To byłaby strata

czasu, a tu trzeba było szybko działać, żeby ze wszystkim zdążyć. Więc w jedną rękę kawałek kiełbasy, w drugą kawałek chleba, i do przodu.

Po jakimś czasie zaczęłam się przyglądać temu, co mamy, i liczyć. Sprzedaliśmy sklep w Brzozowej, a kupiliśmy w Suchowoli działkę z gotowym budynkiem i otworzyliśmy sklep. Potem od koleżanki, która wyjeżdżała do Stanów, kupiliśmy drugą działkę. Budynek, który na niej stał, to było straszny dom bez okien, w samym centrum Suchowoli. Szpecił cały rynek. Rozebraliśmy go i zbudowaliśmy nowy. Na tę budowę wzięliśmy kredyt w euro, co nas mocno stresowało. Kiedy braliśmy kredyt, euro było po 3,70 zł, a już przy spłacie pierwszych rat kosztowało około 5 zł! Na szczęście udało nam się wszystko spłacić. W tym budynku otworzyliśmy duży, nowoczesny, samoobsługowy sklep, ładnie wyposażony; takiego jeszcze w Suchowoli nie było. Na górze są lokale do wynajęcia. Ten sklep dobrze prosperuje do dzisiaj.

Wszystko powoli zaczęło się ładnie kręcić. Chłopcy dorastali, poszli na studia. Najstarszy, Krzysztof, studiował zaocznie informatykę, ponieważ potrzebowaliśmy jego pomocy w pracy. Szedł z nami krok w krok, ale i młodszy synowie dorośli i zaczęli się coraz bardziej angażować.

Hurtownia dobrze prosperowała, sprzedawaliśmy dużo piwa i taniego wina. Nękano nas więc nieustannymi kontrolami. Pamiętam, jak przyjechała kontrola z Białegostoku, chcieli sprawdzić banderole na butelkach i kazali mi zdjąć skrzynkę z samej góry. Do dzisiaj czuję jej ciężar.

W końcu zlikwidowaliśmy bar, zostawiliśmy tylko sklepy i hurtownię. Zdrowie nam jeszcze dopisywało, chłopcy pomagali ze wszystkich sił. Nie mieli czasu się nudzić, stać pod kioskiem ani nigdzie się szwendać. Po lekcjach przychodzili do domu i uczestniczyli we wszystkim. Nigdy nie odmówili, pomagali mi również z dokumentami. Widzieli naszą pracę i nasze zmęczenie.

Chłopcy umieją wszystko zrobić, uprasować, uprać. Mówiłam im: „Może nie będziecie musieli tego robić w życiu, ale musicie umieć”. Sąsiadki były zdziwione, że oni pomagają w domu, odkurzają, zmywają. Ale wyrosli na fajnych ludzi, jestem z nich dumna. Handlowaliśmy alkoholem, a ich nikt nigdy nie widział pijanych.

W 1996 roku mąż przyszedł do mnie i powiedział, że będzie przetarg na Kasztelanekę – restaurację GS-u, która znajdowała się w tym miejscu, gdzie obecnie jest pensjonat. Ja na to: „Co ty, Bronek, wymyślasz? Mamy hurtownię, kilka sklepów, po co nam jeszcze ta Kasztelanekę?”. Ale on zabrał syna i poszli. Wrócili po dwóch godzinach i mąż oznajmił, że kupili Kasztelanekę. Nie byłam zachwycona. Pamiętam, że powiedziałam: „O Boże, coś ty zrobił, jak my to wszystko udźwigniemy?”. On mnie tylko uspokajał, a nasz syn Krzysztof powiedział: „Mamo, nie było siły na tatę, przelicytowywał wszystkich, aż myśmy to dostali. Nie martw się, damy radę, Piotrek z Grześkiem pomogą”.



Henryka i Bronisław Żłobikowscy 35 lat po ślubie

Odtąd skupialiśmy się na tej Kasztelance. Była w rozpaczliwym stanie – zarośnięta ruina z ciekącym dachem i powybijanymi szybami. Własnymi siłami i z pomocą braci męża jak najtańszym kosztem zrobiliśmy remont. Wydzieliliśmy bar, kawiarnię i restaurację. Nazwaliśmy ją He-Bron – od naszych imion, czyli Henryki i Bronisława. W 1997 roku, rok po kupieniu Kasztelanki, odbył się w niej pierwszy sylwester. Nie było czasu na wzięcie oddechu, wszystko robiliśmy z marszu.

Ta restauracja stała się wkrótce moją pasją – zwłaszcza kuchnia. Mieliliśmy dobrych pracowników, uczciwych i rzetelnych ludzi, niektórzy pracują z nami po dziś dzień. Organizowane tam były różne uroczystości rodzinne, takie jak wesela czy stypy. Standard nie był wysoki, w starym budynku nie dało się zrobić cudów. W pewnym momencie chłopcy zaczęli mówić o postawieniu czegoś nowego, bardziej eleganckiego, na wyższym poziomie. Nie sprzeciwiałam się, chciałam, żeby byli zaangażowani w to, co robią. Zaczęliśmy się spotykać, omawiać różne wizje. Nie zawsze byliśmy zgodni. Jak różnice zdań były za duże, nieraz trzeba było przerywać te dyskusje na dwa, trzy dni. Często dyskutowaliśmy przez całą noc, światło gasło nad ranem. W końcu zapadła decyzja o wyburzeniu restauracji i zbudowaniu czegoś nowego. Oddaliśmy to już w ręce synów. Ubiegali się o dotacje unijne. Nie od razu się udało, ale nie traciliśmy nadziei.

Budowanie to też była droga przez mękę. Trzeba było się rozliczyć z każdej złotówki, jednak jakoś przez to przebrnęliśmy. Kiedy burzyli budynek, wyjechałam z Suchowoli, nie mogłam na to patrzeć. Kiedy wróciłam, powiedziałam: „Chłopaki, gratuluję, cieszę się, realizujcie wasze pomysły”.

Pensjonat postawili szybko. Kiedy zaczęli go urządzać, tak pięknie, nowocześnie, i kiedy to tak rosło – i ja rosłam z tym obiektem. Ze szczęścia brakowało mi tchu. Patrzyłam na synów i myślałam: „Boże, dziękuję Ci, że mi dałeś takie dzieci”. Rozpierały mnie radość i duma. Trudno mi było wręcz uwierzyć, że dzięki pracy własnych rąk doszliśmy do czegoś tak wspaniałego. Nieraz płakałam ze wzruszenia. Pytałam męża, czy kiedykolwiek wyobrażał sobie, że będziemy mieli coś takiego. Powstał piękny pensjonat, nasza duma. Tam jest wszystko eleganckie, najlepszej jakości; świetne, nowoczesne wyposażenie kuchni. To jest już inny styl i inne założenia, organizowane są tu wydarzenia kulturalne, koncerty.

Nam nigdy nie chodziło o jakieś wywyższanie się. Była rodzina, była trójka dzieci i po prostu trzeba się było z czegoś utrzymać. Nieraz było nam ciężko i nie wstydzę się tego powiedzieć. Ja nie byłam bizneswoman, jak teraz mówią. Przyjmo wałam różne role – w zależności od sytuacji byłam sprzątaczką, kucharką, dekoratorką, kelnerką. Życie mnie tego nauczyło. Żadnej pracy się nie bałam, zawsze byłam rzetelna i odpowiedzialna, zawsze starałam się robić wszystko najlepiej, jak umiałam. Teraz niestety podupa dłam na zdrowiu, nie mogę wiele pracować. Zbieram plony tych nieprzespanych nocy, nerwów, trosk, wielu lat ciągłej pracy.

Zostały nam jeszcze dwa sklepy, hurtownia i pensjonat. Ja wszystkiego już tylko do gładam, rozmawiam z pracownikami. Z mężem dobrze się uzupełniamy, mówię często do niego: „Cieszymy się Broniek, że mamy siebie, że ty nie jesteś sam i ja nie jestem sama. Cieszymy się każdym dniem”. I tak staram się żyć. Wstaję zadowolona, że przeżyłam noc, a wieczorem kładę się spać szczęśliwa, że przeżyłam kolejny dzień.

NAZYWAM SIĘ BRONISŁAW ŻŁOBIKOWSKI.

Urodziłem się w Lipsku, 33 km od Suchowoli. Moi rodzice mieli małą gospodarkę, pięć hektarów marnej ziemi i ośmioro dzieci. Wszystko kosiło się tam kosą, dopiero dużo później pojawiły się żniwiarki. Rodzice nie mieli dużo, więc i nam niewiele mogli dać. Było jasne, że jeśli chcę mieć jakieś pieniądze, muszę liczyć tylko na siebie. I rzeczywiście, od małego umiałem zarabiać. Chwytałem się każdej pracy, czego kto potrzebował. Latem kosiłem kosą, jesienią kopałem ziemniaki, pomagałem na budowach. Od 15. roku życia sam się utrzymywałem. Kiedy miałem 16 lat, za własne pieniądze kupiłem motor i zrobiłem prawo jazdy. Zaraz po podstawówce zacząłem pracować jako kierowca, potem poszedłem do wojska, a rok po wojsku się ożeniłem.

Oboje z żoną robiliśmy różne rzeczy. Henia przez dziewięć lat dojeżdżała do Dąbrowy, gdzie pracowała w kuchni, ja pracowałem przy budowie dróg, potem z bratem robiłem nagrobki. Nieźle zarabiałem, dorobiłem się malucha. W tamtych czasach, żeby zarobić, nie potrzeba było wykształcenia, tylko chęci do pracy, a ta u mnie zawsze była. Pracowałem po 16 godzin dziennie; jak trzeba było, wstawałem i o trzeciej nad ranem. Sen miałem lekki, to nieraz i w nocy do dzieci wstawałem, jak żona mocniej przysnęła. Dni leciały, a dzieciaki rosły.

Jeden z klientów, który zamówił u nas nagrobek, powiedział mi, że prowadzi bar, i wyjaśnił, jakie pozwolenia są potrzebne, żeby taki otworzyć. Spodobała mi się ta myśl, zwłaszcza że żona była po szkole gastronomicznej. Bar otworzyliśmy razem ze współnikiem w wynajętym domu, a że współpraca niezbyt dobrze się układała, rozstaliśmy się, a bar przenieśliśmy do siebie. Rok później padła komuna, można było otworzyć sklep, ponieważ nie trzeba już było mieć w tym kierunku wykształcenia. Z baru zrobiliśmy sklep, który potem przekształciliśmy w hurtownię spożywczą z piwem. Wtedy łatwo było wszystko sprzedać. Sklepy do nas przyjeżdżały i zabierały, co im było potrzeba.

Henia była przeciwna kupieniu Kasztelanki, ale pomyślałem, że da się z tego coś zrobić. Budynek stał nieużywany od siedmiu lat. Najpierw oddzieliliśmy kawałek knajpy i tam zrobiliśmy sklep spożywczo-przemysłowy, resztę przeznacziliśmy na restaurację i kawiarnię. Sklep zaczął na siebie zarabiać, a w restauracji robiliśmy remont. Prowadziliśmy ją przez prawie 12 lat, organizowaliśmy w niej wesela, ale budynek był w coraz gorszym stanie i trzeba było z tym coś zrobić.

Synowie postanowili, że zburzymy go i postawimy coś nowocześniejszego, wyjątkowego. Uporaliśmy się z tym szybko, ponieważ cel był jeden: pensjonat musi na siebie zarabiać. Odkąd go otworzyliśmy, mamy werwę i radość, że w takiej Suchowoli powstał taki obiekt! Byli już u nas goście prawie z całej Polski i wszyscy wyjeżdżali bardzo zadowoleni. Teraz chcemy jeszcze powiększyć hotel, żeby mogły się u nas zatrzymywać wycieczki autokarowe. Tu do nas przyjeżdża dużo wycieczek, ponieważ z naszej parafii pochodził ksiądz Jerzy Popiełuszko. Rozwija się turystyka religijna, przy okazji ludzie mogą zwiedzić piękne okolice. Liczymy, że z grup będzie większy zarobek.

Gdyby nie trzech synów, nie chciałoby się budować, a tak jest dla kogo. Mamy wspańnięte dzieci, pięcioro wnucząt, rodzina się powiększa. Doświadczenie rodziców połączyło się z energią synów.

Moje rodzeństwo nie było takie przebojowe. Siostry są już na państwowej emeryturze, brat, z którym kiedyś robiłem nagrobki, założył hodowlę krów, a jeden z braci wciąż mieszka z mamą. Moja mama jest z 1925 roku, w tym roku kończy 90 lat. Jest dumna, że jeden z synów tak się wybił, że udało mu się tyle osiągnąć. Poziomów życia w moim domu rodzinnym i obecnym nie da się nawet porównać.

Nigdy nie wyjeżdżałem za granicę, wszystkiego dorobiłem się w Suchowoli. Teraz jest już może trochę trudniej, ale po upadku komuny kto był odważny, pracowity, nie bał się kredytów, to mógł zarobić. Zyski były większe; teraz jest duża konkurencja, małe sklepy nie mają obrotów, bo powstają supermarkety typu Biedronka, Lidl i niestety niszczą naszą polską gospodarkę. Te markety mają ulgi, nie płacą podatków, a mały sklepikarz musi, więc często nie ma szans się utrzymać. Gdzie tu sprawiedliwość?

Często ludzie pytają mnie, jak wychowywać dzieci, żeby był taki rezultat. Myśmy z żoną byli w domach wychowywani tradycyjnie i tak wychowaliśmy chłopaków. Nigdzie się ich nie wypuszczało. Szkoła i kościół, liceum na miejscu, wszystko pod kontrolą. Dopiero na studia wyjechali do Białegostoku. Jeśli dzieci trzyma się krótko, to jest większa pewność. No i dobry przykład z domu. Od rodziców dużo zależy. Ja nie paliłem, to i chłopcy nie palą. Przykład zawsze idzie z góry.

NAZYWAM SIĘ GRZEGORZ ŻŁOBIKOWSKI, jestem dyrektorem zarządzającym Pensjonatu Poniatowski.

Kiedy wracam pamięcią do czasów dzieciństwa, przed oczami mam rodziców pracujących, ciągle zajętych. Tata wychodzi wcześniej, wraca późno. To jest czas, kiedy w Polsce zmienia się ustrój, lata 1989–1990, można już robić, co się chce, i rodzice mają własną działalność.

Rodzice od czasu do czasu zabierali brata lub mnie do pracy i tak zaczynaliśmy z nimi działać w biznesie. Chcieli nas nauczyć pracować i za to jestem im bardzo wdzięczny, bo tę swoją obecną przedsiębiorczość wyniosłem w 100% z domu. Nauczyłem się, że żeby cokolwiek osiągnąć, trzeba się zaangażować. Dla mnie przedsiębiorczość to zaangażowanie. Rodzice z każdej podróży do większego miasta, na przykład Białegostoku, starali się przywieźć coś, co można było potem u nas korzystnie sprzedać. Oboje byli bardzo przedsiębiorczy, byli dla nas fantastycznym wzorem do naśladowania.

Skończyłem zarządzanie i marketing na Politechnice Białostockiej. Wróciłem tutaj i nie bardzo wiedziałem, co mam ze sobą zrobić. Trochę zajmowałem się marketingiem w firmie. Wtedy pojawił się pomysł wykorzystania dotacji unijnych do stworzenia hotelu, którego na tej trasie nie było. Powstał projekt Pensjonatu Poniatowski.

Według legendy król Poniatowski zabłądził na polowaniu w okolicznych lasach, a pomocy oraz niesamowitej gościnności udzielili mu mieszkańcy Suchowoli. W dowód wdzięczności król w 1777 roku nadał Suchowoli prawa miejskie. Stąd wzięła się nazwa pensjonatu.



*35. rocznica ślubu Henryki i Bronisława.
Od lewej: Krzysztof, Bronisław, Henryka, Grzegorz, Piotr Żłobikowscy*

Hasło „pensjonat” zostało rzucone, a projekt dojrzewał w naszych głowach przez kolejne trzy lata. Kiedy pojawiły się dotacje, usiedliśmy i zrobiliśmy projekt, który na papierze powstawał około półtora roku. Nasze trzy pierwsze wnioski zostały odrzucone i zaczęliśmy powoli tracić nadzieję na dofinansowanie. Za moją namową spróbowaliśmy raz jeszcze, wysłaliśmy wniosek po raz czwarty i wtedy został przyjęty. Byliśmy bardzo szczęśliwi i od tego momentu wszyscy zaangażowaliśmy się w powstanie tego pensjonatu.

Ja zajmowałem się sprawami architektury, projektami wnętrz. Wiedziałem, jak ten obiekt ma wyglądać. Zdecydowałem się pojechać do Poznania na targi, gdzie spotkałem fantastycznych architektów, którzy zrealizowali moją wizję. Krzysztof, który jest bardzo skrupulatny i dociekliwy, zajmował się umowami z dostawcami i wykonawcami. Piotr trudnił się materiałami i surowcami. Sprawy załatwialiśmy i pilnowaliśmy wszystkiego sami, nie chcieliśmy brać generalnego wykonawcy i przyjść tylko na przecięcie wstęgi. Ta decyzja oznaczała dla nas kolosalne oszczędności, poza tym mieliśmy kontrolę nad jakością. Często było tak, że wstawałem i nie wiedziałem, jaki jest dzień tygodnia, zajmowałem się tylko sprawami pensjonatu. Czuwałem nad całością, sprawdzałem materiały, łączyłem ze sobą wykonawców. Trwało to prawie dwa lata i bardzo dużo mnie nauczyło. Potem zaczęliśmy się zastanawiać, kto będzie zarządzał pensjonatem. Po wielu dyskusjach zgłoszono moją kandydaturę, a ja się zgodziłem i założyłem ten „kapelusz dyrektora”.

W pensjonacie odbywają się różne fantastyczne wydarzenia, bo oprócz tego, że jesteśmy nastawieni na wesela i noclegi, rozwijamy nasze piękne „dziecko” także w innych dziedzinach. Chcemy zainspirować ludzi z mniejszych miejscowości do działania i niepoddawania się, więc raz na kilka miesięcy organizujemy koncert jakiejś gwiazdy. Uważam, że obcowanie z artystą, który już wiele osiągnął bądź jest na drodze do sukcesu, nawet przez tak krótki czas koncertu, daje wiele sił i energii. Zawsze bolałem nad tym, że z Suchowoli muszę jeździć przynajmniej do Białegostoku, żeby być na jakimkolwiek koncercie. Chciałem, żeby takie koncerty odbywały się też w miejscu, gdzie wyrosłem.

Pensjonat Poniatowski to firma rodzinna. Uważam, że rodzinność ułatwia prowadzenie biznesu, ponieważ nawet jak powiemy sobie ostre słowa, następnego dnia znowu się spotkamy. Jesteśmy na siebie skazani – z normalnej firmy można odejść, a firmy rodzinnej tak łatwo się nie opuści, i to uczy współpracy. Jest nas trzech braci, czasami mamy różne zdania, i właśnie przy budowie pensjonatu uświadomiliśmy sobie, że każdy ma swoje talenty i dzięki temu świetnie się uzupełniamy. Krzysztof ze swoją wnikliwością ma talent do pisania i czytania umów, Piotr ma smykałkę do załatwiania wszystkiego, co niemożliwe, umie wynegocjować świetne ceny, a ja się sprawdziłem w nawiązywaniu kontaktów oraz zamienianiu wizji w rzeczywistość.

Nigdy nie myślałem, że będę tak ściśle współpracował z rodziną, dla mnie samego jest to totalnym zaskoczeniem. Cieszę się, że ten pensjonat powstał, bo to, co chciałem osiągnąć w życiu, realizuję na miejscu, w Suchowoli. Możemy ściągnąć gwiazdę do tak małej miejscowości i sprawić tym radość wielu ludziom. Był u nas z koncertem piosenkarz Kamil Bednarek, objęliśmy mecenatem płytę zespołu Besides, który w 2014 roku wygrał program Must Be the Music w telewizji Polsat. Gościliśmy Krzysztofa Diabło-Włodarczyka, mistrza świata w boksie, Kevina Aistona, najśłynniejszego strażaka w Polsce, i wielu innych. Ludzie nie są jeszcze przyzwyczajeni do takich wydarzeń, frekwencja nie zawsze jest taka, jak byśmy oczekiwali, ale nie poddajemy się, zachęcamy do aktywności, do rozwoju. Organizujemy rozgrywki ligi bowlingowej, na które przyjeżdżają do nas mieszkańcy ościennych gmin, panuje świetna atmosfera rywalizacji, ale też jest nastrój do spotkań, rozmów, rozwija się aktywność społeczna – i to ma sens. Planujemy wkrótce powiększyć powierzchnię hotelu, aby móc przyjmować wycieczki i promować piękno Podlasia i znajdującego się w pobliżu Biebrzańskiego Parku Narodowego.

Część ludzi pewnie wyjedzie z Suchowoli i gdzie indziej rozwinie skrzydła, ale może niektórzy tu wrócą i zrobią coś dla tej miejscowości, tak jak ja robię. Jestem przykładem na to, że tu również można się realizować.

NAZYWAM SIĘ PIOTR ŻŁOBIKOWSKI. Dzieciństwo wspominam ciepło. Mimo zapracowania rodziców w domu było zawsze dużo miłości, rodzinnego ciepła. Wszystkie urodziny, imieniny, święta obchodziliśmy w dużym gronie.

Rodzice uczyli nas systematyczności, odpowiedzialności, rzetelności i pracowitości. Te wartości przekazywali nam w sposób całkiem naturalny. Jestem im za to bardzo wdzięczny, bo tymi wartościami się kierujemy i to zawsze procentuje.

Podziwiam moich rodziców. Zaczynali od małego baru, potem była hurtownia spożywcza, a w kupionej w 1996 roku od GS-u Kasztelance zaczęli organizować wesela. Tu, na Podlasiu, nikt tego wcześniej nie robił. Jak ktoś chciał urządzić wesele, to wynajmował salę i cała reszta była już na jego głowie: przygotowanie jedzenia, dekoracja sali, zastawa stołowa.

Każdy z nas zaangażował się w budowę pensjonatu. My wszyscy jesteśmy optymistami i patrzymy daleko w przyszłość. Teraz planujemy rozbudowę obiektu. Chcemy powiększyć liczbę miejsc noclegowych, może jeszcze w innym miejscu postawić podobny budynek. Teraz już wiemy, jak to zrobić. Może kiedyś nawet powstanie cała sieć... To są na razie pomysły, marzenia, ale od nich wszystko się zaczyna.

Rodzice zaczęli od zera, nam może pójść łatwiej. Ten nasz rodzinny biznes tworzymy zgodnie z przysłowiem, że zgoda buduje, a niezgoda rujnuje. Wszystkie ważne decyzje podejmujemy wspólnie i uważam, że na takim mocnym fundamencie możemy dużo zbudować.

Kropką nad i było dla nas odkrycie stowarzyszenia IFR. Uczestnictwo w projekcie Firmy Rodzinne 2, udział w warsztatach, konferencjach, wykładach i spotkaniach mentoringowych utwierdziły nas w przekonaniu, że nasza droga jest słuszna, a to jeszcze bardziej motywuje do działania.

Urszula Hoffmann, październik 2014

POŻEGNANIE Z AFRYKĄ

Zapach kawy

NAZYWAM SIĘ ZOFIA DROHOMIRECKA. Nasza firma powstała 21 lat temu. Założyliśmy ją z mężem w Krakowie, co było dość niezwykle, ponieważ w tamtych latach normą było, że liczące się firmy, chcące wyjść poza lokalny rynek, powstają w Warszawie.



Zofia Drohomirecka

W czasach PRL-u mój mąż pracował naukowo, a ja w dziale eksportu na AGH. Oboje skończyliśmy handel zagraniczny na Uniwersytecie Ekonomicznym (ówczesnej Akademii Ekonomicznej) w Krakowie. Praca na AGH była dla mnie dobrą szkołą życia, zobaczyłam, jak mogą wyglądać stosunki służbowe. Postanowiłam wtedy, że o ile tylko będzie to możliwe, chcę pracować na własny rachunek i nie mieć żadnych zwierzchników.

W 1988 roku mąż założył z kolegą firmę budowlaną, ale w krótkim czasie oferowany przez nich materiał izolacyjny przestał być konkurencyjny. Na szczęście udało się nam zarobić niezłe pieniądze na start innej działalności, więc zainwestowaliśmy w handel hurtowy, co było wówczas popularne. Zdecydowaliśmy się na różnego rodzaju towary spożywcze. Ponieważ nie wiedzieliśmy, jak działać w nowej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej, powstałej po przemianach 1989 roku, szybko padliśmy ofiarą oszustów. Ludzie przyjeżdżali, brali towar, korzystając z kupieckiego kredytu, i znikali. Firmy z dnia na dzień rozpyływały się w powietrzu. Niemal tak szybko jak zarobiliśmy pieniądze, traciliśmy je. Zaczęliśmy się wtedy zastanawiać, co zrobić z tym, co ocalało.

Był koniec 1991 roku. Przeanalizowaliśmy, czego nie ma na rynku, w jakim obszarze towarów jest nisza, w którą moglibyśmy się wpasować. Byliśmy pewni, że zależy nam na handlu detalicznym. Baliśmy się powtórki z poprzedniego przedsięwzięcia, kiedy liczone codziennie wieczorem pieniądze były fakturami, często bez pokrycia. Chcieliśmy mieć do czynienia z konkretnym, indywidualnym klientem, który kupuje i od razu płaci za towar. To była naczelna zasada, na której później zbudowaliśmy cały nasz system franczyzowy, a poza tym – zero jakiegokolwiek kredytowania. Ustaliliśmy też, że szukamy produktu z sektora spożywczego, ponieważ do tego czasu zdobyliśmy trochę doświadczenia w tej dziedzinie, a poza tym wychodziliśmy z założenia, że jest to pewna branża, bo ludzie bez względu na okoliczności, zawsze sięgają po artykuły spożywcze. Chcieliśmy, żeby był to produkt, który i nam będzie się podobał oraz nas interesował. Wybór padł na kawę. Planowaliśmy stworzyć miejsce, gdzie będzie można znaleźć dobre gatunkowo kawy z całego świata. Droga do tego celu okazała się jednak dość długa i bardzo trudna. Ale jakże mi było miło usłyszeć po latach na konferencji wypowiedź profesora Bliklego o tym, że dzięki nam, małżeństwu Drohomireckich, po raz pierwszy po drugiej wojnie światowej Polacy zyskali możliwość picia kawy, która na to miano zasługiwała.

Na tamte czasy było to przedsięwzięcie nowatorskie i wszystkim się wydawało, że pozbawione sensu. Kawę można było kupić w każdym sklepie. Nie była towarem deficytowym. Szybko jednak okazało się, że największą siłą nowo otwartego sklepu było właśnie to, że sprzedawana w nim była wyłącznie kawa. Ludzie masowo przychodzili, żeby zobaczyć tak niezwykle miejsce.

Początkowo nie mieliśmy zielonego pojęcia o tym, na co się porwaliśmy. Po prostu chcieliśmy mieć sklep, w którym będzie mnóstwo kawy; zgromadziliśmy więc 250 różnych paczek.

Zastanawialiśmy się nad nazwą sklepu, bo w zamyśle miał to być tylko jeden sklep. Ja ją wymyśliłam, a miała spełniać kilka kryteriów – przede wszystkim być nazwą polską. Uczyłam wówczas języka angielskiego i miałam świadomość, że poziom znajomości tego języka w Polsce jest bardzo niski. Pragnienie przynależności do świata zachodniego było tak wielkie, że masowo pojawiały się firmy o nazwach-koszmarkach wykorzystujących angielskie słowa. Jestem zdania, że skoro jesteśmy Polakami, żyjemy w Polsce, powinniśmy nazywać nasze firmy po polsku, żeby ich nazwy były zrozumiałe i możliwe do prawidłowego wymówienia dla wszystkich.

Chcieliśmy też, żeby nasz sklep miał charakter kolonialny, a jego nazwa miała przywoływać ten klimat. Akurat w tamtym czasie bardzo popularny był film *Pożegnanie z Afryką*. Bardzo się wszystkim podobał, więc pomyślałam, że jego tytuł będzie wspaniałą nazwą dla naszego sklepu. Tym bardziej, że bohaterka filmu była pierwszą kobietą, która założyła plantację kawy.

Na początku klienci przychodzili zobaczyć, co kryje się pod tą nazwą. Sklep znajdował się w piwnicy, nad bramą powiesiliśmy szyld stylizowany na początek XX wieku. Zadbaliśmy też, żeby sklep urządzony był w starym, kolonialnym stylu. Różnił się diametralnie od zalewającej wtedy Polskę pseudonowoczesnej estetyki i utrzymaliśmy tę stylistykę przy otwieraniu kolejnych sklepów franczyzowych.

Obok naszego sklepu znajdowały się redakcje trzech najważniejszych dzienników krakowskich i odwiedzający nas dziennikarze zaczęli pisać o Pożegnaniu z Afryką. Dostałam też z „Echa Krakowa” propozycję pisania krótkich tekstów o kawie. Przez rok raz w tygodniu przygotowywałam popularyzatorskie artykuły dotyczące historii kawy, jej rodzajów i sposobów parzenia. Musiałam bardzo szybko zdobyć na ten temat dużą wiedzę, a ponieważ nie było żadnych materiałów po polsku, ściągnęłam książki z zagranicy. Korzystałam z nich podczas pisania tych artykułów, które stały się objawieniem, ponieważ powszechna wiedza o kawie była niemal zerowa. Każdy z nich kończył się przepisem na kawę. Trzej pierwsi klienci, którzy przychodzili z numerem gazety, w którym był mój artykuł, dostawali paczkę kawy za darmo.

Szybko przekonaliśmy się, że dokonaliśmy dobrego wyboru, ponieważ kawa jest interesującym i bogatym w wątki tematem. Wiedzę na jej temat można poszerzać nieustannie. Zorientowaliśmy się też, że ówczesna oferta rynkowa była bardzo skromna. To była po prostu zawsze ta sama kawa, na dodatek niskiej jakości, tyle że pakowana na różne sposoby. Jedynym kryterium, jakim kierowali się hurtownicy przy zakupie, była niska cena. Nam natomiast marzył się sklep specjalistyczny i profesjonalny. Miejsce, gdzie każdy klient otrzyma rzetelną informację i możliwie największy wybór produktów wysokiej jakości. Nie mieliśmy jeszcze wtedy swojego zaplecza technicznego, więc pojechaliśmy do kilku palarni kawy. Myśleliśmy, że będziemy się tam zaopatrywać w kawę w ziarnach i sprzedawali ją na wagę w naszym sklepie. Wtedy właśnie odkryliśmy, że wszędzie oferują taką samą kiepską kawę, a to nie jest produkt dla nas. Postanowiliśmy więc sami importować ziarno. W tym celu musieliśmy zwiększyć skalę działania, bo jeden sklepik to za mało na takie przedsięwzięcie. Tym bardziej, że planowaliśmy oferować kawę z całego świata.

Ruszyliśmy w Polskę i niebawem przekonaliśmy się, że nigdzie nie ma drugiego sklepu z kawą. Nie było z kim współpracować, zatem doszliśmy do wniosku, że jedynym wyjściem będzie stworzenie sieci sklepów. Na tak wielkie przedsięwzięcie nie mieliśmy jednak środków. Na szczęście nasz sklep zyskiwał popularność i stawał się znany także poza Krakowem; okazało się wtedy, że niejedna osoba byłaby zainteresowana otwarciem podobnego. Przypomniało się nam wtedy, że istnieje coś takiego jak franczyza, system w ogóle nieznanym w Polsce, ale popularnym na Zachodzie. Mieliśmy szczęście, bo spotkaliśmy wówczas absolwenta krakowskiej Akademii Ekonomicznej, który dzięki

zagranicznemu doświadczeniu był specjalistą w tej dziedzinie. Skontaktowaliśmy się z nim i wspólnie opracowaliśmy umowę dla franczyzobiorców. Byliśmy pionierami tego typu sprzedaży w Polsce. Kiedy już wszystko było gotowe, jedno z pierwszych pism biznesowych w Polsce – magazyn „Businessman” – wydało numer poświęcony franczyzie. Zamieścili artykuł, w którym przedstawili nas jako pierwszą firmę działającą wedle tej zasady. Zostaliśmy też zaproszeni do Warszawy na konferencję zorganizowaną przez magazyn „Businessman”. Poznaliśmy na niej naszych pierwszych franczyzobiorców z Warszawy. Niedługo potem otworzyliśmy punkt w stolicy i zaraz po nim we Wrocławiu. Tak pojawiła się sieć, a wraz z nią możliwość importowania kawy. Nie było to jednak takie proste, ponieważ nie mogliśmy znaleźć dostawców takiej kawy, jaką chcieliśmy sprzedawać. Na zachodzie Europy nie traktowano nas poważnie, co cierpliwszi dostawcy tłumaczyli, że kawa wyższej klasy nie sprzedaje się na polskim rynku. Przez rok nie mogliśmy się przebić przez mur niechęci. Rozpuściliśmy wici po wszystkich znajomych, dzięki czemu jeden z naszych kolegów znalazł we Frankfurcie palarnię z wieloletnią tradycją i namówił jej właścicieli na współpracę z nami. Przygotowali dla nas pierwszą partię, która rozeszła się błyskawicznie. Z czasem otworzyliśmy własną palarnię.

Przez długie lata PRL-owska przaśność fundowała nam we wszystkich dziedzinach życia to, co pospolite. Wykorzeniała kulturę kulinarną. My pragnęliśmy nie tylko zaproponować dobrej klasy napój, ale też przypomnieć świat kawy i kulturę jej picia. Dlatego od samego początku zbieraliśmy stare przedmioty związane z tą dziedziną.

Duża część mojej rodziny pochodzi z Warszawy, ale przed wojną mieszkali na Kresach. W czasie wojny stracili wszystko, został im jedynie album z rodzinnymi zdjęciami. Po wojnie babcia skupowała na targach w Warszawie antyki przywożone z Ziemi Odzyskanych. Odziedziczyłam po niej to zamiłowanie i kiedy urządziliśmy nasz pierwszy sklep, część rzeczy wzięłam z domu, a pozostałe wyszukaliśmy z mężem na różnych pchlich targach. Temat kawy wciągnął nas bez reszty i z czasem zgromadziliśmy olbrzymią kolekcję kawowych akcesoriów. To niesamowite, jak wiele wysiłku poświęcał człowiek przygotowaniu kawy, odkąd tylko odkrył jej istnienie. Zawsze mnie interesował ten aspekt kulturowy, ponieważ pasjonuje mnie historia. W XIX-wiecznych pamiętnikach austriackich i niemieckich podróżników można przeczytać, że najlepsze w Europie chleb i kawa są w Polsce. Zatem musimy zapomnieć o kompleksach i przestać naśladować zagraniczne mody. Powinniśmy lepiej poznać naszą tradycję i wreszcie ją docenić. Niestety, za czasów komuny przyzwyczailiśmy się do mocno palonej kawy i to upodobanie trwa do dziś. A taka kawa ma mało walorów smakowych. Na szczęście to się zmienia i przyjemnie jest mieć świadomość, że mamy swój wkład w zmianę preferencji smakowych Polaków.

Z czasem zaczęliśmy jeździć na targi kawy odbywające się w Europie oraz odwiedzać plantacje i spotykać się z ludźmi, których kawę sprzedawaliśmy, ponieważ w przypadku

kawy wysoko gatunkowej wiadomo zawsze od kogo ona pochodzi. Nasza koncepcja polega na tym, żeby mieć kawę z całego świata, nie ograniczamy się do jednego rodzaju czy regionu. Na naszej stronie internetowej można prześledzić drogę danej kawy od producenta aż do filiżanki.

Dwa razy byłam w Peru, ambasada peruwiańska zwróciła się do mnie, kiedy szukali osoby, która na konferencji dotyczącej kawy opowiedziałaby o rynku tego towaru w Polsce. Takie wydarzenia są wspaniałą okazją, aby porozmawiać zarówno z wielkimi plantatorami, jak i drobnymi producentami. Jedni i drudzy są prawdziwymi pasjonatami kawy. Dzięki temu stale dowiaduję się czegoś nowego, a temat kawy wciąż mnie pasjonuje.

Bardzo dobrze prowadziło mi się firmę z mężem. Przez pierwsze 10 lat mieszkaliśmy z moją mamą i ona ogromnie nam pomogła, zajęła się domem, a my mogliśmy cały czas poświęcić pracy i budowaniu firmy. Kiedy otworzyliśmy pierwszy sklep, nasz syn miał 9 lat. Dzięki temu, że stworzyliśmy firmę rodzinną, mogłam tak sobie planować pracę, żeby mieć czas dla niego. Od początku byliśmy z mężem całym sercem zaangażowani w tworzenie Pożegnania z Afryką i to było wspaniałe, że pracowaliśmy razem. Staraliśmy się też zabierać syna na wszystkie firmowe wyjazdy. Był z nami, kiedy powstawały kolejne punkty Pożegnania z Afryką, przysłuchiwał się naszym rozmowom biznesowym. Kiedy miał 11 lat, żartowaliśmy, że wie o franczyzie więcej niż niejeden specjalista teoretyk. Rodzinna firma może być wielką wartością spajającą rodzinę. Myślę, że jeśli w rodzinie są dobre relacje, tworzenie wspólnej firmy ich nie psuje, a wręcz je wzmacnia. Ale jeśli istnieją jakieś nierozwiązane napięcia czy konflikty, to przy wspólnej pracy będą się tylko nasilały. Zawsze mieliśmy z mężem nadzieję, że syn będzie pracował w naszej firmie, ale nigdy nie wywieraliśmy na niego nacisku. Liczyliśmy, że będzie to robił z przyjemnością, a nie z powodu zobowiązań. Naszym francyzobiorcom stawiamy jako warunek współpracy, żeby sklep prowadziła indywidualna osoba albo spółka małżeńska. Oczywiście małżeństwa też popadają w konflikty i się rozpadają, ale jednak z naszego doświadczenia wynika, że małżeńskie firmy są bardziej trwałe niż spółki z kolegą czy koleżanką.

Kiedy po dziesięciu latach działania naszej firmy zachorowała moja mama, mogłam się nią zaopiekować, co w przypadku pracy na etacie byłoby niemożliwe. Przez rok głównie zajmowałam się mamą, a mąż w tym czasie sam intensywnie zarządzał firmą. W firmie rodzinnej można rozkładać zadania w sposób dopasowany do potrzeb chwili. Dzięki temu łatwiej przetrwać sytuacje kryzysowe. Oczywiście, kiedy relacje rodzinne nie są dobre, wszystko może wyglądać inaczej. Z mojego punktu widzenia ogromną zaletą firmy rodzinnej jest to, że nie trzeba poświęcać rodziny dla biznesu. W firmie rodzinnej można bardziej elastycznie reagować na potrzeby rodziny. Kiedy mama, będąca duchem opiekuńczym naszego domu, zmarła, stwierdziliśmy, że ktoś musi ją zastąpić,

bo w przeciwnym razie dom zamieni się w hotel. Wtedy wycofałam się z kilku obszarów działań w firmie, a mąż zajął się całą działalnością operacyjną. Syn był już wtedy dorosły i zastanawiał się, czy rozpocząć pracę na własny rachunek, czy przyłączyć się do nas. Dwóch mężczyzn w jednej rodzinnej firmie to duże wyzwanie. Syn zdecydował, że znajdzie pracę gdzieś na zewnątrz. Z czasem okazało się, że doświadczenie, które tam zdobył w ciągu 5 lat, przydało się potem w Pożegnaniu z Afryką. Syn już w liceum pracował w naszym sklepie podczas wakacji, zastępując pracownika, który w tym czasie szedł na urlop. Musiał opanować całą wiedzę na temat kawy i każdego ranka stawiać się pod krawatem w sklepie.

Dzięki funduszom z Ministerstwa Kultury Pożegnanie z Afryką organizowało kawiarniane stoiska na różnych targach książki. Byliśmy znani z tego, że nie zajmujemy się jedynie sprzedażą kawy, ale też historią i kulturą kawy. Mieliśmy pod opieką studentów piszących prace magisterskie o franczyzie i prowadziliśmy wykłady na ten temat, dzieląc się swoim doświadczeniem.

Poznaliśmy w Krakowie Alberta Lempa, Niemca, który bardzo zaangażował się w dialog polsko-niemiecki i między innymi w odbudowę willi Decjusza w naszym mieście. Był wielkim pasjonatem Polski i Polaków. W roku, w którym Wisława Szymborska otrzymała literacką Nagrodę Nobla, Polska była honorowym gościem na największych Targach Książki we Frankfurcie. I wtedy nasz znajomy zaproszony przez Ministerstwo Kultury do koordynowania tego przedsięwzięcia i pomocy w zaaranżowaniu polskiego stoiska wymyślił, żeby Pożegnanie z Afryką urządziło tam kawiarnię, która dzięki możliwości napicia się bardzo dobrej kawy (a taką opinię o tym, co podajemy, miał Al) będzie magnesem dla odwiedzających targi Niemców, dla których nasze wydawnictwa, z racji choćby hermetycznego języka, nie były same w sobie wystarczająco interesujące. To było dla nas ogromne wyzwanie zakończone sukcesem. W niemieckich dziennikach pojawiły się artykuły, że na polskim stoisku jest najlepsza kawa w mieście. Fantastycznym przeżyciem było spotkanie Czesława Miłosza, Ryszarda Krynickiego, Wisławy Szymborskiej, Adama Zagajewskiego. Pamiętam, że Czesław Miłosz rozplakał się, kiedy poprosiłam go o autograf na powielaczowym wydaniu *Gdzie słońce wschodzi i kędy zapada*. Zrobiło to na mnie wielkie wrażenie. Dla naszego syna Łukasza te targi były wspaniałą lekcją, ponieważ zrobiliśmy go odpowiedzialnym za organizację całego przedsięwzięcia i świetnie sobie z tym poradził.

Braliśmy udział w kolejnych targach: w Göteborgu, Lipsku i Bolonii. Organizowanie kawiarni na polskich stoiskach wydawniczych było wspaniałą ideą. Niestety z czasem kolejne władze z tego zrezygnowały. A przecież połączenie tradycji picia kawy z kulturą literacką jest bardzo ściśle. Dość wspomnieć przedwojenne kawiarnie literackie, które były centrum życia kulturalnego. Chcielibyśmy to połączenie picia kawy z kulturą odtworzyć.

W pewnym momencie, zupełnie niespodziewanie, naszą rodzinę dotknął dramat. Zmarł mój mąż. Zastanawialiśmy się z synem, co dalej robić. Syn dobrze zarabiał na etacie i mieliśmy wątpliwości, czy stać nas na to, żeby zrezygnował z niego i zajął się tylko Pożegnaniem z Afryką.

Ponieważ w tym ciężkim czasie potrzebowałam jego pomocy w wielu kwestiach, on po powrocie z pracy o godzinie 18 siadał i do rana opracowywał potrzebne dla mnie rzeczy. Po pół roku takiego funkcjonowania był już bardzo zmęczony. Ponadto w jego życiu pojawiła się dziewczyna (która dziś jest jego żoną) i musiał myśleć o swoich życiowych i zawodowych planach na dłuższy czas. Zdecydował się wówczas podjąć w pełnym zakresie pracę w naszej firmie.

Dzisiaj planujemy, żeby niedługo przejął całą część operacyjną, a ja będę mogła skupić się na działalności promocyjnej i kulturalnej. Chciałabym między innymi stworzyć muzeum kawy w Krakowie lub jego okolicach. Mamy bogate zbiory przedmiotów kawowych prezentowane obecnie na naszej stronie internetowej w wirtualnym muzeum. Teraz marzy mi się ich realna prezentacja. Interesuje mnie też prowadzenie wykładów o kawie. Po ponad 20 latach pasjonowania się kawą mogę długo, i mam nadzieję ciekawie, opowiadać o wszystkim, co z nią związane, a także prowadzić warsztaty. Nasza firma bierze udział w różnego rodzaju projektach, między innymi w ciekawej inicjatywie o nazwie Muzeum Smaku organizowanej w muzeum w Wilanowie. Projekt polega na przypomnieniu wspaniałej polskiej tradycji kulinarnej przy wykorzystaniu najstarszej odnalezionej książki kucharskiej Stanisława Czernieckiego, który był kucharzem Lubomirskich. W ramach tego projektu organizowane są spotkania, w trakcie których gotowane są potrawy ze starych przepisów, czemu towarzyszą opowieści historyczne i kulinarne. Zaproszono mnie do udziału w tym przedsięwzięciu i opowiadania o kawie. Jak już wspomniałam, interesuję się historią, więc takie wydarzenia bardzo mnie cieszą. Ostatnio w życie naszej firmy, a tym samym i moje, wkroczyła herbata, wymuszona niejako przez konkurencyjne firmy herbaciane, które zaczęły sprzedawać kawę, i stała się kolejnym fascynującym tematem, również dla warsztatów i wykładów, które mam przyjemność z tego zakresu prowadzić. Bardzo lubię tę formę spotkań z ludźmi. Daje mi olbrzymią satysfakcję. Przygotowuję również wykłady z zakresu franczyzy, bo w tej dziedzinie z racji mojego akademickiego wykształcenia i pionierskiego doświadczenia także czuję się pewnie.

Śmierć męża skonfrontowała mnie z koszmarem polskich regulacji prawnych. Ponieważ nasza firma była jednoosobowa i zarejestrowana na męża, okazało się, że w dniu jego śmierci przestała istnieć. Jeden z urzędników skomentował to tak: „Razem z człowiekiem umiera NIP, a ten jest najważniejszy”. Wiele razy zastanawialiśmy się z mężem nad koniecznością zmiany formy prawnej firmy, ale zawsze było tysiąc ważniejszych

spraw. Poza tym, kiedy się ma 50 lat, nie myśli się o sytuacjach ostatecznych. A kiedy mąż zachorował, skupieni byliśmy przede wszystkim na leczeniu. Wtedy firma przez cztery miesiące funkcjonowała właściwie sama, siłą rozpędu. Nie mieliśmy głowy ani czasu na zajmowanie się zmianą jej formy prawnej. Tym bardziej, że w ciągu tych czterech miesięcy mąż przez sześć tygodni był w śpiączce. Kiedy zmarł, to chociaż wszystko nadal funkcjonowało bez zmian, okazało się, że z formalnego punktu widzenia Pożegnania z Afryką już nie ma.

Opowiadam teraz o tym wszystkim, ponieważ nikt nie ma świadomości, że taka sytuacja może się przydarzyć każdej rodzinie, której firma działa na podobnych zasadach. Chciałabym ludzi przestrzec przed sytuacją, w której nie dość, że spotyka ich tragedia straty bliskiej osoby, to jeszcze stoją w obliczu ryzyka utraty firmy.

To był niesamowity przypadek, że akurat w dniu śmierci męża zadzwonił do mnie znajomy pracujący w jednym z krakowskich urzędów. Kiedy usłyszał, co się stało, kazał mi wszystko zostawić, odłożyć sprawy związane z pogrzebem i natychmiast jechać do urzędu miasta, żeby zarejestrować firmę na siebie, kupić nowe kasy fiskalne do wszystkich punktów i je fiskalizować. Wszystko to musiałam zrobić w dniu śmierci ukochanej osoby... Nie sposób sobie tego nawet wyobrazić. Mimo że przejmowałam po śmierci męża zobowiązania podatkowe i państwo nic na tym nie traciło, prowadząc dalej firmę bez zmiany jej osobowości prawnej, w tym właśnie tragicznym dniu stałabym się w świetle prawa przestępcą. Zamiast dać miesiąc czy dwa na spokojne załatwienie wszystkich spraw, bo przecież notarialnie potwierdzone było przejście przeze mnie Pożegnania z Afryką, to urzędy i prawo zafundowały mi prawdziwy koszmar. Później dowiedziałam się, że wielu firmom w podobnej sytuacji nie udaje się przetrwać kryzysu. Ma to miejsce szczególnie wtedy, kiedy owdowiała żona nie była wcześniej aktywna w działaniach firmy.

Minęły już trzy lata od śmierci męża i dziś inaczej patrzę na to, co mnie spotkało. Włączyłam się w działania dotyczące firm rodzinnych, bo widzę, że jest to obszar, w którym mogę się podzielić swoim doświadczeniem z innymi osobami. Ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych zetknęłam się na Kongresie Kobiet w 2011 roku. Trafiłam tam na panel poświęcony firmom rodzinnym prowadzony przez Kasię Gierczak-Grupińską. Opowiedziałam wtedy swoją historię i po roku, na kolejnym Kongresie, byłam już uczestniczką panelu dotyczącego firm rodzinnych. Dowiedziałam się, że moja historia daje kobietom do myślenia i skłania je do działania w rodzinnych firmach i dbania o to, aby stać się ich współwłaścicielkami również formalnie.

Często zastanawiam się, skąd czerpałam siłę w trudnych momentach, które nastawały w moim życiu. Być może odziedziczyłam tę dzielność i zaradność po mamie, której nic nie było w stanie załamać. Miała 14 lat, kiedy wybuchła wojna i całą rodziną uciekli



*Spacer po Krakowie.
Zofia Drohomirecka, Łukasz Drohomirecki*

z Kresów do Warszawy. W czasie wojny musiała pracować. W powstaniu warszawskim zginął jej brat, zastrzelony przez niemieckiego snajpera na oczach mojej babci. Po powstaniu mama przeszła z rodziną przez obóz w Pruszkowie, a potem zostali wywiezieni do obozu pracy w Norymberdze, gdzie zmuszono ich do pracy na budowie. Tata mojej mamy też odznaczał się mocnym charakterem, natomiast babcia była – jak to mawiała moja mama – mała i słaba. Wszyscy się nią opiekowali, nawet własna córka. Mamę drażniła taka bezwolność i słabość. Mama była prawnikiem i zawsze mi powtarzała, że najważniejsze w życiu jest wykształcenie, bo rzeczy materialne można stracić w pięć minut, a zostaje to, co jest w głowie. Dawała mi na to przykłady z własnego życia; opowiadała, że dzięki temu nawet w obozie pracy w Niemczech łatwiej im było przetrwać, bo dziadek znał świetnie niemiecki, a kiedy ona poszła do obozowej apteki kupić wodę utlenioną i Niemka udawała, że nie rozumie, mama napisała jej wzór chemiczny wody utlenionej. Te opowieści mocno działały na moją dziecięcą wyobraźnię. Zostało mi mocno wszczepione, że w życiu wygrywa siła intelektu.

Rodziny ojca w zasadzie nie znałam, a i taty nie pamiętam, ponieważ zmarł na zawał, kiedy miałam rok. Dlatego to mama była dla mnie wzorem zaradności i siły. Traktowała mnie po partnersku i mogłyśmy rozmawiać na każdy temat. W młodości nie przepadałam się za takimi dyskusjami, ale z czasem one procentują. Mama niczego mi nie zabraniała, tylko trzeba było z nią przedyskutować warunki każdej prośby. Takie wychowanie plus geny dały mi wewnętrzną siłę, aby uwierzyć, że w życiu mnóstwo można osiągnąć.

Trzeba się jednak kierować rozumem i dużo pracować. Poza tym zostałam nauczona, że kobieta nie powinna być bezwolnym bluszczem, tylko aktywną, samodzielną i samostanowiącą istotą.

Uważam, że wszystko, co nas spotyka, czemuś służy. W efekcie trudne chwile bardziej mnie mobilizują niż załamują. Dawno temu postanowiłam sobie, że będę robić tylko to, co lubię, co sprawia mi radość i daje satysfakcję. Oczywiście – w granicach możliwości.

Moja mama mawiała, że praca nie jest przyjemnością, ale ja się temu stanowczo sprzeciwiłam i cieszę się, że to, co robię od tylu lat, przynosi mi wiele satysfakcji i radości.

NAZYWAM SIĘ ŁUKASZ DROHOMIRECKI. Rodzice założyli Pożegnanie z Afryką 21 lat temu, kiedy byłem jeszcze dzieckiem, więc mogę śmiało powiedzieć, że firma istniała przez całe moje świadome życie.

Rodzice tworzyli ją od samych podstaw, więc jeździli na otwarcia kolejnych naszych punktów franczyzowych oraz na szkolenia i zazwyczaj zabierali mnie ze sobą. Wspominam to bardzo ciepło, ponieważ dla mnie te wyjazdy miały klimat wakacyjny. Mama zawsze miała dla mnie trochę czasu, żeby zwiedzić miasto, do którego przyjechalśmy. Bywałem też obecny przy wielu spotkaniach i rozmowach biznesowych. Zaangażowanie zawodowe w firmie rozpocząłem już w momencie otwarcia pierwszego punktu Pożegnania z Afryką przy byłym kinie Wanda (osoby z Krakowa dobrze kojarzą to miejsce). Ubrany w turecki strój, rozdawałem przechodniom ulotki, zapraszając ich do środka.

W późniejszych latach, już jako uczeń liceum, w każde wakacje miesiąc lub dwa pracowałem w naszym sklepie jako sprzedawca. Od tego momentu mój kontakt z firmą stał się poważniejszy. Rodzice angażowali mnie do pracy, wdrażali w życie i sprawy firmy, a dla mnie była to okazja do zarobienia własnych pieniędzy. Plusem był fakt, że temat kawy był mi dobrze znany i nie musiałem poznawać obowiązków od zera, co byłoby konieczne, gdybym poszedł pracować w obce miejsce. Bardzo miło wspominam te wakacyjne praktyki.

Temat kawy zawsze mnie interesował i dobrze mi się kojarzył. Kiedy wybieraliśmy się z rodzicami na wakacje samochodem po Europie, zawsze tak planowaliśmy podróż, żeby móc zatrzymać się na dłuższy postój w miejscowościach związanych z kawą. W ten sposób nawiązywaliśmy kontakty biznesowe. W czasach bez Internetu lokalizowanie chętnych do współpracy firm stanowiło problem. Nasze wakacyjne wyprawy

były bardzo przyjemne, a dodatkowo dostarczyły mi praktycznej wiedzy, którą do dziś mogę wykorzystywać.

Kawę zacząłem pić, mając 13 lat. Zajmowaliśmy się zawsze kawą wysokiej jakości, a w jej przypadku nie ma ograniczeń wiekowych. Przeciwwskazania dotyczą kawy niskiej jakości. Taka nie jest zalecana dla dzieci.

W czasie studiów zacząłem się interesować grafiką komputerową, najpierw hobbistycznie, a potem zawodowo, i w tej działalności widziałem swoją przyszłość. Dlatego w pewnym momencie zdecydowałem się podjąć pracę w zewnętrznej firmie związanej z branżą całkowicie odmienną od Pożegnania z Afryką. Ale nie powiedziałem rodzicom, że rodzinna firma w ogóle mnie nie interesuje i w niczym nigdy im nie pomogę. Wręcz przeciwnie – byłem zaangażowany w projektowanie graficzne dla firmy ulotek, materiałów drukowanych, opakowań, a później opracowywałem również elementy strony internetowej Pożegnania z Afryką. W swojej etatowej pracy zajmowałem się grafiką komputerową, marketingiem, planowaniem i przeprowadzaniem eventów. To było dla mnie bardzo przydatne doświadczenie, które dziś procentuje. Zupełnie nie żałuję tych kilku lat na etacie. Co więcej, polecam takie doświadczenie wszystkim młodym osobom, zanim podejmą pracę w swojej firmie rodzinnej. Zupełnie inaczej wchodzi się w działalność zawodową, zaczynając ją u osób, z którymi nie łączą nas żadne zobowiązania rodzinne czy towarzyskie. To jest świetna szkoła życia. I warto tego doświadczyć, ale w trakcie normalnej kilkuletniej etatowej pracy, a nie na przykład na paromiesięcznym stażu. Ważne jest, żeby mieć poczucie bycia normalnie rozliczonym z obowiązków, traktowanym tak samo jak inni pracownicy, i móc nauczyć się długofalowego planowania działania w swoim miejscu pracy.

W zewnętrznej firmie początkowo byłem zwykłym, szeregowym pracownikiem, co jest cennym doświadczeniem, kiedy potem samemu zostaje się pracodawcą. Różnica między firmą rodzinną a zwykłą polega przede wszystkim na odmiennych relacjach międzyludzkich, jakie w nich panują.

Dzisiaj nie chciałbym już być zmuszony sytuacją do pracy innej niż na rzecz swojej firmy. Bez względu na to, jaki jest w takiej firmie układ – czy pracuje ze sobą rodzeństwo, czy też rodzice z dziećmi – zawsze zaletą takiej współpracy jest bezpośredniość kontaktu. Nie chcę tu generalizować, bo znam różne przypadki, ale w firmie rodzinnej w znacznie większym stopniu niż gdzie indziej można sobie pozwolić na szczerość. Oczywiście, fakt ten bywa też wyzwaniem. Starsze pokolenie nie zawsze chętnie przyjmuje słowa krytyki od najmłodszych. Wzajemna szczerość i możliwość powiedzenia sobie wprost o różnych wątpliwościach pozwala redukować napięcia. Poza tym, pracując w rodzinnej firmie, wszyscy mogą liczyć na znacznie większe zrozumienie, wyrozumiałość, gotowość do

pomocy i wsparcie niż tam, gdzie ludzi nie łączą relacje inne niż zawodowe. Kolejnym plusem jest łatwość komunikacji – jeśli jest taka potrzeba, możemy z mamą zadzwonić do siebie o każdej porze dnia i nocy, omówić pomysł czy problem i podjąć decyzję. To jest bardzo pomocne szczególnie w momentach kryzysowych.

Taka bliskość osób współpracujących ze sobą nie jest, oczywiście, wolna od różnych trudności, czasem trudno jest rozdzielić sprawy zawodowe i rodzinne, bo te sfery życia ściśle się splatają. Na przykład w trakcie rodzinnego obiadu nagle rozpoczynają się rozmowy dotyczące spraw firmy, niejednokrotnie dochodzi przy tym do sporu. Przy takim modelu funkcjonowania zawodowego z rodziną trzeba się liczyć z podobnymi sytuacjami.

Dlatego jestem zdania, że warto, aby każda rodzina pracująca razem wykształciła sobie swoją własną praktykę rozdzielania spraw firmowych od rodzinnych. U nas dzieje się to niejako automatycznie, po prostu przychodzą chwile, kiedy przestajemy rozmawiać o pracy i zajmujemy się innymi tematami. Nie musimy wyznaczać sobie sztywno zasad „higieny” pracy i na przykład ustalać, że w niedzielę nie rozmawiamy o pracy. Po prostu sami czujemy, kiedy należy odpocząć od tematów zawodowych.

W Polsce po wielu latach przerwy obserwujemy renesans firm rodzinnych. Rzeczywistość PRL-u nie sprzyjała tego typu działalności, przez co zagubił się etos rodzinnej współpracy. Obecnie w większości przypadków mamy do czynienia dopiero z drugim pokoleniem osób działających w firmach rodzinnych. Bardzo niewiele jest w Polsce firm rodzinnych z dłuższym stażem.

W zagranicznych dużych firmach rodzinnych o długiej wielopokoleniowej tradycji istnieje coś takiego jak konstytucje firm rodzinnych, które w spisany, sformalizowany sposób określają mechanizmy sukcesji. Konstytucje te opisują dokładnie wszystkie aspekty, łącznie z tym, jakie prawa i obowiązki mają osoby wchodzące do firmy poprzez małżeństwo. Wiem, że w Polsce niektóre firmy też się przymierzają do takich zapisów, aby zapobiec różnego rodzaju problemom. Odkąd sięgam pamięcią, odczuwałem ze strony rodziców oczekiwanie, żebym w przyszłości zaangażował się w działalność naszej firmy. Myślę, że już rozpoczynając tworzenie Pożegnania z Afryką, mieli nadzieję na długofalowe działanie i na to, że kiedyś przejmę ich dzieło. Nie była to jednak z ich strony żadna presja, dzięki czemu początkowo myślałem, że będę rodziców wspierał, ale przede wszystkim zajmę się swoją pasją, czyli grafiką komputerową.

Jak to często bywa, my planujemy, ale życie przynosi inne sytuacje. Kiedy niespodziewanie zmarł mój ojciec, musiałem pomóc mamie. Śmierć taty spadła na nas jak grom z jasnego nieba. Mama zajęła się sprawami związanymi z tą kryzysową sytuacją, a ja byłem dla niej wsparciem. W efekcie przez osiem miesięcy pracowałem równolegle w dwóch miejscach – w Pożegnaniu z Afryką i na pełen etat tam, gdzie byłem wówczas

zatrudniony. To było prawdziwe wyzwanie. Wracalem z pracy i przez kolejnych wiele godzin pomagalem mamie. Nie bylem w stanie dluzej tego ciagnac i musialem z czegoś zrezygnowac. Podjalem wiec decyzje, ze to jest odpowiedni moment w zyciu, abym ostatecznie cala swoja aktywnosc zawodowa zwiazal z Pozegnaniem z Afryka. Dzis jestem z tego wyboru bardzo zadowolony.

Jezdzac po swiecie, spotykamy wiele firm rodzinnych, i to takich dzialajacych od wielu pokoleń. Mysle, ze to bardzo miła perspektywa dzialac w czymś, co stworzyli moi przodkowie, a kiedyś przejmą moje dzieci. Mysle, ze budac dzieckiem rodziców prowadzacych firme rodzinną, ma się tak naprawde przed sobą trzy drogi – stanowczego odzegnania się od kontynuowania rodzinnych tradycji i podjecia pracy niezwiązanej z tym, co robi rodzina, rozpoczecia doświadczenia zawodowego od podjecia pracy w zewnetrznej firmie, a potem powrotu do firmy rodzinnej albo włączenia się w zycie firmy od samego poczatku. Ja przeszedłem tę środkową droge i uwazam ją za optymalną.

Zazwyczaj kazde kolejne pokolenie wprowadza własne rewolucyjne zamiany w zyciu firmy. Mysle nawet, ze jest to pewna zyciowa reguła korzystna dla dzialalności, poniewaz takie innowacje dają nową energie i chronią firme przed zastojem. Kazda firma, bez wzgledu na branze, musi reagowac na potrzeby zmiany i się rozwijac.

Nasze punkty francyzowe czesto prowadzone są przez osoby ze sobą spokrewnione. Prowadzimy też interesy z kilkoma rodzinnymi firmami, bardzo sobie chwalam tę wspólpracę. Dla firm rozpoczynajacych dzialalność decyzja o rodzinnym charakterze przedsięwzięcia jest najbardziej naturalną drogą. I mam nadzieje, ze takich rodzinnych firm będzie w Polsce powstawalo jak najwiecej – są one świetną metoda rozwoju przedsiębiorczości.

Maja Jaszewska, jesien 2013

ROPLA ELEKTRONIK

Podstawa to kontakt osobisty

NAZYWAM SIĘ WALDEMAR BREZWAN. Razem z braćmi, Andrzejem i Aleksandrem, prowadzimy we Wrocławiu firmę Ropla Elektronik.

19 sierpnia 2014 roku przy ul. Wrocławskiej w Suchym Dworze został wmurowany kamień węgielny pod budowę budynku biurowo-magazynowego. To inwestycja o wartości 3,8 miliona zł i efekt długiej drogi, którą wspólnie przeszliśmy.

Moja babcia przyjechała do Wrocławia z synem, moim ojcem, gdy postawiono ją przed wyborem – przyjąć obywatelstwo rosyjskie lub wyjechać na Ziemię Odzyskane. Wcześniej ojciec przeżył rok pod ziemią, chowając się w gnojowniku przed bandami UPA. Tata był mądrym i przedsiębiorczym człowiekiem. Poza Bogiem nie bał się niczego i wkrótce dorobił się sporego majątku.

W 1980 roku ojciec podarował mi samochód i fermę norek. Mogłem rozwijać z nim ten interes, ale rok później skończyłem szkołę średnią, czekało mnie wojsko, na które zupełnie nie miałem ochoty, i po kłótni z ojcem, na fali emigracji, postanowiłem szukać szczęścia w Wiedniu. Miałem 20 lat, a w kieszeni 50 dolarów. W Austrii nie znałem nikogo, raz byłem na wozie, raz pod wozem, miałem się różnych prac, żeby zarobić na utrzymanie. Dwa lata później dołączył do mnie mój młodszy brat Andrzej i już razem próbowaliśmy dać sobie radę. Stanęliśmy na nogi, kiedy dostaliśmy pracę przy budowie



Trzej bracia-założyciele podczas otwarcia nowej siedziby firmy. Suchy dwór, 15 maja 2015. Od lewej: Andrzej, Waldemar i Aleksander Brezwan

rurociągu z Rosji (wtedy jeszcze ZSRR) do Włoch, przechodzącego przez teren Austrii. W ciągu ośmiu lat przeszliśmy pieszo 420 km od granicy czeskosłowackiej do włoskiej. Byliśmy odpowiedzialni za kamienie graniczne między polami, aby po wybudowaniu rurociągu znalazły się na tym samym miejscu. Była to świetnie płatna praca i ten okres wspominam jako jeden z najlepszych w moim życiu. Po skończeniu rurociągu mogliśmy zostać zatrudnieni przy budowie kolejnego, ale nie miałem ochoty spędzić całego życia na chodzeniu po polach.

Andrzej znalazł zatrudnienie w firmie Herlango, produkującej komputery o nazwie Future Technology, będącej w tamtym okresie największym austriackim dostawcą komputerów na rynek rosyjski. Poznał tam bardzo fajnych ludzi z Rosji i kiedy po dwóch latach Rosjanie założyli w Wiedniu firmę Gubiss, brat został jej szefem. Ja w tym czasie przez dwa lata studiowałem na ASP w Wiedniu, na kierunku film i produkcja, jednak z moim profesorem doszliśmy w którymś momencie do wniosku, że dalsza edukacja nie ma sensu, ponieważ w Austrii kręci się pięć filmów rocznie, więc kariery tu raczej nie zrobię, i trzeba coś z tym moim życiem zrobić.

W tym czasie Andrzej nawiązał już kontakty z różnymi firmami, między innymi z Philipsem, i to stało się dla nas impulsem do założenia w 1992 roku własnego biznesu. Nazwaliśmy go ROPLA – od połączenia nazw trzech państw: Rosji, Polski, Austrii, na terenie których zaczęliśmy działać. W 1993 roku w Polsce otworzyliśmy firmę Lokis, a po dwóch latach połączyliśmy obie te firmy i tak powstała firma Ropla-Lokis Elektronik sp. z o.o.

Na początku trochę po omacku szukaliśmy tego, czym najlepiej byłoby się zająć, co da najwięcej korzyści i satysfakcji. Padło na elektronikę, ponieważ doszliśmy do wniosku, że to towar drogi, a równocześnie los się do nas uśmiechnął, bo poznaliśmy dyrektora Philipsa, nieżyjącego już dzisiaj Waltera Meierhoffera, który nam zaufał i pomógł w interesach. Kiedyś powiedział mi: „Interesy robi się z dwoma grupami ludzi: z tymi, z którymi musi się robić, i z tymi, których się lubi. A ja cię lubię”. Może dlatego dał nam wiele możliwości, których zwykłym śmiertelnikom się nie daje, na przykład linię kredytową. Walter był odpowiedzialny za komponenty w produkcji Philipsa. Ich końcówki, których były tony, dostawaliśmy w bardzo dobrych cenach, gdyż dla firmy korzystniej było je sprzedać niż utylizować. Wzięliśmy od Philipsa kilka transporterów tych komponentów i tak to się zaczęło.

Kupowaliśmy końcówki magazynowe na terenie Niemiec, Austrii i innych państw, zatrudniając równocześnie fachowców, ponieważ sami mieliśmy o tym blade pojęcie. I właściwie do dnia dzisiejszego, kiedy zatrudniamy już 23 osoby, na elektronice znają się tylko dwie: mój brat Olek i jeden z pracowników. Towar, którym handlowaliśmy, sprzedawał się dobrze i w ten sposób powoli zaczęliśmy budować firmę. Dołączył już

wtedy do firmy nasz trzeci brat, Olek. W Wiedniu mieliśmy biuro, dokąd ściągaliśmy komponenty. Ja obracałem trzy razy w tygodniu na trasie Wrocław-Wiedeń. W ciągu roku robiłem ponad 120 tysięcy kilometrów. Olek zajmował się sprawami celnymi i dostarczaniem towaru do klientów. Szybkością obsługi klienta biliśmy na głowę wszystkie firmy, co wynikało z tego, że nie mieliśmy pieniędzy na budowę magazynów; towar musieliśmy dostarczać bezpośrednio do klienta.

Andrzej miał cały czas kontakt z Rosjanami, którzy po rozpadzie ZSRR znaleźli się w różnych krajach: Azerbejdżanie, Gruzji, Rosji, Litwie... Zaczęliśmy z nimi współpracować, i tak powstały Ropla-Ukraina, Ropla-Moskwa, Ropla-Białoruś, Ropla-Azerbejdżan, Ropla-Bułgaria. Ludzi, którzy kierują tam naszymi firmami, znamy już ponad 20 lat, mamy do nich pełne zaufanie, a ich słowo znaczy więcej niż jakaś spisana umowa. Te firmy powstały dzięki naszym osobistym kontaktom, choć ceną tego są nasze zniszczone wątroby. Teraz jesteśmy w trakcie otwierania naszej firmy w Petersburgu.

Odnieśliśmy sukces, ponieważ mieliśmy potrzebny w życiu łut szczęścia i nigdy nikogo nie oszukaliśmy. Poza tym dobrze się uzupełniamy. Swego czasu podzieliliśmy zakres obowiązków, uwzględnivszy jedynie, co kto najbardziej lubi robić i w czym jest najlepszy. Ja nie jestem w stanie usiedzieć długo przy komputerze, za to mam dar szybkiego kojarzenia faktów; pojadę do każdego klienta, dobrze zaprezentuję firmę, przyjmę na klatę pojawiające się nagle problemy. Olek jest analitykiem, chemikiem, matematykiem, jest cierpliwy, skrupulatny i dokładny. Potrafi przez dwa dni analizować jakiś problem, żeby udowodnić komuś błąd. Różnimy się i dzięki temu uzupełniamy. Olek odpowiada w firmie za logistykę, zakupy i ustalanie realnych możliwości sprzedaży produktów, a ja – za sprzedaż, sprawy finansowe i całokształt, czyli te wszystkie sprawy, które wprawdzie nie przynoszą konkretnych zysków, ale są niezbędne do dobrego funkcjonowania firmy. Uważam, że Olek jest osobą, której w firmie nie dałoby się zastąpić. Nasz trzeci brat, Andrzej, to wolny strzelec; nie widać go w firmie, ale przynosi jej korzyści.

Jesteśmy ze sobą na dobre i na złe i nigdy nie liczyliśmy sobie nawzajem pieniędzy. Jesteśmy trzema braćmi, którzy od ponad 20 lat trzymają się razem i razem działają. Żyjemy godnie, na dobrym poziomie, a to, co uda nam się zaoszczędzić, z rozsądkiem inwestujemy. Jesteśmy już chyba na pierwszym miejscu w regionie, jeśli chodzi o sprzedaż kondensatorów, a wkrótce chcemy być numerem jeden w Europie. Klientów szukamy na całym świecie – mamy swoich odbiorców w Japonii, Australii, a nawet w Peru. Jesteśmy patriotami i staramy się za wszelką cenę, aby pieniądze, które zarabiamy, zostały w kraju. Mój brat za każdym razem, kiedy przyjeżdża z Wiednia, zakupy robi w Polsce.

Uważam, że mamy teraz w kraju dobry klimat do rozwoju przedsiębiorczości; szkoda, że trwało to tak długo. Wiele ułatwiających życie przepisów można było wprowadzić

już wiele lat temu. Urząd Skarbowy we Wrocławiu, któremu podlegamy, jest super. To są już naprawdę partnerzy do rozmowy, a nie urzędnicy, którzy nie wiedzą, co mówią.

Fakt, że jesteśmy braćmi, bardzo ułatwia nam pracę. Mamy do siebie bezgraniczne zaufanie, wiemy, że jeden drugiego nie oszuka. Pamiętam, jak 15 lat temu nasz ojciec powiedział: „Jakie to piękne, kiedy na was patrzę i widzę, że wy się tak kochacie. Może dlatego, że nie macie żon?”. Odpowiedziałem mu wtedy, że nawet jak będziemy je mieć, to nie zmieniają się relacje między nami. I rzeczywiście tak jest.

Uważam, że w interesach najważniejszy jest kontakt osobisty. Ludzie są zmęczeni natłokiem informacji, Internetem, niechcianymi ofertami, mailami, reklamami. My zapraszamy naszych partnerów do siebie do domu, gościmy ich, pokazujemy miasto, dbamy o nich jak o członków rodziny, i oni to doceniają. Ostatnio przyjechał do nas nasz partner z Azerbejdżanu i spał u mnie w domu. Był bardzo zadowolony i powiedział, że dla Azera spanie u kogoś w domu jest zaszczytem.

Albo robimy coś dobrze, albo wcale. Siła naszej firmy polega przede wszystkim na tym, że mamy bardzo dobre kontakty na Wschodzie, że jesteśmy rzetelni, nikogo nie oszukaliśmy, nie boimy się ryzyka i nowych wyzwań. Władamy biegle czterema językami, co zdecydowanie ułatwia osobiste kontakty.

Zauważyłem, że z wiekiem maleje zapotrzebowanie na zysk, a rośnie zapotrzebowanie na spokój. Chcielibyśmy firmę mądrze rozkręcić, jeszcze bardziej ugruntować na rynku, a za jakiś czas być może sprzedać, jeździć na ryby i cieszyć się życiem. Udało nam się wspólnie pojechać do Astrachania, w ubiegłym roku byliśmy na rybach w Szwecji, a w tym wybieramy się do Norwegii. I to, że po prostu lubimy być razem, również uważamy za nasz sukces.

NAZYWAM SIĘ ALEKSANDER BREZWAN.

Do firmy dołączyłem w 1993 roku. Skończyłem akurat studia na Wydziale Chemicznym Politechniki Wrocławskiej i coś trzeba było ze sobą zrobić. Firmę braci już trochę znałem, ponieważ w czasie studiów wpadałem czasami na kilka godzin, aby w czymś pomóc. Przyszedłem, żeby pomóc w inwentaryzacji, potem kolega nauczył mnie robienia raportów kasowych i tak, nie wiedzieć kiedy, zleciało już ponad 20 lat, odkąd razem pracujemy. Stopniowo przydzielano mi coraz więcej obowiązków. Pamiętam pierwsze zamówienie, które musiałem złożyć. Serce waliło mi ze zdenerwowania, czy oni po tych cyferkach, które wypisałem w formularzu (części elektroniczne identyfikowane są ciągami cyfr

i liter), na pewno zrozumieją, co zamawiam, i czy dostanę to, czego chcę. To było duże przeżycie, ale zamówienie zostało prawidłowo zrealizowane i nikt się niczemu nie dziwił, więc odetchnąłem.

Po roku byłem już pełnoprawnym członkiem firmy. W tamtym okresie Waldek przebywał bardzo dużo za granicą, więc wygodnie było, aby tutaj na miejscu był ktoś, kto ma uprawnienia do podpisywania dokumentów, więc w 1996 roku zostałem prezesem firmy, a brat Waldemar jej prokurentem.

Dzisiaj, w dobie Internetu, kiedy Polska jest w Unii Europejskiej, kiedy praktycznie zniknęły granice między krajami, trudno sobie wyobrazić, jak skomplikowana i czasochłonna była kiedyś nasza praca. Zapytania do niemieckich dostawców wysyłało się faksem. Należało wybrać najlepszą ofertę i wycenić ją dla końcowego klienta. Zakupy robione były w Wiedniu, bo towar z Niemiec do Austrii szedł tylko jeden dzień. Austriacka firma dorzucała sobie 5-10% i brat przywoził ten towar do Wrocławia, gdzie następowało clenie. To była moja działka. Tak często przekraczaliśmy z bratem granicę, że znałem już wszystkich celników. Oni też nas znali i czasami nawet puszczała bez zabezpieczenia, bo formalnie trzeba było iść do agencji celnej, co zabierało mnóstwo czasu. Agencja musiała zablokować pieniądze na wypadek, gdyby towar zaginął i państwo mogło stracić na podatkach. A tak to oni ręczyli za nas i z nimi później musieliśmy się rozliczać. Następnie jechało się do urzędu celnego, aby wypełnić SAD. To wszystko było szalenie czasochłonne. Całe dni, tygodnie i miesiące spędzałem albo w samochodzie, albo w agencji lub urzędzie celnym, a następnie na poczcie lub dworcu. Waldek przywoził do Wrocławia części elektroniczne, a ja miałem rozsyłać je do klientów. To były naprawdę zupełnie inne czasy. Nie było kurierów, którzy przyjeżdżali do firmy i zabierali kartony z przygotowanym towarem. Chodziło się na pocztę i wypełniało różne druczki. Czasami klienci chcieli mieć towar szybko, paczki szły kilka dni, do małych miejscowości nawet do dziesięciu. Wtedy trzeba było szukać innych rozwiązań, jak na przykład przesyłki kolejowe. Na Dworcu Głównym we Wrocławiu znowu druki do wypełnienia: nadawca, odbiorca, telefon odbiorcy, zawartość przesyłki, waga itp. Następnie trzeba było to wszystko ostemplować i zataszczyć kartony do pociągu. Całe ręce miałem nieraz w pieczętkach, bo wszystko się na tych taśmach rozmazywało. Później, w związku z kradzieżami, kolej zaczęła wymagać dodatkowego pakowania kartonów w papier i obwiązywania ich sznurkiem. Słowem: masakra. Często jeździłem nadawać paczki już po 22, ponieważ wtedy było trochę mniej ludzi, a przyjmowano je przez całą dobę.

Słynęliśmy przede wszystkim z tego, że potrafiliśmy dostarczyć klientowi towar w bardzo krótkim czasie. Jeśli był zamówiony na przykład w środę w Niemczech, to w czwartek był już w Wiedniu, wieczorem się po niego jechało, w nocy wracało, parę godzin snu i w piątek zaczynało się „zabawę” z urzędami. Najpierw w urzędzie celnym trzeba było

wypełnić SAD, obliczyć należność, pojechać do banku i od razu wpłacić. Z kwitkiem z banku jechało się do celnika, który oglądał towar, robił jego rewizję, sprawdzał faktury i zwalniał towar. Kolega w pracy miał już przygotowane faktury dla klienta, więc od razu w piątek szło się z paczkami na pocztę albo – częściej – na pociąg i w ten sposób w sobotę klient z Warszawy lub Gdańska otrzymywał towar, na którym mu zależało. To była harówka.

Cały czas szukaliśmy nowych partnerów handlowych i nowych klientów.

W 1995 roku zostaliśmy dystrybutorem wyrobów firmy Hitachi. Kupowaliśmy od nich kondensatory elektrolityczne i sprzedawaliśmy je do firmy GEC Alsthom T&D Refa (obecnie Schneider Electronic) w Świebodzinie i do Krakowskiej Fabryki Aparatury Pomiarowej (KFAP).

W 1998 roku do zarządu wszedł nasz trzeci brat, Andrzej. Zmieniliśmy siedzibę, ponieważ budynek, w którym mieliśmy biuro, przejął Urząd Marszałkowski i w ciągu dwóch miesięcy musieliśmy opuścić lokal. Nowy znaleźliśmy stosunkowo szybko, ale największym problemem było otrzymanie nowego numeru telefonu. W tamtych czasach trwało to niekiedy miesiącami, a bez telefonów nie mogliśmy funkcjonować. Na szczęście Waldkowi udało się to załatwić i mogliśmy się przenieść. Po jakimś czasie budynek wyremontowaliśmy i rozbudowaliśmy do 560 m². Powoli znajdowaliśmy nowych klientów. W tamtym okresie zatrudniliśmy już sześć osób.

W 2001 roku przeszedłem na dwa lata z firmy Ropla Elektronik do Ropla Computers. Firma była źle prowadzona i stała u progu bankructwa. Ponieważ wcześniej zainwestowaliśmy w nią dużo pieniędzy, zależało nam na jej ratowaniu. To był ogromny stres i bardzo trudny okres w moim życiu. Udało mi się jednak i Ropla Computers istnieje do dziś.

Kiedy wróciłem do starej firmy, doszliśmy z bratem do wniosku, że powinniśmy poszukać nowych kontaktów za granicą, bo wkrótce na pewno wejdziemy do Unii Europejskiej. Do oferty wprowadziliśmy diody świecące, transformatory i przetwornice firmy Datel Inc. Zostaliśmy ich autoryzowanym dystrybutorem na terenie Polski, Czech, Słowacji, Słowenii i Węgier. Na Ukrainie i Litwie otworzyliśmy też firmę, która okazała się porażką, ponieważ trafiliśmy na nieodpowiednich ludzi.

Rok 2004 był przełomowy. Nasz pracownik polecał do Korei, aby szukać tam kolejnych dostawców. Nawiązał kontakt z firmą Samyoung Electronics, córką japońskiej firmy Nippo Chemi-Con, jednego z najlepszych producentów kondensatorów elektrolitycznych na świecie. Współpraca była trudna, ponieważ firma swoje towary wprowadzała głównie na rynek lokalny. Pomyśleliśmy, że musimy znaleźć kogoś, kto jest bardziej elastyczny i ma dobre ceny. Przypadkiem znalazłem katalog koreańskiej firmy produkującej kondensatory foliowe, które kiedyś kupowaliśmy po 35 groszy. Napisaliśmy do tej firmy i dostaliśmy tak atrakcyjną cenę, że już z naszym bardzo korzystnym



*Ropla Elektronik na targach Expo Electronica w Moskwie.
Kwiecień 2015*

narzutem mogliśmy sprzedawać je po 27 groszy. Zrobiliśmy szeroką akcję reklamową. Doszliśmy do wniosku, że właśnie tym powinniśmy się zajmować.

Znalezienie nowych dostawców w dobie przed Internetem nie było wcale proste. Pisało się wtedy do producentów z prośbą o katalogi, które były bardzo cenne jako jedyne źródło informacji o towarach. Gdy dostało się już taki katalog, każdy strzegł go jak żrenicy oka. Przeglądając dziesiątki katalogów, znalazłem firmę Jamicon z wizytówką menedżerki. Podane było jej nazwisko, ale nie było niestety adresu e-mail. Bardzo zależało mi na nawiązaniu kontaktu, więc zaczęło się wielkie główkowanie i kombinowanie. Ludzie mają najczęściej w swoim adresie imię i nazwisko lub pierwszą literę imienia i nazwisko albo coś podobnego. Utworzyłem więc kilkanaście możliwych adresów mailowych i jeden z nich okazał się prawidłowy. Pani była totalnie zaskoczona, kiedy dostała mój list, odpisała, że cieszy ją nasze zainteresowanie, ale jest bardzo ciekawa, jak udało nam się do niej dotrzeć i skąd znalaliśmy jej adres. Nie mogła uwierzyć, że wydedukowaliśmy go. W 2004 roku złożyliśmy w firmie Jamicon-Kaimei Electronic pierwsze zamówienie na 8000 dolarów i w tym samym roku spotkaliśmy się na targach w Monachium, które odbywają się co dwa lata. Zostaliśmy ich autoryzowanym dystrybutorem i tak zbudowaliśmy kolejny filar naszej firmy.

Mieliśmy już kondensatory foliowe, potem doszły elektrolityczne, a klienci zaczęli pytać o ceramiczne, zatem zacząłem ich szukać. Pod uwagę braliśmy firmy tajwańskie, koreańskie i japońskie, ponieważ jakość ich produktów jest najlepsza. Mamy zasadę:

szukamy firm mało znanych na naszym rynku, bo te powszechnie znane mają już najczęściej dystrybutorów. W 2008 roku byliśmy na targach w Japonii, na które jeździ stosunkowo mało polskich firm, ponieważ taki wyjazd jest kosztowny i niewiele firm na niego stać, a kontakty utrudniają różnice kulturowe. Wytypowaliśmy wcześniej firmę Okaya Electric, która nas interesowała, i umówiliśmy się z jej przedstawicielem. W prezencie powitalnym daliśmy mu wódkę Chopin, bo Fryderyk Chopin jest w Japonii dobrze znany. Zawsze staramy się brać prezenty typowe dla naszego kraju: krówki, ptasie mleczko, konfitury z róży, dżemy. W Tokio Japończyk zaprosił nas do restauracji, a tam na stole stała żubrówka! Rozmowa przeciągnęła się – pożegnaliśmy się o 2.30 w nocy – więc pytamy go, czy ma daleko do domu. On na to, że nie, tylko 280 km, czyli jakąś godzinę i kwadrans pociągiem. Potem gościliśmy go dwukrotnie u siebie w firmie. Pokazaliśmy mu Wrocław, ponieważ zawsze staramy się, aby nasi zagraniczni kontrahenci wyjeżdżali od nas zadowoleni, aby nie tylko odbywali rozmowy biznesowe, ale poznali też trochę nasz kraj i kulturę. Poczęstowałem go na przykład gołąbkami zrobionymi przez naszą mamę. Uważam, że takie drobne gesty są najlepszym sposobem na nawiązanie dobrych relacji i rozwinięcie przyszłej współpracy. To była kolejna firma, która dołączyła do grona naszych stałych dostawców kondensatorów.

Obecnie zatrudniamy 23 osoby. Kiedy firma była mała, nie mieliśmy ściśle podzielonych zadań, nie było też ustalone, który z braci za co odpowiada. Kiedy było nas sześcioro, można było jeszcze nad tym zapanować, ale kiedy przybywało ludzi, stało się to niemożliwe i zrobiliśmy podział na zakup i sprzedaż. Doszliśmy do wniosku, że jedna osoba nie może się zajmować dwiema tak różnymi sprawami. Ja sprawdzałem się bardziej w zakupach, ponieważ mam cierpliwość do wyszukiwania towaru i „przechesywania” komputera. Zająłem się kontaktami z dostawcami, a brat – sprzedażą i kontaktami z klientami. Ale na wszystkie targi do Rosji, na Ukrainę czy do Monachium i tak zawsze jeździmy razem.

Staramy się z Waldkiem rozwiązywać wszystkie problemy na bieżąco. Czasami powiemy sobie kilka ostrych zdań, jesteśmy na siebie źli przez kilka godzin, nie odzywamy się i czekamy, aż opadną złe emocje. Zwykle już następnego dnia podajemy sobie ręce i dochodzimy do porozumienia. Skupiamy się na tym, co nas łączy i co możemy zrobić razem. Najistotniejsze jest to, że mamy do siebie pełne zaufanie. Każdy z nas stara się wykonać swoją robotę najlepiej, jak potrafi. Nie wymagamy od siebie rzeczy, które nie są naszą mocną stroną. On nie usiedzi ośmiu godzin przy komputerze, a ja nie nawiążę tak szybko dobrych relacji. Istotą naszego sukcesu jest to, że robimy to, co nam pasuje, i dobieramy sobie ludzi, z którymi naprawdę dobrze nam się współpracuje. Mamy teraz wspaniały zespół i pracowałyby nam się jeszcze lepiej, gdyby nie warunki lokalowe i ciasne magazyny. Towar leży dosłownie wszędzie, nie ma go tylko w księgowości.

Dlatego w 2013 roku podjęliśmy decyzję o budowie nowego budynku, kupiliśmy ziemię w Suchym Dworze koło Wrocławia, w lipcu 2014 ruszyliśmy z budową i, jeśli nic nie stanie na przeszkodzie, to niedługo będziemy pracować w nowych pomieszczeniach. Przygotowałem wstępny plan, jakie pomieszczenia są nam potrzebne, ile biur, ile magazynów, jak mają być rozmieszczone, ile miejsc parkingowych itp. Architekt dostał zarys tego, czego potrzebujemy, i jego zadaniem było dopracowanie szczegółów. Nie chcieliśmy małych pokoi, w których każdy będzie siedział sam. Wolimy duże biura, kilka osób w jednym pomieszczeniu, ponieważ tak właśnie najlepiej nam się pracuje. To daje dobrą energię, umożliwia szybki przepływ informacji oraz wspólne podejmowanie decyzji. Nie wyobrażam sobie, że miałbym siedzieć w pokoju sam.

Czeka nas teraz dużo pracy. Chcemy wprowadzić czytniki kodów kreskowych do wydawania towarów oraz nowe oprogramowania magazynowe. Trzeba przeindeksować kilkanaście tysięcy pozycji. Kiedy się już rozbudujemy, chcemy pozyskać kilkadziesiąt firm w Europie jako naszych klientów – w Bułgarii, Rumunii, Austrii, Niemczech, Francji.

Nasz cel na najbliższy rok to umocnienie pozycji rynkowej. Postawiliśmy na kondensatory i nic nie wskazuje na to, żeby w najbliższych latach miało się to zmienić. Duży udział w sprzedaży mają też akumulatory i baterie. Będziemy teraz wprowadzać akumulatorki pod naszą własną nazwą. Zrezygnowaliśmy z wielu przedmiotów dystrybucji, a na ich miejsce wprowadziliśmy kilka produktów, którymi się dotąd nie zajmowaliśmy, jak rezystory czy elementy dyskretne.

Pierwsze lata firmy były dość burzliwe, próbowaliśmy różnych rzeczy, z których część wychodziła, a część nie. Od dobrych pięciu lat wiemy, czego chcemy. Naszym celem jest być najlepszym dostawcą kondensatorów, zależy nam na wąskiej specjalizacji. Teraz wyselekcjonowaliśmy takich dostawców, że możemy być dumni, że z nimi pracujemy. Postawiliśmy na jakość i tego będziemy się trzymać.

Urszula Hoffmann, wrzesień 2014

SUPER POWER

Z nami zabłyśniesz w towarzystwie

NAZYWAM SIĘ DARIUSZ OSIŃSKI. Jestem pomysłodawcą, założycielem i właścicielem firmy Super Power. Z wykształcenia jestem inżynierem mechanikiem.

W moim rodzinnym domu nie było tradycji przedsiębiorczości. Ojciec po wojnie przyjechał do Polski z Ukrainy, natomiast moja matka była rodowitą warszawianką.

Zanim dołączyłem do firmy teściów, do wprowadzenia stanu wojennego w 1981 roku pracowałem w Centralnym Związku Spółdzielni Niewidomych jako specjalista do spraw jakości. Trzynastego grudnia straciłem pracę i nie mogłem liczyć na żadną inną. Nie czuję się szczególnym kombatantem, nie działałem w strukturach solidarnościowych, ale też nie do końca byłem uległy wobec ówczesnego systemu. Po prostu za dużo mówiłem, zwłaszcza o tym, co mi się nie podoba w ustroju socjalistycznym. Prawdą też jest, że nie bardzo chciało mi się wracać na państwową posadę, nie podobało mi się uwiązanie etatem i praca od 8 do 16. Tuż przed stanem wojennym, w 1981 roku, moi teściowie założyli firmę produkującą korki i kapiszony. Moja teściowa Jadwiga Baumil nadzorowała produkcję, a teść Tadeusz rozwoził towar po odpustach. Zatrudniłem się w firmie teścia i początkowo zająłem się dystrybucją i zaopatrzeniem. Musiałem sobie znaleźć własny obszar działania, ponieważ praca z teściami nie należała do łatwych. Czas między 1981 a 1989 rokiem odznaczał się nieustannymi brakami w zaopatrzeniu. Ja zaś działałem tak, że zawsze



Dariusz Osiński

surowca miałem pod dostatkiem. Dzięki zdobytemu wcześniej na państwowych posadach doświadczeniu wiedziałem, jak się poruszać w dość specyficznej socjalistycznej rzeczywistości. Opracowałem własny system zaopatrzenia, który zapewnił mi dostateczną ilość surowca. A bywało, że miałem go nawet w nadmiarze. W PRL-u każda firma występująca o chloran potasu (utleniacz) dostawała go znacznie mniej, niż potrzebowała. Zatrudnialiśmy wówczas cztery osoby i nasze moce przerobowe były oczywiście większe niż oferowany przez państwo przydział. Na szczęście nikt z urzędników nie wnikał, po co komu chloran, a ponieważ wokół Warszawy działało wiele spółdzielni rzemieślniczych, objechałem wszystkie z nich i w każdej poprosiłem, aby wystąpiła o przydział chloranu potasu. W ten prosty sposób staliśmy się posiadaczami odpowiedniej ilości surowca. Wtedy trzeba było umieć obchodzić różnego rodzaju bezmyślne ograniczenia i utrudnienia.

W 1989 roku, kiedy skończył się komunizm, ku mojemu zaskoczeniu okazało się, że ustawa Wilczka i Rakowskiego z końca 1988 umożliwiała szybką i bezproblemową rejestrację firmy. Nie trzeba było żadnego zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej, wystarczało się tylko zarejestrować. To była bardzo liberalna ustawa, która zezwalała wszystkim robić wszystko. Paradoksalnie jednak ta ustawa w nas uderzyła. Nasza produkcja korków i kapiszonów została potraktowana jak produkcja materiałów wybuchowych. A wtedy nie wydawano jeszcze żadnych zezwoleń i koncesji na produkcję materiałów wybuchowych i obrót nimi. W jednej chwili znaleźliśmy się w próżni. Stare zezwolenia przestały działać, a nowych jeszcze nie było. W związku z tym przez rok z formalnego punktu widzenia działaliśmy w zawieszeniu. W końcu korki i kapiszony zostały zaklasyfikowane do zabawek, a nie – jak wcześniej – do produktów rolniczych. Ponieważ sprzedaż zabawek pirotechnicznych była zabroniona, w 1990 roku postanowiliśmy zamknąć nasz warsztat. Pojechałem wtedy do Niemiec do kuzynki, z którą wybraliśmy się na targi zabawek w Norymberdze. Tam zainteresowały nas fajerwerki. Postanowiliśmy importować je do Polski. Zostaliśmy pierwszą w Polsce hurtownią artykułów pirotechnicznych.

Głównym argumentem przemawiającym za rozszerzeniem asortymentu korków i kapiszonów o fajerwerki było przeświadczenie, że odbiorcami będą ci sami klienci. Z czasem okazało się, że nie było to takie proste. Pojawili się za to nowi kontrahenci zza wschodniej granicy. Dzisiaj prowadzimy eksport między innymi do Austrii, na Białoruś i do krajów bałtyckich.

W 1992 roku, kiedy otworzyliśmy nasz pierwszy sklep przy ulicy Brzeskiej, całkiem nieźle funkcjonował już handel na Stadionie Dziesięciolecia. Zdecydowaliśmy się na tę lokalizację ze względu na bliskość Dworca Wschodniego i bazaru Różyckiego. Początkowo wszyscy handlujący na odpustach albo sprzedający fajerwerki do Rosji zaopatrywali się

na tym właśnie bazarze. Nie byliśmy dla nikogo konkurencją, ponieważ wszyscy kupowali u nas. Działaliśmy jako hurtownicy, w minimalnym stopniu prowadząc także sprzedaż detaliczną. Oferowaliśmy w naszym sklepie tylko fajerwerki. Ten punkt przy bazarze trochę nas wypromował. Przez długi czas naszymi głównymi klientami byli handlarze z Rosji, Ukrainy i Białorusi. Handel nie był wtedy obłożony ryzykiem, ponieważ istniała tylko jedna forma sprzedaży – za gotówkę. Nie było opóźnionych form płatności, przelewów, za duże partie towaru płacono się od razu – walizką pieniędzy. Pod tym względem to byli łatwiejsi klienci niż dzisiejsi. Realia życia w bloku socjalistycznym wszędzie były podobne, więc w czasach przemian nie mieliśmy problemu z porozumieniem się z kontrahentami zza wschodniej granicy. Przyjeżdżali do nas kupujący ze wszystkich prawie republik postradzieckich, nawet z Kaukazu. Kiedyś mieliśmy klienta z Kaliningradu, Rosjanina pochodzenia koreańskiego. Ile miał pieniędzy, tyle ładował do samochodu i przyjeżdżał do nas po towar. Kiedyś zjechał do nas w Wigilię o 19, nie uprzedziwszy nas o tym, ponieważ zobaczył, że ten dzień w kalendarzu jest zaznaczony na czarno. Myślał, że to jest normalny dzień pracy. Wtedy pierwszy raz przydało nam się to przygotowane wolne miejsce przy stole.

Informacja o naszych produktach rozchodziła się pocztą pantoflową. Wysyłaliśmy wtedy towar właściwie wszędzie, nawet na Ural. Trzeba przyznać, że w tamtych czasach handel był zdecydowanie prostszy. Nasz asortyment składał się z około 50 pozycji, sprzedawało się gdzieś 20–30; dla porównania – dzisiaj mamy w ofercie blisko 300 pozycji.

W pewnym momencie byliśmy już dobrze rozpoznawani przy Brzeskiej i dobrze się tam czuliśmy. Nasze dwie ekspedientki dogadywały się z lokalnymi złodziejaskami, okoliczni mieszkańcy wpadali do sklepu, zaprzyjaźnili się z obsługą, ale nigdy nic się nie stało, nikt nam niczego nie ukradł. Moja żona wykazała się wielką pomysłowością, aby zapewnić naszemu sklepowi bezpieczeństwo. Chodziła od sklepu do sklepu przy Brzeskiej i pytała, kto jest w okolicy największym oprychem. Zgłosił się Tomek: miał 150 centymetrów wzrostu i tyle samo w barach. Został naszym ochroniarzem, a jego kobieta została zarejestrowana jako pracownica (nigdy nie przyszła do pracy). W ten sposób nie mieliśmy najmniejszych problemów z bezpieczeństwem.

W miarę rozwoju firmy zaczęliśmy się zastanawiać nad budową hali magazynowej na fajerwerki, która byłaby postawiona zgodnie z obowiązującymi przepisami. To miał być pierwszy w Polsce magazyn budowany z takim zamysłem, dlatego proces projektowania i uzyskiwania zezwoleń trwał dość długo, bo aż dwa lata. Wszyscy urzędnicy bali się podejmować decyzje ze względu na bezprecedensowy charakter budowli.

Początkowo przywoziliśmy towar z Niemiec i Holandii. Pierwszy kontener przyjechał do nas z Niemiec. Nie było nas wtedy stać na import z Chin, ponieważ tam się kupowało na kontenery, a my jeszcze nie dysponowaliśmy potrzebnymi pieniędzmi. Po raz



Maria i Dariusz Osińscy, Grzegorz Kuc, Magdalena Rytel-Kuc

pierwszy towar w Chinach kupiliśmy w 1992 roku. Namiar dał nam zaprzyjaźniony klient z Holandii. To była nasza pierwsza – moja i żony – wyprawa do Chin. Działała tam już wtedy pierwsza prywatna firma handlująca fajerwerkami. Na miejscu znaleźliśmy jeszcze inne firmy, w tym państwowe, które zajmowały się dystrybucją i sprzedażą fajerwerków, ale najmocniej związaliśmy z przedsiębiorstwem Panda. Ten wyjazd był nie lada wyzwaniem. Pojechaliliśmy tam w marcu, w porze deszczowej. Nie dość, że lało, to jeszcze było zimno. Hotel, w którym się zatrzymaliśmy, nie miał ani ogrzewania, ani ciepłej wody. Co trzy dni jeździliśmy do hotelu w innej miejscowości, żeby wziąć kąpiel. Rozmowy trwały długo, ponieważ obejdzaliśmy wiele różnych fabryk, a że porządnych dróg tam wtedy nie było, podróż jeepami trwała bardzo długo. Musieliśmy pożyczyć samochody z napędem na cztery koła, bo tylko takimi dało się pokonać tamtejsze wertepy. Dziś te odległości przejeżdża się w niecałą godzinę, a wtedy jechaliśmy cztery. Nasze handlowe wyprawy do Chin zawsze mają ten sam schemat. Najpierw jest spotkanie w biurze firmy, rozmowy na temat ewentualnej współpracy, a potem firma organizuje dla nas prezentację fajerwerków, która się odbywa w nocy i trwa około czterech godzin.

Musieliśmy nauczyć się, co wolno sprowadzać do Polski, do Europy, jakie są warunki importu i jakie ograniczenia. Wprowadzenie prawa unijnego spowodowało, że część fajerwerków dostępnych wcześniej dla każdego kupującego dzisiaj jest na liście produktów koncesjonowanych. Teraz regularnie jeździmy do Chin, w zależności od liczby zamówień i zapotrzebowania rynku. Mieliśmy nawet kiedyś taką myśl, żeby nauczyć się chińskiego, ale na razie ją porzuciliśmy.

Kiedy wchodziła europejska norma CE, musieliśmy jeździć częściej, ponieważ trzeba było wytłumaczyć naszym chińskim partnerom, na czym będą polegały wprowadzone normy i jak będą kontrolowane. Nie od razu byli w stanie zrozumieć zawilosci języka unijnych przepisów. Norma CE dotyczy produktu i ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa jego używania. Wszelkie wątpliwości z naszej strony wyjaśnialiśmy w Instytucie Mechaniki Precyzyjnej w Warszawie, który ma uprawnienia do nadawania certyfikatów. Produkty bez oznaczenia CE, wyprodukowane przed wprowadzeniem tej normy, możemy sprzedawać do końca 2017 roku. W latach 90. XX wieku było znacznie mniej przepisów i regulacji prawnych dotyczących produktów i działania firmy niż dzisiaj. Teraz poruszamy się w gęszczu przepisów i cały czas wchodzi nowe. Nie ma roku, żeby nie pojawiły się kolejne. Ale już przywykliśmy do tych zmian.

Kiedy rozpoczynałem własną działalność, wydawało mi się, że jej największą wartością jest wolność. Dzisiaj muszę przyznać, że to nie do końca jest wolność, o jakiej marzyłem. Oczywiście miałem i mam poczucie dużej swobody, niezależności od cudzych wymagań i kaprysów, ale na przykład, mimo że firmę prowadzę już tyle lat, nadal jest mi trudno wygospodarować czas na urlop, a o pracy myślę na okrągło. Plusem jest, że nikogo nie muszę prosić i pytać o pozwolenie na odpoczynek.

Nasze urlopy są zawsze ściśle związane z rytmem pracy w firmie. Około pierwszego grudnia nastaje u nas naprawdę gorący czas, wtedy dajemy wszystkie ręce na pokład i pracujemy bez wytchnienia. Z końcem roku kalendarzowego urywa się też sezon handlowy i mogę wygospodarować sobie chwilę wolnego. Oczywiście są jeszcze zwroty towaru i rozliczenia z klientami, ale jest już znacznie spokojniej. Dlatego zazwyczaj w okolicach drugiego stycznia zaczynam się zastanawiać, gdzie by tu pojechać na narty. Korzystamy także z żoną z naszych regularnych wyjazdów do Chin, ponieważ tworzenie kolekcji naszej oferty wymaga pieczołowitych konsultacji z producentami fajerwerków. Po wyprawie biznesowej zazwyczaj jeździmy nurkować do Malezji albo Tajlandii.

Nasza firma zarejestrowana jest w Michałowicach, w miejscu, gdzie kiedyś była produkcja korków i kapiszonów. Tam też przywiozłem pierwszy towar z Niemiec. Dzisiaj mamy trzy punkty – poza Pęcicami jest jeszcze magazyn za Grójcem (Maciejówka), który jest nastawiony na współpracę z marketami. I tam także odbywa się koncesjonowanie i wysyłanie towaru. W Pęcicach obsługujemy klientów eksportowych oraz hurtownie. Natomiast w siedzibie w Michałowicach prowadzimy sprzedaż internetową i obsługę mniejszych klientów hurtowych.

Na szczęście nie dotknęły nas skutki kryzysu gospodarczego, za to teraz odczuwamy fluktuacje dolara na Białorusi. Dolar skoczył u nich tak wysoko, że nie są w stanie zamawiać tyle towaru, ile kupowali wcześniej. Litwa, Łotwa i Estonia są w strefie euro, więc współpraca z nimi jest znacznie stabilniejsza. W firmie osobami najbardziej

zaangażowanymi w pracę jesteśmy ja i moja córka. Żona i zięć też mają swoje obszary działania. Żona zajmuje się sprawami reklamy i śledzeniem zmian w przepisach prawnych. Moje działki to import i eksport. Korzyścią takiej rodzinnej współpracy jest przede wszystkim to, że o wszystkim możemy szczerze i otwarcie rozmawiać. Nie musimy stosować żadnych specjalnych technik, żeby komuś coś zakomunikować, zastanawiać się, co i jak powiedzieć, żeby nie urazić zwierzchników, a osiągnąć swój cel. Rozmawiamy ze sobą w sposób otwarty i naturalny. Ta łatwość komunikacji jest wielką wartością, a często rozumiemy się bez słów. Oczywiście tak bliska współpraca ma też mankamenty. Większa niż gdzie indziej otwartość i spontaniczność czasami prowadzi do kłótni o drobiazgi. Wiadomo, że w rodzinie łatwiej okazujemy emocje, które w zewnętrznych relacjach staramy się kontrolować. Przyznam, że kiedyś nie widziałem wartości wynikających z rodzinności naszej firmy. Wydawało mi się nawet, że firmy korporacyjne mają przewagę nad rodzinnymi. Że z samego założenia lepiej działają. Uważałem, że brak emocjonalnych powiązań między współpracownikami umożliwia jaśniejsze i prostsze funkcjonowanie. Dzisiaj jestem zdania, że warto w firmie rodzinnej stosować mechanizmy korporacji. Przede wszystkim należy przenieść stamtąd jasno wytyczone procedury i czytelnie zakreślony podział zadań i obowiązków. W naszej firmie do ustalenia procedur działania doszliśmy stosunkowo późno. Równie dużo czasu zajęło nam jasne i jednoznaczne określenie celów działania. Wszystkie firmy, które z nami konkurują w zakresie sprzedaży fajerwerków, również są firmami rodzinnymi, ale przewiduję, że za jakiś czas na nasz rynek wejdą korporacje z tej branży. Im dokładniej poznamy zasady działania takich firm i nauczymy się według nich postępować, tym lepiej to dla nas rokuje, ponieważ dziś naszym największym problemem i wyzwaniem jest konkurencja. Prowadząc firmę rodzinną, trzeba zdawać sobie sprawę z jej potencjału, ale i ze słabych stron. Uważam, że trochę za późno wprowadziliśmy korporacyjne metody działania, ale naszą siłą jest to, że jako rodzina jesteśmy w stanie przetrwać niejedną kryzys.

Myślę, że naszym największym sukcesem jest to, że się utrzymaliśmy na rynku i jesteśmy rozpoznawalni, a nasze produkty mają renomę. Cieszę się też, że moja praca sprawia mi przyjemność, bo wciąż bardzo lubię oglądać fajerwerki. Jesteśmy zaangażowani w to, co robimy, i nie traktujemy tego tylko zarobkowo. Nigdy nie zdarzyło nam się sprzedać towaru, do którego nie bylibyśmy przekonani. Nie korzystamy z podejrzanych ofert, żeby kupić byle co za grosze i sprzedać z dużym zyskiem. Jeśli lubi się to, co się robi, nie ma wewnętrznego przyzwolenia na bylejąkość. Pomału zaczynam się z firmy wycofywać, proces sukcesji przebiega jasno, co jest o tyle prostsze, że nasza córka Magda jest jędynaczką. Teraz chciałbym się zająć eksportem w branży spożywczej do Chin.

NAZYWAM SIĘ MAGDALENA RYTEL-KUC i jestem współwłaścicielką i dyrektorem zarządzającym w firmie Super Power.

Z firmą jestem związana od wczesnego dzieciństwa, ponieważ zakład produkcyjny dziadków znajdował tuż obok naszego domu. Czasami jako dziecko byłam angażowana w pomoc w działalności. Mieszkaliśmy w Michałowicach, które były bardzo specyficzną gminą. Podobnie jak w Łomiankach, tu także w co drugiej posesji mieszkał – jak to się wtedy nazywało – „prywaciarz”. Rodzice niewielu moich szkolnych kolegów pracowali na państwowych posadach, więc na wycieczki z klasą chodziliśmy do przeróżnych zakładów prywatnych.

Od wczesnego dzieciństwa stykałam się z ekonomią i rachunkami. Mój dziadek ze strony taty, który całe życie był księgowym, również na emeryturze pracował i prowadził księgowość ogródków działkowych. Dawał mi do zabawy różne formularze związane z księgowością. Miałam na przykład amerykańkę, czyli wielką księgę rachunkową wielkości połowy stołu, i olbrzymie drewniane liczydła. Kiedyś dziadek z tatą urządzili zawody, kto szybciej coś policzy – tata liczył na kalkulatorze, a dziadek na liczydłach. No i dziadek wygrał. Z kolei mama studiowała ekonomię w SGH, więc moja droga zawodowa ułożyła się naturalnie. Podjęłam studia w pierwszej prywatnej szkole biznesu i administracji, czyli w Prywatnej Wyższej Szkole Businessu, Administracji i Technik Komputerowych na wydziale finansów i zarządzania ze specjalizacją rachunkowość i finanse. Wybrałam ten kierunek nie tylko dlatego, że od zawsze stykałam się z księgowością, ale ponieważ uważałam, że zapewni mi on dobry zawód. Studia, które miały trwać 4,5 roku, skończyłam już po czterech latach z tytułem magistra. Udało mi się to, dlatego że wszystkie egzaminy zdawałam w terminach zerowych. Jeszcze podczas studiów zaczęłam pracować na pół etatu w naszej firmie, zajmowałam się marketingiem. Moje studia były drogie i chciałam pracą zrekompensować rodzicom wydatek. Wtedy firma nazywała się „Dariusz Osieński. Artykuły pirotechniczne” i właśnie na jej temat napisałam pracę magisterską, którą obroniłam trzy dni przed ślubem. Zaraz po ukończeniu studiów podjęłam pracę w korporacji. Po pierwsze, dlatego że firma rodziców jeszcze nie była gotowa przyjąć mnie do pracy na pełen etat, po drugie, chciałam zdobyć doświadczenie zawodowe.

Przez pięć lat pracowałam w KPMG, jednej z czterech największych na świecie firm audytorskich, badających sprawozdania finansowe innych korporacji. Ta praca pozwoliła mi zobaczyć, jak działają różne firmy. Pracowałam w oddziale przedsiębiorstw, ale czasami jeździłam też do banków na sprawdzanie portfela kredytowego. Dzięki temu wiem, jak są wyceniane nieruchomości i jak się szacuje ryzyko bankowe. Moja praca



Maria i Dariusz Osińscy

więzała się z nieustannym podróżowaniem po Polsce. A ponieważ w międzyczasie urodziłam syna i wciąż brakowało mi dla niego czasu, musiałam pomyśleć o zmianie pracy. Zdobyłam także wtedy uprawnienia biegłego rewidenta zgodnie z międzynarodowymi standardami rachunkowości i zdałam egzaminy na międzynarodowego rewidenta.

Kiedy zaczęłam pracować w firmie rodziców, zajęłam się rachunkowością. Po jakimś czasie musiałam jednak zdecydować, czy zostaję tu tylko jako pracownik działu księgowości, czy zajmuję się także współprowadzeniem firmy.

Ponieważ jestem jedynaczką, trzeba było rozważyć, czy ją przejmę, czy też z czasem będziemy musieli ją sprzedać lub zlikwidować. Doszliśmy wtedy wspólnie do wniosku, że całkowicie zaangażuję się w jej działalność. Początkowo byłam odpowiedzialna za import, ponieważ już w trakcie studiów jeździłam z rodzicami do fabryk w Chinach i znałam realia. Dziś jestem dyrektorem zarządzającym; jesteśmy na etapie przepisywania na mnie udziałów i kończymy sprawy formalne związane z przejściem przeze mnie firmy.

Bardzo lubię fajerwerki i nie wyobrażam sobie pracy w branży, która by mnie nie interesowała; wtedy człowiek się szybko wypala. Dodatkowo handel tym asortymentem jest bardzo stresujący. Kiedy handluje się produktem całorocznym, można korygować działania przez 12 miesięcy. U nas są ułożone naprzemiennie okresy spowolnionej pracy z czasem pracy wyętej do granic wytrzymałości. My albo czekamy na klientów, albo nie jesteśmy w stanie obsłużyć ich ogromnej liczby.

Nadzoruję kontakty z sieciami handlowymi (Carrefour, E.Leclerc, Eurocash), z którymi kontraktację zaczynamy w styczniu, a kończymy w czerwcu; kolejne miesiące to

czas szykowania dla nich towaru. I to, co wtedy przygotujemy, musi się znaleźć w sklepach w ciągu zaledwie trzech dni na przełomie listopada i grudnia. Musimy zatem mieć także do perfekcji opanowaną logistykę i współpracę z firmami transportowymi, zwłaszcza że jakiegokolwiek opóźnienia dostaw do sieci marketów wiązą się dla nas z ogromnymi karami. Nasz towar sprzedawany jest przez niecałe dwa tygodnie w roku, między 20 a 31 grudnia.

Na stałe zatrudniamy trzynaście osób i dodatkowo pracowników na tzw. umowy menedżerskie. Teraz w ramach uczestnictwa w projekcie szkoleniowym Firmy Rodzinne 2 zrobiliśmy porządek w strukturze. Mamy jasno określone procedury dla pracowników dotyczące różnych działań.

W Pęcicach znajduje się główna siedziba firmy, więc regularnie robimy tu piętnastominutowe spotkania z pracownikami. Ponadto stworzyłam specjalną tablicę, na której wywieszane są informacje o bieżących działaniach, dla każdego pracownika na innym kolorze kartek. Są na nich opisane działania planowane, realizowane i zakończone. Jest jeszcze specjalne miejsce na forum firmowym, gdzie każdy może umieścić temat do dyskusji. Motywujemy pracowników nagrodami pieniężnymi.

Proces sukcesji trwa u nas długo, ale przebiega płynnie. Po kolei przejmowałam poszczególne działy. Dzisiaj tata pojawia się w firmie dużo rzadziej, zostawił dla siebie nieduży dział. Mama też już się mocno wycofała z działalności firmy, zostawiła sobie tylko obszar, który najbardziej lubi, czyli certyfikacje. Jest to bardzo ważna, ale też bardzo wąska dziedzina. Poza firmą mama ma też inną pracę, którą uwielbia, w instytucie naukowym. Obie z mamą jesteśmy ekonomistkami nie tylko z wykształcenia, ale też ze sposobu myślenia, więc łatwo się porozumiewamy, bez problemu dokonaliśmy podziału naszych obowiązków, co oczywiście, kiedy trzeba, potrafimy modyfikować. Nie wchodzimy sobie w drogę i potrafimy jasno i precyzyjnie określać nasze potrzeby i podejmować zadania. Wielu moich znajomych z firm rodzinnych z tym właśnie ma największy problem.

Mój syn czasami się denerwuje i pyta, czy w ogóle potrafimy rozmawiać o czymś innym niż fajerwerki i firma. Prawdą jest, że każde nasze spotkanie rodzinne, jakimkolwiek tematem by się nie zaczęło, i tak kończy się na sprawach firmowych. Kiedy byłam młodsza, miałam mniejsze doświadczenie, łatwiej wybuchałam, gdy coś mi się w firmie nie podobało. Ale w rodzinie, nawet jak się na siebie pokrzyczy, szybko wszystko wraca do normy. Nie da się tak łatwo jak wśród obcych ludzi żywić urazy czy odwrócić na pięcie i odejść. Podstawą naszych relacji są związki rodzinne, więc staramy się sporów firmowych nie przenosić do domu. Nawet kiedy się pokłócimy, szybko siadamy i znajdujemy rozwiązanie konfliktu.

Kiedyś chciałam, żeby mój mąż także zaangażował się w działalność Super Power i pracował razem z nami. Podjęliśmy nawet taką próbę, ale spaliła na panewce. Przede

wszystkim dlatego, że on już miał wtedy własną firmę, którą założył jeszcze przed naszym ślubem, i praca w niej kolidowała z wymaganym zaangażowaniem w działalność u nas. Poza tym musiałby się dostosować do mojej mamy, która ma dość silny charakter, co można odbierać jako apodyktyczność. Zatem po krótkiej próbie uznaliśmy, że dla poprawności relacji rodzinnych lepiej będzie, żeby mąż nie wchodził do firmy. Z czasem jednak, kiedy zaczęłam rozwijać u nas dział zajmujący się pokazami pirotechnicznymi, wymagający umiejętności technicznych i związany z pracą w weekendy i dodatkowo w terenie, doszliśmy z mężem do wniosku, że on się tym zajmie. Dzisiaj jest to jego działka, która podlega wyłącznie mnie i tylko przeze mnie jest rozliczana. Jego działania nie zazębiają się z działalnością moich rodziców. Cieszę się, że mąż się tym zajmuje, bo to naprawdę trudne zadanie połączone z częstymi wyjazdami. Musi on na przykład jeździć na festiwale, żeby wiedzieć, jakie nowości się pojawiły. Pracuje tam jako pomoc techniczna od rana, kończy pracę rankiem dnia następnego. Co roku jeździ na przykład na festiwal Pyromagic w Szczecinie, organizowany przez polską firmę, z którą jesteśmy zaprzyjaźnieni, i pracuje jako pomoc techniczna, w kooperacji z zespołami z różnych krajów. Pozwala mu to podpatrywać najlepszych.

Tego, że jesteśmy firmą rodzinną, mam świadomość już od jakiegoś czasu i kiedy powstało Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, planowałam do niego wstąpić; zniechęcił mnie ich formularz aplikacyjny. Dopiero spotkany na studiach MBA profesor Andrzej Blikle namówił mnie do zapisania się do Stowarzyszenia. Poszliśmy na te studia z mężem, ponieważ uważam, że jeśli człowiek nie uczy się wciąż czegoś nowego, zaczyna się cofać. Od trzech lat jesteśmy w IFR. W Stowarzyszeniu działa przede wszystkim mój mąż, który organizuje spotkania firm w Grodzisku Mazowieckim z ramienia IFR i przy pomocy burmistrza. Pomagam mężowi koordynować te spotkania i teraz planujemy już piąte.

Mój syn ma dopiero piętnaście lat, ale czasami myślę o jego przyszłości i wiem, że nie będę wywierała na niego żadnej presji w kwestii wyboru zawodu. Nie będę naciskała, żeby pracował w naszej firmie, ponieważ wiem już, że taka praca wiąże się z wysokim poziomem stresu. Jedyne, czego na pewno chcę, to żeby studiował. Moi rodzice nie wywierali na mnie w kwestiach edukacji żadnej presji i ja też nie będę tego robić z żadnym z moich dzieci. Syn nie lubi, jak strzelamy, ale pięcioletnia córka uwielbia oglądać nasze pokazy. Jestem bardzo zadowolona, że pracuję w firmie rodzinnej, mam też wymierne porównanie takiej pracy do zatrudnienia w korporacji. Dzisiaj jestem bardziej niezależna i sama planuję swój czas.

Jesteśmy laureatami wielu konkursów, teraz rozpiera nas duma i cieszymy się nagrodą jury zdobytą we Francji, w Courchevel, na międzynarodowym, bardzo prestiżowym pokazie fajerwerków. Wzięliśmy udział w tym pokazie jako pierwsza od dziesięciu

lat polska firma. Festiwal odbywa się na czterech wysokościach, bo tak położone jest Courchevel, i co tydzień strzela się na innej wysokości. My strzelaliśmy na wysokości 750 m, czyli w najbardziej ekskluzywnej części tej miejscowości. Żeby się zakwalifikować na ten festiwal, musieliśmy na innych pokazać swój dorobek. Jesteśmy coraz bardziej rozpoznawalni, np. na 750-lecie Kaliningradu robiliśmy pokaz dla trzech prezydentów: Niemiec, Francji, Rosji, oraz dla premiera Anglii.

W Polsce jest tylko sześć przedsiębiorstw, które importują fajerwerki, więc wszyscy dobrze się znamy. Spośród tych wszystkich firm nasza wyróżnia się jakością i ciekawym designem opakowań. Większość firm sprzedaje fajerwerki w ciemnych, monochromatycznych opakowaniach – czarnych, szarych i granatowych. My znacznie większą wagę przywiązujemy do grafiki i sięgamy po różne kolory. Staramy się dopracować szatę graficzną, żeby produkt trafił do konkretnej grupy klientów. Adresujemy nasz towar także do kobiet, ponieważ wprowadzamy fajerwerki również do drogerii. Mamy całą linię produktów skierowanych wyłącznie do kobiet. Przeprowadzaliśmy różnego rodzaju testy i rozmowy, żeby stworzyć wzory zaspakajające estetykę użytkowniczek. Projektujemy nasze opakowania w Polsce, produkujemy w Chinach, przychodzą one do nas jako gotowy towar. Dbamy o wysoką jakość całego produktu – zarówno opakowania, jak i zawartości. Jeżdżę trzy razy w roku do Chin na kontrolę jakości.

Staramy się być na bieżąco z tym, co się dzieje na rynku fajerwerków nie tylko w Polsce, ale i w całej Europie (szczególnie w Danii, Francji). Za sugestią przyjaciela z zagranicy wprowadziliśmy linię produktów „Zła babcia, zła teściowa”. Początkowo byłam temu przeciwna ze względu na posiłkowanie się stereotypami, ale okazało się, że nasi odbiorcy zareagowali na ten produkt bardzo pozytywnie. Więc czasami, chociaż nam się coś nie podoba, idziemy na kompromis z oczekiwaniami klientów.

Na polskim rynku jest bardzo silna konkurencja, więc trzeba cały czas się rozwijać. Z częścią rywali zresztą współpracujemy, chociaż wszyscy wiemy, że walczymy o klienta. Z kilkoma firmami z branży zawarliśmy na przykład porozumienie dotyczące utworzenia stowarzyszenia zajmującego się przepisami związanymi z niebezpiecznymi substancjami. Regulacje w tym zakresie są zawiłe, bardzo drogie są usługi i dotyczące tych przepisów specjalistyczne szkolenia, więc wspólnie płacimy za eksperta, który opracowuje dokumenty dla nas wszystkich. Tym samym obniżamy koszty, ponieważ wszyscy pracujemy, korzystając z tych samych norm. Jako stowarzyszenie będziemy występować teraz do Brukseli o interpretację przepisów.

Współpraca z niektórymi z konkurentów jest na tyle przyjazna, że kiedy pojawiły się zwroty towaru od klientów, którzy zaopatrywali się zarówno u nich, jak i u nas, umówiliśmy się, że oni przyjmą wszystkie w swojej części Polski, a my u nas, i potem tylko wymienimy się towarem.

Moim marzeniem jest dojście do takiego poziomu, jaki osiągnął nasz przyjaciel z Włoch, właściciel firmy siedmiopokoleniowej: sam wybiera sobie klientów – takich, którzy zdobędą jego sympatię i zaufanie. Jesteśmy jego przyjaciółmi i klientami, przedstawicielami jego oferty w Polsce.

Mam nadzieję, że podążamy właściwą drogą do urzeczywistnienia mojego marzenia.

NAZYWAM SIĘ GRZEGORZ KUC, z zawodu jestem cukiernikiem, z wykształcenia technologiem żywienia, a od 18 lat prowadzę własny serwis samochodowy w Grodzisku Mazowieckim. Jednocześnie aktywnie działam w Super Power.

Nigdy nie kształciłem się w kierunku mechaniki, ale przez jakiś czas pracowałem w Niemczech w warsztacie samochodowym, gdzie sporo się nauczyłem. Poza tym lubię samochody i łatwo mi przychodzi przyswajanie wiedzy technicznej. Swój pierwszy rower, który dostałem na komunię, następnego dnia rozłożyłem na najmniejsze elementy, a później bez problemu złożyłem.

Cały czas prowadzę warsztat, a poza tym od ośmiu lat współpracuję z żoną i teściami w Super Power. Mam tu swój wyznaczony zakres działalności, czyli pokazy pirotechniczne. Jakiś czas temu moja żona doszła do wniosku, że skoro firma jej rodziców zajmuje się sprzedażą fajerwerków na dużą skalę, musi też zacząć organizować pokazy, i postanowiła sama się tym zająć. Już po krótkim czasie okazało się, że jest to zajęcie bardzo absorbujące, męczące fizycznie i trudno jest je połączyć z codziennym prowadzeniem firmy. W tym okresie mniej pracowałem, ponieważ siedziałem w domu z naszym synem. Żona wracała wyczerpana i wściekła, zablocona po kolana i jeszcze przytłoczona problemami technicznymi związanymi z pokazami. Dla mnie aspekt techniczny nie był najmniejszym problemem, więc zacząłem za nią organizować te pokazy, a z czasem przejąłem tę działkę w Super Power. To bardzo ciężka praca, wymagająca wielu wyrzeczeń, bo trzeba pracować w każdej porze roku, o każdej porze dnia, całymi godzinami, bez względu na warunki atmosferyczne. Często wtedy, kiedy inni się bawią, np. w sylwestra. Czasami pracuję cały weekend, a w poniedziałek ruszam do dalszej pracy. Często śmieję się i mówię, że dzięki temu zajęciu wciąż mogę być dużym chłopcem, który bawi się samochodami i fajerwerkami. Żartuję, że moja żona jest dla mnie bardzo dobra, ponieważ pozwala mi wystrzelić kilka ton fajerwerków, za które nie muszę płacić. W dzieciństwie strzelałem, z czego się dało, fosforu zmieszanego z saletrą, kalichloru i różnych innych mieszanek.

Tworzenie scenariuszy takich pokazów wymaga bardzo dużo pracy, często wykonywanej w nocy i nad ranem. Trzeba przygotować nie tylko stronę wizualną, ale również dobrać muzykę i wszystko to skomponować w płynnie przebiegającą całość. Niedawno byliśmy w Courchevel we Francji na festiwalu pokazów pirotechnicznych, gdzie dostaliśmy drugą nagrodę – nagrodę jury. To było naprawdę duże wyzwanie, była silna konkurencja, więc jesteśmy z tego bardzo dumni. Przygotowywałem się do tego konkursu bardzo starannie – trzy miesiące tworzyłem scenariusz, dwa tygodnie nasza ekipa zbierała ładunki, dwa dni jechaliśmy busami do Francji, kolejne dwa dni na miejscu zbroiliśmy ładunki i rozstawialiśmy sprzęt, woziliśmy go na górę, żeby zaprezentować siedemnastominutowy pokaz. Tak to właśnie wygląda. Na ten wspaniały, ale krótko trwający efekt finalny pracuje się długo i żmudnie. Przez cały czas przygotowań w swojej firmie byłem tylko pięć razy. W takich chwilach traktuję mój warsztat serwisowy trochę po macoszemu, ale jakoś dają radę do wszystko łączyć.

Jeździmy z żoną często na eventy do Włoch, gdzie są wspaniałe tradycje pokazów fajerwerków i można zobaczyć na żywo, jak to robią prawdziwi mistrzowie. To dla nas bogata inspiracja. Doceniam, jak ktoś coś robi z pasją. Od razu widać, czy kimś kieruje konieczność, czy przyjemność. Pieniądze są wtórne wobec pasji i radości.

Ponieważ teściowie od lat siedzą w branży związanej z fajerwerkami i doskonale znają wszystkich, uczestniczyłem w wielu międzynarodowych festiwalach pirotechnicznych w Szczecinie jako pracownik ekipy technicznej, dzięki czemu zdobyłem ogromne doświadczenie.

Mam jednak świadomość, że rodzinna współpraca to duże wyzwanie: jest obciążona większym bagażem emocji, które trudno oddzielić od spraw czysto biznesowych. Jeżeli do mojego serwisu przyjdzie klient z reklamacją, co w każdej branży od czasu do czasu może się zdarzyć, to obsługuję go szybko – w dziesięć minut problem jest rozwiązany, a klient zadowolony i często potem do mnie wraca, i jeszcze poleca moje usługi innym. W firmie rodzinnej takie zdarzenia urastają do rangi problemu i generują znacznie więcej emocji.

Kilka lat temu uczestniczyliśmy z żoną w studiach MBA w Alternatywnej Szkole Biznesu i Rozwoju Osobistego i od tego momentu interesujemy się fenomenem działalności firmy rodzinnej. Potem byłem w FBM (organizacji biznesowej), gdzie co tydzień spotykaliśmy się z różnymi przedsiębiorcami na śniadaniach i ćwiczyliśmy metody przedstawiania się, autoprezentacji i komunikacji. Teraz nie mam problemu z robieniem prezentacji dotyczących działalności naszej firmy.

Prowadzę w Grodzisku spotkania przedsiębiorców, na których dzielimy się doświadczeniem. To są spotkania z cyklu „Firmy rodzinne po sąsiedzku – Burmistrz Grodziska i IFR zapraszają”, odbywające się co trzy miesiące. Bardzo nas wsparł burmistrz Grodziska Mazowieckiego, a na pierwsze spotkanie przyjechał profesor Blikle. Staram się,

żeby program spotkań był ciekawy i dopasowany do potrzeb przedsiębiorców, by zawsze zapewnić im jakąś dawkę wiedzy. Oczywiście jest grupa przedsiębiorców prowadzących firmy po kilkanaście czy nawet więcej lat, którzy uważają, że wiedzą już wszystko i nie muszą się edukować. Absolutnie nie można wytykać im ignorancji. Ale jeśli wiedzę przekaże się mimochodem, są bardzo zadowoleni i wracają na kolejne spotkania. Burmistrz zapewnia salę i catering, a ja zapraszam gości i przygotowuję dla nich program. W organizacji tych spotkań pomagają mi żona i Agnieszka Borucka.

Czytam dużo książek i słucham audiobooków poruszających temat przedsiębiorczości. To mi zapewnia rozwój i przydaje się w codziennej pracy. Staram się cały czas rozwijać swoją firmę, a w Super Power na tyle przygotowuję pracowników, żeby byli samodzielni, chociaż i tak to na mnie spoczywa stworzenie pomysłu i wykonanie pokazu. Ponadto, w ramach łączenia działalności firm, serwisuję u siebie wszystkie samochody Super Power, pilnuję ich stanu technicznego i cyklicznych przeglądów. Może dlatego, że robię to, co bardzo mnie interesuje, udaje mi się jakoś łączyć te wszystkie działania.

Maja Jaszewska, czerwiec 2015

SUPOBER

Zapobiegamy pożarom

NAZYWAM SIĘ BERNARD PIERÓG, jestem właścicielem firmy Supober działającej w Krakowie w branży pożarniczej.

W dzieciństwie jak prawie każdy chłopak chciałem zostać strażakiem. Marzenie to udało się zrealizować mojemu bratu Antoniemu, który przez wiele lat pracował w tym ciężkim i odpowiedzialnym zawodzie. Ja skończyłem pomaturalne studium melioracji wodnych o kierunku instalacje wodne i zaopatrzenie w wodę; jedynie ta woda miała coś wspólnego z pożarnictwem. Postanowiłem zająć się prewencją pożarniczą. Udało mi się zainteresować tym tematem jeszcze jednego brata, Marka, który otworzył w Mielcu firmę o tym samym profilu. Może walkę z niszczycielską siłą ognia mamy w genach?

Po skończeniu szkoły założyłem rodzinę i czułem się odpowiedzialny za jej utrzymanie. Moja żona Grażynka przejęła opiekę nad dziećmi i domem, a ja mogłem się realizować zawodowo. W 1984 roku przypadkiem trafiłem na ogłoszenie: „Firma poszukuje konserwatorów sprzętu gaśniczego”. Zgłosiłem się, zostałem przyjęty i tak rozpoczęła się moja misja strażacka.

Początkowo naprawiałem gaśnice przywożone do zakładu. Po kilku miesiącach poprosiłem kierownika działu o puszczanie mnie w teren w charakterze konserwatora jeżdżącego po firmach. W ten sposób bardziej się realizowałem, bo nie byłem przywiązany do jednego miejsca, miałem bezpośredni kontakt z firmami i z ludźmi.



Bernard i Grażyna Pieróg

Często, kiedy przyjeżdżałem do jakiejś firmy, słyszałem: „O, przyjechał strażak!”, co było bardzo miłe.

Pracowałem tak siedem lat. W 1991 roku zacząłem szukać czegoś lepszego, bo czas spędzany w pracy nie był adekwatny do zarabianych pieniędzy, a nie chciałem, by żona musiała pracować zawodowo zamiast zajmować się naszymi synami. Dorabiałem popołudniami, podejmując się różnych prac – konserwacji mebli, napraw sprzętu AGD. Równocześnie kielkowała we mnie myśl, żeby otworzyć coś własnego. Widziałem konieczność poprawy bezpieczeństwa pożarowego w zakładach pracy, bo choć nie miałem nic wspólnego ze strażą pożarną, przez lata pracy przekonałem się, że kwestia bezpieczeństwa pozostawia wiele do życzenia, i chciałem to zmienić na tyle, na ile mogłem, i jeszcze na tym zarabiać. Marzyłem też o samodzielności i o tym, żeby móc komuś coś doradzić, zaproponować jakieś lepsze rozwiązanie.

21 października 1991 roku zarejestrowałem własną działalność pod nazwą Supober. Na rynku działała w latach 50. firma Supor, zajmująca się przepisami BHP i przeciwpożarowymi. Słowo „supor” kojarzyło się dzięki nim ze sprzętem przeciwpożarowym. Wziąłem więc część tej nazwy: „Supo”, i dołożyłem końcówkę „ber” od mojego imienia Bernard.

Jak to zwykle bywa – pierwsze lata były ciężkie. Nie miałem komputera, samochodu ani nawet telefonu. Miałem za to rodzinę, mieszkanie w bloku, zapał, energię i piwnicę. W niej robiłem pierwsze przeglądy i mininaprawy gaśnic. Potem był już wynajęty garaż – mój pierwszy warsztat. Do klientów jeździłem komunikacją miejską, a do tych mieszkających w Bochni, Skawinie czy Krzeszowicach pociągiem. Do torby zabierałem narzędzia, zeszyt, protokoły i... do roboty! Zepsute gaśnice klienci musieli sami dostarczać do warsztatu. Ja jeździłem w teren na kontrole ich stanu technicznego. Gaśnice musiały być serwisowane co sześć miesięcy, od 1996 roku raz na rok, co pięć lat konieczna jest wymiana sprzętu gaśniczego. Czasami brałem gaśnicę do plecaka czy torby i wiozłem ją do siebie.

Z większością przyszłych klientów kontaktowałem się osobiście i to było trudne. Nie miałem Internetu, wizytówek, żadnej reklamy. Wiedziałem, że każda instytucja, sklep, szkoła, urząd czy firma potrzebuje sprzętu przeciwpożarowego i jego systematycznej kontroli. Zachodziłem więc wszędzie, gdzie mogłem, i polecałem swoje usługi. Reakcje były różne. Jedni wypraszali mnie za drzwi, a inni cieszyli się, że przyszedłem, bo nie wiedzieli, gdzie szukać takich usług. Z czasem zadowoleni klienci polecali mnie sobie nawzajem. Przez trzy lata byłem takim jednoosobowym pogotowiem gaśniczym, potem zatrudniłem kogoś na pół etatu, żeby pomagał mi w warsztacie. W ciągu dnia jeździłem po firmach, a po pracy, wieczorami i nocami, w pokoju w bloku obmyślałem strategię, zajmowałem się sprawami marketingu i przygotowywałem ofertę, aby następnego dnia, jadąc do umówionego klienta, wstąpić do innych zakładów pracy i ją tam zostawić.

Początkowo zajmowałem się wyłącznie serwisem, ale klienci często potrzebowali nowych gaśnic, apteczek, oznakowań. To był prawie handel obwoźny. Kupowałem towar u producenta lub w hurtowni i zawoziłem do potrzebujących. Gaśnice kupowałem w Katowickich Zakładach Wytwarzania Metalowych w Siemianowicach, gdzie odbyłem różne szkolenia i dostałem autoryzację na serwis, co dało mi prawo naprawiania tych urządzeń. Stopniowo rozszerzałem ofertę (oznakowania dróg ewakuacyjnych, instrukcje przeciwpożarowe i BHP, armatura przeciwpożarowa i BHP dla zakładów pracy) i zatrudniałem kolejnych pracowników.

W 1995 roku za pożyczone pieniądze kupiłem pierwszy samochód – fiata 125p. Było to duże ułatwienie w pracy, bo mogłem dotrzeć z zamówionym sprzętem do klienta. Wcześniej musiałem pożyczać auto od teścia. Małymi krokami posuwałem się więc naprzód. Krokiem milowym było wynajęcie pomieszczenia przy ulicy Kapelanka w Krakowie. To już była prawdziwa baza, gdzie można było zaprosić klienta; był punkt napraw gaśnic, punkt konserwacji; mogliśmy pokazać, co mamy w ofercie handlowej. Starłem się o kolejne autoryzacje i musiałem wykazać, że mam potrzebne zaplecze. Rozwój firmy wymagał ciągłych inwestycji, bo mając warsztat i chcąc naprawiać sprzęt, trzeba było posiadać potrzebne do tego narzędzia i urządzenia do napełniania gaśnic. Wtedy nie było jeszcze na rynku tylu typów gaśnic co obecnie. Najpowszechniejsze były gaśnice pianowe, przy których było najwięcej roboty.

Z początkiem 2000 roku Supober zaczął już wyglądać na profesjonalną firmę. Miałem sześciu pracowników i cztery samochody. W weekendy i w wakacje w firmie pomagali synowie, zarabiający w ten sposób na własne potrzeby.

Mam dwóch synów. Starszy, Paweł, jest artystą. To prawdziwy człowiek renesansu niemogący wysiedzieć dłużej w jednym miejscu. Był drugim pracownikiem zatrudnionym u mnie na etat. Ukończył kurs konserwatora i inspektora przeciwpożarowego i przez wiele lat pracował ze mną w firmie, ale nasza współpraca układała się różnie. Kilukrotnie się zwalniał i szukał innej drogi. W końcu stwierdził, że gaśnice to nie jego bajka, bo chce się realizować się w sztuce. Po ślubie założyli z żoną własną firmę – Rękodzielnię Krakowską. Zajmują się projektowaniem wnętrz, designem, renowacją mebli i rękodziełem.

Młodszy syn, Kuba, przeszedł całą drogę awansu w Supoberze – od najniższego do najwyższego stanowiska. Cały czas był dla mnie wsparciem i mam duży szacunek do niego, kiedy patrzę na to, co udało mu się osiągnąć.

Nasz zakres usług jest nieporównywalnie większy od tego, co oferowałem w swojej piwnicy. Robimy serwis urządzeń przeciwpożarowych, sprzedaż w pełnym zakresie, szkolenia przeciwpożarowe z ćwiczeniem ewakuacji z obiektów. Jesteśmy drugą firmą w Polsce, która posiada namioty ewakuacyjne. Robimy szkolenia dla małych grup i dla

dużych zakładów pracy. Moi pracownicy wyjeżdżają na dni bezpieczeństwa do dużych firm i przeprowadzają tam szkolenia. Najpierw jest część teoretyczna, podczas której wyjaśniamy, do czego służy dany sprzęt, jak się nim posługiwać i co każdy pracownik powinien wiedzieć na temat bezpieczeństwa i ewakuacji z obiektu. W części praktycznej wychodzimy na zewnątrz, gdzie ustawiony jest zadymiony tunel ewakuacyjny, do którego każdy kursant musi wejść, znaleźć w nim gaśnicę i ugasić tacę z płonącym ogniem testowym. Robimy takie szkolenia na zlecenie różnych instytucji, firm, dużych zakładów pracy. W prawie pracy jest artykuł nakazujący przeszkolenie wytypowanych pracowników do zwalczania pożarów. To nam dobrze idzie. Zatrudniam specjalistów, absolwentów Szkoły Głównej Służby Pożarniczej, którzy zajmują się prewencją, dokumentacją, pisanie instrukcji bezpieczeństwa pożarowego, wydawaniem opinii o zagrożeniach istniejących w danych obiektach oraz szkoleniem. Mieliśmy też kilka szkoleń w formie zabawy dla przedszkolaków. Przyjeżdżamy z namiotem ewakuacyjnym, dzieci wchodzi do niego, pokazujemy im, jak się czołgać, wyjaśniamy wszystko i uczymy prawidłowych zachowań.

W 2004 roku wprowadziliśmy system zarządzania jakością ISO, co dla takiej małej firmy jak Supober było sporym wyzwaniem i wydatkiem. Byliśmy pierwszą firmą w województwie w naszej branży oraz drugą lub trzecią w Polsce, która wprowadziła ISO. Niestety nie ma to przełożenia na liczbę klientów. Na polskim rynku wciąż najbardziej liczy się cena. Wybiera się tańszą firmę bez odpowiednich fachowców, bez procedur, a laik nie wie, czy to, co dostał, jest dobre. W okresie komuny i na początku lat 90. wszystko było normalniejsze, nawet konkurencja. Były jakieś zasady fair play. Od dziesięciu lat wszystko idzie dokładnie w drugą stronę. Każdy może robić, co chce i jak mu się podoba. Powstało dużo małych firm byłych strażaków, którzy przeszli na emeryturę, w których byli BHP-owcy i elektrycy bez uprawnień robią przegląd sprzętu. Ta wolnoamerykanka nie ma nic wspólnego z jakością i bezpieczeństwem. Trudno przekonać klienta, że byle jakie zabezpieczenie przed pożarem to fikcja. Ta mierność nie przechodzi w dużych firmach, gdzie jest zgraniczony ubezpieczyciel.

Na Zachodzie firma ubezpieczeniowa nie wypłaci odszkodowania, jeśli stwierdzi brak fachowego zabezpieczenia przeciwpożarowego. W Polsce ludzie nie mają świadomości, że po pożarze mogą zostać bankrutami. Firmy ubezpieczeniowe zrobią wszystko, aby wykazać nawet drobne uchybienia tylko po to, aby nie wypłacić odszkodowań. My specjalizujemy się w tym temacie, mamy wiedzę, narzędzia, profesjonalny warsztat, zatrudniamy specjalistów, a do tego mamy polisę odpowiedzialności cywilnej, chyba też jako jedni z nielicznych w branży. To jest kwestia uczciwości, odpowiedzialności, wytłumaczenia klientowi, że na jakości takich usług nie powinno się oszczędzać. Szkoda, że nawet ci, co to rozumieją, i tak wybierają najtańszą ofertę.

Mamy serwis ogólnopolski, ponieważ byliśmy pierwszą firmą w Polsce, która rozpoczęła współpracę z klientem sieciowym, na przykład centrami handlowymi, galeriami, marketami mającymi swoje oddziały w różnych miastach. Jesteśmy w każdym miejscu, gdzie klient ma swoje placówki – czasami jest to nawet 100 oddziałów. Byliśmy pierwszą firmą, która to zaproponowała, potem poszło już lawinowo, bo klienci wolą współpracować z jedną firmą, a nie w każdym mieście szukać nowej.

W ciągu tych 20 lat miałem w firmie dużą rotację pracowników. Nie ma zawodu konserwatora urządzeń przeciwpożarowych. Do tej pracy nie są nawet przygotowani zawodowi strażacy. Zatrudniałem kiedyś emerytowanego strażaka, który mówił, że w życiu miał może dwa razy gaśnicę w ręce. Oni gaszą duże pożary, posługują się wtedy wozami bojowymi, węzami strażackimi, a gaśnice to są urządzenia do gaszenia pożaru w zarodku, zanim przyjedzie straż pożarna, poza nimi zostaje już tylko ewakuacja.

Aby dalej się rozwijać, kupiliśmy przy ulicy Kosocickiej dom i teren, żeby stworzyć firmę z zapleczem. W 2010 roku było nas już prawie 20 osób, z których większość to projektanci, inżynierowie – kadra, która potrzebowała biura z prawdziwego zdarzenia. Na Kapelance był ciasny warsztat, gdzie było fajnie, kiedy było nas pięcioro. Gdy Kuba skończył studia i zaczął się zajmować nowymi tematami, doszli nowi ludzie, którzy potrzebowali odpowiednich warunków do pracy. Jesteśmy więc teraz w dwóch miejscach; to są prawie dwie niezależne firmy i zastanawiamy się, jak to dalej rozwijać. Ja się dobrze czuję w warsztacie i dziale handlowym, nie jestem specjalistą w tym, co robi Kuba, więc całkowicie się poddaję – niech on to prowadzi. Jedną z możliwości jest nawet podział firmy na dwie, ale to musi być naprawdę przemyślana decyzja.

To, że współpracujemy teraz z Siemensem, jest wyłącznie zasługą Kuby. Będę go wspierał, na ile będę mógł, chociaż teraz role się odwróciły i to syn często mnie wspiera, motywuje do dalszego działania i dodaje energii. Ma wiedzę, kontakty i możliwości. Był w firmie serwisantem, konserwatorem gaśnic, kierowcą, handlowcem, szkoleniowcem, a teraz zajmuje stanowisko dyrektora generalnego. Pracujemy w dwóch różnych miejscach, ale kiedy po pracy przyjeżdżamy z żoną do domu, siadamy i omawiamy, jak minął dzień, konsultujemy pojawiające się problemy, doradzamy sobie wzajemnie, ustalamy kolejne kroki działania. Cieszę się, że to, co stworzyłem, ma sens i jest kontynuowane. Jesteśmy dostrzegani już nie tylko w Polsce, ale i w Europie; zapraszają nas na międzynarodowe konferencje i targi.

Nie żałuję, że zdecydowałem się na prowadzenie własnej działalności gospodarczej, ale uważam, że to naprawdę ciężki kawałek chleba. Trzeba zajmować się wieloma sprawami równocześnie, mieć nadzór nad wszystkim i niesamowitą podzielność uwagi. Nie da się w domu odłożyć spraw firmy na bok i powiedzieć sobie, że o pracy zacznę myśleć jutro o ósmej rano. Staramy się wprawdzie oddzielać życie rodzinne od firmowego, ale



Od lewej: Paweł i Jakub Pieróg oraz Grażyna i Bernard Pieróg

najczęściej są to tylko pobożne życzenia. Jedno nieopatrzne słowo i już przy stole toczy się rozmowa na tematy firmowe. Ale z rozmów z innymi przedsiębiorcami wiem, że nie jest to tylko nasz problem, że taki jest właśnie urok firm rodzinnych.

NAZYWAM SIĘ JAKUB PIERÓG. Jestem dyrektorem generalnym i synem właściciela.

Kiedy wspominam swoje dzieciństwo, zawsze jest w nim obecna firma. Tata poświęcał jej cały swój czas, nawet ten, który powinien ofiarować rodzinie. Kiedy byliśmy z bratem już trochę starsi, tata zawsze w sobotę brał nas ze sobą do firmy i angażował w różne drobne prace; mieliśmy mu podawać narzędzia, poukładać pudełka itp. Nie chcieliśmy tego robić, mieliśmy kolegów, swoje sprawy, konieczność pomagania tacie w firmie bardzo nas drażniła. Buntowaliśmy się, a ja zupełnie nie wyobrażałem sobie, że mógłbym w przyszłości razem z nim pracować. Złościło mnie, że kazał nam w ten sposób zarabiać na kieszonkowe. Warsztat przy ulicy Kapelanka był blisko domu, po przeciwnej stronie ulicy, więc rodzice tym bardziej nie rozumieli naszego oporu. Mówili, że możemy szybko zrobić swoje i wrócić do własnych spraw.

Miałem dosyć silny okres buntu młodzieńczego, w którego szczegóły może nie będę wchodził. Nie chciałem się uczyć w szkole średniej, tylko pracować i być niezależny. Szybko przekonałem się jednak, że z samym świadectwem ukończenia szkoły podstawowej nie jestem rozchwytywanym na rynku pracownikiem. Wtedy tata zaproponował, żebym pracował u niego. W roku 2000 zacząłem regularnie przychodzić jako pomocnik jednego z konserwatorów gaśnic. Dodatkowym atutem był fakt, że robiłem wtedy prawo jazdy i w firmie miałem okazję trochę poćwiczyć, choćby przestawić auto albo zrobić kilka manewrów na parkingu.

I tak, trochę z przymusu, wciągnąłem się na stałe. W tym czasie tata poszerzył działalność firmy na całą Polskę, poznał ludzi z branży, z którymi zaczął współpracować. Pamiętam, pojechałem z nim na kilka dni do zaprzyjaźnionej firmy zatrudniającej wtedy około 100 osób. Zobaczyłem potężne przedsiębiorstwo z piękną infrastrukturą, budynkami, samochodami, nowoczesnymi maszynami; bardzo mi się to spodobało. U nas byłem dalej pomocnikiem szkolącym się do zawodu konserwatora gaśnic, ale już myślałem, żeby może uczyć się gdzieś dalej kierunkowo. Skończyłem wieczorowo szkołę średnią i zdałem maturę. Wtedy też chyba po raz pierwszy doceniłem tę „krzywdę”, którą rodzice wyrządzali mi przez lata, czyli przymus dorywczej pracy. Szkołę musiałem opłacać sobie sam z zarobionych pieniędzy. Nauczyłem się gospodarować nimi, zapracować na to, co chciałem mieć. Oczywiście widzę to wszystko i doceniam dopiero teraz, z perspektywy lat, wtedy chciałem, by to rodzice ciepłą rączką dawali mi pieniądze. Ich postawa nauczyła mnie odpowiedzialności i jestem im za to bardzo wdzięczny.

Kiedy zdałem maturę, przypadkiem dowiedziałem się, że w Warszawie jest Szkoła Główna Służby Pożarniczej i kiedy nasza firma dostała jakieś zlecenie z Warszawy, pomyślałem, że przy okazji zobaczę, jak to wygląda, co się tam dzieje. Szkoła zrobiła na mnie niesamowite wrażenie. Zacząłem się nią interesować, czytać informatory, ale kiedy w dziekanacie poinformowano mnie, jakie trzeba spełnić wymogi, aby się dostać nawet na studia zaoczne, pomyślałem, że nie dam rady. Obowiązywał konkurs świadectw – liczyły się matematyka, fizyka, chemia i język obcy. Z matematyki i fizyki zawsze byłem słaby, więc uznałem, że to poza moim zasięgiem. Rok dojrzewałem do decyzji o złożeniu dokumentów, cały czas pracując z tatą. W końcu zdecydowałem się spróbować. Dwa miesiące później dostałem informację o przyjęciu i tak zaczęła się moja przygoda z inżynierią bezpieczeństwa pożarowego. Słaba znajomość przedmiotów technicznych dała mi się od razu we znaki, musiałem sporo nadrobić. Pierwszy rok był dla mnie straszną mordęgą, ale mocno sobie wzięłem do serca słowa naszego rektora, które padły na pierwszym spotkaniu, że szkołę skończą najwytrwalsi, a nie najzdolniejsi. Miałem szczęście zaprzyjaźnić się z osobami, które były dobre z fizyki i matmy i pomogły mi się

podciągając z tych przedmiotów. Szkołę skończyłem w 2008 roku z tytułem inżyniera bezpieczeństwa pożarowego.

W tym czasie zacząłem się interesować instalacjami gaśniczymi. Pomyślałem, że właśnie tym chciałbym się zajmować. Minęło jednak sporo lat, zanim ruszyłem z tematem.

Idąc na studia, wiedziałem już, że chcę pracować w firmie taty, i chciałem się zaangażować w jej rozwój. Jednak zetknięcie z rzeczywistością było trudne. Myślałem, że szkoła lepiej mnie przygotuje do nowych wyzwań. Rynek gaśnic znałem dobrze, czułem się na nim w miarę swobodnie. Inaczej było na rynku zabezpieczeń w budownictwie, czyli budowania instalacji gaśniczych i systemów sygnalizacji pożarowej. Tu nie było tak łatwo, okazało się, że zajmuje się tym mnóstwo firm, że wszystko jest bardzo mocno powiązane z budownictwem, więc żeby zaistnieć, trzeba docierać do projektantów i do firm budowlanych. A my zaczęliśmy od zera i do dziś się zdarza, że klienci, których obsługujemy w zakresie gaśnic, dziwią się, że robimy też takie instalacje. Okazuje się, że nie jest łatwo przebić się, gdy na rynku jest już sporo firm z wypracowaną pozycją, działających od lat. Było to dla mnie bolesne rozczarowanie, ponieważ miałem ogromne chęci i nie spodziewałem się, że przyjdzie mi się zmierzyć z tyloma problemami. Podpatrywałem cały czas tatę, ale on też nie miał doświadczenia w budownictwie. Denerwowałem się, dlaczego tak to wszystko wygląda, dlaczego jest tak ciężko, ale powoli dreptałem tą ścieżką i stopniowo zaczęły pojawiać się sukcesy. Zresztą zaraz po studiach pojawiły się małe instalacje, potem coś znacznie większego.

Przełomowy okazał się dla nas rok 2009. Robiliśmy zabezpieczenie centrum logistycznego firmy Mix Electronics. To była znacząca, prestiżowa inwestycja dla dużej firmy. Wtedy też rozpoczęliśmy współpracę z firmą Siemens jako firmą partnerską, z którą do dnia dzisiejszego jesteśmy w bardzo dobrych stosunkach techniczno-organizacyjnych i przyjacielskich.

W międzyczasie zostałem zaproszony przez Siemens na konferencję firm partnerskich do Szwajcarii i tam poznałem ludzi z całej Europy, w tym pracowników Siemens z Szwajcarii i Francji. Zaczęliśmy dyskusję na temat nowych systemów gaszenia. Polski oddział Siemens nie proponował jeszcze tych rozwiązań, choć w Europie i na świecie były już stosowane. Te pierwsze spotkania w Szwajcarii poskutkowały rozmowami centrali z polskim oddziałem i przekazaniem informacji, że jeden z partnerów jest zainteresowany tematem, dlatego może warto to wdrożyć. Siemens to 160 lat doświadczenia w ochronie pożarowej. Teraz kojarzy się głównie z elektroniką i sprzętem AGD, ale w XIX wieku wymyślali rewelacyjne rozwiązania dotyczące ochrony przeciwpożarowej. Ich doświadczenie jest dla nas korzystne, bo dostarczają nam rozwiązania pozwalające na zabezpieczenie nietypowych miejsc. Miałem też szczęście spotkać człowieka, który

budował potężną serwerownię w Krakowie. Wykonaliśmy dla niego instalację detekcji dymu i zaczęliśmy rozmawiać o systemach gaszenia.

W 2012 roku powstała nasza najważniejsza inwestycja i spełnienie moich marzeń – system gaszenia wielostrefowego na dużą skalę. Jest to instalacja gaszenia gazem, bazująca właśnie na rozwiązaniu Siemens. Okazało się, że była to pierwsza taka inwestycja w Europie i wyszła z tego rewelacyjna, bardzo prestiżowa realizacja dla firmy Polkom.

Zaczęliśmy małymi kroczkami zdobywać rynek instalacji gaśniczych. Zatrudniałem ludzi, kolejnych instalatorów, potem projektanta, teraz zatrudniam już osiem osób. Tych tematów jest teraz tyle, że cały czas mamy co robić, czasami tej pracy jest nawet za dużo. Powoli wychodzimy na prostą i precyzujemy, co tak naprawdę chcemy osiągnąć.

Teraz idzie już łatwiej, ale chyba nigdy nie będzie banalnie, bo proces realizacji jest bardzo pracochłonny. Przy przetargach i zapytaniach najważniejsza jest cena i trudno przebić się z dobrym, ale droższym rozwiązaniem. Na szczęście widać już pozytywne zmiany, prywatni inwestorzy zaczynają dbać o jakość usług i o to, żeby były one dopasowane do obiektu. Ja od początku stosuję zasadę, że do każdego obiektu trzeba podchodzić inaczej – czy jest to archiwum, czy serwerownia, czy centrum handlowe, trzeba instalację dopasować do potrzeb.

Największym problemem są koszty. Jeśli budowa trwa kilka miesięcy, bo jest stawiany cały obiekt, w tym kilkanaście instalacji, a nasza jest tylko jedną z wielu, to efektów szybko nie widać. To zazwyczaj kilka miesięcy pracy, nadzoru, różnych spotkań, narad i koordynacji prac z innymi firmami, a zapłata następuje po oddaniu całego obiektu. Ale jesteśmy już na tyle zakorzenieni w tej działalności, że żal byłoby się wycofać.

Mogę sobie wyobrazić naszą firmę nawet w europejskiej czołówce, ale mam też coraz więcej pokory i zdaję sobie sprawę, że czeka mnie jeszcze wiele lat ciężkiej pracy. Myślałem o tym, że tata, będąc w moim wieku, naprawiał gaśnice; ja już jestem dużo dalej. Moje marzenie o wyjściu poza granice Polski zaczyna się ziszczać, ponieważ realizacja, którą dwa lata temu z Siemensem robiliśmy dla Polkomu, została doceniona; przyjechała ekipa ze Szwajcarii, z głównej siedziby Siemens, żeby nakręcić film oraz opracować materiały reklamowe. Dzięki temu nasza realizacja będzie promowała nową technologię na terenie Europy. W filmie jest wywiad ze mną, w którym mówię o naszej firmie. Premiera odbyła się w Szwajcarii podczas ogólnoswiatowej konferencji, na którą zostałem zaproszony, aby wygłosić referat. Było to dla mnie duże wyzwanie, musiałem przemawiać po angielsku do grona 200 specjalistów, ale dzięki warsztatom z wystąpień publicznych dobrze sobie poradziłem i odebrałem liczne gratulacje.

Od strony prowadzenia biznesu jestem samoukiem. Ukończenie Szkoły Pożarniczej dało zaledwie procent potrzebnej wiedzy, ponieważ niezbędne są jeszcze wiadomości

z zakresu budownictwa, ekonomii, prawa podatkowego, prawa pracowniczego, znajomość wielu ustaw i przepisów, umiejętność kierowania ludźmi. W pewnym momencie to wszystko nas trochę przerosło. Brak wiedzy o możliwościach finansowania, nietrafione decyzje oraz kłopoty z zarządzaniem spowodowały, że popełniliśmy błędy, których skutki odczuwamy do dzisiaj. Mimo że mamy klientów, pojawiają się coraz ciekawsze tematy, które dają nam możliwość utrzymania firmy, jesteśmy w bardzo trudnym okresie niepokoju, jak to się wszystko dalej potoczy. Rodzicom jest chyba jeszcze trudniej niż mnie, bo ja inaczej patrzę na świat. Znam język, wyrabiam sobie kontakty za granicą, patrzę z nadzieją i optymizmem w przyszłość, a oni chyba nigdy nawet nie przypuszczali, że firma się tak rozrośnie. Chcieli z niej po prostu spokojnie żyć.

Rozwój, zmiany, nowe możliwości – to nas wszystko zaskoczyło. Widać też zderzenie dwóch pokoleń. Rodzice widzą firmę inaczej, ja inaczej i jesteśmy na etapie tworzenia wspólnej wizji. Wyrabiamy sobie markę, jesteśmy rozpoznawani, choć niektórzy mówią, że jesteśmy też najdrożsi. A przecież za tym idzie jakość naszych usług. Nie wiem, czy to wybieranie ofert kierowane ceną, a nie jakością zmieni się za mojego pokolenia, ale kiedyś na pewno. Mam kontakty z Francją i Szwajcarią i widzę, jak to tam wygląda, jak liczą się doświadczenie, zrealizowane projekty, mądre rozwiązania.

Uczestnictwo w drugim projekcie Firm Rodzinnych było dla nas zbawienne. Może nie dostaniemy tu wiedzy *stricte* biznesowej, ale będziemy mogli przyjrzeć się sobie dokładniej. Bo w życiu są różne momenty i zwroty, można odnieść duży sukces, potem może przyjść porażka, ale najważniejsze jest to, jak człowiek sobie z tym poradzi. Moim mottem życiowym jest zdanie, które powiedział kiedyś nasz wykładowca z psychologii: „Nieważne, co nam się w życiu przydarzy, ważne jest to, co my z tym zrobimy”.

Ważnym momentem w moim życiu okazała się zeszłoroczna podróż, która – choć pozornie niezwiązana z firmą – okazała się mieć przeniesienie również na nią. Ponieważ kilka lat nie byłem na urlopie, powiedziałem, że wyjeżdżam na pięć tygodni i nie ma mnie dla nikogo. Zostawiłem telefon i przeszedłem pieszo prawie 1000 km z Francji do Santiago de Compostela w Hiszpanii. Wyjechałem sam, ale na szlaku pielgrzymkowym poznałem mnóstwo ludzi z całego świata, z którymi do dzisiaj utrzymuję kontakty. Ta droga była wyjątkowa, ponieważ zobaczyłem inną stronę życia. Idąc codziennie 30–50 km, koncentrowałem się na najważniejszych życiowych potrzebach. Miałem czas tylko dla siebie, zachwyciałem się pięknymi widokami – totalny luz i swoboda umysłu. Wróciłem rok temu i wciąż się zastanawiam, jak doświadczenia z tej drogi wykorzystać w codziennym życiu. Zwolniłem tempo i patrzę na pracę jako swoją drogę życia, albowiem – chcemy czy nie – praca jest częścią naszego życia. Ta pielgrzymka rozbudziła we mnie pasję podróżowania. Planuję dotrzeć co najmniej raz na każdy kontynent; w tym roku ponownie ruszyłem do Santiago, tym razem szlakiem z Portugalii. To jest może

trudne do zrozumienia, nawet najbliżsi mają dość, kiedy o tym mówię. Zrozumieć może to tylko ktoś, kto już tam był. Każdy, kto tam pójdzie, doświadcza niezwyklej zmiany, przewartościowania życia, a wielki wysiłek, jaki towarzyszy tej wędrówce, pozwala uświadomić sobie, że w życiu łatwo nigdy nie będzie – trzeba wyruszyć przed siebie z marzeniami, mając w myślach miejsce, do którego chcemy dotrzeć. A potem już tylko iść i nie poddawać się. To nie droga jest trudnością, tylko trudności są drogą. Wszystko, co nas spotka, ma swoją wartość i znaczenie.

Urszula Hoffmann, lipiec 2014

TARABUK

Spotkania z innym, a w efekcie z samym sobą

NAZYWAM JAKUB BUŁAT. Jestem szczęśliwym człowiekiem, szczęśliwym synem, ojcem i dziadkiem, który z trudem i potykając się, ale znajduje czas na pracę i rodzinę.

Tarabuk powstał wiosną 2005 roku. W tym okresie straciłem pracę, a że miałem na utrzymaniu dwoje dorastających dzieci i żonę, musiałem jak najszybciej wyjść z tej trudnej sytuacji. Jakakolwiek myśl o szukaniu zatrudnienia budziła moje liczne obawy i niechęć. Jednocześnie zdawałem sobie sprawę z tego, jak nikłe szanse na znalezienie pracy ma 50-latek.

Rozważaliśmy ze znajomymi różne możliwości wspólnego biznesu, ale żadna z nich nie przypadła mi do gustu. Miałem już pewne doświadczenie w tym względzie, bo w wieku ponad 30 lat współprowadziłem ze znajomymi firmę. Przedsięwzięcie nie było jednak udane; upadło.

Tym razem z wielkim zapałem myślałem o uruchomieniu księgarni. Przez długie lata pracowałem w wydawnictwach podręcznikowych, gdzie zdobyłem duże doświadczenie i osiągnąłem wysoką pozycję zawodową. Temat książek był nieustannie obecny w moim życiu.

Pomysł omawiałem z żoną i dziećmi. Byliśmy zgodni, że nasza księgarnia powinna mieć aneks kawiarniany. Od samego początku moje dzieci były żywo zaangażowane



Jakub Bułat

w ten projekt. Kiedy straciłem pracę, wykazały się zaradnością i samodzielnością i od razu zaczęły pracować. Córka jako opiekunka do dziecka, a syn w prywatnej drukarni.

Tworząc Tarabuka, podzieliliśmy się zadaniami. Postanowiliśmy, że księgarnia będzie czynna siedem dni w tygodniu po dwanaście godzin, od 10.00 do 22.00. Ponieważ sami nie dalibyśmy rady tego zrealizować, tym bardziej, że córka i syn jeszcze się uczyli, zatrudniliśmy do pomocy znajomych i przyjaciół naszych dzieci. Dzięki temu od początku firmę tworzyły dwa pokolenia, co miało i ma duży wpływ na jej charakter.

Myślę, że trwałość i siła projektu, jakim jest Tarabuk, w dużej mierze wynikają z tego, że u jego podłoża leży nie tylko moja pasja do czytania książek i zajmowania się nimi, ale też – a nawet przede wszystkim – to, że jest to firma rodzinna. Taka firma w czasie kryzysu potrafi zacisnąć pasa jak żadna inna.

Jedną z zalet naszej księgarni jest bardzo duży wybór książek, które oferujemy klientom. Ma na to wpływ moje wykształcenie antropologa kultury. Studiowałem w szczęśliwym dla tego kierunku okresie. Zespół młodych pracowników naukowych z szerokimi horyzontami zapoznawał nas nie tylko z podręcznikami uniwersyteckimi; czytaliśmy Biblię, współczesne powieści, w których odnajdowaliśmy wzory kultury pierwotnej, sięgaliśmy po dzieła filozofów, utwory z obszarów semiotyki, strukturalizmu, literaturoznawstwa i fenomenologii. To wszystko wyznaczało pewną ścieżkę, której jestem do dziś wierny i która ma wpływ na dobór oferowanych u nas publikacji. Cieszę się, że klienci doceniają tę ofertę. Najogólniej mówiąc, interesuje mnie życie w samym jego rdzeniu, te obszary, w których spotykają się ze sobą różne doświadczenia i tworzą nową jakość. Takie właśnie pogranicze kultur jest ukazywane przy pomocy wielu lektur i spotkań organizowanych w Tarabuku. Uważam, że niekonwencjonalność, działania wbrew stereotypom, wartości intelektualne i marzenia tworzą kreatywny tygiel będący dobrym gruntem do działalności biznesowej.

Z czasem wyszliśmy poza typową ofertę księgarni z kawiarnią i dzięki różnorodnym projektom tworzymy nowatorską przestrzeń kultury. Proponujemy odwiedzającym nas gościom debaty, wykłady, cykliczne spotkania, takie jak Sokrates Cafe, filozofowanie stoickie, psychologiczne i antropologiczne analizy fabuł. Jesteśmy otwarci na pomysły innych; niektóre z nich stały się początkiem różnych spotkań i stałych imprez w Tarabuku.

Kiedyś jedna z klientek zasugerowała nam, że w Warszawie brakuje oferty kulturalnej dla czterolatków. Odpowiedzieliśmy na tę uwagę od razu i już od dziewięciu lat regularnie odbywa się u nas Tarabajanie – co niedzielę zapraszamy dzieci, aby wysłuchały opowiadanych bajek, a potem wzięły udział w warsztatach plastycznych. Dzięki temu, że baśnie są opowiadane, a nie czytane, między opowiadającym i dziećmi tworzy się szczególna więź. Opowiadamy bajki różnych narodów, a warsztaty przeprowadzamy

przy użyciu naturalnych materiałów, takich jak kamienie, piórka czy liście, z których dzieci tworzą przedmioty korespondujące z treścią wysłuchanej bajki. Bardzo nam zależy, aby nasi najmłodszy goście poznawali to, co prawdziwe i naturalne, a nie plastikową bezduszną rzeczywistość.

Misją Tarabuka jest umożliwienie odwiedzającym nas osobom spotkania z inną kulturą i tradycją, z innym człowiekiem, a w efekcie – z samym sobą. Chcemy pokazać naszym gościom, jak ważny – nawet niezbędny i jednocześnie cudowny – jest rozwój duchowy. Celowo unikam popularnego dziś określenia „rozwój osobisty”, bo może się ono różnie kojarzyć. Wolę mówić o rozwoju duchowym, do którego dochodzi się dzięki relacjom z innymi ludźmi, przez co nie jest egoistyczny i zawsze odbywa się we wspólnocie. Myślę, że to, co robimy w Tarabuku, daje impuls do takiego rozwoju i wspiera go.

Obecnie pracujemy we troje z żoną i córką. Syn z czasem zrezygnował i zajął się swoją karierą inżynierską. Jeszcze do niedawna nie myślałem o tym, że jesteśmy firmą rodzinną. Moi rodzice byli typowymi pracownikami naukowymi, dla których wartości mieszczańskie nie były szczególnie ważne. Wychowałem się jako jedynak w domu, w którym życie rodzinne pomału zamierało. W swoim życiu staram się pielęgnować i pogłębiać relacje rodzinne.

W naszej rodzinnej tradycji mamy pewne doświadczenia przedsiębiorczości. Ojciec mojej mamy miał przed wojną sklep kolonialny przy placu Inwalidów na warszawskim Żoliborzu. Dziadek zmarł, kiedy byłem małym chłopcem, ale dzięki wspomnieniom mamy dowiedziałem się, jak pieczołowicie dbał o swoje interesy. Jeździł w rodzinne strony (pochodził z Łomżyńskiego) i aż tam szukał dostawców, żeby mieć dla swoich klientów jak najlepszy, wyjątkowy towar.

Odkąd zacząłem myśleć o Tarabuku jako firmie rodzinnej, uświadamiam sobie potencjał kryjący się w niej i wyzwania wynikające z tego faktu. Rodzinna współpraca znacznie bardziej sprzyja duchowemu rozwojowi niż praca w zewnętrznych firmach. Dochody i zawodowe ambicje przestają być najważniejsze, na pierwszy plan wysuwa się fakt, że rodzina tworzy coś wspólnie, wzmacniając więzi. Oczywiście pod warunkiem że rodzina dobrze funkcjonuje. W przeciwnym razie taka firma jest narażona na upadek. Jaka by jednak relacja wewnątrzrodzinna nie była, ważne jest, że można na siebie liczyć. W rodzinnej firmie każdy pracuje ze świadomością, że robi coś dla wspólnego dobra, coś obarczonego większą odpowiedzialnością i wiążącego się z głębszym zaangażowaniem.

Zakładając Tarabuka, nie miałem świadomości, z jakim wyzwaniem się mierzę. To było bardzo ciekawe doświadczenie, przede wszystkim jego charakter egzystencjalny. Prowadząc własną działalność, wciąż trzeba sobie radzić z przeciwnościami losu, nieustannie

podjąć nowe wyzwania i konfrontować się z własnymi ograniczeniami, takimi jak wątpliwość czy obawy.

Praca w takiej firmie nie jest wolna od komplikacji, ponieważ relacje zawodowe bywają zakłócone przez różne emocje z obszaru relacji rodzinnych. W zewnętrznej firmie są jasno przydzielony obszar obowiązków i określone konsekwencje za ich niewykonanie. Wiadomo też, jak należy zwracać się do przełożonych. W firmie rodzinnej dużo trudniej egzekwować wykonanie obowiązków i rozliczać z wykonanych zadań. W pewnym sensie jesteśmy wzajemnie swoimi zakładnikami.

To, że pomimo różnych trudności zewnętrznych i wewnętrznych wciąż trwamy w Tarabuku, poczytuję sobie za nasz największy sukces. Zasadą nadrzędną dla firmy rodzinnej jest to, aby trwać, nawet gdy nie ma materialnego zysku. Oczywiście dobrze jest uzyskiwać wysokie dochody, ale one nie są priorytetem. Prawdziwym sukcesem jest zbudować markę, a nam to się udało. Przychodzą do nas stali klienci, przychodzą rodzice z dziećmi, które mogą nie tylko oglądać książki, ale też je dotykać i czytać. Kiedyś ośmioletni chłopiec, wybiegając z Tarabuka, krzyknął: „Nie wiedziałem, że księgarnia może być taka fajna!”. Była to dla mnie wielka nagroda.

Miłość do książek wyniosłem z rodzinnego domu. Mimo niewielkiego metrażu mieszkania jeden z naszych pokoi był po brzegi wypełniony książkami, które stały na specjalnie zbudowanych regałach sięgających od podłogi aż po sufit. Cały ten księgozbiór budził mój szacunek i wielki apetyt. Obiecywałem sobie, że kiedy dorosnę, będę dużo czytał, a wtedy poznam wielkie tajemnice. Dziś może już nie patrzę tak naiwnie na sens lektury, ale nadal wierzę, że jakaś zasadność w tym oczekiwaniu jest.

W naszej chrześcijańskiej tradycji słowo ma szczególne znaczenie. Odślania tajemnicę i prawdziwy sens życia. Dlatego słowo pisane i czytane ma tak wielką wartość. Doceniam też słowa wypowiedane, bo one mają moc budowania relacji międzyludzkich. Odkrywam w sobie kolejną pasję – spotkania i rozmowy z ludźmi. U nas w rodzinie mówiło się, że Bułatowie to serdeczni i otwarci ludzie. Po ojcu odziedziczyłem inteligencję emocjonalną, która jest bardzo pomocna w takich przedsięwzięciach jak Tarabuk, gdzie podstawą działania są spotkania z ludźmi i gromadzenie ich wokół siebie.

Na początku działalności Tarabuka naszymi klientami byli znajomi i przyjaciele. Dzięki nim wieść o nietypowej księgarni niosła się i przychodzili kolejni klienci. Większość naszych pracowników to klienci, którzy z czasem zdecydowali się na pracę u nas. Opieramy się głównie na pracy studentów. Na początku naszego istnienia ktoś napisał, że Tarabuk to „fajna knajpka inteligencka”. Rzeczywiście, proponowana przez nas oferta książkowa skierowana jest do ludzi chcących pogłębiać wiedzę, rozwijać się intelektualnie i duchowo.

Tarabuk to miejsce dla wielu pokoleń. Przychodzą do nas starsze osoby, które mówią, że w innych kawiarniach źle się czują, ponieważ odnoszą wrażenie, że są lekceważone i wręcz „wypychane” z nich wzrokiem. Przychodzą też uczniowie i studenci oraz rodzice z dziećmi, kobiety ciężarne. Stworzył się rodzinny klimat, dzięki któremu każdy znajduje dla siebie miejsce.

Nieustanny rozwój Tarabuka i kształt, jaki przybrał nasz projekt, świadczą o tym, że jeżeli z determinacją i pasją realizuje się swoją misję, niemożliwe staje się możliwe. Za każdym razem, kiedy to sobie uświadamiam, czuję się szczęśliwy. Marzę o tym, żeby Tarabuk był coraz ciekawszym miejscem przyciągającym wiele osób. Chciałbym, żeby nasz kraj się rozwijał, i myślę, że w dużej mierze rozwój ten zależy od rozwoju firm rodzinnych. To one są podstawą życia i rozwoju lokalnych społeczności.

NAZYWAM SIĘ ANNA BUŁAT-ŚWITAŁA. Jestem spełnioną trzydziestolatką, menedżerką, mamą, artystką i panią domu. Mam apetyt na więcej!

Kiedy tata przedstawił nam swój pomysł założenia księgarnio-kawiarni, byłam na pierwszym roku studiów. Całą rodziną zajęliśmy się dopracowaniem szczegółów tego przedsięwzięcia i wdrożeniem związanych z nim planów w życie. Dlatego czuję się dziś bardziej współzałożycielką i współtwórczynią Tarabuka niż jego ewentualną sukcesorką. Poświęciłam temu miejscu wiele czasu i wysiłku. Pracy było tyle, że byłam zmuszona wziąć urlop dziekański. Byłam wówczas na Indywidualnych Międzywydziałowych Studiach Humanistycznych. To bardzo ambitny „multikierunek” wymagający intensywnej pracy i skupienia, nie byłam więc w stanie pogodzić czasochłonnnych zajęć z intensywną pracą w Tarabuku.

Na początku wszyscy musieliśmy być non stop tutaj – podtrzymywać to miejsce i siebie nawzajem na duchu. Odczuwałam silne zmęczenie, widziałam też, ile cały ten wysiłek kosztuje rodziców. Tata okropnie schudł. Bardzo się o niego martwiłam, do czasu kiedy wreszcie rzucił palenie. Mama była wykończona fizyczną pracą – nie dość, że miała normalne dyżury za barem, to jeszcze zostawała czasami na noc, by coś poprawić czy dopasować (nowy pokrowiec na kanapę, zasłony i tym podobne rzeczy związane z wystrojem).

Wierzyłam i nadal głęboko wierzę w to, że nasza obecność zawsze napęlnia Tarabuka dobrą energią. Odnoszę wrażenie, jakby bez nas coś się rozmywało, atmosfera nie była



Anna Bułat-Świtła

już tak pozytywnie naładowana – nasze pańskie oko właścicieli nie tylko tuczy tarabukowego konia, ale spaja całe to niesamowite przedsięwzięcie w sensowną i spójną całość.

W początkowym okresie działalności naszej księgarnio-kawiarni przychodziłam do pracy nawet siedem razy w tygodniu, a potem w zależności od tego, jak układały się moje inne sprawy; bywałam w miarę możliwości raz częściej, raz rzadziej, do momentu kiedy skończyłam dwadzieścia sześć lat i zaczęłam pracować w Tarabuku na pełen etat.

Od samego początku byłam skoncentrowana przede wszystkim na tworzeniu oferty kawiarnianej. Księgarnią zajmuję się już w mniejszym stopniu, ale ze względu na moje zainteresowania naukami społecznymi staram się dbać o ciekawą i obszerną ofertę z zakresu feminizmu i *gender studies*. Odkąd zostałam mamą, dbam też o stan półki dla rodziców.

W prowadzeniu kawiarni współpracuję z mamą. Obie staramy się oferować naszym klientom nie tylko ciekawe, ale też oryginalne smaki. Goście znajdują tu między innymi wymyślne ciasta (na przykład beż z mango, tort jaglany czy ciasta wegańskie), koktajle strukturalne, w skład których wchodzi świeże owoce, przyprawy, ziarna, a do tego przykładowo sok z brzozy – wszystko to nie dość, że zdrowe, to naprawdę smaczne. Mamie marzy się stworzenie oferty restauracyjnej, ja skłaniam się raczej ku niestandardowym rozwiązaniom, zdrowym koktajlom i bezglutenowym ciastom, czyli przekąskom.

Od początku pracy w Tarabuku zarządzałam sporym zespołem osób. Przeprowadzałam rekrutacje i układałam grafik. Było to naprawdę duże wyzwanie dla młodej,

niedoświadczonej osoby, jaką wówczas byłam. Kierowałam kilkunastoosobowym zespołem pracowników. W skład naszej ekipy wchodziłi studenci pracujący na kilka zmian dwa, trzy razy w tygodniu, przez co rotacja była wielka i mieliśmy spory problem z jej zatrzymaniem. Po wielu kolejnych próbach stworzenia stałego zespołu wreszcie udało mi się osiągnąć taki stan. Zadanie nie było łatwe, bo szefowałam własnym kolegą i koleżanką. Przychodziłam do pracy na różne zmiany, a ponieważ studiowałam bardzo blisko, wpadałam do Tarabuka również w czasie przerw i po zajęciach. Zatrudniałam swoich rówieśników, a czasem i osoby o kilka lat starsze ode mnie. Zwracanie im uwagi i kierowanie nimi, motywowanie ich oraz wszelkie zachowania związane z zarządzaniem zespołem nie były dla mnie łatwe, tym bardziej że nie dysponowałam wiedzą na ten temat. Zdana byłam tylko na moje wyobrażenia; działałam intuicyjnie.

Dzisiaj sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Przede wszystkim przewodzę zespołowi ludzi młodszych ode mnie, a zdobyte przez te wszystkie lata doświadczenie i wiedza pozyskana dzięki projektowi Firmy Rodzinne dają mi możliwość świadomego i planowego działania. Doświadczenia i wiedza to duże wartości, wciąż korzystam też z intuicji, bo praca z ludźmi polega nie tylko na ustanawianiu czystych reguł i jednoznacznych zasad. Współpracując z innymi, trzeba umieć nawiązać zdrowe i dobre relacje, potrafić wyczuć każdą z osób, jej nastroje, emocje, temperament, i w odpowiedni sposób włączyć te elementy w proces kierowania zespołem.

Doświadczenie, które zdobyłam, nie powoduje bynajmniej, że moja praca w Tarabuku przebiega całkowicie bezproblemowo. Chwilami dość trudno współpracuje mi się z rodzicami. Zdaję sobie sprawę, że nie we wszystkich firmach rodzinnych poziom tego rodzaju trudności jest taki sam. Nasze relacje rodzinne powodują, że czasami bywa ciężko. Być może dlatego, że momentami brakuje nam wyraźnego podziału obowiązków i jednoznacznego określenia, kto jest w Tarabuku szefem. Każdy z nas chciałby mieć wpływ na całość! Co prawda, to tata założył firmę jako jednoosobową działalność gospodarczą, ale z kolei mama od samego początku wkładała i nadal wkłada w ten projekt mnóstwo czasu, energii i wysiłku. Nasze relacje są bardziej skomplikowane – biznesowa zależność przeplata się z układem rodzinnym, co widać na przykład wtedy, kiedy kłócę się z mamą o jakąś koncepcję, a ona zarzuca mi, że się wymądrzam, że powinnam szanować jej zdanie, bo matkę trzeba szanować.

Wszystkie te sytuacje wytwarzają ogrom emocji, ale jestem przekonana, że gdy rodzina razem współpracuje na takim czy innym polu, siłą rzeczy zawsze dochodzi do tarć. Nie ma możliwości, aby wszystko przebiegało gładko i bezkonfliktowo. Ważne, by sobie uświadamiać źródła problemu, nazywać go po imieniu i przede wszystkim nie stronić od rozmów na trudne tematy.

Natomiast plusem pracy w firmie rodzinnej jest to, że chętnie się wzajemnie zastępujemy, kiedy jedno z nas jest chore, nawet jeśli dowiadujemy się o jego niedyspozycji kilka godzin przed rozpoczęciem pracy. To niemożliwe w zewnętrznych firmach. Tam nikt nikomu nie będzie aż tak szedł na rękę, bo liczy się efekt, sukces, zyski, a nie wzajemne wspieranie się w razie konieczności. Mam małe dziecko i w związku z tym mało czasu na pracę, przez co nigdzie nie znalazłabym odpowiednich dla siebie warunków zatrudnienia.

Krótko po urodzeniu córki byłam obecna w firmie właściwie przez cały czas, tyle że nieoficjalnie. Nie wiedziałam, że tak trudno będzie mi przejść na urlop macierzyński i zostawić na boku sprawy Tarabuka. Były przecież obszary, które należały tylko do mnie. Trudno mi było nagle porzucić budowany latami zespół, chciałam mieć na wszystko wpływ, być na bieżąco i działać! Z czasem okazało się jednak, że opieka nad małym dzieckiem i jednoczesne wykonywanie obowiązków zawodowych to trochę za dużo, tym bardziej że musiałam jeszcze wtedy zrobić dyplom (po nieskończonych studiach humanistycznych zdałam na zaoczne projektowanie biżuterii na łódzkiej ASP). W tej sytuacji zdecydowałam się na prawdziwą przerwę od pracy w Tarabuku. Kiedy wróciłam do niego po około półtora roku, zastałam nowy zespół, w związku z czym muszę teraz odbudować swoją pozycję lidera. Na szczęście pomaga mi w tym wiedza zdobywana na obecnych studiach.

W lutym 2014 roku podjęłam półtoraroczne studia podyplomowe z innowacyjnego zarządzania firmami rodzinnymi, które są przeznaczone dla dorosłych dzieci właścicieli firm rodzinnych i umożliwiają zdobycie kompetencji menedżerskich. Studenci nabywają umiejętność zarządzania poprzez *design thinking*, czyli świadome projektowanie rozwiązań dla konkretnej firmy, jej wartości, kultury i struktury. Studiuję już pół roku i widzę, jak dużą inspiracją są dla mnie te zajęcia. Na każdym zjeździe pojawiają się tematy otwierające mi oczy na mnóstwo ciekawych rzeczy z różnych dziedzin. Poznaję nowe sposoby zarządzania i mam nadzieję, że dzięki nim lepiej będę budowała swój zespół. Zajęcia z *design thinking* czy metodologii pracy zmuszają do myślenia o firmie jako pewnej całości, a jednocześnie o poszczególnych aspektach jej działania. Nikt nie proponuje nam na tych zajęciach gotowych rozwiązań, natomiast wiedza, którą otrzymujemy, uczy na nowe aspekty prowadzenia biznesu. Prowadzenie kawiarni to bardzo ciężka praca, absorbująca, nieznaną ram czasowych. Kadra menedżerska jest nieustannie pod telefonem. W tej działalności niezbędna jest kreatywność.

Stworzyliśmy Tarabuka dziewięć lat temu, ale tak naprawdę każdego dnia tworzymy go na nowo. Dlatego prócz pracowitości i konsekwencji w realizowaniu planów trzeba mieć w tego typu działaniach ciągłą chęć podejmowania nowych wyzwań i umysł otwarty na innowacje. Z kolei organizowanie w Tarabuku imprez wymaga cierpliwości



Od lewej: Jakub Bułat, Anna Bułat, Anna Bułat-Świtła

i skrupulatności. Planując konkretne projekty i przedsięwzięcia, trzeba je umiejscowić na tle całościowej wizji miejsca i w długiej perspektywie czasowej. Nie jest łatwe to jednocześnie skupianie się na ogóle i szczególe, ale wielozadaniowość jest cechą, którą można w sobie z czasem wyćwiczyć. W praktyce wygląda to tak, że równolegle robię rozliczenia dla księgowej, przygotowuję dla niej dokumenty, zajmuję się umowami dla pracowników, wymyślam menu do kawiarni, prowadzę nasz profil na Facebooku, pracuję nad PR-em Tarabuka, umawiam spotkania i składam wnioski o dotacje. Jak widać, intensywnie ćwiczę podzielność uwagi, co ma swoje dobre strony, ale trzeba przyznać – bywa męczące.

Przy takim natężeniu zajęć ciężko mi znaleźć czas na inne sprawy i dodatkową aktywność. Na szczęście, pracując w Tarabuku, czuję się spełniona w obszarze kreatywności. Kiedy robiłam dyplom z projektowania biżuterii, całkowicie się poświęciłam temu tematowi i przez ponad rok nie pracowałam w Tarabuku. Dziś już nie zajmuję się biżuterią. To pasja, która wymaga czasu i odpowiedniego sprzętu. Odkładałam sobie tę przygodę na inny czas. Nadal jednak tematy związane ze sztuką czy plastyką są mi bliskie.

W najbliższych planach mamy zorganizowanie cyklu spotkań poświęconych ilustracjom książek dla dzieci. W ramach tego projektu odbędzie się wystawa prac polskich ilustratorów i spotkania z nimi. Realizuję tym działaniem swoją misję zmiany panującego w Polsce przekonania, jakoby dzieci potrzebowały słodkiej, kolorowej i banalnej w formie estetyki i taką preferowały. Przygotowując ten projekt, spotykam się z artystami, profesorami ASP, a jednym z wystawców będzie mój mąż, który wydał

książeczkę dla dzieci (Konrad Świtała, *Zwierzątka*, Kraków 2013; wyróżnienie Polskiej Sekcji IBBY).

Mówimy, że Tarabuk jest kawiarnią dla dorosłych z dziećmi. Dlatego zagospodarowaliśmy przestrzeń w sposób odpowiedni również dla maluchów, które świetnie się u nas czują. W każdą niedzielę o 12.30 mogą posłuchać u nas baśni z różnych stron świata, a potem zrobić jakiś niezwykły przedmiot czy zabawkę.

Główny nurt naszej działalności adresowany jest jednak do dorosłych. Organizujemy różne spotkania dyskusyjne, filozoficzne, autorskie, muzyczne. Współpracuje z nami wiele organizacji pozarządowych – w każdą pierwszą środę miesiąca odbywają się u nas spotkania warszawskiego koła Inicjatywy Firm Rodzinnych.

Gdybym miała powiedzieć w kilku słowach, czym jest dla mnie Tarabuk, odpowiedziałabym, że jest przygodą, lekcją, dziełem mojego życia. Tutaj poznałam smak odpowiedzialności, sukcesu, radzenia sobie z nowymi wyzwaniami, a także porażki. Nieustannie uczę się wiele o życiu w relacjach z ludźmi – to prawdziwa szkoła, w której zdobywanie doświadczenia sprawia mi frajdę i satysfakcję. W Tarabuku poznałam dwie ukochane przyjaciółki, z którymi spotykam się do dziś, mimo że dawno już u nas nie pracują. Współpracując z rodzicami, nauczyłam się szacunku i jestem dumna z tego, co udało nam się wspólnie stworzyć, mimo tylu różnic w podejściu, wizjach czy poglądach.

Każdy z nas wnosi do Tarabuka to, co ma w sobie najcenniejszego: tata wizję i ducha, mama spontaniczność i ciepło, a ja chyba przede wszystkim młodość i świeżość pomysłów. Mogę powiedzieć, że Tarabuk w jakiś sposób jest moim pierwszym dzieckiem...

Teraz jestem po raz drugi w ciąży i trudno mi pogodzić się z myślą, że będę musiała znów wszystko zostawić i na czas urlopu macierzyńskiego stracić kontrolę nad moimi obszarami w firmie. Na pewno będzie mi trudniej niż dotychczas pogodzić pracę z opieką nad dwójką małych dzieci. Czas pokaże, jak sobie dam z tym radę.

Maja Jaszewska, jesień 2014

TOŁŁOCZKO

Pyszne i według najlepszych tradycji

NAZYWAM SIĘ IWONA TOŁŁOCZKO. Jestem właścicielką firmy. Myślę, że jeśli istnieje coś takiego jak gen przedsiębiorczości, to w naszej rodzinie jest on przekazywany z pokolenia na pokolenie i ja również go odziedziczyłam.

Zarówno moja, jak i męża rodzina wywodzi się z okolic Grodna, terenów dzisiejszej Białorusi. Wojna i późniejsze zawirowania historyczne sprawiły, że moi rodzice przyjechali do Polski jako repatrianci w latach 50. Odmówili przystąpienia do kołchozu, za karę zabrano im całą ziemię i otrzymali nakaz przesiedlenia się do Polski, na Pomorze Środkowe, w okolice Słupska. Również męża rodzina, herbowa szlachta Tołłoczko, straciła swój majątek nad Niemnem i duża jej część została wysiedlona do Polski.

Ojciec przyjechał tu ze swoimi rodzicami jako kawaler. Po skończeniu technikum ślusarskiego szukał żony i zdecydował się ściągnąć do Polski swojczkę – dziewczynę z jego rodzinnej miejscowości na Białorusi. Była to moja mama. Do Polski przyjechała po skończeniu szkoły pielęgniarzkiej, więc bez trudu znalazła pracę. Rodzice zawsze czuli się Polakami, podobnie jak rodzina mamy, dwie siostry i brat, którzy nadal mieszkają na Białorusi. Wszyscy mają Kartę Polaka, mówią po polsku, ich dzieci tu studiują. Brat mamy był przez wiele lat dyrektorem kołchozu. Proponowano mu prestiżowe stanowisko wójta gminy, pod warunkiem że zrzeknie się Karty Polaka. Odmówił, ponieważ był patriotą. Mój dziadek za sprzeciwianie się władzy został zesłany na Sybir, skąd wrócił



Iwona Tołłoczko

dopiero po ośmiu latach, po śmierci Stalina i ogłoszonej amnestii. W latach 80. ojciec od razu włączył się czynnie w działalność Solidarności, walcząc o sprawiedliwą Polskę. Przez pewien czas był radnym w gminie. Ja swój patriotyzm mogę realizować już bardziej pokojowo, rozwijając własną firmę, tworząc nowe miejsca pracy i przyczyniając się do rozwoju gospodarczego Polski.

Po szkole ślusarskiej w latach 60. ojciec otworzył mały warsztat ślusarski i działał jako jedyny prywatniarz na całą okolicę. Kiedy w latach 70. jego rodzice przepisali mu gospodarstwo, on od razu zabrał się za jego modernizację. Zbudował dom, nowoczesne obory, stodoły, zakupił duże stado mlecznych krów. Mama w tym czasie pracowała w szpitalu w Słupsku. Było nas wtedy w domu trzy siostry. Cały czas widziałyśmy ciężko pracujących rodziców. Mama troszczyła się o dzieci, pomagała w gospodarce, a potem biegła na dyżur do szpitala, gdzie była ceniona jako sumienny i odpowiedzialny pracownik. W szpitalu wciąż pamiętają panią Terenię, która stawiała się na dyżurze nawet wtedy, gdy w zimie nie jeździły autobusy i musiała iść do pracy 20 kilometrów. Często mam ją przed oczami. Kobieta po maturze zajmująca się całym domem: wychowywaniem trzech córek, oporządzaniem krów, i godząca to wszystko z pracą zawodową. Zrezygnowała z niej, dopiero kiedy urodził się mój brat i wspólnie z tatą zajęli się modernizowaniem gospodarstwa. Tato był jednym z największych gospodarzy w okolicy. Pierwsi po sołtyście mieliśmy we wsi telefon, pierwsi przydziałowego tarpana. My, młode dziewczyny, zrobiłyśmy zaraz prawo jazdy. W wieku 18 lat miałam prawo jazdy na samochód, motor i ciągnik. Ojciec był dumny, bo jako pierwsze dziewczyny we wsi jeździłyśmy ciągnikiem.

Rodzice sukcesywnie powiększali gospodarstwo, które wkrótce liczyło ponad 100 hektarów, więc było co robić. My, dzieci, też naturalnie pomagaliśmy. Pamiętam, jak w czasie sianokosów musiałam podjeżdżać ciągnikiem pod kopki i ojciec kazał mi przyciskać pedał sprzęgła dwoma nogami, bo jedną nie dawałam rady. Oprócz gospodarstwa ojciec cały czas pracował w swoim warsztacie ślusarskim. W Słupsku była duża fabryka maszyn rolniczych, z którą współpracował, robił dla nich różne części. Nigdy nie odmówił sąsiadom pomocy, gdy coś zepsuło się w maszynie rolniczej. Zostawiał wszystko inne i pomagał. Wciąż widzę jego ręce, najczęściej ubrudzone smarem. Zmarł nagle na zawał w 1994 roku.

Gospodarstwo po nim przejął mój młodszy brat, wtedy 20-letni chłopak po szkole mechanicznej. Z zapałem i zaangażowaniem zajął się spuścizną po tacie. Próbował różnych rzeczy, dużo zainwestował w ziemię i krowy mleczne, ale ten interes nie dawał mu wystarczających dochodów, czasami brakowało nawet na spłatę raty kredytu. Dzięki temu, że tata był znany w Famarolu jako bardzo dobry ślusarz, brat również zaczął dostawać stamtąd zlecenia i rozwijać warsztat ślusarski. Przerobił niektóre budynki gospodarcze i obecnie zatrudnia ponad 40 osób. Poszerzył też gospodarstwo i dysponuje arealem

ponad 500 hektarów. Śmiejemy się, że niedługo wykupi całą Kruszyńkę. Gospodarzą na tym wspólnie z naszym najmłodszym bratem, a mama, szczęśliwa, patrzy jak to, co z ojcem zapoczątkowali, pięknie się rozrasta i prosperuje.

Swojego męża znam od szkoły podstawowej. Po ślubie kupiliśmy ziemię na preferencyjny kredyt dla młodych rolników, a za pieniądze z wesela mieliśmy drewno na dom. Przez kilka pierwszych lat po ślubie mieszkaliśmy u rodziców, a wszystkie zarobione pieniądze odkładaliśmy na budowę domu. Ponieważ ja skończyłam szkołę ogrodniczą, na początku postawiliśmy na ogrodnictwo. Uprawialiśmy warzywa i chryzantemy, sprzedawaliśmy je na lokalnych rynkach – bardzo ciężka praca, nie zawsze opłacalna, bo byle grad, susza czy nadmierny urodzaj może zniweczyć cały wysiłek.

W Słupsku znaleźliśmy sklep, w którym rolnicy mogli sprzedawać mięso z wyhodowanych przez siebie świniaków, i to podsunęło nam pomysł na własny biznes. Najpierw sprzedawaliśmy hodowane u ojca świnki, a potem mąż jeździł po okolicy i kupował je od innych rolników. Interes był na tyle opłacalny, że w 1993 roku otworzyliśmy w Słupsku sklep mięsny. Mięso kupowaliśmy w dalszym ciągu od rolników, a potem prosto z ubojni trafiało świeże do naszego sklepu. Klienci wiedzieli, że zawsze dostaną u nas towar najlepszej jakości. Pierwszy sklep otworzyliśmy jeszcze ze współnikiem, potem zdecydowaliśmy się mieć własny. W tym roku mija 20 lat i przez cały czas mamy tutaj swoich wiernych klientów. Wielu z nich wyprowadziło się, ale w dalszym ciągu przyjeżdżają po mięso „do pana Tomka” albo „do Tołłoczki”.

Mąż skończył wprawdzie technikum drzewne, ale ze stolarza przekwalifikował się na rzeźnika. Muszę przyznać, że jest w tym naprawdę dobry, można powiedzieć, że czuje mięso jak krawcowa igłę. Ja w dalszym ciągu uprawiałam warzywa i truskawki, aby ten dodatkowy dochód przyspieszył budowę domu.

W moim i męża domu tradycją było robienie własnych wyrobów wędliniarskich. Teściowie nieraz wspominali babcię męża, która w czasie wojny jeździła do Warszawy, przemycając w walizce z podwójnym dnem wędliny własnej roboty. Teściowa zawsze marzyła o tym, żeby Tomek pracował przy żywności, bo uważała, że wtedy nigdy nie będzie głodny. Ponieważ zawsze robiliśmy wędliny dla siebie, to kilka lat temu zrodziła się myśl, aby otworzyć mały zakład przetwórstwa naturalnego. Wtedy zaczęła się droga przez mękę z urzędami i biurokracją.

Na początku chcieliśmy zaadaptować posiadany budynek gospodarczy, ale kiedy weterynaria zaczęła nam opracowywać cały plan, okazało się, że potrzebujemy większego lokum. Po półtora roku mieliśmy wreszcie plany zaakceptowane przez wszystkie możliwe urzędy, ale kiedy złożyłam dokumenty do starostwa, dowiedziałam się, że mieszkamy w parku krajobrazowym doliny rzeki Słupi i w związku z projektem Natura 2000 obowiązują nas dyrektywy unijne chroniące ptactwo, rośliny i wszystko, co wiąże się z naturą

na tamtym terenie. To był błąd urzędników, że nas wcześniej o tym nie poinformowali. Musieliśmy złożyć kolejne dokumenty i opracowania: co i jak będziemy produkować, ile dymu będziemy wytwarzać itp. Kolejne ekspertyzy, kolejne dokumenty, kolejne miesiące czekania. Uzyskaliśmy wreszcie zgodę, ponieważ nastawiliśmy się na produkcję naturalną, niezagrażającą środowisku. Dostaliśmy wszystkie potrzebne zezwolenia, ale nie chcieliśmy ruszać z budową jesienią, postanowiliśmy poczekać do wiosny. Wtedy przyszła wiadomość, że UE zakazuje wędzenia wyrobów, a ja byłam już bliska załamania. Za sobą miałam dwa lata zbierania dokumentów, przed sobą plany i marzenia o rozwinięciu własnej działalności. Zwróciłam się o pomoc do stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, a oni w moim imieniu do rzecznika praw konsumenta. Okazało się, że owszem, są nowe przepisy, obostrzenia, ale nie ma zakazu wędzenia, bo przecież wędzi się i sery, i ryby, i wędliny. Trzeba się tylko dostosować do nowych norm. Ponieważ cały czas robimy dla siebie niewielkie ilości wędlin, wysłałam próbki do badania i wyszły bardzo pozytywnie; mieścimy się we wszystkich normach unijnych.

Teraz jesteśmy na etapie pozyskiwania środków i rozmów z bankami. Chcę również skorzystać ze środków unijnych. Kiedy już ruszy masarnia, chcielibyśmy otworzyć kolejne dwa, trzy sklepy firmowe, w których będą sprzedawane tylko nasze wyroby oraz pełen asortyment mięsa. Już teraz sprowadzamy z Kaszub ekologiczną cielęcinę, jagnięcinę i baraninę. Te mięsa wróciły teraz do łask, są smakośze, którzy potrafią je docenić. Jeśli ktoś raz spróbuje dobrego mięsa z ekologicznego chowu, na zawsze zapamięta różnicę. Mamy klientów, którzy specjalnie do nas przyjeżdżają po mięso i zostawiają jednorazowo po 200–300 zł. W jagnięcinę i baraninę zaopatrujemy również restauracje. W ubiegłym roku otworzyliśmy w Słupsku drugi sklep, już z myślą o synu, żeby zaczął się bardziej angażować w ten rodzinny biznes. Chciałabym, żeby to kiedyś przejął, rozwinął, ale muszę widzieć, że naprawdę chce, że się angażuje, że o tym myśli i to czuje. Krzysztof na razie deklaruje chęć prowadzenia dalej tego rodzinnego interesu, włączamy go więc w różne sprawy i mam nadzieję, że wychowujemy sobie następcę.

Chcę stworzyć przyszłość dla swoich dzieci, coś im po sobie zostawić. Może doczekam takiej satysfakcji jak moja mama, która codziennie może się cieszyć tym, że praca jej i taty nie poszła na marne. Dziadkowie gospodarzyli na kilku hektarach, ojciec dokupił ponad 100 kolejnych, a bracia mają już ponad 500. Myślę, że firma rodzinna to potężna siła i wierzę w nasz rozwój. Mam dwóch synów, miałby kto prowadzić interes.

Pamiętam, jak kiedyś w szkole mieliśmy napisać wypracowanie pod tytułem: „Jak widzisz siebie w przyszłości?”. Już wtedy napisałam, że chcę mieć własny dom i własną firmę, a teraz to urzeczywistniam. Nabrałam odwagi do działania i po kolei realizuję marzenia. Jednym z nich było skończenie studiów, na które wcześniej nie było czasu. Studiowałam na Politechnice Koszalińskiej, w ubiegłym roku obroniłam pracę magisterską.



Firma Rodzinna. Od lewej: Tomasz, Iwona i Krzysztof Tołłoczko

Poczułam się naprawdę dowartościowana. Pracę magisterską pisałam o firmach rodzinnych. Znalazłam stronę IFR-u, której jesteśmy już członkami; z dumą umieszczamy wszędzie drzewko – znaczek firm rodzinnych.

NAZYWAM SIĘ TOMASZ TOŁŁOCZKO i razem z żoną Iwoną i synem Krzysztofem prowadzę firmę masarską. Mam to szczęście, że zajmuję się tym, co lubię robić najbardziej.

Do zawodu masarza doszedłem nieco okrężną drogą. W domu było nas troje, rodzice ciężko pracowali, ale nie powodziło nam się zbyt dobrze. Kiedy w latach 70. przyszło do wyboru szkoły średniej, matka zachęcała mnie do wybrania czegoś związanego z żywnością, argumentując: „Wtedy nie będziesz nigdy głodny i będziesz szczęśliwy”. Może gdyby nie namawiała, rzeczywiście wybrałbym taką szkołę, ale ja chciałem chodzić własnymi ścieżkami, a nie słuchać rodziców, i chyba im na przekór poszedłem do szkoły stolarskiej. Skończyłem najpierw szkołę zawodową, a potem poszedłem do Technikum Stolarstwa Meblowego. Obok naszej szkoły znajdowała się rzeźnia i już wtedy, zamiast zajmować się na lekcji rysunkiem, wolałem patrzeć na podwórko, gdzie dokonywano uboju, bo to mnie interesowało dużo bardziej.

W zawodzie stolarza nie przepracowałem ani jednego dnia. Ożeniłem się szybko, mając 20 lat. Po ślubie kupiliśmy ziemię i zaczęliśmy się budować. Kupiliśmy betoniarkę i postawiliśmy budynek gospodarczy, w którym była stolarnia. Teść zrobił mi wszystkie maszyny stolarskie, ale nie wykonałem na nich ani jednego mebla. Uprawialiśmy wtedy z żoną warzywa, sprzedawaliśmy je do szkolnych i zakładowych stołówek oraz na rynku. Którejś wiosny z czterech ton marchewki, które miałem na samochodzie, sprzedałem tylko jedną skrzynkę, a z resztą wróciłem do domu. Powiedziałem wtedy do żony, że ta nasza harówka nie ma sensu, że trzeba szukać czegoś innego. Kobieta, która zbierała opłaty za samochód na placu, podsunęła mi pomysł: „Tomek, mieszkasz na wsi, mógłbyś przecież sprzedać świnie, taki ubój gospodarczy”. Pomyślałem, że warto spróbować. Kupiłem świnie od teścia i sprzedałem ją ze 100% zarobkiem. Zrozumiałem, że nie ma sensu męczyć się z uprawą ziemi i jarzyn, lepiej handlować mięsem. Zacząłem podpatrywać, jak to się robi.

Gdy zacząłem handlować świniami, sam je zabijałem. Maciora ważyła średnio 300 kg, ja byłem szczuplutki, ale dawałem radę, bo nie miałem wyjścia. A przez tydzień zarabiałem tyle, ile niejeden nie zarobił przez miesiąc. Poczułem, że naprawdę lubię to robić, że ta praca mnie nie męczy; robienie przy świeżym mięsie, rozbieranie go – mogę tak choćby cały dzień. Potrafię zadowolić każdego klienta, pokroić mięso tak, jak on sobie życzy. Cieszy mnie, gdy ktoś jest zadowolony, że dostał to, czego chciał. Potem świnie skupowałem już w całej okolicy, a mała lokalna ubojnia biła je dla nas.

Najpierw mięso sprzedawaliśmy w budce, potem mieliśmy sklep w trzyosobowej spółce, gdzie każdy mógł przez tydzień sprzedawać swój towar, a później otworzyłem już własny i rozstałem się ze współnikami. W osiedlowym sklepie nie byłem w stanie sprzedać wszystkiego. W handlu jest tak, że zawsze zostanie trochę towaru. Wtedy spotkałem gościa, który kiedyś prowadził masarnię i który powiedział mi, że muszę zacząć przerabiać to, co mi zostaje, bo inaczej splajtuję. Zacząłem więc próbować przerabiać to po swojemu, robić szynki i wędliny. Urządziłem przydomową wędzarnię. Wyroby wychodziły bardzo smaczne, chociaż wszystko robiłem na oko, bez ważenia, mierzenia. Zacząłem się zastanawiać, skąd u mnie takie zdolności. Rodzice już nie żyli, więc zacząłem pytać starszą siostrę, a ona przypomniała mi o naszej babci, która w czasie wojny robiła wódkę i wędliny i sprzedawała to w okupowanej Warszawie. W domu była jeszcze przedwojenna drewniana walizka z podwójnym dnem, w której babcia to przewoziła. Miałem dziesięć lat, kiedy ona zmarła, ale jeszcze trochę pamiętałem, jakie świetne wędliny robiła; wekowała mięso w słoikach, a w kamiennych garnkach zalewała smalcem wędzoną kiełbasę. Smakowało, że tylko palce lizać. Może po niej odziedziczyłem ten talent?

Na przerobie mięsa jest więcej zysku niż na nim samym. Taki towar sprzedaje się dobrze, ludzie szukają naturalnie wędzonych wędlin bez konserwantów, tylko naturalne

solenie i przyprawy. Bardzo dbam o jakość, nigdy nie biorę starego mięsa, oddajemy je do schroniska dla psów. Mam tak wyczulony smak, że nawet jak w tonie mięsa będzie kilogram starego, to ja go wyczuję. Nie ma takiej opcji, żebym przetwarzał coś nieświeżego, i uczulam też na to syna: „Chłopie, nie możemy oszukiwać. Jeśli to ma być chuda kiełbasa, to taka musi być”. Mamy już swoje receptury, swoje solanki, sami do tego doszliśmy. Teraz budujemy masarnię i w dalszym ciągu nie nastawiamy się na ilość, tylko na jakość.

Unia Europejska dopuściła przepisy, że mięso można w 25% nastrzykiwać wodą. Jak inaczej byłyby możliwe takie niskie ceny w marketach? Klientki przychodzą do mnie i skarżą się, że z dużego kawałka schabu po usmażeniu niewiele zostało. Są specjalne nastrzykiwarki, które do półtuszy cienkimi igłami wstrzykują wodę. Tu chodzi o pieniądze. Jeśli sprzeda się kilogram wody za 10 zł, to przy tonach mięsa robią się z tego tysiące.

Duże firmy, które kręcą interes na chemii i wodzie, zniszczyłyby najchętniej takich małych producentów jak my. Potrafią zrobić kiełbasę bez mięsa. My z żoną jesteśmy za uczciwi na takie numery. Nie chcemy się dorabiać na oszukiwaniu ludzi, bo kłamstwo ma krótkie nogi. Było u nas więcej masarni, ale padły, bo zaczęli oszukiwać, a klient też ma smak.

Chcemy zbudować teraz swoją wędzarnię i masarnię, mamy już projekt i pozwolenie. Bylibyśmy już dalej, ale wstrzymywał nas dekret o zakazie wędzenia. Zrobiliśmy potrzebne próbki i wszystko wyszło dobrze, okazało się, że taka wędzarnia jak nasza nie truje i jest zupełnie nieszkodliwa. Myśmymy to zawsze wiedzieli, tylko ci na górze nie.

Syn powiedział, że chce przejąć firmę, więc planujemy stworzyć sieć własnych sklepów i tylko tam sprzedawać nasze wyroby. Nie chcę, żeby ktoś popsuł mój wizerunek, sprzedając coś nieświeżego, jeśli mu zaraz nie zejdzie. Bez konserwantów wędlina wytrzymuje 21 dni; jeśli się jej nie sprzeda, to trzeba wyrzucić, a nie zmieniać datę przydatności czy myć na zapleczu. Firmuję wyroby własnym nazwiskiem i nie chcę, żeby ktoś powiedział, że kupił od Tołłoczaków coś niedobrego. Na wyrobach przybijam swoją pieczęć, bo wiem, że wszystko jest w 100% dobre i nie mam się czego wstydić.

Jak spotkam kogoś, kto zna się na mięsie i jego przetwórstwie, to mogę z nim siedzieć i rozmawiać na ten temat całymi godzinami. Lubię dotykać mięsa; wezmę je do ręki i czuję, że jest świeże, nie muszę nawet patrzeć. Jeden stary masarz mi powiedział: „U pana to zaraz widać, że pan to lubisz, że panu to się chce robić”. Przed świętami zaczynam pracę o 12 w nocy, mogę robić dzień i noc i nie jestem zmęczony, a mięso musi być świeże. Jeździmy po nie do ubojni samochodem-chłodnią trzy razy w tygodniu, żeby przywozić naprawdę świeże.

Półtuszę rozbieram z synem. Pytaliśmy go z żoną, czy będzie chciał przejąć firmę, czy warto w nią inwestować, rozwijać, bo jeśli by nie chciał, to po co ten cały wysiłek.

Powiedział, że chce i zaczyna rozumieć, jaka to ciężka praca. Można mu już powierzyć pewne obowiązki. Robi kiełbasy, wędzi wędliny, ja mu to tylko przygotowuję.

Mięso uczy pokory. Tu musi być dyscyplina. Nie da się przerwać roboty w połowie. Chociaż wstajemy o czwartej rano, nie możemy się położyć, póki mięso nie jest w chłodni zabezpieczone. Nie liczą się godziny pracy, robota musi być skończona, a zapeklowane mięso zamknięte w chłodni. Wtedy dopiero można odpocząć. Krzysztof skarży się, że go nie chwale, ale na pewno kiedyś przyjdzie czas i na to. Nie chcę go teraz chwalić, żeby nie obrósł w piórka. Mówię mu: „Rób tak, żebyś był zadowolony”.

Naszą dewizą jest produkcja bez chemii – niewiele, ale smacznie. Dawniej w każdej gminie były lokalna ubojnia i masarnia. Mama jeździła tam raz w tygodniu i przywoziła wędliny. Pachniały tak, że chciało się jeść. I taką masarnię, i takie wyroby chcemy ludziom dać. Tak się zresztą wszystko zaczęło, bo ludzie z okolicy przychodzili i prosili, żeby dla nich zrobić. Wiele osób woli kupić pół kilo dobrej wędliny niż kilogram marnej.

Jak człowiek robi to, co lubi, to go taka praca wcale nie męczy. Ja przy mięsie mógłbym pracować cały dzień. Tak jak muzyk nuty, ogrodnik kwiaty, a krawcowa materiał, ja czuję mięso, i praca z nim jest dla mnie największą przyjemnością. Są jednorazowe rękawiczki do rozbioru mięsa, ale ja ich nie używam, bo muszę czuć to mięso pod ręką. Nie ma innej możliwości.

NAZYWAM SIĘ KRZYSZTOF TOŁŁOCZKO, jestem synem właścicieli.

Kiedy zacząłem pomagać tacie przy rozbieraniu mięsa i produkcji wędlin, na początku w ogóle mnie to nie kręciło. Robiłem, bo trzeba było pomóc, nie mogłem przecież siedzieć i nic nie robić, gdy widziałem, jak on ciężko pracuje. Najpierw to było z doskoku, trochę z przymusu, z czasem zacząłem angażować się coraz bardziej, zaczęło mnie to wciągać i teraz praktycznie robię wszystko. Bardzo się wkręciłem, chociaż nie jest to lekka praca. Wstaję pierwszy, ponieważ tata mi powtarza, że jeśli od początku wszystkiego się nauczę, to będę umiał pokierować pracownikiem, będę wiedział, ile czasu potrzeba na zrobienie danej czynności, i nikt mi nie będzie ściemniał, że czegoś się nie da zrobić albo że potrzeba na to cztery godziny, skoro ja wyrabiałem się w dwie. Odciążyłem tatę. Przygotowuję pierwszy rozbiór na sklepy, resztę robi on. Zawożę mięso do drugiego punktu, wracam do domu i robię wędliny. Tata nie musi mnie już pilnować, bo wie, że będzie dobrze.



Rodzina Tołłoczków

Najbardziej lubię robić wędliny. Kiedy przygotowuję jakiś wyrób i ktoś mówi, że to świetne, smaczne, że smakuje jak prawdziwe wędliny z czasów jego dzieciństwa, mnie to tak nakręca, że staram się jeszcze bardziej. Szukam dawnych receptur i je udoskonalam, ponieważ większość przewiduje parzenie wędlin, a my staramy się tego unikać. Ostatnio znalazłem przepis z 1952 roku na kielbasę wojskową i zamierzam ją wkrótce zrobić.

Motywuje i pobudowuje mnie, że wędliny są sygnowane naszym nazwiskiem. Kiedy słyszę, że ktoś kupuje u Tołłoczki i poleca nas innym, czuję się dumny. To dla mnie bodziec, by tworzyć nowe receptury. Ostatnio wymyśliłem grillową kielbasę z oregano i bazylią, jest naprawdę świetna w smaku. Czasami coś pójdzie źle, ale pocieszył mnie sam mistrz wędliniarstwa, mówiąc, że nawet po wielu latach pracy może się zdarzyć błąd. Kiedy będziemy mieć wędzarnię, zaczniemy produkować wędliny pod własnymi nazwami. Chcielibyśmy też zrobić produkt typowo regionalny, z zastrzeżoną recepturą, dostępny tylko u nas. Myślę na przykład o zapeklowanych kawałkach łopatek w gęstej zalewie. Niektórzy mówią na to salceson, mama – galantyna, a my nazywamy to mięsem na ostro. Proporcje na razie są na oko. Dobieramy smaki pod siebie; muszą być wyraziste, ponieważ większość klientów takie lubi. W sklepie takie łopatki znikają błyskawicznie. Mógłby to być nasz sztandarowy produkt.

Masarnia, którą teraz budujemy, będzie niewielka, ale wędliny z niej – z najwyższej półki. W przyszłości będzie można postawić obok coś większego i robić masówkę. Też dobre, ale już trochę tańsze. To jest plan długoterminowy. Myślę też, że moglibyśmy

wejść na rynki zachodnie. Cudzoziemcy, którzy próbują naszych wędlin, mówią, że tak świetnych jeszcze nie jedli. Otwierający się Wschód to też dobry rynek – Słowianie, jak my, dużo piją i potrzebują dobrej zagrychy. Byłby to też symboliczny powrót do korzeni, bo dziadkowie z obu stron pochodzą z Białorusi.

Podziwiam mamę, która zaczęła studia równo ze mną i już się obroniła; ja ciągle nie. Na początku wątpiłem, czy ona w ogóle podoła! Mama z kolei myślała, że będzie mnie swoim przykładem motywować, tylko niezbyt się przykładałem. Mam zamiar skończyć politologię, którą studiuję, a potem pójść jeszcze na coś związanego z żywieniem, żeby mieć więcej wiedzy o tym, jak robić te wędliny, jak wyliczać proporcje. Nie można wszystkiego robić na oko. Pracuję czasami z takim starym mistrzem wędliniarstwa, który mnie trochę uczy, podpowiada nowe pomysły, podsuwa przepisy. Radzi mi, abym zobaczył, jak pracują w innych masarniach, bo to ważne doświadczenie. Na razie brak mi czasu, ale chciałbym to kiedyś zrobić.

Rodzice rozpoczęli działalność, ułatwili mi start, a teraz trzeba walczyć. Najbardziej zniechęca mnie walka z durnymi przepisami, tak jak ostatnio, kiedy usłyszeliśmy o zakazie wędzenia. Mama była załamana, ale na szczęście okazało się, że spełniamy nawet wyśrubowane normy unijne. To jest obłąd, ile przeszkód trzeba pokonać, żeby otworzyć taką małą masarnię. Dobrze, że mama wzięła to na siebie i się przebija. I ja chcę walczyć o firmę, żeby się rozwijała. Na początku pomagałem z obowiązku, teraz uważam, że to jest fajna robota. Mógłbym pracować z bratem, ale on jest jeszcze za młody, żeby o tym myśleć. Do tego trzeba dojrzeć. Ja dojrzewałem osiem lat. Gdybym miał ten rozum, co mam teraz, i był o dziesięć lat młodszy, to poszedłbym całkiem inną drogą. Gdyby się słuchało rodziców...

Wiem, że pracuję dla siebie i na siebie. Trzeba chcieć, żeby mieć. Nie założyłem jeszcze rodziny, ale już mi się marzy, żeby kiedyś moje dzieci kontynuowały tę pracę, żeby nazwisko Tołłoczko kolejnym pokoleniom mogło się kojarzyć z doskonałymi wędlinami.

Urszula Hoffmann, lipiec 2014

ZŁOTO-ORLA SOBOLEWSKI

Wyobraź sobie biżuterię swoich marzeń

NAZYWAM SIĘ MACIEJ SOBOLEWSKI.

Jestem... wciąż młody, radosny, zdolny i szczęśliwy. Osiągnąłem, co chciałem, i mam pięcioro wnucząt.

Pochodzę z Warszawy. Z wykształcenia jestem metalurgiem. Kiedy skończyłem studia na AGH w Krakowie i zrobiłem specjalizację pierwszego i drugiego stopnia, rozpocząłem przygotowania do doktoratu. Przypadek czy też zrządzenie losu zmieniły jednak moją zawodową karierę.

Pewnego dnia, wracając do domu, spotkałem w tramwaju kolegę z podstawówki. Opowiedział mi, że umarła mu mama i zostawiła w spadku pracownię jubilerską, którą on zdecydował się dalej poprowadzić. Pracował już wcześniej w tym fachu i zdobył pewne doświadczenie. Z ciekawości wybrałem się do niego kilka razy z wizytą i bardzo spodobało mi się to, co robił. Postanowiłem wtedy dowiedzieć się czegoś więcej o złotnictwie.

Zacząłem pracować po 16 godzin na dobę, bo po ośmiu godzinach pracy na etacie w Instytucie Mechaniki Precyzyjnej jeździłem do pracowni kolegi i dorabiałem, sprzątając i pomagając mu. Przy okazji uczyłem się fachu. Z czasem zatrudnił mnie jako swojego ucznia. Pracowałem u niego trzy lata, do czasu aż zrobiłem papiery czeladnicze. Potem robiłem w kilku innych pracowniach. Wciągnąłem też do złotnictwa swojego szwagra i pomogłem mu otworzyć pracownię jubilerską w Nowym Dworze Mazowieckim pod Warszawą. Sam też zacząłem się nosić z takim zamiarem, ale szukałem lokalu w Warszawie, ponieważ chciałem być blisko Okręgowego Urzędu Probierczego. Udało mi



Maciej Sobolewski

się podnając w pracowni krawieckiej przy ulicy Orlej trzy i pół metra kwadratowego. Zwiozłem tam swoje narzędzia i maszyny. Ze względu na znikomy metraż zająłem się przede wszystkim naprawą biżuterii. Miałem coraz więcej zleceń i po jakimś czasie pani krawcowa zgodziła się odstąpić mi cały lokal. Wreszcie zacząłem pracować na swoim, a kiedy gorseciarka z sąsiedniego lokalu przeszła na emeryturę, przejąłem pomieszczenie po niej i połączyłem lokale. Tak powstała siedziba firmy, w której jesteśmy już 32 lata.

Początkowo nie było łatwo ze sprzedażą, jeździłem więc po Polsce z towarem. Nie był to najlepszy pomysł, ponieważ nie mogłem wystarczająco pilnować interesu na miejscu. Wróciłem do usług i produkcji dla indywidualnych klientów. Z czasem zaczęła mi pomagać żona, a nasze trzy córki przypatrywały się uważnie temu, co robię, i pomалу wchodziły w temat. Była ku temu niejedna sposobność, ponieważ wciąż rozmawialiśmy w domu o pracowni.

Karolina, najstarsza córka, jest absolwentką geologii; ukończyła w Antwerpii kursy oceny diamentów, a potem zdobywała wiedzę dotyczącą kamieni kolorowych. Karolina całym sercem zaangażowała się w pracę firmy i jest w niej ciągle obecna. Średnia córka, Marta, pracuje z nami zimą, ponieważ latem jest przewodnikiem wycieczek zagranicznych po Polsce i Europie. Najmłodsza, Helenka, prowadzi swoją szkołę językową, za to jej mąż Marcin pracuje z nami i sprawuje pieczę nad techniczną stroną pracowni. Pracuje z nami też mąż Karoliny – Paweł. Zajmuje się obecnością naszej firmy w Internecie, komunikacją z klientami i wszystkimi sprawami komputerowymi. Młodzi, jak to młodzi, mają swoje nowatorskie pomysły. Paweł myśli nawet o komputerowym projektowaniu biżuterii. Osobiście preferuję tradycyjną ręczną pracę. Ale nie upieram się przy swoim, bo świat się zmienia, a wraz z nim oczekiwania klientów. Dobrze, że w naszej firmie pracuje tyle młodych osób, bo są one siłą napędową zmian. My, starsi, nie zawsze podzielamy ich zachwyty nowościami, bywamy wobec nich bardziej zdystansowani, ale to naturalna kolej rzeczy.

Praca w złocie sprawia mi ogromną przyjemność. Mam trochę zdolności artystycznych. Myślę, że to u nas rodzinne, ponieważ moja siostra Mała Gadowska jest utalentowaną malarką. Zmysł artystyczny połączył się u mnie z rzetelnymi podstawami technicznymi, które zdobyłem podczas studiowania metalurgii. Ta mieszanka umożliwiła mi pełną pasji przygodę ze złotnictwem. Jednak dobrze pamiętam, że kiedy postanowiłem tak diametralnie zmienić swoją drogę zawodową, dla moich bliskich był to szok. Zdenerwowany ojciec powtarzał: „Synu, skończyłeś dobre studia, masz dobrą pracę, przed tobą kariera naukowa, na koncie publikacje, a teraz rzucasz to wszystko i zaczynasz od sprzętania pracowni jubilerskiej?!”. Rozumiałem ten sprzeciw i niepokój, ale kierowałem się zasadą, że w życiu trzeba robić to, co naprawdę się lubi. A właśnie topienie złota, odlewanie i kształtowanie go sprawiały mi wielką frajdę. Znajomość

metalurgii i przeróbki plastycznej, którą zdobyłem na studiach, pozwoliły mi też na ręczną pracę z platyną. Wykonuję ją jako jeden z nielicznych jubilerów w Warszawie. To trudny i bardzo wymagający metal, ale praca z nim daje wiele satysfakcji.

Mojej żonie też się nie podobało, że zająłem się złotnictwem. Mieliśmy już wtedy dzieci, więc nieraz narzekała, że chociaż tak dużo pracowałem, nie było pieniędzy na dom. Prawdą jest, że wszystko, co zarabiałem, inwestowałem w narzędzia i maszyny.

Własną firmę otworzyłem w 1983 roku. Było ciężko, ponieważ to nie był sprzyjający czas dla takiej działalności. Jestem wdzięczny mojej żonie, że pomimo licznych obiekcji okazała mi wtedy dużo wsparcia. Żona ukończyła matematykę na uw i dzięki temu mogła mi pomóc w rozliczeniach podatków i w całej tej niewdzięcznej papierkowej pracy. Przyjmowała też zlecenia i wydawała towar klientom, załatwiała liczne sprawy w biurach i urzędach. Stanowiło to dla mnie wielkie wsparcie i przynosiło ulgę, bo nigdy nie miałem cierpliwości do czepiających się o wszystko urzędników. Kiedy wspomynam te pierwsze lata działalności naszej firmy, widzę, jaka panowała wówczas straszna biurokracja. Mimo że to była moja pracownia, byłem zobowiązany pisać do urzędu gminy podanie o urlop czy też możliwość zamknięcia pracowni o wcześniejszej godzinie. Zazwyczaj tego nie robiłem i dostawałem kary. Musiałem też prowadzić ścisły rejestr przerobu złota. Wpisywałem do niego każdy wyrób i rozliczenie, ile materiału dostałem, ile zrobiłem, a ile wydałem. Wciąż przychodziły do nas kontrole z urzędu probierczego. Ważyli to, co było w pracowni, łącznie z opiłkami, i sprawdzali, czy nie ma ubytku albo czy nie mam w pracowni własnego złota. Czasami przychodzili narzeczeni i przynosili świnki (złote carskie pięćiorublówki), żeby im zrobić obrączki. Nie wolno mi było przyjmować monet, ale miałem prawo przyjąć złom, więc przy nich przecinałem te złote monety, a wtedy był to już złom. Na szczęście jakoś przetrwaliśmy w tej groteskowej rzeczywistości i, chociaż teraz można się z niej śmiać, wtedy dawała się nam ona mocno we znaki. Dzisiaj mogę jeździć po giełdach całego świata i kupować, co mi się żywnie podoba.

Za to konkurencja jest dziś znacznie silniejsza. Niestety, także ta nieuczciwa, która pojawia się na bazarach i czasami na portalach aukcyjnych. Ludzie dają się nabrać, bo chcą kupić przede wszystkim tanio i szybko. Często nie zdają sobie sprawy, że ta potęga taniości jest złudna. Co z tego, że przedmiot jest tani, skoro wykonany został w najniższej – szóstej – próbie złota, czyli 333, a więc jego wartość jest bardzo znikoma. W średniowieczu złotnicy i pszczelarze nie składali przysięgi przed sądem, bowiem ich fach zaświadczał o uczciwości. To smutne, jak niewiele z tej zasady pozostało.

Z nieuczciwą konkurencją zawsze wygrywałem jakością, na którą stawiałem od samego początku. Jakość i uczciwość to drogowskazy naszej firmy. Tyle lat przepracowałem i nigdy nie było nawet jednej skargi czy pretensji na jakość mojej pracy. Klienci i koledzy z branży mają do mnie zaufanie, ja pracowałem na nie całe lata. Dzięki temu mamy

wielu stałych klientów, i to od lat. Niedawno przyszła do mnie moja pierwsza klientka, której dzieci i wnuki też z czasem zostały moimi klientami.

Każdy złotnik ma swój styl i swoją estetykę. Moją ulubioną epoką w historii biżuterii jest secesja. Zebrałem wiele albumów jej poświęconych, zwiedziłem niejedną wystawę. Cenię biżuterię wyjątkową, wykonaną z precyzją i nawiązującą do najlepszych tradycji zdobnictwa. Nie przemawiają do mnie szokujące zestawienia łamiące tradycyjne konwencje. Moje propozycje spodobały się wielu osobom. Niektórzy klienci decydują się na gust i doświadczenie złotnika, a inni od początku do końca mają sprecyzowane oczekiwania. Klient zdający się na mój gust był dla mnie zawsze największym wyzwaniem, ponieważ staram się zrobić coś jeszcze piękniejszego, niż się spodziewa.

W tym zawodzie człowiek uczy się całe życie, ale tak jest pewnie we wszystkich profesjach, bo kto stoi w miejscu, ten się cofa. Nawet złoto jest dziś inne, ponieważ do stopu dodają inne materiały niż kiedyś. A to oznacza, że trzeba z tym złotem inaczej pracować. Całą zdobytą wiedzę staram się przekazywać młodym. Nawet w codziennych rodzinnych rozmowach wciąż rozmawiamy o firmie. Nie ma u nas podziału na czas pracy i czas dla rodziny. Firma jest nieustannie obecna w naszych myślach i dyskusjach, nie da się jej zostawić przed progiem domu. Nasi pracownicy też są zżyci z firmą, kiedy ktoś zacznie z nami pracować, zostaje na długo. Dwoje naszych pracowników jest z nami już ponad 20 lat.

Nigdy nie miałem wątpliwości, że córki przejmą firmę. Od małego słuchały naszych rozmów i żyły życiem firmy. Rzeczywistość przerosła moje oczekiwania, bo pojawili się też zięciowie chętni do współpracy. Jestem szczęśliwy, że mój i żony dorobek nie poszedł na marne. Wielu moich kolegów-złotników zazdrości mi tego i narzeka, że ich dzieci wybrały inną drogę, i trzeba było zamykać firmę. Swój obszar działań z przyjemnością przekazałem zięciowi Marcinowi. Początkowo byłem wobec niego bardzo wymagający. Obserwowałem, jak pracuje, często go poprawiałem i zwracałem mu uwagę. Z pewnością było to dla niego trudne, bo dołączył do naszej rodziny i musiał się uczyć, na jakich zasadach ona funkcjonuje. Kiedy zobaczyłem, z jaką otwartością przyjmuje to, co mówię, choć nie zawsze się ze mną zgadzał, z radością skonstatowałem, że będzie dobrym następcą. Nie odczuwam ciśnienia, aby decydować o wszystkim. Bazujemy w rodzinie na zasadzie wzajemnego zaufania i uczciwości. Współpracujemy zgodnie, a ja pomału przekazuję wszystko młodemu pokoleniu. Pracuję raz, dwa razy w tygodniu, dzięki czemu znajduję wreszcie czas na swoje pasje. Niedawno wybrałem się motorem na wyprawę po Bałkanach. Z żoną robimy wycieczki rowerowe po Polsce. Za to młodzi pracują bardzo intensywnie, nie licząc godzin i energii, które wkładają w firmę. I bardzo dobrze, bo tak trzeba, jeśli chce się mieć radość z pracy.

Osiągnąłem satysfakcję zawodową. Zorganizowałem kilka własnych wystaw, byłem na wystawach ogólnopolskich, a także w Berlinie i Moskwie. Zdobywałem nagrody i medale. Nie muszę już nikomu niczego udowadniać. Mogę się za to cieszyć, że to, co zbudowałem z żoną z takim wysiłkiem, przeszło w ręce moich dzieci i teraz one się realizują.

NAZYWAM SIĘ KAROLINA SOBOLEWSKA. Jestem instruktorką nurkowania, przewodniczką miejską po Warszawie, pilotem wycieczek po Europie, certyfikowanym rzeczoznawcą diamentów, operacyjną szefową w Złoto-Orla. A do tego żoną i mamą trójki dzieci.

Pamiętam z dzieciństwa, z jakim zainteresowaniem słuchałam rodzinnych rozmów o naszej firmie. Brat mojej mamy też pracuje w branży jubilerskiej. Kiedy przychodził do rodziców, siadałam w kąciку i słuchałam ich opowieści o klientach, zamówieniach czy technicznych stronach wyrobu biżuterii. Przesiąkałam tematem złotnictwa od dziecka i marzyłam, żeby się tym w przyszłości zajmować. Tata brał zlecenia do domu i, kiedy pracował, przyglądałam mu się z ciekawością. Mieliśmy wiele książek oraz albumów dotyczących biżuterii. Oglądałam je z moją siostrą Martą i razem uczyłyśmy się z nich estetyki, różnych stylów i form. Zachwycaliśmy się precjozami na zdjęciach i wybierałyśmy najpiękniejsze, udając, że jesteśmy księżniczkami. Marzyłam, żeby w przyszłości robić takie piękne rzeczy. Marzenie się spełniło, a po drodze poznałam jeszcze parę innych fascynujących dziedzin i zajęć.

W klasie maturalnej zafascynowało mnie nurkowanie. Dwadzieścia lat temu ta przygoda wymagała znacznie więcej samozaparcia niż dzisiaj. Nauce nurkowania trzeba było poświęcić ogrom energii i sił, ponieważ nie było odpowiedniego sprzętu. Jedyne, na czym można było polegać, to własne umiejętności. Dlatego intensywne przygotowania do obozu nurkowego trwały cały rok. Wcale mnie to nie zrażało i z zapałem ćwiczyłam. Był nawet moment, że zaczęłam wiązać swoją przyszłość z nurkowaniem. Zrobiłam w tym celu po maturze uprawnienia instruktorskie, przechodząc po kolei wszystkie etapy – nurkowanie morskie, suche, wrakowe i podlodowe.

Po zdaniu matury wyjechałam na rok do Francji. Studiowałam tam historię sztuki oraz literaturę francuską, pracowałam jako *fille au pair* i grałam w siatkówkę w drużynie uniwersyteckiej. Po roku skończył mi się kontrakt w pracy; ponieważ zarobiłam przez ten czas trochę pieniędzy, a moją pasją już wtedy były podróże, ruszyłam na wyprawę autostopem po Francji.



Karolina Sobolewska

Zadzwoiłam w międzyczasie do rodziców z prośbą, żeby złożyli moje papiery na taki wydział, gdzie nie będzie egzaminów. Nie chciałam kontynuować historii sztuki, bo te studia wydawały mi się za mało konkretne. Jestem osobą praktyczną i zdecydowaną, wolę realne doświadczenie od teorii i dywagacji. Zdecydowałam się na geologię. Najbardziej podobały mi się studenckie praktyki – wyprawy do kopalni, nauka, jak wyglądają złoża, wyjazdy w góry i poznawanie ich struktur.

W czasie studiów odkryłam kolejną pasję i poszłam na intensywny kurs przewodnika po Warszawie organizowany przez PTTK. Uczyli nas najlepsi przewodnicy i warsawianie. Przewodnictwo i pilotaż wycieczek pokazały mi, że przestrzeń Warszawy, w której żyję od dziecka, jest niezwykle bogata i wielowymiarowa. Za tym, co w niej na co dzień widzimy, kryją się kolejne odsłony historii i niezwykłych zdarzeń. To miasto w swoim bogactwie doświadczeń przypomina mi fraktal. Bardzo polubiłam pracę przewodnika i pilota wycieczek. Miałam grupy polskie, francuskie i angielskie. W związku z tym intensywnie rozwijałam znajomość języków obcych. Zostałam też pilotem wycieczek w Europie. Mogę powiedzieć, że czas studiów maksymalnie wykorzystywałam na rozwój oraz zdobywanie wiedzy i doświadczenia.

Dzisiaj jestem znacznie bardziej ograniczona czasowo. Mam troje małych dzieci w wieku siedmiu, czterech i pół i dwóch lat. Poświęcam im każdą chwilę wolną od pracy. Podróże i kolejne doświadczenia muszą poczekać.

W naszą rodzinną firmę jestem zaangażowana od wielu lat. Jeszcze będąc na studiach, kiedy rodzice wyjeżdżali na wakacje, ja przejmowałam pieczę nad interesem.

Geologia, na którą trafiłam w sumie dzięki przypadkowi, okazała się strzałem w dziesiątkę. Dała mi mocne podwaliny do znajomości kamieni szlachetnych. Dzisiaj odpowiadam właśnie za tę część naszej działalności. Jestem też specjalistką od diamentów. Dzięki studiom geologicznym moja znajomość kamieni szlachetnych jest zaawansowana i wszechstronna. Wiem wszystko nie tylko o ich parametrach, ale też o procesach, w jakich powstają, i miejscach ich występowania na całym świecie. Na co dzień klienci nie potrzebują ode mnie aż tak zaawansowanej wiedzy, ale jeśli ktoś jest zainteresowany kamieniami, z przyjemnością odpowiadam na wszystkie pytania. W ferworze zajęć domowych i rodzinnych myślę o firmie. Ostatnio szukałam prezentu urodzinowego dla syna i przy okazji znalazłam drobnutkie sитеczko do mycia diamentów.

Formalnie to mama i moja siostra Marta są właścicielkami firmy Złoto-Orla, a o mnie można powiedzieć, że jestem operacyjną szefową. Myślę o firmie przede wszystkim pod kątem rozwoju, a nie doraźnego zysku. Kiedy wyszłam za mąż, postanowiłam zrezygnować z pilotażu wycieczek zagranicznych. Przepracowałam więc ostatnie miesiące rezydentury we Francji i zdecydowałam się zająć pracą w naszej rodzinnej firmie. Nie chciałam już dłużej jeździć po świecie jako rezydent, bo takie długie rozstania nie służą związkowi. Zdarza się, że teraz też wyjeżdżam na różnego rodzaju kursy doszkalające, ale są one raczej krótkie. Skończyłam kursy o diamentach i kamieniach kolorowych w Polsce i za granicą. Nadal się uczę, ponieważ jubilerstwo wymaga nieustannego poszerzania wiedzy. Na szczęście mamy wspaniałą opiekunkę do dzieci, dzięki której możemy z mężem spokojnie pracować.

Mąż ma swoją firmę, ale jednocześnie współpracuje z nami w zakresie graficznego wizerunku Złoto-Orla. Dobry PR, który mamy, jest w dużej mierze jego zasługą. Dzielę się z mężem wszystkimi swoimi pomysłami i wątpliwościami związanymi z rozwojem firmy. Ponieważ jest dokładny i ma analityczny umysł, precyzyjnie poznaje temat, zanim podejmie decyzję. Dzięki temu jestem pewna, że jeżeli już coś mi radzi, to jest to najlepsza rada z możliwych.

Wciąż myślę o wielu zmianach i udoskonaleniach, żeby maksymalnie zwiększyć możliwości obsługi klientów. Terminowość, jakość i zadowolenie klienta to podstawa handlu i usług. Trzeba pamiętać, że zadowolony klient o swoich wrażeniach powie jednej osobie, a niezadowolony poskarży się dziesięciu.

W tej chwili pracujemy nad programem komputerowym usprawniającym i porządkującym organizację naszej firmy. Chcielibyśmy, żeby był to program autorski, bo te dostępne na rynku nie satysfakcjonują nas w pełni. Przygotowania trwają dość długo, ponieważ moi rodzice nie są do końca przekonani do tego, żeby cały zasób wiedzy o firmie i jej możliwościach znalazł się w komputerze. Nie dziwię się ich oporom. Tata założył i rozwijał ten biznes w czasach, kiedy każdą informację można było wykorzystać przeciw



Rodzina i pracownicy, rok 2015

obywatelowi. Z kolei mama pracowała w wojsku jako programista przy programach symulacji lotów i wie, do czego są zdolne programy komputerowe. Staramy się rodzicom wytłumaczyć, że dziś czasy są inne i bez działania w przestrzeni Internetu żadna firma się nie rozwinię.

Kolejnym elementem innowacyjnym, o którym myślę, jest powiększenie lokalu. Poszerzymy też nasz park maszynowy, a tym samym zwiększymy ofertę. Dzięki wyjazdom i różnym kontaktom wciąż obserwuję nowe tendencje w jubilerstwie i najciekawsze rzeczy staram się oferować naszym klientom.

Podstawą naszej pracy jest zaufanie – nie tylko to, którym darzą nas klienci, ale też panujące między wszystkimi osobami pracującymi w naszej firmie. Bywa, że trzymam w ręku kamień wartości domu. Klienci często powierzają mi bardzo cenne rzeczy i zdarza się, że nawet nie chcą pokwitowania. W naszej branży słowo jest ważniejsze od umów, podpisów czy pieniędzy. Ale na wiarygodność trzeba sobie porządnie zapracować. W naszej firmie pracujemy na nią od ponad 30 lat.

Myślę, że nasza zgodna rodzinna współpraca w dużej mierze wynika z tego, jak nas wychowali rodzice. Spędzałyśmy z nimi dużo czasu, zabierali nas na wspaniałe, długie wyprawy. To wykształciło głęboką więź. Dostałyśmy od rodziców bliskość, zaufanie i poczucie, że zawsze możemy na nich liczyć. Teraz, kiedy jesteśmy dorosłe, w naszych relacjach pojawiła się partnerska serdeczność. Nikt u nas nie zgrywa wielkiego szefa, wszyscy ciężko, ale i z prawdziwą pasją współpracujemy.

Może to kwestia charakteru, a może też sił wyniesionych z domu, ale zawsze miałam pozytywne podejście do życia i wiele energii do działania. Słabość i rezygnacja bardzo szybko udzielają się wszystkim wokół, więc nawet jak mam gorszy dzień, staram się nie roztaczać złej energii. Zwątpienie czy narzekanie nigdy nie przyniosło nikomu nic dobrego. Do problemów podchodzę kreatywnie, a wyzwania mnie inspirują.

Mam wiele planów i marzeń. Chciałabym wciąż udoskonalać podział ról w naszej firmie, która utrzymuje cztery rodziny i pracowników, więc wymaga nieustannej pracy nad jej logistyką. Chciałabym też, żeby sukcesja w naszej firmie przebiegała płynnie i sprawnie, a moja mama była o wszystko spokojna i wreszcie zajęła się realizacją swoich marzeń i podróżami. Planuję tak rozwinąć naszą działalność, aby firma Złoto-Orla była rozpoznawalna w Europie, a może nawet na świecie. Dlatego dążymy do stworzenia szerokiej oferty rzeczy robionych na zamówienie. W powodzi masowej produkcji indywidualne wyroby mają dużą wartość. Chodzi mi także po głowie rozwinięcie firmy we franczyzę, co umożliwiłoby dotarcie z naszymi produktami do jak najszerszego grona klientów.

Chcemy zainwestować w drukarkę 3D, która pozwoli wiernie odwzorować nie tylko nasze projekty, ale też pomysły klientów, a nawet ich dzieci, ponieważ myślimy o zaproszeniu do współpracy najmłodszych. Chciałabym, żeby dzieci mogły zaprojektować zawieszkę czy kolczyki w prezencie dla swojej mamy. Pomysł ten poddał mi mój najstarszy syn, który narysował kolię z szafirem, rubinem i diamentem oprawioną w złoto i platynę, i nalegał, abym to kiedyś zrobiła. Marzy mi się, aby w naszym sklepie dzieci mogły oglądać kamienie szlachetne pod mikroskopem, poznawać rzeczy piękne i unikatowe i dzięki temu kształcić swój zmysł estetyczny. Takie doświadczenie może je uchronić przed bylejakością i tandetą.

Nie boję się konkurencji i nie traktuję jej jako wroga. Wręcz przeciwnie – lubię konkurencyjne firmy i, jeśli tylko można, podpatruję, co robią, i uczę się od nich. Przysłowie mówi: „Zgoda buduje, niezgoda rujnuje”. Życzę ludziom jak najlepiej, więc powodzenie konkurencji mnie cieszy. Więcej dobrego wyniknie z życzliwości i współpracy niż z podejrzliwości i wzajemnego zwalczania się. Pracuję z cennymi metalami i kamieniami szlachetnymi. Na co dzień otaczają mnie piękne rzeczy. Chcę, żeby ta aura piękna i wartość rozciągała się na pracę naszej firmy i kontakty z klientami.

Maja Jaszewska, wiosna 2014

O AUTORKACH

URSZULA HOFFMANN

przedsiębiorca, germanistka, specjalistka Counsellingu Gestalt, coach prosperity, trenerka pracy z opowieścią. Współautorka książki *Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych*. Mama trzech córek i syna. Od urodzenia mieszkanka Krakowa.

Po ukończeniu germanistyki na UJ przez kilka lat pracowała jako pilotka wycieczek zagranicznych, a następnie lektorka języka niemieckiego. Od 1990 roku prowadzi firmę produkującą bombki choinkowe i piśanki wielkanocne sprzedawane w wielu krajach na całym świecie. Ponieważ w centrum jej zainteresowania był zawsze drugi człowiek oraz wspieranie go w osobistym rozwoju, ukończyła Szkołę Counsellingu Gestalt w Krakowie oraz Szkołę Coachów Prosperity w Warszawie. Zdobytą tam wiedzę oraz swoje doświadczenie życiowe i zawodowe wykorzystuje, prowadząc warsztaty rozwojowe oraz sesje coachingowe.



Urszula Hoffmann, Arthus, Dania. Zdjęcie wykonane przez córkę Natalię w czasie odwiedzin u niej w wakacje 2014

MAJA JASZEWSKA

dziennikarka, publicystka, animatorka kultury. W latach 2003–2011 redaktorka „Jednoty”, autorka licznych artykułów, reportaży i rozmów publikowanych na jej łamach.

Wydała dwie książki będące realizacją jej pomysłów: *W co wierzę?* (Homini, 2007) i *Psychologię mitów greckich* (Eneteia, 2013).

Autorka wielu artykułów, rozmów i reportaży publikowanych w prasie i czasopismach („Tygodnik Powszechny”, „W drodze”, „Więź”, „Przegląd



Maja Jaszewska, zdjęcie autorstwa Niny Jaszewskiej, córki Mai, dom, wakacje 2015

Powszechny”, „Zwierciadło”, „Sens”, „Twój Styl”, „Elle”, „Moda na Zdrowie”, „Wysokie Obcasy”, „Polityka”, „Kraina Bugu”, „Magazyn Polsko-Niemiecki Dialog”).

Współpracowała przy publikacji polskiego wydania amerykańskiego bestsellera Hope Edelman *Córki, które zostały bez matki* (Feeria, 2011) i książki Laurence’a Freemana *OSB Od pierwszego wejrzenia* (Tyniec. Wydawnictwo Benedyktynów, 2012).

MAŁGORZATA ZAWADKA

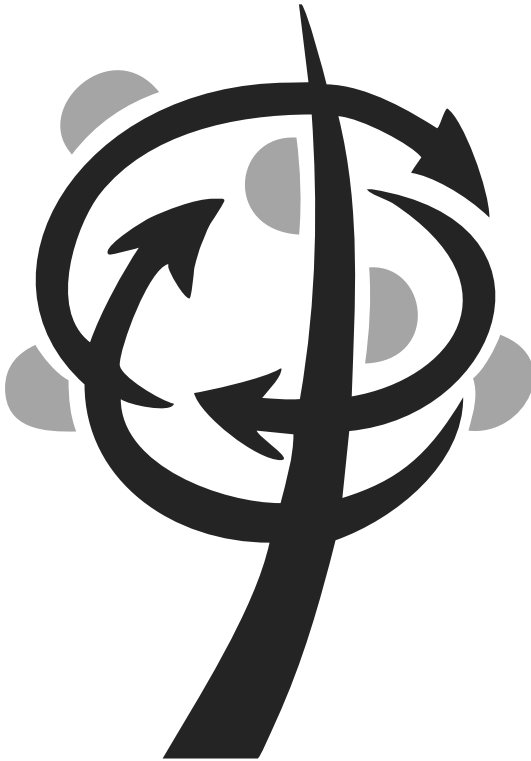
absolwentka antropologii, socjologii i filmu na Queens College w Nowym Jorku oraz dwuletniego studium podyplomowego The New Seminary szkolącego doradców duchowych i pastorów ekumenicznych. Emigrantka i re-emigrantka. Przez 18 lat mieszkała w USA, gdzie po przejściu serii prac koniecznych do przetrwania w nowym kraju, była korespondentem polskich mediów (Radio Zet, RMF, Film, TVN, Newsweek Polska), prowadziła audycje radiowe i telewizyjne w mediach polonijnych oraz współtworzyła pionierski w tamtych czasach portal internetowy Poland Net. Właścicielka firmy Kuźnia Opowieści, autorka książki *Halina Machulska: byłam wierna sobie* oraz przygotowywanych do wydania: *Powrót emigranta* i *Jak zostałam księdzem*.

W projekcie FR2 pełniła funkcję trenera oraz koordynatora mediów i kampanii społecznej: Firma rodzinna to MARKA! Redaktor prowadzący i współautor powstałych w ramach obu projektów FR zbiorów opowieści polskich przedsiębiorców.



Małgorzata Zawadka, na zdjęciu z Jarosławem Chołodeckim (wiceprezes IFR), dzięki któremu poznała środowisko firm rodzinnych w Polsce. Ożarów, czerwiec 2015, konferencja kończąca projekt Firmy Rodzinne 2

FIRMA RODZINNA TO MARKA



Miłość

Awangarda biznesu

Recypita na zmienną rzeczywistość

Kreatywność

Afirmacja przedsiębiorczości

Jesteśmy trzonem gospodarki,

tworzymy miejsca pracy,

budujemy na wartościach.

**Osadzeni na tym, co cenne w tradycji,
patrzmy daleko w przyszłość.**

Budujemy sieć i markę FIRM RODZINNYCH w Polsce.
Dołącz do nas!
Umocnij swoją rodzinę i swój biznes.

www.firmyrodzinne.eu



PARP

ifr
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

SWPS
ZWIĄZKOWA ORGANIZACJA PRACOWNIKÓW
SZKOLENIA I WYKONANIA PRACOWNIKÓW

CONCORDIA
DESIGN



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

FIRMY RODZINNE

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, która od 15 lat wspiera rozwój przedsiębiorczości w Polsce. Celem działania PARP jest rozwój małych i średnich firm – powstawanie nowych podmiotów, podnoszenie kwalifikacji i wzrost potencjału, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność i nowoczesne technologie, kształtowanie przyjaznego otoczenia biznesowego, tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Realizując działania wspierające przedsiębiorców (a także instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego, państwowe jednostki budżetowe, uczelnie), PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i po wejściu przez Polskę do Unii Europejskiej PARP oferowała przedsiębiorcom wsparcie finansowe, szkoleniowo-doradcze i informacyjne. Do 2015 roku Agencja jest odpowiedzialna za realizację działań w ramach trzech programów operacyjnych: **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki** oraz **Rozwój Polski Wschodniej**, a od 2015 roku dodatkowo programów perspektywy 2014–2020: **Inteligentny Rozwój, Polska Wschodnia** oraz **Wiedza, Edukacja i Rozwój**.

PARP posiada doświadczenie nie tylko w przekazywaniu unijnej pomocy przedsiębiorcom. Od kilku lat w Agencji działa **Ośrodek Badań nad Przedsiębiorczością**, którego zadaniem jest prowadzenie badań z zakresu przedsiębiorczości, innowacyjności, zasobów ludzkich i usług wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. W oparciu o ich wyniki powstają założenia dla kolejnych programów pomocowych, które odpowiadają na zidentyfikowane potrzeby przedsiębiorców. Od 2013 roku PARP realizuje projekt pilotażowy służący analizie wpływu projektowanych i istniejących regulacji na sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

Aby pomoc była skuteczna, przedsiębiorca musi mieć łatwy dostęp do informacji na jej temat. PARP zainicjowała utworzenie **Krajowego Systemu Usług dla MSP (KSU)**. KSU oferuje doradztwo dla firm na każdym etapie prowadzenia działalności: od rejestracji działalności, poprzez sprawne prowadzenie firmy i zarządzanie nią, aż po zawieszenie lub zakończenie działalności. Wszystkie ośrodki KSU (około 200) działają na podstawie wypracowanych Standardów Usług, dzięki czemu przedsiębiorca może być pewien, że otrzyma usługę najwyższej jakości.

Działający przy PARP ośrodek sieci **Enterprise Europe Network** daje szansę przedsiębiorcom na skorzystanie z możliwości rynku ogólnoeuropejskiego. Ośrodek oferuje

nieodpłatne kompleksowe usługi obejmujące informacje, szkolenia i doradztwo, przede wszystkim z zakresu prawa i polityki Unii Europejskiej, prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce i za granicą, dostępu do źródeł finansowania, internacjonalizacji przedsiębiorstw, transferu technologii oraz udziału w programach ramowych UE. Ponadto sieć Enterprise Europe Network pomaga przedsiębiorcom w znalezieniu partnerów zagranicznych oraz w organizacji ich udziału w targach i misjach gospodarczych.

PARP systematycznie dopasowuje ofertę informacyjno-doradczą do zmieniających się potrzeb przedsiębiorców oraz pojawiających się nowych kanałów komunikacji. Obecnie Agencja dysponuje kilkunastoma specjalistycznymi portalami internetowymi i społecznościowymi oferującymi szkolenia e-learningowe, e-booki, transmisje ze spotkań szkoleniowych i konferencji, informacje na temat możliwości ubiegania się o wsparcie, bazy wiedzy, publikacje, wyniki badań. Z informacji i narzędzi zawartych we wszystkich portalach PARP, dostępnych za pośrednictwem głównego portalu Agencji www.parp.gov.pl, korzysta blisko milion internautów miesięcznie.

Osoby zainteresowane uzyskaniem informacji na temat programów wsparcia oferowanych przez PARP dla przedsiębiorców oraz instytucji otoczenia biznesu mogą skorzystać z infolinii prowadzonej w ramach **Informatorium** PARP.

Zapraszamy do skorzystania z naszych usług!

Polska Agencja Rozwoju
Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa
tel.: +48 22 432 80 80
fax: +48 22 432 86 20
www.parp.gov.pl
e-mail: biuro@parp.gov.pl

Infolinia dla przedsiębiorców:
tel.: + 48 22 432 89 91
tel.: + 48 22 432 89 92
tel.: + 48 22 432 89 93
e-mail: info@parp.gov.pl

Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych powstało w 2008 roku. Celem stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) jest integracja środowiska, wspieranie rozwoju oraz pomoc w rozwiązywaniu specyficznych problemów przedsiębiorstw rodzinnych (takich jak na przykład sukcesja, konflikty na styku rodzina-firma czy doskonalenie kadr), wymiana doświadczeń, a także promowanie idei wolności gospodarczej, państwa prawa, społeczeństwa obywatelskiego oraz standardów etycznych. Ważne jest, aby rozwój kraju odbywał się z uwzględnieniem opinii, potrzeb i wkładu w życie publiczne środowiska firm rodzinnych. Swoją strategię działania Stowarzyszenie opiera na trzech fundamentach, którymi są wartości, misja i wizja.

Wartości to wzorce postępowania, które nie mogą być naruszane w realizacji wizji i misji Stowarzyszenia. Są nimi:

1. działanie na rzecz dobra wspólnego,
2. zaufanie,
3. budowanie partnerskich relacji.

Misja to naczelne zadanie, jakie stawia sobie Stowarzyszenie, a jest nim budowanie środowiska wzajemnego wsparcia firm rodzinnych.

Wizja określa, jaką organizacją Stowarzyszenie chce być w perspektywie najbliższych lat – aktywną organizacją zbudowaną na wartościach i uwarunkowaniach społeczeństwa wiedzy.

Strategia określa drogę realizowania misji przez osiągnięcie stanu określonego przez wizję. Na najbliższą przyszłość Stowarzyszenie stawia przed sobą następujące cele strategiczne:

1. budowanie społecznego poczucia, że firma rodzinna jest wartością samą w sobie,
2. budowanie wspólnoty firm rodzinnych mających potrzebę działania na rzecz dobra wspólnego,
3. budowanie systemu wsparcia firm rodzinnych.

Swoje cele Stowarzyszenie realizuje poprzez organizowanie szkoleń, umożliwienie wymiany doświadczeń między firmami oraz promocję przedsiębiorczości rodzinnej w mediach. Od czterech lat organizowane są ogólnopolskie zjazdy firm rodzinnych pod nazwą „u-Rodziny”. Patronat medialny nad tymi wydarzeniami objęły między innymi TVN CNBC, TOK FM, Newsweek, Puls Biznesu, Dziennik Gazeta Prawna, Harvard Business Review Polska; patronat merytoryczny – PricewaterhouseCoopers, Grant Thornton,

Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej, Akademia Leona Koźmińskiego, Polska
Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, a gośćmi byli między innymi Jerzy Buzek, Janusz
Steinhoff, Adam Szejnfeld i Marek Zieliński.

Inicjatywa Firm Rodzinnych
ul. Smolna 14 m 7
00-375 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl
sekretariat@firmyrodzinne.pl

SPIS TREŚCI

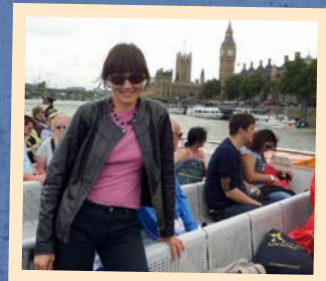
Od redakcji	7
<i>Małgorzata Mączyńska, Małgorzata Zawadka</i>	
MORGULEC.COM. Poznaj swoją siłę	9
<i>Małgorzata Zawadka</i>	
CUKIERNIA-PIEKARNIA SZELCÓW. Największy budowniczy w Bieszczadach.	21
<i>Urszula Hoffmann</i>	
PROMEDICA. Ozdrawiamy rzeczywistość	31
<i>Małgorzata Zawadka</i>	
JUNG-OFF-SKA. W poszukiwaniu rzeczy ważnych	43
<i>Maja Jaszewska</i>	
OLANDIA. Kraina przedsiębiorczości i wypoczynku	53
<i>Urszula Hoffmann</i>	
ARTWILK. Pracownia malarstwa artystycznego	63
<i>Maja Jaszewska</i>	
AZYL. Tu czujesz się bezpiecznie	73
<i>Małgorzata Zawadka</i>	
AUTOSFERA. Nowy wspaniały świat	87
<i>Maja Jaszewska</i>	
ABC SZKOŁA JĘZYKÓW OBCYCH. By móc się dobrze rozumieć z innymi	99
<i>Małgorzata Zawadka</i>	
DARPOL. Geny pasji i kolejnictwa	105
<i>Małgorzata Zawadka</i>	
DOBOSZ – PORADNIA RODZINNA. Żeby dzieci były szczęśliwe	117
<i>Małgorzata Zawadka</i>	
EHC KAROL ZAGAJEWSKI. Samiec alfa i dziewczyna na linii	125
<i>Urszula Hoffmann</i>	
FOTO U JARKA. We krwi mamy fotografię	135
<i>Urszula Hoffmann</i>	

GRUPA NOMAX. 40 milionów metrów siatek rocznie	145
<i>Urszula Hoffmann</i>	
JAWO. Apetyt rośnie w miarę jedzenia	155
<i>Urszula Hoffmann</i>	
DWÓR KOMBORNIA. By przypomnieć smak życia	167
<i>Urszula Hoffmann</i>	
KUNKE POLIGRAFIA. Oswajamy słonie	181
<i>Małgorzata Zawadka</i>	
MONGRAF STUDIO REKLAMY. Artysci reklamy	189
<i>Opowieść Moniki - Monika Kozłowska</i>	
<i>Opowieść Artura - Małgorzata Zawadka</i>	
MEBLONOWAK, NOVELLE. Rzemiosło, praca, styl	199
<i>Urszula Hoffmann</i>	
PENSJONAT PONIATOWSKI. Przyciągamy gwiazdy	209
<i>Urszula Hoffmann</i>	
POŻEGNANIE Z AFRYKĄ. Zapach kawy	219
<i>Maja Jaszewska</i>	
ROPLA ELEKTRONIK. Podstawa to kontakt osobisty	233
<i>Urszula Hoffmann</i>	
SUPER POWER. Z nami zabłyśniesz w towarzystwie	243
<i>Maja Jaszewska</i>	
SUPOBER. Zapobiegamy pożarom	257
<i>Urszula Hoffmann</i>	
TARABUK. Spotkania z innym, a w efekcie z samym sobą	269
<i>Maja Jaszewska</i>	
TOŁŁOCZKO. Pyszne i według najlepszych tradycji	279
<i>Urszula Hoffmann</i>	
ZŁOTO-ORLA SOBOLEWSKI. Wyobraź sobie biżuterię swoich marzeń	289
<i>Maja Jaszewska</i>	
O autorkach	299
O partnerach	303



Firmy rodzinne są fundamentem tworzącego się w Polsce etosu przedsiębiorczości. Zapraszamy na spotkanie z ludźmi, którzy każdego dnia pracą i odwagą brania losu w swoje ręce umacniają ten etos.

Każda opowieść to historia budowy własnego świata w naszej postsocjalistycznej i wczesnokapitalistycznej rzeczywistości. Historia wykorzystanych szans, przezwycięzonych klęsk, zarządzania emocjami i marzeniami w pędzącym czasie globalnych przemian. To przykłady tego, czym jest marka firma rodzinna. Tworzące ją firmy cechuje zaradność, zdolność przetrwania, wartości i pasja całych pokoleń, a także wrażliwość społeczna, bo by wytrwać dziś w biznesie, liczą się nie tylko pomysły i pieniądze, ale to jak trwale relacje potrafimy zbudować z innymi.



Polska opowiedana przez Rodzinnych to krajina firm odpowiedzialnych, kreatywnych i różnorodnych, a na takich wartościach da się budować już nie tylko własny, ale wspólny świat. Jak bowiem mawia Andrzej J. Blikle, mentor ruchu firm rodzinnych i prezes IFR: „zgodnie współpracujące różnorodności wykorzystują to, czym się różnią, by miast zwalczać się nawzajem – uzupełniać swoje szanse i talenty”.

