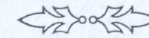
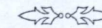


Krzysztof Pawłowski



## **SĄDECCZYNA – ZIEMIA LUDZI PRZEDSIĘBIORCZYCH**



### **1. Wprowadzenie**

Ten tekst piszę dla swojego przyjaciela Stefana Kwiatkowskiego w pierwszych dniach lipca 2002 – w okresie, gdy media zasypują nas samymi złymi wiadomościami – o bankructwie Stoczni Szczecińskiej, o demonstracjach pracowników kolejnych, zagrożonych upadkiem przedsiębiorstw, o utrzymywaniu się stagnacji gospodarczej w Polsce, spadkach notowań na giełdzie, kłopotach, aferach, nieszczęściach, wśród których radosną okazuje się informacja, że Polacy jeszcze do końca nie oszaleli i nie wyszli wraz z Lepperem blokować drogi.

A ja piszę ten tekst w mieście i regionie, znajdującym się w tym samym państwie, gdzie z niczego powstała firma, która opanowała ponad 10% światowego rynku w swojej branży (Fakro), gdzie urodzili się, mieszkają i pracują bracia mający największą polską wytwórnię lodów (Koral), gdzie mieszka człowiek, który w ciągu 10 lat z niczego stworzył wielką firmę komputerową (Optimus).

Żyję w regionie, który obrazowo opisał jeden z moich znajomych, nie odwiedzający Sądecczyzny od 25 lat: „zachwycająca



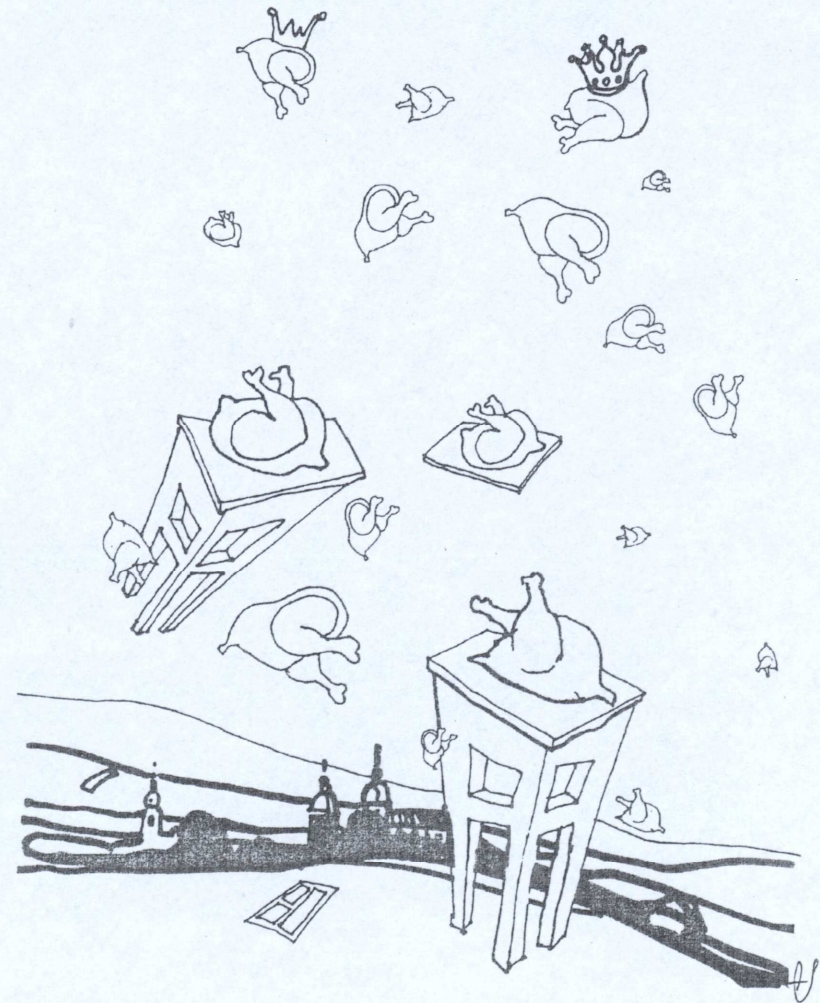
podsadeckich wsiach. Nowy Sącz miał też szczęście do dobrych gospodarzy – nawet w czasach komunistycznych szefowie władz miejskich dbali o swoje miasto.

Nowy Sącz jest typowym miastem Małopolski z tradycyjną, zasiedziałą strukturą społeczną, choć obecnie liczy „aż” 80 tys. mieszkańców (to wpływ migracji w okresie tworzenia administracji wojewódzkich, ale i sztucznego przesuwania granic administracyjnych miasta), to tak naprawdę liczą się tylko rodziny „pnioków” – żyjących tu od pokoleń, a nowi długo muszą pracować na uznanie ich za „swoich”.

Nowy Sącz w przeszłości był miastem kolejarskim. To PKP i Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego były największymi pracodawcami. Dopiero pod koniec lat 60. dołączyły do nich inne duże firmy, na przykład SZEW (zakłady grafitowe).

Pionierem wielkiej (bo nie liczę tutaj wielu właścicieli sklepów czy rzemieślników) sądeckiej prywatnej przedsiębiorczości był niewątpliwie Kazimierz Pazgan, twórca i właściciel słynnego „Konspolu”, produkującego według unikatowej receptury ponad sto wyrobów z mięsa kurczaka. Sądeczanin – urodzony i wychowany w podsadeckiej Kamionce, ukończył studia pod koniec lat 60., później wyjechał na kilka lat do jednego z miast zachodniej Polski, gdzie zarobił pierwsze, jego zdaniem duże pieniądze, otwierając kwiaciarnię. Znalazł mikroniszę rynkową, sprzedając kwiaty i wieńce garnizonowi wojsk rosyjskich bez przerwy celebrującym kolejne rocznice (dodatkową zachętą dla oficerów zamawiających kwiaty był kieliszek, a przy większych zamówieniach butelka winiaku na zapleczu sklepu).

Względy rodzinne spowodowały powrót Kazimierza Pazgana do Kamionki, gdzie na gruntach rodzinnych postawił pierwszy kurnik, a później wziął się za przetwórstwo mięsa kurcząt. Wspólnie z naukowcami wymyślił unikatową technologię pozwalającą produkować wędliny z czystego mięsa kurcząt (bez dodatku tłuszczu wieprzowego). Wykorzystał ówczesną modę na tzw. firmy polonijne (dla prywatnej polskiej firmy uzyskanie kredytu w banku było niemożliwe), wprowadzając partnera zagranicznego z symbolicznym udziałem własnościowym. Dość



*Królestwo Kurczaka 2002r*

Rys. Andrzej Szarek

szybko (szczególnie na początku lat 80.) stał się zagrożeniem dla rozwoju socjalizmu zdaniem twardogłowych sekretarzy Komitetu Wojewódzkiego PZPR. Przetrwał jednak (walcząc w sądach) wszystkie próby zniszczenia firmy (głównie przez „do-



miary” podatkowe) i doczekał powstania w Polsce prawdziwego wolnego rynku, rozbudowując stopniowo (choć z kłopotami) „Konspol” do prawdziwego holdingu.

Kazimierz Pazgan jest niewątpliwie samorodnym talentem, posiadającym „entrepreneurial sprit” (jego talenty przejął syn, który już w szkole podstawowej handlował końmi czy też papugami), ale zarazem przykładem przedsiębiorcy uwzględniającego w swojej działalności gospodarczej wymiar społeczny. Inwestował i inwestuje w swoją wieś rodzinną w różnorodny sposób, zaangażował się w działalność izb gospodarczych, od pierwszego momentu jest moim partnerem i sojusznikiem w budowaniu WSB-NLU. Jego działalność była przykładem i zachętą dla wielu obecnych gwiazd gospodarczych, rozpoczynających działalność gospodarczą pod koniec lat 80.

Niewątpliwie największą gwiazdą biznesową lat 90. jest Roman Kluska – twórca „Optimusa”. Pod koniec lat 80. ten, absolwent krakowskiej AE był dyrektorem technicznym upadającego (od momentu uruchomienia) wielkiego zakładu naprawy autobusów w Nowym Sączu. Zakładu będącego symbolem głupoty gospodarki socjalistycznej (w Nowym Sączu, a więc na skraju państwa, zaplanowano zakład mający remontować autobusy z całego kraju). Ponieważ nie było sposobu na jego uratowanie, Roman Kluska zrezygnował z pracy i rozpoczął montaż komputerów (sprowadzając części z Dalekiego Wschodu), startując absolutnie od zera i bez pieniędzy. Miał jednak genialne wyczucie potrzeb rynku i duże ambicje, od razu zakładając, że tworzy firmę, która będzie największą w Polsce i jedną z największych w Europie. Miał też odwagę zatrudnienia w firmie najzdolniejszych wówczas absolwentów informatyki i inwestowania nie tylko w produkcję, ale i w nowe zastosowania (Onet.pl).

W drugiej połowie lat 90. „Optimus” S.A. stał się najważniejszym czynnikiem promocyjnym Nowego Sącza, a Roman polskim przykładem „american dream” – człowieka zdobywającego od zera wielką fortunę (setki milionów zł) w ciągu nieca-

łych 10 lat, wielką gwiazdą polskich mediów. Pod koniec lat 90. Roman Kluska dokonał zaskakującego zwrotu w swoim życiu – sprzedał wszystkie udziały w firmie i zajął się działalnością charytatywną i wydawniczą, tworząc firmę dystrybucji książek i wydawnictw formacyjnych (głównie religijnych).

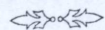
Niewątpliwie „Optimus” S.A. i sam Roman w różnorodny sposób (choćby poprzez podatki zasilające budżet miasta) wpłynęły na obecną pozycję Nowego Sącza.

Ryszard Florek – absolwent Politechniki Krakowskiej, po dwóch latach pracy na politechnice jako asystent, rozpoczął z kolegami w roku 1986 budowę firmy prywatnej w Tymbarku. Szło to opornie, bo trudno było nawet dokupić kawałek gruntu pod rozbudowę czy uzyskać kredyt, dlatego w 1990 r., obserwując upadek Zakładów Naprawy Autobusów i pojawiające się ogromne puste hale produkcyjne, postanowił otworzyć nową firmę – nazwaną „Fakro” – już w Nowym Sączu. Pomysł był prosty – wręcz genialny w swojej prostocie – przewidując boom w budownictwie domów mieszkalnych o bardziej rozbudowanej architekturze – zauważył brak na polskim rynku okien dachowych. Dzisiaj firma Fakro (prawdopodobnie jako jedyna w Polsce) ma ponad 13% udziału w rynku światowym, a Ryszard Florek zatrudnia w swojej firmie 1500 osób i jest największym w Nowym Sączu pracodawcą i eksporterem, dramatycznie zdezerzając się ze zbyt silną złotówką.

Dla mnie osobiście symbolem przemian gospodarczych Sądecczyzny stał się rozwój firmy „Wiśniowski” położonej w Wielogłowach, tuż przed granicami administracyjnymi miasta, przy drodze łączącej Nowy Sącz z Krakowem. Każdy przyjeżdżający do Nowego Sącza z północy musi przejechać obok tej firmy. Założył ją Andrzej Wiśniowski, obecnie 40-latek, w 1989 r. Była to wówczas mała hala produkcyjna, produkująca automatycznie otwierane drzwi garażowe. To kolejny przykład znalezienia niszy rynkowej w obliczu nadchodzącego wówczas boomu budowlanego. Moim zdaniem można wręcz mierzyć temperaturę roz-



woju gospodarczego lat 90., obserwując rozwój infrastruktury produkcyjnej firmy „Wiśniowski”. Do małego zakładu co rok – dwa dobudowywano kolejne segmenty produkcyjne, a z obecnie realizowaną inwestycją to już będzie około 12 000 m<sup>2</sup> pod dachem, nie licząc następnych 5000 m<sup>2</sup> w drugim zakładzie. Firma „Wiśniowski” produkuje już bramy wszelkich zastosowań, stolarkę aluminiową, systemy ogrodzeniowe oraz oferuje usługowe malowanie proszkowe. Obecnie, po osiągnięciu bardzo wysokiego zaawansowania technologii produkcyjnych i usługowych (podsumowanych uzyskaniem certyfikatu jakości ISO-9001), przygotowując się do kolejnej fazy ekspansji, firma zaczęła intensywnie inwestować w rozwój zasobów ludzkich.



### 3. Wielcy przedsiębiorcy w małych miejscowościach

Sądeczczyzna to nie tylko Nowy Sącz – to ponad 100 tys. ludzi mieszkających w małych miasteczkach i wsiach Sądeckiego i Limanowskiego. Tylko niewielka część z nich jest zdolna do zapewnienia sobie godnego, w miarę zamożnego życia z rolnictwa, hodowli, sadownictwa czy turystyki. Pozostali muszą szukać pracy u innych, a coraz rzadziej znajdują te miejsca w firmach czy instytucjach państwowych. Dla tych ludzi każda prywatna firma działająca i rozwijająca się blisko domu rodzinnego jest prawdziwym zbawieniem. Poniżej przedstawię jedną inicjatywę samorządową i trzy firmy położone w małych ośrodkach miejskich, będące centrami rozwoju przedsiębiorczości lokalnej i zapewniające wzrost zamożności jej pracowników.

Istnieje pewien niezniszczalny mit, szczególnie żywy w głosach wielu naukowców zajmujących się polityką rozwoju lokalnego, ale także wśród wielu polityków lokalnych, że szansą prowincji jest rozwój turystyki (szczególnie modna jest „agroturystyka”). Oczywiście szczególnie dla Sądeczczyzny wielu „fachowców” pokazuje turystykę i wypoczynek jako jedyną szansę

rozwojową, zapominając po drodze o dwóch sprawach: że rozwój turystyki wymaga gigantycznych inwestycji infrastrukturalnych, niemożliwych do udźwignięcia przez lokalnych inwestorów, oraz o tym, że w żaden sposób nie ma się wpływu na klimat (a liczba turystów zwykle jest wprost proporcjonalna do liczby dni słonecznych w lecie czy długości okresu i pewności pokrywy śnieżnej w zimie). Prawie nikt nie chce przeliczyć, że potrzeba kilkudziesięciu tysięcy nowych miejsc pracy w takim regionie jak Sądeczczyzna, a to przekłada się na co najmniej kilka milionów (a tak naprawdę kilkadziesiąt) turystów i wczasowiczów rocznie. Tak więc pisze się i mówi o turystyce i wypoczynku i przeważnie na tym się kończy.

Dlatego z przyjemnością chcę przedstawić jako pozytywny wyjątek Krynice lat 90. i jej burmistrza Jana Golbę. Był pierwszym, który zrozumiał, że same zakłęcia nie pomogą, i z konsekwencją zabrał się za infrastrukturę. Dlatego ulice Krynicy wyglądają na bardziej zadbane niż gdzie indziej, dlatego w Krynicy funkcjonuje od 1997 r. pierwsza w Polsce kolejka gondolowa na Jaworzynę, wokół której rozbudowano profesjonalny ośrodek narciarski. Kolejka nie powstałaby bez uporu i przedsiębiorczego myślenia Jana Golby, którego Sądecka Izba Gospodarcza obdarzyła parę lat temu tytułem najlepszego menedżera.

Jednym z bogactw naturalnych Sądeczczyzny są ujęcia wody mineralnej i bardzo rozwinięte sadownictwo. Stąd produkcja wody mineralnej i przetwórstwo owoców od dawna były specjalnością Sądeczczyzny. Chcę przedstawić dwa udane procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych działających w tym obszarze, gdzie dzięki przedsiębiorczości, konsekwencji i przywództwu dwóch ludzi udało się uratować obie firmy przed upadkiem i doprowadzić je do uzyskania liczącej się pozycji na rynku – te firmy to „Tymbark” S.A. oraz „Piwniczanka”.

„Tymbark” powstał jeszcze w 1936 roku jako spółdzielnia założona przez rolników. Po wojnie został upaństwowiony i aż do 1990 roku był wytwórnią produkującą soki, napoje i inne



jest ta sądecka bieda”, a inny z moich przyjaciół, przyjeżdżający do nas co kilka lat z USA, określa zmiany dokonujące się na podsądeckich wsiach jako „rewolucję kwiatową”, mając na uwadze wygląd ogrodów i powszechny już zwyczaj umieszczania w oknach kwiatów.

Żyję w regionie, który z punktu widzenia infrastruktury i położenia jest skazany na marginalizację gospodarczą i biedę mieszkańców. Sądeckie, Limanowskie – region położony blisko granicy w zasadzie ekonomicznie zamkniętej (Słowacja nie jest atrakcyjnym partnerem), do którego dojazd zarówno samochodowy, jak i kolejowy jest uciążliwy i długotrwały. Jedyнным naszym zasobem naturalnym są góry i wody mineralne. Ale nawet najpiękniejsze krajobrazy, piękne tereny górskie, lasy w polskim klimacie nie są zasobem, który przyciągnie setki tysięcy turystów i wczasowiczów, niezbędnych, aby zapewnić mieszkańcom Sądecczyzny zamożny byt. Tak więc nam – Sądeczanom – pozostało do wyboru: wyjechać z kraju tam, gdzie jest lepiej (najczęściej do USA), bądź samym sobie stworzyć warunki do tego, żeby żyć tutaj i mieć z tego satysfakcję. To ciekawe – gdyby poprosić setkę ludzi wykształconych (tzn. posiadających i przetwarzających wiedzę i informacje) o wymienienie pięciu najbardziej przedsiębiorczych polskich miast (wykluczając metropolie), to idę o zakład, że jednym z najczęściej wymienianych byłby Nowy Sącz. Powód jest tylko jeden – przedsiębiorczość Sądeczan.

Sam próbuję zrozumieć, co takiego jest w nas, że w swojej działalności często potrafimy osiągnąć rezultaty wychodzące poza standard – czy to wpływ mentalności góralskiej: odporności na trudne warunki, uporczywości, zamiłowania do wolności, czy to wpływ specyficznej, dziesiątki lat budowanej atmosfery radzenia sobie nawet w najtrudniejszych warunkach, bo na nikogo i na nic z zewnątrz nie mogliśmy liczyć.

Poniżej przedstawiam sylwetki ludzi, którzy są przedsiębiorcami i którzy stali się symbolami przedsiębiorczości sądeckiej. Sądecczyznę definiuję dość szeroko, wychodząc poza definicje geograficzne i administracyjne, biorąc pod uwagę obszar natu-

ralnego „ciążenia” gospodarczego, współdziałania i komunikacji, umownie przyjmując, że jest to obszar w promieniu 30 kilometrów od Nowego Sącza, a więc obejmujący obok klasycznie zdefiniowanej Sądecczyżny także Limanową i jej najbliższe okolice.



## 2. Początki obecnego stanu rzeczy

Wielu prominentnych przedstawicieli nauk społecznych z sympatią wspomina swoje spotkanie z Sądecczyzną w okresie „eksperymentu sądeckiego” z przełomu lat 50. i 60., jedynego w historii obozu komunistycznego uruchomienia samorządności lokalnej, którego rezultaty były tak dobre, że ówczesni władcy szybko zlikwidowali eksperyment.

Wiele gwiazd sądeckiej przedsiębiorczości (obecnych 50-latków) w latach eksperymentu sądeckiego było już uczniami szkół podstawowych i pamięta entuzjazm społeczny tamtego okresu i dumę z powodu bycia Sądeczaninem. To między innymi wtedy krystalizowała się charakterystyczna cecha Sądeczan – jeśli jest problem, to znaczy że trzeba znaleźć dla niego rozwiązanie, a nie narzekać, że nic się nie da zrobić. Z mojej perspektywy widać, że istotną rolę w naszym wychowaniu odegrali sądecki nauczyciele, a szkoły były nie tylko miejscem nauki, ale i formowania postaw.

Charakterystyczne dla tamtego okresu było zderzenie opisu dwóch stron tej samej rzeczywistości: z jednej strony w oficjalnych statystykach GUS Sądecczyżna czy później powstała w 1975 r. województwo nowosądeckie zawsze było na samym końcu statystyk – mieliśmy najniższe płace, ale i najgorszy wskaźnik upartyjnienia, z drugiej strony zawsze mieliśmy dobre restauracje – choćby Cichy Kącik w Krynicy (do którego na balangi przyjeżdżali prominenci warszawscy) czy Imperial w Nowym Sączu, słynne wytwórnie lodów (Barcikowski, Argasiński) i zawsze choć trochę lepsze i bardziej zadbane domy na



przetwory, jako część różnych przedsiębiorstw państwowych. W 1990 roku firma była na progu bankructwa. Wówczas dyrektorem naczelnym został inż. Julian Pawlak, poprzednio wieloletni pracownik służb technicznych „Tymbarku”. To jego konsekwentne działanie doprowadziło firmę nie tylko do 35-krotnego zwiększenia produkcji w ciągu 10 lat i uzyskania istotnej pozycji na rynku (ponad 20% udział w rynku soków), ale i do zdobycia niezwykle prestiżowej Polskiej Nagrody Jakości w 1999 r.

Julian Pawlak to moim zdaniem przykład wzorcowy, jeden z najlepszych polskich menedżerów, łączący wysoką wiedzę techniczną i technologiczną ze znakomitymi umiejętnościami menedżerskimi. To człowiek otwarty na innowacje, niezwykle mocno inwestujący w rozwój swoich pracowników, a zarazem wspierający wiele inicjatyw lokalnych i regionalnych. Człowiek, który mógłby uznać, że osiągnął już wszystko, a wciąż poszukujący, doksztalający się (jedyiny ze znanych mi szefów firmy, który zamawiając dla swoich współpracowników menedżerskie studia podyplomowe przez cały rok uczestniczył w zajęciach wraz z podwładnymi).

Wreszcie przypadek „Piwniczanki”. Wytwórnia wody mineralnej w Piwnicznej powstała jako jeden z rezultatów „eksperymentu sądeckiego”. W roku 1990, jak większość takich zakładów będących częścią struktur państwowych, była bliska upadku. I tutaj na całe szczęście pojawił się lider, Stanisław Leśniak, obejmując w 1991 r. funkcję prezesa i przeprowadzając restrukturyzację własnościową w bardzo rzadkiej formie – spółdzielni pracy, w której udziały ma 94 pracowników i wszyscy oni mają taki sam głos w walnym zgromadzeniu członków spółdzielni. W miejsce niewielkiego i opóźnionego poprzednio małego zakładu mamy obecnie nowoczesną wytwórnię wody mineralnej, coraz mocniej rozpoznawaną w Polsce.

Całkowicie innym, ale równie cennym przykładem jest powstanie firmy Gold-Drop w Limanowej – firmy produkującej chemię gospodarczą: płyny do mycia szyb, naczyń, płyny do czyszczenia i prania. Firma Gold-Drop to inicjatywa swoistego tandemu: przedsiębiorcy polonijnego Wiesława Żółtowskiego,

działającego od wielu lat w USA, który przeniósł do swojej firmy amerykańską technologię, urządzenia i kapitał, oraz Stanisława Gągały zarządzającego firmą.

Ten tandem stworzył w ciągu kilku lat firmę, która w niektórych segmentach polskiego rynku chemii gospodarczej osiągnęła już kilkunastoprocentowy udział, a której wskaźniki ekonomiczne są tak znakomite, że jako pierwsza mała firma uzyskała w 2000 r. nagrodę Lidera Biznesu BCC. Gold-Drop wchodzi już na rynki zagraniczne, ale i patronuje wielu inicjatywom lokalnym, będąc „oczkiem w głowie” władz samorządowych Limanowej.



#### 4. Małe firmy wielkich przedsiębiorców. Mozolne budowanie świetlanej przyszłości

Powtórzę raz jeszcze – niekorzystne położenie z punktu widzenia tworzenia firmy wychodzącej poza rynek lokalny, stosunkowo mały i słaby rynek lokalny (zbyt mała liczba osób zamożnych) nie sprzyjają tworzeniu i rozwojowi firm produkcyjnych i usługowych w Nowym Sączu. Odpowiedź wielu sądeckich przedsiębiorców na te ograniczenia była podobna – nie ma wyjścia, trzeba agresywnie poszukać rynków zbytu na zewnątrz. Co ciekawe – równocześnie tak jak zareagowało wiele osób tworzących firmę, taka też była nasza odpowiedź w Szkole na małą liczbę Sądeczan zdolnych do płacenia dość wysokiego czesnego – aż 88 % naszych studentów studiów stacjonarnych pochodzi spoza Nowego Sącza.

Istnieje kilka branż, w których wyspecjalizowali się sądecy przedsiębiorcy. Nowy Sącz to swoiste zagłębie firm meblowych – jest ich sporo, ale tylko niektóre zdobyły sobie istotną pozycję na rynku. Warto w dwóch przypadkach prześledzić drogi sukcesu.

Sławomir Bugajski rozpoczął swoją działalność w 1991 r., mając nieco ponad 20 lat. Wówczas sportowiec (kolarstwo wy-



czynowe), korzystając ze znajomości wyniesionych z wyścigów, zajął się handlem. Po trzech latach postanowił produkować meble – zaczął sam, nie mając żadnego przygotowania fachowego, drogą prób. Znalazł niszę rynkową – meble dziecięce – i wykorzystał różnice w opodatkowaniu VAT surowców do produkcji mebli i mebli gotowych. Zwrot różnicy w wysokości VAT pozwolił na zwiększenie środków obrotowych. Cały czas poszukiwał rynków zbytu, dość szybko już eksportował meble, tym razem wycieczkowe, do krajów byłego ZSRR. Kryzys rosyjski zachwiał rozwojem firmy, ale młody przedsiębiorca, zamiast narzekać, znalazł nowe rynki zbytu: Szwecję, kraje bałkańskie, Czechy, Słowację. Obecnie firma, w której liczba zatrudnionych w 2001 r. wynosiła 100 osób, sprzedaje poza Polskę aż 90% produkcji! Gdy rozmawia się ze Sławomirem Bugajskim, nie ma się wrażenia, że osiągnął już sukces. Cały czas szuka nowych możliwości, nowych rynków, nowej produkcji – biznes jest dla niego nie tylko sposobem na dostatnie życie, ale przygodą i rodzajem rywalizacji pozwalającej osiągnąć sukces w momencie, gdy zarzucił już rywalizację sportową.

Inną drogę do sukcesu przeszedł twórca i właściciel firmy meblowej IKER. O jej randze świadczą nie tyle wygrane przetargi na umeblowanie dużych hoteli czy biurów, co zadowolenie elitarnych klientów. Meble IKER-a to meble z „najwyższej półki”. Janusz Obtulowicz, absolwent AGH, zaczynał wcześniej – już w 1981 r. jako trzydziestolatek i od razu rozpoczynając produkcję mebli. Powód był prosty – chciał umeblować własne mieszkanie i nigdzie nie mógł dostać mebli, które by mu się podobały. Postanowił więc je produkować. Efekt był natychmiastowy – na jedno małe ogłoszenie w gazecie odpowiedziało tylu klientów, że portfel zamówień był zajęty na pół roku. Stopniowo rozwijał firmę, obecnie pracuje w niej 70 osób. IKER to zaawansowane wzornictwo (tylko kilka firm na tym poziomie w Europie), zadowolenie elitarnych klientów, obroty do 1 mln zł miesięcznie.

Jedną z cech charakterystycznych gospodarki sądeckiej jest ponadprzeciętna liczba firm spedycyjno-transportowych, zajmu-

jących się przewozami międzynarodowymi. Sądeckie firmy dysponują ponad 200 samochodami ciężarowymi używanymi w transporcie międzynarodowym i tworzą w lokalnej izbie gospodarczej najsilniejszy zespół branżowy. Liderem wśród sądeckich firm transportowych staje się firma „ZET-transport” s.c. – firma rodzinna braci Załubskich, utworzona w 1993 r. Co ciekawe, działalność transportową zaczął ich ojciec – Józef – 10 lat wcześniej, ale to była jednoosobowa firma posiadająca jeden samochód.

Dzisiaj „ZET-transport” zarządzany przez Jana Załubskiego zajmuje bardzo wysokie miejsca w prestiżowym rankingu firm transportu międzynarodowego „Rzeczpospolitej”. Jan Załubski to już przykład młodego, nowoczesnego przedsiębiorcy, będącego równocześnie dobrym menedżerem, nieustannie otwartego na innowacje, prowadzącego firmę w sposób konsekwentny.

Ważnym obszarem działalności gospodarczej na Sądecczyźnie jest z oczywistych względów przetwórstwo produktów rolnych i hodowlanych. Jedną ze słabości tego sektora jest rozdrobnienie produkcji i problemy z zagospodarowaniem płodów rolnych. Spółdzielczość lokalna niemal nie istnieje. Warto więc pokazać pozytywny przykład działań, jakie doprowadziły do powstania firmy, która nie tylko uzyskała duży sukces rynkowy, ale znacznie poprawiła stabilność funkcjonowania wielu ferm kurzych na Sądecczyźnie.

Rynek jaj kurzych charakteryzuje się dużą sezonowością sprzedaży, ale i produkcji. W lecie mamy zwykle spore nadwyżki, a w zimie, w okresie świąt, niedobory. Jajka są produktem szybko psującym się, nie można ich długo przechowywać – pozostaje przetwórstwo. Do końca lat 80. w Polsce istniała tylko jedna proskownia jaj w Nowej Soli, kilkaset kilometrów od Sądecczyzny, dodatkowo (jako monopolista) dyktująca ceny i warunki dostaw. W połowie lat 90. znalazło się u nas kilku właścicieli ferm, którzy postanowili zbudować własną, nowoczesną proskownię jaj. Powstała spółka „Basso”, która dzisiaj zatrudnia już 40 pracowników. Jak zwykle za sukcesem stoi człowiek – motor przedsięwzięcia – Józef Basta.



W Nowym Sączu jest dość stara tradycja produkcji wyrobów ze skóry w małych zakładach rzemieślniczych. Na przełomie lat 80. i 90. młody absolwent technikum samochodowego w Nowym Sączu Włodzimierz Wojewodziec, szukając dla siebie pomysłu na życie, zauważył, że nikt tutaj nie wytwarza torebek ze skóry. Spróbował wraz ze współnikiem, tym się zająć. Ostatecznie, po próbach w 1996 r., rozpoczął samodzielną produkcję we własnej firmie od kilku sztuk dziennie. Dzisiaj, po pięciu latach, produkuje już ponad 50 tysięcy rocznie, zatrudniając w firmie 36 osób.

Co ciekawe, w ciągu tych kilku lat całkowicie zmienił profil produkcji: zamiast normalnych torebek przeznaczonych dla „zwykłych” klientek, produkuje obecnie luksusowe torebki z importowanej z Włoch specjalnej skóry, opatrzone własnym logo „Wojewodziec”. Jego torebki sprzedawane są na terenie całego kraju, zaczyna przygotowywać się do eksportu, a zmarciem staje się konieczność zmiany logo (nazwisko Wojewodziec jest za trudne do wymówienia i zapamiętania dla obcokrajowca). To, co zastanawiające, ten młody wciąż człowiek (38 lat) wcale nie myśli o maksymalizacji zysku – jego głównym problemem jest nieustanne podnoszenie jakości, a tym, co go fascynuje w pracy – piękno wyrobu.

Nowy Sącz, który pamiętam, zawsze kojarzył się z dobrymi restauracjami i lodami. Nawet w najbardziej siermiężnych czasach socjalizmu w Nowym Sączu były uspołecznione restauracje, w których można było dobrze zjeść. Słynny „Imperial” i „Panorama” rywalizowały zdobywając nagrody ogólnopolskie, tzw. Srebrne Patelnie. „Od zawsze” także były tutaj prywatne wytwórnie świetnych lodów. O palmę pierwszeństwa rywalizowały dwie sądeckie rodziny: Argasińskich i Bartkowskich. Firma Argasińskich istnieje nadal. Teraz dobre lody można dostać w wielu miejscach, ale tylko u Argasińskich stoi w lecie kilkudziesięcioosobowa kolejka. Rzadko w niej stoję (tusza!), ale zawsze mnie fascynuje doskonała

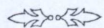
organizacja pracy – dostosowanie liczby osób obsługujących do liczby klientów – co powoduje, że nigdy nie czeka się dłużej niż 15 minut, a w tym czasie lody kupuje kilkadziesiąt osób.

Trudno synowi restauratora nie wspomnieć o sądeckich restauracjach. Niewątpliwie najlepsza to obecnie „Kupiecka”, założona w 1996 r. Jej właściciel Jerzy Pazdan, który nie miał z tą branżą wcześniej nic wspólnego, postanowił w małym w końcu mieście otworzyć restaurację adresowaną tylko do zamożnych klientów. „Kupiecka” znajduje się w niewielkiej piwnicy w centrum miasta, może przyjąć równocześnie nie więcej niż 30 osób, ale tam każdy klient ma poczucie, że jest najważniejszy i jedyne. Pazdan znakomicie dobiera i szkoli swoich kelnerów – ich zachowanie jest identyczne jak zachowanie kelnerów w najlepszych restauracjach. A jedzenie – trudno znaleźć słowa, aby je opisać – trzeba spróbować, dla przykładu stek z sosem z pieprzem cytrynowym albo placki ziemniaczane przygotowywane w specjalny sposób, podawane z sosem. Pazdanowi nie wystarczyła tylko „Kupiecka”. Otworzył później drugą restaurację w Rynku, adresowaną do mniej zamożnych klientów z równie dobrym, choć innym menu.

Prawdziwa legenda towarzyszy „Cichemu Kącikowi” w Krynicy. To restauracja, w której bawili się zawsze kuracjusze krynicy. Ale wśród Sądecczyżan opowiadało się w latach 60. o eskapadach premiera Cyrankiewicza, który przyjeżdżał z Warszawy do „Cichego Kącika” specjalnie na pstrąga i „podlewaną” dobrą zabawę.

„Cichy Kącik” przechodził różne koleje losu – w 1990 r. przejęła go pani Maria Szafraniec i robi tam cuda. Nigdzie zapewne w Polsce nie podaje się przez cały rok (sic!) świeżych smażonych rydów. Nigdzie nie da się zjeść takich pierogów ze śliwkami. Rydze właścicielka zbiera sama w podkrynicyńskich lasach, śliwki do pierogów kupuje tylko w jednej wsi pod Gorlicami. Uważa, że nie robi nic nadzwyczajnego, ale po prostu lubi to, co robi i ma satysfakcję gdy widzi, że jej goście są zadowoleni.





## 5. Zakończenie

Przedstawiłem „próbkę” sądeckiej przedsiębiorczości, wybierając subiektywnie kilkanaście przypadków. Nie wyczerpuje to bynajmniej listy interesujących firm i karier. Cechami wspólnymi opisanych osób są odwaga, nieustanna ciekawość świata, podpatrywanie najlepszych i satysfakcja z własnej pracy i jej rezultatów. Co ciekawe, w czasie rozmów z tymi ludźmi często słyszy się o jakości, o dumie z produkowania czy oferowania usługi najwyższej jakości. Nikt z przedstawionych osób (a niektórzy pracują już i 30 lat) nie wygląda na „wypalonego”, u wszystkich widzi się „radość tworzenia” charakterystyczną dla młodych ludzi.

Kończę narzucającym się tutaj stwierdzeniem George'a Bernarda Shaw: *Człowiek rozsądny przystosowuje się do warunków, jakie zastaje, a człowiek nierozsądny stara się przystosować warunki do swoich potrzeb. Cały postęp świata dzieje się zatem tylko dzięki działaniu ludzi nierozsądnych.*

Moje rozwinięcie tej celnej sentencji, nawiązujące do sądeckiej przedsiębiorczości, jest następujące: Normalny człowiek przystosowuje się do warunków, jakie zastaje. Człowiek przedsiębiorczy stara się przystosować warunki do swoich potrzeb. Rozwój lokalny – to rezultat działania ludzi przedsiębiorczych. Taki jest Nowy Sącz.

