

Sindbad wypłynął z PRL. Dziś żegluje po całej Europie

Rozmowa z Ryszardem Wójcikiem, założycielem i prezesem firmy Sindbad

- W ponurym i biednym 1983 roku młodzi ludzie raczej nie myśleli o założeniu własnego biznesu. Skąd ten pomysł u pana?

- Wpadłem na to kilka lat wcześniej. Pracowałem wtedy w Orbisie i byłem na jednoosobowym stanowisku referenta do spraw turystyki krajowej. Zobaczyłem, że w ciągu miesiąca wypracowuję dla firmy około 20-30 tysięcy złotych marży, a zarabiam dwa i pół tysiąca. Uznałem, że nikt Polaków nie okrada tak, jak władza ludowa. To był taki pierwszy impuls, że jeśli kiedykolwiek zdarzy się możliwość uruchomienia własnej działalności, to będę do tego dążył.

- **I zdarzyła się akurat w stanie wojennym?**

- Generał Jaruzelski i jego ekipa chcieli ocieplić swój wizerunek, więc wprowadzili pewne ułatwienia w sferze gospodarczej. Nie było jeszcze ustawy o działalności gospodarczej, to leciało na zasadzie administracyjnych pozwoleń. Razem z moim kolegą, Maćkiem Osińskim, otworzyliśmy 5 kwietnia 1983 roku pierwszy lokal biura przy ulicy Krakowskiej. Tam działało biuro sprzedaży biletów Teatru im. Jana Kochanowskiego. Tylko oni nie mieli pieniędzy na etat, żeby utrzymywać tam pracownika, więc myśmy się zobowiązali, że oprócz naszej działalności będziemy im nieodpłatnie prowadzić sprzedaż biletów teatralnych. Od tego się wszystko zaczęło.

- **A Sindbad? Skąd akurat ta nazwa?**

- Logicznie byłoby mieć coś ze słowem „tour” w nazwie, ale to mogłoby dla władzy ludowej być nie do strawienia, bo kojarzyło się z imperializmem, zgniłym zachodem. Musieliśmy szukać czegoś, co będzie z jednej strony łatwe do zapamiętania, a z drugiej do zaakceptowania przez władzę. No i wybór padł na bohatera jednej z najbardziej wówczas popularnych kreskówek dla dzieci „Przygody Sindbada Żeglarza”. To było też zbieżne z tym, co chcieliśmy robić.

- **Ale podróżować po tych oceanach wtedy nie mogliście.**

- Pozwolenie na działalność było obwarowane licznymi zakazami. Żadna turystyka zagraniczna, żadne podpisywanie umów i przyjmowanie waluty obcej. Działalnością rekomendowaną było organizowanie turystyki krajowej dla osób niepełnosprawnych i dzieci i to był nasz główny cel. Na początku rzeczywiście to robiliśmy, organizowaliśmy wczasy krajowe w kwaterach prywatnych nad morzem, co sprzedawało się wtedy jak ciepłe bułki.

- **Opolanom do dziś Sindbad kojarzy się w wożeniu ludzi do Niemiec. Kiedy to się zaczęło?**

- Najpierw były wizy. Po dwóch latach od startu zaczęliśmy szukać takich niszy, które mogłyby nas wypromować i spowodować, żebyśmy się mocniej rozwijali. I tą niszą stało się pośrednictwo wizowe. Zniesienie stanu wojennego to było również pewne ułatwienia paszportowe, choć to pojęcie dzisiaj, dla pokolenia Facebooka jest

niezrozumiały. Te mniej restrykcyjne przepisy powodowały, że mieszkańcy województwa opolskiego zaczęli w mniejszym lub większym stopniu te paszporty dostawać, żeby odwiedzić swoich bliskich w Niemczech.

- Do paszportu potrzebna była niemiecka wiza. Kto pamięta tamte czasy, wie, ile wiązało się z tym ceregieli...

– Właśnie. Wiza to był czasem jeden, czasem dwa wyjazdy do Warszawy, do ambasady niemieckiej. Koszty, kolejki, nerwy i tak dalej. Powiedzieliśmy: „Po co jechać do Warszawy? Przyjdźcie do nas, złożycie wnioski o wizę u nas, zostawicie paszport u nas, my to zawieziemy, załatwimy i przywieziemy”. I to był ten strzał w dziesiątkę. Na początku to było kilka, kilkanaście wiz tygodniowo, ale z tygodnia na tydzień ta działalność nam się zaczęła rozwijać. Otwieraliśmy swoje punkty przyjęć praktycznie w całym pasie Polski południowej, od Legnicy do Przemyśla. Te paszporty, te wizy, to była ta nasza siła rozwojowa w latach 80.

- Nie woziliście jeszcze wtedy ludzi do Niemiec?

– To jeszcze nie był ten moment, ale ten czas nam już pewne rzeczy uzmysłowił. No bo wydajemy paszporty z wizami kilku czy kilkunastu osobom i słyszymy: – A jak ja się teraz mam do tych Niemiec dostać? Maluchem tysiąc kilometrów nie bardzo... Wtedy jedyną sensowną możliwością był pociąg, szczególnie dla osób, które nie miały auta lub prawa jazdy. A takich była wtedy większość. Pociąg był jednak bardzo drogi i to był sygnał, że jest dla nas niska.

- Kiedy zaczęliście ją zapełniać?

– W drugiej połowie lat 80. nawiązała z nami kontakt pani Lopocz, która wykorzystując odwilż po stanie wojennym, organizowała wyjazdy obywateli Niemiec na Opolszczyznę. Oczywiście, ci ludzie nie mogli uzyskać w PRL wizy na odwiedziny, mogli uzyskać wizę turystyczną, więc oni kupowali imprezę turystyczną, np. tygodniowy pobyt między 20 i 28 grudnia w hotelu „Opole”. No i ci ludzie przyjeżdżali, ale już wieczorem 20 grudnia byli w tym swoim Kadłubie, Rozmierce czy innym miejscu, z którego kilka czy kilkanaście lat temu wyjechali nielegalnie. Te osoby przywoził autokar, który wracał do Niemiec pusty, a po 7 czy 10 dniach znów przyjeżdżał do Opola pusty, by odebrać tych „turystów”. Więc ta pani przyszła do nas i mówi tak: „Słuchajcie, ja będę miała autokar, który będzie wracał do Niemiec 21 grudnia. Jakbyście sprzedali tam jakieś miejsca, to będzie fajnie”.

- I jak wam poszło?

– Sprzedaliśmy wszystkie miejsca w trzy lub cztery godziny. Oczywiście, w tym czasie formalnie nie mogliśmy tego zrobić, my tylko pośredniczyliśmy, rezerwowaliśmy tym ludziom miejsca. Mówiliśmy im: tam przyjedzie taki autobus i będzie taka pani, z którą się dogadacie. Myśmy tam jakąś prowizję od tej pani mieli uzyskać, już nie pamiętam ile.

- No, ale jak w tamtych czasach udało się tak szybko poinformować ludzi? Nie mogliście dać reklamy do mediów, nie było komórek, Facebooka...

– Poczta pantoflowa. W sprawie wiz przychodziło sporo ludzi i zadawali sakramentalne pytanie: jak ja się mam tam dostać? Odpowiadaliśmy, że jak teraz, to pociągiem, ale 21 grudnia będzie autobus, trzy razy taniej niż pociąg. No to, no to ja się piszę! Jeszcze szwagra wezmę! I tak się rozeszło... Oczywiście, skala tego to było kilkadziesiąt czy kilkaset miejsc przed kolejnymi świętami, ale dało nam wyraźny sygnał, że to jest jakaś droga. Później pojawił się przedsiębiorca Hubert Palm. Pochodził z regionu, ale mieszkał na południu Niemiec i woził stamtąd busem paczki, te słynne „pakety”. Ale ten jego bus też wracał pusty. Przyszedł więc do nas i mówi: „Wstawię do busa parę siedzeń i na powrót sprzedajcie mi parę osób”.

- Też poszły migiem?

– Kolejka zrobiła się na cztery tygodnie do przodu. Wtedy Palm powiedział, że wynajmie autobus do wożenia tych „pakietów”. I tak to działało do 1988 roku, kiedy minister Wilczek wprowadził swoją słynną ustawę o działalności gospodarczej. Wtedy sami zaczęliśmy organizować pierwsze wyjazdy. Wszyscy wyjeżdżali z dużym bagażem, a Ikarus swojej kufarki miał takie sobie, więc do 49-miejscowego autokaru braliśmy maksimum 35-36 osób, plus dwóch kierowców i pilot, bo zgodnie z przepisami musiała to być „ impreza turystyczna”.

- Wtedy to były głównie wyjazdy w jedną stronę, więc wasz autokar też wracał pusty...

– W pierwszym okresie tak to wyglądało, wracały trzy osoby obsługi plus jeden pasażer, dwóch... Ale z miesiąca na miesiąc te proporcje się zmieniały. Bardzo dużo ludzi mieszkających w Niemczech chciało przyjechać odwiedzić bliskich, ale bali się, że władza ich tutaj zatrzyma. Po 1989, kiedy poczuli się bezpieczni, zaczęli jeździć.

- Nie mieliście wówczas konkurencji...

– Pociągi były potwornie drogie, poza tym ich dostępność była ograniczona, bo na przykład z Krakowa do Kolonii jechał tylko jeden wagon. Nasza oferta była wielokrotnie tańsza i łatwiejsza w dostępie. Tak się to rozwijało, trochę na pograniczu legalności, również ze względu na przepisy niemieckie, które na regularne przewozy autokarowe wymagały zezwoleń. Tymczasem Niemcy i Polska miały problem z dogadaniem się w sprawie tych zezwoleń praktycznie aż do 1994 roku. Niemcy znali dokładnie nasze rozkłady jazdy, bo wisiały na przystankach odjazdowych. Więc pojawiali się tam dość regularnie i naliczali nam kilkaset marek kary za realizację przewozów międzynarodowych niezgodnie z przepisami. My te kary wliczaliśmy w koszty. Od tego czasu minęło już 30 lat i chyba już nic mi dziś nie grozi, że wam o tym opowiadam (śmiech).

- Jak radziliście sobie z wysokimi za komuny podatkami?

– Podatek dochodowy od osób prowadzących działalność w najwyższej stawce wynosił 85 procent od osiągniętego dochodu. W przypadku firm, których działalność w większości sprowadzała się do pośrednictwa, ten podatek był podnoszony o 10 procent. Czyli 95 procent! Biorąc pod uwagę pewne ograniczenie związane z zaliczaniem tak

zwanych kosztów uzyskania przychodu, tak naprawdę przedsiębiorca w tamtym czasie musiałby do działalności dopłacać. No, więc na to była jedna metoda, którą wymyślono jeszcze w starożytności, że jeśli fiskus chce więcej, niż przedsiębiorcy byli w stanie zapłacić, to robili oni wszystko, by płacić jak najmniej...

- Czy przez te czterdzieści lat działania firmy Sindbad był czas, gdy był pan względnie zadowolony z systemu podatkowego?

– Paradoksalnie, w czasach rządów byłych komunistów – Leszka Millera i Aleksandra Kwaśniewskiego. Dla mnie, twardego antykomunisty, było zaskoczeniem i jakimś znakiem czasu. 19-procentowy zryczałtowany podatek liniowy to była jedna z ważniejszych decyzji w historii działalności gospodarczej w Polsce. Ona spowodowała, że zdecydowana większość przedsiębiorców uznała, że te 19 proc. podatku jest uczciwe. To sprawiło, że przestaliśmy szukać dodatkowych optymalizacji. Zmieniały się rządy i prezydenci, a ta ustawa funkcjonowała. Jeśli popatrzymy na Polskę sprzed kilkunastu lat, to przypomnijmy sobie, że rozwój kraju był wtedy wyjątkowo dynamiczny. Także dzięki tej zmianie w podatkach.

- A jak jest teraz?

– Do okolic 2015 roku wszystko było w miarę normalne. „Dziać się” zaczęło mniej więcej w 2016 i 2017 roku. Mnie nie chodzi o to, że ta władza podniosła podatki. Ja rozumiem, że skoro opiera się politykę na większym socjalu, to żeby móc spełnić te dodatkowe potrzeby, władza zwiększa obciążenia podatkowe. Dla mnie to logiczne. Ale w ślad za tym poszła totalna dezinformacja. Polski prywatny przedsiębiorca nie tylko musiał zacząć płacić wyższe podatki, to stał się wrogiem dla tej władzy.

- Aż tak?

– Nigdy nie czułem się tak źle jako przedsiębiorca, jak w ostatnich latach. Kiedy rok temu w ramach tzw. Polskiego Ładu po raz kolejny podniesiono podatek najlepiej zarabiającym przedsiębiorcom, to również nie wspomniano, że to my współfinansujemy ten program. Nic z tego. Usłyszałem za to, że przedsiębiorcy na „Polskim Ładzie” zyskują. Dlatego przeciętny zjadacz chleba, który dzisiaj konsumuje te zwiększone obciążenia podatkowe polskich przedsiębiorców, postrzega nas negatywnie. Że jesteśmy krwiopicjami, a pieniądze w budżecie biorą się stąd, że władza uszczelniła system i że „wystarczy nie kraść”. Ordynarna propaganda...

- ...która świetnie działa.

– Dlatego chcę powiedzieć głośno i wyraźnie, że jeszcze w 2016 roku płaciłem 19 proc. podatku dochodowego, a dziś mój podatek to 29,3 proc., czyli wzrósł o ponad 50 proc. I – podkreślam – nie miałbym o to pretensji, gdybym choć raz usłyszał od władzy, że zwiększenie socjalu i „Polski Ład” sfinansowały dwie grupy: polscy przedsiębiorcy i samorządy, które okradziono z wpływów z tytułu podatków. Gdyby moi pracownicy czy osoby, z którymi rozmawiam, miały taką wiedzę, to czułbym nawet wewnętrzną satysfakcję, że także z moich podatków udało się przeprowadzić akcję socjalną 500 plus

i inne, o których dzisiaj słyszymy i pewnie w ciągu najbliższych miesięcy jeszcze usłyszymy.

- Wróćmy do pana głównej firmy. Rozmawialiśmy już o czasach komuny, kiedy ludzie uciekali do „rajchu” z biletem w jedną stronę i o latach 90., kiedy zaczęły się wzajemne odwiedziny i wyjazdy do pracy. A jak Sindbad wchodził w XXI wiek?

– Stworzyliśmy własną bazę autokarową, podpierając się w dużym stopniu wynajmami. Zbudowaliśmy dużą sieć połączeń, na początek na Śląsku, a potem przez Kraków do Przemysła. Zaczęliśmy jeździć coraz dalej. Na początku była jedna linia do Niemiec, do Nadrenii-Westfalii, potem druga na południe Niemiec, do Badenii Wirtembergii przez Frankfurt. Z czasem te siatki połączeń rozbudowaliśmy. Przełomem był rok 2004, czyli wejście do Unii Europejskiej. To otworzyło nam możliwość absolutnie swobodnego funkcjonowania, nie tylko na terenie Niemiec, ale praktycznie całej Europy.

- Unia to był mocny kop rozwojowy?

– Absolutny przełom. Wedle naszej wiedzy, w 2004 roku istniało prawie 150 firm autokarowych, które realizowały regularne połączenia autokarowe za granicę. A więc to był boom, który nie dotyczył tylko nas, ale bardzo wielu przedsiębiorców i firm. Stara zasada mówi jednak, że rynek reguluje wszystko i z czasem tych firm zaczęło z różnych względów ubywać. Dzisiaj praktycznie zostaliśmy na tym rynku sami.

- Pan zjadał inne firmy po drodze?

– Mieliśmy politykę przejść polegającą na tym, że zaczynaliśmy rozmowy z konkurentami, którzy ze względów ekonomicznych bądź wiekowych uznawali, że dalsze prowadzenie działalności staje się mało opłacalne lub wręcz niemożliwe. Przejmowaliśmy ich grupy klientów, ich nazwy, czasami również zobowiązania, wynikające głównie z umów leasingowych. Ten proces trwał intensywnie do 2016 roku i był to główny element napędzający firmę.

- Ale mieliście też epizod turystyki międzynarodowej...

– Tutaj ukłony w kierunku opolskiej „Itaki”, bowiem to, co oni dzisiaj robią, myśmy też organizowali na przełomie lat 90. i 2000. Natomiast przyszedł taki dzień w 2000 roku, kiedy powiedziałem koniec z „touroperatorką”. Tylko ja, właściciele „Itaki” i jej pracownicy wiedzą, jak ciężki jest to chleb. Myśmy z tego zrezygnowali, oni to kontynuują. Jestem dumny, że im się to bardzo fajnie udaje i do tego są z Opoła. My uznaliśmy, że rozwój poprzez rynek autokarów jest dla nas bardziej stabilny i przewidywalny.

- Touroperatorka to było dużo pracy i mało zysku?

– Przeciwnie, zyski można było na tym uzyskać wielokrotnie większe. Tylko to była ciągła walka. Mój zastępca Boguś Kurys, który był rzecznikiem rozwijania turystyki, za tę decyzję boczył się na mnie przez kilka lat. Ale dziś, z wieloletniej perspektywy, uznajemy, że to była jedna z kluczowych i pozytywnych dla rozwoju firmy decyzji.

- Przez lata był pan międzynarodowym sędzią piłkarskim. Jaki wpływ miała ta kariera na pan biznes?

– W środowisku sędziowskim mówiłem, że możliwość rozwoju i awansów sportowych zawdzięczam temu, że mam prywatną firmę. A kolegom konkurentom w ramach działalności gospodarczej mówiłem, że rozwój Sindbada wynika z tego, że sędziuję. Oczywiście jedno z drugim nie miało żadnego związku. Pozytywne było to, że jako prywatny przedsiębiorca mogłem dysponować swoim czasem do woli. Ale kiedy w marcu 1991 roku dowiedziałem się, że jadę na Mistrzostwa Świata Juniorów do Portugalii na pięć tygodni, na dodatek w czerwcu, kiedy przygotowaliśmy w Sindbadzie praktycznie cały wynik roczny firmy, to stanąłem przed dylematem, jak to zrobić. Dopiero wtedy zatrudniłem głównego księgowego, wcześniej nie widziałem takiej potrzeby. Trzeba pamiętać, jak wtedy wyglądała komunikacja między ludźmi. Dziś sobie piszemy na WhatsAppie i praktycznie z dowolnego miejsca na świecie możemy sobie zrobić na smartfonie wideokonferencję. Jak ja chciałem się podczas tych mistrzostw w Portugalii skontaktować z firmą, to wstawałem około czwartej – piątej rano, szedłem do budki telefonicznej w Lizbonie i zamawiałem rozmowę międzynarodową. Przy czym nie mogliśmy rozmawiać dłużej niż parę minut, bo połączenie kosztowało majątek.

- Po środowisku sędziowskim w pewnym momencie przejechał walec afery korupcyjnej...

– ...i to był może ten jedyny moment, kiedy mogę przypuszczać, że prowadzenie biznesu mi jednak pomogło. Bo nigdy nie miałem pokus korupcyjnych, byłem niezależny finansowo.

- Jak dużym biznesem pan dziś kieruje po tych czterdziestu latach?

– To już zupełnie inna skala i inne procesy. Nasza działalność przewozowa to już ponad sto własnych, nowoczesnych autokarów, a między kwietniem a lipcem odbierzemy kolejne dwadzieścia nowych. Do tego ponad dwieście autokarów, które jeżdżą dla nas w ramach naszej sieci. Do zeszłego roku przywieźliśmy ponad 700 tysięcy pasażerów, a od początku działalności firmy aż 18 milionów. Czyli co drugi Polak z nami jechał. Firma ciągle się rozwija, choć mieliśmy całkiem niedawno krytyczny moment – pandemię, która zatrzymała wszystkie autokary. Zadziałała tu zasada – co cię nie zabije, to cię wzmocni. Wozimy dziś nieco mniej pasażerów niż woziliśmy przed pandemią, ale zmiany organizacyjne w firmie spowodowały, że rozwijamy się jeszcze lepiej niż przed covidem.

- Jakie lata były najlepsze na prowadzenie biznesu?

– Najfajniejsze były lata 90. Bezdyskusyjnie. Była świeżo zdobyta wolność polityczna i gospodarcza, był wynikający z niej entuzjazm. No, a wskaźniki rentowności sięgały 30-40 procent, czyli poziomów absolutnie dziś nieosiągalnych. No, może poza Orlenem (śmiech).

- Poza główną działalnością przewozową, weszliście również w inne biznesy...

– Wybudowaliśmy już prawie 300 mieszkań w ramach budownictwa wielorodzinnego, budujemy wielkie powierzchnie magazynowe, jest działalność gastronomiczna. Ale ciągle sercem biznesu pozostają międzynarodowe przewozy autokarowe.

- **Wywodzi się pan z tego pokolenia polskich przedsiębiorców, dla którego ważny jest temat sukcesji...**

– Strasznie trudne słowo w Polsce, bo rozwiązania prawne są niedoskonałe i niestabilne. Bardzo się cieszę, że mam komu zostawić firmę. Moi wszyscy trzej synowie mają swoje własne działalności. Najstarszy Paweł realizuje się w gastronomii i powoli przejmuje ode mnie działalność deweloperską. Drugi z synów, Karol, praktycznie od ośmiu lat pracuje ze mną w przewozach autokarowych i jest przewidywany do przejęcia tej działalności. No i Kacper, najmłodszy, również wchodzi w działalność gospodarczą coraz mocniej, choć pasjonuje go mocno lotnictwo. Myślę, że będzie w stanie w przyszłości połączyć biznes z pasją, czyli z lataniem.

- **Pana synowie odziedziczą wielkie, dobrze naoliwione przedsiębiorstwo. A jak pan postrzega dziś szanse młodych startujących w biznesie, którzy nie mają takiego szczęścia?**

– Paradoksalnie, za moich młodych lat było znacznie łatwiej dokonywać w biznesie rzeczy wielkich. Bo była mała konkurencja, rynek był wyposzczony, a myśmy byli pełni entuzjazmu. Wiele dużych polskich przedsiębiorstw ma swoje początki w tych przysłowiowych garażach czy na łózkach polowych. Dziś przebić się jest znacznie trudniej, bo wszystko jest już poukładane.

- **Jakieś rady dla tych młodych, którzy łóżka polowego już nie rozłożą?**

– Nie ma żadnych cudownych rad. Musi być dobry pomysł, pasja i trochę szczęścia. Jeśli młody człowiek ma dziś dobry pomysł na biznes, to musi w niego mocno wierzyć i bardzo konsekwentnie go realizować. Z pełną świadomością, że będą trudne momenty i niepowodzenia. W biznesie zawsze są.

- **Dziękujemy za rozmowę.**