

Zamiast wstępu

OD POMYSŁU  
PRZEZ ODWAGĘ  
DO MILIONÓW



## **z Ryszardem Pieńkowskim**

rozmawia Edyta Szewerniak-Milewska

**Zacznijmy od prezentacji: założyciel i właściciel dużego polskiego wydawnictwa, przez dziesięć lat jeden ze stu najbogatszych ludzi w Polsce, Businessman Roku, Lider Polskiego Biznesu...**

Od razu przerwę: nie lubię określenia „biznesmen”. Wolę „przedsiębiorca”. Chociaż faktycznie w dziesiątą rocznicę stworzenia Inforu na Zamku Królewskim w Warszawie otrzymałem tytuł Businessmana Roku. Wtedy jednak przedsiębiorców nazywano biznesmenami.

**To spróbujmy jeszcze raz: Ryszard Pieńkowski, czyli...**

Przedsiębiorca-innowator z mnóstwem pomysłów, nastawiony przede wszystkim na działanie. Eksperymentator. Wynalazca. Człowiek hiperaktywny. Odważny.

**Odwaga jest istotna?**

Niezwykle! *Audaces fortuna iuvat* (odważnym szczęście sprzyja), nie tylko w biznesie. Miliony zarabiają ludzie, którzy mają szalone pomysły i odwagę. Z własnego doświadczenia wiem, że to dzięki odwadze przekraczamy swoje Rubikony. Nie wystarczy sam pomysł na biznes – trzeba mieć odwagę zrobić pierwszy krok, czyli uruchomić firmę. Odwaga jest niezbędna. Mamy w Polsce nawet przysłowie „Kto nie ryzykuje, ten nie pije шампана”. Jest ono zachętą do podejmowania śmiałych, odważnych działań.

**W czym ta odwaga się przejawia?**

Mam na myśli odwagę w działaniu, podejmowaniu decyzji, ryzykowaniu. Ja to nazywam brawurą i u mnie się to sprawdza. W tym szaleństwie jest metoda (*uśmiech*). Spotkałem w życiu wielu ludzi, którzy mieli wspaniałe pomysły, ale nie mieli odwagi ich zrealizować. A moim zdaniem właśnie ta gotowość na ryzyko wyróżnia prawdziwych przedsiębiorców. Była, jest i będzie aktualna w każdych czasach, nie tylko wtedy, gdy ja zaczynałem, czyli ponad trzydzieści cztery lata temu. Również teraz. Zawsze.

**To brzmi jak dydaktyka.**

Bo właśnie o to chodzi! Po to wydaję te wspomnienia. Nazywam je autobiografią poradniczo-edukacyjną. Chciałbym, żeby właśnie tak odbierano tę książkę. Wszystko, o czym piszę, jest oparte na moich doświadczeniach. Zostało zweryfikowane i sprawdzone w działaniu na żywym organizmie działającej firmy.

**Sprawdzał Pan to zatem przez ponad trzydzieści cztery lata, bo tyle lat ma już Infor.**

Tak naprawdę sprawdzam to od pięćdziesięciu lat. Zanim założyłem Infor, przez szesnaście lat, w czterech różnych organizacjach, zajmowałem różne stanowiska menedżerskie. Już wtedy uczyłem się kierować ludźmi, nabywałem praktyczne kompetencje zarządcze. Chociaż faktycznie – do biznesu wchodziłem jako laik, z minimalną wiedzą o funkcjonowaniu rynku, działalności wydawniczej. W tym zakresie do wszystkiego dochodziłem sam i kierowałem się głównie intuicją. Dlatego, gdy opisuję początki swojej działalności, może się to komuś wydawać nieco naiwne czy proste – sam zresztą dziś tak na to patrzę. Ale tak właśnie było i nie zamierzam tego ukrywać. Można powiedzieć, że ta książka to także zapis mojego dochodzenia do wiedzy.

**Kiedy Pan zakładał swoją firmę, nie było od kogo się uczyć?**

To był początek transformacji ustrojowej w naszym kraju. Wszystko się zmieniło. Gospodarki rynkowej dopiero się uczyliśmy, a do źródeł zachodnich nie mieliśmy dostępu. Nie było książek czy szkoleń o tym, jak prowadzić firmę. Jakkolwiek wiedza z zakresu zarządzania, jeśli była, to tylko akademicka, mało przydatna w prawdziwym funkcjonowaniu firmy. Myślę, że najcenniejszym wyróżnikiem mojej autobiografii jest właśnie to, że została oparta na doświadczeniu. Wszystko, o czym piszę, sam przeżyłem, doświadczyłem i przetestowałem. Dlatego mam prawo formułować wnioski. Z tego też względu mam nadzieję, że jest to publikacja unikatowa. Przemawia za tym także oryginalność przekazu – nie jest to wyłącznie autobiografia, ale również poradnik dla menedżerów i właścicieli firm.

**Podobno to już trzecie Pana podejście do spisywania wspomnień i doświadczeń związanych z kierowaniem własną firmą.**

To prawda, zabierałem się do tego już trzy razy. Pierwszy raz – w dziesiątą rocznicę firmy. Chciałem w niej opisać mój *American dream*, czyli swój patent na to, jak odnieść sukces. Potem zamierzałem zrobić to po kolejnej dekadzie. Teraz, po ponad trzydziestu latach od stworzenia firmy, w końcu się udało.

**Zaryzykowałabym tezę, że to nawet lepiej, bo *American dream* został wzbogacony o dwadzieścia lat doświadczeń.**

Określenie „autobiografia poradniczo-edukacyjna” zobowiązuje (*uśmiech*). A mówiąc poważnie, ta książka jest po to, żeby podpowiadać.

**Podpowiadać? Komu?**

Przed wszystkim młodym przedsiębiorcom, właścicielom i szefom firm, instytucji, organizacji, wreszcie menedżerom – czyli, ogólnie mówiąc,

liderom. Chciałbym, żeby rozpoczynając własną działalność czy zarządzając zespołami pracowników, uniknęli moich błędów, a co najwyżej popełniali swoje. I żeby śmiało kopiowali moje sukcesy.

**Od Pańskiego startu w biznesie minęło już jednak kilkadziesiąt lat.**

**Czy Pana doświadczenia się nie zdezaktualizowały?**

Nie. Uważam, że te najważniejsze są uniwersalne, ponadczasowe. Zawsze aktualne. Co więcej, przez lata samodzielnego dokształcania przeczytałem setki książek z zakresu marketingu i przywództwa oraz biografii ludzi sukcesu na temat ich drogi oraz osobistych doświadczeń. Potem w praktyce sprawdziłem dużą część rekomendowanych przez nich rozwiązań. To mnie doprowadziło do konkretnych wniosków, którymi dzielę się z czytelnikami.

**Otwarcie przyznaje się Pan do inspiracji...**

Oczywiście, wielcy ludzie mnie inspirują. To nic wstydliwego. Czerpię z ich doświadczeń i chciałbym, żeby na moich też ktoś bazował. Uważam, że trzeba korzystać z tego, co już zostało wymyślone, żeby dalej móc to twórczo rozwijać.

**Nieustająco podkreśla Pan wartość nauki.**

Co więcej, uważam za Alvinem Tofflerem, że analfabetą nie jest ten, kto nie umie czytać, ale ten, kto nie potrafi się uczyć. Moja książka jest dla tych, którzy chcą się uczyć, doskonalić swój warsztat – przedsiębiorcy, menedżera, lidera, po to, żeby odnosić sukcesy. A bez nauki nie może być mowy o sukcesach.

**Niekoniecznie muszą to być od razu sukcesy na skalę globalną.**

Nie muszą, ale mogą. To zależy od wizji przedsiębiorcy i jego celu. Mnie inspirowały książki światowych gwiazd biznesu, takich jak Richard Branson, Jack

Welch czy Samuel Walton. Niejednokrotnie korzystałem z ich pomysłów, ale przekładałem je na polską skalę, realia, w których działałem. Dlatego przewodnik po moich doświadczeniach zdecydowanie różni się od ich książek. Dokładnie opisuję w nim bowiem działalność przedsiębiorstwa w polskiej rzeczywistości, na miarę dziewięćdziesięciu pięciu procent firm działających w naszym kraju. To nie jest książka o tym, jak zawojować świat międzynarodowych koncernów, ale jak skutecznie działać jako mała czy średniej wielkości firma w Polsce. A nawet nie tyle firma, zajmująca się biznesem, co jako organizacja. Chciałbym wesprzeć w ten sposób przedsiębiorców oraz menedżerów – szefów kierujących zespołami ludzi. Powtórzę jeszcze raz – wszystkie swoje tezy i rady opieram na własnych doświadczeniach. I są ich tu setki.

### **Może Pan podać jakiś praktyczny przykład?**

Proszę bardzo. Każdy lider musi organizować narady – pracuje przecież z zespołem, jest jego częścią. Przez lata uczyłem się sztuki prowadzenia takich spotkań i wypracowałem własny ich model. Uważam, że istotą narady, jej zasadniczą częścią, powinna być niczym nieskrępowana dyskusja, a nie nużące omawianie slajdów prezentacji. Żywa dyskusja, nawet ostra – jeśli trzeba. Lider jest jednym z jej uczestników. Dyskutuje na takich samych zasadach jak inni. W rolę szefa wchodzi dopiero po zakończeniu spotkania – kiedy trzeba podjąć decyzję. Dzięki tej metodzie nasze narady w Inforze mają wspaniałą, twórczą atmosferę. Przede wszystkim jednak, podjęte w ten sposób decyzje przynoszą znakomite rezultaty.

### **W książce przedstawia Pan swoją drogę do sukcesu. Nie była ona łatwa, zdarzały się porażki. Pan się do nich przyznaje. To rzadkie.**

Wielcy ludzie mnie inspirują, a porażki wzmacniają. Wiem, że niektórzy nie przyznają się do błędów. A raczej mówią, że nigdy ich nie popełniali

(uśmiech). Ale to nieprawda. Błędy robi każdy. Istotne, żeby wyciągnąć z nich naukę i żeby ich nie powtarzać.

### **Czego Pan się nauczył?**

W przeszłości często podejmowałem nieprzemyślane działania. Najpierw działałem, potem myślałem. Teraz wymagam od moich menedżerów najpierw wykreowania dużej liczby pomysłów, następnie ich oceny i selekcji, a dopiero na końcu ostatecznej decyzji.

Poza tym doceniam koncentrację na tym, co w danej chwili jest najważniejsze. Żeby nie rozpraszać uwagi na sprawy, które marnują czas. To różni menedżera skutecznego od nieskutecznego. Ten skuteczny wie, co jest najważniejsze i na tym się koncentruje. Dzięki temu unika niepotrzebnego angażowania sił w projekty, które mogą się okazać porażką.

### **A co uważa Pan za swoją największą porażkę?**

Dziś patrzę na to jak na połowiczną porażkę, bo wyniosłem z niej istotną naukę. Na pewno była to jedna z bardziej dramatycznych sytuacji w historii firmy. Mam na myśli wejście w sojusz z włoskim wydawcą „Il Sole 24 Ore”, który na polskim rynku wydawał dziennik „Nowa Europa”. Obu wydawców chciało mieć głos decydujący, co skończyło się konfliktem. Po odkupieniu całości udziałów zmieniłem tytuł i format czasopisma, co spotkało się ze sprzeciwem czytelników. Straciłem trzydzieści milionów złotych. Radzono mi wtedy jak najszybciej pozbyć się tego tytułu, ale byłem innego zdania.

### **Dlaczego?**

Odpowiem tak: jeżeli przeszliśmy już trzy czwarte pustyni i zaczęły się poważne kłopoty, to co robić: cofać się, czy przejść jeszcze tę jedną czwartą drogi?

**Przy tej skali strat, to pewnie była trudna decyzja?**

Była, ale nie odpuściłem. Przetrwaliśmy. W końcu znalazł się kupiec, dzięki czemu cztery miliony złotych z tych trzydziestu odzyskałem. Odniosłem częściowy sukces, bo co prawda za bardzo wysoką cenę, ale dowiedziałem się, jak wydawać gazetę codzienną. Dzięki temu potem mogła powstać „Gazeta Prawna”.

**To już jest niezaprzeczalny sukces.**

Oczywiście! „Dziennik Gazeta Prawna” zajmuje dziś siedemnaste miejsce na liście pięciuset najsilniejszych polskich marek. To moja wielka radość i duma. Uważam, że marka jest największą wartością każdej firmy. Jeżeli jest znana i ceniona na rynku, to jej właściciel – sprawny przedsiębiorca – może zdziałać cuda!

**A który moment w życiu zawodowym uznaje Pan za przełomowy?**

Z pewnością ten, w którym podjąłem decyzję o założeniu firmy. Byłem wtedy blisko czterdziestki. Wciąż się głowiłem: Co tu ambitnego zrobić? Jaki trwały ślad po sobie zostawić? Wewnętrzny drogowskaz mi się włączył i zacząłem szukać pomysłu na siebie.

**No i Pan znalazł.**

Do dziś nie rozumiem, jak mi się to udało? Trudno to zracjonalizować. Ale, co najdziwniejsze, pamiętam, że wtedy nie miałem żadnych wątpliwości. Żadnego wahania, tylko pełna determinacja i przekonanie, że się uda. Do tego doszedł niemały łut szczęścia. Kto wie, może tak miało być? Niezależnie od wszystkiego, takiej wiary w sukces życzę wszystkim startującym dziś przedsiębiorcom.

**Do czego, przy okazji tworzenia książki, najtrudniej było się Panu przyznać?**

Chyba do tego, że zapisałem się do PZPR. Wahałem się, czy o tym wspominać. Cały czas traktuję to jako plamę na honorze. Inni w mojej sytuacji się tym nie przejmują. Byłem w tej partii tylko cztery lata. Ale cóż, byłem wtedy młodym dzieciakiem, chciałem robić karierę, awansować, a bez tego nie miałbym na to żadnej szansy.

**Czy to porządkowanie wspomnień doprowadziło Pana do jakichś nowych wniosków?**

Dobitnie sobie uświadomiłem, że gdybym więcej rzeczy najpierw spokojnie przemyślał, przeanalizował, a dopiero potem działał, to popełniłbym mniej błędów. Zdaję sobie sprawę z tego, że ta szwoleżerska metoda działania, zgodna z moim temperamentem, dużo mnie kosztowała. Choć z drugiej strony są takie amerykańskie poradniki, jak choćby „Umysł miliardera” Rafaela Badziaga, które wręcz zalecają metodę, jaką stosowałem, czyli najpierw działać, a potem myśleć.

**Odważnie Pan mówi. Coś jeszcze?**

Myślę, że dziesięć lat wcześniej oddałbym w zaufane ręce operacyjne kierowanie firmą. Doszedłem do wniosku, że nie jestem do tego stworzony... Jestem wynalazcą, to jest moja prawdziwa pasja i mój żywioł. Uwielbiam prace badawczo-rozwojowe. Do tego mnie Pan Bóg stworzył! Dziś wyraźnie widzę, że z tym związane były kłopoty firmy. Szczególnie w pierwszych latach, kiedy co chwila wymyślałem nowy produkt, zamiast zadbać o to, by poprzedni z sukcesem wszedł na rynek.

**Oddał Pan operacyjne stery firmy i co będzie Pan teraz robił?**

Będę spełniał swoje marzenia (*uśmiech*). Zawsze marzyłem o stworzeniu w firmie prawdziwego działu badawczo-rozwojowego. Dzięki temu zach-

wana zostanie stabilność przedsiębiorstwa. Jest ona bowiem możliwa, gdy prace badawczo-rozwojowe odbywają się w autonomicznej, wydzielonej komórce organizacyjnej. I gdy zespół tej komórki pracuje nad innowacjami, pomysłami i nowościami – minimalnie tylko angażując działy operacyjne. To jeden z celów do zrealizowania w najbliższym czasie. Jestem zresztą pewien, że wszystkie poniesione na ten cel koszty szybko się zwrócą, dzięki przygotowanym do komercjalizacji produktom i usługom.

Poza tym koncentruję się na kapitale ludzkim i podnoszeniu jego wartości przez intensywne szkolenia i warsztaty, nie tylko dla menedżerów, ale dla wszystkich grup pracowników. Na pewno będę kontynuował spotkania z zespołami i utalentowanymi pracownikami. Planuję także doskonalenie procesu rekrutacji, a w jego ramach wdrożenie systemu „Talenty”. I wreszcie wprowadziłem zarządzanie przez cele według metody *Objectives and Key Results*, stosowanej między innymi w Intelu.

### **Mówi Pan o zarządzaniu przez cele, a co z tytułowymi wielkimi, śmiałymi celami?**

Wielkie, śmiałe cele zawsze stawiałem i nadal zresztą stawiam i sobie, i firmie. Najważniejszym było założenie i rozwój Inforu. W ciągu kilkudziesięciu lat zbudowaliśmy firmę wartą kilkaset milionów złotych. Mówię wprost o wartości firmy, bo to najbardziej syntetyczna, wymierna miara sukcesu, wynikająca z dynamiki przychodów i zysków. Nie chodzi jednak tylko o pieniądze. Sukcesem jest zbudowanie marki rzetelnej i obiektywnej gazety – Dziennika Gazety Prawnej. Droga do realizacji tego celu to kilkanaście lat ciężkiej pracy w warunkach olbrzymiej determinacji. Ale dzięki temu mamy tytuł, który cieszy się szacunkiem i zaufaniem czytelników. Gazeta jest taka, jak sobie wymarzyłem – wiarygodna i obiektywna, co potwierdzają rankingi.

Kilkaset tysięcy stałych czytelników jest miarą sukcesu tego wielkiego, śmiałego celu.

### **A inne cele, których realizacją chciałby się Pan pochwalić?**

Mógłbym długo wyliczać, wolałbym jednak, żeby czytelnicy sami je odkryli podczas lektury mojej autobiografii (*uśmiech*). Powiem więc tylko o dwóch.

Pierwszy to zbudowanie od zera Grupy DGP Infor w obszarze Biznes Finansy Prawo z liczbą użytkowników od ośmiu do dziesięciu milionów. Dodam jeszcze: grupy zajmującej trzecie miejsce w rankingach tej kategorii, tuż za takimi potęgami, jak Wirtualna Polska i Onet. Kolejny wielki cel, którego realizacja okazała się sukcesem, to rozwój kompleksowej bazy wiedzy INFORLEX. Mówię, że to nasz mercedes wśród produktów dla profesjonalistów. Zawiera ponad pięć milionów aktualizowanych na bieżąco dokumentów. Jego wyróżnikiem – w porównaniu z produktami konkurencji – jest jego ludzki język. Użytkownicy to cenią. A to mnie cieszy.

### **To spójrzmy jeszcze w przyszłość. Jakie śmiałe cele widzi Pan przed swoją firmą?**

Dynamiczny rozwój. Za nami już okres stagnacji, od dwóch lat systematycznie rośnie marża i to nie są wartości symboliczne. W bieżącym roku naszym celem jest wzrost zysków Grupy Infor z działalności podstawowej rok do roku o sześćdziesiąt procent. W najbliższych latach nadal przewiduję dynamiczny wzrost zarówno przychodów, jak i zysków. Wartość firmy chcemy w efekcie zwiększyć kilkukrotnie. Poza tym digitalizujemy nasze produkty, by docelowo osiemdziesiąt procent transakcji odbywało się przez nasz sklep internetowy. Już nad tym pracujemy.

**Wymienił Pan swoje największe sukcesy, cele zawodowe. Czy one są w życiu przedsiębiorcy najważniejsze?**

Najważniejsze jest to, co w życiu każdego człowieka – wiara, nadzieja i miłość (*uśmiech*). Wiara w sukces, niezachwiana nadzieja na pomyślne pokonanie ewentualnych trudności oraz miłość do pracowników. Ja swoich pracowników kocham, czerpię niesamowitą siłę z kontaktu z nimi.

**A pieniądze? Nie są najważniejsze?**

Absolutnie nie. Pieniądze nie mogą być celem samym w sobie. Są tylko środkiem do jego osiągnięcia – celem jest rozwój przedsiębiorstwa.

Dla mnie na pewno nie są najważniejsze. Nie jestem oczywiście ascetą, żyję na pewnym poziomie. Nie kumuluję jednak środków na prywatnym koncie w banku, nie mam milionowych kwot zabezpieczenia. Zawsze zarobione środki inwestowałem przede wszystkim w firmę i jej rozwój. Czasami mocno ryzykowałem. Raz doszło do przeinwestowania, co mogło się bardzo źle skończyć. Na szczęście tak się nie stało. Może dlatego, że cały czas wierzyłem, że musi się znaleźć jakieś wyjście?

**Czy właśnie taką wiarę w siebie, w sens tego co się robi, uważa Pan za najważniejszą cechę przedsiębiorcy?**

Brian Tracy powiedział, że jedną z najważniejszych cech przedsiębiorcy jest samodyscyplina. Ja to nazywam determinacją. Determinacją w dążeniu do wyznaczonego celu, pomimo wszystkich przeciwności, błędów czy porażek. Chodzi o to, żeby zawsze podnosić się z kolan. Otrześć z pyłu i ruszyć do przodu, wyciągając wnioski na przyszłość. Każdy biznes jest usiany porażkami. Jeżeli ktoś po pierwszej się poddaje, to znaczy, że nie ma w nim ducha prawdziwego przedsiębiorcy.

**Co w takim razie robić, gdy coś się nie udaje?**

Wtedy albo idea jest zła, albo wykonanie. Trzeba dokonywać korekt, być elastycznym, szukać innych rozwiązań. Ale nie rezygnować! Mieć stale swój cel – swój port Rio de Janeiro – zawsze przed sobą.

**Czy taka determinacja nie przychodzi z wiekiem, doświadczeniem?**

Z tym bywa różnie. Niektórymi kieruje młodsze fantazja, inni mają za mało odwagi, by w ogóle podjąć jakiekolwiek działanie. Najlepiej znaleźć złoty środek, chociaż nie bez przyczyny mówi się, że szczęście sprzyja zuchwałym.

**W ten sposób wracamy do początku naszej rozmowy, kiedy również zacytował Pan to łacińskie przysłowie. Zapytam więc na koniec, co chciałby Pan przekazać czytelnikom swojej książki?**

Chciałbym, żeby nie powielali moich błędów i dzięki temu osiągnęli sukcesy szybciej niż ja. Niech twórczo rozwijają swoje pomysły i nie zniechęcają się porażkami. Namawiam ich do odwagi w dążeniu do realizacji przyjętych celów, do działania, uruchamiania, tworzenia. Nie warto z tym czekać. Dogodny moment bardzo łatwo przegapić lub też może on nigdy nie nadejść. Szkoda życia na takie czekanie.

Chciałbym, żeby mogli kiedyś – tak jak ja – powiedzieć o sobie: wiele błędów popełniłem, wiele bitew i potyczek przegrałem, ale teraz żadna wojna mi już niestraszna. Dziś wiem, że żaden wybuch wulkanu, trzęsienie ziemi czy pandemia mnie nie pokona.

Część druga

# POMYSŁ NA SUKCES

## Rozdział 1

# SZWOLEŻERSKA SZARŻA

**Motto:**

Za każdym razem, gdy widzisz biznes, który odniósł sukces,  
oznacza to, że ktoś kiedyś podjął odważną decyzję.

**Peter F. Drucker**





Wielokrotnie śmiano się z moich pomysłów. Popeliłem też bardzo wiele błędów. Jest to konsekwencja mojej wrodzonej cechy: brawury. Najważniejsze zawsze było działanie. Nie miałem czasu zastanawiać się, jak zrobić coś optymalnie. Oczywiście żałuję niektórych podjętych pochopnie decyzji. Jednocześnie wiem, że każda szybko rosnąca organizacja zbudowana jest na pewnej liczbie błędów. Ważne, by błędy nie były z rodzaju tych katastrofalnych. Trzeba być elastycznym i szybkim. Szybkość od początku była najważniejszą cechą moich przedsięwzięć. I tak jest do tej pory. Mój znak firmowy to szybkość!

## **OD POMYSŁU DO PRZEMYSŁU**

Wiele osób ma bardzo dobre pomysły. Większość boi się jednak podjąć prób ich realizacji. Nie może przełamać bariery strachu. Jak przejść od pomysłu do działania?

Pomysł tworzenia ujednoliconych aktów prawnych i zbiorów prawa, na który wpadłem podczas pracy w fabryce Polmo, wydawał mi się tak dobry, że

mimo braku zainteresowania nim wśród kierownictwa tej firmy, chciałem rozwijać go na własną rękę. Zwłaszcza, że jako były pracownik urzędu skarbowego oraz Cechu Rzemiosł Różnych dostrzegłem pewną potrzebę raczkującego, choć jeszcze nie do końca wolnego rynku. Otóż, rzemieślnicy gubili się w gąszczu nowych, wolnorynkowych przepisów. Postanowiłem zatem zebrać przepisy prawne regulujące działalność rzemieślniczą w Polsce i wydać ich zbiór pod nazwą „Prawo Rzemieślnika”.

Cały rok zajęło mi opracowanie szczegółowej koncepcji i prototypu. Gdyby państwowa machina legislacyjna funkcjonowała sprawniej, przypuszczam, że mój pomysł miałby o wiele mniejsze szanse na odniesienie sukcesu. Zauważyłem jednak, że właściwie wszyscy, którzy musieli korzystać z przepisów, mieli problem, by wyszukać aktualnie obowiązujące zmiany aktu prawnego – opublikowane niekiedy w kilkudziesięciu różnych Dziennikach Ustaw. Ja gromadziłem je w jednym miejscu. Wycinałem te fragmenty noweli, które zmieniały przepis główny, i podklejałem w odpowiednie miejsce do zmienionego aktu. Można powiedzieć, że ręcznie tworzyłem teksty ujednolicone ustaw i rozporządzeń. W ten sposób przygotowałem swój pierwszy produkt.

Nie miałem wtedy żadnych doświadczeń wydawniczych. Nie wiedziałem, że powinienem na przykład przeprowadzić badania rynku. Teoretycznie znałem takie pojęcia jak „podaż” i „popyt”. Na studiach prawniczych jednym z przedmiotów była wtedy przecież ekonomia polityczna. Miałem zajęcia zarówno z ekonomii politycznej socjalizmu, jak i z ekonomii politycznej kapitalizmu. Egzamin z tej pierwszej ledwie zdałem. Nie mogłem zrozumieć mechanizmów gospodarki centralnie planowanej. Uważałem taki model za postawiony na głowie. Drugi egzamin zaliczyłem natomiast na piątkę. Zasady ekonomii wolnorynkowej wchodziły mi niejako same do głowy. Ale to



wciąż była tylko teoria. I właśnie takie – wyłącznie teoretyczne – przygotowanie miałem do prowadzenia biznesu. Była to moja pierwsza ułańska szarża w dorosłym, zawodowym życiu.

Od dwóch znajomych pożyczyłem po pięćdziesiąt tysięcy złotych. Wtedy średnia miesięczna pensja wynosiła około trzydziestu tysięcy. Zrobiłem matryce i w małej drukarni wykonano mi pierwszy tysiąc egzemplarzy zbiorów prawa. Pomagał mi starszy kolega – również zatrudniony w fabryce Polmo. Wydrukowane kartki były marnej jakości, ale wtedy nie miało to żadnego znaczenia. Zbiór przepisów w specjalnym segregatorze składał się z dwustu takich kartek. Moje dzieci pomagały je segregować i kompletować w całość. Wielkim dziurkaczem trzeba było jeszcze w tych kompletach zrobić otworki i wpiąć do segregatorów. Dziurkowanie powodowało spory hałas. Już następnego dnia przyszedł z pretensjami sąsiad z dołu. Poskarżył się, że nie może wytrzymać odgłosów dziurkowania kartek. Przeprosiłem i obiecałem, że to się nie powtórzy. W ciągu kilku dni przeniosłem się do piwnicy w bloku, w którym mieszkalem. Tam hałas dziurkowania kompletów „Prawa Rzemieślnika” nikomu już nie przeszkadzał. Przez jakiś czas dziurkowanie było nawet zmechanizowane. Obok mieszkał bowiem kaletnik, który także w piwnicy prowadził swój zakład. Miał wielką prasę i specjalne narzędzie do dziurkowania. Ułatwiało nam to bardzo cały proces. Dziś z sentymentem wspominam te chałupnicze, a właściwie piwniczne początki mojej firmy.

## KIESZENIE WYPCHANE PIENIĘDZMI

Dokładnie 1 września 1987 roku rozpocząłem detaliczną sprzedaż pierwszego produktu. W samych Łomiankach we wrześniu sprzedałem ponad sto eg-

zemplarzy „Prawa Rzemieślnika”. A wówczas działało tam już około tysiąca rzemieślników. Napawało mnie to optymizmem. Cena jednego egzemplarza była bardzo wysoka – pięć tysięcy ówczesnych złotych. Według dzisiejszej wartości było to około pięciuset złotych! Bardzo wysoka cena – a jednak kupowali. Marża wynosiła siedemdziesiąt procent bez uwzględnienia kosztów mojej pracy.

Segregatory z „Prawem Rzemieślnika” trzeba było dostarczyć do klientów. Rozwoziłem je swoim starym zaporozcem, samochodem radzieckiej produkcji, zwanym potocznie „zemstą Stalina”. Nigdy nie było wiadomo, czy pojedzie, czy zrobi sobie dłuższy postój. To był mój pierwszy samochód. Szybko przekonałem się, dlaczego tak go nazwano. Mój egzemplarz na przykład regularnie gasł na skrzyżowaniach.

Już pod koniec pierwszego miesiąca działania firmy osiągnąłem swego rodzaju sukces finansowy. W każdym razie czułem się jak bogacz. Nie pamiętam dokładnie, ile zarabiałem jako kierownik w fabryce Polmo. Było to chyba ponad pięćdziesiąt tysięcy ówczesnych złotych miesięcznie. Tymczasem po miesiącu sprzedaży „Prawa Rzemieślnika” w kieszeni miałem przynajmniej dziesięć moich fabrycznych pensji. Fortuna, prawda? Wystarczyło na spłacenie wszystkich pożyczek zaciągniętych u znajomych. Swoją drogą, byłem członkiem ścisłego kierownictwa w dużym zakładzie przemysłowym, a jednak moja pensja nie odbiegała znacząco od średniej krajowej. Takie były czasy socjalizmu. Jednym z bardziej znanych wyznaczników tej doktryny była idea „każdemu według potrzeb”. Jednak bardzo szybko została zmieniona przez rozzarowanych ludzi na popularne powiedzenie: „Wszystkim po równo, a każdemu g...”. System ten był postawiony na głowie – nie tylko w kwestii wynagrodzeń. Dlatego musiał upaść.



W kolejnych miesiącach dochody kształtowały się podobnie. Nie pamiętam, żeby ktoś odmówił kupna mojego segregatora. Wystarczyło, że zatrzymałem się przy szyldzie informującym o prowadzonej działalności rzemieślniczej i wszedłem do środka. Moimi pierwszymi klientami byli szewcy, stolarze, szklarze, fryzjerzy, garbarze. Byłem zaskoczony, że ci zwykli rzemieślnicy kupowali mój zbiór prawa bez wahania. Sądzę, że większość z nich chciała mieć zestaw aktualnych przepisów po to, aby z nich aktywnie korzystać w kontaktach z urzędami i kontrahentami. Chcieli też mieć „ochronę” na wypadek kontroli skarbowej, której bardzo się wówczas wszyscy obawiali.

Strach przed urzędem skarbowym był w tamtych czasach jedną z głównych przyczyn, dla których ludzie bali się założyć firmę. Obawy te nie były zresztą aż tak bardzo przesadzone. Urzędnicy-biurokraci naprawdę potrafili zniszczyć nie tylko małe, młode firmy, lecz także te duże, które wspaniale się rozwijały. Gdy już założyłem własną firmę, sam też bardzo obawiałem się kontroli urzędu skarbowego. Jako były pracownik skarbowki wiedziałem przecież, jak pracują urzędnicy skarbowi, jak bezduszną potrafi być kontrola i jakie konsekwencje grożą w przypadku wykrycia nawet drobnych nieprawidłowości. Kiedyś zdarzyło mi się złożyć deklarację dzień po terminie. Spowodowało to konieczność dobrowolnego poddania się karze. To był jednak naprawdę drobiazg.

Natomiast bardzo boleśnie odczułem pewną kontrolę skarbową przeprowadzoną już w Inforze. Był to czas wielkiego kryzysu i znajdowaliśmy się na skraju bankructwa. Deklaracje składaliśmy wprawdzie w terminie, ale niestety nie mogliśmy w terminie zapłacić całej kwoty podatku. Nasze wnioski o rozłożenie należności na raty odrzucano. W efekcie nastąpiła duża kontrola skarbową, podczas której przesłuchiowano zarówno moich menedżerów, jak

i mnie. Staraliśmy się wpłacać zaległe podatki z odsetkami, ale robiliśmy to z opóźnieniem. Mam wrażenie, że w ogóle nie brano pod uwagę naszych wyjaśnień, propozycji i planów rozwiązania tej sytuacji. Do dziś uważam zresztą, że urząd powinien w sposób indywidualny podchodzić do podatników, którzy z tytułu danin wnoszą szczególnie duże kwoty. W przypadku naszej firmy jest to obecnie ponad dwadzieścia milionów złotych rocznie. Ostatecznie tamta kontrola w Inforze zakończyła się umorzeniem postępowania, ale co przeżyliśmy, to przeżyliśmy. Innym przykładem jest Optimus Romana Kluski. Poznałem tego przedsiębiorcę i wielokrotnie się spotykaliśmy. Byłem pod wrażeniem jego dokonań. Wręczałem mu nagrody. Z jego opowiadań wynika, że urząd skarbowy funkcjonował jak ślepa maszyna. W warunkach szybko zmieniających się przepisów działanie urzędników skarbowki unicestwiło wręcz sens kontynuowania działalności Optimusa. Znam też wiele innych przypadków, w których urząd skarbowy zadziałał w podobny sposób.

Po pewnym czasie „Prawo Rzemieślnika” stało się wręcz modne. Najprawdopodobniej wśród klientów byli więc i tacy, którzy chcieli mieć na półce zbiór przepisów jako symbol statusu i prestiżu – przynależności do grona rzemieślników.

Nigdy nie zapomnę tego pionierskiego okresu. Po kilku miesiącach sprzedaży kieszenie miałem wypchane pieniędzmi. I to dosłownie, ponieważ lwia część obrotu następowała w tamtych czasach w gotówce. Pierwszy raz poczułem się naprawdę niezależny finansowo. Uczucie to było tym wyraźniejsze, że jeszcze miesiąc wcześniej na butelkę wódki składałem się z dwoma sąsiadami. Prawda, że to niezwykle?



## **CO NIE JEST ZABRONIONE, JEST DOZWOLONE**

Założenie firmy o takim profilu jak moja w końcówce lat osiemdziesiątych było dość szalonym projektem. Gdyby kierować się tylko racjonalnymi przesłankami, wydawać by się mogło, że takie przedsięwzięcie nie miało szans powodzenia. Ale na tym właśnie polegają brawurowe pomysły – nie mają wiele wspólnego z racjonalnością. Pierwsze lata budowania firmy były dla mnie czasem niezwykłym. Poza wydawaniem zbiorów „Prawa Rzemieślnika” zajmowałem się jednocześnie doradztwem podatkowym oraz usługowym zakładaniem spółek.

W grudniu 1988 roku uchwalono pierwszą z tak zwanych ustaw Wilczka. Mieczysław Wilczek, ówczesny minister przemysłu, stał się rzecznikiem gruntownej reformy polskiej gospodarki. Zaproponował zamknięcie wielu państwowych zakładów pracy, które uważał za nierentowne z ekonomicznego punktu widzenia. Rozpoczął w Polsce zmiany prawa mające na celu wprowadzenie gospodarki wolnorynkowej. Wreszcie to on w Sejmie przeforsował liberalną ustawę o przedsiębiorczości, która spowodowała aktywizację drobnych przedsiębiorstw w ostatnich miesiącach PRL-u. Symbolem tamtych zmian stało się hasło: „Co nie jest zabronione, jest dozwolone”.

To był początek czasów wolności gospodarczej. Od 1989 roku ruszyła lawina chętnych do założenia spółki. Każdy chciał mieć firmę, która nazywałaby się Frutex, Złomex czy Mirex. Każdy marzył o pieczęcie prezesa zarządu. Takich spółek założyłem wówczas co najmniej sto. Przynajmniej połowie z nich pomagałem też w wymyśleniu nazwy.

Z tymi nazwami było najwięcej problemów. Trzeba było coś wymyślić, a to wcale nie było takie proste. Nazwa musiała być oryginalna. Potem trzeba było sprawdzić, czy taka spółka nie jest już zarejestrowana. Nie było systemów informatycznych. Trzeba było ręcznie przeglądać grube księgi z zarejestrowanymi podmiotami gospodarczymi w sądach.

To były takie czasy, że przychodzili ludzie, którzy zakładali sklepik i chcieli go prowadzić w formie spółki. Często zresztą im to odradzałem, przekonując, że do tego nie potrzeba spółki. Że wystarczy założenie zwykłej działalności gospodarczej. Jeżeli przychodzili potencjalni wspólnicy, zawsze pytałem ich:

– Czy każdy z was może zrobić to samo samodzielnie?

Najczęściej potwierdzali.

– W takim razie, po co wam spółka? – pytałem.

– Bo to jest prawdziwa firma. Wszyscy tak robią – odpowiadali.

– Ale nie trzeba tego robić. Przecież do spółki wspólnicy wnoszą różne kompetencje, wartości, wkłady pieniężne. Spółkę zakłada się wtedy, gdy rozpoczyna się działalność gospodarczą na większą skalę – tłumaczyłem cierpliwie. – Kompetencje wspólników uzupełniają się i dają efekt. W przeciwnym razie zakładanie spółki nie ma najmniejszego sensu!

Jednak ludzie chcieli spółek. I ja im je zakładałem. W Polsce powstało wtedy około dwóch milionów nowych podmiotów gospodarczych i prawdopodobnie większość z nich miała modną wówczas formę spółki. Była ona popularna zwłaszcza w handlu i budownictwie. Był to wielki, gwałtowny, radosny boom wolnej gospodarki. A właściciele tych spółek nie byli już rzemieślnikami, tylko przedsiębiorcami. I potrafili liczyć! Wtedy, dzięki ustawom opracowanym przez Leszka Balcerowicza, spółki były zwolnione z podatku dochodowego przez dwa lub trzy lata. Kiedyś nawet w rozmo-



wie z wicepremierem Balcerowiczem wspomniałem, że moim zdaniem to właśnie te zwolnienia były jedną z głównych przyczyn ówczesnego boomu gospodarczego.

Z nostalgią wspominam dzień, w którym miałem umówioną większą grupę klientów chcących założyć spółki. Formalności załatwialiśmy w mojej siedzibie w Łomiankach. Notariusz, z którym współpracowałem, miał jednak biuro w Nowym Dworze Mazowieckim. Po wypełnieniu dokumentów ruszyliśmy do Nowego Dworu całą kawalkadą samochodów. Jechałem pierwszy. W pewnym momencie, gdy się obejrzałem, nie widziałem końca kolumny samochodów. Pamiętam ten widok do dziś!

Rzemieślnicy, którym pomagałem w założeniu ich wymarzonej spółki, byli honorowymi ludźmi. Uczciwymi. Procedura założenia firmy kończyła się odebraniem z sądu gospodarczego postanowienia o założeniu spółki. Gdy miałem już stosowny dokument, spotykałem się z klientem, wręczałem mu decyzję, a on wypłacał mi honorarium. Tak było najprościej i miałem poczucie, że doprowadziłem sprawę do końca. Tak też uważali moi klienci. Zdarzyło się jednak, że założyłem spółkę pewnemu bardzo znanemu w tamtych latach reżyserowi. Człowiek zdawałoby się na poziomie. A to właśnie on mnie oszukał. Pojechał do sądu sam, odebrał postanowienie i tyle go widziałem. Byłem tak zaskoczony, że nawet nie monitowałem dłużnika. Machnąłem po prostu ręką. Był to jedyny przypadek, kiedy nie otrzymałem wynagrodzenia za swoją pracę.

Usługi doradcze polegały natomiast na rozwiązywaniu problemów podatkowych i – ogólnie mówiąc – prawno-gospodarczych przedsiębiorców. Chociaż pamiętam, że mniej więcej dziewięćdziesiąt procent z nich miało

jakieś problemy podatkowe. Klientów było wielu. Często pytałem, jak do mnie trafili. I największą radość sprawiała mi informacja, że to z polecenia kolegi, który był u mnie wcześniej i jest zadowolony z mojego doradztwa. Kiedyś zastanawiałem się, dlaczego te moje usługi cieszyły się takim powodzeniem. Wiecie, do jakich wniosków doszedłem? Kluczem do sukcesu było to, że do moich klientów – prostych przecież rzemieślników – mówiłem prostym językiem! Takie biura doradcze dopiero powstawały. Wcześniej rzemieślnicy i świeżo upieczeni przedsiębiorcy wszystkiego musieli sami dowiadywać się w urzędach. Każda wątpliwość powodowała stresującą starcie: rzemieślnik kontra urzędnik, mówiący administracyjno-prawnym slangiem. A ja starałem się unikać języka prawniczego. Mówiłem tak, by mnie rozumieli. Chciałem być „ich osobistym doradcą”, a nie ważnym podatkowym specjalistą.

Do dziś w Inforze obowiązuje ta zasada. Jest nawet naszym firmowym wyróżnikiem. Potwierdzają to zresztą wyniki badań, które przeprowadzamy wśród klientów. Jako jedną z największych zalet Inforu klienci nieodmiennie wskazują właśnie ludzki język, pozwalający każdemu zrozumieć istotę rzeczy. Jestem bardzo dumny z tej opinii. Cały czas dbam o to, by się nie zmieniła.

Dlatego też przez pierwsze kilka lat ukazywania się „Gazety Prawnej” skrupulatnie recenzowałem każdy numer. Nie akceptowałem zarówno tak zwanego watowania tekstów, jak i używania w nich prawniczego żargonu. Wymagałem, aby teksty były – po pierwsze – krótkie i treściwe. Wprowadziłem nawet zasadę, że im krótszy tekst wyczerpujący dany temat, tym wyższa stawka honoraryjna. Po drugie – tekst miał być tłumaczeniem z prawniczego na nasze, czyli wyjaśnianie istotę rzeczy bez używania prawniczych zwro-



tów. To drugie zadanie wcale nie było łatwe. Do „Gazety” pisali bowiem prawnicy, dla których trudny język ustaw i rozporządzeń był naturalnym sposobem opisywania prawa. Jednak po kilku latach nieustannego zwracania uwagi w końcu w „Gazecie Prawnej” zaczął królować ludzki język, który rozumieli już nie tylko prawnicy, lecz także przedsiębiorcy, kadrowi czy księgowi.

## STUPROCENTOWA MOTYWACJA

Aby odnieść sukces – na przykład zakładając firmę, uruchamiając nowy produkt czy usługę – trzeba mieć motywację. Ale nie zwykłą, nie przeciętną, nie dużą czy bardzo dużą motywację. Trzeba mieć motywację nadzwyczajną, niezwykłą, ogromną.

Świetnie obrazuje to przypowieść o tybetańskim mnichu i uczniu.

Uczeń przyszedł do mnicha po radę.

– Mistrzu, jak odnieść sukces? – zapytał uczeń.

Mnich poszedł z uczniem nad rzekę i zanurzył mu głowę pod wodę. Po dłuższej chwili go puścił i zapytał:

– Czy wiesz już, jak osiągnąć sukces?

– Nie, mistrzu – odpowiedział uczeń.

Mnich ponownie zanurzył mu głowę w wodzie. Tym razem przytrzymał znacznie dłużej. Po uwolnieniu ponownie zadał mu to samo pytanie. Uczeń jednak nadal nie rozumiał. Trzeci raz mnich przytrzymał głowę ucznia pod wodą tak długo, aż ten zaczął się topić. Następnie mnich go puścił, pozwolił mu dojść do siebie i pouczył:

– Sukcesu trzeba chcieć tak bardzo, jak ty pragnąłeś powietrza za ostatnim razem.

Źródła motywacji do osiągnięcia sukcesu mogą być zarówno wzniosłe, szlachetne, jak i niskie. Mogę powiedzieć, że założyłem firmę z niezbyt wzniosłych idei, bo z chęci zysku. Pracując na etacie, zarabiałem przyzwoite pieniądze. Należałem przecież do kadry kierowniczej przedsiębiorstw, w których byłem zatrudniony. Kwoty te nie pozwalały jednak na jakikolwiek luz finansowy. Trzeba było oszczędzać od wypłaty do wypłaty. A ja chciałem czegoś innego.

Firmę założyłem więc po to, żeby zarabiać duże pieniądze. Uważam, że nie jest to powód do wstydu. Warto o tym mówić. Trzeba wiedzieć, że ludzie, którzy nie mieli, a którzy chcą mieć pieniądze, są bardzo mocno zmotywowani. Kiedyś myślałem, że nie ma powodu się tym szczyścić. Doszedłem jednak do wniosku, że – niezależnie od własnych celów – tacy przedsiębiorcy robią jednocześnie dużo dobrego dla innych. Zatrudniając i wynagradzając – czynią życie innych ludzi bezpieczniejszym i szczęśliwszym. Tworząc produkty i usługi – sprawiają, że ich życie jest łatwiejsze. Niezależnie więc od realizacji własnego celu, pomagamy innym.

Często własne firmy zakładają ludzie, którzy w młodości byli biedni. Ubóstwo bywa bardzo silnym motywatorem w dążeniu do sukcesu. Większość miliarderów na świecie pochodzi z biednych rodzin.

Na studiach obserwowałem koleżanki i kolegów, których rodzice byli ustosunkowani i dobrze sytuowani. Były to dzieci polityków lub wysoko postawionych działaczy partyjnych. Po pierwszym roku studiów bardzo często odpadali. Powodem był właśnie brak silnej motywacji do nauki. Przy tej okazji przyszedł mi na myśl syn pewnego działa-



cza ze ścisłego kierownictwa PZPR i rządu. Nazywano go Księciem. Na studiach zawsze skupiał wokół siebie wianuszek dziewczyn, którym opowiadał o swoich wyczynach podczas rajdów Monte Carlo. Dla nas było to miejsce odległe niczym Mars czy Jowisz. Gdy popsuł mu się samochód rajdowy, tatuś szybko wysłał nowy. Pamiętam, jak pewnego razu Książę pojawił się na zajęciach wojskowych, które odbywaliśmy w ramach zajęć na Uniwersytecie Warszawskim. Przyjechał swoim wymuskany autem, ale na kacu i w wymiętym płaszczu. Jego wygląd skwitował nawet dowódca:

– Co by pomyślał ojciec, widząc was w takim stanie?

Chłopaka niewiele to jednak obeszło. Nie liczył się z konsekwencjami. Nie spodziewał się ich. Nie miał też motywacji. W rezultacie Książę oblał egzaminy i nawet koneksje oraz pieniądze ojca nie pomogły mu pozostać na wydziale prawa. To świadczyło o tym, że nawet wówczas – w czasach socjalizmu – Uniwersytet Warszawski był względnie niezależny.

## **PIEŃKOWSKI ZWARIOWAŁ**

Jednak nie tylko chęć zrobienia dużych pieniędzy motywowała mnie do stworzenia własnego biznesu. Przyczyniła się do tego także frustracja pracą w fabryce Polmo, w której moje reformatorskie projekty były odrzucane. Nie mogłem się z tym pogodzić. Nie znałem wtedy jeszcze technik zjednywania sobie ludzi i przekonywania ich do własnych pomysłów. Dyrektorzy i kierownicy często mówili:

– Ten Pieńkowski chyba zwariował. Wszystko idzie dobrze. Czego on znowu chce?

Sądzę, że gdybym nie założył firmy, do dziś byłbym sfrustrowany. Być może przez całe zawodowe życie byłbym menedżerem lub dyrektorem. Miałbym przyzwoitą pensję. Wszystko byłoby w porządku. Tyle, że ja zawsze chciałem coś zmieniać. Nawet gdy wszystko funkcjonowało dobrze. Po prostu musiałem. Inaczej się dusiłem i nudziłem. Byłem takim niespokojnym duchem. Taka już moja natura. Jak w przypowieści o skorpionie i żabie.

Skorpion, chcąc przeprowić się na drugą stronę rzeki, spostrzegł żabę wygrzewającą się na brzegu i poprosił o przewiezienie na grzbiecie przez wodę. Żaba obawiała się kolca w ogonie skorpiona, jednak ten ją przekonał, że przecież ukłucie w nurcie rzeki oznaczałoby także jego koniec. Przekonana żabka wzięła skorpiona na grzbiet i szybko płynęła na drugi brzeg. Nagle na środku rzeki skorpion użądlił żabę. Tracąc przytomność, żaba spytała:

– Dlaczego to zrobiłeś? Przecież teraz zginiemy oboje.

– Cóż, wiem, ale taka moja natura – odparł, krztusząc się wodą, skorpion.

Uważam zatem, że firmy zakładają ludzie ambitni, głodni wielkiego sukcesu. Był taki moment w moim życiu, chyba zaraz po zatrudnieniu w fabryce, gdy pomyślałem, że niczego wielkiego w życiu nie osiągnąłem. Niczego nie dokonałem. Miałem wtedy trzydzieści dziewięć lat. Prawda, że późno zaczynałem? Nawet bardzo późno. Dziś pierwsze interesy często robią już uczniowie szkół średnich. Czułem, że to ostatni moment, by podjąć ryzyko, ale nie zdawałem sobie sprawy z odpowiedzialności. Dziś wiem, że intuicja mnie nie zawiodła, chociaż koszty tej decyzji także były niemałe.

Jako ciekawostkę przypomnę, że Józef Piłsudski czuł frustrację podobną do mojej już w wieku dwudziestu lat, po przerwaniu studiów medycznych



w Charkowie i powrocie w rodzinne strony. Wybaczcie śmiałość tego porównania. Gdzie ja, a gdzie Marszałek? No więc Piłsudski również tracił wiarę w to, że osiągnie w życiu coś wielkiego, coś trwałego. Postanowił nawet, że popęlni samobójstwo – i to w tak wyrafinowany sposób, że chyba nikomu innemu nic podobnego nie przyszłoby do głowy. Wymyślił bowiem, że wypłynie łódką na środek jeziora i tam strzeli sobie w głowę. Dlaczego na środku jeziora? Oto, żeby mieć sto procent skuteczności samobójstwa. W razie gdyby się tylko postrzelił, to się utopi. Tę historię Piłsudski opowiedział swojemu przyjacielowi, kiedy był już w bardzo dojrzałym wieku. To wielkie szczęście dla Polaków, że nie zrealizował wówczas swego planu. Ja samobójstwa nie planowałem, ale decyzja o rezygnacji w tamtych czasach ze stabilnego etatu i założeniu własnej firmy również była skutkiem ogromnej frustracji spowodowanej brakiem wielkich osiągnięć – dokonania czegoś wielkiego.

## **SAM SOBIE STEREM, ŻEGLARZEM, OKRĘTEM**

Można powiedzieć, że własnej firmy nie zakładają ludzie zadowoleni ze swojego statusu i aktualnej pracy. Ludzie, którzy odnoszą w niej sukcesy. Którzy uważają, że są na właściwym miejscu i którzy są doceniani przez pracodawcę. Firmy zakładają ludzie o buntowniczym charakterze. Tacy, którzy nie znoszą rozkazów.

Nigdy nie lubiłem być podwładnym. Uznawanie zwierzchności było dla mnie problemem. Miałem też kłopot z przyjmowaniem poleceń. Już w dzieciństwie, gdy słyszałem od najbliższych „zrób to i to!” wykształciłem w sobie nawet skłonność do przekornego „nie!”. Na taką formę komunikowania reagowałem i nadal reaguję alergicznie.

W dorosłym życiu, to moje „nie!” wyewoluowało w ten sposób, że – słysząc polecenie – zawsze domagałem się uzasadnienia. Dlaczego mam to zrobić? Jaki jest powód wydania polecenia? Jaki jest jego cel? A taka postawa powodowała z kolei, że gdy nie zgadzałem się z wyjaśnieniami, od razu zgłaszałem uwagi krytyczne. Była to jednak krytyka konstruktywna, jako że zawsze starałem się przedstawić kontrpropozycje rozwiązania danego problemu czy sposobu wykonania zadania.

Jak łatwo się domyślić, taka postawa nie przysparzała mi sympatii u zwierzchników. Mam wrażenie, że mnie nie lubili. A z pewnością uważali mnie za trudnego współpracownika. Dlatego myślę, że mój buntowniczy charakter predestynował mnie wręcz do tego, żeby samemu być sobie sterem, żeglarzem, okrętem. Taki komfort mogło mi zapewnić wyłącznie posiadanie własnej firmy.

Zdaję sobie przy tym sprawę, że ta buntownicza natura to jednocześnie moja wada. W rankingu mojej prywatnej listy wad charakteru do wyeliminowania lub przynajmniej ograniczenia – zajmuje jedno z pierwszych miejsc.

## INNOWACYJNOŚĆ W GENACH

Moją najsilniejszą stroną jest wyobraźnia. Traktuję ją jako pewien dar. Gdy sobie coś wymyślę, od razu to wizualizuję. Mam naturę eksperymentatora i głowę zawsze pełną pomysłów. Jak powiedziała moja była żona Alicja:

– Pomysły rosną w twojej głowie jak kwiatki na łące.



I rzeczywiście, niektórzy złośliwcy mówią, że mam tysiąc pomysłów na sekundę. Jestem wierny słowom Einsteina, który stwierdził, że wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy, ponieważ wiedza jest ograniczona. Sam Einstein posiadał ogromne pokłady wyobraźni. Kiedy pracował nad teorią względności, wyobrażał sobie, że pędzi w przestrzeń kosmiczną, siedząc na promieniu słonecznym.

Chętnie zatem i ja korzystam ze swojej wyobraźni. Często też popełniam błędy, ale nie wstydzę się do nich przyznawać. Traktuję to jako naturalną rzecz w życiu eksperymentatora. Zawsze też powtarzam: „Nie bójcie się błędzić. *Errare humanum est!*”.

Stosowałem i stosuję eksperymentalne metody w różnych obszarach życia. Zawsze szukałem takich rozwiązań, które ułatwiałyby mi pracę. Było wiele związanych z tym zabawnych zdarzeń. Na przykład w naszym pierwszym mieszkaniu mieliśmy na podłogach chodniczki. Moim zadaniem było ich regularne czyszczenie i trzepanie. Pewnego razu – gdy akurat zostałem sam na gospodarstwie – chciałem sprawnie wykonać te prace. Usiadłem i zacząłem się zastanawiać, jak zrobić wszystko, nie urabiając się po łokcie. Postanowiłem nałożyć szczotkę ryżową na końcówkę wiertarki w taki sposób, że szczotka kręciła się w kółko. Urządzenie działało, czyszczenie szło bardzo sprawnie, wytworzyła się fantastyczna piana. Nie przewidziałem jednak, że intensywne obroty wiertarki spowodują powstanie na kolorowych chodnikach białych, odbarwionych plam w miejscach czyszczonych szczególnie mocno.

Inny nowatorski pomysł dotyczył mycia okien. Ta niewdzięczna praca również należała do moich obowiązków. Akurat w czyszczeniu okien

miałem dużą wprawę. Jak już wspominałem, na studiach pracowałem w Spółdzielni Studenckiej „Plastuś”, gdzie jednymi z najczęstszych zleceń były właśnie takie prace. W tamtych czasach powszechna była dziwna praktyka, że okna po umyciu wycierało się zmiętą gazetą. Gdy przed którymiś świętami otrzymałem polecenie umycia w domu wszystkich okien, pomyślałem, że musi być prostszy sposób niż wielogodzinna gimnastyka na taborecie. Zacząłem po kolei zdejmować skrzydła okienne i nosić je do wanny, w której szybko i wygodnie je myłem. Efekt był znakomity. Okna były czyste, a ja uniknąłem bolącego kręgosłupa.

Od zawsze lubiłem więc wymyślać, sprawdzać, próbować, dotykać, smakować i ulepszać. Dotyczy to także spraw zawodowych – co niekiedy wprowadzało spore zamieszanie w firmie.

## **PRACA 24 GODZINY NA DOBĘ**

Równie ważną cechą prawdziwego przedsiębiorcy jest pracowitość. Uważam, że istnieje spora różnica w ilości pracy i zakresie odpowiedzialności między tym, co robi dyrektor albo prezes zatrudniony w czyjejs – nawet dużej – firmie, a tym, co robi osoba prowadząca własny biznes – choćby niewielki. Różnicę tę sam odczułem bardzo wyraźnie. Wcześniej pełniłem przecież obowiązki prezesa spółdzielni mieszkaniowej, w której zatrudnionych było ponad trzysta osób. A jednak dopiero po założeniu własnej, niewielkiej jeszcze wtedy firmy stwierdziłem, że stopień odpowiedzialności i zakres pracy, jaką trzeba włożyć w jej prowadzenie, nie wytrzymywały porównania z poprzednim stanowiskiem.

Czy praca może być radością? Uważam, że tak. Ja lubię pracować. Pamiętacie kobietę pracującą z serialu „Czterdziestolatek”? To ja! – tylko w wersji męskiej. Żadnej pracy się nie bałem. Poza pracą na etacie zawsze gdzieś się dodatkowo zatrudniałem. Pracując w Hydrobudowie, udzielałem korepetycji. Męcząc się w urzędzie skarbowym, byłem jednocześnie wykładowcą w technikum i prawnikiem w Cechu Rzemiosł Różnych. Będąc kierownikiem w fabryce, dorabiałem, wykonując tam prace fizyczne na stanowisku tokarza. Na marginesie – to ostatnie zajęcie, poza chęcią dorobienia do pensji, miało też inny cel. W fabryce byłem menedżerem. Podlegały mi różne zespoły. Między innymi zespół do spraw organizacji zarządzania, produkcji i normowania. Był to zespół niespecjalnie lubiany przez robotników. W ramach prac zespołu wskazywano bowiem metodą fotografii migawkowej, jakie powinny być normy pracy. Oczywiście robotnicy starali się te normy zaniżać, a my podwyższać. Przypominało to przeciąganie liny. Postanowiłem w końcu sam sprawdzić, czy metoda ustalania norm jest właściwa. Stanałem więc za tokarką. Była to prosta robota. W tulejach do samochodów marki Fiat, spiekanych ze specjalnych proszków, trzeba było wywiercić otwór. Okazało się, że bez większego wysiłku wyrabiałem sto pięćdziesiąt procent normy. W tym czasie zatem do godziny piętnastej pracowałem jako pracownik umysłowy – czyli kierownik, któremu podlegało kilkanaście osób – a po piętnastej zakładałem ubranie robocze, stawałem przy tokarce i wierciłem dziury w tulejach.

Praca, a w szczególności twórcza jej część, jest bardzo satysfakcjonująca. Można wtedy długo pracować. Wymyślanie nowych rzeczy od zawsze sprawiało mi radość. Wdrażanie pomysłów było niczym dopamina poprawiająca nastrój. Z całą pewnością mogę stwierdzić, że praca była i jest moim hobby. Ta pracowitość prawdopodobnie wynika też z wychowania. I tego,

że zawsze chciałem zarabiać więcej, niż w praktyce umożliwiał to jeden etat. Wtedy zarabianie pieniędzy było jedną z głównych motywacji. Gdy już założyłem własną działalność, radość sprawiała mi przede wszystkim sama idea pracy przy rozwoju firmy. To dlatego poświęcałem jej tak dużo czasu.

Dawniej pracę w firmie zaczynałem o szóstej rano, a kończyłem o dwudziestej drugiej. To był ten heroiczny czas. Pionierski czas niezwykle wysiłku, który wytrzymywałem, bo miałem bardzo silną motywację. Motywację do tego, żeby budować firmę i zapewnić jej rozwój.

Pracowitość jest kluczową cechą. Przy właściwym wykorzystaniu motywatorów, o których wspominałem, ta cecha determinuje sukces. Często powtarzam, że przedsiębiorca to człowiek, który pracuje całą dobę, a warsztat pracy ma zawsze ze sobą. Tym warsztatem jest jego umysł.

## **PRAWO JAK GORĄCE BUŁECZKI**

Mimo że z wykształcenia jestem prawnikiem, to poza doradztwem nie wykonywałem nigdy typowego zawodu prawniczego. Jednak dusza prawnika tkwi we mnie cały czas. W głębi serca byłem, jestem i zawsze będę prawnikiem. A mało brakowało, bym założył firmę kaletniczą. Naprawdę! Wymyśliłem kiedyś bowiem „banknotkę”. Był to, jak wskazuje nazwa, portfelik do przechowywania banknotów. Wykonany ze skóry, w środku miał przegródki na banknoty podzielone według nominalów. „Banknotka” powstała dzięki sąsiadowi, który w piwnicy miał mały zakład kaletniczy i zrobił prototyp zgodnie z moim pomysłem. Jej egzemplarz został potem wystawiony na targach przemysłu kaletniczego na stoisku tego sąsiada. Niestety, nikt się



poważnie moją „banknotką” nie zainteresował. Po tym doświadczeniu zraziłem się do wiązania swojej przyszłości z branżą kaletniczą. I całe szczęście – następnym pomysłem było już bowiem „Prawo Rzemieślnika”.

Z pracy w fabryce zrezygnowałem ostatecznie 31 sierpnia 1987 roku. Nagle zostałem bez etatu. Bardzo ryzykowałem. Nie miałem własnych pieniędzy i moje poczucie finansowego bezpieczeństwa oscylowało wokół zera. Miałem jedynie nadmiar wolnego czasu. Rozpoczynając działalność biznesową, byłem wprawdzie święcie przekonany, że mój produkt będzie przydatny, praktyczny i będzie się sprzedawał, jednak nie przypuszczałem, że okaże się aż takim sukcesem. Że stanie się podstawą rozwoju całej gałęzi merytorycznych czasopism i biuletynów. Na początku były to przecież zwykłe teksty aktów prawnych. Bez żadnego komentarza czy choćby skromnego omówienia. Jednak trzy cechy produktu – aktualność, kompletność zbioru i szybkość w dotarciu z nim do odbiorcy – przesądziły o sukcesie. Dostarczałem klientowi „gorące bułeczki” – towar, którego potrzebował, i w czasie, w którym był mu najbardziej potrzebny.

Wspominam prymitywną formę edytorską pierwszych egzemplarzy „Prawa Rzemieślnika”. To naprawdę były kserówki. Wykonane zresztą dość niechlujnie. Gdybym dzisiaj komuś je pokazał, ten mógłby pomyśleć, że powstały w XIX wieku. A jednak byłem i jestem z nich dumny. Pamiętam, jak jeden z takich egzemplarzy przepisała maszynistka i podpisała: magister prawa Ryszard Pieńkowski. No cóż, kiedyś taki tytuł magistra to było coś. Nawet na mojej pieczęcie widniała początkowo taka informacja. Kolejne wersje „Prawa Rzemieślnika” były już bardziej dopracowane graficznie. W Polsce byłem pionierem w wydawaniu tego typu publikacji. To nie są czcze przechwałki. Naprawdę tak było. Nie miałem żadnego wzorca. Nie wiedziałem na przykład, że podobne

produkty były już od dawna popularne w Niemczech. Dopiero kilka lat później pojawili się naśladowcy, którzy skopiowali tę wymiennokartkową formułę publikacji. Inni konkurenci rozpoczęli też po prostu wydawanie w różnych formach produktów informacyjnych dla księgowych.

Dziś, gdy patrzę wstecz, dochodzę do wniosku, że w wielu dziedzinach byłem prekursorem. A wcale nie jest łatwo nim być, szczególnie gdy prowadzi się firmę. A jednak cały czas chciałem wymyślać nowe rzeczy. Nowe formy, nowe kształty, nowe zastosowania. Dwadzieścia kilka lat temu poleciłem mojej asystentce, aby – czytając na głos książkę Philipa Kotlera „Marketing” – nagrała ją na małym dyktafonie szpulowym. Później odsłuchiwałem to nagranie. Wówczas nikt jeszcze nie myślał o masowym wydawaniu książek poradniczych w wersji audio. Na rynku w wersji odsłuchowej dostępne były tylko niektóre pozycje literatury pięknej, wydawane przez Polski Związek Niewidomych. Minęły lata, gdy zaczęły się pojawiać różne aplikacje z audio-bookami czy wreszcie funkcja w smartfonach umożliwiająca odsłuchanie każdego tekstu. Nawyk codziennego słuchania fragmentów książek za pomocą aplikacji mobilnej pozostał mi do dziś.

Wróćmy jednak do „Prawa Rzemieślnika”. Jeszcze w okresie, w którym dystrybuowałem go sam na rynku lokalnym, wykupiłem reklamę w tygodniku „Rzemieślnik”. Duże reklamy ukazywały się co tydzień. Było to wówczas popularne czasopismo. Kupowali je chyba wszyscy rzemieślnicy. Dzięki tym reklamom zamówienia na „Prawo Rzemieślnika” zaczęły napływać z całej Polski. Jaka to była radość – jeździć codziennie na plac Inwalidów w Warszawie po wyciągi do banku, w którym miałem konto. Tych wyciągów była cała paczka. I ogromna liczba nowych zamówień! Godzinami potem adresowaliśmy paczki z segregatorami do wysyłki.



Zarabiałem bardzo duże pieniądze. Pamiętam, że za domem handlowym Merkury na warszawskim Żoliborzu był bar mleczny. Lubilem tam wpadać. Zamawiałem wtedy trzy porcje: kopytka, kluski śląskie i bigos. Właśnie takie były początki „magnata prasowego” – jak nazwał mnie kiedyś Michał Kobosko w artykule, który ukazał się w „Gazecie Wyborczej”.

## **BATALIE Z CENZURĄ**

Wiele miesięcy przed 1 września 1987 roku, czyli dniem rozpoczęcia sprzedaży moich zbiorów przepisów, złożyłem w cenzurze wnioski o zgodę na wydawanie prasy. Wówczas przepisy zabraniały bez pozwolenia działać w tym zakresie osobom prywatnym. Od tego wniosku rozpoczął się mój spór z Głównym Urzędem Kontroli Prasy, Publikacji i Widowisk. Urząd cenzury mieścił się w centrum Warszawy przy ulicy Mysiej. O przebojach z peerelowską cenzurą można by opowiadać godzinami. Jako prawnik wiedziałem, że będę miał problemy z uzyskaniem pozwolenia na wydawanie tego zbioru przepisów. Wpadłem jednak na pomysł, żeby potraktować mój zbiór aktów prawnych jako materiały szkoleniowe. W przepisach była luka, dzięki której materiały szkoleniowe mogła tworzyć i sprzedawać osoba prywatna, a nie tylko spółka kapitałowa. Moje „Prawo Rzemieślnika” miało podtytuł tematyczny: „Zbiór przepisów prawnych – część pierwsza”. Miała to być zatem publikacja cykliczna.

Z takim też wnioskiem wystąpiłem do GUKPPiW. Mimo że miałem prawne argumenty, które pozwalały obejść różne formalne zakazy, cenzura wydała decyzję odmowną. Funkcjonował już jednak wtedy Naczelny Sąd Administracyjny. Błyskawicznie więc się odwołałem... i wygrałem! Decyzja sądu dała mi dużą pewność siebie. Pomyślałem, że zaczynają się korzystne zmiany w polskim

prawie. Niestety przedwcześnie. Z decyzją NSA poszedłem do urzędu cenzury. Tam usłyszałem, że urząd nie ma zamiaru realizować decyzji sądu. Na marginesie dodam, że trochę przypomina mi to obecne czasy. Mimo wszystko ponownie złożyłem wnioski. I znów otrzymałem decyzję odmowną. Cenzorzy przez lata swojej działalności nabrali przekonania, że racja jest zawsze po ich stronie. Kolejna sprawa w sądzie ponownie jednak przyniosła korzystne dla mnie rozstrzygnięcie. Pojechałem wówczas na Mysią i spotkałem się z dyrektorem GUKPiW.

– Dlaczego nie wykonujecie wyroków NSA? – zapytałem.

Trafiłem na bardzo uprzejmego człowieka. Ten pokazał palcem kierunek, wskazując na gmach Komitetu Centralnego Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej i powiedział:

– Decyzje zapadają tam. My je tylko ogłaszamy.

W ten sposób potwierdziło się to, czego się powszechnie domyślano. W KC PZPR funkcjonowała specjalna komórka – nadrzędna wobec urzędu cenzury. W przypływie szczerości dyrektor dodał, że usłyszał tam, iż nigdy żaden Pieńkowski nie będzie wydawał takich publikacji. Ale na koniec dał mi radę – taką półprywatną – żebym się nie poddawał... Skorzystałem z tej rady i kontynuowałem sprzedaż „Prawa Rzemieślnika”. Z punktu widzenia ówczesnego prawa działałem nielegalnie. Czasem się śmieję, że jestem kombatanem walki z reżimem socjalistycznym.

## NAJWAŻNIEJSZA BYŁA SZYBKOŚĆ

Wkrótce, już po prawnym zalegalizowaniu mojej działalności, wpadłem na kolejny pomysł – również zresztą polegający na powielaniu i dystrybuowa-



niu aktów prawnych – niezależnie od zbiorów „Prawa Rzemieślnika”. Był to już czas nowej Polski, nowego ustroju, demokracji i wielkiej reformy ekonomicznej Leszka Balcerowicza.

W krótkim czasie wprowadzono mnóstwo nowych przepisów. Największe zmiany dotyczyły prawa podatkowego. Nowy podatek obrotowy, zwolnienia, ulgi podatkowe. Wszystko to działo się niemal błyskawicznie. „Prawo Rzemieślnika” już nie wystarczało. Mój nowy pomysł wychodził poza środowisko rzemieślników i był propozycją dla szerszej grupy – podatników. Jednak w tym okresie zaczęły się już pojawiać na rynku gazety i czasopisma, które omawiały kwestie podatkowe. Nie miałem wątpliwości, że muszę znaleźć jakiś sposób, by wejść na ten rynek. I znowu postawiłem na szybkość.

Błyskawiczne działanie było jest fundamentem naszej firmy. Przede wszystkim stworzyłem listę źródeł, z których mógłbym czerpać odpowiednio wcześniej wiarygodne informacje o zmianach. Zaczynałem od uzyskania informacji, że następnego dnia ukaże się Dziennik Ustaw z nowymi przepisami podatkowymi. Z samego rana kupowałem kilka egzemplarzy i jeszcze tego samego dnia kserowałem w bardzo dużych ilościach. Na początku było to pięć tysięcy, a potem nawet dziesięć tysięcy odbitek. Po prostu masowe ksero.

Jeszcze ciepłe odbitki rozwoziłem do klientów w Łomiankach. Następnie natychmiast jechałem do stolicy do punktów sprzedaży w urzędach skarbowych. Najważniejszy był punkt przy największym warszawskim urzędzie skarbowym, mieszczącym się przy ulicy Lindleya. W tamtym czasie punkty sprzedaży były tak naprawdę zwykłymi stolikami ustawionymi niedaleko wejścia do urzędu. Podatnicy prowadzący działalność gospodarczą musieli co miesiąc osobiście składać deklaracje podatkowe. Ruch w urzędach

skarbowych był więc spory. Bywali tam wszyscy moi potencjalni klienci. Niczym myśliwy polujący na słonie przy wodopoju, starałem się tam zaistnieć ze swoimi produktami. Trafiłem z tym pomysłem idealnie. Kserowane akty prawne schodziły na pniu. Bywało tak, że ledwie do punktu sprzedaży przy urzędzie skarbowym dowiozłem kilka tysięcy sztuk, a już dzwonił jego właściciel:

– Panie, dawaj pan następną partię, bo tamto już poszło – krzyczał do słuchawki.

Szybko rozszerzyłem kolportaż tych przepisów na cały kraj. Współpracowałem z hurtownikami, którzy przyjeżdżali i ładowali na dwa samochody wielkie paczki moich pakietów z przepisami.

W tym pionierskim okresie nie było obowiązku przeprowadzenia obrotu firmy przez konta bankowe. Pamiętam hurtownika nazwiskiem Wośkowiak, który opanował całe południe Polski i sprzedawał moje kserokopie aktów prawnych w tamtejszych urzędach skarbowych. Przyjechał do mnie kiedyś z wielką teczką pełną pieniędzy. I jak w gangsterskim filmie – wysypał na stół pieniądze. Ten stos naprawdę robił wrażenie. Długo liczyliśmy paczki banknotów.

Z czasem jednak kwoty wysypywane na stół stawały się coraz mniejsze. Skończyła się pogoda na chałupnicze biznesy. Nagle na rynku pojawili się bowiem naśladowcy. Oni również drukowali tysiące odbitek przepisów. Zaczęła się konkurencja cenowa. Przez jakiś czas robiłem przedruki Dzienników Ustaw w drukarni. Jednak i ten interes w pewnym momencie się skończył. Wpadłem we własną pułapkę cenową. Wtedy nie miałem doświadczenia w tym zakresie. Ceny przedruków były wysokie. A małym punktem ksero



bardziej opłacało się kopiować i sprzedawać Dzienniki Ustaw samodzielnie. Takie punkty mieściły się we wszystkich większych urzędach skarbowych. Dlatego w krótkim czasie przegrałem na tym polu bitwę z wolną konkurencją. I tak jak nagle wybuchł ten mój podatkowy biznes, tak po kilku miesiącach równie gwałtownie się skończył. Na szczęście przegrana dotyczyła tylko tej kserowanej części działalności. Nie rozpaczałem zatem, zwłaszcza że w głowie miałem już kilka innych pomysłów. Ich szybka realizacja pozwalała mi być zawsze o krok przed innymi.

## DOBRY POMYSŁ ŚLEDZTWA WART

Podobna historia wydarzyła się kilka lat później. Kiedy w 1993 roku ukazało się pierwsze rozporządzenie wprowadzające faktury VAT, przepisy określały jedynie, jakie dane powinny znaleźć się na takim dokumencie. Wpadłem wtedy na pomysł, aby narysować zgodny z rozporządzeniem formularz faktury. Dosłownie – wzięłem linijkę, ołówek i na kartce porozmieszczałem poszczególne pola. Powstało kilka wzorów jedno- i wielopozycyjnych faktur VAT. Natychmiast uruchomiliśmy ich produkcję. Rozporządzenie to miało dwumiesięczny okres *vacatio legis*. W dniu, w którym wchodziło w życie, my dysponowaliśmy już ogromnymi zapasami wydrukowanych formularzy faktur według moich wzorów. Było ich naprawdę dużo. W Warszawie przy ulicy Wóycickiego zajmowaliśmy wtedy kilka budynków, w tym wielki budynek magazynu wysokiego składowania. Magazyn pękał w szwach, wypełniony moimi drukami faktur. Rozpowszechniliśmy informacje na ten temat i natychmiast z całej Polski zaczęły zjeżdżać się ciężarówki po moje formularze. Magazyn szybko pustoszał, a my dalej zlecaliśmy druk. Jak łatwo się domyślić, tak jak w przypadku kserowania przepisów podatkowych i ten *boom*

szybko się skończył, ponieważ wszyscy zaczęli kopiować te wzory. Myślę, że w tamtym okresie każda drukarnia w Polsce przyjmowała takie zlecenia. To był świetny pomysł, który można było wykorzystać efektywniej, gdyby tylko nasze prawo własności intelektualnej nie było takie ułomne.

W Ameryce czy Europie Zachodniej można szybko opatentować nowe rozwiązanie, a potem zarabiać na udzielaniu licencji. U nas tego nie ma. Wzory i druki nie były wówczas nawet objęte prawem autorskim. Czasem eksperci narzekają, że w Polsce badania, rozwój oraz innowacje się ślimaczą. Padają słowa o dreptaniu w miejscu. Sądzę, że trzeba zacząć od dobrej ustawy o prawie autorskim, prawie wynalazczym i innych aktów prawnych chroniących autorów. Moim zdaniem najlepsze dla twórców i wynalazców było by skopiowanie rozwiązań amerykańskich. W USA na przykład Jeff Bezos, szef Amazona, opatentował nawet formułę One-Click – prosty program umożliwiający szybkie zakupy w internecie.

Z wprowadzeniem na rynek wzoru faktury VAT wiąże się jeszcze jedna historia. Sam usłyszałem o niej dopiero dwa lata temu. Spotkałem się z moim znajomym z dawnych lat, profesorem Witoldem Modzelewskim, który był twórcą ustawy o VAT. Na tym spotkaniu powiedział mi coś, co wpawiło mnie w osłupienie. Okazuje się, że w tamtym czasie w sprawie moich formularzy faktur Urząd Ochrony Państwa wszczął dochodzenie. Podejrzewano, że skorumpowałem urzędników piszących owo rozporządzenie, aby celowo nie umieszczali w nim gotowych wzorów faktur. Modzelewski opowiadał, że jego wprawdzie nikt w tej sprawie nie przesłuchiwał, jednak taką wersję przedstawił mu kolega, szef departamentu w Ministerstwie Finansów. Była to oczywiście nieprawda. Nigdy nikogo nie korumpowałem ani nie wpływałem na nikogo w inny sposób. Również nikt z UOP wtedy



mnie nie niepokoił. Takie informacje zawsze mnie jednak potwornie denerwowały. Zwłaszcza, gdy przypominałem sobie, że kiedyś również premier Leszek Balcerowicz, który zaprosił mnie na jakieś spotkanie, mimochodem zasugerował podobny scenariusz. Pamiętam, jak zachnąłem się wówczas, że wyjdę z gabinetu, jeśli tego nie odwoła – więc natychmiast obrócił to stwierdzenie w żart.