

– Mam zaszczyt współpracować ze świetnym zespołem ludzi. Bez nich Nadwiślańska Agencja Turystyczna nie miałaby sukcesów – mówi **PIOTR WILCHELM**, prezes Nadwiślańskiej Agencji Turystycznej

# Trzeba robić to, co się potrafi

## ► NOWY GÓRNIK: Jak powstał NAT?

**PIOTR WILCHELM:** W roku 1996 powołano nowy zarząd Nadwiślańskiej Spółki Węglowej i pojawiły się nowe pomysły. Jednym z nich było wydzielenie majątku niezwiązanego z podstawową działalnością spółki górniczej.



## ► Dużo firm wywodzących się z górnictwa upadło. Część majątku została rozgrabiona. NAT przetrwał, bo nie było co grabić?

– Przetrawiliśmy, ponieważ od samego początku byliśmy skoncentrowani na tym, aby ocalić jak najwięcej. Powiedział pan, że NAT służył górnictwu. To prawda. Jednak od chwili usamodzielnienia się postanowiliśmy przygotować ofertę dla osób spoza branży górniczej. To był jedyny sposób na przetrwanie, ponieważ górnictwo było słabym płatnikiem. W drugiej połowie lat 90. NAT był dość dużym sprzedawcą węgla, ponieważ za pobyt górników w ośrodkach nie dostawaliśmy pieniędzy, tylko węgiel. Mieliśmy duży problem z ośrodkami weekendowego wypoczynku, które nie zarabiałały na siebie. W końcu nie przeżyliśmy ich.

**Myślę, że dzięki biznesowemu podejściu wyróżniamy się na tle innych firm, które powstały na bazie majątku górnictwa węgla kamiennego, a także na bazie majątku innych, wielkich pracodawców państwowych. Pytał pan, dlaczego nie padliśmy. Odpowiedź jest prosta – zespół ludzi nie pozwolił na to.**

Kłopotem był sposób zarządzania przejmowanymi ośrodkami wypoczynkowymi, ponieważ każdy z nich miał trudno wypowiedalną umowę. Kierowali nimi dzierżawcy. Umowy były tak skonstruowane, że właścicielom (czyli kopalniom), a po aporcie NAT-owi, ośrodki wczasowe przynosiły straty. Zasadniczą sprawą było odzyskanie majątku dla pierwotnego właściciela, czyli górnictwa, i samodzielne zarządzanie nim przez NAT.

## ► Co pana przekonało, żeby zaangażować się w ten interes?

– Chciałem zrobić coś nowego i pożytecznego. Byłem świeżo upieczonym magistrzem zarządzania na AGH. Z turystyką byłem związany poprzez organizację wielu oceanicznych wypraw żeglarskich. Wspólnie z przyjaciółmi z Krakowskiego Yacht Clubu zarządzaliśmy ośrodkiem żeglarskim nad Rożnowem. Wielu górników i ich dzieci zdobyło w nim patenty żeglarskie. Wcześniej skończyłem studia techniczne i 13 lat pracowałem na kopalni Piast. Rozpierała mnie chęć działania.

## ► Spółki wydzielane z górnictwa padały. Dlaczego NAT nie padł?

– Przesadza pan – nie jest regułą, że spółki wydzielone z górnictwa padały. Jednak NAT jest przykładem firmy, która szybko zaproponowała ofertę dla klientów spoza górnictwa. Nie przeżylibyśmy, gdybyśmy chcieli funkcjonować jako zaplecze wypoczynkowe dla kopalń. Praktycznie od początku istnienia przyjęliśmy strategię rozwoju, którą kontynuujemy.

Czasem spotykałem się z zarzutem, że sprzedawaliśmy jakieś ośrodki tylko po to, aby kupować inne. Tak, sprzedawaliśmy te ośrodki, które naszym zdaniem nie gwarantowały odpowiednich zysków. To nie znaczy, że były złe. Były dobrym biznesem rodzinnym, ale nie były perspektywiczne z naszego punktu widzenia. Nie potrafiliśmy tam zrobić biznesu, a ktoś potrafił. Nie wstydzę się tego. Nigdy nie twierdziłem, że ja czy cały zarząd NAT potrafimy robić wszystko. Nie potrafimy. Mądrość polega na tym, aby robić to, co się potrafi. Są obiekty mniejsze, które może prowadzić rodzina. Jakiś nabywca ma na przykład lepsze kontakty wśród miłośników wypoczynku na danym terenie. Sprzedajemy obiekt po to, aby gdzieś indziej zainwestować zarobione pieniądze.

Myślę, że dzięki biznesowemu podejściu wyróżniamy się na tle innych firm, które powstały na bazie majątku górnictwa węgla kamiennego, a także na bazie majątku innych, wielkich pracodawców państwowych. Pytał pan, dlaczego nie padliśmy. Odpowiedź jest prosta – zespół ludzi nie pozwolił na to.

## ► Wystarczyło sprzedawać i kupować, aby się rozwijać?

– Tajemnica tkwi z jednej strony w pilnowaniu kosztów, a z drugiej – chyba ważniejszej – strony w ciągłej, nieustającej modernizacji, odgadywaniu potrzeb klientów, zanim się one pojawią. W ciągu 20 lat wydaliśmy na modernizację ponad 140 mln złotych. Od samego początku wprowadziliśmy dyscyplinę finansową. Ośrodki nie mogły dowolnie dysponować pieniędzmi. Musiały realizować politykę inwestycyjną, zakupową i kosztową ustaloną na poziomie NAT. Rozliczaliśmy i wciąż rozliczamy każde zakupy.

Zarząd ma kontrolę nad każdym większym wydatkiem. Wynika to z filozofii prowadzenia firmy. Zadaniem zarządu jest rozwój firmy i realizujemy to konsekwentnie. Wszystkie, nawet najmniejsze wydatki muszą być konsultowane przynajmniej telefonicznie. Nie chodzi o to, aby ubezwłasnowolnić dyrektorów ośrodków, ale o to, aby mieć kontrolę nad finansami w skali firmy. Dyscyplina finansowa daje jasny obraz naszego interesu. Nie majątek jest podstawą, ale jego dobra organizacja. Tylko dzięki niej nasz majątek może być produktywny i pomnażany.

## ► Naraził się pan wielu osobom?

– Naraziłem się. Gdybym się nie naraził, NAT padłby. Nie miałem wyboru. W sytuacjach, kiedy musiałem podejmować niepopularne decyzje, mówiłem: „Szanowni państwo, teraz jesteście na mnie źli, ale gwarantuję wam, że za pół roku będziecie zadowoleni i będziemy współpracowali”.

## ► Często zdarzały się takie sytuacje?



Projektowany hotel z apartamentowcem w Jastarni

– Miałem około 20 takich spraw związanych z przejmowaniem obiektów. Uważam, że było warto. Majątek NAT nie został roztrwoniony. Ja i moi współpracownicy zobowiązaliśmy się, że będziemy rozwijać NAT dlatego, że on jest. To taki nasz Mount Everest. Na ten szczyt wchodzi się dlatego, że on jest. Pracujemy na sukces NAT dlatego, że ta firma jest. To cała tajemnica. Nie ma w tym żadnej ideologii. Jest fascynacja. Zbudowaliśmy firmę, która jest w czołówce firm hotelarskich z czysto polskim kapitałem.

Obecnie status trzygwiazdkowy posiadają: hotel Jawor w Sarbinowie, hotel Górnik w Kołobrzegu, hotel Rybniczanka w Świnoujściu, hotel Neptun w Krynicy Morskiej, hotel Jagiellonka w Krynicy-Zdroju, hotel Ziemowit w Ustroniu oraz hotel Ogrodzisko w Wiśle. Strategia rozwoju sieci hoteli trzygwiazdkowych NAT zakłada w najbliższym roku modernizację i kategoryzację na hotel trzygwiazdkowy obiektów w Piwnicznej, Bukowinie Tatrzańskiej oraz w Jarosławcu. Oznacza to, że pod koniec 2017 roku NAT będzie właścicielem 10 hoteli trzygwiazdkowych mieszczących łącznie 897 pokoi, a tym samym siódmą polską siecią hotelową.

Planujemy potężną inwestycję w Jastarni na Półwyspie Helskim. Zmodernizujemy tam nasz dotychczasowy ośrodek Posejdon i zbudujemy kompleks wypoczynkowy z apartamentami na wynajem. Nabywcy apartamentów będą mieć gwarancję zwrotu inwestycji, której wysokość wyniesie 70 mln złotych. W ciągu 13 lat inwestycja w wybudowane przez nas

apartamenty powinna się im zwrócić. My oczywiście także zarobimy. Zarobione pieniądze wydamy na budowę czterogwiazdkowego hotelu, który dodatkowo obsłuży gości apartamentów.

Jego magnesem będzie widok na morze w kierunku południowym. W Polsce patrzy się na morze najczęściej na północ. Mamy projekt, w tym roku powinniśmy dostać po-

**Planujemy potężną inwestycję w Jastarni na Półwyspie Helskim. Zmodernizujemy tam nasz dotychczasowy ośrodek Posejdon i zbudujemy kompleks wypoczynkowy z apartamentami na wynajem.**

zwolenie na budowę. Przez około sześć lat załatwialiśmy wszystkie formalności. Żeby dostać zgodę na Półwyspie Helskim na zagęszczenie zabudowy, potrzeba czasu i wielkiego profesjonalizmu. Jak pan widzi – NAT wciąż się rozwija. W tym roku firma obchodzi 20-lecie działalności i w nową dekadę wchodzimy z planem skategoryzowania na hotele wszystkich naszych obiektów.

Rozmawiał: **ŚLAWOMIR STARZYŃSKI**

REKLAMA

Pogodnych, zdrowych i szczęśliwych Świąt Wielkanocnych

życzy

**NADWIŚLAŃSKA AGENCJA TURYSTYCZNA**