

Krzysztof Pawłowski

WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU – NATIONAL LOUIS UNIVERSITY

*Od redakcji:
Prezentowany artykuł publikowany jest w związku z 10. Rocznicą utworzenia w Nowym Sączu WSB–NLU, której obchody zainauguruje w dniu 8 maja br. uroczysta Sesja Rady Miasta. Materiał ten został przygotowany z myślą o projektowanej książce opisującej przypadki sądeckich inicjatyw gospodarczych uwiecznionych sukcesem. Jego druga część ukaże się w następnym numerze "Almanachu".*

1. NOWY SĄCZ I ZIELONA 27, W 1991 I 2001 R.

Rok 1991 w Nowym Sączu, podobnie jak w innych miastach Polski, był rokiem budzącego się kapitalizmu, powstawania prywatnych firm, głównie w handlu, rokiem postępującego upadku wielkich socjalistycznych przedsiębiorstw, rokiem wielkich nadziei dla wielu, oraz coraz większego strachu, wynikającego z bezrobocia, zagrażającego dużej części społeczeństwa przyzwyczajonego do ubogiej ale stabilnej egzystencji. W 1991 r. było już po bankructwie SZNA – (Sądeckich Zakładów Naprawy Autobusów), rozpoczął się proces upadłościowy NKB (Nowosądeckiego Kombinatów Budowlanego), trzeszczeć zaczęły dwa sądeckie giganty zatrudniające tysiące robotników ZNTK (Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego) i SZEW (Sądeckie Zakłady Elektro-Węglowe). Stabilne zatrudnienie i spokój panował tylko w wielu urządach państwowych związanych z funkcją stolicy województwa nowosądeckiego. Dobrze się miały także sądeckie technika i szkoły zawodowe wypuszczające co roku setki absolwentów kształconych w wąskich specjalnościach, często całkowicie niepotrzebnych w nowych warunkach gospodarczych.

Na terenach obecnej WSB-NLU panowała niemal martwa cisza, zrujnowane budynki produkcyjne, zniewalający brak porządku, ruiny, wybite szyby, brud – stan, który można określić w przenośni krajobrazem księżycowym.

W roku 2002 – trudno mówić o jednym Nowym Sączu – z jednej strony duże bezrobocie (ponad 16%) stan psychicznej katastrofy i zagrożenia u pracowników wielu urzędów państwowych zagrożonych utratą pracy w związku z likwidacją województwa nowosądeckiego, permanentny stan zagrożenia ZNTK, z drugiej dość powszechna opinia w Polsce o Nowym Sączu jako jednym z najbardziej przedsiębiorczych polskich miast, kojarzonym z sukcesami sądeckich przedsiębiorstw; powszechna rozpoznawalność w Polsce kilku sądeckich firm, by wymienić tylko Optimus, Konspol, Fakro, Koral, GLC "Carbon", Wiśniowski S.A. czy WSB-NLU.

Jeden ze śladów sądeckiego sukcesu prowadzi na ul. Zieloną 27, na teren zrujnowanego w 1991 r. NKB. Teraz można codziennie zobaczyć tu blisko 2 tysiące studentów stacjonarnych oraz ponad 200 pracowników WSB-NLU, odpowiednio zaadoptowane do celów edukacyjnych 2 stare budynki produkcyjne, zapierające dech zaplecze sportowe (by wymienić tylko 4 korty, w tym 2 kryte oraz nowoczesny fitness club), setki samochodów na kilku parkingach, także imponującą budowę nowego obiektu dydaktycznego o powierzchni ponad 6000 m².

2. TWARDE REALIA DZIAŁALNOŚCI CZŁOWIEKA, KTÓRY MA POWSZECHNIE UZNANY JAKO NIEZWYKLE POŻYTECZNY POMYSŁ, ALE NIE MA PIENIĘDZY NA JEGO REALIZACJĘ.

WSB-NLU doczekała się w ciągu dziesięciu lat swojej działalności ponad 100 publikacji prasowych, wielu programów telewizyjnych i audycji radiowych, ale autor case'u a zarazem twórca szkoły przedstawiając początki działania szkoły zawsze widzi w oczach interlokutora niedowierzanie, gdy opowiada o inspiracji do jej utworzenia. Bo choć przypadek jest niezwykły, jednak jest to prawdziwa historia. W 1989 r. zostałem wybrany do Senatu RP, w pierwszych wolnych wyborach, odzyskującej wolność, rodzącej się niepodległej Polski. Moim okręgiem wyborczym było województwo nowosądeckie. Kandydowanie było konsekwencją mojej wcześniejszej działalności społecznej, ale wynikało z głębokiego przekonania, że otrzymaliśmy jako Polacy niezwykłą szansę

i musimy z niej skorzystać. Sam zawsze próbowałem tworzyć instytucje i robić rzeczy użyteczne, tak więc od samego początku swojej działalności publicznej próbowałem rozpoznać największe potrzeby rodzącej się gospodarki wolnorynkowej i społeczeństwa demokratycznego. We wrześniu 1989 r. uczestniczyłem wraz z grupą polskich parlamentarzystów w kilkudniowej wizycie studyjnej w Niemczech. Wśród wielu instytucji pokazano nam niewielką ale niezwykle elitarną szkołę biznesu w Vallendar k. Koblencki. Prezentacja szkoły przedstawiona przez dyrektora zrobiła na mnie wielkie wrażenie – poprosiłem o krótkie spotkanie z grupą studentów – w czasie tej rozmowy ze studentami, którzy tłumaczyli mi dlaczego wolą płacić ogromne czesne (kilkanaście tysięcy marek rocznie) zamiast studiować za darmo na niemieckich państwowych uniwersytetach. Powiedziałem sobie wtedy, że muszę utworzyć taką szkołę w Nowym Sączu. To tyle, czy to była tylko inspiracja, czy to było aż olśnienie? – nie wiem, ale tak było. Wróciłem z Niemiec i zacząłem szukać ludzi, którzy mogliby mi pomóc, wiedząc jak to się robi i szukać wsparcia finansowego dla nowej inicjatywy. Często powtarzam obecnie, że jedną z przyczyn mojego sukcesu było to, że nie wiedziałem wówczas, że to co chcę utworzyć w Nowym Sączu jest z racjonalnych powodów niemożliwe do zrobienia. Ja nigdy nie pracowałem na uczelni, całe swoje życie zawodowe spędziłem w laboratorium badawczym w dużym zakładzie produkującym wyroby z grafitu. Nowy Sącz był pustynią akademicką, nie było żadnych zasobów ani materialnych ani finansowych, a co ważniejsze nie było na miejscu kadry naukowej i nie mieliśmy know-how. W 1990 roku przeprowadziłem dosłownie setki rozmów, odwiedziłem wiele ważnych gabinetów politycznych, wszędzie słyszałem: "Panie senatorze, to świetny pomysł" – tylko, że na tym się kończyło. Przełomem było spotkanie w Konfederacji Pracodawców Polskich Pera Gustava Nillssona – Szweda, mającego żonę Polkę, dobrze znającego polskie realia i język, doświadczonego konsultanta gospodarczego (bardzo zaangażowanego w polski proces transformacji), ale i mającego pewne doświadczenie akademickie. Ten człowiek wiedział jak powinna funkcjonować szkoła biznesu, gdzie zdobyć środki i z kim. Do tego dodać należy mój zmysł przedsiębiorczości i innowacyjność (dość naturalną u fizyka) i zapłać najbliższych współpracowników (zatrudnionych w tworzonej także przy moim udziale izbie gospodarczej). Niezwykle ważną rolę odegrał Kazimierz Pazgan – przedsiębiorca prywatny, twórca i właściciel słynnej firmy Konspol

przetwarzającej mięso z kurczaków, postać kultowa w sądeckim środowisku gospodarczym. Razem tworzyliśmy Izbę Gospodarczą a Kazimierz wsparł inicjatywę tworzenia szkoły biznesu w charakterystyczny dla siebie sposób – emocjonalnie, z sercem i ogromnym zaangażowaniem. Wszystkie decyzje konsultowałem w tamtych latach z Perem (nazywaliśmy go po polsku Piotrusiem) i Kazimierzem. Zdecydowaliśmy, aby uniknąć bezpośredniego mojego zaangażowania (byłem wówczas politykiem), że utworzymy specjalną fundację, która będzie prawnym założycielem szkoły. I tak się stało – zaprosiliśmy jako fundatorów naszych przyjaciół i w styczniu 1991 r. założyliśmy w 27 osób Sądecko-Podhalańskie Centrum Szkolenia – fundację, której kapitał założycielski nie przekraczał 2 tys. dolarów. Decyzja była stanowcza – ruszamy ze szkołą od września 1991 r. Następne miesiące to był trudny okres poszukiwania ludzi zdolnych do poprowadzenia szkoły i prowadzenia zajęć, a zarazem okres poszukiwania pieniędzy. Pierwsze środki (na pomoc techniczną, tzn. zatrudnienie doradców) uzyskaliśmy dzięki P.G. Nillssonowi w szwedzkiej organizacji rozwoju międzynarodowego, a pierwsze (wówczas bezcenne) pieniądze na zakup sprzętu dydaktycznego otrzymaliśmy z likwidowanego wówczas Urzędu Postępu Technicznego i Wdrożeń, dzięki osobistej decyzji ówczesnego wicepremiera, prof. J. Janowskiego z AGH. Znacznie trudniej było z poszukiwaniem odpowiednich osób. Do prowadzenia zajęć z ekonomii i podstaw zarządzania namówiliśmy młodych pracowników naukowych AE w Krakowie, do nauczania języka angielskiego “zdobyłem” kilku wolontariuszy amerykańskich z programu “Peace Corps” i “Umbrella Project”, gorzej było ze znalezieniem szefa szkoły (przysłana nam w ramach programu pomocowego osoba z Kanady, mająca wspaniałe CV, nieomal nie zniszczyła naszej inicjatywy), a najgorzej było ze znalezieniem profesorów, którzy by potrafili uczyć biznesu, realnego marketingu, prawdziwych finansów. Bez kłopotu znaleźliśmy 64 kandydatów na studentów i ostatecznie, po dramatycznych niekiedy przejściach, uroczystie zainaugurowaliśmy rok akademicki 1 października na dziedzińcu pałacu Stadnickich w Nawojowej, podsądeckiej miejscowości oddalonej 11 km od centrum Nowego Sącza.

3. OTRZEŻWIENIE I UCIECZKA DO PRZODU.

Kilkumiesięczny okres poprzedzający inaugurację roku pamiętam jako krótką chwilę czasu – tak duża była koncentracja różnorodnych działań pro-

wadzonych tylko przez 5 osób. Do tego dochodziła działalność parlamentarna, polityczna i wybory do senatu. Wygrałem je, ale znacznie mocniej pamiętam ten moment podczas uroczystej inauguracji w 1991 r., gdy stałem przed pałacem Stadnickich w gronie VIP-ów (m.in. był obecny ówczesny minister przemysłu prof. Andrzej Zawisłak, wiceminister w MEN senator Anna Radziwiłł i ambasador Szwecji) i patrząc na 64 osobową grupę studentów i ich rodziców z całą ostrością uprzytomniłem sobie, że ci młodzi ludzie uwierzyli mnie, mojej wizji, bo przecież szkoły tak naprawdę nie było. Była tylko wizja, pomysł, wiele ambicji. Powiedziałem wówczas sobie, że nie mogę za żadną cenę tych ludzi zawieść. Ten ostry moment, ten widok, wracał do mnie wiele razy w najbardziej kryzysowych momentach pierwszego etapu tworzenia szkoły. Następne miesiące można opisać delikatnie jako cudowny chaos ambitnych i pracowitych pionierów–amatorów. Okazało się, że nie wystarczy mieć doskonałych native-speakerów i doświadczonych nauczycieli języka, że trzeba mieć jeszcze program nauczania języków, który skutecznie, rok po roku, pozwoli na uzyskanie przez studentów końcowego efektu. Drugim poważnym powodem stresu była świadomość, że nauka biznesu to nie to samo co nauczanie ekonomii. Dopiero na trzecim miejscu stawałbym przejmujący brak pieniędzy i świadomość, że trzeba je gdzieś wyżebrać. Bardzo szybko zrozumiałem, że sami sobie nie poradzimy, że potrzebny jest przełom i że potrzebujemy partnera akademickiego, od którego przejmujemy program studiów, ale i know-how oraz niezbędne procedury. Ani przez moment nie szukałem instytucjonalnego partnera w kraju – z wielu powodów, z których najprostszym było, że nikt rozsądny nie będzie tworzył dla siebie konkurencji, ale miałem także poważne wątpliwości czy polskie uczelnie są przygotowane do tego aby uczyć biznesu. Poszukiwania partnera akademickiego zacząłem w Chicago, to było naturalne dla senatora, którego wielu wyborców miało tam krewnych, bądź sami spędzali jakiś czas pracując w Chicago i okolicach. Nie próbowałem rozmawiać z największymi uczelniami z tzw. ligi bluszczowej (University of Chicago, Northwestern University), wiedziałem, że taki projekt ich nie zainteresuje. Szukałem (pomagali mi w tym polscy konsulowie pracujący w Chicago) małego raczej college'u, dla którego współpraca z uczelnią europejską mogła być jakąś szansą. Szczęśliwie się złożyło, że National Louis University dzięki inspiracji pracujących tam Polaków, głównie Bogdana Pukszy, szukało partnera akademickiego w Polsce. Przyczyna była racjonal-

na – wśród studentów NLU było dużo osób polskiego pochodzenia i NLU poprzez zaangażowanie w Polsce chciał poprawić swoją pozycję na rynku edukacyjnym. Pierwsza wizyta studyjna NLU w Polsce zakończyła się niepowodzeniem – polskie państwowe uczelnie nie były zainteresowane współpracą (mogły one wówczas wybierać pomoc najlepszych uniwersytetów na świecie – była moda na pomoc dla Polski). I tak wpadliśmy na siebie. Pierwsza wizyta przedstawicieli NLU miała miejsce w Nawojowej jeszcze w listopadzie 1991 r., a w lutym 1992 r. pojechaliśmy do Chicago wraz z Kazimierzem Paganem, Perem G. Nillssonem i Ireną Peszko. Projekt umowy od początku był niezwykle, wychodził poza standardy współpracy akademickiej – wychodził, bo musiał, bo przecież nie było dwóch równoprawnych stron. Z jednej strony był porządny, prywatny uniwersytet ze 100-letnią tradycją, z drugiej idea (już przed wyborami 1991 r. oświadczyłem publicznie, że moim celem jest budowa najlepszej polskiej uczelni biznesowej) i grupa entuzjastów. Rozmowy lutowe były przełomowe – ze strony NLU prowadził je wiceprezydent uczelni dr Ed Risinger – historyk, człowiek, który miał poczucie misji jaką USA i instytucje amerykańskie mają do spełnienia w uwalniającej się od komunizmu Europie Środkowej. To jego odwadze zawdzięczam ostateczną treść umowy. Poruszaliśmy się cały czas w swoistej mgle, nie było przykładów wcześniejszych rozwiązań, musieliśmy sami je znaleźć. Ogromną rolę w czasie negocjacji odegrał Per G. Nillsson; był doskonałym negocjatorem, bardzo szybko zyskał zaufanie partnerów amerykańskich. To on i Ed Risinger spisali pierwsze wersje umowy i projekt statutu wspólnej fundacji, która miała się stać założycielem WSB–NLU. Mieliśmy głębokie przekonanie, że nie mamy czasu, że musimy przekształcić sądecki college w pełną szkołę wyższą jeszcze w 1992 r.; ostatecznie do podpisania umowy doszło 8 maja 1992 r w Nowym Sączu. Podpisanie umowy było częścią uroczystości obchodów 700-lecia Nowego Sącza. Umowę podpisywałem z prezydentem NLU dr Orley'em Herronem w sali obrad sądeckiego ratusza w obecności wielu dostojnych gości, w tym sześciu zaproszonych przeze mnie ambasadorów. Podpisaniu umowy towarzyszyła spora kampania medialna. Wówczas wykonaliśmy najdłuższy skok do przodu, który przeniósł nas w całkowicie nową rzeczywistość, to tamta umowa pozostaje główną przyczyną osiągnięcia dzisiejszej pozycji.

Mieliśmy już wówczas świadomość, że umowa jest nieprecyzyjna (i może prowadzić do sporów między partnerami), a cel główny współpracy – przenie-

sienie dyplomu NLU do Nowego Sącza jest raczej niemożliwy do osiągnięcia i nie mający żadnego precedensu w przeszłości. Jednak my nie mieliśmy wyboru. Warunkiem przetrwania szkoły była nowa jakość i tylko w tym wypadku mogłem skutecznie dążyć do osiągnięcia celu – szkoły biznesu nr 1 w Polsce. Sprawy formalne, tzn. uzyskanie uprawnień do prowadzenia studiów licencjackich poszły gładko. Dopiero w MEN ze zdumieniem dowiedziałem się, że nasza szkoła jest dziesiątą zarejestrowaną uczelnią prywatną (jednak tą wcześniejszą dziewiątkę tworzyły uczelnie warszawskie wraz z jedną poznańską). WSB–NLU była pierwszą uczelnią utworzoną w Polsce w małym mieście.

4. TRUDY I STRESY PIERWSZEGO OKRESU 1992–1995

Pierwszy oficjalny rok akademicki jako szkoła wyższa zaczęliśmy w październiku 1992 r. już nie sami i z nowym programem studiów. Nie było łatwo zaplanować realizację całego czteroletniego amerykańskiego programu studiów bakałarskich w 3 lata - typowe w Polsce dla programu studiów licencjackich, tym bardziej, że chciałem, aby program studiów biznesowych był uzupełniony o bardzo intensywną naukę języków obcych, szczególnie języka angielskiego (w pierwszych latach mieliśmy w trzyletnim programie studiów ponad 1200 godz. samych języków).

NLU przysłało nam do pomocy na cały rok trójkę swoich wykładowców, zarazem administratorów programu – dr Freda Widlaka (od biznesu), dr Alexa Koochanga (od informatyki) i Lizę Eret (od nauczania języka angielskiego). Amerykanie narzucili nam standardy swojego uniwersytetu – czasami uważaliśmy je za przesadne, ale dzisiaj oceniam, że przyjęcie tych standardów było ważnym elementem budowania przyszłego sukcesu. Najważniejszą wartością było przekonanie nas, że kluczową sprawą jest traktowanie studentów jako klientów z pełną konsekwencją, stąd od samego początku wprowadzona została stała anonimowa ocena wykładowców przez studentów, że-łazna konsekwencja w realizowaniu programu studiów, jak również zasada nie odwoływania zajęć. Obecność wykładowców NLU pozwoliła też budować pozycję szkoły jako polsko-amerykańskiej.

Od początku 1992 było wiadomo, że pałac w Nawojowej (wynajmowaliśmy w nim ok. 1000 m²) jest zbyt mały, aby stał się docelową siedzibą uczelni. Zaczęły się poszukiwania. Po krótkim (na szczęście nieuda-

nym okresie starania się o przejęciu budowanego domu kultury w Zawadzie o porównywalnej powierzchni jak pałac) rozpoczęliśmy starannie ukrywane przygotowywania do złożenia oferty na przetarg związany ze sprzedażą przez likwidatora przedsiębiorstwa państwowego sześciopiętrowego budynku administracyjnego położonego w dzielnicy przemysłowej Nowego Sącza. Przygotowania trwały ok. pół roku i same w sobie mogłyby być dobrym opisem pewnego przypadku dla studentów. Kwota wyznaczona jako minimalna cena za budynek była dla nas oszałamiająca (550 mln starych złotych), więc pieniądze na kupno musiały pochodzić spoza uczelni. Pierwszą część środków mogliśmy wydatkować z otrzymanego przez nas dużego grantu Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej (około 300 tys. DM), przeznaczonego głównie na wprowadzenie do szkoły nauki języka niemieckiego, ale pozwalającego użyć część środków na cele inwestycyjne. Dzięki tym środkom mogliśmy wpłacić wadium, pozostałe środki przyrzekła nam Krajowa Izba Gospodarcza, która chcąc wesprzeć naszą inicjatywę, postanowiła kupić budynek i przekazać go nam do nieodpłatnego użytkowania (w 1999 r. szkoła odkupiła budynek od KIG). Ostatecznie 28 grudnia 1992 r. komisja przetargowa uznała, że nasza oferta jest najlepsza (w załączonym do oferty programie przedstawiłem biznes-plan rozwoju szkoły i plan zagospodarowania całego terenu kombinatu budowlanego, co właśnie kończymy w 2002 r.) i postanowiła sprzedać nam (tzn. głównie KIG) ten budynek. To wywołało w Nowym Sączu duże zaskoczenie (wygraliśmy przetarg z najbogatszymi instytucjami w Nowym Sączu – m. in. Izbą Skarbową i KRUS), ale pozwoliło uzyskać oddech na kilka lat (w tym budynku można było kształcić min. 500 osób). Pierwsze zajęcia przy Zielonej 27 rozpoczęliśmy w części wyremontowanego budynku już w październiku 1993 r.

Ważnym czynnikiem rozwoju akademickiego uczelni stała się pomoc uzyskana dzięki grantowi USIA od drugiego amerykańskiego uniwersytetu – California State University (Fresno). Jak zawsze w takiej sytuacji za grantem stał konkretny człowiek – prof. Tomasz Wielicki, pracujący w szkole biznesu CSU. Od 1993/94 przez 3 lata w WSB–NLU kilkunastu doświadczonych amerykańskich profesorów wykladało ogółem 27 pełnych kursów biznesowych. To Amerykanie wprowadzili standardy nauczania, nowe techniki, aktywny (nie wykładowy) sposób prowadzenia zajęć, a prowadzenie zajęć przez prof. Wielickiego czy Garry Bryant'a w żywej legendzie absolwentów wciąż jest uważany za wzorcowy.

Od samego początku, tzn. od 1992 r., próbowaliśmy nawiązać współpracę z polskimi środowiskami gospodarczymi – szczególnie z szefami dużych, prywatyzowanych firm. Pomogła nam w tym realizacja dwóch seminariów dla szefów dużych firm, sfinansowanych przez elitarną europejską organizację European Round Table of Industrialists z Brukseli. Na wzór tych seminariów w następnych latach organizowaliśmy, wspólnie z profesorami z Fresno, następne kilkudniowe seminaria szkoleniowe dla szefów dużych przedsiębiorstw, uzyskując istotne środki finansowe (przeznaczone głównie na remonty i zakupy), ale również coś znacznie ważniejszego – rozpoznanie szkoły (i uznanie jej za "swoją") przez liczącą się grupę najważniejszych polskich menedżerów.

Pierwsza bardzo mała jeszcze (tylko 17 osób) grupa absolwentów ukończyła szkołę w 1994 r., następne kilkudziesięcioosobowe roczniki opuszczały uczelnię w następnych dwóch latach. Dzięki bardzo dobrej znajomości języków obcych (szczególnie angielskiego) oraz umiejętnościom wykorzystywania programów komputerowych, absolwenci bez problemów znajdowali pracę w prestiżowych firmach (głównie w Warszawie), a ich wiedza, umiejętności i postawy szybko zbudowały powszechną opinię o dobrym przygotowaniu do pracy absolwentów WSB–NLU.

Dużym utrudnieniem (a zarazem nieustannym stresem dla mnie) były nieporozumienia z władzami NLU, które pojawiły się niestety dość szybko, bo już pod koniec 1992 r. Ówczesni prezydenci NLU liczyli, że ich zaangażowanie w Polsce szybko zostanie zauważone przez amerykańskie koncerny rozpoczynające wówczas działalność w Polsce i że koncerny poprzez donacje zrekompensują finansowe zaangażowanie NLU w Nowym Sączu (głównie wynagrodzenia kadry NLU pracującej w WSB–NLU). Tak się niestety nie stało i to właśnie, a także obawa, że nierównowaga finansowa rozwijającej się szybko uczelni może doprowadzić do koniecznych finansowych zobowiązań NLU spowodowały, że władze NLU zaczęły ograniczać swoje zaangażowanie w Nowym Sączu. Ja obawiałem się najgorszego (szczególnie w 1994 r.) - zerwania umowy i wycofania się z przyznawania naszym absolwentom certyfikatów NLU potwierdzających realizację w Nowym Sączu pełnego bakałarskiego programu biznesowego. Do zerwania na całe szczęście nie doszło (głównie dzięki wsparciu nas przez dr E. Risingera oraz sympatii i cichemu poparciu ze strony wielu wykładowców), skończyło się "zimnym pokojem"

w latach 1994–1997 i pozytywnym przełomem po odejściu z NLU dr O. Herro-
na.

Cały okres 1992–1995 to okres nierównowagi finansowej, gdzie wpłaty
czesnego pokrywały zaledwie koszty realizacji procesu dydaktycznego,
a wszystkie inwestycje i zakupy, a także płace administracji musiały być finan-
sowane ze środków zewnętrznych. Częściowo środki te uzyskiwaliśmy z in-
tensywnej działalności szkoleniowej, częściowo dzięki donacjom ze strony
korporacji. Ta działalność fund-risingowa była bardzo nieefektywna, wymaga-
ła bardzo dużo czasu i była skuteczna tylko przy małym, początkowym budże-
cie. Przez kilka lat częstym tematem w dyskusjach był termin, w którym szko-
ła przekroczy tzw. break-even point, tzn. punkt zrównoważenia budżetu. Pa-
trząc z punktu widzenia skuteczności finansowej zaczęliśmy tworzyć szkołę
źle – najgorzej jak to było możliwe. Zamiast zacząć od przyjęcia na studia za-
oczne kilkusetosobowych grup studentów w pierwszych kilku latach, to my,
utrzymując relatywnie niskie czesne (1200 USD na rok), przyjmowaliśmy na
bardzo drogie studia stacjonarne kilkadziesiąt osób rocznie. Jednak skoncen-
trowanie się na wysokiej jakości studiów pozwoliło nam szybko zbudować
markę. Stopniowo podnosząc liczbę studentów (także na studiach zaocznych,
które uruchomiliśmy w 1994 r.) doprowadziliśmy do sytuacji zrównoważenia
budżetu w 1995 r., gdy koszty funkcjonowania szkoły zostały pokryte z cze-
snego, a udział wpłat z czesnego w całkowitej wartości budżetu wzrósł z 58%
w 1994 r. do 85% w 1995 r., a bezwzględne wpływy z czesnego wzrosły 2,5-
krotnie. Przez cały początkowy okres tworzenia szkoły priorytet w wydatkach
miały inwestycje poprawiające warunki studiowania (modernizacja obiektów,
zakupy wyposażenia), natomiast płace wykładowców i administracji były
wręcz niskie (aż do roku 1999/2000 płace pracowników dydaktycznych pokry-
wane były przez 30-36% wpływów z czesnego).

W 1994 r. musiałem podjąć najbardziej ryzykowną decyzję finansową (bo
podejmowaną w okresie, gdy budżet uczelni był niezrównoważony), podpisać
z likwidatorem NKB umowę o kupnie całej pozostałej części gruntów i objek-
tów firmy na Zielonej 27. Wynegocjowana została cena 11,2 mld starych zło-
tych (ok. 460 tys. USD) za 3,8 ha wraz z wieloma zrujnowanymi, niemożliwy-
mi do użytkowania budowlami, z pięcioletnim okresem spłat. Cena była stała -
spłaty kwartalne w równej wysokości (146 tys. zł na kwartał), bez względu na
inflację. Ta umowa wzbudziła mocne reakcje – sprawę przekazał do prokura-

tora jeden z prominentnych polityków NSZZ "Solidarność", uważając, że likwi-
dator naraził na stratę skarb państwa. Z drugiej zaś strony twórcy szkoły mieli
poczucie krzywdy, gdyż w normalnym państwie cały majątek NKB zostałby
przekazany szkole – czyli instytucji pożytku publicznego – za symboliczną
złotówkę. Wokół tej sprawy i zmiany planu zagospodarowania przestrzenne-
go terenów będących obecnie własnością WSB–NLU toczył się wieloletni
spór władz WSB–NLU z władzami samorządowymi Nowego Sącza – spór na
pozór irracjonalny (od 1996 r. można już było wyraźnie zobaczyć jak szkoła
poprawia i wzmacnia obraz miasta, a zarazem zwiększa zamożność jego
mieszkańców), a tak naprawdę dotyczący interesów prywatnego przedsię-
biorcy, który liczył na łatwe przejście na własność terenów przy ulicy Zielonej.
Oczywiście prokuratura szybko umorzyła postępowanie, nie dopatrując się w
umowie żadnych nagannych rozwiązań, jednak brak jakiegokolwiek pomocy ze
strony sądeckich władz i lokalnych polityków, a nawet brak symbolicznego
poparcia niewątpliwie utrudniał działalność władz uczelni w tym najtrudniej-
szym okresie.

5. PRZEŁOM ROKU 1996 I OKRES ROZWOJU 1997–1999

Pierwsze oznaki sukcesu pokazały się w roku akademickim 1995/96.
Liczba studentów przyjętych do szkoły w okresie poprzedzającym rok akade-
micki wzrosła dwukrotnie w porównaniu z rokiem poprzednim (z 435 do 881
osób). Wygraliśmy po raz pierwszy ranking "Wprost", powtarzając to w roku
1996, przyszły pierwsze wyrazy uznania dla twórcy szkoły (nagroda Fundacji
Polsko-Australijskiej "Polcul" w 1995 r. i głośna prestiżowa nagroda im.
Z. Szeligi przyznana przez "Politykę" w marcu 1996 r.) Zrównoważony po raz
pierwszy budżet szkoły umożliwił sfinansowanie dużej inwestycji tj. moderni-
zacji budynku B w czasie wakacji 1996 r., (kosztowała ona w 1996 r. ponad
420 tys. USD, a w 1997 r. 300 tys. USD). Równocześnie rozpoczęliśmy inwe-
stowanie coraz większych kwot w wyposażenie, głównie w sprzęt komputero-
wy.

W 1996 r. zmieniła się więc strategia władz szkoły, od walki o przetrwanie
do bardziej spokojnego planowania strategicznego rozwoju na najbliższe kil-
ka lat.

Jednym z ważnych zadań było zapewnienie absolwentom studiów licen-
cjackich możliwości uzyskania w Nowym Sączu także tytułu magisterskiego.

Zaczęliśmy od oferowania studiów MBA (Master of Business Administration) oferowanych przy udziale naszej szkoły przez Maastricht School of Management. Takie studia (roczne stacjonarne, dwuletnie zaoczne) zorganizowaliśmy po raz pierwszy w 1996 r. dla kilkudziesięciosobowych grup. Studia te były oferowane w naszej szkole aż do uzyskania prawa do organizowania studiów MBA z NLU. Ukończyło je łącznie ponad 200 osób. Równocześnie rozpoczęliśmy przygotowania do uzyskania przez WSB–NLU uprawnień do prowadzenia studiów magisterskich. Podstawowym problemem było znalezienie 8 osób posiadających minimum stopień naukowy dr hab., którzy zdecydują się zatrudnić w WSB–NLU jako podstawowym miejscu pracy. Poszukiwania odpowiednich osób i rozmowy trwały niemal dwa lata. Były tak trudne, że rektor szkoły był kilka razy na progu rezygnacji. Widząc jak trudno jest uzyskać własne uprawnienia, prowadziłem równoległe rozmowy z kilkoma prestiżowymi uczelniami państwowymi zapraszając je do utworzenia filii w Nowym Sączu, oferującej uzupełniające studia magisterskie. Te rozmowy skończyły się (na całe szczęście) niepowodzeniem. Przełomem była zgoda na zatrudnienie w WSB–NLU prof. dr hab. Jerzego Dietla oraz przejście z UJ do szkoły dr hab. Marka Capińskiego. Ostatecznie udało się uzyskać zgodę 8 osób, które przeszły do WSB–NLU na tzw. I miejsce pracy, skompletowaliśmy stosowny wniosek i w połowie 1998 r. uzyskaliśmy uprawnienia magisterskie dla studiów na kierunku Zarządzanie i Marketing, a w październiku 1998 r. po raz pierwszy przyjęliśmy studentów na uzupełniające studia magisterskie.

Po pierwszych sukcesach rankingowych w latach 1995-96 wiele osób ze środowiska akademickiego kwestionowało naszą pozycję rankingową i klasę uczelni. Chcąc uwiarygodnić WSB–NLU w środowisku akademickim, w 1996 r. zgłosiliśmy jako pierwsza szkoła wyższa w Polsce swój program studiów licencjackich do akredytacji w pierwszym polskim stowarzyszeniu akredytacyjnym, tj. Stowarzyszeniu Edukacji Menedżerskiej "Forum". Do wizyty zespołu oceniającego doszło w 1996 r. i 4 stycznia 1997 r. Komisja Akredytacyjna SEM "Forum" przyznała nam akredytację dla programu na kierunku Zarządzanie i Marketing.

Zatrudnienie w 1997 i 98 r. grupy informatyków i matematyków pozwoliło nam na wystąpienie w 1998 r. do MEN o uprawnienia do prowadzenia studiów licencjackich na kierunku Informatyka. Uprawnienia te dostaliśmy w 1999 r. i w październiku 1999 r. studia na nowym kierunku rozpoczęła niewielka trzydziestoosobowa grupa studentów.

Ważnym sposobem budowania prestiżu WSB–NLU była organizacja przez WSB–NLU w latach 1995-1998 dużej liczby konferencji naukowo-aplikacyjnych. Miały one wyraźnie charakter wielośrodowiskowy, obok naukowców udział w nich brali politycy, przedsiębiorcy i menedżerowie, przedstawiciele samorządów lokalnych, dziennikarze. W tym okresie WSB–NLU zorganizowało ponad 40 konferencji.

W latach 1995-99 szkoła rozpoczęła świadomą budowę własnej kadry naukowo-dydaktycznej. Pierwsi asystenci rozpoczęli studia doktoranckie na uczelniach państwowych.

Szkoła od samego początku cieszyła się zainteresowaniem i sympatią polskich mediów, ale prawdziwy festiwal medialny przypadł na lata 1995-1999 obfitując w dziesiątki dużych artykułów prasowych (także w najbardziej prestiżowych dziennikach i tygodnikach), wiele audycji i specjalnych filmów telewizyjnych i audycji radiowych. To pozwoliło całkowicie zrezygnować z promocji bezpośredniej (wizyty w szkołach średnich) i płatnych reklam w mediach.

Jednym z projektów rozbudowy WSB–NLU był przedłożony w 1998 r. program rozszerzenia działalności uczelni o kształcenie nieodpłatne części studentów w oparciu o środki budżetowe państwa, przekazywane szkole w ramach zamówień rządowych. Projekt ten przewidywał przejście przez WSB–NLU dwóch sądeckich szkół pomaturalnych (Studium Języków Obcych i Studium Nauczycielskiego). Dobrze przygotowany wniosek utworzenia unikalnej w polskich warunkach uczelni prywatno-państwowej, przewidujący docelowo kształcenie w Nowym Sączu 12 tysięcy studentów, został przekazany Ministrowi Edukacji Narodowej. Projekt ten tworzył niezwykle korzystne warunki dla rozwoju miasta – m.in. umożliwiał utworzenie docelowo ok. 1000 nowych miejsc pracy, został jednak przez ministra odrzucony; przyjęto natomiast do realizacji wspierany przez władze miasta i kilku polityków AWS projekt utworzenia Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej. W tej sytuacji WSB–NLU pozostał rozwój w oparciu o zasoby własne – tworzenie relatywnie niewielkiej elitarniej uczelni.

Kolejnym przełomem była podpisana 4 listopada 1999 r. w Chicago nowa umowa z NLU regulująca relacje wzajemne i procedurę przyznawania absolwentom WSB–NLU dyplomu i tytułu bakałarza NLU. Do podpisania tej umowy doszło dzięki zmianom personalnym w NLU. Po rocznej tymczasowej prezydenturze przyjaciela szkoły sądeckiej dr E. Risingera nowym prezydentem

wybrany przez Radę Powierniczą NLU został dr Curtis McCray, doświadczony profesjonalista zarządzający w przeszłości kilkoma uniwersytetami. Dr C. McCray znalazł w WSB–NLU ważny element podniesienia prestiżu NLU i wsparł z całą mocą nową umowę. Nowa umowa rozszerzyła zaangażowanie NLU także na wprowadzony w Nowym Sączu wówczas nowy program studiów informatycznych i przewidywała poddanie obu programów akredytacji w NCA – amerykańskim stowarzyszeniu akredytacyjnym – właściwym dla uczelni działających na terenie stanu Illinois.

6. CZASY WSPÓ•CZESNE – OKRES DOJRZAŁEGO ROZWOJU OD 2000 R.

Na przełomie lat 1999 i 2000 można było zauważyć istotne, wielowymiarowe wzmocnienie pozycji WSB–NLU – powszechną znajomość szkoły w całym kraju i akceptację pozycji lidera w środowisku akademickim (nawet w tym kręgu, który jest nieprzyjazny uczelniom niepaństwowym WSB–NLU jest pokazywana jako pozytywne odstępstwo od powszechnej miernoty), a także w Nowym Sączu. Tak jak w przeszłości, bardzo mocną pozycję ma WSB–NLU w środowisku gospodarczym, co owocuje wieloma miejscami pracy dla absolwentów. Ważnym czynnikiem wzmacniającym przekonanie sędectwa o stabilności uczelni i jej znaczeniu dla miasta były wydarzenia po likwidacji województwa nowosądeckiego: wzrost bezrobocia, utrata pozycji i obniżenie prestiżu miasta, kłopoty wielu firm sądeckich (łącznie z Optimusem). W konfrontacji z tymi niekorzystnymi faktami stały rozwój materialny szkoły, wzrost liczby zamiejscowych studentów wnoszących do portfeli sędectwa znaczące kwoty, spowodował że WSB–NLU coraz powszechniej jest rozpoznawalna jako jedyna sądecka instytucja przyczyniająca się stale do rozwoju miasta. Niewątpliwie, do wzmocnienia pozycji szkoły (zewnętrznej i lokalnej) bardzo przyczyniły się sukcesy: zwycięstwa w rankingach, sukcesy studentów w różnych konkursach oraz nagrody i wyróżnienia dla szkoły i jej twórcy. Szczególne znaczenie miało uznanie WSB–NLU za najcenniejszą inicjatywę obywatelską dziesięciolecia 1989–1999 w ogłoszonym przez premiera Jerzego Buzka konkursie "Pro Publico Bono". Wręczenie tej nagrody nastąpiło 11 listopada 1999 r. w Krakowie podczas wielkiej gali w Teatrze Słowackiego.

Rok 2000 przyniósł ważny sygnał stabilizacji kadrowej WSB–NLU – dwaj pierwsi asystenci (dr Piotr Czarniecki i dr Bogdan Batko), którzy kilka lat wczes-

niej tuż po skończeniu studiów rozpoczynali prace w WSB–NLU, obronili prace doktorskie. Do ogłoszonego konkursu na stanowiska asystentów zgłosiło się po kilkadziesiąt osób na jedno miejsce. Kolejny doktorat obronił w 2001 r. Rafał Matyja, który rok wcześniej przeniósł się do WSB–NLU rezygnując z pracy w SGH i mieszkania w Warszawie.

Ważnym czynnikiem stabilizacji szkoły i wzmocnienia jej pozycji był rozwój bazy socjalnej w latach 1999–2001. W 1999 uczelnia rozpoczęła budowę swojego akademika oraz budowę dużego kompleksu sportowego na terenie kampusu przy ul. Zielonej 27. Luksusowo wyposażony akademik dla 120 studentów, posiadający także kilka mieszkań i apartamentów dla kadry dydaktycznej, został oddany do użytku we wrześniu 2000 r. W tym samym czasie zakończono budowę kompleksu sportowego i fitness-clubu i zespołu boisk (do piłki ręcznej, koszykówki, siatkówki) oraz dwóch kortów tenisowych. W sumie inwestycje w zaplecze socjalne kosztowały blisko 10 mln zł, z czego mniej niż 1/3 środków pochodziła ze źródeł zewnętrznych (grant 2 mln zł z Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej oraz ok. 700 tys. zł z UKFiS), a pozostała kwota została sfinansowana ze środków własnych szkoły, nie powodując jej zadłużenia w bankach. Istotnym sygnałem o uznaniu przez sędectwo pozycji i stabilizacji WSB–NLU było zaangażowanie się w 2001 r. kilku firm i osób prywatnych w proces rozbudowy bazy socjalnej uczelni. W 2001 r. zbudowane zostały oddane do zamieszkania dwa duże domy wielorodzinne budowane początkowo na wynajem, a przeprojektowane na akademiki dla łącznie ponad 200 studentów. Dwa kolejne są w trakcie budowy i zostaną oddane do użytkowania w 2002 r., jeszcze jeden zaś w 2003 r. W sumie w tych pięciu prywatnych akademikach wybudowanych i wyposażonych bez użycia środków WSB–NLU mieszkać będzie ponad 500 studentów.

W 2001 r. kolejny prywatny przedsiębiorca zainwestował swoje pieniądze w przebudowę ostatniej, zrujnowanej hali poprodukcyjnej przy ul. Zielonej 27 w doskonałą jadalnię studencką mogącą jednorazowo obsługiwać ponad 120 osób.

Stabilność finansowa, korzystny przebieg rekrutacji w kolejnych latach, oraz stabilizacja kadry dydaktycznej, pozwoliła na podjęcie decyzji o budowie nowego kompleksu dydaktycznego, który ma znacznie podnieść komfort studiowania, ale także po raz pierwszy w dziesięcioletniej historii szkoły podwyższyć komfort pracy kadry dydaktycznej zatrudnionej na stałe w WSB–NLU.

W wyniku konkursu architektonicznego do realizacji został przyjęty projekt Janusza Urbanowicza i Janusza Wysockiego zakładający powierzchnię ok. 6000 m², przewidujący dużą czytelną studencką, salę amfiteatralną, kompleks ośmiu pracowni komputerowych oraz czterdziestu pokoi profesorskich. Budowa została rozpoczęta w lipcu 2001, pierwsza część kompleksu została oddana do użytku w lutym 2002 r., a pozostała ukończona będzie we wrześniu 2002 r. Po raz pierwszy WSB–NLU uzyskała wsparcie dla inwestycji ze strony Zarządu Województwa Małopolskiego, który w ramach kontraktu regionalnego 2001-2002 przeznaczył kwotę 1,9 mln zł na budowę czytelnicy i biblioteki. Inwestycja zostanie sfinansowana częściowo ze środków własnych, częściowo kredytem bankowym (2,075 mln euro) spłaconym w latach 2003 -2005.

Istotnym czynnikiem rozwoju stały się innowacje programowe, których inicjatorami są pracownicy naukowo-dydaktyczni. I tak w oparciu o pomysł prof. Marka Capińskiego, w sposób zasadniczy został zmodyfikowany program zaocznych uzupełniających studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie i Marketing. W miejsce dotychczasowego tradycyjnego programu i sposobu jego realizacji (głównie poprzez wielogodzinne wykłady z dodatkiem ćwiczeń) zaproponowany został 16-kursowy program studiów, w którym do każdego kursu studenci otrzymują na krążkach CD komplet materiałów opracowanych metodą interaktywną, umożliwiających samodzielną pracę studenta w domu. Ten nowy program spotkał się z ogromnym zainteresowaniem (wzrost liczby studentów z ok. 150 do ponad 700), co umożliwiło znaczną obniżkę czesnego (z 2000 USD do 1000 USD za rok). Nowy program studiów umożliwił jego zaoferowanie absolwentom drugiej Szkoły Biznesu, prowadzonej w Tarnowie, dzięki wykorzystaniu techniki transmisji wykładów w czasie rzeczywistym do Tarnowa.

Przygotowanie materiałów dydaktycznych na CD umożliwiło po raz pierwszy w historii WSB–NLU uruchomienie równocześnie studiów SUM w formule on-line w pełni internetowych. Pierwsze dwie eksperymentalne kiluosobowe grupy studentów rozpoczęły studia w październiku 2001. Ci studenci pojawiać się będą w szkole tylko na egzaminach i proseminariach. Dzięki nowym formom studiów WSB–NLU pokonała swoją największą słabość – duże oddalenie od dużych miast i peryferyjne położenie utrudniające i wydłużające dojazd do szkoły. Wsparcie poprzez materiały dydaktyczne na CD jest obecnie rozszerzane przez zespół informatyków zgromadzony wokół Dziekana Wydziału Informatyki prof. Mariana Mrozka na program zaocznych studiów na kierunku Informatyka.

Wsparcie programu studiów zaocznych poprzez materiały zawarte na CD jest istotnym podniesieniem jakości studiów zaocznych i zbliża je jakościowo do programów studiów stacjonarnych (za wyjątkiem nauki języków obcych). Nowe rozwiązanie programowe w sposób istotny zwiększają naszą przewagę konkurencyjną na rynku edukacyjnym.

W 2001 r. podjęliśmy decyzje o znacznym, wręcz skokowym rozszerzeniu naszej oferty programowej. Od października 2002 r. studia licencjackie na kierunku Zarządzanie i Marketing są prowadzone od I roku także w języku angielskim. Ponadto WSB–NLU złożyło do MEN wnioski o prowadzenie studiów licencjackich na kolejnych kierunkach:

- nauk politycznych
- matematyki (ze specjalizacją matematyki finansowej).

WSB–NLU dzięki uzyskanej pozycji na rynku edukacyjnym staje się atrakcyjnym partnerem akademickim. W 1999 r. podpisaliśmy umowę z pięcioma uczelniami niepaństwowymi (WSB w Tarnowie, WSZiB w Krakowie, GSzH w Katowicach, WSBiJ w Bielsku Białej i WSzSz w Poznaniu) o utworzenie Stowarzyszenia "STARS", stawiającego sobie za cel stopniowy proces przekształceń i integracji prowadzący do utworzenia w przyszłości wielokampusowego uniwersytetu. W 2001 r. wspólnie z dwoma wiodącymi uczelniami niepaństwowymi: Wyższą Szkołą Humanistyczną w Pułtusku oraz Wyższą Szkołą Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmńskiego w Warszawie, WSB–NLU podpisała umowę o utworzeniu konsorcjum "ProScience" prowadzącego wspólnie badania naukowe oraz realizującego różnorodne projekty badawcze i aplikacyjne. Zewnętrznym potwierdzeniem pozycji osiągniętej przez WSB–NLU było zlecenie przez Konferencję Episkopatu Polski Kościoła Katolickiego prowadzenie kształcenia księży i sióstr zakonnych zajmujących się sprawami ekonomicznymi Kościoła. W roku akademickim 2001/02 170 księży i sióstr zakonnych uczestniczyło w specjalnym programie studiów podyplomowych. Następną grupą 70 księży i sióstr zakonnych rozpoczęła studia w marcu 2002 r.

Osiągnięty poziom rozwoju kadry dydaktycznej, stabilna pozycja finansowa, ugruntowana pozycja na rynku edukacyjnym – uczyniły możliwym rozpoczęcie programu restrukturyzacji organizacyjnej uczelni prowadzącej od okresu dynamicznego rozwoju zarządzanego przez lidera do zbudowania stabilnej

organizacji akademickiej zmierzającej w stronę uniwersytetu przedsiębiorczego. Proces zmian organizacyjnych został rozpoczęty w styczniu w 2001 r. poprzez wprowadzenie dwóch pionów organizacyjnych w sposób precyzyjny określających zadania i odpowiedzialność. Restrukturyzacja ma dwa cele częściowe: dalszą poprawę jakości procesu dydaktycznego oraz rozwój zatrudnionej w WSB–NLU młodej kadry naukowo-dydaktycznej. Wprowadzone zmiany wzmocniają pozycję ale i odpowiedzialność prorektorów obu pionów oraz dziekanów. Chcąc przyspieszyć rozwój kadry dydaktycznej i wzmocnić działania i inicjatywy na rzecz podniesienia jakości kształcenia, wprowadzony został w WSB–NLU (po raz pierwszy w polskim szkolnictwie wyższym) motywacyjny system wynagrodzeń dla ponad stu zatrudnionych w uczelni adiunktów, asystentów i lektorów. Ten system wynagrodzeń został wsparty szeregiem szkoleń, projektów pozwalających młodym pracownikom na stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych i rekompensujących ich zaangażowanie w działalność uczelni. Jednym z elementów systemu jest wydzielenie w budżecie uczelni funduszu badań naukowych, którego wysokość przekracza 200 tys. zł rocznie.