

Zaniżanie cen w przetargach nie pomoże przetrwać kryzysu

Z Romanem Wieczorkiem, prezesem zarządu Skanska SA rozmawia Anna Biedrzycka



– W warunkach kryzysu gospodarczego najlepsze perspektywy rozwoju, zdaniem analityków, mają firmy duże, z niskim udziałem przychodów z eksportu, dużą ekspozycją na budownictwo infrastrukturalne, niskim zadłużeniem oraz jak najgrubszym portfelem zamówień. W jakim stopniu Skanska SA spełnia te kryteria?

– W możliwie największym. Pod względem wielkości przychodów znajdujemy się w ścisłej czołówce firm budowlanych w Polsce, a dodatkowo jesteśmy częścią jednej z największych światowych firm budowlanych. Ponad połowa naszych przychodów pochodzi z projektów infrastrukturalnych – budowy dróg, mostów, sieci kolejowych, oczyszczalni ścieków, instalacji wodociągowych i kanalizacyjnych. Koncentrujemy się na rynku polskim. Działalność eksportowa to niewielka, za to dochodowa część naszej działalności. Nie narzekamy też na grubość naszego portfela zamówień. A jeśli chodzi o poziom zadłużenia – jest zerowy. Korzystamy wyłącznie z własnego kapitału. Pod tym względem jesteśmy zdecydowanym wyjątkiem.

– Jaką strategię działania przyjęła firma w czasie kryzysu?

– Podczas kryzysu większość firm walczy o przetrwanie. Dla nas jest to dobry moment na rozwój i dalsze usprawnianie struktur i procesów. Nie zaczęliśmy tego jednak teraz – proces zmian w firmie, kształtowania jej skuteczności i wizerunku trwa od kilku lat i doprowadził Skanska do pozycji najbardziej wartościowej firmy na polskim rynku budowlanym (według Newsweek and ATKearney). To efekt naszej filozofii działania. Kwestią kluczową jest dla nas rentowność, a nie wielkość sprzedaży, czy udział w rynku. Interesują nas tylko dobre projekty, czyli takie, które przynoszą zyski firmie oraz satysfakcję naszym pracownikom i klientom. Pomaga w tym funkcjonujący w naszej firmie od kilku lat zaawansowany proces oceny ryzyk. Od jesieni ubiegłego roku pracujemy nad znaczącym ograniczeniem kosztów na każdym poziomie. Dzięki temu jesteśmy nie tylko przygotowani na recesję, ale również planujemy ekspansję.

– O jakiej ekspansji Pan myśli?

– Chcemy rozwinąć pełną paletę naszych usług w regionach, gdzie już działamy, ale byliśmy do tej pory obecni tylko w jednym, dwóch segmentach budownictwa. Dodatkowo zamierzamy utworzyć nowe oddziały Skanska na zachodzie Polski.

– Jaki będzie poziom nakładów na ten rozwój i kiedy ma nastąpić rozbudowa firmy?

– Krótko ujmując – pieniędzy będzie tyle, ile trzeba w oparciu o szczegółowe biznesplany i realne możliwości rozwoju. Zakładamy, że będzie to proces paroletni.

– Zapowiedział Pan bardziej selektywny wybór projektów do realizacji – co to oznacza?

– Pierwsze, o co musimy zadbać, to czy mamy właściwych ludzi i środki do realizacji danego projektu. Bardzo dużo wysiłku wkładamy również w poznanie klienta. Sprawdzamy chociażby, czy finansowanie jest gotowe. Bierzymy też pod uwagę kwestie etyczne, środowiskowe i BHP. Jeżeli chodzi o projekty publiczne, jesteśmy bardzo czujni na nierealistyczne oczekiwania, jak np. zbyt optymistyczne terminy. Musimy być w stanie powiedzieć: „Nie, dziękujemy”, nawet jeśli nad przygotowaniem oferty pracowaliśmy dwa, trzy miesiące. Zazwyczaj wygrywamy 30–40% przetargów, w których uczestniczymy. To dowodzi skuteczności naszej strategii marketingowej.

– Pogorszenie koniunktury w Polsce ma nie być tak głębokie, jak w „starych” krajach Unii Europejskiej, mimo to dynamika PKB będzie się nadal zmniejszać. W jaki stadium tego kryzysu jesteście? Jeszcze niedawno specjaliści prognozowali, że najgorsze czeka nas w 2. połowie 2009 r., czy rzeczywistość potwierdza te przewidywania?

– Sądzymy, że polskie firmy najmocniej odczują skutki globalnego kryzysu w 2010 r.

Atrium City w Warszawie

Można spodziewać się dalszego pogarszania koniunktury w budownictwie oraz bankructw słabszych firm. Skutki zatorów płatniczych odczuwamy już teraz.

– Kiedy ta tendencja się odwróci?

– Trudno to przewidzieć. Nieprzewidywalny jest np. rynek mieszkaniowy. W Norwegii i Szwecji, w których spodziewaliśmy się spadku sprzedaży zrealizowanych przez nas mieszkań i domów, tendencja spadkowa odwróciła się. Sprzedaż w I kwartale tego roku była wyższa niż w IV kwartale ubiegłego roku, jednak może to być mylące, krótkotrwałe odbicie rynku, który jest w dalszym ciągu w fazie spadku. Z drugiej jednak strony teraz może być właśnie najlepszy moment na budowanie nowych obiektów po znacznie niższych cenach.

– Duże inwestycje infrastrukturalne z zakresu m.in. drogownictwa, kolejnictwa, ochrony środowiska, gospodarki wodno-ściekowej mają być motorem pobudzającym gospodarkę. Czy liczba tych inwestycji jest rzeczywiście na tyle duża, by móc przeciwdziałać skutkom kryzysu w budownictwie? Na jakiego typu projektach koncentruje się Skanska?

– Oczekiwania branży budowlanej, że inwestycje infrastrukturalne będą przeciwdziałać skutkom kryzysu, nie do końca się spełniają. Obserwujemy znacznie większą ostrożność w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, nawet w przypadkach, gdy wszystko jest już zapięte na ostatni guzik. To niedobry sygnał, bo każdy z projektów publicznych działa ożywczo nie tylko na branżę budowlaną. Można zdecydowanie stwierdzić, że obecnie możliwości firm wykonawczych nie są w pełni wykorzystywane. Skanska realizuje teraz ponad 100 projektów. Podstawowy obszar naszej działalności to projekty infrastrukturalne – mosty, drogi, autostrady i oczyszczalnie ścieków oraz budownictwo przemysłowe i obiekty komercyjne. Mamy doświadczenie w realizacji różnego rodzaju kontraktów, nie narzucamy sobie ograniczeń. Muszą to być jednak zawsze dobre projekty, dające nam rozsądne marże i przynoszące satysfakcję realizującym je zespołom.

– Z obserwacji wynika, że w warunkach kryzysu firmy obniżają koszty inwestycji, aby tylko pozyskać dany kontrakt, a tym samym dać ludziom pracę, nie notować przestojów itp. Czy Skanska postępuje podobnie? Jaka jest obecnie średnia rentowność inwestycji drogowych? Jeszcze przed kryzysem wskaźnik ten wahał się w granicach 3,5%, jeśli

więc spada, to na ile te inwestycje są opłacalne dla wykonawcy?

– Konkurencja w branży budowlanej jest ostra, marże spadają. Mniejsza podaż kontraktów przy rozbudowanych w ostatnich latach mocach wykonawczych oznacza dla wielu firm poważne kłopoty. Bez stabilnych fundamentów i elastyczności mogą sobie nie poradzić. Podczas kryzysu w 2001 r., który dotknął tylko niektóre kraje, wiele spółek należących do zagranicznych koncernów mogło wierać się kapitałem swoich właścicieli. Powodowało to, że zaniżanie cen w przetargach było środkiem na przetrwanie kryzysu. Obecnie mamy do czynienia z kryzysem globalnym, w takim samym stopniu odczuwalnym w Polsce, Szwecji czy w Hiszpanii, a więc ta strategia nie ma racji bytu.

– Najwyższą rentownością odznaczało się do niedawna budownictwo kubaturowe, w którym Skanska zajmowała bardzo mocną pozycję. Dla budownictwa kubaturowego nadeszły teraz trudne czasy, czy Skanska wychodzi z tego segmentu?

– Spodziewamy się drastycznego spadku inwestycji w budownictwie kubaturowym. Powodem jest zamrożenie lub rezygnacja z planów rozwojowych i modernizacyjnych w przemyśle, a także wyhamowanie budowy mieszkań. Nie planujemy jednak wyjścia z tego rodzaju budownictwa – będziemy po prostu jeszcze uważniej podchodzić do kontraktów.

– Kryzys stwarza też okazję do atrakcyjnych akwizycji. Jakie są tu plany firmy? Czy kondycja finansowa Skanska umożliwi ich ewentualną realizację?

– Planujemy przede wszystkim rozwój organiczny, ale jak wcześniej wspomniałem, naszym celem jest rozszerzenie działalności

także w sensie geograficznym. Z pewnością będziemy się uważnie przyglądać wszelkim okazjom uzasadnionym z biznesowego punktu widzenia – zarówno jeśli chodzi o firmy, jak też o grunty.

– Jak wypada ocena firmy w porównaniu z innymi spółkami Skanska na świecie i sytuacji spółki-matki?

– Nasze wyniki za 2008 r. plasują nas w ścisłej czołówce jednostek Grupy Skanska na świecie. Pod względem kluczowego wskaźnika – rentowności operacyjnej, wyprzedziła nas tylko Skanska USA Civil, zajmująca się projektami infrastrukturalnymi. Jesteśmy zaraz za nimi. W ubiegłym roku wypracowaliśmy 150 mln zł zysku operacyjnego. Nasza rentowność operacyjna od kilku lat idzie konsekwentnie w górę. W 2008 r. wyniosła 5,4% przy przychodach na poziomie 2,8 mld zł.

– I na koniec, czy zaskoczył Pana wynik przetargu, który śledziła niemal cała Polska, to jest na generalnego wykonawcę 2. etapu budowy Stadionu Narodowego w Warszawie? Czy okres 24 miesięcy na wykonanie takiego obiektu nie jest zbyt ryzykowny dla wykonawcy?

– Wybrany przez inwestora wykonawca zaoferował najniższą cenę, a ponieważ to było kryterium decydujące o wyniku przetargu, trudno być zaskoczonym. Nie znam jednak specyfikacji przetargowej, więc niełatwo mi ocenić realne szanse na zrealizowanie obiektu w terminie. Dwa lata na postawienie takiego obiektu nie wydają się zbyt krótkim terminem. W Massachusetts w Stanach Zjednoczonych zbudowaliśmy w dwa lata Gillette Stadium dla ponad 60 tysięcy widzów za 330 mln USD. W każdym razie trzymamy mocno kciuki za powodzenie projektu i za Stadion Narodowy.

– Dziękuję za rozmowę.



Oczyszczalnia ścieków w Mielcu