

STRABAG

chce utrzymać pozycję lidera

Z **ALFREDEM WATZLEM** i **WOJCIECHEM TROJANOWSKIM**, członkami zarządu STRABAG Sp. z o.o., rozmawiają **ANNA BIEDRZYCKA** i **MARIUSZ KARPIŃSKI-RZEPA**, zdjęcia: **STRABAG SP. Z O.O.**



Alfred Watzl



Wojciech Trojanowski

Od kilku miesięcy STRABAG Sp. z o.o. ma nową strukturę zarządu. Jakie były Panów pierwsze decyzje po objęciu kierownictwa w firmie?

Alfred Watzl: W pierwszych miesiącach kierowania spółką poświęciliśmy dość dużo czasu na skonfigurowanie biura zarządu, aby odpowiadało nowej strukturze. Połączyliśmy działy, m.in. centralnych zakupów, contract management, HR. Wspierają one dyrekcje regionalne oraz inne jednostki organizacyjne. STRABAG Sp. z o.o. ma siedem dyrekcji regionalnych – pięć dyrekcji budownictwa drogowego, z których każda obejmuje zasięgiem od dwóch do czterech województw, i dwie dyrekcje ogólnopolskie, tj. Dyrekcję Budownictwa Inżynieryjnego i Mostowego oraz Dyrekcję Budownictwa Ogólnego. Ponadto wspieramy rosyjską organizację STRABAG w rozwoju budownictwa drogowego na terenie Rosji i Obwodu Kaliningradzkiego.

Wojciech Trojanowski: Oprócz zmian personalnych, pod koniec stycznia br. modyfikacji uległa struktura przedsię-

biorstwa. Połączyliśmy dwa pionory działalności, tj. Budownictwa Ogólnego i Inżynieryjnego, którym kierował Alfred Watzl, oraz Budownictwa Infrastruktury, zarządzanego dotąd m.in. przeze mnie. Teraz obaj kierujemy firmą. Pracuję w grupie STRABAG od 16 lat, przez ostatnie sześć byłem też jej dyrektorem finansowym. Alfred Watzl związany jest ze STRABAG od 13 lat i wcześniej odpowiadał za sprawy techniczne Budownictwa Ogólnego i Inżynieryjnego. Przede wszystkim kontynuujemy zapoczątkowane rok temu działania związane z optymalizacją procesów zarządzania polskimi spółkami.

Na czym polega ta optymalizacja?

Wojciech Trojanowski: Pod koniec 2011 r. przewidywaliśmy, że w 2012 r. będziemy generować mniejsze przychody, a w latach 2013–2014 nastąpi kolejny ich spadek. W związku z tym konsekwentnie porządkujemy naszą strukturę prawną, zmniejszając liczbę podmiotów, poprzez które działamy. Pod koniec 2012 r. STRABAG Sp. z o.o. przejęła należącą do koncernu STRABAG SE spółkę Hermann

Kirchner Polska Sp. z o.o. Odrębnym podmiotem prawnym przestała też być spółka Polski Asfalt Sp. z o.o., należąca do grupy największych w Polsce producentów mieszanek mineralno-asfaltowych. Pod koniec lutego br. nastąpiło połączenie spółek Polski Asfalt i STRABAG. W okresie największego rozwoju, pod koniec 2011 r., zatrudnialiśmy ponad 7 tys. pracowników, rok później – ok. 5 tys., a w 2013 r. przewidujemy dalszą restrukturyzację zatrudnienia.

Skąd decyzja o zmniejszeniu organizacji w Polsce?

Wojciech Trojanowski: Rynek budowlany kurczy się, spadek zamówień publicznych od końca 2011 r. sięga co najmniej 20%. Przewidywaliśmy taki scenariusz, dlatego zgodnie z planem co roku w obszarze budownictwa infrastrukturalnego, który jest naszym głównym obszarem działania, zmniejszamy obroty o ponad 20%. Chcąc przetrwać chude lata, nie możemy utrzymywać zbyt dużego potencjału. Nie jest też tajemnicą, że większość kontraktów infrastrukturalnych w Polsce obecnie nie jest zyskowna.

STRABAG Sp. z o.o. zajmuje się głównie budownictwem drogowym. Jakie flagowe inwestycje realizuje obecnie?

Alfred Watzl: Około 80% przychodów spółki generuje budownictwo drogowe i infrastrukturalne. Największe kontrakty, jakie mamy obecnie w portfelu, to dwa odcinki drogi ekspresowej S8 Warszawa – Wrocław w województwie łódzkim. Główna część prac będzie realizowana w 2013 r., kierowcy nową trasą pojadą już w 2015 r. Oba odcinki będą mieć nawierzchnię betonową. Jesteśmy jedną z niewielu firm budowlanych w Polsce, która potrafi położyć najwyższej jakości nawierzchnię betonową na autostradzie,

to nasza specjalność. Poza tym budujemy też odcinki drogi ekspresowej S3 w województwie lubuskim i kończymy budowę jednego z odcinków autostrady A4 na Podkarpaciu. Są też nowe kontrakty, właśnie podpisaliśmy umowę na zaprojektowanie i budowę wylotu z Warszawy na Janki – odcinek drogi S8 od węzła Opacz do węzła Paszków. Inaczej mówiąc, do wykonania będzie obwodnica Raszyna i jej podłączenie do budowanej obecnie części południowej obwodnicy Warszawy. Nowy wyjazd z Raszyna i Janek będzie dużym ułatwieniem dla mieszkańców Warszawy i tych osób, które od południa przyjeżdżają do stolicy, gdyż trasa Janki – Raszyn to jeden z najbardziej obciążonych odcinków drogowych w Polsce; średnie natężenie dobowe ruchu wynosi tu ponad 60 tys. pojazdów. Projekt zrealizujemy w dwa lata. Ponadto spółka należąca do naszego koncernu, Heilit+Woerner, w konsorcjum z Budimeksem będzie też kontynuować budowę autostrady A4 Tarnów – Dębica. W pierwszej połowie kwietnia br. podpisaliśmy kontrakt na budowę Szczecińskiego Szybkiego Tramwaju. Wzięliśmy na siebie ciężar finansowania tej budowy o wartości ponad 165 mln zł przez cały okres realizacji, tj. przez dwa lata. W orbicie naszych zainteresowań znajduje się też kilka samorządowych kontraktów drogowych, w przypadku których albo czekamy na podpisanie umowy, albo liczymy, że nasza oferta zostanie wybrana jako najkorzystniejsza.

W drugim z naszych kluczowych pionów działania, budownictwie kubaturowym, realizujemy jeden z największych obecnie kontraktów w Polsce – budowę galerii handlowej i przebudowę dworca kolejowego w Katowicach. Znaczącą inwestycją jest też budowa Centrum Handlowego Felicity w Lublinie. Termin zakończenia pierwszego z tych kontraktów przypada na koniec tego roku, drugiego – na początek 2014 r.

Drogę wylotową z Warszawy na Katowice i Kraków zbudują Państwo w systemie zaprojektuj i zbuduj. Czy ta metoda sprawdza się na budowach w Polsce?

Wojciech Trojanowski: To formuła, w której generalni wykonawcy mogą pracować, ale pod warunkiem, że jest jasno określony zakres robót do zaprojektowania. Metoda ta jest powszechnie stosowana na świecie, jednak wówczas trzeba liczyć się z innym podziałem ryzyka niż w tradycyjnym kontrakcie obmiarowym i inaczej kalkulować ceny. Już na etapie przygotowywania oferty należy założyć dużo większe narzuty na ryzyka, jakie mogą pojawić się w trakcie realizacji. Dokumentacja, którą przekazuje zamawiający, i na podstawie której generalny wykonawca sporządza projekt, nie może budzić wątpliwości co do tego, co trzeba wybudować i jakie standardy przyjąć. Np. problemy różnych wykonawców przy budowie A2 od Strykowa do Konotopy wzięły się z tego, że były sprzeczności w dokumentach przetargo-

wych i poszczególni wykonawcy w różny sposób je ocenili.

O lepszym zrozumieniu i „dialogu technicznym” mówią ostatnio przedstawiciele Generalnej Dyrekcji, która wyciągając wnioski z ubiegłorocznych wydarzeń na rynku budowlanym, m.in. fali bankructw firm, zapowiedziała zmiany w umowach, w tym zaliczkowanie prac, waloryzację cen kontraktowych.

Wojciech Trojanowski: I zaliczka, i waloryzacja są rozwiązaniami korzystnymi dla wykonawców, ale nie najważniejszymi. Najważniejsze jest prawidłowe rozłożenie ryzyka. Jeśli zamawiający nie przyjmuje do wiadomości występowania jakichkolwiek błędów po swojej stronie lub w dokumentacji, którą zamówił w biurze projektowym, to ani zaliczka, ani waloryzacja nie uratują firmy budowlanej przed poniesieniem straty. Roboty musi przecież wykonać w całości, a proces rozliczenia roszczeń trwa bardzo długo. Wykonawcom przeszkadza głównie sposób rozwiązywania problemów w trakcie realizacji kontraktu, związanych z wyceną robót, które nie były uwzględnione w kontrakcie, i uzyskaniem za nie zapłaty, a także zapłaty za prace wykonane w większym zakresie niż to założono w projekcie bądź w przedmiarach. W przypadku waloryzacji sukces zależy od tego, czy będą brane pod uwagę ceny materiałów, czy ceny usług. Wprowadzenie indeksacji tylko na podstawie statystycznych danych dotyczących cen



Węzeł Łopuszańska w Warszawie



Autostrada A4 na odcinku Brzesko – Wierchosławice

usług może przynieść negatywne skutki dla wykonawców. Ponieważ Polska będzie nadal jednym z niewielu krajów w Europie, gdzie są kontraktowane usługi budowlane, to rynek pozostanie bardzo konkurencyjny. W związku z tym ceny ofertowe mogą dalej spadać, co nie znaczy, że koszty nie będą rosły. Idą w górę ceny paliwa, stawki przewozowe, mogą rosnąć płace itp. Różnica pomiędzy kosztami a cenami usług będzie jeszcze większa i będzie działała w kierunku ujemnej marży na kontraktach. Nie słyszałem, aby w tych realizowanych ostatnio na rynku obowiązywał zapis o waloryzacji na podstawie cen materiałów, a takiej właśnie oczekujemy. Optymizmem napawa fakt, że powołano zespoły robocze w ramach Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa, OIGD i innych organizacji branżowych, które wraz z przedstawicielami GDDKiA mają wypracować standard umowy kontraktowej na roboty budowlane oraz standard pracy inżyniera kontraktu i projektantów.

Czy kategoria najniższej ceny jako głównego kryterium rozstrzygnięcia przetargów słusznie jest tak szeroko krytykowana?

Wojciech Trojanowski: To najprostszą kategorią, jaką można zastosować, trudno znaleźć inną, bardziej obiektywną. Nie należę do osób, które z zasady protestują przeciwko niej. Może być decydująca tylko wtedy, jeśli rzetelnie sprawdzono, że za proponowaną cenę można zrealizować kontrakt. Nie spotkałem się z sytuacją, aby oferta została odrzucona przez zamawiającego z powodu rażąco niskiej ceny. Natomiast najniższa cena powinna być jednym, ale nie jedynym kryterium. W budownictwie powinien liczyć się także fakt posiadania potencjału na danym rynku. To pokazałoby, na ile zamawiającemu zależy na terminie i jako-

ści wykonanej pracy, a na ile wyłącznie na cenie. STRABAG Sp. z o.o. ma własne bardzo rozbudowane struktury, nie musi przywozić lub wynajmować sprzętu i ludzi. Nie schodzimy też z budów, kiedy pojawiają się komplikacje lub gdy problemy mają firmy wchodzące w skład konsorcjów, którym przewodzimy. To jednak nie jest premiowane. Praktyka przetargowa pokazuje, że firmy, które dysponują potencjałem, rozeznały rynek, mają świadomość szans i zagrożeń, dość często przegrywają z podmiotami, które kalkulują ceny w oderwaniu od realiów miejscowego rynku.

Dzięki spektakularnym akcjom protestacyjnym w powszechnej opinii w realizowanych kontraktach infrastrukturalnych najbardziej ucierpieli podwykonawcy, a nie generalni wykonawcy.

Wojciech Trojanowski: Swoim podwykonawcom płacimy, więc jeżeli podwykonawca upadł, to nie ze względu na problemy na naszej budowie. Takie sytuacje zdarzały się i będą się zdarzać, to normalny element ryzyka gospodarczego. Zawsze trzeba mieć tzw. plan B i po to jest profesjonalne kierownictwo kontraktu. Kontrakt nie może zależeć od jednego podwykonawcy. W mediach i polityce wyolbrzymia się problem podwykonawców, nie widząc problemu generalnych wykonawców. A przecież nie byłoby problemów podwykonawców, gdyby generalni wykonawcy mogli generować na kontraktach dodatnie marże. Chcąc poprawić przepływy finansowe, zwiększyć rentowność kontraktów, należy zacząć od uzdrowienia relacji generalnych wykonawców i zamawiających. Proszę przyjrzeć się kwestii warunków umownych i realizacji kontraktów od chwili złożenia oferty do zakończenia okresu gwarancyjnego. W ostatnich latach, czyli

w pierwszej perspektywie unijnej, patrząc z dzisiejszego punktu widzenia, za wiele ryzyk zostało przerzuconych na generalnych wykonawców. Zbiegło się to z osłabieniem gospodarczym w Europie, do Polski weszło sporo firm, z których wiele nie miało żadnej znajomości naszego rynku. Nie jest też tajemnicą niedostatecznie wysoka jakość dokumentów projektowych oraz jakość nadzorów inwestorskich na tych kontraktach. Nie zgadzamy się ze stosowaną praktyką przerzucania całej odpowiedzialności za niezrealizowanie kontraktu na generalnego wykonawcę ze wszystkimi tego konsekwencjami, czyli m.in. trudnościami w rozliczeniu i uzyskaniu zapłaty za udokumentowane roszczenia.

Alfred Watzl: Fala bankructw i złych wyników zostały zauważone przez warszawską giełdę i całe środowisko gospodarcze. To nie jest normalna sytuacja, że w takim okresie rozwoju rynku, jaki był w ostatnich latach, i wysypie kontraktów, większość firm ponosiła na nich stratę. Patrząc z boku, wydaje się niemożliwe, że firmy, które działały już na rynku, lub które przysły np. z południa Europy, wszystkie źle skalkulowały ceny lub wszystkie miały złych menedżerów. Błędy zostały popełnione przez obie strony: zamawiający starał się jak najwięcej ryzyk przerzucić na generalnego wykonawcę, a firmy nazbyt optymistycznie to akceptowały, podpisując umowy. Na budowie mamy do czynienia z wieloma zjawiskami, które trudno w umowie przewidzieć. Inżynier kontraktu jest od tego, aby rozstrzygać pewne spory pomiędzy zamawiającym i wykonawcą, umieć ocenić zasadność roszczeń, a przede wszystkim być niezależny. Niezależność inżyniera kontraktu w Polsce kończy się, gdy jest wybierany i opłacany przez GDDKiA. Standard FIDIC przewiduje

różne sytuacje, ale wszystkie jego zapisy zakładają współpracę. W sferze publicznej toczyliśmy dyskusję, której nie ma w sferze prywatnej. Jeśli ktoś buduje dom, to wie, że ostatecznie nigdy nie będzie taki, jaki sobie zaplanował, bowiem wprowadzono szereg zmian, część rzeczy okazała się niemożliwa do zbudowania itp. Wtedy siada się do stołu i na ten temat rozmawia. A praktyka prowadzenia kontraktów infrastrukturalnych jest taka, że trudno jest osiągnąć porozumienie w trakcie realizacji budowy w sprawach zmian projektowych, zdarzeń nieprzewidzianych, błędów projektowych, zwiększonych ilości asortymentów. To są tematy, które powinny być rozstrzygane pomiędzy inżynierem kontraktu zamawiającym i wykonawcą, a celem powinno być działanie w jednej wierze, czyli ukończenie kontraktu bez rażącej szkody.

Jeżdżąc po kraju, mają Panowie okazję ocenić drogi wybudowane przez STRABAG Sp. z o.o. Jak wypadła ta ocena?

Wojciech Trojanowski: STRABAG Sp. z o.o. jest liderem rynku budowy infrastruktury. Poświęcamy wiele uwagi kwestii jakości dróg i dotrzymania terminów ich realizacji. Jako firma budowlana dysponujemy największą w Polsce siecią laboratoriów badających jakość nawierzchni, działających w ramach Instytutu Badań Technicznych TPA. TPA jest niezależnym laboratorium jakości, chociaż działającym w ramach jednej organizacji, i ma na celu zapewnienie jakości produktowi jakim jest droga i procesowi budowlanemu od początku do końca. Fakt, że pracownicy w całym kraju są kontrolowani przez niezależne laboratorium, daje poczucie bezpieczeństwa w tym sensie, że nie zaskoczy ich nagła informacja, że np. położona gdzieś warstwa nawierzchni nie spełnia założonych parametrów. A odpowiadając na pytanie, jestem dumny z dróg, które wybudowaliśmy, i które budujemy.

Mogło być ich więcej?

Alfred Watzl: Oczywiście, po kilku latach dość intensywnego programu budowy dróg w Polsce, nie ma ani jednej autostrady biegnącej przez cały kraj. Autostradą A4 mieliśmy poruszać się z zachodu na wschód już podczas Euro 2012. Podobnie A1, która miała być gotowa na Euro 2012 przynajmniej od Gdańska do Strykowa, tymczasem teraz wyłania się wykonawców do jej dokończenia. Moim zdaniem przyczyną opóźnień jest to, że wiele umów zostało podpisanych

z firmami, które nie miały potencjału i doświadczenia w realizacji kontraktów w Polsce, a także świadomości, że zamawiający niezwykle skrupulatnie podchodzi do umownych zapisów. Firmy działające na rynku wyciągnęły wnioski i nie ma już tak wielu chętnych na budowę dróg jak w 2009 i 2010 r., kiedy na każdy przetarg wpływało kilkanaście ofert. Obecnie na dokończenie A1 złożono tylko dwie oferty, co znaczy, że inne firmy uznały, że ryzyko budowy na warunkach proponowanych przez GDDKiA jest zbyt duże lub ze względu na inne problemy przyjęły, że nie będą w stanie się zmobilizować i zrealizować kontraktu w danych warunkach.

W ilu postępowaniach przetargowych biorą Państwo obecnie udział?

Wojciech Trojanowski: Staramy się przystępować do wszystkich interesujących przetargów, ale zdarzają się takie, które po dogłębnej analizie odrzucamy ze względu np. na niespójną dokumentację lub zbyt dużą liczbę ryzyk – szkoda wówczas inwestować czas i pieniądze w przygotowanie oferty. Ponadto każde takie ryzyko to postawienie na szali jakości życia naszych pracowników, których losem w trudnej rzeczywistości rynkowej nie warto szafować. Nie ogłasza się w tej chwili wielu przetargów, według informacji GDDKiA postępowania mają się niebawem rozpocząć, również na kontrakty w systemie zaprojektuj i zbuduj, czyli takie, które de facto przesuwają wydatkowanie środków na lata 2014–2015. Wszędzie, gdzie uznamy, że szanse są większe niż ryzyko, będziemy startować. Mamy potencjał, aby w większości z nich występować samodzielnie, to jest nasza podstawowa zasada.

Wspominał Pan, że specjalnością koncernu STRABAG SE są nawierzchnie betonowe, w Polsce wciąż jeszcze dość rzadko spotykane.

Alfred Watzl: STRABAG SE ma duże osiągnięcia w tej dziedzinie, szczególnie przez swoją firmę Heilit+Werner. W Polsce naszą wizytówką jest autostrada A2, odcinek Nowy Tomyśl – Świecko, gdzie na długości 105 km zastosowaliśmy nawierzchnię betonową w nowatorskiej na polskiej ziemi technologii waschbeton. Została wykonana przez nas w dwa sezony budowlane, pół roku przed zakładanym terminem ukończenia tej inwestycji, co jest rekordem Europy Środowej, jeśli chodzi o jakość i tempo wykonania. W technologii betonowej zbudowaliśmy

też odcinki A4, a obecnie drogę S8. Posiadamy specjalne maszyny do układania betonu i węzły betoniarskie, z których słyniemy w całej Europie.

Wybór nawierzchni betonowej zależy od wielu czynników, m.in. natężenia ruchu, ale też warunków klimatycznych wynikających z położenia geograficznego. Budowa tego typu nawierzchni wymaga dużego doświadczenia. W Austrii, Niemczech i Czechach w ciągu ostatnich 15 lat zbudowano setki kilometrów dróg betonowych. STRABAG SE uczestniczył w programie budowy dróg w każdym z tych państw, ma potencjał i doświadczenie techniczne, z którego również w Polsce można korzystać. Nie preferujemy wyłącznie technologii betonowej, ponieważ jesteśmy także największym producentem mieszanek bitumicznych w Polsce. W obu technologiach czujemy się dobrze. Decyzja zależy od zamawiającego, natomiast tam, gdzie wybór technologii pozostaje w gestii wykonawcy, czyli w systemie zaprojektuj i zbuduj oraz koncesyjnym, decyzje podejmujemy po analizie. W ramach budowy S8 przewidziano kilka odcinków z nawierzchnią betonową. W przypadku drogi wylotowej z Warszawy w dokumentacji przetargowej założono nawierzchnię bitumiczną bądź betonową. W zależności od tego, jaki wariant uznamy za korzystniejszy, również biorąc pod uwagę 10-letni okres gwarancji, zaproponujemy zamawiającemu najlepsze rozwiązanie.

Czy STRABAG Sp. z o.o. działa też na zagranicznych rynkach?

Wojciech Trojanowski: Współpracujemy z rosyjską spółką w zakresie budowy infrastruktury na terenie Rosji. Nasz udział polega głównie na wsparciu w zakresie maszyn, technologii i doświadczonego personelu. W 2012 r. uruchomiliśmy w Moskwie Oddział Budownictwa Infrastruktury i pierwszą wytwórnię mas bitumicznych w Wielkim Nowgorodzie. W 2013 r. planujemy otwarcie kolejnych trzech wytwórni, które wcześniej pracowały w Polsce, czwartą postawimy najprawdopodobniej również w tym roku w Obwodzie Kaliningradzkim. Program budowy dróg ogłoszony przez rosyjski rząd i poszczególne regiony, związany m.in. z Mistrzostwami Świata w Piłce Nożnej w 2018 r., jest bardzo szeroki. Zdano sobie sprawę z tego, że aby go zrealizować, potrzebne jest otwarcie się na firmy spoza Rosji. Wskazano już miasta, w których będą odbywały się rozgrywki

i właśnie te miasta są dla nas jednym z podstawowych miejsc, gdzie chcemy skoncentrować działalność. W Rosji zarządzają managerowie ze STRABAG Rosja przy pomocy polskich drogowców. Nasze wsparcie jest rodzajem wewnętrznego joint venture, dlatego można powiedzieć, że współzarządzamy częścią budownictwa infrastruktury na terenie Rosji.

Jak pracuje się na rosyjskim rynku?

Wojciech Trojanowski: W 2012 r. działaliśmy w 100% na swój rachunek – wygraliśmy pierwsze kontrakty i wykonaliśmy je o czasie. Jest to rynek, którego trzeba się nauczyć, zdobyć zaufanie klienta. Nie mieliśmy problemów z uzyskaniem zapłaty za wykonane roboty, natomiast na linii wykonawca i podwykonawca, czy wykonawca i firma, która dostarcza materiały, wciąż obowiązują duże przedpłaty. Temat, nad którym trzeba poważnie się zastanowić, to logistyka w Rosji. Jeżeli w budownictwie drogowym w Polsce najdłuższy odcinek przewozu kruszywa – z Dolnego Śląska na Mazury – wymaga pokonania ok. 500 km, to w Rosji transport kruszywa na dystansie 1500 km nie jest niczym niezwykłym. Chcemy promować w Rosji standardy STRABAG w zakresie remontów dróg i układania nawierzchni. Jednym z utrudnień technologicznych

jest krótki, ze względów pogodowych, sezon budowlany, który trwa od maja do października.

STRABAG Sp. z o.o. zapisze się w historii polskiego mostownictwa jako budowniczy mostu drogowego w Toruniu przez Wisłę, przeprawy o największej rozpiętości łuków w Polsce. Na jakim etapie są prace?

Alfred Watzl: Po długim przygotowaniu i oczekiwaniu na odpowiedni moment, rozpoczął się montaż podstawowej konstrukcji łukowej mostu, która jest przewożona na barkach i montowana w nurcie rzeki. Operacja transportu drogą wodną do miejsca wbudowania pierwszego z dwóch łuków, które stanowią podstawę przeszły nowej przeprawy, rozpoczęła się 29 marca. Olbrzymia konstrukcja ma 270 m długości, ok. 40 m wysokości i waży 2700 t. Elementy o podobnych gabarytach i tonażu nie były nigdy wcześniej montowane w Polsce. Wcześniej łuk został scalony w porcie. Na budowie pracuje ok. 200 osób z samego STRABAG Sp. z o.o., a także liczni podwykonawcy od montażu konstrukcji oraz robót branżowych, specjalistycznych, których zakres jest dość duży, gdyż budowa realizowana jest w samym centrum Torunia. Zgodnie z aneksem podpisanym z władzami miasta, zakończenie budowy zostało przesunięte na 1 grudnia 2013 r. Natomiast

wszystkie inne prace poza samym mostem w zakresie kluczowych elementów tego kontraktu, jak węzły komunikacyjne, szczególnie w samym centrum Torunia, będą oddane do użytku wcześniej.

Jak już wspominaliśmy, budownictwo mostowe i inżynieryjne to dla nas ważny obszar działania i jedna z naszych wizytówek. W ramach każdego kontraktu drogowego sami wykonujemy całość robót mostowych. Jeden z ciekawszych kontraktów, który w tym roku rozpoczniemy, jest wspomniany Szczeciński Szybki Tramwaj, w przypadku którego większość robót to roboty mostowe. Jest to nowa trasa tramwajowa, łącząca prawo- i lewobrzeżną część miasta, z bardzo dużym zakresem robót inżynieryjnych. Warto też powiedzieć o spektakularnej operacji inżynierskiej w trakcie budowy ul. Nowolazurowej w Warszawie, gdzie wsunęliśmy tunel pod nasyp kolejowy. Trzyczęściowy tunel – z dwiema komorami dla samochodów i jedną dla pieszych, został przesunięty o 63 m. Ta technologia nie była dotąd stosowana w Polsce. Czekamy na przetargi na duże tunele, a ponieważ STRABAG SE jest liderem rynku budownictwa tunelowego w Austrii i Szwajcarii, będziemy bazować na doświadczeniach koncernu.

Eksperci twierdzą, że w najbliższych latach coraz więcej budów będzie realizowanych w systemie partnerstwa publiczno-prywatnego. STRABAG Sp. z o.o. wykonał w Polsce dwa projekty w systemie PPP, czy liczą Państwo na takie kontrakty w przyszłości?

Wojciech Trojanowski: Od dwóch lat mówi się o zakończeniu budowy autostrady A1 w formule PPP i decyzja Eurostatu jest w tej sprawie negatywna, więc nie sądzę, że duże kontrakty infrastrukturalne będą budowane w ramach PPP. W przypadku samorządów dwukrotnie próbowała swoich sił gmina Dąbrowa Górnicza, ale w związku z kształtem dokumentacji przetargowej i rozkładem ryzyk pomiędzy partnerem publicznym i prywatnym wpłynęła tylko jedna oferta, o wiele wyższa od oczekiwań strony publicznej. Oznacza to, że w formule PPP również bardzo trudno jest realizować drogi samorządowe w Polsce, gdyż przygotowywane projekty przewidują zbyt duży udział strony prywatnej. Strona publiczna nie może wziąć na siebie większego obciążenia, ponieważ prowadzi to do jej zadłużenia, a przecież PPP jest pomyślane po to, aby takie inwestycje nie obciążały



Pierwsza w Polsce operacja transportu i montażu elementów mostowych w nurcie rzeki w Toruniu



Montaż łuków mostowych w Toruniu

budżetu jednostki samorządowej, a było skoncentrowane w spółce celowej.

Jakie jest miejsce firmy STRABAG Sp. z o.o. na polskim rynku budowlanym?

Wojciech Trojanowski: Na rynkach, które uważamy za strategiczne, STRABAG zawsze stara się być w pierwszej trójce firm budowlanych, jeżeli nie numerem jeden. Taką pozycję chcemy utrzymać. Jako grupa STRABAG w 2011 r. w Polsce zajmowaliśmy pierwsze miejsce pod względem wielkości obrotu, w 2012 r. wyniósł on ok. 5,5 mld zł. W tym roku planujemy zrealizować sprzedaż na poziomie 3,5 mld zł, ale wynik finansowy będzie zależał od niektórych kontraktów z lat 2011–2012, które będą do końca rozliczone w 2013 r., jak i rozliczenia obecnie wykonywanych kontraktów. Przewidujemy, że obroty spadną o ok. 20%.

Chcemy być liderem rentowności i jakości!

Należy się martwić, że STRABAG Sp. z o.o. ogranicza działalność na rynku polskim? To porażka?

Wojciech Trojanowski: Nie, firma rozwija się bardzo dynamicznie od wielu lat. Ograniczamy działalność zgodnie z planem, ponieważ wiedzieliśmy, że po Euro 2012 nadejdą dwa, trzy chude lata. Jednak podobnie jak inni uczestnicy rynku, nie sądziliśmy, że będą tak trudne nie tylko ze względu na brak kontraktów, ale również na realizację tych kontraktów, które pozyskaliśmy. Dokonaliśmy pewnej restrukturyzacji w ramach firmy i podejścia do pewnych ryzyk kontraktowych. Cechą branży budowlanej jest cykliczność. Nasz

zespół składa się z doświadczonych specjalistów, którzy mogą szukać swoich szans w Europie, aby potem, gdy nadejdą lepsze lata, do nas wrócić. Nasze działania w Rosji również temu służą, aby tego potencjału, nie tylko technicznego, ale też ludzkiego, nie oddawać rynkowi, ale przesunąć na pewien czas do innego kraju.

Alfred Watzl: Ponieważ planowo realizujemy obecnie zmniejszenie naszej aktywności w Polsce, to część osób przez nas zatrudnionych w naturalny sposób kończy współpracę z nami. Liczymy jednak, że wrócą do nas jak zwykle, gdy pozwolą na to nowe, duże kontakty. Zawsze potrzebujemy ludzi kompetentnych, ambitnych, którzy chcą z nami związać swoją przyszłość. Mają możliwość awansu i rozwoju bez względu na kryzys gospodarczy. Praca na rynku rosyjskim jest jedną z możliwości pokierowania swoją karierą, nie czekając na poprawę sytuacji w Polsce. Prowadzimy programy kierowane do potencjalnych przyszłych członków kadry zarządzającej, którym oferujemy pracę w innych krajach na określony czas, aby mogli zdobyć nowe doświadczenia zawodowe. Opracowaliśmy ścieżkę kariery menedżerskiej, ale również technicznej, finansowej, prawnej, marketingowej. W większości firm budowlanych w Polsce za mało czasu poświęca się na kształcenie kierowników kontraktów w danej kulturze organizacyjnej. Staramy się inwestować w tego rodzaju przygotowanie zawodowe potencjalnych kandydatów, bo przecież od pracy kierowników kontraktów zależy w dużej mierze sukces lub porażka przedsięwzięć budowlanych. Dotyczy to

kilkudziesięciu naszych pracowników, menedżerów średniego szczebla.

Jakie są plany STRABAG Sp. z o.o. na najbliższe lata?

Wojciech Trojanowski: Chcemy utrzymać pozycję lidera rynku budowlanego w Polsce. Naszą wizytówką są duże projekty infrastrukturalne, dlatego w kolejnej perspektywie finansowej będziemy zainteresowani wzięciem udziału w dokończeniu budowy autostrad i dróg ekspresowych w Polsce, zwłaszcza A1, której bardzo brakuje w centrum kraju. Jeżeli będzie realizowany bardzo prestiżowy dla wszystkich firm projekt dokończenia południowej obwodnicy Warszawy, to będziemy zabiegać o możliwość jego realizacji. A ponadto chcemy uczestniczyć we wszystkich projektach w Polsce, które przyczynią się do osiągnięcia trzech poziomów zadowolenia.

Alfred Watzl: Od lat naszej działalności przyświeca hasło: zadowoleni klienci, zadowoleni pracownicy, zadowoleni akcjonariusze. W każdym z tych obszarów możemy osiągnąć jeszcze więcej. W pierwszym – poprawić postrzeganie firmy na rynku, jakość, konkurencyjność. W drugim, związanym z organizacją wewnętrzną, chcemy zabiegać o zadowolenie pracowników, przyciągać najlepszych fachowców, motywować do pracy, zapewniać stabilność zawodową, a także umacniać naszą pozycję jako firmy odpowiedzialnej społecznie zarówno w stosunku do pracowników, jak i na zewnątrz. I wreszcie, jak każda firma, chcemy działać tak, aby w długiej perspektywie zadowolić akcjonariuszy.

Dziękujemy za rozmowę.