

BUDOWNICTWO POLSKIE



POLSKI ZWIĄZEK
PRACODAWCÓW BUDOWNICTWA

20 lat działalności
na rynku budowlanym

KORPORACJA



NIERUCHOMOŚCI
wynajem lokali użytkowych

INWESTYCJE
obsługa inwestycji budowlanych



KORPORACJA



www.korporacjaradex.pl



Korporacja Radex – profesjonalizm z najwyższej półki

KORPORACJA



Proces inwestycyjny, niezależnie od jego skali, to coraz trudniejszy przedsięwzięcie. I nie chodzi tu tylko o gęstą przepiętę do przejścia na samych starcie. Nie chodzi o koszar uzyskiwania decyzji oraz uzgodnień związanych z tymi przepisami. Nie chodzi również o poziom techniczny obiektów. Najważniejszy jest dobry pomysł, zapewnienie finansowania, odpowiednie przygotowanie inwestycji, znalezienie rzetelnych partnerów do realizacji, wykonanie na poziomie zapewniającym jakość, która zadowoli najbardziej wymagających inwestorów, zagwarantuje długie bezawaryjne użytkowanie. To właśnie pracuje na markę firm zaangażowanych w inwestycje. I jeszcze jedno – w całym tym procesie wszyscy robią to, na czym naprawdę się znają, bo poziom kompetencji jest tu nieoceniony. Wszyscy wychcą są prości i łatwi do określenia, ale w praktyce zadziałają tylko wtedy, gdy inwestycja będzie miała swojego koordynatora.

To domena Korporacji Radex.

Firma do obecnej specjalizacji ewoluowała przez lata, obejmując działalności z każdego etapu procesu budowlanego.

Korporacja Radex działa od 1989 roku. Pod taką nazwą i potem pod firmą Konsorcjum Radex występowała grupa przedsiębiorstw budowlanych, w której Radex był firmą wiodącą. W roku 1999 nastąpiło wyodrębnienie z grupy, firmy –

Korporacja Radex S. A. Działająca pod swoim logo – Radex, Korporacja pełniła rolę koordynatora przedsięwzięć, przygotowując inwestycje budowlane począwszy od etapu koncepcji, poprzez proces uzgodnień i ich akceptacji, organizacji finansowania, aż do zakończenia budowy i przekazywania gotowych obiektów. Specjalizacją spółki jest również pełnienie funkcji inwestora zaliczającego dobyte projekty inwestycyjnych.

W roli koordynatora inwestycji Korporacja Radex znakomicie sprawdziła się przy realizacji Centrum Handlowo-Rozrywkowego „Arkada” w Warszawie, prowadzonej dla zagranicznego inwestora. Łączna powierzchnia użytkowa obiektów obejmuje 316 000 m². Czas realizacji inwestycji wyniósł 28 miesięcy. To było ogromne przedsięwzięcie, w które zaangażowane były tysiące ludzi. Taka budowa w centrum stolicy wymagała, od samego początku, niezwykle precyzyjnej organizacji, od przygotowania placu budowy i jej zaplecza (w tym zjazdami i węzłami betonarskimi, żeby nie dowodzić elementem i betonu przez zakorkowane miasta), doboru kadry, zakwalifikowania pracowników, modyfikowania planów budowy w zależności od natychmiastowych zmian sytuacji, i to wszystko pod napiętym napiętym harmonogramu inwestycji. Janusz Sobiera, Prezes Zarządu Korporacji Radex, podkreśla przy tej okazji udział sprawzonego wykonawcy jakim była firma Warbud.

To istotnie była niezła szkoła sztuki budowania...

- Fakt, że od początku przygotowaliśmy się zupełnie inaczej do realizacji obiektu, badań, Mieliśmy zupełnie inne doświadczenia, byliśmy świadomi tego, jakie mamy nam grozić, nawet przy przestrogach obowiązujących norm. Trzeba było bardzo pilnować się i już wówczas redefiniować tolerancje dopuszczalne Polakami Normami. Naprawdę istychny błądów na początku kariery zawodowej dawała niezłą szkołę życia. Zdobywając takie doświadczenia na ponad 30 obiektach Włodzkiego Piłocznego, można było zostać czołowym specjalistą w Polsce. Tak się stało, a mój udział do dzisiaj ciągle przebiega nad zmienną i akceptacją. Konsekwencją tego było wielokrotne zdobycie tytułów i złotych medali Młodego Mistrza Techniki i Młodego Mistrza Organizacji. Również wtedy otrzymałem propozycję objęcia stanowiska ds. inowa-

cyjnej działalności inżynierskiej przy Komitecie Rady Ministrów. Miała to być komisja powstała w celu opracowania i wdrożenia programu pobudzania racjonalizacji i innowacyjnego myślenia inżynierskiego. Niezależnie od tego zapoznawano mi stanowisko szefa Urzędu Patentowego w randze ministra. Propozycje granitowo przeszedł, nie bez pokasy... Maja odnowa była dużym zaskoczeniem... Wtedy też zdecydowałem się na pracę w sektorze prywatnym. Jednym z pierwszych przedsiębiorstw inwestycyjnych, jakie dane mi było realizować, była budowa biblioteki Narodowej. Po siedmiu miesiącach byłym prezydentem sposobem prowadzenia przedsiębiorstwa przez właściciela. To zaważyło na podjęciu przez mnie decyzji o założeniu własnej firmy. Zacząłem od siedmiu ludzi by w przyszłości dojść do przedsiębiorstwa, zatrudniającego w szczytzie do 2500 pracowników. Prowadziliśmy budowy w kraju i zagranicą. Był to czas, kiedy firmy budowlane padały jak muchy i można było je tanio kupić lub sprywatyzować. Tak też robiliśmy. Kolejne spółki dołączały do naszej grupy kapitałowej. Rynek postrzegał nas jako partnera, który realizował powierzone zadania bardzo szybko, solidnie i do tego w świetnej jakości. Mieliśmy pełen wózek zamówień, zdobywaliśmy renomę i stałych klientów, dużych klientów... To był też czas korzystnych inwestycji sprzętowych. Zanim zlikwidowano rufy transferowe, dokonaliśmy zakupu betonoszlaczek, drążków samochodowych, wywrotek... Wszyscy to na nas oczekiwali, jak na temu czy, podwoziach Tata i w dodatku za imienne piętnacie, wyskakujące z dwóch przedniej walizki. Pojawia się też możliwość startu na niemieckim rynku budowlanym. Byliśmy młodzi i gnieźni ale też naseni, wydawała nam się, że skoro Polacy doprowadzili do zerwania stosunków w całej Europie, to Europa Zachodnia ma wobec Polaków dług wdzięczności, a w szczególności Niemcy, którzy dzięki tym zmianom zjednoczyli się. Zderzenie z rzeczywistością i weryfikacja naszych wyobrażeń były bardzo bolesne... Business to business – żadnych sentymentów i słg. Szybko poznaliśmy twarde zasady rynku. Nał najgorsze fałszywy był „związany” przez Niemców dźwiż w dnie. Najlepsi murarze, przez pierwsze dni pracy narabiali postawione przez siebie ściany ponieważ nie spełniały standardów posesorach obowiązujących na Zachodzie. Ale nasza nie trwała długo. Udało się nam szybko osiągnąć wymaganą jakość. Na niemieckim budowlanym zatrudniliśmy ok. 500 pracowników. Piętnię, to właśnie ta kadra, naszymi dobrymi organizacją, jakością, wydajnością i pracy zespołowej w bygdalich, zaczęła swoje umiejętności transferować na polskie budowy. Dzięki pracy w Niemczech, oprócz wysokiej kultury pracy, zdobyliśmy jeszcze coś... Wykonywaliśmy w Hildelbergu klasę onopodową. Budowa miała kilkunastozetopóźnienie, wskoki błądnie przyjętej technologii robot ziemnych przez niemieckiego Generalnego Wykonawcę. Udało się nam udźwignąć to opóźnienie i oddać klasę w pierwszym terminie. W ramach nagrody Generalny Wykonawca przekazał nam na własność wszystkie siłyły przy budowie szalunki, rusztowania i inne „sprzętowo” budowy będące jego własnością. Zakładaliśmy cały ten sprzęt na dwadzieścia tysięcy i w ten sposób przywieźliśmy do kraju nową technologię szalowania ścian, stropów, kolana, słupów. Poradziliśmy w okolicy aluminiowych oraz aluminiowymi belkami na stropów. Przy pomocy tych szalunków osiągnęliśmy w Polsce niemiecką wydajność i jakość. Z Niemiec przywieźliśmy także inne sprzętowanie na prace. W Niemczech ekt nie monitorowali czasu pracy, jak to było w rzeczywistości na polskich budowlach. Panowała tam bygdalowa organizacja pracy wsparcia wysokimi kwalifikacjami pracowników. Nikt co chwila nie chodził do magazynu, bo czegoś mu brakowało do pracy. Brygady niemieckie a 7 mas na stanowisku pracy miały wszystko, co potrzebne do wykonania zadań w ciągu całego dnia. Brygadziści wyjeżdżali godzinami nie budując, ściany, a u nas był potrzebny do tego dodatkowy gość!





To jest efekt dobrego szkolenia zawodowego, które akurat u nas zawodzi...

- To jest efekt całego systemu szkolenia, tam jest po prostu wyższa specjalizacja. Tam jest również inne podejście, inna mentalność, tam każdy wie, że 8 godzin trzeba uczciwie pracować. U nas ludzie mają zakorzeniony w mentalności dany sposób myślenia. Polacy, przez blisko dwieście lat, musieli pracować dla zaborcy albo okupanta, więc paraliżem było nie pracować, sabotować pracę, robić wszystko powoli, robić źle. Potem mieliśmy socjalizm, strój ciągłych bródek, w którym wszystko było niczyje, więc nikt tego nie stosował, a słowa „czego się tak przejmiesz, przecież to nie twoje” słyszano się wszędzie.

I tu się w Polsce nie zmieniło?

- Zmiany zostały ogromne, szczególnie w firmach, które prowadziły eksport. Jednak w wielu firmach, szczególnie na prowincji, zmieniło się niewiele. W dłuższym ciągu obłokiem jest atybutem budowlanka. W Warszawie i innych dużych aglomeracjach już się to prawie nie zdarza. Tutaj panuje już inna kultura pracy. Jest jeszcze jedna trudna kwestia – specjalizacja pracowników. W Niemczech glazurnik jest wyłącznie glazurnikiem, a u nas glazurnik jest również malarzem, tynkarzem a do tego wykonuje inne prace. W Polsce nadal obowiązują kult „złoty rączki”. To się sprawdza w małych zleceniach otrzymywanych przez polskie rękro firmy, podobna się Anglikom czy Irlandczykom... Wystarczy jeden taki polski pracownik do remontu kich domu. Mimo zachwytów cudzoziemców nie jest to jednak dobra jakość. Natomiast tak jakobi w relacji do ceny powoduje, że wygrywamy konkurencję, nie mamy sobie równych. Takie oszczędności są jednak zaprzeczaniem wysokiej jakości robót, bo jeżeli umie się zrobić wszystko na poziomie średnim lub nawet niezłym, to prawdopodobnie nie umie się zrobić niczego bardzo dobrego. W naszej firmie, od początku, zawsze i wszędzie kładliśmy nacisk na fachowość i specjalizację. W tej chwili, po latach, obowiązują to w większości firm budowlanych w Polsce.

A na jakim poziomie jest dzisiaj polskie budownictwo?

- To już ponad 20 lat od transformacji i moim zdaniem zmiany powinny się dużo szybciej. Tracimy dużo cennego czasu, okazji... Wtedy na przykład taką kwestię – na Zachodzie było przychodziło do zmiany ekipy rządzącej, to wymienia się tylko ministrów i wice ministrów. Dyrektorzy, ich zastępcy, naczelnicy i cała reszta urzędników to szlubił cywilna. Dopóki praca ucze-

wie, nie gromi im zwolnienia. Pracują w swoich departamentach po kilkanaście lat i dysponują pełną wiedzą w swoich branżach, parują, każdy decyduje jaką podjęli, jakie były sformułowania takich, a nie innych rozwiązań. U nas, po każdym wyborach, wylicznicy jest prawie cały skład „pociągów” i często zaczyna on zwalniać, a nawet jechać w drugą stronę. Wszystko, co zrobili poprzednicy jest źle i kwestionowane. Wiadomo, że będą zwolnienia i naliczanie z każdej decyzji... Dlatego na 6 miesięcy przed wyborami i 6 miesięcy po, urzędnicy praktycznie nie podejmują żadnych decyzji, aby nie podpisać starych lub nowych dekretów. Jest to chore i wymaga natychmiastowej zmiany. Natomiast, jeśli chodzi o technologię – tu postęp jest ogromny, mimo tego, że Zachód w pierwszych latach naszej transformacji sprzedawał nam rozwiązania przestarzałe jednocześnie wprowadzające u siebie nowe. Właścicie do zmiany zaczęli, że w socjalizmie niewiele się budowało, bo teraz mamy wiele nowych obiektów na miarę XXI wieku, na przykład centra handlowe takie jak Arkada, Wileńska, Galeria Mokotów, mamy obiekty powstające przy nowych założeniach urbanistycznych, bo tego też trzeba było się nauczyć. To właśnie urbanizacji z innych krajów zawdzięczamy to, że Warszawa jest dla turystyki „jednodzielnym miastem”. Nie istnieje bowiem żadna koncepcja zrównoważonego rozwoju na więcej niż jeden dzień. Stare Miasto, Łazienki i ewentualnie Wilanów meina „obłeki” właśnie w ciągu jednego dnia.

Wracając do kwestii doskonałości organizacji trzeba przyznać, że korzystaliśmy z każdej nadarzającej się okazji w kontaktach z naszymi kontrahentami. Każdy styl prowadzenia biznesu charakteryzujący dla poszczególnych krajów staraliśmy się przesuszować tak, aby odpowiednio nieskwapnie przemieścić na nasz grunt. Uczylimy się od najlepszych od Niemców organizacji, od Amerykanów warteści negocjacji w Birnie, hora w kontaktach i oswietono na każdy pomysł, od Francuzów poczucia humoru i tego, że nie ma rzeczy niemożliwych. Z tego wszystkiego trzeba było zrobić fuszyle dobrej na polski rynek. Efekt jest taki, że jesteśmy postrzegani jako jedna z najbardziej innowacyjnych firm w kraju, podbijająca trade wyzwanie i prowadząca wielkie próby inwestycyjne. Jesteśmy obecni wszędzie tam, gdzie wymagana jest rzetelna wiedza o sporządzeniu planów przestrzennych, podziale, scalaniu lub przekształcaniu gruntów, projektowaniu, uzgodnieniu dokumentacji, uzyskiwaniu kosztownych warunków podłączenia mediów, wykonywaniu dekretacji technicznej, uzyskiwaniu pozwoleni budowlanych, koordynacji inwestycji i prowadzeniu jej realizacji, pełnieniu nadzoru inwestorskiego po przekazaniu do użytkowania i eksploatację.

Uważa Pan, że dla rozwoju budownictwa w Polsce trzeba zmienić systemy prawne... To znaczy? Dlaczego środowisku budowlanemu nie udaje się przez tyle lat zrobić za swoimi postulatami naprawczyymi, i to mieważne jaka opcja polityczna jest u władzy?

- Dlaczego?... Bo to klasyczny jest układ wybranych kadri do Sejmu. Nie jest to dobre postrzyżenie, tylko mającyce negatywny. Jeżeli dodatkowa doliczając tam kadre niezastane, to wiele z nich traktuje wejście do sejmu jako szansę doświadczenia się, a nie służby społeczeństwu, trudno jest im oprzeć się pokusie... Nawet ci najbardziej kryształowi dostają wiele tzw. propozycji. Kiedy obywateliwały inne wartości: uczciwość, patriotyzm, czy chwały 10 przykładów. Dostawcy wierzyły się w sprawiedliwość w sądach, miało się nadzieję do prawa, wiary i polski. A dzisiaj? Nie ma grupy społecznej, która mogłaby powiedzieć o sobie, że jest etyczna, czysta... Wciąż docinają do nas informacje o skomponowanych sejmikach, skomponowanych poskarżeniach, skomponowanych politykach... Wygląda na to, że „wzrosty” są skomponowane... Ustawy można „zamusiwać”, jak donosiła prasa, w Sejmie. Jeżeli nie możemy od moralnej odnowy, to nie się nie znamy, a będzie więc coraz gorzej. Kolejna ważna sprawa to wysłanie dyrektorów departamentów. Muszą zostać wybrani kompetentni kadry, dysponujący szerszą wiedzą. Wybrani w konkursach, a nie z kłosa partyjnego. Politycy, którzy zapewniają, że konkursy są uczciwe, biorąc się tym samym prosto w twarz swoim wyborcom, nie mówią o siancie społeczeństwu, dla przecież z góry wiadomo, kto ten konkurs wygra i pod tegoż jest ustawiana specyfikacja konkursowa. Czy to jest normalne? Dlaczego to tolerujemy? Jeżeli tego się nie wypłoni w kierunku politycznym (a tu to się raczej nie zmieni) to nie się na lepsze nie zmienić. Nie będzie endów... Do tego musi zostać służba cywilna się zastanowić w Polsce już obowiązują, z dodatkowym zakazem wznowienia stanowisk p. o.

W środowisku budowlanym rodzi się wiele koncepcji dotyczących tego, co zrobić, aby poprawić sytuację w branży. Bardzo często odwołuje się sytuację kiedy „środowisko budowlane” dostaje do zrealizowania projekty ostry i wówczas, poprzez swoje organizacje społeczne, mobilizuje się, zbiera opinie, dyskutuje, nawet przez pół roku skrupulatnie przygotowuje materiał. Następnie, cały ten przygotowany materiał zostaje przekazany na posiedzenie Komisji Infrastruktury. Pod koniec zgadza się z opinią i postulatami, a potem głoszą inaczej, gdyż ta cała bież jest im potrzebna jedynie po to, aby „odfajkować” wyznaczone konsultacje społeczne. To oczywiście jest złe.

Czasami jednak, po wielu, wielu, wielu latach, ten głos środowiska jest słyszany. W taki sposób udało się m. in. ustanowić wprowadzić gwarancje za płyty dla wykonawców i podwykonawców.

A czy to źle, że nie mamy Ministerstwa Budownictwa?

- To, że nie mamy Ministerstwa Budownictwa nikomu nie przeszkadza. To nie ministerstwo będzie. W tej chwili firmy polskie, jak również te z udziałem inwestorów zagranicznych, które sprowadziły do Polski „nową” ekonomię i technologiczną, dają sobie radę samy. Ale więcej jeszcze do poprzedniego pytania... W naszym kraju dożył problemem jest niestabilne prawo, ciągłe zmienianie ustawy, przepisy itp. To nie powinno mieć miejsca jeżeli chcemy stworzyć stabilny rynek. W wielu wywiadach wieloletni podziemiał, że inwestycja dla Polski jest to, że politycy wzięli się kłóć i nie mają czasu zająć się gospodarką. Dzięki temu mamy szansę na utrzymanie wolnorynkowej gospodarki, która idzie swoją drogą. Oczywiście, jeżeli zmienia się przepisy co pół roku, to w rzeczywistości nikt tych przepisów nie zna. Sejm wypracowuje 400 ustaw w ciągu roku, z pewnością powinno sobie zdać sprawę, że nie jest możliwe nawet gruntowne przeczytanie tych ustaw a co dopiero mówić o ich prawidłowym stosowaniu... Nawet prawnicy nie nadążają! Po drugie, jeżeli wszystkie akty prawne pisze się szybko, bez należytego przygotowania, na kolebnie, to jako jest jakość tego prawa? Tym bardziej, że wśród polskich jest niewiele prawników, a cały Sejm jest uzależniony od biura legislacyjnego, w którym prawnicy też szerzą się popląszeni, w zależności od poglądów politycznych i opcji partyjnych. Jazna z tego widać, że polski system tworzenia prawa zdecydowanie osłabł... Ponadto tego, Polacy są w stanie wykonać absolutnie każdy budynek a dowodzą stopniem trudności, zarówno w łupie jak i górze/budowlanki na świecie. Widać jak to się robi, ale jest to waleń, którego nie wykorzystujemy. Tutaj również klauzura się polityka... Dla wsparcia polskich firm potrzeba odpowiednich umów międzynarodowych, promocji i walki politycznej. Potrzeba zdecydowanych i pilnych działań skierowanych na wykreowanie marki polskiego budownictwa za granicą, jego rozpoznawalności i wzrostu wiodącego inwestorów, co przyniosłoby się z kolei w wykorzystanie dodatkowego popytu na nasze usługi. To się samo nie zrobi, nie w krótkim czasie i nie w tak bardzo konkurencyjnych czasach. Pokazuje to nasze wejście do Unii, które otworzyło nie zmniejsza. Uska o prawo nie zamknięcia swoich rynków, ale ich bronienia a to, że my nie możemy funkcjonować na lokalnych europejskich rynkach, na równych prawach, jest znowu zaostrzaniem kolejnych polskich rządów. Za to jedno,



on nas mocno łączy z budownictwem w Europie, to fakt, że Europa ma siłę i bronii przed Chinami. Proszym przykładem jest jedna z chińskich firm budowlanych a nas inżynier inżynier autostady, która nie jest firmą budowlaną – to centrala handla zagranicznego, ale kto to w Polsce wie? Stworzono system, w którym Europa praktycznie nie oferuje firm chińskich i stosowanych przez nie cen dopiętych. Chiński pracownicy pracują za stawkę i kilkadziesiąt dolarów miesięcznie, które na chińskiej prowincji mają wielką wartość. Firma, o której mówię zawsze uzyskuje zyski, a stawy pokryją generalnie wykonawcy w Chinach. Jest to jednak sukces wobec podjętej w Chinach politycznej decyzji zdobycia nowych rynków europejskich za wszelką cenę. Nikt nie wytrzyma konkurencji z taką ekonomią. A taka chińska centrala handlu chociaż ma naturę, to i tak jej oferta jest dużo tańsza niż firm polskich czy europejskich, bo za firmami chińskimi stoi ich rząd z dopływową ekspozycją usług budowlanych. Co na to nasi decydenci? ...

Kryzys w budownictwie są według statystyk normalnym zjawiskiem – co 8-10 lat następuje zapas. Jaki jest ten ostatni kryzys? Czy to w ogóle kryzys, bo niektórzy uważają, że budownictwo mu się nie poddało?

- Trzy lata temu uczestniczyłem w konferencji, którą zorganizowano w siedzibie Giełdy Papierów Wartościowych. To było wówczas, gdy dopiero pojawiały się pierwsze informacje na temat kryzysu na rynku amerykańskim. Była to konferencja finansowa, przygotowana przez Wydział Nauk Ekonomicznych z Gdańska. Przeważały tam opinie, że ten kryzys nas nie dotknie, że my go przeżyjemy bezboleśnie. Po kilku godzinach statusu tych bajek nie wytrzymałem i postanowiłem spowodować dyskusję na temat... Bo to nieprawda, że jesteśmy bezpieczni, natomiast prawdą jest, że amerykański kryzys do nas dotrze szybciej niż wydaje się naszym decydentom, których odłącza niczego tutaj nie zmienia. Pierwszym zjawiskiem kryzysu jest to, że ludzie przestają inwestować, przestają kupować nieruchomości, powstaje psychiza nadsyczonej katastrofy, psychiza, która zamienia się w śnieczną kałużę. Jeżeli gospodarka jest nastawiona na inwestycje i jest przez nie napędzana to zagrożenie jest bardzo realne. Takiej gospodarki nie można prostować w ciągu jednego dnia. Kryzys dosięgnie ją w błyskawicznym tempie. W przypadku Polski wygląda na to, że opóźnienie kryzysowe w stosunku do Stanów wynosi 12-18 miesięcy a w stosunku do Europy 6-9. Dobra reakcja niektórych polityków i bankierów na sygnalizację kryzysu świadczy o tym, że po raz pierwszy spotkali się z tak głęboką zapadłą wszystkich branż naturą. W polskim budownictwie kryzys jest poważny, chociaż w statystykach go nie widać. Na pierwszy rzut oka, szczególnie analizując statystyki, wygląda na to, że branża budowlana się rozwija. Nie bardziej Młodego. Budownictwo statystycznie rozwija się bo budujemy autostrady za kilkanaście miliardów euro, budujemy stadiony na EURO 2012, inwestujemy w ochronę środowiska, oczyszczalnie ścieków. Jednak dowciz: infrastruktura. To daje pozytywny potencjał wzrostu, natomiast kryzys jest w innych działach budownictwa. Inwestycje w budownictwo przemysłowe spadły, nie inwestuje się w tenże ten osiedli. W budownictwie mieszkaniowym stały się sprzedaż, a rzeczą liczbą wydawanych pozwoleń na budowę spada o ok. połowę. Spadły ceny mieszkań, niektórzy deweloperzy zbankrowali. Wielu firmom brakuje zamówień. Zależą brzoży budowlanej jest to, że ludzie potrzebują błyskawicznie myśleć, kombinować, przestawiać swoją działalność. Mamy za sobą ciężkie czasy, wiele obawek koniunktury, jesteśmy zahamowani. Polscy naprowadź zamknięcie sobie radzą w nieprzewidywalnych, zakłócających sytuacjach. To chyba bardzo przepadło się w tym kryzysie. Większość naszych firm szybko przestawiła swoją działalność, zakładała lub wznowiała inwestycje, zmobilizowała większość kosztów, ograniczyła ryzyko działalności stosując do przetwarzania. Jednocześnie widział tendencję do poszukiwania nisz rynkowych a wysokiej zyskowności opartej na innowacjach i nowych produktach.

Czy to zahamowanie koniunktury mocno zachwieje kondycją firm?

- W tym kryzysie duże firmy nie spadną, bo mają z czego rezerwować. Ten kryzys dotknie przede wszystkim średnie firmy. Najmniej razić nie, bo w większości są to kilkanaścioro struktury zremielnicze, które poza robocizną generują minimalne koszty. Tu najwięcej wiodącą rolę odgrywa praca wchłaniać, który zatrudnia kilka najlepszych pracowników. Tacy pracownicy, Doświadczonych, wykwalifikowanych zremielniczek nie ma specjalnie dużo. Oni chcą inwestycje oraz duże firmy wykonawcze zatrudniające ich jako podwykonawców. Ale już w tej chwili dochodzi do nas wystrasz, optymizm



stymie sygnały z rynku a przyszłorocznym odbiciu i otwarciu na wzrost. Widać to szczególnie w budownictwie mieszkaniowym, gdzie dział się największy dramat. Duży dołek przetrwał segment wykonawstwa bazujący na zamówieniach publicznych, może z wyjątkiem dużych ogólności oraz inwestycji dofinansowanych z Unii. Ten wyjątek to właśnie duże zagraniczne koncerny budowlane lub firmy sprawujące generalnie wykonawstwo, zatrudniające polskich podwykonawców, którzy z kolei podlegają pracom następnym podwykonawcom. Nie jest to zdrowy skład ponieważ na rynku pojawia się wielu podwykonawców, niekoniecznie związanych z bezpośrednim wykonawstwem. Popatrzmy jednak na to jak polskie firmy rozwijały się i jak budowała się ich siła finansowa na przestrzeni ostatnich 20 lat, bo to właśnie ▶



stabilna sytuacja finansowa stanowił trzeci kryzysowy. Podczas zmian ustrojowych, przyjęto w Polsce, parametry realizacji inwestycji obejmujące powołanie na Zachodzie. Dotyczyło to między innymi realizacji finansowych pomysłów zleceniodawców i zleceniobiorców. Szczególnie widoczne było to w sferze kacji zabezpieczających dobre wykonanie. Zostały przyjęte wartości sięgające 5-10% wartości kontraktu. Wówczas, gdy polskie firmy nie posiadały odpowiedniej kondycji finansowej, zablokowanie na 5 lat 5 czy 10% kacji dobrego wykonania, 10% gwarancji kontraktowej, czyli w sumie 20% majątko, przekierowało szansę na szybki rozwój każdej firmy. Firma budowlana, która chciała szybko rozwinąć się musiała szukać inwestora branżowego lub pozyskać kapitał wchodząc na giełdę. Na Zachodzie koncepcje budowlane dysponują obniżeniami pierwszeństwa, obniżeniami marżami. Do tego mają otwarte stałe linie kredytowe w bankach, a jeśli powstaje potrzeba przedstawięcia bankowej gwarancji, otrzymują ją od banku w ciągu jednego dnia. A jak to wygląda u nas? Bank zastawia się, po co wchodzić w ryzyko gwarancji skoro lepiej dać kredyt. Oczywiście kredyt dobrze wykonany przez bank i zabezpieczony przynajmniej w 200%. A jak już bank daje gwarancję to jest ona tak droga, że Polacy nie mają żadnej szansy konkurować z firmami zachodnimi. Zachodnia firma płaci za gwarancję 0,1%, a nasze od 1-3% od wartości udzielonej gwarancji, czyli polskie firmy już na starcie są o 2-3%. Stąd też tyle kapitału zagranicznego w „polskich” firmach.

A jak na kryzys zareagowała Pana firma?

- Tak się stało, że 12 naszych pracowników osiągnęło wczesniej wiek emerytalny (70-75 lat). Ciąpczy z nich zaproponowaliśmy przejście do rady nadzorczej, części prac zleczone, a części odprychek na zamkniętej emeryturze. Jeśli chodzi o pracowników fizycznych to tymi najstarszymi podjękowaliśmy, ale na ich miejsce daliśmy zatrudniliśmy nowych fachowców, w większości z firm, które miały problemy finansowe, nie płaciły wynagrodzeń itp. Taki ruch przyczynił się do wymiany strukturalnej pracowników. W firmie zatrudnienie jest oparte na b. wysokich kwalifikacjach menadżerem, które obecnie wynosi 25 osób i poszkolenia się sprawdzonymi podwy-

konawcami. Jest to system przyjęty z zachodnich firm na czas kryzysu. Dopekto w momencie podpisania kontraktu szybko wynajmuje się do jego realizacji kilka niedających, spowodowanych firm. Czas kryzysu wykorzystaliśmy też na rozpoczęcie projektowania nowych inwestycji. Chcemy wejść na giełdę w przyszłym roku by pozyskać duży kapitał inwestycyjny. Opracowaliśmy plany rozwoju oparte na inwestycjach wartych 150-200 mln zł. Liczymy, że przy zainwestowaniu 200 mln zł w ciągu sześciu lat, nasz zysk netto osiągnie poziom 40 mln rocznie. Czekamy z tą ofertą na przyszły rok, ponieważ obecna sytuacja na giełdzie nie jest stabilna i dodatkowo obciążona dużymi emisjami PZU czy Taurona. Mamy również nadzieję, że w przyszłym roku sytuacja pokryzysowego odbicia wyklaruje się a giełdowi inwestory zafają różowe okulary.

Czy KORPORACJA RADEX współpracuje cały czas z tymi samymi firmami?

- Zasadą naszego działania jest dobiecanie podwykwalców w oparciu o zamknięte przetargi. Ciągłe naszerzamy grono zaufanych, rzetelnych wykonawców. Stawiamy przetargi aby uniknąć dyktowania podwykco cen czy uszytych negocjacyjnych, które często stosują firmy o umniejszonej renomie. W pewnym momencie, po kilku dobrze wykonanych kontraktach, u tych wykonawców pojawia się pokusa, aby stosować proste cenową jednocześnie traktując współpracę z nami jako spółkę, ustawione „dozwiczc”. W chwili obecnej ceny usług są wyjątkowo niskie, ale my bezustannie szukamy też najlepszych wykonawców i podwykwalców. Nie boimy się też szukać firm zatrudniających młodszych, zdolnych ludzi. Zyskują wtedy nieprawdopodobną szansę rozwoju, korzystają z naszej wiedzy oraz doświadczenia, a my w zamian mamy naszą usługę. Poza tym my działamy w sferze „inwestycji innowacyjnych”, a innowacyjne są przede wszystkim małe firmy, nie duże mołochy. Z usług firm innowacyjnych korzystają duże przedsiębiorstwa, w których innowacja nie jest najważniejszą stroną. Tam, zresztin dobry pomysły przebiega się z dołu do góry, zyska akceptację, a potem zagadnie się w fiote władzenia, mijają wieki. Tego czasu brakuje przy napiętych

harmonogramach realizacji inwestycji, czas jest niezwykle cenny. Korporacja Radex to spłataczona struktura. Każdy pracownik ma dostęp do zebra, dlatego dobre pomysły nierzadko są podkwytywane, analizowane i wprowadzane w życie. Daje to firmie ogromną mobilność i elastyczność. Poza tym doskonale znamy się na całym procesie inwestycji, od planu zabudowy gromy aż do przekazania i eksploatacji. Dla wielu firm jest to w dalszym ciągu wiedza tajemna, poruszając się one na węższych odcinkach przebiegu inwestycji. Jeśli trzeba zaplanować i zrealizować projekt inwestycyjny, od planu przestrzennego do realizacji „pod kluczem”, od razu zyskujemy przewagę nad konkurencją, już od samego startu. Podczas przekształcania terenu ochronnego (D-65) w budowlany nasycailiśmy się zasadą oszczędności i schwalenia planów zagospodarowania przestrzennego. To koleżna z naszych mocnych stron. Jak widziałeś marzy na rynku swoje miejsce i ciągle szuka nowych. W tej chwili przygotowujemy nowy projekt w naszym przemyśle. Jest to rowatorowo zarządzanie inwestycyjne dotychczas nie stosowane w Polsce. Jego realizacja oparta będzie na współpracy z najlepszymi i największymi firmami na rynku, a jego zasadą będzie stała zyskowość bez w skomplikowaniu wielu segmentów projektu dla to zaskakujący stopień zwrotu. Stwierdzamy prostą zależność, która mówi, że 50% zysku za 100 jest zawsze lepsze niż 100% z zera. Lepiej zatem wspólnie zgrać więcej mniejszych tortów, niż walczyć o jak największy kawałek z jednego... Także jest nasze preferencje inwestycyjne, nie zawsze zgodne z trendami na rynku. Możemy sobie pozwolić na taką elastyczność, bo nasza siła to ogromna wiedza zdobyta przez naszych managerów na największych budowach w kraju i zagranicą. Na dobrą opinię i szacunek przenieś się latami, a to wszystko można stracić w sekundę. W negocjacjach i biznesie nigdy nie parwalimy sobie na żadną grę nie fair. Dlatego z przekonaniem patrzy na to, że wokół jest coraz więcej niekompetencji, kombinacji i oszustw.

No właśnie, czym jest dla Pana etyka w biznesie?

- Etyka, to uczciwość w stosunku do ludzi, uczciwość w stosunku do partnerów, a to jest nie innego jak etyka w życiu czyli zbiór zasad i norm uczciwego postępowania. Nie chodzi się po krawędzi, i tym bardziej poza stołem. Nie robi się tzw. „falandyżery” przepisów, bo to proste i proste i społecznie. Etyka to przyzwyczajenie zachowanie. Jeśli nie chcesz dać słowa to go nie dawaj, zanim je dasz, siedem razy się zastanów, a jeśli już je dasz, to musisz go dotrzymać. U nas dane słowo jest trzymane z umową, więc jeśli dany słowo to go bezwzględnie dotrzymujemy. Kiedyś jeden z największych koncernów zachodnich zastosował wobec nas metodę „na wydmuszkę”. Dopisał

do zatrudnienia, jako inwestora zastępczego, firmy, która tu, w Polsce, i jednocześnie w Niemczech „porzuciła sobie” zbankrutowała i nie zapłaciła nam ok. 11 mln marek. Nasze etyczne postępowanie polegało na tym, że zrehabilitowaliśmy wszystkich przedsiębiorców zaangażowanych w to przedsięwzięcie, by przedstawić im sytuację. Przekazaliśmy im wyniki sądu o wypływie należności, których jednak nie było jak sięgniąć i zaprowizowania rozwiązanie, które zostało uznane za wysoce etyczne. Przyjeżdżaliśmy dać mocno inwestora, na tyle skutecznie, że wypłacił nam bezpośrednio 6 mln marek, z których postanowiliśmy opłacić przede wszystkim tych najmniejszych rzemieślników, w drugiej kolejności średnich i dużych wykonawców. Zostaliśmy zmuszeni do pozyskania dodatkowych środków z leasingu zwrotnego jednej z naszych nieruchomości. W Polsce, w tym samym okresie, leasing nieruchomości praktycznie nie istniał. Znaleźliśmy jednak odpowiedniego partnera, który zapewnił nam bezpieczną konstrukcję finansowo-prawną całego projektu. Z pozyskanych pieniędzy wypłaciliśmy wszystkim rzemieślnikom, którzy dobrze wykonali swoją robotę. Zapewniliśmy też, żeby każdy, proporcjonalnie do generacji, poniósł stratę, gdyż nie było naszej winy w tym, że ustaliliśmy w taki sposób warunki. Propozycja naszego zaopiniowania, w zgodzie z naszą firmą wcale nie była dla naszych partnerów korzystniejsza. Prawdopodobnie nikt nie odzyskałby więcej niż 20% swoich należności, a przy przyjętym przez nas rozwiązaniu rzemieślnicy odzyskali 100% należności, a firmy średnie i duże ok. 85-90% należności. Obalaliśmy też, że w najbliższym czasie postaramy się tym firmom wynagrodzić stratę poprzez zawarcie z nimi innych umów i kontraktów. Słowa dotrzymaliśmy. Nie jest to jednak reguła dla wszystkich firm budowlanych. Upadek etyki i moralności polega na tym, że już w chwili podpisywania kontraktu, planując się jak kontrahenta, przepraszają za wyrażenie, otrzymał. Jak tak nie potrafisz... Trzeba tak żyć, aby w ostatnich chwilach swojego życia nie wyodrężyć się swojego postępowania. I tak też należy prowadzić firmę.

Ale trzeba przecieć jaków funkcjonować w takich realiach...

- Tak. Nieuczciwych partnerów najpierw ostrzegamy, potem poważnie ostrzegamy, a jeśli to nie pomaga - „piętnujemy rozpłynięm żelazcem” tak, aby nigdy więcej nie odważył się próbować kogoś takim oszukać. Nieuczciwość jest w tej chwili bardzo dużo. To narasta lawinowo. Jeszcze 20, 30 lat temu przychodziło słowo obowiązujące, jeśli podpisano umowę to była ona przez obie strony przestrzegana bez wyjątku. Dostają się nie przestrzegają się umów, zmienia się partnera do podpisania niekierowanego kontraktu, a potem bezwzględnie się go egzekwuje, stosując się różne sztuczki dla podważenia zapisów umowy. To są przykłady działania nieuczciwego. Kryzys, który do podł owinową gospodarkę jest przede wszystkim wynikiem upadku moralności i etyki. Zaczęło się od tego, że banki zaczęły stosować tzw. „rowe produkty finansowe”, miejsce dla drobnych inwestorów, obarczono ogromnym ryzykiem, które oświadczenie nie było brane pod uwagę. Liczyła się tylko nakładana sprzedaż i proszenie od niej. Brak zabezpieczeń kredytów hipotecznych spowodował lawinę niewypłacalności przy pierwszszym podwyższeniu kamionary. Nie tylko zwykli zjadacze chleba nie mieli pejsa o skali zwiastujących z tym problemem, ale również wielu ekonomistów ich nie rozumieli. Banki natomiast wciąż z premedytacją namawiali do ich zakupu retortując więc wysokich zysków i zysków. Sprzedawano się więc w uczciwość banków, a okazało się, że banki są nieuczciwe. I takie zasady moralne zaczęły przechodzić na trały, na polityków, przedsiębiorców... Nietylkomość za nieuczciwość stała się nagle w tych kręgach normą. Dochodzenie swoich nacji w podobnych sądkach (5-10 lat) stało się zwykłą kłiszą ze sprawiedliwości. Jeden z dyrektorów firmy budowlanej z Niemiec (tortury dżeta w mld euro) powiedział mi kiedyś: „Panie Sobieraj nałóż się na kompromis. Bo w polskim sądzie spędzimy 10 lat i jeśli Pan nawet wygrywa to czy Pan do tego czasu przetrwa? Czy Pan wreszcie nie zbankrutuje? Niech się Pan zastanowi, czy będzie miał kogo odebrać zasądzoną kwotę? Niech się Pan nad tym poważnie zastanowi.” W Niemczech nigdy by się na to nie odważył. Dlatego ▶



Niemcy tak poszli do przodu? Bo o nich była i jest żelazna apokryfa kary. Jeśli ktoś popełnił nawet najmniejsze wykroczenie drogowe, obojęnie czy zwykły Hans czy gwiazd rajdu, to nie uniknie kary. W Anglii szef Scotland Yardu za zwykłą jazdę stracił na pół roku prawo jazdy. W Polsce słysze się rajdy posłów i innych polityków. Norma to prędkość rajdu 160-200 km/h. Nieykaliłi łpią sobie z takich norm i taki prozak kłócie z ekranów telewizorów do wyspych Polaków. Mało tego, politycy zwracają na wielką skalę stosować socjotechniki czyli np. 40 sposobów udawania publicznie, że ktoś nie ma racji wtedy gdy ja ma... Te widzę także miałem sobie przyzwyczoić bo chciałem wiedzieć jak mogę się bronić przed stosowaniem socjotechnik w stosunku do mnie, przez moich kontrahentów w negocjacjach biznesowych. Niestety, na zachowaniu niemoralne jest po prostu przyzwolenie społeczne. Gdyby nieetyczne, nieuczciwe zachowania były piętnowane, gdyby dźmiokarze nie odpracowali nieopodatkowiskiem, natomiast ich wyjątkowość do końca, następowaloby wykluczenie nieuczciwych jednostek z kręgu życia społecznego. Kara musi być skuteczna i nieuchronna. Jeśli nie jest to egzekwowane, to nie ma szans na poprawę. W Polsce prawdę ustala się przez głosowanie. Chciałbym podkreślić, że jeżeli dla stworzenia frontu odnowy moralnej nie polaczą się w Polsce elity polityczne, instytucje społeczne i kościół, to wszystko będzie słu-ka gorszenia, a degeneracja moralna będzie się pogłębiała.

W tej kwestii dużo też mogą zrobić tzw. liderzy...

- No cóż, są ludzie, którzy dla pieniędzy lub dla władzy zrobią wszystko. Wielu przywódców czy liderów gromadzi wokół siebie stada pochlebnych, o których każdy jest czy słowo lidera wywołuje "brilantowy" zachwył. Taki lider zaczyna w końcu wierzyć, że jest "wielki i niezwykły". Jest taka sztuka u Sokratesa, którą powinno się wciąż przypominąć. Pewien sługaży wyglądał w nią taką kwestię: jeżeli Sokrates mówi, że wie, że nie wie i wszyscy stonają, że to jest człowiek niespokrywanej mądrości, to jaki ja muszę być mądry, skoro ja wiem, że dużo wiem.

W naszej firmie obowiązuje zakaz aprawiania tzn. "waceliny". Nie akceptuję takiej formy postępowania. Co więcej, nie życzę sobie tego w bezpośrednich kontaktach i staram się eliminować skłonności podbłdnych do takich zachowań. Wychodzę z założenia, że człowiek jest istotą prężną i nigdy nie wiadomo czy nie polubi pochlebstwa, kłpij więc tego nie próbować. Właśnie dlatego stawoznacz odrzucać takie zachowanie i to już przy pierwszych próbach wazeflowierstwa. Trzeba natomiast merytorycznie, co u nas oznacza, że każdy ma prawo głosu i każdy może się wypowiedzieć zanim zostanie podjęta decyzja. Dodam, że często są to całkowicie odmienne opinie. Dyskusja prowadzi kierownictwu firmy wyrobić sobie szeroka optykę sprawy. Było tylko nie było to jawna dyskusja odchodząca od sedna problemu. Jeśli jednak decyzja zostanie podjęta, to wszyscy co sif, z aporem, naszerujemy w jednym kierunku. Nadanie prawidłowego kierunku temu natomiast jest głównym zadaniem lidera, a poza tym właśnie to jest istotą pracy w zespole. Nie-dopuszczalne jest w takim modelu działania, przeszkadzanie lub co więcej, spowolnienie podjętych decyzji przez osoby kreujące własne wzięje. W Polsce odziera się to bardzo często.

A jaki Pan stosuje model zarządzania firmą?

- Badownictwo jest jednym z najważniejszych zawodów. Dlaczego? Żi-mą ludzie często pracują w temperaturze -20°C, muszą odnieść stanowiska pracy i dojść do nich, inaczej nie byłoby w stanie pracować. Muszą wykorzystywać wiele czynności, aby zachować reżimy technologiczne. Latem musimy wysoki temperatury. Przy pomocy, składanym asfalcie bywa 150°C, konstrukcje stalowe nagrzewają się do około 40-50°C, temperatury na składanych dachach to 80-90°C... I jak do tego mają się urażi ludzi niezręczniejących, że ciągle przemy, że budowlanki się objęją, że budowa stoi? ... A mi z pewnością nie mogą pracować, bo gdyby usieli na dźwigarze to po prostu by się poparzyli. Przy takich upałach, jakie w tym roku mają



wiecej w Polsce, na budowach jest naprawdę dramat. Niektórzy pracownicy wsiągają ogarnowaw jakii front robót w cieple, ale jeśli będzie się natomiast do głębi zmiełł cieł? Zwracając, nie ma głębi się schować przed upalem, bo i w kotłowniach temperatura dochodzi do 50°C. My wprowadziliśmy klimatyzatory do kotłowni i temperatury spadły do 23-25°C. Podsumowując: w lecie i zimą na budowach parują skrajne temperatury, wiosną i jesienią dochodzą deszcze i błys. Ludzie pracują z ogromnym wysiłkiem. Mało kto dostrzega to i docenia. Mało kto zdaje sobie sprawę z tego, że to niezwykle niebezpieczna praca, że w budownictwie ma miejsce wiele wypadków śmiertelnych, a ich skalę można porównać do statystyk wypadków w górnictwie. Wypadki wielu budowlanców kończą się trwałym kalectwem. Nawet, jeżeli zapewni się pracownikowi bezpieczne warunki pracy, to zawsze pozostaje nieprzewidywalny czynnik losowy. Wina leży też po stronie pracodawców, którzy oszczędzają w kryzysie nie wdrażają pełnych systemów bezpieczeństwa. Swoji przyczynili do

stara bezpieczeństwu na budowach wnoszą także projekanci, bo skoro podczas pracy na dachu pracownik powieszony był oskarżony odpowiednimi uchwałami i liną zaczepioną do stalowego zaczepu, to dlaczego projektują tak, że na dachu będzie takich zaczepów? My w takich wypadkach przynajmniej zastawiamy z odnową, przerabiamy projekty tak, żeby było o co zaczepić się. Najważniejsze jest to, by kłopotów spręta do zabezpieczeń, żeby ludzie mogli odnieść ochotę. My zapewniamy naszym pracownikom odpowiednie zorganizowanie zaplecza socjalnego oraz odzień roboczą, która wyemiasz jest i prana kilka razy w tygodniu przez firmę serwisową. Każdy pracuje w czystej odzieży, wygląda świeżo, schludnie, a przy tym czuje się komfortowo. Pracownicy mają do dyspozycji pryzmice, lodówki, kuchnie, jesteśmy w trakcie budowy dużego stalowego zaplecza socjalnego. Dla mnie jest to normalny standard i jest mi przykro gdy słyszę, na przykład od jednej z pracownic, której mąż pracuje w budownictwie górskim w Polsce, że na tam katastrofalne warunki socjalne, o obiadach i wodzie dla pracowników nie ma mowy, a i zarobek niewielki. My szanujemy pracowników i to przoduje, że nigdy nie mamy kłopotów z kadą. Wierzymy, że każdy człowiek ma jakiś talent i pomagamy te talenty odkrywać i rozwijać. To pomocno, bo gdy sytuacja wymaga nas do nowego zintensyfikowania wysiłków na rzecz rozwoju firmy, zawsze znajdujemy oparcie w pracownikach, w których wyszła się jednocześnie naturalna i niezawrotność umysłowa połączona z zapętem do walki z przeciwnościami. Stawiamy, jak już mówiłem, płaską strukturę zarządzania, opartą na doświadczeniu menedżerów, ciągłym podnoszeniu kwalifikacji, samokształceniu, uczestnictwa w konferencjach i szkoleniach, zapoznawania się z najnowszymi metodami zarządzania i organizacji pracy. Stworzyliśmy wewnętrzną bibliotekę menedżera i inżyniera.

Co uważa Pan za swój największy sukces?

- Chyba najbardziej jestem dumny z tego, że pracując w branży 31 lat, pomimo tego, że czasami bywało trudno żyć, zachowałem przez te lata tenże i nie wyłożył się swojej działalności.

Wychowałem wielu menedżerów, którzy utworzyli własne firmy, lub pracują na kierowniczych stanowiskach w największych firmach badawczych na rynku. Dumny też jestem z tego, że mogę porównać sobie na postępowanie zgodne z moim samocieniem, na bycie człowiekiem uczciwym, wyścigowym, stanowczym, a zarazem sprawiedliwym. Moim sukcesem jest również rodzina – 32 lata małżeńskiego stanu, dwoje dzieci. Nigdy wybory zawodowe nie były ważniejsze niż życie rodzinne. Gdy zaczynałem było różnie, często po 20-tym zaczynało brakować pieniędzy na życie. Ale pracowałem ciężko i udało mi się zrealizować swoje postanowienie, że jeżeli w przyszłości dzieci o coś mnie poproszą to im nie odmówię z powodu braku środków finansowych. Nadal często zaczynam pracować o godzinie 3 - 4 rano, bo właśnie o tej porze najlepiej mi się pracuje koncepcyjnie. Wtedy jest cisza i mózg nie przeszkadza. Tak na marginesie stwierdzając, że szkoda, że nikt z moich decydentów nie czuje potrzeby skorzystania z wiedzy i doświadczenia takich ludzi jak ja, dysponujących ogromnym doświadczeniem branżowym. Jest ich wielu w Polsce i często nasi decydenci będą się podjeżdżali do niego, odkładają je w czasie, czekając aby problem rozwiązał się sam lub ktoś to zrobił za nich. Jeżeli mamy gracie Europę to trzeba podejmować trafne i szybkie decyzje. Do tego potrzebni doświadczeni i mądrzy decydenci, korzystających z wiedzy specjalistów (niezależnie od ich poglądów politycznych), i ekspertów z różnych dziedzin życia gospodarczego. Warto byłoby, aby ludzie sprawujący władzę, dobiegli sobie do pomocy odpowiednich współpracowników, przede wszystkim pod względem doświadczenia i fachowości. Innym sukcesem, który bardzo sobie cenię jest to, że pracownikami z największymi firmami na świecie, będzie przez nie zatrudnieni po partowsku. Sukcesem jest również to, że wiele firm zachodnich przeszło nas o pomoc w nadążeniu opinii na swoich rynkach. Chciałbym też wspomnieć o tym, że kiedy przekazywałem

inwestorowi – General Electric – harmonię siłników odrzutowych dla Boeinga i F-16, to Amerykanie oficjalnie potwierdzili, że zbudowany przez nas obiekt jest jednym z najnowocześniejszych zakładów tego typu na świecie. To również najcichsza harmonia na świecie, niezwykle skomplikowana technicznie. To prawdziwa budowa na miarę XXI wieku. Potwierdza to list gratulacyjny jaki otrzymałem przy tej okazji, zawierający także stwierdzenie, że nasi menedżerowie i inżynierowie to prawdziwi światowy top.

A czy propagowanie takiej wiedzy i takiej gotowości doradczej nie jest zadaniem dla Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Badawców, którego jest Pan jednym z członków założycieli?

- Zaproszenie na doradztwo powinno pochodzić przede wszystkim od decydentów. Dopóki takie małe zaproszenie nie pojawi się, pracujemy w podobny – taki jest cel działalności Stowarzyszenia. Powstał ten Program Leonardo da Vinci, w którym oprócz Politechniki Warszawskiej brało udział kilka uczelni zagranicznych (z Irlandii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii). Wskazaniem jego działalności jest m. in. 7 książek – kompilacja wiedzy dla menedżerów. Są tam wszystkie bestsellery i biografie najlepszych umysłów zarządzania XX i początku XXI wieku. Wiedza i prezentowana jest na studiach podyplomowych, na które wysyła się swoich inżynierów m. in. Mostostal Warszawa, Prochem, Warbut... Firmy zdobywają dzięki temu swoisty handicap – wiedzę popartą 16-20 latami doświadczenia zawodowego, którą uczestnicy studiów przyswoją sobie w rok. Ta wiedza wniesiona do firm spowoduje, że za kilka lat całe budownictwo wdroży na inne tory, znacznie szybko technologicznie niż do przodu. Za 10 lat obecni menedżerzy będą w swoich firmach liderami na kierowniczych stanowiskach i to oni będą pilnowali, by kolejne pokolenie młodych pracowników doceniało wartość dalszego kształcenia





i samostanowienia. Te studia spotykały się z wyjątkowym zainteresowaniem. Ponadto Stowarzyszenie, w porozumieniu z Polską Izbą Inżynierów Budownictwa, przygotowuje się do wydawania certyfikatów do pracy na terenie Unii Europejskiej. PSMB jest członkiem CIOB (The Chartered Institute of Building), które wydaje certyfikaty do 120 krajów. Z takim certyfikatem polski inżynier nie będzie miał zagranicą problemu z podjęciem pracy na takich samych prawach jak inżynier miejscowy. Faktem jest, że PSMB bardziej się liczy w Europie niż w Polsce.

Skoro pytałem wcześniej o sukces to dla równowagi – największa porażka?

- Porażek było wiele, ale największe dotyczy ludzi, którym udało się, a na których się zawodziłem. Takich zawodów spożyłem wiele kilka... Porażka jest też to, że wobec wszechobecnej nieuczciwości człowieka jest właściwie beznadziejny, że nikt z rządzących nie nabi niczego w kieszeń, by postępowania sądowe kończyły się we wszystkich instancjach w ciągu 12 miesięcy. Dlatego w pewnym momencie postrzedzawałem firmy budowlane – wykonawcze, bo nie chciałem brać udziału w niuczciwych grach. Doszedłem do wniosku, że lepiej będzie dobrze zorganizować mniejszą firmę specjalistyczną, sprawną, innowacyjną, mniej zależną od czynników zewnętrznych i całkowicie niezależną od sektora publicznego. Poza tym mamy to szczęście, że na Białymostku, gdzie od lat pracujemy, kolejne ekipy w Urzędzie Gminy są ekipami lojalnymi i nastawionymi na rozwój. Tu każdy inwestor jest przyjmowany z otwartymi rękami, potem się go dogłębnie sprawdza, nieuczciwych eliminuje, a z uczciwymi współpracuje.

Kim jest prezes Janusz Sobieraj po godzinach?

- Każdy organizm ma swoją pulę energii na całe życie. Ja przeciętnie według wzorów zachodnich, czyli co kwartał robię sobie 15-dniową przerwę i intensywnie wypoczywam. Zimą są to obowiązkowo narci. Wtedy całą rodzinę wyjeżdżamy w Alpy i 'straszniemy' się do utraty tchu i sił w nogach.

Latami, z grupą przyjaciół, wiadomo na jałm poloroski. Zwiedzamy basen Morza Śródziemnego. W ogóle żeglowność morską to moja pasja. Gdy jest się na pełnym morzu, wszystkie sprawy wydają się takie riciclane... Człowiek wyłącza się z codziennego kokowrotka, rozwija wszystkie zleś emocje nagromadzone przez miesiące... Najgorzej wspominałem rejs po Morzu Północnym. Wybrałiśmy na podbie miesiąc, w którym najmniej pada, a lato trwa dwa tygodnie. Woda kapala wszędzie. Musieliśmy kupić wentylatory z nawiewem ciepłego powietrza, żeby chociaż przed snem, na chwilę, przesuszyć powietrze. Podczas tego rejsu przez cały czas ngłały nas sztormy. Różnica wysokości wody na akwariach pływowych wynosiła 8,9 m. Było to wyjątkowo doświadczenie.

Przez tym dużo czytam. Nie tylko literaturę faktuową, ale również thrillery polityczne. Kłótkie wolne chwile spędzam na dźwięk rodu wody, którą tak zorganizowałem, że mogę tam popływać, pograć w tenisa i konnykawkę, jest również maly ogród botaniczny, mienstwo ptaków i to wszystko oddalone od Warszawy o godzinie jazdy samochodem.

A proszę zdradzić, jaka jest geneza nazwy firmy – Korporacja Radex nie ma przecież ani odniesienia ani do imienia, ani do nazwiska...

- W momencie, kiedy doszedłem do wniosku, że poza tici na swoje, strukolizony nazwy dla firmy. Od nazwiska? Nie, i tak mi nagle strześli do głowy, że będziemy się nazywać Rates. A ktoś mówi: zaraz, przecież rat to po angielsku szacunek, chcesz się nazywać szacunek? Nie chce, mówię. No to nazywaj się Radex. I tak zostało. Nazwa jest więc zupełnie przypadkowa. Natomiast niezwykłą wagę przykładamy teraz do jej ochrony. A Korporacja jest pozostałością tego, że kiedyś stworzyliśmy nieformalny holding 18 firm, którego byłem liderem. Później, przy współpracy z wielkimi firmami przekształcono nazwę Konsorcjum Radex. Ta marka zaczęła być rozpoznawana na rynku. Gdy zgłoszono się do Urzędu Patentowego, okazało się, że w Polsce jest 19 Radexów, w tym jeden niemiecki. Ale udało się zarejestrować Radex jako znak towarowy firmy. A naszą specjalizacją jest wykonywanie rzeczy niemożliwych. Na te usługi zawsze jest i będzie zapotrzebowanie. ■