

Cena 15 zł, w tym 7 zł VAT ISSN 1643-0729

POLITYKA • GOSPODARKA • KULTURA

Świat Elit

NR 9-10/2004



JANUSZ SOBIEHAJ
Być zawsze
w awangardzie



ZBIGNIEW SŁOWINSKI
BT POLSKA
Szwedzka solidność...



RADOM
- pokonujemy trudności

**WICEMARSZAŁEK SEJMU RP
JÓZEF ZYCH**

**TRZEBA UPOMINAĆ SIĘ
O POLSKIE SPRAWY**



Specjalizacją KORPORACJI RADEX INWESTYCJE jest: koordynacja dużych przedsięwzięć inwestycyjnych; pełnienie funkcji inwestora zastępczego – od wykonania studium urbanistycznego, poprzez uzyskanie warunków zabudowy, wykonanie projektów budowlanych i wykonawczych, nadzór nad budową, aż do przekazania inwestycji do użytku; przekształcanie terenów rolnych, leśnych, nieużytków w tereny budowlane wraz z pełnym uzbrojeniem technicznym; rozwiązywanie trudnych problemów technicznych i prawno-ekonomicznych, uniemożliwiających rozpoczęcie inwestycji i pojawiających się w trakcie ich realizacji; planowanie i organizacja finansowania dużych projektów inwestycyjnych; budowa na własnych gruntach obiektów biurowych, magazynowych i produkcyjno-usługowych z przeznaczeniem na długoterminny wynajem.



ROZMOWA Z JANUSZEM SOBIERAJEM, PREZESEM ZARZĄDU KORPORACJI RADEX

BYĆ ZAWSZE W AWANGARDZIE

Ostatnią wylotywką Korporacji Radex Inwestycje, która Pan kieruje, jest największe w Europie Centrum Handlowo-Rozrywkowe „Arkadia” w Warszawie. Jak się udało zbudować tak wielki, supernowoczesny kompleks w czasie zaledwie 2 lat i 4 miesiące, gdy jednocześnie mówi się, że polskie budownictwo znajduje się w kryzysie?

Odpowiedź na to pytanie jest dość złożona. W realizacji tego wielkiego przed-

sięwzięcia uczestniczyły tysiące ludzi. Najszym sprawdzonym partnerem przy realizacji „Arkadii”, podobnie jak przy Centrum Warszawa Wileńska, była firma Warbud S.A. To m.in. właśnie współpraca z Warbudem zaowocowała tym, że rzeczywiście wszystkie prace udało się przeprowadzić w rekordowo krótkim czasie. Przyczyniły się do tego narzędzia przez nas zastosowana technologia, skutoczny management ze strony inwestora zagranicznego, jak też sprawa koordynacja z naszej strony,

szybkie dostosowywanie i modyfikowanie planów budowy zgodnie ze zmieniającą się sytuacją. Plany te były koordynowane systematycznie, co dwa dni. Koordynacja przeprowadziła na podstarwie ciągłego monitoringu pozwalającego dokładnie ustalić, co jest wykonane, gdzie pojawiają się opóźnienia itd. Należało pilnować, aby realizacja postępowała zgodnie z ustalonym harmonogramem. Kiedy się teraz o tym opowiada, wszystko wydaje się proste, ale w gruncie rzeczy był to bardzo złożony proces i wspólna praca wielu ludzi. Koordynacja inwestycji obejmowała współdziałanie zarówno z inwestorem generalnym, jak też z wykonawcami stanów surowych poszczególnych obiektów, prac wykończeniowych, dróg dojazdowych, zaplecza i wielu innych elementów.

Samo przygotowanie budowy, organizacja zwykłego zaplecza i dobór kadry to już niemalże wyzwanie. Trzeba doprowadzić energię, wodę, zapewnić odbiór ścieków, miejsca zakwaterowania pracowników na terenie budowy, a praktycznie wykonanie tych działań musi być poprzedzone wnikliwą analizą wszelkich warunków. Na przykład, jednym z dużych sukcesów na tej budowie była organizacja zaplecza produkcyjnego – miasteczka kontenerowego złożonego z dziesiątków modułów mieszkalnych wznoszących się na kilka pięter, zlokalizowanego w najbliższym otoczeniu





budowy. Takie rozwiązanie zaplecza było jednym z narzędzi sprawnej realizacji całej inwestycji.

Gdy się patrzy na gotowe, nie widać, że budowanie to ciężki kawałek chleba. Ciekawe, jakie trudności musieliście pokonać w trakcie budowy tej pięknej „Arkadii”, którą warszawscy już tłumnie odwiedzają? Wcześniej był tam żużel, zapuszczony teren.

Dziś teren to dobre określenie. Ale trudne tereny to w końcu nasza specjalność. W przypadku „Arkadii” napotkaliśmy bardzo trudne warunki gruntowe – głębokie zanieczyszczenie produktami ropopochodnymi spowodowane przez byłych użytkowników, co wymagało żmudnej biologicznej rekultywacji i zastosowania nowych technologii. Struktura gruntu też nie była łatwa – trzeba było wbić 2400 pali żelbetonowych o długości od 12 do 22 metrów i dopiero na takim układzie fundamentowym wznosić stany surowe. Prace te wykonywał jeden z naszych zagranicznych podwykonawców. Postawiliśmy 16 żurawi wieżowych, zorganizowaliśmy na miejscu potężną zbrojarnię i węzeł betoniarń, żeby nie dowozić betonu przez zakorkowane miasto. Na miejscu powstały także warsztaty do remontu i czyszczenia szalunków oraz inne obiekty zaplecza zapewniające utrzymanie szybkiego tempa. Z budową „Arkadii” wiąże się również kilka „opowieści z dreszczykiem”. Otóż na samym początku prac ziemnych natrafiliśmy na skład 500 półtonowych bomb lotniczych z czasów ostatniej wojny, które leżały poukładane jedna na drugiej. Błyskawicznie przerwaliśmy roboty, wszyscy opuścili budowę, wzywaliśmy oddział saperów, który cały ten ładunek wywiódł i rozbroił. Informacji o znalezisku nie nadawaliśmy rozgłosu, aby nie stwarzać niepotrzebnej sensacji. Po 24 godzinach wszystkie przerwane prace na budowie

zostały wznowione. Można byłoby jeszcze wspomnieć o liczbie hektarów zabudowanej powierzchni, tysiącach ton stali zbrojeniowej, betonu, piaskowca czy konstrukcji stalowych, ale o tym już nie będę mówił, żeby nie zanudzić czytelnika. Jedno trzeba stwierdzić – wielkości te robią naprawdę duże wrażenie, również na specjalistach z branży.

Łączy Pan wiedzę i praktykę zarówno inżyniera, jak i menedżera. Czy ma Pan receptę na sukces w kierowaniu złożoną organizacją gospodarczą?

Często pada takie pytanie, również i w naszym środowisku. Sami się nad tym zastanawiamy. Na pewno potrzebne są wiedza, odrobina talentu oraz umiejętności, które zdobywa się w praktyce. Ale czy zarządzanie jest sztuką, czy wiedzą? Na pewno jest sztuką. Ale nie tylko... Jeśli

w człowieku nie ma tej „iskry Bożej”, talentu, a jest sama wiedza, to taki menedżer wiele nie osiągnie. Z kolei zarządzanie bez wiedzy wskazuje na intuicyjność, na kroczenie drogą prób i błędów, która obfityje w niebezpieczne zakręty. Wtedy warto pamiętać o powiedzeniu, że człowiek uczy się na błędach, ale mądry człowiek uczy się na błędach cudzych. Stąd prosty wniosek: zarządzanie to sztuka poparta wiedzą. Nie sądzę, aby istniała jakaś cudowna recepta na sukces w kierowaniu organizacją. Na taki sukces składa się wiele czynników, których realizacja wymaga odpowiednich działań w różnych dziedzinach. Czasem jest to również spacer drobnymi krokami. Chciałbym zwrócić jednak uwagę na prowadzenie prawidłowej i odpowiedzialnej polityki kadrowej. Niezbędne jest wykształcenie przynajmniej dwóch osób mogących stanowić rezerwę kadrową dla każdego stanowiska menedżerskiego. Pod skrzydłami firm, którymi mam przyjemność zarządzać, wyszukało się już wielu znakomych menedżerów, z których nieludnie otrzymałam intrazną ofertę pracy w firmach zagranicznych, i to na kluczowych stanowiskach kierowniczych. Trzeba umieć dostrzec najlepsze cechy pracowników i pomagać im w doskonaleniu umiejętności i zdobywaniu doświadczeń. Zrozumienie tej prostej zasady to podwalny dobrze prosperującej firmy.

Jaki cel przywdzięca Stowarzyszeniu Menedżerów Budownictwa, które zamierza Pan współtworzyć jako jeden z członków-założycieli?

Jest to jeszcze w stadium organizacyjnym, a pomysł wziął się stąd, że na polskich



BYĆ ZAWSZE W AWANGARDZIE



politechnikach kształcił się dobrych inżynierów, ale nie kadry zarządzające, czyli menedżerów. Mam zaszczyt uczestniczyć w pracach nad powołaniem stowarzyszenia do życia jako jeden z 20 członków-założycieli, wśród których są profesorowie uczelni, wybitni menedżerowie, jak prezes Zarządu Warbudu Jarosław Popiołek, szefowie Budimeksu, Polimex-Cekop, Mostostalu Siedlce i inni. Korzystając z naszej wiedzy i doświadczenia, pragniemy wpłynąć na kształcenie fachowej, nowoczesnej kadry menedżerskiej w Polsce, która w zderzeniu z najnowszymi technologiami sprosta wyzwaniom światowego rynku budowlanego. Współczesny menedżer to człowiek zdolny z zachowaniem wykończonego nawet najtrudniejszego zadania. Stowarzyszenie jest po to, aby skupić najlepszych fachowców, którzy oddziaływałyby na proces kształcenia w uczelniach oraz mogli dzielić się swoją wiedzą, np. na kursach menedżerskich, które chcielibyśmy organizować. Niezbędne są także praktyki na najlepszych budowach w kraju i za granicą dla wyróżniających się absolwentów politechnik i szkół zarządzania. Po praktyce np. na „Arkadii” żadna budowa nie byłaby już straszną dla takiego absolwenta.

Jakimi sukcesami zagranicznymi może się poszczycić Korporacja Radez? Czy łatwo jest się przebić polskiej firmie na zagranicznym rynku inwestycyjnym?

Przebić się było łatwiej 10 lat temu, natomiast w tej chwili np. w Niemczech udział polskich firm w budownictwie jest blokowany przez działania administracyjne. W połowie lat 90. byliśmy jedną z największych polskich firm działających na rynku niemieckim, zatrudnialiśmy tam 500 pracowników, współpracowaliśmy z najbardziej znanymi koncernami budowlanymi. Ucząc się od Niemców, Brytyjczyków i Amerykanów, opanowaliśmy najlepsze wzory organizacyjne i zdobyliśmy renomę. Gdybyśmy teraz mieli możliwość podjęcia tam budowy pod klucz, byłibyśmy jeszcze bardziej konkurencyjni wobec firm zachodnich, bo jesteśmy tańsi. Dlatego takiej możliwości teraz nie ma. Byliśmy jedną z nielicznych firm w Europie pracujących dla rządu



niemieckiego, na zlecenie Bundesbaudirektion, od której otrzymaliśmy wzorowe referencje. Dla tak wymagającego klienta budowaliśmy i modernizowaliśmy obiekty niemieckich ambasad i konsulatów na Litwie i Łotwie.

Pracując dla najlepszych, trzeba przyjąć ich standardy działania. Od dawna współpracujemy z Carrefourem, grupą Metro, General Electric, które to firmy należą do czołowych graczy na światowym rynku. Chciałbym się pochwalić osiągnięciem z 2003 roku, jakim była realizacja projektu inwestycyjnego hamowni śmigłków odrzutowych dla samolotów Boeing i F-16. Wybudowaliśmy najnowocześniejszy obiekt na świecie, przeznaczony do obsługi działalności wspólnego przedsięwzięcia General Electric i PLL LOT. Gdy przekazywaliśmy obiekt w obecności Ministra Obrony Narodowej, szef General Electric na Europę wręczył nam list gratulacyjny potwierdzający najwyższą ocenę wykonania inwestycji. Amerykanie byli zaskokowani stopniem wydzierżawienia. Dumni jestem z tych referencji, gdyż naprawdę była to nieprawdopodobnie skomplikowana technologicznie budowa, która pozwalała na testowanie tych śmigłków w Polsce. Współpracujemy także z innymi koncernami z USA, jak Morrison Knudsen czy Black & Veatch, dla którego zbudowaliśmy wszystkie centra dystrybucyjne w Polsce. Te duże, nowoczesne kompleksy wznosiliśmy pod klucz w 11-12 miesięcy, czym zadziwiliśmy amerykańskich inżynierów. Dzięki współpracy z najlepszymi firmami zagranicznymi możemy osiągać najwyższy pułap zdolności wykonawczych, technologicznych i menedżerskich.



Jako specjalista ukierunkowany na postęp, jak Pan widzi dalszy rozwój firmy? Czy możliwe są nowe, jeszcze ambitniejsze cele?

Po wybudowaniu wielkiej „Arkadii” trudno sobie wyobrazić coś bardziej ambitnego. Oczywiście, miejmy nadzieję, że zrealizujemy co nawet dwa razy większe, jednakże wiadomo, że władze stołeczne są przeciwnie dalszemu budowaniu centrów handlowych, a również poza Warszawą rządzą nie ma na to szansy. Obecnie mamy inną, niższą, specjalizację – planujemy rozwój m.in. w takich kierunkach, jak przygotowanie inwestycji, przekształcanie gruntów w tereny budowlane, uwalnianie gruntów pod nieruchomości poprzez wyprowadzenie zakładów przemysłowych poza obszar miasta. Ten trend zaczyna obowiązywać, szczególnie jeśli popatrzymy na tereny miejskie, które powoli uwalnia się z takich zakładów ze względu na ochronę środowiska, eliminację hałasu czy innych uciąż-

liwości. Miasta to teren dla biur, banków, nowych domów mieszkalnych, teatrów, kin i parków. Taka jest przyszłość. Ale myśląc o przyszłości, mam również w pamięci 25 lat swoich doświadczeń, z których wynika ważny wniosek. Otóż przede wszystkim trzeba w Polsce zmienić cały system prawny, który reguluje rynek budowlany. Do tej pory jest to raczej system hamulców, w którym zbyt dużą rolę grają urzędnicy. Nie może tak być, że zwykły urzędnik jest decydemtem określającym, czy na danym terenie uda się postawić obiekt, czy np. powstanie taka, a nie inna fabryka, czy to się inwestorowi opłaci lub nie itd. Urzędnik, ze względu na zakres wykonywanej przez siebie pracy, rzadko ma pojęcie o specyfice przedsiębiorstwa, został natomiast uzbrojony w płatniane przepisy, którymi może szachować każdą inicjatywę. Nasze prawo nie jest przyjazne inwestorom, nie jest przyjazne wykonawcom, przepisy są niejednolite, hamują rozwój, co jest sprzeczne

z wolnością gospodarowania. Energia, inicjatywa twórczenia jest w ludziach ogromna, a trzeba tylko oczyścić system prawny z gąszcza absurdalnych ograniczeń.

W tym właśnie tkwi podstawowy warunek większego napływu inwestorów zagranicznych do Polski i jednocześnie szybszego tempa jej rozwoju gospodarczego. Taki obrót spraw na pewno ułatwi mojej firmie realizację jednego z punktów planu, jakim jest plasowanie się zawsze w awangardzie.

Całowiek żyje nie tylko pracą. Co poza nią jest Pana miłością, pasją?

Najważniejsza jest rodzina, ona stanowi bazę, źródło siły i równowagę wewnętrznej. Mówi się, że można mieć w życiu kilka firm, ale rodzinę – ma się tylko jedną. Tak, można powiedzieć, że jestem rodzinnym naukowcem. Moja żona pracuje od 10 lat razem ze mną jako szef finansów. W naszym przypadku jest to również sposób na częste przeżywanie ze sobą. Zaszczepiłem jej bakcyla samostanowienia i ciągłego doskonalenia kwalifikacji. Ukończyła wiele specjalistycznych kursów, w tym podyplomowe studia zarządzania finansami. Moja córka jest już mężatką i też pracuje w naszej firmie, syn jeszcze uczy się w szkole. Jest moim prawdziwym przyjacielem, wspólnie uprawiamy sport – gry w tenisa, ping-ponga, jeździmy na nartach, latem pływamy katanowaniem po jeziorze Garda. Pływanie po tym jeziorze jest niesamowite, przed południem wiatr wieje w jedną stronę, po południu w drugą, a przy piętno do dwóch godzinach ma się już dość. Największym moim hobby jest chyba jednak leśnictwo, nie-stety, nigdy nie mam na nie czasu.

Dziękuję za rozmowę.
Rozmawiał Hugon Bukowski



Janusz Sobierań

Inżynier menedżer, absolwent Wydziału Inżynierii Lądowej Politechniki Warszawskiej (którą ukończył jako najlepszy student) oraz studiów podyplomowych na Wydziale Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, a także Ekonomii Budownictwa w SGPS. Swoją karierę zawodową rozpoczął w 1979 roku, podejmując pracę w WFPP „Kablobeton”, m.in. na budowach: URSLUS, FSD, celnowni w Gliniec-ku, Centrum Onkologii i w Warszawie, Wodociągu Polnocnego w Warszawie. W tym okresie stał się blyskawicznym modernizatorem produkcji, wielokrotnie zdobywał złote medale Młodego Mistrza Techniki i złote medale Młodego Mistrza Organizacji. W 1988 roku został dyrektorem CPH „Danec”, budował m.in. Bibliotekę Narodową. W 1989 r. utworzył firmę CPH RADEKI i został jej pierwszym prezesem, budował oczywiście wieżowce „Crajka” w Warszawie i „Majowy” w Krakowie, realizował inwestycje w hutach „Senzelma”, „Baldon”, „Luboty”, „Ied-nok”, w Ostrowcu Świętokrzyskim oraz nowoczesne centra dystrybucyjne (4x10 000 m²) w Warszawie, Łodzi, Gzawwie, Raszynie. W 1999 roku założył firmę KORPORACJA RADEX, którą kierowała się koordynacji szeregu inwestycji budowlanych, m.in. Centrum Handlowego „Metro” w Ostrowie, Centrum Cenisow Warszawa Wilenska z dworcem kolejowym, Centrum Handlowo-Bozykowskiego „ARKA-DIA” w Warszawie – największego w Europie, oraz dużych zespołów mieszkaniowych w stołecznych dzielnicach Ursynów i Bemowo.

Realizował inwestycje w Niemczech, m.in. rozbudowę Kliniki Ortopedycznej w Heidelbergu, budowę Hotelu Kongresowego w Mannheim oraz obiektów dyplomatycznych dla rządu Niemiec na terenie Lotwy i Litwy. Wraz z General Electric IWLZ-4 zaprojektował i zbudował najnowocześniejszy 2 najcięższy – zdaniem ekspertów amerykańskich zakład testowania silników odrzutowych do samolotów Boeing J-16. Jako szef spolecznego Zespołu Ekspertów Fundacji Budowy Świątyni Opatowskiej Bełaj koordynował prace umożliwiające rozpoczęcie budowy Świątyni.

Obecnie Janusz Sobierań jest Prezsem Zarządu spółki: KORPORACJA RADEX NIEMUCHOMOŚĆ, KORPORACJA RADEX W IZ NIEMUCHOMOŚCI, Dyrektorem spółki KORPORACJA RADEX INWESTYCJE, udziałowcem firmy PROFIN. Jest członkiem rzeczywistą i ekspertem w dziedzinie budownictwa. Odznaczony za osiągnięcia m.in. Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski, Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski, honorową odznaką „Zasłużony dla Budownictwa”, srebrną odznaką „Zasłużony dla Warszawy”, brązową odznaką honorową „Zasłużony dla Obronności Kraju”. W ogólnopolskim konkursie na „Pracodawcę Roku 2003” zdobył II miejsce i Dyplom Wyróżnienia w Grupie Firm Małych i Średnich. Kawalerskim przez niego Korporacja Radex otrzymała złotą odznakę „Zasłużony dla Budownictwa”.

Korporacja Radex Inwestycje, Biuro Handlowe ul. Marywilńska 34, 03-228 Warszawa, tel. (0-22) 811 27 14, fax (0-22) 811 22 73