



Ocmer Sp. z o.o.

Przede wszystkim rzetelność

Rozmowa z dyrektorem firmy Ocmer, mgr. inż. Krzysztofem Bednarkiem. Rozmawia Adam Bukowski.

Polska infrastruktura ostatnio przeżywa wzrost inwestycji. Czy ten boom budowlany wpłynął w jakiś sposób na Państwa działalność?

Można powiedzieć, że ten boom był raczej krótkotrwały. Bardziej powiedzielibyśmy, że jest oczekiwany. Zresztą takie były przewidywania – wypowiadałem się przed nastąpieniem sytuacji kryzysowej, że kryzys to jest dopiero część zapaści rynku, a po kryzysie przychodzi okres recesji. W naszej branży zmiany zachodzą z większą bezwładnością niż w innych gałęziach przemysłu. W roku 2009 prawie wcale nie odczuliśmy kryzysu, on dosięga nas dopiero z rocznym czy półtorarocznym opóźnieniem. Realizujemy inwestycje, które posiadamy w portfelu zamówień, przynajmniej rok do przodu, a czasem więcej. Boomu nie ma; myślę, że trzeba będzie poczekać na niego co najmniej dwa, trzy, a może nawet cztery lata. Można natomiast zauważyć pewne ożywienie na rynku. Inwestorzy, którzy wstrzymali swoje decyzje dotyczące rozbudowy na czas sytuacji kryzysowej, szybciej do nich wracają. Nawet w sytuacjach kryzysowych są firmy, które inwestują, wykorzystują ten czas, bo wtedy buduje się taniej. To pozwala nam funkcjonować na tym rynku – jest na pewno trudniej, ale założenia budżetowe realizujemy i nie ma większego zagrożenia.



A zatem prognozy na najbliższą przyszłość będą mniej czy raczej bardziej optymistyczne?

Na pewno będą bardziej optymistyczne, będzie to bowiem oczekiwanie na ożywienie. W naszej branży, w halach przemysłowych, koniunktura pojawia się wcześniej. Specjalizujemy się oczywiście w halach stalowych, ale budujemy w każdym rodzaju konstrukcji.

Autostrady karmią nas nadzieją od kilku lat, odkąd zaczęło się mówić o Euro 2012. W dużej mierze opieraliśmy strategię naszego rozwoju o rozwój sieci autostrad – ale de facto to jest wszystko w powiśkach. Pozostaje jednak optymizm, bo cokolwiek by się działo, nie wyobrażam sobie, żeby autostrady nie powstały. To oczekiwanie, świadomość, że to idzie, że to przyjdzie, też jest istotna. Natomiast na co dzień trzeba walczyć, naprawę walczyć do krwi, żeby pozyskiwać kontrakty i tu istotną rolę odgrywa renoma na rynku. Przez te lata daliśmy się poznać jako firma rzetelna. Na to postawiliśmy i to zaczyna przynosić bardzo dobre rezultaty.

Właśnie – rzetelność. Państwa spółka uzyskała nagrodę Fair Play 2009.

Dodam tylko, że to szósta z rzędu.

Za moment platynowa statuetka?

Oczywiście wszyscy lubimy kolekcjonować, ale głównie chodzi o to, żeby potwierdzać swoją rzetelność, dlatego że „fair play” w gospodarce określilibyśmy jako po prostu rzetelność – tak to sobie przetłumaczyliśmy w naszej firmie. W tej rzetelności zawiera się kilka bardzo istotnych elementów, które o niej świadczą i które mogą scharakteryzować firmę dość dokładnie.

W jakich kategoriach rzetelności jest postrzegane także zdobywanie certyfikatów. Spółka zdobyła ISO 9001:2000, którego ważność upływa 1 grudnia 2011 r. Czy planują Państwo zdobycie jakichś nowych certyfikatów, odnowienie dotychczasowego?

Oczywiście, działamy konsekwentnie. Współpracujemy na bieżąco z audytorami i jak najbardziej będziemy to kontynuowali, to nam wielokrotnie pozwala uczestniczyć w wielu przetargach, w których jest selekcja wstępna firm. Dzięki temu jesteśmy kwalifikowani do grupy, która rzeczywiście może do końca ubiegać się o dany kontrakt.

Państwo od samego początku dbają o cały przebieg budowy jako generalny wykonawca. Pozwolenia na budowę, przetargi – to masa biurokracji. Dostrzega Pan jakiś postęp w tej dziedzinie, ułatwienia dla przedsiębiorstw?

Mówię to z ogromną przykrością, ale nie widzimy znaczącego progresu, tzn. w sensie systemowym. Oczywiście wszystko zależy od ludzi – jeżeli trafiamy na miasto, gdzie zarządzający rozumie, że służy społeczeństwu, czyli ludziom, czyli także przedsiębiorcom, to wtedy załatwiamy formalności szybko i sprawnie. Okazuje się, że można i że są rozumni ludzie, z którymi można się porozumieć, a wtedy ten proces nie jest uciążliwy. Oczywiście są pewne procedury, których nie da się skrócić. Mówię głównie o tym, w czym przoduje moje rodzinne miasto Łódź i nie mogę pojąć, jak to możliwe, aby przez tyle lat nie powstał miejscowy plan zagospodarowania terenu, a w tym mieście czeka się po 3 lata na wydanie warunków zabudowy.

A co ze współpracą z innymi podmiotami na rynku?

Budując firmę dużą wagę przywiązuję do osobowości, do ludzi, których zatrudniałem i zatrudniam. Mam pewne wyobrażenie tematu. Korzenie mam sportowe, dlatego łatwo mi do tego nawiązywać. Stawiamy na pracę zespołową – razem możemy więcej – i w tym duchu została zbudowana firma, w związku z tym są też ludzie, tak zwani „frontmeni”, którzy wychodzą na zewnątrz – wychodzą do inwestorów, wychodzą do urzędników, do podwykonawców i po prostu budują relacje. Naszą wartością dodaną jest to, że posiadamy bardzo dobre relacje ze współpracującymi. Traktujemy inwestora jako partnera, dlatego my też współpracujemy. To brzmi dziwnie, ale często musimy przekonywać inwestora, że my, w momencie podpisania umowy, nie jesteśmy przeciwnikami, tylko partnerami. Niektórym bardzo trudno to pojąć. Musimy to udowodnić w trakcie procesu. Budujemy relacje partnerskie w sytuacji, gdzie do tej pory zawsze były antagonizmy – czyli z założenia wrogość, gdzie jeden chce oszukać drugiego, a ten drugi musi za wszelką cenę jak najwięcej zyskać. Te założenia wciąż pokutują.

Takim przykładem niezrozumienia jest mechaniczne podejście niektórych inwestorów naciskających na to, że kto inny musi projektować, a kto inny wykonywać. Musi! A dlaczego? Bo jak projektują, to projektują pod siebie. A co to znaczy projektują pod siebie? I tu już jest kłopot z odpowiedzią. Ale czy to źle, że firmy wykonawcze projektują pod swój system? Przecież z tego płyną same korzyści. Nie ma konieczności robienia dokumentacji zamiennej, nie ma poprawek, nie ma błędów – bo one są już wielokrotnie prześwietlone podczas procesu projektowania. Inwestor jest partnerem, może nam powiedzieć, czego on chce, a my te jego życzenia spełniamy w jak najbardziej ekonomiczny sposób. Ale jeśli inwestor ma złe doświadczenia, to dlaczego ma uwierzyć, że ja robię zupełnie inaczej? Musi



się przekonać o tym, musi sprawdzić moją cenę. Nigdy nie mówimy, że chcemy być najtańsi. Mamy średnie ceny rynkowe. Chcemy, jak mówi jeden z naszych inżynierów, „jeść małą łyżeczką, ale cały czas”. Jak nam się udaje przekonać inwestora, to okazuje się, że on wraca – drugi, trzeci, nawet siódmy i ósmy raz. Są tacy, którzy wracają po wielokroć i to jest chyba najbardziej satysfakcjonujące. Wchodzą w sferę pewnego porozumienia, niemal odwracamy rolę i mnie wręcz nie wypada podwyższyć im ceny. Może jestem takiej konstrukcji, że cenę sobie rzetelność i uczciwe podejście.

Skoro Pan mówi o wracających klientach – jest w tej chwili jakiś projekt, przez Państwa realizowany, który jest już którymś z kolei?

Tak. Właśnie rozpoczęliśmy ósmy projekt. Można powiedzieć, że w tej chwili przygotowujemy ofertę, czyli do umowy jest jeszcze kawałek, ale klient zwrócił się do nas po raz ósmy i jest następna rozbudowa.

Czy Państwa projekty realizowane są wyłącznie w Polsce?

Nie, i jest to właśnie elementem naszej strategii. W tej chwili podpisaliśmy umowę na realizację hali w Niemczech, jesteśmy o krok od

podpisania pierwszego kontraktu na Białorusi. Białoruś jest naszym rynkiem założonym w strategii ponad rok temu, daliśmy sobie rok, żeby zrobić pierwszą realizację, nawiązaliśmy relacje, mamy tam na miejscu partnera i rozwijamy tę współpracę. Po analizie rynku stwierdziliśmy, że może to być dobry kierunek i możemy z tego wyciągnąć jakieś korzyści.

Białoruś to rozwojowy rynek?

Trudny rynek, bo przecież mamy dobrą pamięć, przeżyliśmy te czasy całkiem niedawno. Tam jest rzeczywistość głębokiej komuny, Dlatego właśnie potrzeba znalezienia partnera miejscowego, żeby ułatwić to wszystko. Zaczyna to się sprawdzać.

Czy to joint venture?

Nie, do joint venture mamy jeszcze krok, na razie mamy podpisaną umowę partnerską i można powiedzieć, że nasz partner jest tam naszym dealerem. Głównie zajmuje się formalnościami.

A jeśli chodzi o samą spółkę, jakieś plany rozwojowe poza tym, o czym Pan wspominał – czyli ekspansją poza granice? Może zwiększenie zatrudnienia?

Zwiększenie zatrudnienia czy inwestycje w spółkę pojawiają się w ślad za koniunkturą. Ostatnio ta koniunktura zmuszała wręcz do pewnych ograniczeń. W momencie poprawy rynku, kiedy rozwijają się nasze możliwości – tak już było kilkakrotnie – powiększamy nasze zespoły. Zachowujemy dużą elastyczność. Dostosowujemy nasz skład i skład poszczególnych działów do potrzeb rynku.

Jak się układa w tej chwili współpraca z koncernem Remco? Zaczęło się to jako przedstawicielstwo, następnie pojawił się Janssen de Jong...

Janssen de Jong to jest holding holenderski, który skupia 14 firm z branży budowlanej, ale o różnorodnej specjalizacji – są firmy, które robią roboty budowlane w żelbecie, jest też siostrzana firma stalowa, są też spółki infrastrukturalne, budujące drogi, wiadukty itd. Jest też część deweloperska. Są to różne dziedziny działalności budowlanej i my jesteśmy jedną z takich firm, firmą zagraniczną. Jest jeszcze oddział w Rumunii, jest oddział w Bułgarii, ponadto Ukraina, no i budujemy „Ocmerowski” oddział na Białorusi.

Od naszych zagranicznych partnerów nauczyliśmy się porządku korporacyjnego. Nasze stosunki są bardzo partnerskie. Przekonali się, że należy zaufać polskiemu managementowi, że nie można zarządzać firmą z innego państwa według swoich sztywnych standardów, tylko trzeba uwzględnić różnice narodowościowe, kulturowe itd. Wiadomo, że miejscowy management jest wrośnięty w kraj i kulturę, dużo lepiej ją zna i rozumie. Trwało to jakiś czas, ale udało się przekonać naszych partnerów do pewnej idei, zbudować zaufanie. Myślę, że to właśnie przyniosło nam sukces. Jesteśmy bardzo zadowoleni, bowiem skorzystaliśmy z ich know-how. Bezspornie jest to największy i najbardziej wartościowy wkład.

Czy ta współpraca funkcjonuje także w wymiarze materialnym, pomiędzy spółkami holdingu, na zasadzie współwykonawstwa jakiegoś projektu?

Bywa. Było kilka takich lat, gdzie usługowo robiliśmy projekty dla Holendrów, tam były realizowane. Poza tym przewaga grupy ujawnia się przy zakupach, ponieważ jeśli wszystkie firmy zaopatrują się w stal u jednego producenta, to mamy lepsze ceny z powodu większej objętości zakupów. Właśnie tego rodzaju korzyści wynikają z współpracy. A my każdorazowo rewanżujemy się zrealizowanym budżetem, przez 10 lat za każdym razem mieliśmy budżet wykonany.

Korzystając z doświadczenia, które Państwo zdobyli przy realizacji różnych projektów, czy rozważana jest dywersyfikacja, może wyjście poza hale stalowe? Lista realizacji jest imponująca – hale przemysłowe, sportowe, targowe, jakieś chłodnie.

Oczywiście. Zrealizowaliśmy halę w konstrukcji żelbetowej w Łodzi, taki był nasz cel na zeszły rok. Dlatego też nasza strategia marketingowa została lekko zmieniona. W tej chwili realizujemy hale przemysłowe i są to już różne technologie, nie tylko konstrukcje stalowe. Jesteśmy w stanie zrobić wszystko, co wiąże się z infrastrukturą przemysłową. To wynika z naszego doświadczenia, ponieważ wszyscy ludzie, w tym

pracownicy wyższego szczebla technicznego po prostu już ileś razy takie inwestycje zrealizowali i rzeczywiście robią to bardzo dobrze.

Ale zawsze będzie to jednak jakaś hala, a nie np. działalność deweloperska?

Oczywiście myśli się o czymś nowym, zwykle wtedy, kiedy rynek jest bardzo dynamiczny, ale strategia grupy i w związku z tym również nasza to od początku strategia stabilnego wzrostu. Nie uprawiamy polowania na wynik, nas nie interesuje gwałtowny jednorazowy skok, wolimy powolny, ale stabilny postęp. W związku z tym nie porywamy się na rzeczy, które niosą ze sobą duży element ryzyka. Rozszerzamy naszą działalność według powyższej reguły.

Ile czasu trwa zbudowanie takiej hali od zera, od uzyskania pozwoleń?

Inwestycję można podzielić na dwa rodzaje. Przy inwestycji greenfield, gdy wchodzimy na gołe pole jako generalny wykonawca, klucz oddajemy po 6 miesiącach. Natomiast kiedy dostarczamy samą halę, wszystko zależy od jej rozmiaru. Dla przykładu powiem, że taką niewielką halę, rzędu 1500–2000 m², jesteśmy w stanie zmontować w 4 – 6 tygodni. Jednym z tak zwanych rekordów świata, nie wiem, czy już pobitym, była hala o powierzchni 20 000 m². Stoi do dzisiaj. Montaż tej hali trwał 3,5 miesiąca. Myślę, że jest to wynik naprawdę dobry.

Czy jest taki projekt, z którego jest Pan dumny?

Wszyscy jesteśmy bardzo dumni z hali Polrosu, ale mamy też kilka realizacji, można powiedzieć, sztanदारowych. Za jedną z nich zdobyliśmy nagrodę trzeciego stopnia w konkursie „Budowa Roku”. To hala o powierzchni 17 000 m², zbudowana w Radomsku dla firmy „AQUILA” – inwestora bardzo wymagającego, z którym już zrealizowaliśmy we wcześniejszych latach kilka hal. Udało się to zakończyć sukcesem, bardzo fajna sprawa.

A przyszłość to jak już mówiliśmy – oczekiwanie na autostrady i na większą skalę budowy?

Raz na wozie, raz w nawozie, zawsze jest albo rynek inwestora, albo rynek wykonawcy. Nie narzekamy, po prostu walczymy. Najbardziej mnie cieszy, że ludzie kapitałnie czują atmosferę, np. dział sprzedaży łącznie z działem marketingu – jak jest trudny czas wbrew pozorom wysyła się więcej ofert, obrabia dużo więcej zapytań. Pracy jest wtedy o wiele więcej. Psychologicznie jest to złe, bo więcej pracuję, a mniej mam, ale chodzi o to, żeby tak okrzepnąć, że to tak trzeba. To jest fajne, że to się robi w takiej atmosferze.

Życzę powodzenia, dziękuję bardzo.

Również dziękuję, bardzo mi było miło. ■

