

Nie mamy kompleksów

Europa nie kończy się na Polsce, dlatego Grupa ZUE inwestuje w kompetencje i park maszynowy, jak również szuka nowych branż i rynków dla swoich usług. Wiesław Nowak, prezes zarządu ZUE SA, po narzędzia rewolucyjne sięga w ostateczności, a rozwój firmy oparł na ewolucji. I ta strategia przynosi efekty.

ROZMAWIAŁA: EWA NOWACZYK-PRZYBYŁAK

Grupa ZUE przejęła niedawno Railway gft Polska, wcześniej Przedsiębiorstwo Robót Komunikacyjnych w Krakowie i Biuro Projektów Komunikacyjnych w Poznaniu. Jaka strategia temu przyswieca?

Stanie w miejscu oznacza regres. Dlatego, kiedy firma osiągnęła odpowiednią pozycję na rynku, zaczęliśmy analizować, czego nam brakuje, żeby jeszcze poprawić nasze wyniki. Przed 2010 r. ZUE wykonywało wszystko, co wiązało się z budową i modernizacją szynowej infrastruktury miejskiej, jak również z pracami na kolejowej sieci trakcyjnej. Wówczas doszliśmy do wniosku, że brakuje nam kompetencji w zakresie budowy i modernizacji kolejowej infrastruktury torowej, stąd pojawiło się zainteresowanie Przedsiębiorstwem Robót Komunikacyjnych w Krakowie, które nie dość, że było na miejscu, to doskonale uzupełniało nasze portfolio. Kupiliśmy je od Ministerstwa Skarbu Państwa i tym samym uczyniliśmy kolejny krok do tego, żeby w zakresie wykonawstwa spokojnie i kompleksowo realizować szynowe inwestycje infrastrukturalne zarówno w mieście, jak i na kolei.

Podobnie było z Biurem Projektów Komunikacyjnych w Poznaniu. Wiele projektów realizuje się w trybie „projektuj i buduj”, stąd też nasze zainteresowanie biurami projektowymi. Tak się złożyło, że BPK Poznań było w trudnej sytuacji, więc je kupiliśmy, doinwestowaliśmy i w ten sposób pozyskaliśmy

cenny kapitał projektowy. W efekcie dołączył do nas doświadczony zespół, który wzmocnił całą Grupę, dał jej przewagę konkurencyjną oraz zapewnił kompleksowość w działaniu – od projektu poprzez prowadzenie i realizację inwestycji. Problemem kończącej się obecnie perspektywy unijnej są opóźnienia w realizacji, na czym zaważyły między innymi kryterium ceny przy wyborze wykonawcy oraz brak dobrze przygotowanych projektów budowlanych, w oparciu o które można prowadzić inwestycje. Niemniej jednak, posiadanie własnego biura projektowego zwiększa nasz rynkowy potencjał.

Akwizycja spółek poszerza spektrum działalności firmy na rynku. Czy przynosi oczekiwane efekty?

Tak, bo dzięki tej strategii poszerzamy portfolio naszych usług, czyniąc ofertę bardziej kompleksową. Tak było na przykład ze spółką Railway gft Polska. ThyssenKrupp GfT Polska – poprzednik Railway gft – był jednym z naszych głównych dostawców. Zналиśmy ich z długiej współpracy, wiedzieliśmy, czego się spodziewać, zatem gdy pojawiła się szansa na przejęcie tej spółki – jej kontraktów z dostawcami, certyfikatów, uprawnień, uznaliśmy to za korzystne dla Grupy.

Czy należy spodziewać się kolejnych przejęć?

Naszą ambicją nie jest kupowanie i rozbudowa potencjału,



FOT. ZUE

Wiesław Nowak (ur. ??? r.) jest absolwentem Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, na Wydziale Elektrotechniki, Automatyki i Elektroniki. Kariere zawodową rozpoczął w 1982 r. w Miejskim Przedsiębiorstwie Komunikacyjnym Sp. z o.o. w Krakowie. W latach 1986 – 1990 pracował jako specjalista koordynator ds. Komputeryzacji i Łączności w PGM „Śródmieście”. W 1991 roku stworzył Zakład Urządzeń Energoelektronicznych Radiotech. W 2000 r. Wiesław Nowak nabył akcje spółki torowo-drogowej PREFTOR SA. W latach 2000 – 2004 pełnił funkcję prezesa zarządu PREFTOR SA, a w latach 2006 – 2007 wiceprezesa zarządu ENERGOECO Sp. z o.o. Od 15 listopada 2002 r. pełni funkcję prezesa zarządu – dyrektora generalnego ZUE SA.

tylko po to, żeby go mieć. Nie wykluczam kolejnych akwizycji, jednak wszystko zależy od okoliczności i faktycznych potrzeb. Dziś w Polsce coraz bardziej zauważalny jest trend polegający na koncentracji rynku. Oczywiście jest, że małe firmy posiadają dużo mniejsze możliwości i między innymi

dlatego dokładnie rozważamy ewentualne alianse. Nie oznacza to, że mamy coś konkretnego na oku, jednak uważnie śledzimy rynek. W tej chwili koncentrujemy się głównie na dosprzętowieniu firmy, co jest bardzo ważne w kontekście nadchodzącej perspektywy unijnej i miliardów

złotych przeznaczonych w niej na modernizację infrastruktury kolejowej. Na tegorocznych targach Trako podpisaliśmy umowę na zakup kolejnej lokomotywy. Kupujemy dużo specjalistycznych maszyn kolejowych, planujemy zainwestować między innymi w oczyszczarkę tłucznia i być może w kolejną podbijkarkę. Jest to istotny element naszej strategii, którą prowadzimy w kontekście nowego rozdania unijnego.

Kupowanie nowych firm oznacza konieczność zintegrowania ich ze spółką-matką, a konkretnie przebudowę wielu procesów, m.in. zarządzania, przepływu informacji, doboru kadr czy zasad funkcjonowania.

Włączenie nowej firmy do grupy kapitałowej nie jest łatwe. W Grupie ZUE zawsze staraliśmy się przeprowadzać ten proces ostrożnie. Na początku wykonujemy audyt i obserwujemy jak spółka funkcjonuje. Włączając ją w nasze struktury pozostawiamy te mechanizmy, które pozytywnie wpływają na procesy zarządzania czy produkcję, a czasami aplikujemy je w całej Grupie.

Jakie wartości z nowych spółek udało się przenieść do ZUE?

Choćby niektóre elementy zarządzania. Na przykład PRK miało bardzo dobrze poukładane procesy związane z prowadzeniem inwestycji kolejowych i w sposób naturalny zostały one zaadaptowane w ZUE. Z kolei inżynieria finansowa, czy sposób zarządzania kontraktami implementowaliśmy z ZUE do PRK. Zawsze staraliśmy się wykorzystać to, co najlepsze w przejmowanych jednostkach zarówno na płaszczyźnie kompetencji, jak również funkcjonowania całej firmy i Grupy.

Co jest w procesie integracji firm najbardziej newralgicznym momentem?

Z pewnością, z punktu widzenia jednostek przejmowanych trudna jest utrata samodzielności. Inaczej jest być przedsiębior-

stwem państwowym, spółką pracowniczą czy samodzielną firmą kontrolowaną przez właściciela z daleka, a czymś zupełnie innym jest bycie w grupie kapitałowej, w której obowiązują określone reguły. ZUE liczy około 850 pracowników i przy takiej liczbie pewne procesy muszą być przestrzegane, czy to się komuś podoba, czy nie. To już zbyt duży organizm, żeby pozwolić sobie na dowolność i pełną swobodę. Myślę, że ważne jest, aby przejmowany nie czuł się zdominowany, zdegradowany i akceptował wejście w większą strukturę. Z kolei

Koncentrujemy się głównie na dosprzętowieniu firmy, co jest bardzo ważne w kontekście nadchodzącej perspektywy unijnej i miliardów złotych przeznaczonych w niej na modernizację infrastruktury kolejowej.

z punktu widzenia przejmującego, zmiany należy wprowadzać konsekwentnie i w sposób uporządkowany. Wyznając zasadę ewolucji. Po narzędzia rewolucyjne typu przymus, rozkaz, sięgam w ostateczności. Staram się raczej przekonywać do zmiany, tłumaczyć dlaczego jest ważna i dlaczego należy ją wprowadzić.

Unijnych pieniędzy z czasem będzie coraz mniej. Jak pan sobie wyobraża rynek, kiedy fundusze pomocowe się skończą?

Nie jestem takim pesymistą, żeby uważać, że jak się skończy nadchodząca perspektywa unijna, to skończą się pieniądze na kolej. Będzie ich mniej, jednak konieczne będzie utrzymywanie wyremontowanych linii, wykonanie remontów bieżących, średnich, kapitalnych. Trzeba być do tego przygotowanym. Nie budujemy swojej pozycji

na rynku jedynie w oparciu o branżę kolejową czy tramwajową. Działamy też na rynku energetycznym, na którym już postawiliśmy pierwsze kroki i chcemy się dalej rozwijać. Posiadamy niezbędny do tego know-how, pozyskaliśmy kompetentne kadry w zakresie projektowania sieci przesyłowych i pozyskiwania odpowiednich pozwoleń. Jeśli chodzi o potencjał wykonawczy, to budowaliśmy go także przy inwestycjach tramwajowych i kolejowych wykonując sieci wysokiego napięcia, choć nie na taką skalę jak obecnie. Realizujemy duży

Interesujemy się między innymi rynkiem duńskim, na którym wraz z Pesą wystartowaliśmy w dwustopniowym przetargu na dostawę taboru i budowę infrastruktury tramwajowej w Odense, które jest trzecim co do wielkości miastem w Danii. Warto wyjaśnić, że tamtejsza procedura rozmów i ustaleń dotyczących technicznych aspektów przedsięwzięcia trwa około roku. Po tym czasie, na podstawie odbytych rozmów, wybrane podmioty przystępują do złożenia oferty cenowej. „Dialog techniczny” służy oszacowaniu kosztów i analizie projektu. Trzeba zainwestować więc sporo czasu i środków w postępowanie przetargowe, które może nie dojść do skutku. Ostatecznie, nasza wspólna oferta z Pesą nie dostała się do finałowej piątki, plasując się na siódmej z ponad trzydziestu ofert. Zdobyliśmy jednak bardzo cenną wiedzę o tamtym rynku i poznaliśmy nasze aktualne możliwości zaistnienia na nim. Nie da się ukryć, że w porównaniu z Polską, procedury są tam dużo bardziej liberalne, a kryteria oceny płynne. Wiemy już, że aby skutecznie konkurować, musimy dobrze poznać tamtejsze kryteria oceny i myślenia o miejskich inwestycjach.

Czy Dania to jedyny nowy ład, który ZUE planuje dla siebie odkryć?

Już teraz realizujemy w Bułgarii dwa kontrakty na projektowanie linii kolejowych i zamierzamy poznać się bliżej z innymi krajami bałkańskimi. Również na Słowacji realizujemy obecnie linię tramwajową w Koszycach i będziemy startować w kolejnych przetargach, dlatego szukamy partnera do dużego projektu kolejowego. Transfer wiedzy z zakresu realizacji nowoczesnych inwestycji kolejowych i tramwajowych z Polski do Europy jest możliwy. Mamy duże doświadczenie, zdobyte dzięki unijnym funduszom. Będziemy chcieli wykorzystywać je na innych rynkach.