



Fot. ZUE

ĆWIERĆ WIEKU ZUE

Krakowska firma ZUE obchodzi w tym roku 25-lecie swojego istnienia. O przeszłości i przyszłości jednego z największych polskich wykonawców prac infrastrukturalnych na kolei opowiada prezes spółki, Wiesław Nowak.

Jakub Madrjas, „Rynek Kolejowy”: Jak zmieniła się firma przez te 25 lat?

Wiesław Nowak, prezes ZUE: Kiedy 25 lat temu zakładałem firmę, był to podmiot zatrudniający jednego pracownika. Sytuacja polityczna ulegała poważnym przeobrażeniom – upadał system centralnie planowanej gospodarki, zaczynaliśmy budować kapitalizm. Budząca się wówczas powszechnie przedsiębiorczość przyjmowała różne formy. Symbol tamtych czasów to handlowiec w tzw. szczękach. Losy powstających w latach 90. kapitałów są bardzo różne, niektórzy przedsiębiorcy robili szybkie kariery, firmy szybko powstawały i równie szybko zniknęły. Prywatne przedsiębiorstwa powstające wolniej, w spokojniejszym i bardziej organicznym tempie, to firmy, których właściciele, podobnie jak ja, posta-

wili na zrównoważony rozwój. Taką historię mają przede wszystkim firmy specjalistyczne, bazujące na wiedzy i doświadczeniu zatrudnianych fachowców, bez których ich działalność nie mogłaby osiągnąć odpowiedniego poziomu jakości świadczonych usług. Taką filozofią kierowałem się wtedy i dziś robię to nadal. Gdy podejmowałem decyzję o zakupie kolejnych firm, tak naprawdę pozyskiwałem cenny kapitał ludzki pozwalający mi realizować kontrakty w sposób coraz bardziej kompleksowy. Sukcesywnie inwestując, rozbudowując park maszyn i powiększając szeregi specjalistycznej kadry, usamodzielniałem ZUE tak, by móc dziś wykonywać inwestycje przede wszystkim w roli generalnego wykonawcy. Jak w życiu, tak i w biznesie, ważne jest, czym się dysponuje, zarówno pod względem swobody material-

nej, jak i prawnej. To wszystko bardzo istotne aspekty, ale z mojego punktu widzenia w firmie najważniejsi są ludzie – to oni ją tworzą i tylko dzięki nim i wiedzy płynącej z ich doświadczenia może się ona rozwijać.

A jak zmienił się w tym czasie rynek zamówień?

Przez ostatnie lata rynek, na którym działają firmy specjalizujące się w budowie i modernizacji infrastruktury szynowej, rozwijał się prężnie. Przedsiębiorstwa inwestowały w ludzi, sprzęt, unowocześniały technologie, kierując się wiarą w to, że środki przewidziane w obecnie trwającej perspektywie unijnej trafią na ten rynek z marszu i nie będzie przerw w realizacji inwestycji. Takie były też deklaracje ówczesnych władz ministerialnych i PKP PLK. Niestety, prawda okazała się zgoła inna – projekty inwestycyjne są nieprzygotowane, ogłoszonych przetargów jest jak na lekarstwo, zaś kwota przewidziana na realizację zadań w roku 2016 jest nieadekwatna do oczekiwań rynku i jego wielkości. Ogłaszane przetargi to projekty na niewielką skalę, łączne nakłady na te inwestycje nie są w stanie zaspokoić potrzeb branży. To powoduje, że w przetargach na zadania o niskich kwotach, rywalizuje ze sobą nawet do kilkunastu firm – od tych najmniejszych do największych. Ceny, za które wygrywane są te przetargi, trącają o granicę rażąco niskiej ceny. Stwierdzam to z ubolewaniem, ale rynek dziś jest słaby i niestabilny.

Co było najważniejszym wydarzeniem dla ZUE w ostatnich latach?

W życiu firmy jest wiele ważnych momentów – pierwsze duże zadanie, wejście na Giełdę Papierów Wartościowych czy wreszcie akwizycje nowych podmiotów – to kroki milowe, które robi większość rozwijających się przedsiębiorstw. Myślę, że w przypadku ZUE, jednym z ważniejszych i unikalnych wydarzeń było połączenie się organizacji ze strukturami Przedsiębiorstwa Robót Komunikacyjnych w Krakowie SA. PRK Kraków od początku swego istnienia było jedną z ważniejszych firm kolejowych działających w naszym kraju i ta unikalna tradycja weszła teraz do dziedzictwa założonej przeze mnie firmy. Nie ukrywam, że jest powodem mojej osobistej satysfakcji fakt, że w grupie ZUE jest też poznańskie Biuro Projektów Komunikacyjnych. To cieszy mnie szczególnie w kontekście losu pozostałych polskich przedsiębiorstw państwowych założonych po wojnie, aby najpierw odbudować, a później rozwijać polską infrastrukturę.

Jakie wyzwania stoją teraz przed spółką?

Jako człowiek stojący na czele firmy obchodzącej swe ćwierćwiecze chciałbym rozwinąć przed panem szerokie perspektywy i rysować ambitne plany, jednakże jako osoba realistycznie nastawiona do rzeczywistości stwierdzam, że obecny stan rynku determinuje naszą strategię na ten rok, jaką jest stabilne trwanie do czasu, gdy rynek osiągnie oczekiwany poziom. Chcemy utrzymać kapitał,

jestem bowiem przekonany, że będzie nam potrzebny, gdy na rynek znów wypłyną duże zadania. Ten trudny okres w budownictwie kolejowym wykorzystujemy też na szukanie swojego miejsca na innych rynkach.

Jak najlepiej poradzić sobie z tą luką inwestycyjną na kolei?

Racjonalnie zarządzać zbudowanym kapitałem, mając w perspektywie zwiększenie kwot i zakresów w przetargach ogłaszanych dla inwestycji w infrastrukturę miejską i kolejową, szukać innych, alternatywnych rynków.

Także poza granicami kraju?

Zgodnie z tym, że jestem zwolennikiem stabilnego rozwoju, nasze działania skierowane na rynki zagraniczne są poważne, ale jednocześnie ostrożne. Badając konkretny rynek, oceniamy plany inwestycyjne danego kraju oraz szacujemy własną konkurencyjność na tym rynku. Decyzja o zakupie spółki Railway gft Polska podjęta została m.in. w wyniku analizy formuł, w jakich realizowane są inwestycje. Jeśli chce się realnie walczyć o projekty na rynkach pozaeuropejskich, przewaga konkurencyjna, jaką daje własna spółka handlowa, wydaje się rozsądnym początkiem zrównoważonej ekspansji poza rodzimym rynkiem.

Na którym rynku jest najwięcej miejsca dla ZUE – kolejowym, energetycznym czy tramwajowym?

Każdy filar naszej działalności jest dla nas równie ważny i stanowi obszar, w którym ZUE powinno konsekwentnie zdobywać zlecenia. Jak wspomniałem, preferuję konsekwencję w podejmowanych działaniach i chciałbym jeszcze polepszyć pozycję, którą udało nam się wypracować na wszystkich wymienionych przez pana rynkach.

Sposobem na zmniejszenie wspomnianej wcześniej luki inwestycyjnej ma być wprowadzenie tzw. specustawy kolejowej. Czy rzeczywiście potrzebujemy takiej specustawy?

Biorąc pod uwagę obecną sytuację, czyli ogromne opóźnienia w postępie inwestycyjnym, który planowany był w sektorze budownictwa kolejowego, takie rozwiązania jak specustawy są nie tylko wskazane, ale moim zdaniem wręcz niezbędne. Brak tego typu wsparcia legislacyjnego sprawi, że spożytkowanie 67 miliardów przeznaczonych na polską kolej pozostanie, niestety, w sferze niezrealizowanych marzeń.

ZUE inwestuje w potencjał maszynowy, w tym w tabor kolejowy. Jak wygląda potencjał firmy na tle konkurencji?

Inwestycje to część naszej strategii. Na tle konkurencji nie mamy się czego wstydzić, wręcz przeciwnie, mamy powody do dumy. □