

Tytuł: Nowe Życie Gospodarcze

Data: 09.05.2004

Autor: Wojciech Romanowicz

SKAZANI NA SUKCES

**Rozmowa z JÓZEFEM WOJCIECHOWSKIM,
przewodniczącym rady nadzorczej, właścicielem J.W. Construction Holding SA**

Budownictwo napędza gospodarki innych krajów a polskiej nie, bo jest ona za słaba. Pan udowadnia, że jednak można coś zrobić. Jaką rolę powinno odgrywać mieszkalnictwo w naszej gospodarce?

O rozwoju budownictwa decydują głównie dwa czynniki - popyt i siła nabywca na rynku. Może być tak jak w Szwecji, że ludzie mają odpowiednie środki, ale nie ma zapotrzebowania na mieszkania. Może też być odwrotnie, tak jak w Polsce, gdzie popyt jest, a nie ma pieniędzy na rynku. Klienci są, ale nie stworzono im możliwości, by mogli wejść w posiadanie mieszkania, choćby poprzez niskoprocentowany kredyt, czy jakąś inną formę pomocy dla nabywców. Tymczasem potrzeby szacuje się na 1,5 do 2 mln mieszkań.

To brzmi już jak slogan, że budownictwo pobudza inne gałęzie przemysłu. Daje nowe miejsca pracy. Jest to produkcja iluś tam lodówek, mebli itp. Budownictwo to jest faktycznie lokomotywa. Ale między chcieć, a spełnić możliwość zakupu mieszkania istnieje przepaść. Zasobność klienta zależy od siły gospodarki.



Czyżbyśmy byli zdani jedynie na brutalne prawa rynku?

No, niezupełnie tak jest. Istnieje wiele czynników, które mogłyby wpłynąć na rozwój tego sektora. Przede wszystkim można by pobudzić rynek tworząc odpowiednie programy. Ale każdy taki program wymaga jakiejś ingerencji rządowej. W tym zakresie niewiele się dzieje, choć mamy wiele dobrych wzorców z innych krajów.

Ale chyba jeszcze istotniejsze jest to, by w kraju dążyć do obniżenia kosztów inwestycji. Chodzi tu o działania nie wymagające nakładów finansowych. Dam przykład. Kupiliśmy grunty za 6 mln dolarów. Teraz musimy przez rok, a niejednokrotnie dwa lata czekać, by móc wejść na budowę. W efekcie nasze koszty, a także koszty mieszkania muszą być droższe. Płaci za to klient. Dotyczy to także innych firm. Dziś ceny są na tyle uregulowane, zyski są na takim poziomie, że pola manewru cenowego są niewielkie. A chodzi przede wszystkim o to, by bank chciał wejść z kredytowaniem...

Obecny system prawny nie sprzyja chyba rozwojowi budownictwa?

Niestety to prawda. Wiele obowiązujących przepisów nijak nie jest dostosowanych do potrzeb gospodarki mieszkaniowej, a jedynie powodują podnoszenie kosztów.

W resorcie gospodarki pani minister Małgorzata Ochocka opracowała, m.in. przy pomocy Stowarzyszenia Developerów i naszej firmy, raport na temat barier inwestycyjnych, w którym wskazuje na szereg czynników oddziałujących na koszty inwestycji. Podam jeden z przykładów pochodzących z naszego podwórka. Prowadzimy inwestycję w Gdyni. Rentowność jest na styku opłacalności. Grozi wręcz przerwanie budowy. Trzeba tam doprowadzić rurę kanalizacyjną. Osiedle jest niewielkie, a koszt rury szacowany jest na 2 mln zł. Gmina zobowiązała się partycypować w 25 procentach kosztów, ale pod warunkiem, że rurę im przekażemy, choć tę inwestycję powinni wykonać właśnie oni. W innym razie nie podłączą nas do oczyszczalni ścieków. To niezyciowe i kompletnie pozbawione logiki działanie, a już zupełnie nie na miarę Europy, do której wchodzimy. Inny przykład z Warszawy. Złożyliśmy wniosek o wydanie warunków zabudowy w jednym z osiedli. Czekamy pół roku. Poskarżyć się nie można, by nie zamknąć sobie możliwości dalszej współpracy. Takie przykłady można mnożyć i wymieniać przez dwie godziny.

Jak rozwijać budownictwo najlepiej wiedzieli ci, którzy później, jako ministrowie byli mało skuteczni. Co ich paraliżowało?

Punkt widzenia zależy od miejsca siedzenia. Z moim przyjacielem, późniejszym ministrem Bryksem przedyskutowaliśmy wszystkie problemy, które trapią branżę. Ale gdy poszedł do urzędu mieszkalnictwa, jedynym chyba co zrobił, było gruntowne zwiedzenie świata. Był np. dwa razy w Afryce, kilkanaście razy w Rosji, w USA itd. Ale dla branży nie zrobił dosłownie nic. Inni też dużo mówili. A jak twierdzą Amerykanie - słowa są tanie. A ważne są efekty działania.

Jakie byłyby pierwsze działania, gdyby znalazł się pan w roli ministra budownictwa?

Nie chciałbym się znaleźć w takiej roli. Jestem biznesmenem, a nie politykiem. Ale po pierwsze, zrobiłbym analizę, na co mnie stać. Ocenilibym swoje możliwości. Wiele działań nie wymaga pieniędzy, albo niewiele pieniędzy - choćby wspomniane już uregulowania prawne. Trzebaby zmusić urzędy gminne do działań, do których są zobligowane i za

które biorą pieniądze. Tymczasem wielu urzędników dostaje pensje za darmo. Wyegzekwowanie efektywnej pracy wymaga jedynie działań kontrolnych. Powołałbym zespół ekspertów, który wyliczyłby, jakie korzyści przyniesie określonym grupom społecznym i państwu wprowadzenie takiego czy innego programu. W różnych krajach podobnym inicjatywom patronują rządy. To rząd powinien uczestniczyć w tworzeniu specjalnego banku, który kontroluje działalność kredytową, skupiając wręcz kredyty. Rząd jest też w stanie pod te kredyty wypuścić obligacje. Powstały produkt ma pokrycie w papierach wartościowych. Te zaś mogą być przedmiotem obrotu na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Ale do tego musi być wola, zaangażowanie i ktoś musi chcieć to dobrze policzyć a następnie wykonać. I co tu więcej dodać?

Po okresie nienajlepszej prasy, kiedy konkurenci twierdzili, że przy waszych cenach nie da się dobrze budować, firma przeżywa rozkwit. Jaka była pana recepta na sukces?

Zdecydowały o tym wybory których codziennie dokonują klienci, którzy kupują nasze mieszkania. Nas ocenia rynek, a nie konkurenci. Nie oznacza to, że przez blisko 11 lat działania nie ustrzegliśmy się potknięć. Takimi geniuszami nie jesteśmy. Ale zawsze te niedociągnięcia eliminowaliśmy.

Natomiast ceny stosowne były do naszych kosztów. Stale rozwijaliśmy się. Budowaliśmy kadrę. Teraz na tle branży jesteśmy dobrze oceniani. Wręcz dominujemy na rynku warszawskim, gdzie koncentrujemy swoją działalność. Każdy może sprawdzić, jak się ludziom mieszka w oddanych przez nas domach. Nawet udostępniamy w tym celu specjalny autobus - nic nie ukrywamy przed klientami.

Niektóre firmy fundują sobie certyfikaty. Was to nie bardzo interesuje. Tymczasem jako pierwsi w Polsce poddaliście się audytowi i dostaliście certyfikat ISO 9001: 2001 "za kompleksowy system zarządzania procesem deweloperskim, obejmujący przygotowanie i realizację inwestycji wraz z przed- i posprzedażną obsługą klienta".

Ja też odnoszę wrażenie, że na rynku funkcjonują towarzystwa wzajemnej adoracji, które niewiele dają i niczemu nie służą. Nas takie oceny nie interesują. Mamy tyle osiągnięć, nagród, wyróżnień... Natomiast ISO to cały szereg procedur i norm, którym trzeba sprostać aby być konkurencyjnym. O te certyfikaty na całym świecie ubiegają się przede wszystkim firmy znaczące na rynku. Doceniają go i wiedzą, że jest to jeden ze skuteczniejszych sposobów zdobywania zaufania klientów i partnerów. ISO jest informacją, że firma spełni oczekiwania bardzo wymagającego klienta. A certyfikat ISO jest rzadkością na rynku budowlanym.

Czy wejście do Unii Europejskiej wiąże się z jakąś nową strategią J. W. Construction?

Zmiany, które wprowadzamy, następowałyby bez względu na to, czy wchodzimy do Unii, czy nie. Myślę choćby o kompleksowej informatyzacji firmy w oparciu o zintegrowany system informatyczny SAP z modułem CRM firmy Pivotal. System obejmuje wspomaganie zarządzaniem wszystkimi procesami biznesowymi w firmie.

A wasze wejście na rynek rosyjski nie jest elementem takiej strategii?

Tak. Zainteresowani jesteśmy zresztą nie tylko rynkiem wschodnim, ale też hiszpańskim. Zamiast dywersyfikować się na inne branże, chcemy działać szerzej niż tylko na rynku warszawskim.

Co wyróżnia was na rynku?

Myślę, że przede wszystkim jest to wiarygodność. Tyle lat na rynku, osiągnięcia... Nie ma drugiej takiej firmy na rynku. Mamy też ciekawy, autorski system sprzedaży. Ale nie system sprzedaży decyduje o sukcesie. Ważniejsze są rekomendacje naszych klientów, do których adresujemy bogatą ofertę. Około trzydziestu procent klientów polecił nam ich znajomi, mieszkańcy oddanych przez nas mieszkań. Jak wykazały badania przeprowadzone ostatnio przez "Muratora", nasza marka wymieniana jest przez co drugą osobę jako czołowy dostawca mieszkań. Tak jak "Wyborowa" jest synonim polskiej wódki, tak J. W. Construction kojarzy się z mieszkaniem.

Skuteczne działanie firmy i bezpieczeństwo klientów zależne są od źródeł i sposobu finansowania inwestycji. Czy wasi klienci mogą czuć się bezpiecznie?

Niekiedy firmy polskie wprowadzają stare, wypróbowane na zachodzie systemy. Banki finansują inwestycje, a klienci mają tam kredyty hipoteczne.

My też finansujemy niektóre inwestycje z pomocą banku. Cały obieg gotówki kontrolowany jest przez określony bank i system ten przypomina funkcjonowanie rachunku ESCROW.

Dzięki takiej formule klient może czuć się bezpiecznie, ma poczucie, że pieniądze przez niego zaangażowane są pod kontrolą. Klienci wpłacający zaliczkę nie mogą mieć jakichkolwiek podstaw do obaw. Współpracujemy m.in., z Millenium, z BOŚ, z PKO BP Każdy rok kończymy z dobrymi wskaźnikami ekonomicznymi i finansowymi. W dużym stopniu kształtujemy relacje cenowe na stołecznym rynku mieszkaniowym.

Wprawdzie mieszkania to nie cukier, ale jakieś wskazówki są możliwe. Czy kupować dziś mieszkanie, czy może poczekać?

Wejście do Unii Europejskiej w radykalny sposób nie zmieni niczego. Ceny będą uzależnione od kosztów zbudowania mieszkania. Miedzy innymi wzrosną koszty pracy. Nastąpi bowiem odpływ najlepszej kadry na Zachód.

Wiadomo, że J. W. Construction ma wiele atutów, które będą w nowych warunkach bardzo sprzyjać stabilizacji. Myślę choćby o własnym biurze projektów, o bazie surowcowej i produkcyjnej, a także o stosowanych technologiach.

Firma budowana była w sposób przemyślany, staranny. Podejmowaliśmy różne próby. Wybieraliśmy zawsze warianty najbardziej ekonomiczne. Ten proces trwa. Naszą wielką siłą jest to, że nigdy nie byliśmy zdani na współpracę z kimś, kto nam dyktuje jakieś warunki. Jesteśmy w dużym stopniu samowystarczalni. Możemy podjąć się każdego zadania we własnym zakresie. Nasz system odporny jest na każdy problem. Ale nie byłoby wskazane, bym powiedział o wszystkim, bo przeczytaliby to... różni ludzie. A dla niektórych byłoby to może nudne.

Faktem na rynku jest nadwyżka popytu nad podażą. Z tego co pan mówi, idą dobre czasy dla wykonawców. Czy nie nastąpi proces ich wydzierania sobie przez inwestorów?

Doświadczyłem tego mając firmę budowlaną na Florydzie. Działalność opierałem wyłącznie na podwykonawcach, którym praktycznie dyktowałem warunki. Po okresie recesji początku lat 80., zaobserwowałem zupełnie nowy rynek wykonawczy. Za niektóre prace musiałem płacić dużo więcej. W najbliższym czasie podobna sytuacja może powtórzyć się w Polsce. Firmy o słabej organizacji, bez zaplecza wykonawczego mogą popaść w tarapaty.

Co czeka mieszkalnictwo w najbliższych latach?

Proporcjonalnie do wzbogacania się społeczeństwa wzrośnie popyt na mieszkania. Ci, którzy mieszkają w lokalach 50-metrowych pomyślą o większych. Wielu ludzi będzie stać na nabycie nowego mieszkania. Zatem ten rynek, ta branża skazana jest na sukces. Innego scenariusza być nie może.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał

Wojciech Romanowicz