



Šéf Skanska SK: Ľudia najskôr neverili, že to pôjde

čisto

Generálny riaditeľ Skanska SK Miroslav Potoč vysvetľuje, ako sa dá v stavebníctve podnikať bez korupcie

Skanska sa pred takmer desiatimi rokmi vymedzila voči nečestným praktikám v biznise so štátom. Potom ju štátne podniky vylúčili z veľkých súťaží. Konkurenčné firmy pod hlavičkou zväzu poslali na ministerstvo dopravy list, v ktorom tvrdili, že Skanska v tendroch ponúka nereálne ceny. Napokon to však bol jeden z iniciátorov listu, spoločnosť Váhostav-SK, kto nedokázal dokončiť stavby za sľúbené ceny a nezaplatil svojim dodávateľom. Politika čistých rúk je jediná dlhodobá víťazná stratégia, hovorí vo svojom prvom rozhovore nový najvyšší šéf Skanska SK Miroslav Potoč.

28.03.2018, 09:54 | Ján Kováč | © 2018 News and Media Holding

Skanska od roku 2010 otvorene deklaruje, že chce podnikať férovo a čisto. Určite je veľa firiem, ktoré podnikajú v štátnom sektore a riešia podobné morálne dilemy. Čo všetko teda znamená táto politika čistých rúk?

Politika čistých rúk znamená, že berieme náš etický kódex úplne vážne. Že to chce nielen váš vlastník, ale že to chcete aj vy. To bola cesta, ktorou si museli naši ľudia prejsť, lebo táto stratégia je dlhodobá jediná víťazná. Samozrejme, nie všetci tomu verili a viacerí od nás aj odišli. Ale tí, čo ostali, to pochopili a dnes vidia aj biznisový výsledok. Naše krédo je, že stavíme svet, v ktorom sami chceme žiť. Znie to ako fráza, ale naši ľudia sú na to naozaj hrdí. A keď túto stratégiu dodržiavate dlhodobo, začnú vás tak vnímať aj obchodní partneri a verejnosť. My dnes už ani nemáme morálne dilemy typu, že nášho zamestnanca niekto osloví a otočí mu počítačovú obrazovku, na ktorej je suma, ktorú by on osobne mohol dostať, keď nepodá ponuku. Dnes už s nami nikto ani nepočíta, že zapadneme do nejakého scenára.

ČoŠ je to najpodstatnejšie na politike čistých rúk – odolať korupčnej požiadavke?

Áno, aj. Aj to sú veci, s ktorými sme sa na tejto našej ceste stretli. A museli sme k tomu zaujať jasné stanovisko. Zároveň ak vidíme nejakú nespravodlivosť, tak sa s tým nezmierime. Dôležitá je aj otvorenosť voči našim zamestnancom. Ak nám majú dôverovať, musíme k nim byť transparentní. Dnes u nás etiku považujem za úplne bežnú vec. Ak majú zamestnanci nejakú morálnu dilemu, snažíme sa im s tým pomôcť v súlade s etickým kódexom a hodnotami firmy. Konkurencia sa možno na tom bude smiať, ale my každú poradu začíname diskusiou o etickej dileme. Nehovorím o dilemách, či dať úplatok alebo nechať. Skôr už riešime dilemy z pracovného alebo aj osobného života, napríklad či zamestnávateľ konal diskriminačne v konkrétnej situácii voči zamestnancovi alebo či bola požiadavka zamestnanca oprávnená.

Keď na začiatku museli nejakí zamestnanci odísť, čo boli hlavné dôvody?

Vnímanie stavebníctva je také, aké je, a tí ľudia jednoducho neverili, že sa transparentne dokážeme dopracovať k nejakým výsledkom.

Prostredie, ktoré koná nekorektne, nás už ani nekontaktuje

Aj sa dopúšťali podvodov?

Skôr tomu neverili. Videli, že nás vylučujú zo súťaží, a spojili si to tak, že dôvodom je dodržiavanie našich pravidiel v súťažiach. Neverili, že môžeme byť úspešní. Našťastie sme našli model, ktorý nám funguje. Upustili sme od veľkých projektov, sústredili sme sa viac na malé a stredné. Do veľkých

projektov sme však išli veľmi selektívne, tam, kde sme cítili, že máme konkurenčnú výhodu.

Dá sa povedať, že sa obstarávatelia teraz k vám správajú slušnejšie?

Myslím si, že je to lepšie, ale my ideme vysoko selektívne. Prostredie, ktoré koná nekorektne a bol by som rád, keby neexistovalo, nás už nekontaktuje.

Máte pocit, že by vás chcel niekto nasledovať s politikou čistých rúk?

Ak to tak nie je dnes, je isté, že k tomu dôjde.

Vraveli ste, že dlhodobo je to jediná víťazná stratégia. Lenže Skanska bola päť rokov v strate...

Posledné dva roky sme už v zisku. Dopravné a inžinierske stavitel'stvo, ktoré je spojené s verejným sektorom, bolo na tom aj predtým dobre. Strata, ktorú vidíte v účtovných závierkach, je spojená hlavne s pozemným stavitel'stvom a s developerským segmentom. Pozemné stavitel'stvo nemalo problém s nekorektnosťou v súťažiach. Náš problém bol, že sme podpisovali zmluvy s klientmi, pri ktorých bolo ťažké vyhnúť sa rôznym absurdným pokutám. Často sa nám stávalo, že nám niekto nezaplatil poslednú splátku alebo firma skončila v reštrukturalizácii a zaplatila nám len časť toho, čo mala.

V pozemnom stavitel'stve na Slovensku sme sa rozvíjali najmä akvizíciou troch firiem. Podľa môjho názoru sme tam začali tlačiť korporátne prvky a zrazu sme v pôvodných firmách veľakrát potlačili to, čo tam bolo dobré. Zároveň sme podcenili risk management. Prijali sme aj také absurdné zmluvné klauzuly, o ktorých sme si mysleli, že sa nikdy neuplatnia, a uplatnili sa. Následne sme riešili viaceré súdne spory. Bola to dosť zložitá cesta. Dnes sa sústreďujeme na to, aby malo pozemné stavitel'stvo zdravý základ a splniteľné ciele. Znížili sme cieľové tržby, aby sme to vedeli lepšie zvládať. Snažíme sa spojiť korporátne istotu, technologickú vyspelosť a finančnú stabilitu s lokálnou znalosťou a sedliackym rozumom. Dnes je pre nás dôležité hľadať správneho klienta, takého, ktorý je ochotný akceptovať náš spôsob podnikania, prístup k bezpečnosti a celkovo k svojmu okoliu.

V roku 2010 ste sa ocitli v nepriateľskom prostredí. Zväz stavebných podnikateľov vtedy kritizoval Skansku a jej údajne neprímerane nízke ceny. Potom vás vylučovali zo súťaží. Keď ste sa preorientovali na menšie lokálne projekty, aké bolo prostredie tam?

Darilo sa nám získavať zákazky za podmienok, ktoré sme si stanovili. To znamená v súlade s našimi hodnotami. Tento čas sme prežili vďaka tomu, že sme vyhrali jeden diaľničný projekt R4 Košice – Milhošť, ktorý nás stabilizoval. Následne sme sa opäť vrátili aj k veľkým projektom, ale veľmi selektívne.

Ceny diaľnic aj možnosti korupcie ovplyvňuje hospodárska súťaž. Zmenilo sa v tejto oblasti niečo od roku 2010?

Férová hospodárska súťaž je alfa a omega. Ak je umožnená a je na prípravu aj dostatok času, dáva to predpoklad, že dopadne dobre. Ak firmy nemajú dosť času na prípravu ponuky, vytvárajú rôzne združenia. Nehovorím, že sa medzi sebou dohadujú, ale snažia sa napríklad eliminovať riziko nedostatku času a to má vplyv na súťaž. Chcem veriť, že situácia sa určite zmenila aj v tom, že niektoré firmy, ktoré skončili v reštrukturalizácii, dnes asi rozmýšľajú ináč. Do rizík, ktoré boli ochotné kedysi znášať, už nejdú. Na druhej strane prichádzajú nové firmy, ktoré zatiaľ nemajú zdrojové krytie a ponúkajú zákazníkovi niečo, čo vypočítali bez znalosti miestnych podmienok výstavby a investor sa s tým musí nejako vyrovať.

Na Slovensku máme skúsenosti so zákazkami, kde bolo veľmi málo uchádzačov, ako napríklad PPP projekty za prvej Ficovej vlády. Viedlo to k prehnaným cenám. No máme skúsenosti aj so súťažami, kde bola tvrdá konkurencia a výsledkom boli reštrukturalizácie. Aká je situácia teraz? Nachádzame sa niekde uprostred týchto dvoch extrémov?

Asi áno. V pozemnom stavitelstve je trh dosť živý, dá sa povedať, že je tu boom. Veľkým problémom sú ľudské zdroje. Na to, čo sa na Slovensku stavia, je tu pomerne veľa firiem, a tie často nemajú zábranu ponúknuť akúkoľvek cenu. Celková pohoda či nervozita na trhu bude závisieť, samozrejme, aj od pripravenosti projektov a ďalších tendrov. A ak mám byť úprimný, veľa o nich neviem. My si vyberieme zopár zákaziek, pri ktorých máme silnú konkurenčnú výhodu a ktoré vieme dobre pripraviť. O tých si zisťujeme čo najviac informácií, aby sme vytvorili profesionálnu ponuku. Dobrým príkladom je diaľničný projekt Budimír – Bidovce. My sme sa vtedy sústredili na prípravu len tejto jednej súťaže. Ostatné veľké firmy v tom čase vytvárali veľké združenia a šli do všetkých súťaží súčasne.

Prečo sa Skanska veľkým združeniam vyhýba a súťaží sama?

Firmy v združeních sú nútené prijať mnoho obmedzení s ohľadom na partnerov v združení. Možnou nevýhodou je, keď partneri preferujú svoj vlastný záujem na úkor celého projektu. Ak príde veľa projektov naraz, prirodzene, v snahe zúčastniť sa v najlepšom prípade na všetkých, začnú sa kreovať združenia, čo však nepomáha hospodárskej súťaži. Naš prístup je

iný. Vyberieme si jeden projekt, na ňom niekedy robíme trištvrte roka a venujeme tomu všetky zdroje. Zmenšuje sa tým, samozrejme, naša možnosť získať iné zákazky, ale je to naša cesta a funguje nám.

Dobre, ale keď to porovnáme s Doprastavom alebo Strabagom, ktoré sa uchádzajú takmer o každú veľkú zákazku, Skanska má horšie čísla.

Nerád by som komentoval konkurenciu, ale som presvedčený, že naša stratégia je správna. Pre nás je dôležitá kontinuita a stabilita, veľký rozbeh by pre nás mohol znamenať prudké brzdenie pri poklese trhu. Ale ja nevylučujem ani združenia v prípade, že ide o veľký a náročný projekt z technologického, kapacitného alebo časového hľadiska.

NDS takto vyhlásila naraz najskôr päť tendrov, potom v ďalšej vlně tri tendre. Čo tým stratila?

Ak sa vyhlási naraz veľa veľkých tendrov, príprava ponuky môže byť len ťažko dobrá, ak je navyše na prípravu málo času.

Sú podľa vás diaľnice na Slovensku predražené alebo nie?

Treba si najskôr definovať, čo je predraženie. Asi najväčšie vzniká vtedy, keď staviam niečo, čo nepotrebujem, čo nemá pridanú hodnotu. Predraženie vzniká aj vtedy, keď projekty nie sú dobre pripravené, ak nie je jasne zadefinované, čo chceme stavať. A potom, samozrejme, musí prebehnúť hospodárska súťaž.

Keď sa pozeráte na výsledky tendrov v posledných rokoch, hovoríte si niekedy, že cena je nadnesená?

Ťažko odpovedať v prípade stavieb, o ktoré sme nesúťažili. Ani o štátnu expertízu sa veľmi opierať nedá. Dôležitý je celý proces od prvotnej myšlienky až po realizáciu.

Hovoríte, že pripravenosť stavieb je dôležitá. Dá sa to ilustrovať na príklade?

Stalo sa napríklad, že pri jednom projekte, ktorý bol pravdepodobne šitý horúcou ihlou, boli navrhnuté veľké pestré typy konštrukcií mostov. Klient to mal asi rýchlo hotové, ale keby to niekto vyladil, konštrukcie mostov by boli navrhnuté na opakovateľné prvky, ktoré to celé zjednodušia. No keď je každá konštrukcia atypická, potom sa to celé predražuje.

Aká je situácia na trhu? Aký vplyv má to, že sa dokončili viaceré staršie projekty a nové diaľničné obchvaty Bratislavy a Prešova, ktoré sa už mali stavať, sa nestavajú?

Pre firmy je vždy nepríjemné, že keď získajú zákazky, následne musia čakať, kým dostanú súhlas, že už môžu stavať. Zo súčasných diaľničných projektov staviame úsek D1 Budimír – Bidovce, aj vďaka ktorému skôr prijímame ľudí a cítime, že ich je nedostatok. Vidíme, že tam, kde je viac projektov, napríklad v Bratislave, vzniká lokálna inflácia. Jeden deň stoja robotníci nejakú sumu peňazí a na druhý deň o 10 – 20 percent viac. Keďže bojujeme o každého robotníka, povedal by som, že práce je dosť.

Je to spôsobené tým, že je nedostatok práce v stavebníctve, alebo tým, že je celkovo nízka nezamestnanosť?

Je to kombinácia oboch. No v stavebníctve chýbajú odborné kádre.

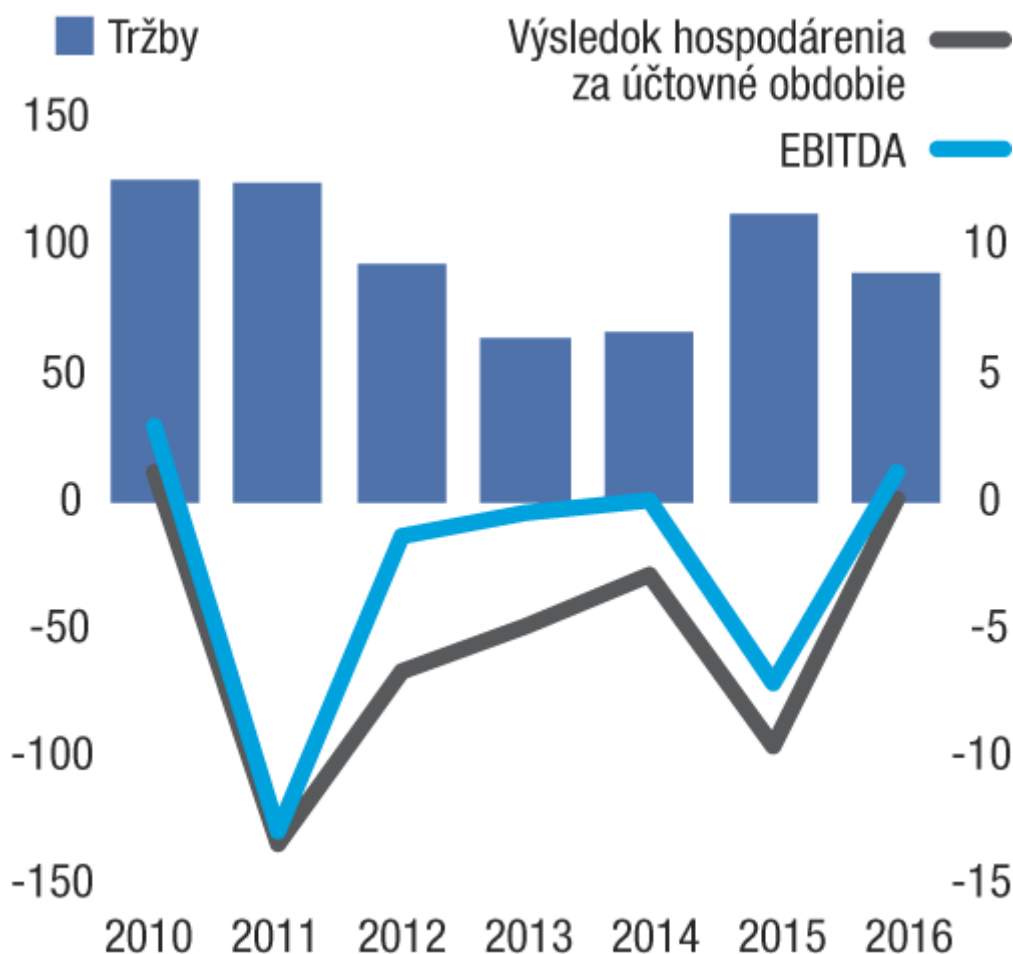
Predraženie vzniká, keď sa stavia, čo nepotrebujeme, a tiež vtedy, keď projekty nie sú dobre pripravené

Deje sa už aj v stavebníctve to, čo v iných odvetviach, že sa zvyšuje počet zamestnancov zo zahraničia?

Určite aj toto je jedna z alternatív, ale my dnes nie sme ešte na to pripravení. Paradoxne časť našich vlastných kapacít je dnes na stavbách v Škandinávii.

Neľahké roky Skanska SK

(Individuálne údaje, mil. eur)



PRAMEŇ: TREND Analyses

Spomenuli ste zvyšovanie cien pracovnej sily v Bratislave. Prečo?

To je naša skúsenosť z posledného obdobia. Ten, kto má dnes vlastné kapacity, je kráľ. Vidíte, čo sa v Bratislave deje, koľko je tam žeriavov. Firmy si musia poradiť s tým, že ráno prídu robotníci na stavbu a povedia, ak nám nedáš o toľko navyše, tak končíme. To je realita týchto dní. My máme časť vlastných robotníkov a časť si zabezpečujeme cez subdodávateľov.

Je v takejto situácii reálne, že sa v Bratislave začne stavať obchvat, keď vezmeme do úvahy ešte aj to, že to naceňovali pred dvoma rokmi?

Ťažko povedať. Ale je samozrejmé, že firmy, ktoré takýto náročný projekt ponúkali, museli v ponuke preukázať a garantovať, že majú dostatočné zdroje na realizáciu. Teraz je zrejmé čas na to, aby sem tie zdroje prišli.

Spoločnosť Porr, ktorá je súčasťou stavebného konzorcia, tých kapacít na Slovensku veľa nemá...

Možno počítali s rakúskymi kapacitami, nepoznám detaily. Nás neoslovili a keby nás aj oslovili, určite by sme do toho nešli. Pre nás by to bolo veľké riziko.

V čom?

Ak nestihnete termín, platíte vysokú pokutu. Nemáte pod kontrolou dizajn, pretože ho má v zodpovednosti koncesionár. Pri PPP projekte sú súčasťou návrhu dodávateľa aj jeho vlastné technické riešenia, ktoré si naprojektuje a ocení. Toto čaro by sa pre nás ako subdodávateľa stratilo.

Ale riziká si viete naceniť v ponuke, nie?

Áno, ale potom by to už boli asi ceny, ktoré by koncesionár ťažko akceptoval. Samozrejme, spraviť jeden most nie je problém, ale ísť tam ako dodávateľ nejakého uceleného úseku, do toho by sme nešli.

Čo by ste robili vy, keby ste boli šéfom združenia, ktoré má stavať bratislavský obchvat?

Neviem. Ale čisto hypoteticky, asi to, čo pri každom projekte – držal by som sa svojho plánu. Ako ďaleko sú od pôvodného plánu, je z môjho pohľadu ťažké povedať. Ale dačo musia mať vymyslené.

Ako sa skončil váš spor o úsek modernizácie železničných tratí Zlatovce – Trenčianska Teplá? [Skanska mala najnižšiu cenu, no ŽSR ju zo súťaže vylúčili a podpísali zmluvu s firmou TSS Grade. Úrad pre verejné obstarávanie im však nariadil Skansku vrátiť do súťaže, pozn. TREND.]

Dodnes nie sme stotožnení s výsledkom a vnímame, že sa na tomto projekte stala neprávosť. Po siedmich rokoch konaní na Slovensku i na Európskej komisii sa spor vrátil úplne na začiatok a ŽSR dostali za úlohu opäť vyhodnotiť súťaž. Nás opätovne žiadali nezmyselne vysvetliť nejakú položku v sedem rokov starej ponuke. V tom čase mal byť ten úsek stavebne hotový. Prišlo nám to také absurdné, že sme ďalej nepokračovali. Naším cieľom bolo stavať. Súdiť sa so štátom o ušlý zisk nám tiež nedáva zmysel. My sme stavbári.

Má Skanska ambíciu rásť na Slovensku?

Čo sa týka tržieb a počtu zamestnancov, chceli by sme ich držať na aktuálnej úrovni. Ak by sme chceli ísť ďalej, museli by sme meniť organizačnú štruktúru a iné parametre a to je podmienené pracovnými silami. Tí ľudia dnes na trhu nie sú. Preto sa viac sústreďujeme na profitabilitu ako na tržby.

Nie sú firmy v odvetví nervózne z ďalšieho vývoja – z toho, že práce bude menej?

Evidentne nejaké problémy spôsobuje výpadok eurofondov. Na druhej strane, keď sa pozriem na slovenské cesty, tej práce pred nami je veľa. Nie je dobudovaná diaľničná ani železničná infraštruktúra, cesty prvej triedy sú zanedbané. To všetko sa musí riešiť. Takže práce je aj bude dosť. Samozrejme, treba posúdiť, čo sú priority, kde sa budú stavať plné profily a kde polovičné.



Zdroj: Maňo Štrauch

Miroslav Potoč (49)

vyštudoval odbor pozemné stavby na Stavebnej fakulte Vysokej školy technickej Košiciach. Do spoločnosti Skanska nastúpil v roku 2003 a počas svojho pôsobenia v nej zastával rôzne riadiace a manažérske pozície najmä v oblasti dopravnej infraštruktúry. Naposledy bol riaditeľom závodu Cesty, mosty SK. Predsedom predstavenstva a generálnym riaditeľom Skanska SK je od apríla 2017.

