

Kreatywności nie da się wymusić



ANGELIKA CIEŚLOWSKA

Prezes Zarządu DORACO

Doraco – jedna z największych polskich korporacji budowlanych – realizację swoich celów biznesowych opiera na ludziach, a konkretniej: na ich kreatywności i przedsiębiorczości. W jaki sposób firma może pobudzić potencjał intelektualny i zaangażowanie swoich pracowników? Czy od przedsiębiorstw powinniśmy wymagać proekologicznych postaw? Jak prowadzić biznes w erze niepewności?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Doraco jest świeżo upieczonym zdobywcą Nagrody Pomorskiej Gryf Gospodarczy 2022 w kategorii „lider rozwoju kompetencji”. Śledząc rozwój firmy, można zauważyć, że od przeszło trzech dekad konsekwentnie inwestujecie w rozwój swoich pracowników, przy wykorzystaniu m.in. firm szkoleniowych czy wsparcia coachingowego. Dlaczego – z perspektywy firmy takiej jak Doraco – dbanie o rozwój kompetencji pracowników jest tak istotne?

Pracownik jest najważniejszym dobrem naszego przedsiębiorstwa – choć sektor budowlany być może kojarzy się z wielkimi maszynami, to istota naszych działań opiera się na ludziach, na tym, co znajduje się w naszych głowach. Dlatego też efektywność naszego biznesu w dużej mierze zależy od tego jak dobry, kompetentny, współpracujący, rozwinięty mamy zespół. Szczególnie że Doraco zajmuje się w większości projektami trudnymi i niepowtarzalnymi. Wierzymy, że nasi pracownicy muszą się rozwijać, a naszą rolą jest dawanie im odpowiednich ku temu impulsów i możliwości.

Istotną kwestią jest też to, że kompletując nasz zespół – a w Doraco zatrudniamy już ponad 300 pracowników – staramy się szukać osób z odpowiednim „DNA”, którego centralnym punktem jest kreatywność. Nasze przedsiębiorstwo daje szansę na inicjowanie własnych pomysłów i wnoszenie „cząstek siebie” do organizacji. To, że taka przestrzeń istnieje, powoduje, że ludzie z naszego zespołu mają ku temu chęć. Kreatywność, czy pewnego rodzaju oddanie siebie

przedsiębiorstwu, nie są bowiem rzeczami, które można w jakikolwiek sposób wymóc. Tylko atmosfera i otoczenie są w stanie dać dobry grunt pod to, by uwolnić potencjał intelektualny i zaangażowanie pracowników. Rzecz jasna, wytworzenie takiego klimatu nie jest możliwe bez zaufania, jakim pracodawca obdarza zatrudnione w firmie osoby. My naszym pracownikom ufamy i myślę, że ze sporym sukcesem udaje nam się budować organizację specjalistów.

“ **Kreatywność czy pewnego rodzaju oddanie siebie przedsiębiorstwu nie są rzeczami, które można w jakikolwiek sposób wymóc. Tylko atmosfera i otoczenie są w stanie dać dobry grunt pod to, by uwolnić potencjał intelektualny i zaangażowanie pracowników.**

Chciałabym dodać jeszcze jedną rzecz – Doraco, od samego początku istnienia, jest firmą prywatną. Przez ten czas w naszym zespole wytworzył się pewnego rodzaju *team spirit*, bazujący na duchu przedsiębiorczości. Jeżeli pracownik nie ma w sobie poczucia samoorganizacji, owej przedsiębiorczości, to często nie daje rady, męczy się w naszej firmie. Panuje u nas duża swoboda oraz wspomniane już oczekiwanie własnej inwencji, brania sprawy we własne ręce. Oczywiście, przez minionych 30 lat nasze przedsiębiorstwo okrzepło, posiada swoje procedury korporacyjne, schematy w niektórych obszarach działalności. Staramy się jednak wprowadzać je w taki sposób, by „nie zabijać” kreatywności naszych pracowników.

Wspominała Pani o tym, że projekty firmy są często przedsięwzięciami bardzo ambitnymi, nieraz wręcz unikatowymi. W Waszym portfolio znajdują się m.in. lotnisko, terminale promowe, stadion, warszawski Sezam oraz zabytkowy budynek dawnego Centralnego Domu Towarowego (SMYK), czy nawet obiekty sakralne, ze Świątynią Opatrzności Bożej na czele. W jaki sposób udało się Wam przejść drogę od małej firmy do jednej z największych polskich korporacji budowlanych?

Doraco od początku miało ambicję angażowania się w segment projektów dużych i wymagających i tak nam już zostało – z naszej perspektywy im przedsięwzięcie jest trudniejsze, tym dla nas ciekawsze. Jeśli chodzi o klucze do sukcesu, to są nimi z pewnością ludzie, ich energia, pomysłowość, kompetencje. Bez nich jego osiągnięcie nie byłoby możliwe.

Zwróciłabym też uwagę na rolę jaką w naszej organizacji odgrywa strategia. Wiem, że nie wszyscy to narzędzie doceniają, natomiast ja oraz nasz zespół zdecydowanie tak. Ufamy, że budując strategię, czy to na poziomie firmy, czy osobistych zamierzeń, istotnie zwiększa się szansę na realizację zakładanych celów. W biznesie trzeba mieć plan i Doraco taki plan ma, cyklicznie go aktualizuje i konsekwentnie dąży do jego realizacji.



W biznesie trzeba mieć plan i pomysł na to, dokąd idziemy. Dlatego też bardzo istotną rolę w naszej organizacji odgrywa strategia, którą konsekwentnie realizujemy, ale też cyklicznie weryfikujemy.

Cele naszej strategii są zazwyczaj bardzo ambitne – na tyle, że na początku nieraz aż nie chce nam się wierzyć, że dana rzecz jest w ogóle możliwa do wykonania. Jednakże później, gdy rozbierze się ją na czynniki pierwsze i ustali schemat działania krok po kroku, okazuje się, że wiele z tych wyzwań faktycznie jesteśmy w stanie zrealizować. Kilkanaście lat temu takim trudnym do wyobrażenia obszarem była dla nas hydrotechnika. Dziś mamy już ogromne doświadczenie w realizacji tego typu projektów, skutecznie rozwinęliśmy potrzebne kompetencje i możemy pochwalić się wieloma udanymi realizacjami. Kolejnym „kamieniem milowym” naszego rozwoju będą projekty związane z energetyką atomową, postawiliśmy sobie to jako następny cel i liczymy na sukces również na tym polu.

Strategie znacznie łatwiej jest budować, gdy czasy są spokojne i przewidywalne. Dziś jednak uwarunkowania wydają się być wręcz odwrotne. Jakie są w związku z tym Wasze przewidywania na nadchodzące miesiące?

Na ten moment sytuacja firm działających na rynku budowlanym jest dość skomplikowana – ceny mocno się wahają i są bardzo niestabilne. Z kolei w realiach zamówień publicznych zamawiający oczekują, że złożona oferta będzie miała ważność przykładowo 180 dni. Jest to dziś zupełnie nierealne – obecnie oferty są coraz częściej ważne tydzień czy dwa tygodnie.

Jeśli chodzi o moje przewidywania, to obawiam się, że rok 2023 może być czasem dużego kryzysu – i mam tu na myśli nie tyle naszą firmę, ile całą polską gospodarkę. Staramy się na bieżąco analizować to, co dzieje się wewnątrz naszej organizacji, jak również w naszym otoczeniu, na rynkach, na których działamy. Dlatego też kilkanaście miesięcy temu z wyprzedzeniem widzieliśmy, że czeka nas okres bardzo wysokiej, dwucyfrowej inflacji – widzieliśmy po prostu, co dzieje się w naszych zamówieniach, u naszych klientów. Wszelkie dane, symptomy, jakie obserwujemy teraz, wskazują na to, że przed nami bardzo trudny okres, wynikający w głównej mierze z sytuacji niepewności, która bardzo utrudnia podejmowanie decyzji.

Jesteśmy dziś świadkami wielkich zmian na arenie globalnej, które mocno nas dotyczą. O ile na przestrzeni ostatnich 30 lat zdobyliśmy sporo doświadczenia i mieliśmy poczucie, że rozumiemy otoczenie zewnętrzne i potrafimy w nim odpowiednio funkcjonować, o tyle dziś trudno powiedzieć, by ktokolwiek wiedział, jak poruszać się w nowych, zrewolucjonizowanych wręcz realiach. Bardziej doświadczeni menedżerowie pamiętają jeszcze czasy inflacyjne z początku lat 90., natomiast nikt wcześniej nie prowadził biznesu w warunkach pandemii czy wojny tuż za granicą. W związku z tym nikt do końca nie wie, jak sobie radzić.



O ile na przestrzeni ostatnich 30 lat zdobyliśmy sporo doświadczenia i mieliśmy poczucie, że rozumiemy otoczenie zewnętrzne i potrafimy w nim odpowiednio funkcjonować, o tyle dziś trudno powiedzieć, by ktokolwiek wiedział, jak poruszać się w nowych, zrewolucjonizowanych wręcz realiach.

Jaka zatem może być recepta?

Jedyne co mogę doradzić to codzienną wnikliwą obserwację świata i refleksję – co teraz? Dzięki temu, że jesteśmy firmą prywatną, mamy zdolność do szybszego, elastycznego, nieraz niestandardowego działania (w porównaniu z przedsiębiorstwami publicznymi). Udało nam się niemal bez szwanku przejść przez lata 2020-2021, naznaczone COVID-19. Dziś okazuje się, że ten okres był jedynie przedsmakiem tego, czego doświadczamy obecnie. Dość powiedzieć, że w tym momencie mocno odczuwamy skutki pandemii, mimo że w Polsce jej temat zszedł na dalszy plan – trudna sytuacja epidemiczna, jaka ma teraz miejsce w Chinach, wprost oddziałuje na nasze dostawy, na liczne braki, przede wszystkim w obszarze części elektronicznych. Niektóre łańcuchy dostaw się pozrywały i trudno je „załatać”.

Czy staraliście się w jakiś sposób je zreorganizować?

Łańcuchy dostaw funkcjonują na poziomie globalnej gospodarki – są to rzeczy znajdujące się poza zasięgiem pojedynczego przedsiębiorstwa. Jesteśmy jednym z wielu trybików, które są pod nie podpięte, nie mając większego przełożenia na ich kształt.

Czy Pani zdaniem globalna gospodarka ma szansę wrócić do kształtu sprzed pandemii?

Z pewnością przeorganizuje się – zresztą ten proces właśnie trwa – jednak nie będzie już taka sama. Świat sprzed dwóch-trzech lat nie wróci. Trzeba się z tym pogodzić i dopasować do tej zmiany.

Pandemia jeszcze się nie skończyła, a już pojawił się kolejny kryzys – związany z wojną na Ukrainie. W jaki sposób dotyka on Doraco?

Ta sytuacja wpływa na naszą firmę w bardzo dużym stopniu, przede wszystkim w zakresie siły roboczej. W Doraco pracowało wielu Ukraińców i wraz z wybuchem wojny wielu z nich niestety wyjechało. Część później wróciła, jednak zdecydowana większość – nie, co w obliczu dramatycznych wydarzeń jest w pełni zrozumiałe.

Solidarna postawa Polaków związana z pierwszą falą pomocy Ukrainie była niesamowita. Korzystając z okazji, chciałabym zaapelować o wytrwałość w takiej postawie. Ukraińcy nadal potrzebują pomocy, tymczasem obserwujemy, że nastawienie części naszych rodaków się zmienia, pojawiają się antagonizmy. Uważam, że Ukraina jest nam bratnia jak mało kto

i powinniśmy dołożyć wszelkich starań, aby współpracować z nią w jak największym stopniu, a jej obywatele wspierać w tym trudnym czasie. Nie możemy dopuścić do tego, by ruchy nacjonalistyczne zdominowały debatę publiczną w tym obszarze, stąd też ogromna rola uświadamiania Polaków, w tym również najmłodszych, że wojna na Ukrainie jest także naszą sprawą i musimy dalej wykazywać się pomocą i serdecznością względem naszych wschodnich sąsiadów.

Twierdzi Pani, że wojna przeniosła się *de facto* do Polski?

Tak uważam – choć oczywiście nie mam tu na myśli wojny klasycznej, kinetycznej. Nie da się jednak ukryć, że wśród skutków wojny na Ukrainie, obok migracji setek tysięcy uchodźców, znajdują się też znacznie większe wydatki na armię, co emanuje na całe nasze społeczeństwo, a także biznes. Rosnące wydatki na cele militarne oznaczają, że z budżetu odpływają pieniądze jak dotąd przeznaczane na inwestycje innej natury. Cierpi na tym m.in. Doraco, gdyż oznacza to dla nas mniejszy portfel zamówień. Nie dość, że inwestycje, które miały wejść, nie ruszają, to jeszcze niektóre z tych projektów, które zostały już wygrane, zamykają się. W efekcie – znajdujemy się dziś w trakcie rozmów o zamknięciu realizowanych kontraktów. Przekłada się to nie tylko na nas, ale też na naszych podwykonawców, dostawców, producentów.

Z drugiej strony, wojna może dla nas oznaczać też coś pozytywnego – jeśli Ukrainie uda się ją wygrać i dotychczasowy układ geopolityczny ulegnie zmianie, to polskie firmy mają ogromną szansę na uczestnictwo w ogromnym zadaniu odbudowy tego kraju. O tym trzeba myśleć już teraz, rozmawiać i zabiegać o jak najlepsze relacje. Co istotne, ewentualne projekty na Ukrainie trudno byłoby nawet nazwać zagranicznymi – jest to kraj i społeczeństwo tak nam bliskie, nie tylko geograficznie, ale i mentalnie oraz kulturowo, że od strony biznesowej nie byłaby to duża zmiana.

“ Ewentualne projekty związane z odbudową Ukrainy trudno byłoby nawet nazwać zagranicznymi – jest to kraj i społeczeństwo tak nam bliskie, nie tylko geograficznie, ale i mentalnie oraz kulturowo, że od strony biznesowej nie byłaby to duża zmiana.

Oprócz pandemii i wojny na Ukrainie polski biznes musi się również dostosować do unijnej polityki klimatycznej. Czy spotykacie się z presją – czy to ze strony partnerów biznesowych, kontrahentów, czy instytucji finansowych – by realizowane przez Doraco projekty były jak najbardziej „zielone”?

Spotykamy się i mamy świadomość, że będzie ona coraz większa. Ale moim zdaniem to bardzo dobrze. Nie możemy patrzeć tylko na czubek własnego nosa – powinniśmy pamiętać, że po nas przyjdą nasze dzieci i kolejne pokolenia. To od nas zależy, w jakiej rzeczywistości się znajdą.

Oczywiście, wymogi związane z ekologią kosztują przedsiębiorców utratę części marży, jednak na biznes należy patrzeć w perspektywie nieco szerszej niż wynik finansowy w danym roku. Uważam, że wymuszanie na firmach działań proekologicznych, związanych, chociażby z wykorzystywaniem energii odnawialnej, z ponoszeniem nakładów na nieemisyjne rozwiązania energetyczne, jest słusznym kierunkiem. Zdaję sobie jednak sprawę, że trudno może się o tym rozmawiać w kryzysie. Z drugiej strony – wojna pokazała nam, jak dużą wartością jest bezpieczeństwo i niezależność energetyczna. A przecież idąc w kierunku rozpowszechnienia źródeł odnawialnych, w bardzo dużym stopniu budujemy swoją samowystarczalność.

“ Wymogi związane z ekologią kosztują przedsiębiorców utratę części marży, jednak na biznes należy patrzeć w perspektywie nieco szerszej niż wynik finansowy w danym roku.

Sama idea jest słuszną, ale – no właśnie – problemem jest konieczność poniesienia nakładów...

Tak jest na poziomie firm, ale tak samo na poziomie społeczeństwa. Twierdzę, że jednym z najważniejszych ogniw proekologicznej przemiany gospodarki będzie społeczeństwo – to, czy „Kowalski” zainwestuje w pompę ciepła lub fotowoltaikę, czy nie. W długim okresie bez wątplenia mu się to opłaci, natomiast w krótkim będzie zmuszony ponieść duże koszty. Widzę tu ogromną rolę do odegrania dla rządzących, którzy poprzez zaprojektowanie odpowiednich ulg, preferencji, mogą efektywnie zachęcać ludzi do indywidualnego wykorzystywania OZE, czyniąc z gospodarstw domowych katalizator zielonej transformacji.

Jakiego typu działania proekologiczne podejmuje Doraco?

Jako wykonawcy jesteśmy mocno uzależnieni od inwestorów, których idee wdramy w życie. Przychodzą już oni zazwyczaj z pozwoleniem na budowę oraz rozpisany planem działania. To, co staramy się robić na każdej naszej budowie to tzw. *value engineering*, czyli uzmysławianie oraz przekonywanie inwestora, że wyższy wydatek poniesiony dzisiaj sprawi, że w przyszłości, w trakcie operowania tym budynkiem czy przedsięwzięciem, koszty – związane np. z efektywnością energetyczną – będą dużo niższe. Często udaje nam się ich przekonać, a za pomysły ulepszeń odpowiadają nasi inżynierowie, będący na bieżąco z najnowszymi rozwiązaniami technologicznymi.

O rozmówczyni



ANGELIKA CIEŚLOWSKA

Prezes Zarządu DORACO

Angelika Cieślowska – doświadczona menedżerka, liderka, ekspertka i mentorka w dziedzinie zarządzania i w obszarze generalnego wykonawstwa oraz inwestycji deweloperskich. Absolwentka Politechniki Gdańskiej oraz Studiów Podyplomowych na Uniwersytecie Gdańskim. W 2022 roku uzyskała certyfikat Construction Industry w zakresie Productivity. Od 25 lat związana jest z grupą Hass Holding pełniąc wysokie funkcje menedżerskie w spółkach Grupy. W 2006 roku została powołana na stanowisko Prezesa Zarządu DORACO. W ciągu swojej kariery planowała i wdrażała wiele złożonych, innowacyjnych strategii rozwojowych, projektów restrukturyzacyjnych i optymalizacyjnych podnoszących rentowność zarządzanych spółek. Jest mentorką programu Top Women in Real Estate. Działa w Stowarzyszeniu Klub Biznesu oraz Fundacji Korali.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

