

Doświadczenie uczy, że

NIE MA

„nie da się”

Wieloletnie, bogate doświadczenie w zarządzaniu nieruchomościami komercyjnymi poparte licznymi sukcesami, zgranym zespołem pracowników i przede wszystkim satysfakcją swoich klientów. To wszystko w strukturach Metro Properties, firmy, która stawia na ludzi, ponieważ to od ludzi zależy powodzenie całej organizacji. Zapraszamy do rozmowy z Pawłem Kurczem oraz Rafałem Grzeszkiem, ekspertami sektora zarządzania nieruchomościami komercyjnymi

Pracują Panowie od kilkunastu lat w Metro Properties, zdobywając w strukturach firmy wiedzę i doświadczenie na różnych stanowiskach. Jak z perspektywy czasu oceniają Panowie rozwój własny i przedsiębiorstwa?

Paweł Kurcz: Jednoznacznie mogę stwierdzić, iż od blisko 14 lat w Metro Properties każdy dzień różni się od poprzedniego. Zostałem zatrudniony w firmie na stanowisku szefa marketingu. W latach wzmożonej ekspansji konkurencji, podczas dynamicznego wzrostu rynku, było to dla mnie dużym wyzwaniem. Po trzech latach dostałem szansę i po zdaniu egzaminu Assessment Center w METRO GROUP awansowałem na stanowisko Dyrektora ds. Zarządzania CH, gdzie w marketingu mój dział liczył 3 osoby, a obszar Centermanagement'u ponad 70. Po dziś dzień uważam, iż każdy człowiek może praktycznie nauczyć się wykonywać dowolny »



Fot. Galerie Handlowe

zawód. Najtrudniejsze w pracy managera jest jednak zarządzanie zespołem ludzkim. Przez te wszystkie lata wyzwania stawiane przez rynek oraz moją szefową powodowały, że nigdy się nie nudziłem w pracy, a z drugiej strony mam poczucie stałego rozwoju i ciągłej zmiany. To powoduje, że osoby takie jak ja, lubiące wyzwania, czują się spełnione

w tej organizacji. Zdecydowanie lata pracowane w MP, mimo wielu zawirowań, co jest standardem w wielu firmach, są latami, gdzie zdobywałem nie tylko wiedzę, ale i niezwykle doświadczenie, tym samym rozwijając się z firmą. Przez te wszystkie lata wspólnie z zespołem zrealizowaliśmy z sukcesem wiele projektów i dzięki wspólnemu

wysiłkowi jesteśmy nadal liczącym się graczem na rynku.

Rafał Grzeszek: Ponieważ miałem kilkuletnią przerwę w pracy w Metro, mogłem dzięki temu spojrzeć na firmę z zewnętrznej perspektywy. Metro Properties w bardzo wyraźny sposób ewoluowało w kwestii rozwoju swojego zespołu. W firmie tej mogłem przekonać się przede wszystkim, że planowanie ścieżki kariery nie jest realizacją kolejnej mody rynkowej, ale rzeczywiście realizowanym procesem, czego jestem najlepszym przykładem. Myślę, że stąd bierze się tak duży odsetek osób z wieloletnim stażem w firmie. Metro Properties bardzo indywidualnie podchodzi do każdego pracownika, czego przykładem są krojone na miarę, indywidualne szkolenia, dopasowane do zadań danej osoby czy działu – nie ma wielu dużych grupowych szkoleń.

” **Dodatkową korzyścią płynącą z różnorodności nieruchomości w portfelu są większe możliwości negocjacyjne z najemcami w zakresie oferowanych powierzchni handlowych** ”

Do grona obiektów zarządzanych przez Metro Properties zalicza się 9 centrów handlowych M1 i 4 parki handlowe. Zarządzacie też Państwo trzydziestoma nieruchomościami funduszu, na których zlokalizowane są hale Makro. To imponujący portfel inwestycji. Jakie doświadczenia i korzyści płyną z zarządzania różnymi nieruchomościami w ramach jednej grupy?

P.K.: Dzięki zarządzaniu różnego rodzaju assetami i funkcjonowaniu w ramach globalnego koncernu specjalizującego się nie tylko w zarządzaniu nieruchomościami, ale przede wszystkim w działalności handlowej, mamy możliwość holistycznego spojrzenia na kwestię nieruchomości komercyjnych. Daje nam to zdecydowaną przewagę zarówno w lepszym i pełniejszym zrozumieniu najemców, ich celów handlowych, specyfiki branż, sezonowości, jak i przystosowaniu obiektów handlowych pod cele komercyjne.

Dodatkową korzyścią płynącą z różnorodności nieruchomości w portfelu jest niewątpliwie fakt większych możliwości negocjacyjnych z najemcami w zakresie oferowanych powierzchni handlowych. **R.G.:** Mamy ponad dwudziestoletnie doświadczenie na polskim rynku zarządzania nieruchomościami komercyjnymi, zatem śmiało możemy powiedzieć, że jesteśmy w tym zakresie pionierami. Na początek były Centra Handlowe M1, ale później rynek nas docenił i zaczęliśmy zarządzać aktywami takich funduszy jak Valad, Pradera czy NFI Octava. Naszą siłą są ściśle wypracowane procedury, które dają naszym partnerom pełną kontrolę nad powierzonym w zarządzanie kapitałem. Oczywiście nasze procedury rozwijają się wraz z rozwojem rynku. Reagowanie na zmiany to jeden z elementów, który traktujemy priorytetowo – stąd wiele rzeczy wprowadzaliśmy do tej branży jako pierwsi, a pozostali wzorowali na nas swoje strategie.

Jako inwestor realizujecie także dla funduszu budowę obiektów komercyjnych – jednym z nich jest budowa powierzchni 14 000 mkw. wynajętej Castoramie. Czy planujecie Państwo prowadzić dalsze inwestycje dla funduszu?

R.G.: Aktualnie, jako Metro Properties zarządzamy portfelem 1300 umów najmu dla dwóch funduszy. Zarządzanie aktywami »

Fot. Galerie Handlowe



PORTRET

Paweł Kurcz

Head of Property / Center Management

Metro Properties Sp. z o.o.

SAMOCHÓD:

duży, tak by moja rodzina wraz z psem mogła podróżować komfortowo, szczególnie biorąc pod uwagę fakt mojej wrodzonej przezorności i chęci posiadania blisko siebie wielu potrzebnych rzeczy, na które musi być miejsce.

HOBBY:

bieganie, które przerodziło się w moją największą pasję

FILM:

zdaję sobie sprawę, że Ojciec Chrzestny, Adwokat Diabła, czy Imię Róży to dość popularne filmy. Dla mnie jednak istotne jest to, by były to filmy, które mogą oglądać wiele razy, by odkrywać w nich nowe aspekty zarówno fabuły jak i wątki

KSIĄŻKA:

zawierająca elementy historyczne, w której są zagadki, wątki kryminalne i tajemnice, które czytelnik odkrywa wraz z bohaterami

UBRANIA

(MARKI MODOWE):

wygodne

Metro Properties należy do globalnego koncernu Metro Group. Jakże przełożenie ma ten aspekt na działalność firmy w Polsce? Które korzyści Panów zdaniem są warte podkreślenia?

P.K.: Tak duży koncern jak Metro Group, daje zdecydowanie wiele możliwości, zarówno w kontekście dostępu do know-how, jak i narzędzi ułatwiających pracę. Wiele procedur obowiązujących w koncernie pozwala szybciej i efektywniej realizować różnego rodzaju projekty. Zaplecze tego typu koncernów jest niezwykle istotne na początkowym etapie budowania firmy. Pomaga uzyskać lepszą pozycję na starcie w zestawieniu z konkurencją. Jeśli firma potrafi umiejętnie wykorzystać tę przewagę konkurencyjną ma szansę na szybszy i lepszy rozwój w przyszłości. Nasza organizacja

potrafiła wykorzystać ten aspekt budowania i to pozwoliło na efektywniejszy start, który przekłada się na naszą pracę do dziś.

R.G.: Z pewnością warto podkreślić fakt, że jesteśmy stabilnym partnerem i gwarantujemy możliwość implementacji najnowszych trendów i rozwiązań rynkowych. Kolejną naszą silną stroną jest to, że większość usług mamy „in house” (łącznie z ochroną środowiska i developmentem). Ponadto przez dwadzieścia lat wypracowaliśmy nasze metody działania bazując na know how grupy i sprawdzając je bezpośrednio na własnych nieruchomościach, co okazało się wielkim sukcesem. A na koniec międzynarodowe standardy – jesteśmy częścią wielkiego koncernu obecnego w całej Europie i dużej części Azji, zatem pełnymi garściami czerpiemy ze światowych wzorców i standardów.

Weryfikacja obiektów o dużym natężeniu ruchu i utrzymanie ich w odpowiednim stanie, a także infrastruktura techniczna i zarządzanie środowiskiem – to znaczna ilość procesów kontroli. W jaki sposób udaje się sprostać tym wyzwaniom?

R.G.: Jakoś dajemy radę (śmiech). Sposoby działania wypracowaliśmy przez lata. Mówimy to po raz kolejny, ale to akurat bardzo istotna sprawa. Nieraz zderzaliśmy się ze ścianą – czegoś nie można było zrobić albo ktoś mówił „nie da się”. Doświadczenie uczy, że nie ma „nie da się”. Gdy okazuje się, że znajdujesz się w ślepej uliczce, czasami warto się wycofać, zrobić te parę kroków wstecz, by w konsekwencji mieć szansę na nowe otwarcie – zdobyć nowe możliwości albo po prostu spojrzeć na problem z innej, nieco szerszej perspektywy. To często pomaga.

P.K.: Mamy to szczęście, że większość zespołu to ludzie o ogromnym doświadczeniu, które zdobywali pracując w naszej firmie. Mamy naprawdę dotarty i zgrany team. Wielu wśród nas pracuje w Metro Properties od samego początku istnienia firmy... Może trudno w to uwierzyć, ale dziesięcioletni staż pracy nie robi u nas na nikim wrażenia. A są wśród nas i tacy, którzy pracują tu dwa razy dłużej. Mieliśmy zatem czas, by na początku wdrożyć główne założenia koncernu, a następnie odpowiednio je modyfikować. Ważnym aspektem jest też to, że nie ograniczamy sobie nawzajem kompetencji, a obszary działania są jasno i świadomie przydzielone pomiędzy poszczególnych ludzi w konkretnych działach. Umiemy synergizować pracę – to daje świetne efekty.

Obecnie można stwierdzić, że mamy rynek najemcy. Jak w takim razie utrzymywać stopień wynajętej powierzchni na najwyższym

poziomie? W jaki sposób budować długotrwałe i partnerskie więzi w relacji najemca – wynajmujący?

P.K.: Zdecydowanie tak. Już od kilku lat jest to rynek najemcy. Wynika to głównie z dynamiki rozwoju centrów handlowych, a tym samym z sytuacji, kiedy podaż przewyższa popyt. Utrzymanie wysokiego poziomu wynajmu jest niezwykle pracochłonne i zależy od wielu czynników. Przede wszystkim to jakość samego obiektu oraz efektywność procesu zarządzania danym obiektem. Są to dwa aspekty niezwykle ważne, gdyż to jak zarządzamy danym obiektem ma wpływ na wiarygodność, rzetelność, uczciwość zarządcy. Jesteśmy jedną z niewielu firm, które prowadzą politykę „otwartej księgi”. Najemcy zawsze mogą uzyskać informację o tym jak wydawane są np. ich pieniądze na koszty wspólne. Od wielu lat niezmiennie nasi najemcy mają tej samej wysokości zaliczkę na koszty wspólne i większość z nich otrzymuje co roku zwroty. Ta polityka przynosi wymierne korzyści w budowaniu relacji z najemcami. Innym niezwykle ważnym aspektem jest odpowiedni dobór najemców tak by z jednej strony tworzyli całość „tenant mix’u”, a z drugiej by byli komplementarni względem siebie. To daje najemcom poczucie

komfortu i wpływa na efektywne prowadzenie biznesu. Kolejnym czynnikiem wpływającym na poziom wynajętej powierzchni jest jakość i atrakcyjność strategii marketingowo-reklamowej. W naszych obiektach rocznie organizujemy ponad 200 akcji marketingowych. Większość z nich organizowaliśmy jako pierwsi na rynku i po dziś dzień cieszą się wysoką frekwencją i przychylnością zarówno klientów jak i najemców. Powyższe czynniki są bazą do budowania długofalowych relacji z najemcami. Staramy się na każdym kroku zapewnić najemcy poczucie, że dbamy o jego biznes. Nasi pracownicy interesują się rozwojem biznesu naszych najemców, poszczególnymi branżami, tak by być wiarygodnym partnerem podczas negocjacji. Dobrych relacji nie uzyska się bez szacunku jakim obdarzamy każdego

z naszych najemców, bez względu na skalę biznesu jaki prowadzi. Dział najmu w sposób permanentny śledzi rozwój poszczególnych najemców, analizuje trendy rynkowe, tak by być nie tylko wynajmującym, ale przede wszystkim doradcą, wiarygodnym i rzetelnym partnerem biznesowym, na którego zawsze można liczyć. Jako jedni z niewielu na rynku co roku przeprowadzamy ankietę satysfakcji wśród naszych najemców, z której wyciągamy wnioski i zmieniamy te aspekty funkcjonowania, które są dyskomfortem dla naszych najemców. Z pełną odpowiedzialnością mogę stwierdzić, że dla ponad 1000 najemców jesteśmy wiarygodnym i oddanym partnerem biznesowym.

W działalności biznesowej Metro Properties kieruje się filozofią zrównoważonego

„ **Naszą siłą są procedury, które dają naszym partnerom pełną kontrolę nad powierzonym nam w zarządzanie kapitałem** ”



Fot. Galerie Handlowe

rozwoju. Co kryje się pod tym pojęciem i jakie efekty takiego działania można zobaczyć w praktyce?

P.K.: To bardzo istotna, a na rynku niestety często pomijana kwestia. Motto zrównoważonego rozwoju, czyli rozwoju, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie jest dla nas jednym z priorytetów. Zdajemy sobie sprawę, że z punktu widzenia skali prowadzonych przez nas działań, nawet mała cegiełka, jaką nasza firma może dołożyć do realizacji tego celu, jest bardzo ważna.

W takim podstawowym wymiarze to na przykład wdrożenie racjonalnej gospodarki odpadami, optymalizacja zużycia wody i odprowadzania ścieków, dobór biodegradowalnych środków czyszczących, a w tym bardziej globalnym, to deklaracja koncernu Metro Group dotycząca znacznego ograniczenia wewnętrznej emisji dwutlenku węgla. R.G.: Prosty przykładem tego jak ważny jest dla nas pojęcie „zrównoważonego rozwoju” – ilustruje uzyskany w 2012 roku dla wszystkich zarządzanych przez nas obiektów certyfikat „Breeam IN Use” z oceną „very good”. Ale to nie wszystko. Ocena „very good” jest doskonała, mało nowych obiektów taką dostaje, a co dopiero te nieco starsze...

Jednak dla nas to było za mało – chcieliśmy więcej i w kolejnych latach poprawiliśmy wynik do oceny doskonałej („excellent”) w kategorii Asset Rating. To dla wielu obiektów i firm w naszej branży wynik nieosiągalny.

Na jakie aspekty w działaniach zmierzających do wzrostu wartości portfela nieruchomości Metro Properties kładzie nacisk? Które czynniki mają największy wpływ?

R.G.: Oczywiście na wszystkie (śmiech). Z tych najważniejszych to podnoszenie wartości nieruchomości poprzez minimalizację ryzyka operacyjnego, czyli zapewnienie bezpiecznego funkcjonowania nieruchomości. Kolejne to długoterminowe planowanie strategii dotyczącej rozwoju nieruchomości, transparentność działań, budowanie i utrzymanie odpowiednich relacji z najemcami, a na koniec program Compliance.

P.K.: Zdecydowanie są to kwestie związane z poziomem wynajętej powierzchni, rodzajem i jakością najemców, organizowanymi akcjami marketingowymi mającymi wpływ na frekwencję. Niebagatelne znaczenie ma również stan techniczny obiektów oraz wizerunek i PR poszczególnych lokalizacji. Mimo iż MP nie jest właścicielem obiektów, to od lat głównym celem, który przyświeca nam w pracy, jest działać

w taki sposób, aby każdego dnia efektywnie zwiększać wartość nieruchomości. Jest to zadanie nie tylko właścicieli obiektów, ale przede wszystkim firm, które tymi obiektami zarządzają.

Metro Properties jest firmą, z którą, jak wiadać, można związać kawał życia. Co najbardziej cenią Panowie w swojej obecnej pracy?

R.G.: Dla mnie ważna jest stabilność pracy, jednak nie w tym podstawowym aspekcie, stałości zatrudnienia, ale bardziej w znaczeniu stabilności pracodawcy i odpowiedzialnego, transparentnego procesu decyzyjnego. Na pewno liczy się odpowiedni balans pomiędzy czasem zawodowym i czasem prywatnym, możliwość aktywnego udziału w międzynarodowych projektach, możliwość podnoszenia kwalifikacji i jasna, zaplanowana ścieżka kariery.

P.K.: Tak naprawdę jest wiele czynników, które wpływają na niewielką rotację kadrową w naszej firmie. Przede wszystkim, biorąc pod uwagę specyfikę pracy, każdy dzień jest inny. Tempo pracy i różnorodności spraw jest tak duże, że nie sposób się nudzić. Wyzwania, które stawia przed nami firma również sprawiają, że praca w niej jest atrakcyjna. Kolejny aspekt to ludzie. Przez ponad 20 lat pracy zawodowej nie spotkałem

tak zgranego i fantastycznego zespołu pracowników. Lojalność, oddanie, rzetelność, pasja, zaangażowanie i uczciwość, to cechy, którymi charakteryzuje się cała kadra Metro Properties. Chyba wszyscy z nas zgodzą się, że stabilizacja jaką gwarantuje globalny koncern jest również nie do przecenienia.

Jaki największy sukces zawodowy udało się Panom osiągnąć pracując w Metro Properties?

R.G.: Było ich bardzo wiele – ale najważniejszą rzeczą jest chyba stworzenie kilku standardów, które obecnie funkcjonują na rynku. P.K.: Nie mogę wymienić jednego, gdyż specyfika pracy zarządzania nieruchomościami to cykl życia połączony ze sobą w sposób niezwykle ścisły i nierozzerwalny. I tak wszystkie sukcesy zespołu, takie jak: pierwsza w Polsce rozbudowa centrum handlowego od frontu przy działającym centrum (M1 Czeladź), kolejne dwie rozbudowy (M1 Kraków, M1 Zabrze) zwiększające zarówno atrakcyjność obiektów jak i wartość nieruchomości, frekwencja utrzymująca się na wysokim poziomie w ciągu ostatnich kilkunastu lat, mimo prężnie rozwijającej się konkurencji, blisko 100% poziom wynajętej powierzchni w centrach, zwiększanie EBIT'u rok do roku czy wysoki standard stanu technicznego obiektów działających na rynku od 18 lat. To

PORTRET

Rafał Grzeszek

Head of Asset Management

Metro Properties Sp. z o.o.



Fot. Galerie Handlowe

WYPOCZYNEK:
morze i to jak najdalej od brzegu

KUCHNIA:
polska, azjatycka, włoska

RESTAURACJA:
z dobrą kuchnią

PERFUMY/KOSMETYKI:
te od mojej żony

SAMOCHÓD:
nie ma znaczenia

HOBBY:
żeglarstwo, fotografia, sztuka iluzji, psychologia

FILM:
mnóstwo (Człowiek z Ziemi, Dzień Świstaka jako kultowe)

KSIĄŻKA:
wszystko Isaaca Asimova

UBRANIA (MARKI MODOWE):
nie ma znaczenia, ale doceniam jakość

Fot. Galerie Handlowe



wszystko sukcesy zawodowe, które są wynikiem świetnej pracy zespołowej. Ich osiągnięcie nie byłoby możliwe bez wysokiego poziomu efektywności pracy i zaangażowania. Elementy te są komplementarne względem siebie i współtworzone przez siebie. Jest to swoistego rodzaju system naczyń połączonych. Mimo dobrych wyników firmy, wielu projektów zrealizowanych w sposób niezwykle profesjonalny, wydaje mi się, że moim największym sukcesem mimo wszystko jest budowanie od lat najlepszego zespołu na rynku i efektywne zarządzanie ludźmi w taki sposób, że każde wyzwanie i cele stawiane przez firmę są realizowane w 100%.

Zarządzanie obiektami handlowymi i odpowiedzialność związana z koordynacją ich prawidłowego funkcjonowania to poważne wyzwanie, stres i niemała odpowiedzialność. Jaki jest Panów indywidualny przepis na doładowanie baterii w czasie „po pracy”?

R.G.: To można uznać za banalne, ale bardzo prawdziwe – rodzina! Drugą moją pasją jest żeglarstwo morskie – aktualnie robię staż kapitański, pływam na Bałtyku i po Morzu Śródziemnym, m.in. na Pogorii. Lubię też fotografować – głównie w plenerze.

P.K.: W moim wypadku, to ruch. Od kilku

lat biegam bez względu na pogodę i stan zmęczenia. Jest to jak dla mnie najlepszy sposób na złapanie dystansu do rzeczywistości, odstresowanie się i naładowanie baterii na kolejne wyzwania. Kiedyś przeczytałem zdanie: „żyję nie po to, by biegać, ale biegam po to, by żyć lepiej”. To zdecydowanie moja recepta na dobre życie.

Czego życzylibyście Panowie sobie i firmie w nadchodzących latach?

R.G.: Dalszego stabilnego rozwoju i realizacji naszych planów inwestycyjnych w najbliższych latach.

P.K.: By mimo przeciwności i coraz bardziej wymagających wyzwań nadal odnosić sukcesy i się rozwijać.

Również Panom tego życzę i dziękuję za rozmowę. ■

Dominik Rybarczyk