

Budujemy w naszych głowach

Wrocławskie biuro ArC-2 od kilkunastu lat łączy funkcje pracowni projektowej i firmy deweloperskiej. Jego współwłaściciela, arch. Mariusza Szlachcica, namówiliśmy na rozmowę o prowadzeniu takiego modelu biznesu. Jak działa, czy pomysł się sprawdza i komu się to opłaca?



Panie Mariuszu, jak Pan zarabia pieniądze?

> Wykonując projekty architektoniczne i sprzedając mieszkania oraz budynki użyteczności publicznej wykonane na podstawie moich projektów. Pełnię funkcję autorsko-deweloperską. Blisko połowa projektów powstaje w związku z naszą działalnością deweloperską, ale pozostałe 60 procent to zlecenia dla innych inwestorów.

Architekt i deweloper. Jak doszło do takiej „fuzji”? Pamięta Pan jeszcze początki?

> [śmiech] Nie jestem jeszcze taki stary! Pracownia powstała 17 lat temu, natomiast równoległą działalność architektoniczną i deweloperską prowadzimy od 12 lat. Jako deweloper zaczęliśmy działać przymuszeni sytuacją.

Pierwszym powodem było rozgoryczenie współpracą z inwestorami. Nasze biuro od samego początku było duże. Musieliśmy przyjmować duże zlecenia, nie utrzymalibyśmy się z projektowania domów jednorodzinnych. Po zmianie ustrojowej, gdy rynek zaczął się odbudowywać, pojawili się też nowi deweloperzy. Ktoś, kto jeszcze wczoraj szyl na przykład dzinisy, dziś już chciał budować mieszkania. Współpraca z tymi ludźmi to była katastrofa.

Do tego kooperacje na rynku francuskim wymogły na nas model pracy stosowany na Zachodzie, gdzie architekt odpowiada za inwestycję aż „pod klucz”. To oznaczało, że musiałem poszerzyć zespół np. o inspektorów nadzoru, ekonomistów. Gdy zlecenia dla inwestorów zagranicznych zaczęły się kończyć, stanąłem przed koniecznością wykorzystania tego zespołu. To była idealna sytuacja, by wkroczyć do działalności deweloperskiej.

Zabrzmiało pioniersko. Czyli nie było wzorców do naśladowania?

> Żadnych. To była kompletna amatorszczyzna i samouctwo. Metoda prób i błędów. Dopracowaliśmy się pewnego modelu, który funkcjonuje w miarę sprawnie.

Fot. mamiama studio

Zyskowność działalności deweloperskiej jest większa niż projektowej. Ale zyskuję też jako architekt – podpisując się pod tymi projektami **buduję własną reputację.**

Czuł Pan wtedy, że może się nie udać?

> Byłem 12 lat młodszy. Podchodziłem do tego bardzo entuzjastycznie. Nie do końca zdawałem sobie sprawę z ryzyka. Teraz nie wiem, czy porwałbym się na coś takiego. Zaczynaliśmy od małej inwestycji: budynku na 50 mieszkań. Wybrnęliśmy ze średnim efektem, ale nie było wpadki. Można było działać dalej.

A jak reagowali ówcześni nabywcy waszych mieszkań?

> Zaczynaliśmy, gdy większość osób nawet nie wiedziała, co oznacza słowo „deweloper”. Kredyty były bardzo drogie, więc klienci inwestowali w mieszkania oszczędzoną, ciężko zarobioną gotówkę. Zdarzało się, że w formie zabezpieczenia chcieli przejmować część udziałów w spółce.

Teraz jest już zupełnie inna sytuacja. Nabywcy są bardziej profesjonalni, ale i my mamy większe doświadczenie. Może się narażę, ale uważam, że w każdej grupie społecznej lub zawodowej 10% to złośliwcy. I ja wiem, że sprzedając mieszkania, trafię także na 10% złośliwości. Takie niebezpieczeństwo jest wpisane immanentnie w tę działalność i koniec. W przeważającej większości opinie o naszej działalności są bardzo pochlebne. Nagrody na konkursach też są bardzo ważne, ale pozytywne opinie ludzi mieszkających w domach, których pomysły powstały w naszych głowach, są bardzo budujące.

Wydaje się, że znalazł Pan symbiozę idealną. Kto najwięcej zyskuje na połączeniu: Pan, firma, klienci?

> Wszyscy. A najbardziej, w moim przekonaniu, produkt finalny, czyli budynek i jego architektura. Klient zyskuje, bo otrzymuje ładny budynek. Firma – bo ma wolne środki na rozwój. Zyskowność działalności deweloperskiej jest większa niż projektowej. Ja też zyskuję jako

architekt – bo podpisując się pod tymi projektami, buduję sobie reputację. Nasze biuro wykonało w ostatnim czasie 5 zadań deweloperskich i wszystkie zostały nagrodzone w różnych konkursach. Z zadań, które robiliśmy dla innych inwestorów, nagrodzono około 30%.

Problem we współpracy z inwestorami zewnętrznymi, a przede wszystkim wykonawcami, leży w tym, że zapominają podstawowej sentencji: „diabeł tkwi w szczegółach”. Podobno pierwotna wersja wygłoszona przez Miesa van der Rohe brzmiała „Bóg tkwi w szczegółach”. Różnica zasadnicza, choć sens ten sam. Tymczasem u nas im bliżej końca budowy, tym większe oszczędności, a powinno być odwrotnie, ponieważ to detal decyduje o jakości dzieła.

A jakość techniczna budynków? Łatwiej o nią zadbać, będąc architektem i deweloperem jednocześnie?

> Oczywiście, że łatwiej. Jest jednak finansowy dylemat: jeśli będzie lepszy materiał, to mniej zarobię jako deweloper. Trzeba rozstrzygnąć, co jest ważniejsze: najwyższej jakości dachówka czy wycieczka na Alaskę. Przyznaję jednak, że czasem trudno zrozumieć zmiany wprowadzane przez inwestorów bez uzgodnienia z architektem, bo często nie niosą one ze sobą nawet skutków finansowych. Budynek będzie brzydszy, ale nie będzie tańszy.

Próbował Pan policzyć, ilu kolegów próbuje działać wg podobnego modelu?

> Z tego, co wiem, to niewielu. Trochę się dziwię, ale tak jest. Także na świecie mało jest takich przypadków. Trzeba jednak zauważyć, że deweloperzy dysponują bardzo dużymi kapitałami i architektom trudno jest z nimi konkurować. W Polsce byłoby architektom łatwiej, ale jakoś do tego się nie kwapią. Może za mało zarabiają, żeby wystartować?

Czyli taka integracja ma swoje zalety?

> Sporo zalet! Dzieło na tym zyskuje. Architekt musi mieć cały czas poczucie, że jest jednocześnie deweloperem. Wtedy myśli nie tylko w kontekście szeroko rozumianej twórczości, piękna ponad wszystko, ale też myśli pod kątem inżynierii finansowej, sprzedaży obiektu, jego zalet ekonomiczno-funkcjonalnych.

Z drugiej strony, będąc deweloperem, trzeba pamiętać o architekturze, bo jak o niej się zapomni, to pieniądze zaczynają przesłaniać obraz. Człowiek się zatracza.

Pracuje się dla pieniędzy.

> Nie wszystko robi się dla pieniędzy. Znam przykład francuskiego architekta, który był też deweloperem. Ze znakomitym skutkiem. Na przełomie lat 60. i 70. projektował świetną mieszkaniówkę: przeszklenia od podłogi do sufitu, ogrzewanie podłogowe, połączenie kuchni z salonem, świetne strefowanie. Deweloperzy się przestraszyli, bo jakość oferowanych przez niego budynków była nieporównanie lepsza. Wymogli na bankach, by postawiły kredyty firmy w stan natychmiastowej wymagalności. Firma zbankrutowała. Podobna historia wydarzyła się w Gdańsku, gdzie 100 lat przed Jacquardem jakiś rzemieślnik wymyślił mechaniczne krosno. Cech tkaczy zaszytyło wał wynalazcę, zatrzymując historię.

O Wall Street House też Pan kiedyś powiedział, że ten biurowiec nie powstał dla pieniędzy?

> Mieszkania łatwiej się sprzedają, bo rynek deweloperski w Polsce jakoś się już ukształtował. Poza tym cały czas mamy przewagę popytu nad podażą. W przypadku biur klient jest bardziej wybredny. Poza tym mało firm pozwala sobie na zakup biur, które powstaną za 2, 3 lata, gdyż same nie wiedzą, czy będą wtedy jeszcze istniały. Dlatego budując budynki o takim przeznaczeniu, trzeba zaciągnąć kredyt, a sprzedawać lub wynajmować już po »

» wybudowaniu. Dzisiaj, nauczony doświadczeniem z Wall Street House, wiem, że inaczej przeprowadzałbym podobne przedsięwzięcie od strony organizacyjnej.

Sytuację ma Pan komfortową. Nie każdy może projektować i budować to, co zechce.

> Architekt nigdy nie uchroni się od oceny użytkownika. Nawet jeśli projektujemy na zlecenie, to deweloper jest tylko pośrednikiem. Gdy sam jestem deweloperem, mam kontakt z klientem. Wtedy łatwiej wyczuwam jego potrzeby, mam możliwości przekonania go do własnych rozwiązań. Praca architekta to ciągle igrzyska z inwestorami, z ich brakiem zaufania. Z ich brakiem wiedzy, jaka jest rola architekta. Dlatego projekty często są zmieniane, na czym cierpi instytucja prawa autorskiego, która w polskiej architekturze chyba jest martwa.

Ma Pan na myśli, że klient zmienia architekta?

> Z jednej strony nie można inwestorowi odmawiać prawa zmiany projektanta. Drugi architekt musi jednak rozstrzygnąć w swoim sumieniu czy chce kontynuować dzieło, a wtedy powinien skonsultować się z poprzednikiem. To taki *savoir vivre*, odrobina kultury.

Gdy widzę jak wykonawcy kładą niektóre termoizolacje, jak je malują, to nie sądzę by ktoś kontaktował się z architektami tych domów. Mam apel do wszystkich urzędów w Polsce, żeby zwracały na to uwagę. Malunki małego Kazia na niektórych, całkiem ładnych budynkach to... Nie wszystko, co było w latach PRL, było złe. Jest trochę budynków zrobionych z irką, które bardzo łatwo zniszczyć.

Wciąż przychodzą klienci z opinią, że potrzebują od architekta „zbioru rysunczków”?

> Wiedza klientów jest coraz większa. Staram się w umowie bardzo szczegółowo zapisać to, co robimy. Wszystkie fazy dokumentacji, wszystkie uzgodnienia. To bardzo pomaga

w ewentualnych konfliktowych sytuacjach. Kiedy klient widzi, że zakres prac to wiele stron zadrukowanych gęstym maczkiem, to nie dziwi się, że na pierwszej stronie jest taka cena. Takie rozwiązanie podpowiadałbym zresztą wszystkim kolegom architektom.

Startuje Pan w przetargach?

> Organizowanie przetargów wynika z zapisów ustawy o zamówieniach publicznych. Gdy organizowany jest przetarg, wiadomo, że wygra ten, kto zaoferuje niższą cenę. Jeśli mamy architekturę rozpatrywać na podstawie jednego kryterium: kto najtaniej wykona dokumentację, to ja przepraszam, ale wychodzę. Mogą być limity ceny, żeby projektant się zastanowił, czy jest w stanie wykonać projekt za taką sumę, jednak głównym kryterium powinna być jakość projektu.

Zgadzam się. Właśnie o te kryteria toczy się głośnie w środowisku dyskusja między UOKiK a Izbą Architektów. Niestety, urzędnicy i prawnicy nie rozumieją projektantów. To może lepiej zacząć przekonywać inwestorów, że to dla nich konkurs będzie najlepszym rozwiązaniem?

> Staramy się tłumaczyć klientom, że mogą podnosić jakość architektury w kraju, że nie można zapaskudzać przestrzeni. To są jakieś argumenty, ale są miękkie.

Najważniejszy jest argument finansowy. Inwestor ma wybór: wydając nieco więcej pieniędzy, będzie miał większy wybór i będą to pieniądze wydane optymalnie, albo nie przeznaczy pieniędzy na konkurs i wtedy może się uda i będzie dobrze. Gdy kryterium jest architektura, a nie cena, otrzymujemy produkt, który kiedyś możemy sprzedać.

To dobry klucz dla inwestorów indywidualnych, którzy przychodzą do architektów z „wymarzoną” domem, który mielibyśmy „tylko narysować”. Pytam klienta, czy myśli o tym, że może za 5 lat zechce go sprzedać?

I czy jest w stanie wskazać potencjalnego nabywcę, któremu ten dom tak się spodoba, że go odkupi. Choćby kogoś w gronie najbliższych znajomych.

Może należałoby w jakiś sposób tłumaczyć inwestorom, że konkurs przyciągnie nazwiska, ciekawsze projekty, medialne nagłośniecie inwestycji? Byłby to jednocześnie sposób promowania samej architektury.

> Najważniejszą promocją są dzieła, czyli trzeba dbać o budynki. Na pewno ważna jest rola dziennikarzy specjalizujących się w komentowaniu i promowaniu architektury. To bardzo trudna sztuka, gdy trzeba coś ocenić, wychodząc ponad poziom własnego gustu. Na Zachodzie ta dziedzina dziennikarstwa, czy nawet pisarstwa, jest bardzo rozwinięta. Pismo o architekturze jest multum, często na znakomitym poziomie. W każdym domu inteligenta z klasy średniej w dobrym tonie jest, że obok pism o modzie, o ogrodach są też pisma o architekturze. Architekci są gwiazdami.

A jeśli to nasi architekci nie potrafią się dobrze zaprezentować?

> Dotychczas nie mieli kiedy. Dopiero zaczynają. Dobrze jest, gdy architekt zaistnieje w mediach, bo nie tylko daje swoją twarz, ale promuje też swoją twórczość.

Rozumienie architektury jest trudne i wymaga dobrego przygotowania. Do tego potrzeba elit, bo to one lansują takie dziedziny jak dobra architektura, dobra muzyka, książka, sztuka. Wcześniej elity były tępione, teraz próbują się odbudowywać. Dobrze by było, żeby już od szkoły podstawowej uwrażliwiać młodych ludzi na architekturę. Zaniedbania wymagają wielu lat pracy. W innych kulturach, np. w Japonii, Francji, Holandii, dobry architekt jest traktowany jak gwiazdor. O Remie Koolhaasie wszyscy w Holandii mówią Mistrz.

Diabeł tkwi w szczegółach.

Podobno pierwotna wersja brzmiała „Bóg tkwi w szczegółach”.

Różnica zasadnicza, choć sens ten sam. Niestety inwestorzy nie pamiętają tej sentencji. Im bliżej końca budowy, tym większe oszczędności, a powinno być odwrotnie.

Może dlatego, że obok tamtejszej architektury trudno przejść obojętnie? O spektakularnych budynkach łatwiej się mówi i pisze.

> We Wrocławiu pierwszym budynkiem, który ludzi „uderzył po głowie”, był Solpol. Teraz to nie jest już istotne, czy był udany, czy nie. Jego twórca, Wojciech Jarząbek, stał się rozpoznawany także w innych środowiskach. On uprawia trochę taki kolorowy postmodernizm, który odbijał się od polskiej szarości. Dobra architektura, czasem kontrowersyjna, promuje całą architekturę.

Brakuje też chyba świadomości inwestorów, że inwestowanie w architekturę pozwoli im więcej zarobić?

> Taki obiekt jest jak Rolls-Royce. Z czasem, choć się starzeje, nie tylko nie traci na wartości, ale wręcz zyskuje. Tylko ilu ludzi stać na Rolls-Royce'a? Chodzi jednak o pewien poziom świadomości.

A przykład Dubaju? Tam bajkowe wizje wymyślane są głównie po to, by przyciągnąć kapitał od ludzi chcących takie budowle czy mieszkania kupować.

> Nie jestem sympatykiem pomysłu z wyspą w kształcie palmy, bo jest kiczowaty, ale obok jest miasteczko kultury, w którym projektują sławy architektury. Tego brakuje w Polsce. Z dzieł światowej sławy architektów mamy tylko Metropolitan Normana Fostera. Nie do końca spektakularny, bo to biurowiec, do tego „pocięty” przez konserwatorów, przez co stał się owocem pewnego kompromisu. Teraz w Warszawie zaczyna budować Libeskind. To jest jakiś przyczółek, ale w Pradze czy w Budapeszcie światowa czołówka działa już od dawna.

Stało się. O całe mile odbiegliśmy od tematu, dla którego się spotkaliśmy. Wróćmy jeszcze do Arc-2.

> Bardzo proszę, nie mam nic przeciwko.

Jeśli chodzi o zatrudnienie, preferuje Pan stałą kadrę czy szuka „świeżej krwi”?

> Staram się utrzymywać proporcje 50:50. Fluktuacja nie jest duża, jednak kilka osób w roku przychodzi i odchodzi. To naturalne. Zresztą dążymy, by nasi asystenci się kształcili, czego efektem jest uzyskiwanie uprawnień. Czy zechcą potem pracować w naszym biurze, czy prowadzić własną działalność, to już ich wybór. Bardzo nam zależy, żeby mieć zespół stałych, wieloletnich współpracowników, z którymi możemy rozumieć się bez słów. Teraz takich osób, łącznie ze mną, jest 6.

Szukacie młodych zdolnych?

> To trudne zadanie. Największą rolę odgrywa Internet. Łatwiej jest tym właścicielom biur, którzy jednocześnie pracują na uczelniach. Wtedy już u źródła wyłapują perełki.

Kiedyś w pracowniach funkcjonował system: mistrz i uczeń. Starszy projektant dzielił się wiedzą. Jak jest u Pana?

> Siłą rzeczy musimy się dzielić. Gdybyśmy uprawiali „zgaduj zgadulę”, nie zarobiliśmy na chleb. Formuła „mistrz i uczeń” nadal w jakimś stopniu istnieje. Jednak gdy biuro jest duże, musi być mocno zhierarchizowane. Jest główny projektant, są projektanci zespołowi, więc kontakt między głównym projektantem a uczniem jest rzadki. Podobnie jest w zachodnich biurach, gdzie szef najczęściej podróżuje po świecie zdobywając klientów. My staramy się podkreślać pracę zespołową, organizować narady, spotkania, w tym czasie możemy też porozmawiać nieco luźniej.

Praca zespołowa to klucz do tego zawodu. Oczywiście ważna jest myśl starego, doświadczonego architekta, ale musi on dopuścić do głosu także młodych. Żeby zadawali pytania, nawet głupie. A nuż to głupie pytanie nie jest takie głupie i przewróci projekt do góry nogami? Może do zadania trzeba podejść inaczej,

nie rutynowo? Projektowanie to intuicja, smak, talent. Dlatego dyskusja jest ważna.

Młodzi architekci powinni zostawać w kraju czy wyjeżdżać za granicę, by tam zdobywać wiedzę i doświadczenie?

> Wyjazd po studiach za granicę na 2, 3 lata to bardzo dobry pomysł, pod warunkiem że absolwent jedzie, by pracować w pracowni, a nie w piekarni. Młodzi ludzie poznają język, szczególnie ten techniczny. Nabiorą pewności siebie. A później niech wracają. Popatrzmy ile jest tu do zrobienia. Pół Polski trzeba wyburzyć i budować od nowa. Następne dwa, trzy pokolenia architektów będą tu miały jeszcze multum roboty.

Gdybym zapytał na czym Panu i wspólnikom zależy dzisiaj najbardziej?

> Odpowiedziałbym trywialnie: żeby było dużo interesujących zleceń. I porządne prawo. Jeśli student uczy się do egzaminu, i miesiąc przed nim zmienia się prawo, to cała nauka idzie do kosza. Często robimy projekt opierając się na jednym przepisie, a kończymy na drugim.

Wybrał Pan dla swojej firmy dobrą filozofię?

> Uważam, że tak. Mam teraz portfel pełen zleceń, biuro, bardzo dobry zespół. Osiągnąłem status, przy którym człowiek może czuć się niezależny, może realizować to, co chce. Oczywiście chciałoby się realizować spektakularne projekty, wieżowce, muzea, ale może przyjdzie na to czas. Mam 46 lat, a w tym wieku podobno życie architekta dopiero się zaczyna.

Tego oczywiście życzę.

> Dziękuję. Co prawda nie wiem, czy Koleżanki i Koledzy wybaczą nam tych kilka wycieczek od głównego tematu, mam jednak nadzieję, że tak.

■ Rozmawiał Sebastian Osowski