



Remontowa Holding – jak osiągnęliśmy sukces?



PIOTR SOYKA

Prezes Zarządu, Remontowa Holding SA

Historia polskiego przemysłu stoczniowego doskonale uwydatnia najlepsze cechy, które powinny być wizytówką Pomorzan – naszą zaradność oraz elastyczność. Po 1945 r., nie posiadając praktycznie żadnego doświadczenia, szybko nabyliśmy kompetencje pozwalające na masową budowę statków. Z kolei już po transformacji ustrojowej, pomimo problemów strukturalnych, zacofania naszych stoczní oraz zdominowania tego rynku przez Azjatów, udało nam się stworzyć markę „Remontowa Holding”, która jest dziś rozpoznawalna na całym świecie. W jaki sposób udało się tego dokonać? Z jakimi wyzwaniami trzeba było się zmierzyć? Co może nas napawać szczególną dumą?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – Redaktor Prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

W Pańskim biurze znajduje się fragment szyny kolejowej z czasów poprzedniczki dzisiejszej Stoczni Remontowej, budowanej jeszcze przez Niemców. Pan jest w Stoczni dłużej niż oni. Czy więcej tu pozostało z dawnych lat, czy też dominuje wkład, jaki w historię tego miejsca wnieśli Polacy?

Od kilku lat staramy się na terenach stoczniowych robić porządki. Chcemy, by ich przestrzeń była nie tylko funkcjonalna, ale też by dobrze wyglądała. Przyznam nawet, że odwiedzający nas goście są często w szoku, że w takim zakładzie przemysłowym jak stocznia może być czysto, zielono i schludnie. Udowadniamy, że niekoniecznie musi się ona kojarzyć wyłącznie z dźwigami, hałasem i rdzą. Jakiś czas temu podczas prac porządkowych na samym końcu

wyspy Ostrów, na której zlokalizowana jest nasza stocznia, koparki wyrównujące ziemię natrafiły na wspomnianą przez Pana szynę. Widniał na niej napis: „1908 r.”. W tym właśnie czasie Niemcy budowali ten zakład. Prowadzili go zatem – licząc do 1945 r. – 37 lat. My, Polacy, jesteśmy tu już znacznie dłużej, będąc dziś najbardziej znaną polską marką związaną z gospodarką morską na świecie. Gdy w jakimś porcie powie pan „Remontowa”, każdy będzie tę nazwę kojarzył, choć przecież poza Polakami nikt nie wie, co to słowo oznacza. Moją osobistą, wielką satysfakcją jest to, że nie jesteśmy już zupełnie kojarzeni jako ci, którzy przejęli po poprzednikach infrastrukturę, lecz jako ci, którzy samodzielnie zbudowali potężną rodzimą markę. Co więcej, Stocznia Remontowa to również nasz wkład w historię Gdańska – nasz pomysł, nasza architektura, nasze wysiłki z tym związane.

W jaki sposób Polakom udało się po 1945 r. rozwinąć przemysł stoczniowy, skoro nie mieliśmy w tej dziedzinie praktycznie żadnego doświadczenia?

Po II wojnie światowej Polsce przypadł Gdańsk wraz ze swoją stocznia. Co prawda sporo maszyn, w które była wyposażona, zostało wywiezionych przez Rosjan, ale jednak była ona generalnie zdolna do budowy nowych statków. Problemem był czynnik ludzki – w tamtym okresie Polacy nie mieli zielonego pojęcia na temat przemysłu stoczniowego. Było to dla nich coś zupełnie nowego. Znało się wówczas na tym *de facto* jedynie dwóch inżynierów, specjalistów budowy okrętów – prof. Wojciech Doerffer oraz mgr inż. Waław Czarnowski. Niemniej jednak Rosjanie zdecydowali, że polskie stocznie będą budowały im znaczną część statków. Jako że ZSRR był w tamtych czasach jednym z dwóch-trzech państw na świecie, które rocznie odbierały setki statków, znaleźliśmy się przed ogromną szansą. Musieliśmy jednak w jakiś sposób nabyć umiejętności. Aby móc zrealizować zamówienia, do Stoczni Gdańskiej robiono prawdziwe zaciągi – ściągano tu zdolnych pracowników z wszelkich polskich fabryk. Na Politechnice Gdańskiej otwarto Wydział Okrętowy mający być kuźnią inżynierów. Zamówień było tak dużo, że gdańska Stocznia sama nie była ich w stanie zrealizować, dlatego zbudowano również zakłady w Szczecinie oraz w Gdyni. Polacy okazali się bardzo zdolnymi uczniami. Udało nam się zbudować ogromną wiedzę na temat przemysłu stoczniowego. I to wcale nie przedawnioną – budowaliśmy jednostki nowoczesne w skali świata. Te czasy już się jednak niestety nie powtórzą – nikt nie będzie składał nam tylu ofert, co wówczas. Konkurencja jest dzisiaj znacznie większa.

Później, od lat 70., produkcja statków zaczęła się przenosić do Azji...

Zgadza się, po pewnym czasie rosyjskie zamówienia na statki w polskich stoczniach bardzo mocno spadły. Produkcja zaczęła się przenosić – nie tylko z naszego kraju, lecz z całej Europy – do Japonii, a następnie do Korei Południowej i Chin. Początkowo państwa te po prostu potrzebowały dla siebie bardzo wielu statków do przewozu surowców naturalnych, w które były ubogie. Z czasem jednak, wykorzystując niższe koszty pracy oraz pomoc państwową, zaczęły budować

okręty dla całego świata. Tworzone były całe konglomeraty, w skład których wchodziły nie tylko stocznie, lecz również i huty czy wytwórnie silników. W Azji produkowane były pierwotnie przede wszystkim duże i dość proste statki, jak np. zbiornikowce, masowce. Europejskie firmy nie były tym zbyt przejęte, gdyż Chińczyków postrzegały jedynie jako wykonawców kadłubów. A te stanowią średnio tylko około 30 proc. wartości statku – pozostałe 70 proc. to wyposażenie. Co ciekawe, na Starym Kontynencie liczą wręcz, że *boom* na produkcję statków w Azji może przynieść wymierne korzyści europejskim przedsiębiorstwom zajmującym się ich wyposażaniem. Zaczęły one tworzyć swoje fabryki w Chinach, w których *know-how* oraz kierownictwo były np. holenderskie, natomiast zwykli robotnicy pochodzili z Państwa Środka. Firmom tym wydawało się, że to świetny układ. Parę lat udało im się w ten sposób podziałać, lecz później po drugiej stronie ulicy zaczęły powstawać takie same, tyle że chińskie fabryki. Chińczycy podpatrzyli europejskie rozwiązania i zaczęli je naśladować. Przedsiębiorstwa ze Starego Kontynentu musiały się wycofać. Z czasem Azjaci wyspecjalizowali się też w produkcji bardziej zaawansowanych statków.

“ Początkowo na Starym Kontynencie liczą, że *boom* na produkcję statków w Chinach może przynieść wymierne korzyści europejskim firmom zajmującym się ich wyposażaniem. Z czasem jednak Azjaci zaczęli naśladować ich rozwiązania i przedsiębiorstwa te musiały się wycofać.

Zbudowanie polskiego przemysłu stoczniowego od podstaw po 1945 r. było wielkim osiągnięciem. Nie mniejszym sukcesem jest jednak to, jak udało się wybić Stoczni Remontowej po 1989 r. pomimo bolesnej transformacji ustrojowej oraz zdominowania światowego rynku stoczniowego przez państwa azjatyckie.

Początki nowej ery Stoczni Remontowej sięgają lat transformacji ustrojowej. Po 1989 r., choć w warunkach gospodarki wolnorynkowej, nadal była ona przedsiębiorstwem państwowym, zarządzanym niejako na modłę poprzedniego systemu. Byliśmy zupełnie nieznani w Europie, gdyż wcześniej – podobnie jak pozostałe polskie stocznie – funkcjonowaliśmy na zupełnie innym, zamkniętym rynku socjalistycznym. Co więcej, mogliśmy zaoferować jedynie remonty statków oraz budowanie kadłubów. A przecież – jak wspominałem – 70 proc. statku to wyposażenie. Skoro tak wiele zależy od ludzi, których nie mamy, to znaczy, że nie dokonując zmian, nie uda nam się osiągnąć sukcesu. Postanowiliśmy stawić czoła temu wyzwaniu – chcieliśmy dostarczać

na rynek to, na co jest aktualnie zapotrzebowanie. Zaczęliśmy interesować się tym, co dzieje się za granicą. Staraliśmy się nadążać za najnowszymi trendami. Z przedsiębiorstwa publicznego, które miało odgórnie ustanowiony plan, zaczęliśmy przekształcać się w firmę coraz bardziej reagującą na sygnały rynkowe. Poznawaliśmy armatorów. Jeździliśmy też za granicę, by podpatrywać konkurencję. Ludzie na Zachodzie są bardzo otwarci – sami nam mówili, z czym mają problemy. My to natomiast wykorzystywaliśmy na zasadzie: „skoro oni mają z tym kłopot, to my niebawem też możemy go mieć”. Staraliśmy się uczyć na cudzych doświadczeniach. I tak właśnie, kroczył po kroczeniu, zaczęliśmy stawać się znaną marką, zdolną do skutecznego konkurencyjnego działania w świecie.

Nie byłoby to jednak chyba możliwe bez prywatyzacji oraz bez stworzenia całego Holdingu Remontowa, w skład którego wchodzi wyspecjalizowane podmioty odpowiedzialne za wszelkie aspekty stoczniowego rzemiosła.

90 proc. stoczni na świecie – nie licząc chińskich, choć ostatnio i tam się to zmienia – jest własnością prywatnego kapitału. Dlaczego nie są one państwowe? Bo chcą być bardziej odporne na kryzysy polityczne, mogą same ustalać swoje plany na wiele lat wprzód, prowadzić własną politykę kadrową, być bardziej elastyczne itd. Oczywiście więc dla nas było, że musimy podążać tą drogą. Co więcej, jeżdżąc po świecie, zauważyliśmy, że klienci stoczni często oczekują kompleksowego załatwiania spraw – od stworzenia projektu statku, przez jego budowę, aż po remonty. Z tego też względu kupiliśmy Stocznnię Północną, obecnie pod nazwą Remontowa Shipbuilding, gdzie budujemy statki. Stworzyliśmy również swoje biuro projektowe, a także wchodzące w skład naszego Holdingu spółki odpowiedzialne za produkcję wyposażenia statków – od mebli, przez różnego rodzaju urządzenia, aż po okrętowe IT. Nasi klienci znają naszych najlepszych pracowników i wiedzą, że przychodząc do nas, uzyskają fachową obsługę. Gdy mają jakiś pomysł, to przeleją go na papier, stworzymy dokumentację i wdrożymy w życie. Wzmacnia to naszą markę i pomaga konkurować w świecie. O tym, jak bardzo zmieniła się nasza pozycja, świadczy fakt, że to do Remontowej zaczęli przyjeżdżać zagraniczni goście chcący usprawnić funkcjonowanie swoich zakładów. Jako pierwsi wymyśliliśmy chociażby sposób organizacji pracy, w którym każdy statek jest zarządzany jak oddzielna firma. A zatem nie ma jednego szefa, który odpowiada za wszystkie jednostki, lecz każda z nich ma swoje indywidualne kierownictwo. Początkowo dotyczyło to statków remontowanych, lecz później również i budowanych. A przykładów działań naszej stoczni, które mogą stanowić wzór dla innych, jest znacznie więcej.

“

Jeżdżąc po świecie, zauważyliśmy, że klienci stoczni często oczekują kompleksowego załatwiania spraw – od stworzenia projektu statku, przez jego

budowę, aż po remonty. My zapewniamy im dziś taką możliwość, co wzmacnia naszą pozycję na rynku.

Jak istotny w branży stoczniowej jest kapitał ludzki?

Jest jednym z najważniejszych. Dlatego też od początku lat 90. do pracy w stoczni poszukiwaliśmy młodych, zdolnych, inteligentnych ludzi, będących w stanie dać firmie nowe szanse rozwojowe. Co ważne, musieli oni potrafić pracować w zespołach. W stoczni nie potrzeba bowiem indywidualistów – kluczem jest poukładanie załogi w zespoły zadaniowe. Oprócz tego w przemyśle okrętowym, gdzie większość ponoszonych kosztów stanowią materiały, podzespoły itp., bardzo duże znaczenie mają kompetencje handlowe. Nie mniej ważne są umiejętności sprzedażowe, a także zdolność utrzymywania dobrych relacji z klientami z różnych kręgów kulturowych. Pracowników Remontowej za to odpowiedzialnych muszą cechować wartości takie jak empatia czy otwartość. Liczy się też w końcu sumienność i obowiązkowość – jeżeli umawiamy się na dany termin, musimy dokonać wszelkich starań, by go dotrzymać. Statek, który stoi w doku i jest naprawiany, nie zarabia na sobie. Każdy dzień zwłoki powoduje często ogromne koszty, na które nie chcemy narażać naszych klientów.

Aby zdobyć światową renomę, będąc zupełnie nieznaną marką, oprócz zatrudnienia odpowiednich ludzi musieliście też jednak z pewnością podjąć pewne działania marketingowe.

Aż do lat 90. nie mieliśmy żadnego działu marketingu, ani też pracowników, którzy by się nim zajmowali. Musieliśmy stworzyć go od podstaw. Podzieliliśmy świat na rynki i na każdym z nich mieliśmy swoich przedstawicieli, orientujących się w zapotrzebowaniu na remonty, przebudowy oraz budowę statków. Trzeba mieć świadomość, że na poszczególnych rynkach panują inne zwyczaje, obowiązuje inna waluta i ceny, itd. Nasi przedstawiciele poznali jednak doskonale ich specyficzne uwarunkowania. Po jakimś czasie weszliśmy w kontakty z najważniejszymi armatorami obecnymi na tych rynkach. Gdy 10 lat temu kupowaliśmy Stocznnię Północną, mieliśmy już zatem rozeznanie, kto mógłby być zainteresowany budową jakich statków, i kierowaliśmy do nich swoją ofertę. Mimo że nie mieliśmy w tym doświadczenia, wielu armatorów kojarzyło nas jako wykonawcę dobrych remontów. To procentowało. Na początku konkurowaliśmy głównie szybkością wykonania i ceną, a następnie – wraz z nabyciem doświadczenia – jakością i technologiami. Podnieśliśmy nasze ceny. Dziś są one na średnim europejskim poziomie.



Na początku konkurowaliśmy głównie szybkością wykonania i ceną, a następnie – wraz z nabyciem

doświadczenia – jakością i technologiami. Podnieśliśmy nasze ceny. Dziś są one na średnim europejskim poziomie.

Jakiego typu jednostki powstają dziś w Gdańsku?

Gdy przejmowaliśmy Stocznnię Północną, była ona zupełnie pusta i nie produkowała żadnych statków. Przeanalizowaliśmy, gdzie i jakie jednostki buduje się na świecie, stworzyliśmy program i stopniowo zaczęliśmy go realizować. Postawiliśmy na budowę promów pasażersko-samochodowych oraz tzw. PSV (zaopatrzeniowców górnictwa morskiego), wykorzystywanych przez morski przemysł wydobywczy. W ostatnich latach były to nasze dwie specjalności. Pozytywnie w segmencie budowy promów pasażerskich średniej wielkości udało nam się zdobyć dzięki zamówieniom, głównie ze Skandynawii i Wielkiej Brytanii. Przez lata korzystaliśmy też z dobrej koniunktury na rynku ropy naftowej. Zapotrzebowanie na statki dla branży *offshore* było wysokie, a pieniądze na ich budowę – jeszcze więcej. Była to prawdziwa żyła złota. Te lata bardzo nam się przysłużyły. Teraz to się zmieniło, gdyż ropa jest tania. Ani platformy, ani też statki do ich obsługi nie mają dziś wzięcia. Taki okres trzeba jakoś przetrwać, przeczekać do kolejnej hossy na rynku ropy, dywersyfikując jednak równocześnie swoją działalność.

“ Przez lata korzystaliśmy z dobrej koniunktury na rynku ropy naftowej. Zapotrzebowanie na statki do obsługi platform *offshore* było wysokie, a pieniądze na ich budowę – jeszcze więcej. Teraz to się zmieniło, gdyż ropa jest tania. Taki okres trzeba jakoś przetrwać, dywersyfikując jednak równocześnie swoją działalność.

Jak zatem równoważycie się teraz jako cały Holding? Skoro produkcja statków *offshore* spadła, to robicie więcej remontów?

W ostatnich latach duża część remontów dotyczyła statków *offshore*, przez co obecnie również i na nie spadł popyt. Musimy jakoś wyżyć z tego, co jest dziś na rynku. Teraz jest taki moment, że trzeba się mocno starać, żeby dostać jakiegokolwiek zlecenie. Staramy się być jeszcze lepiej zorganizowani, tak by terminy były szybsze, a ceny niższe. Jestem jednak spokojny. Mamy

swoją markę i wielu klientów jest do niej przywiązanych. W innym wypadku byłoby znacznie gorzej.

Pewnym remedium na niekorzystne trendy na rynku ropy jest też chyba to, że w ostatnim czasie zaczęliście podbijać rynek kanadyjski dzięki budowie i przebudowie promów napędzanych LNG.

Staraliśmy się o to od dłuższego czasu, lecz blokowało nas tamtejsze prawo. Przez długi czas w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych obowiązywał przepis, że jeżeli coś było zamawiane w innym kraju, to kontrahent musiał zapłacić 25 proc. podatku. Zupełnie nam się to nie kalkuloowało. W ostatnim czasie podatek ten został jednak do pewnego stopnia zlikwidowany. Dzięki temu mamy dziś zamówienie na serię trzech statków oraz na przebudowę dwóch kolejnych.

W jaki sposób Remontowej Holding SA udało się stworzyć tak innowacyjne *know-how*, jak napęd LNG dla promów?

Jako grupa kapitałowa posiadamy dobre biuro projektowe. A w nim zatrudnionych kilku hobbystów, którzy sprawami związanymi z LNG interesują się od lat. Posiadamy również firmę Remontowa LNG Systems Sp. z o.o., która nawiązała współpracę z Politechniką Wrocławską. W efekcie udało się stworzyć autorskie rozwiązanie. Jako Remontowa Holding SA staraliśmy się oczywiście wspierać je na każdym etapie, ale mocno podkreślę, że wyszło ono od naszych ludzi. Daliśmy im przestrzeń do działania, a oni ją wykorzystali. Jest to prawdziwa innowacja – napędami podobnego typu może się pochwalić niewiele firm.

Swego czasu koreańskie STX wykupiło w Europie kilkanaście stoczni również po to, aby poznać ich *know-how* wykorzystywane przy budowie specjalistycznych statków. Czy nie obawia się Pan, że na nabycie tak pręźnie działającej grupy stoczniowej jak Remontowa mogą mieć chrapkę zagraniczni potentaci z tej branży?

A dlaczego miałbym się bać? To my decydujemy o swoim losie. Jedyne, czego mógłbym się obawiać, to tego, że inne stocznie będą lepsze i wyprą nas z rynku. W tym tkwi cała sztuka – ten, kto ma lepszą ofertę, utrzymuje się na rynku. Nie ma tu „sztuki dla sztuki”. Rządzi pragmatyzm. Nie tworzymy innowacyjnych rozwiązań po to, żeby można je było nazwać innowacyjnymi, jak to się niestety często dzieje, lecz po to, by móc je sprzedać na rynku. By utrzymać swoją pozycję. Albo się do gospodarki wolnorynkowej dorasta i dostaje zamówienia, albo się znika z rynku.



Albo się do gospodarki wolnorynkowej dorasta i dostaje zamówienia, albo się znika z rynku.

O rozmówcy



PIOTR SOYKA

Prezes Zarządu, Remontowa Holding SA

Piotr Soyka jest twórcą, a także Prezesem grupy kapitałowej Remontowa Holding S.A. Związany z polskim przemysłem okrętowym od 1972 r. W latach 1989-2009 jako Prezes Zarządu Gdańskiej Stoczni Remontowa im. J. Piłsudskiego S.A. dokonał jej restrukturyzacji i przekształcenia w grupę stoczniową. W przeszłości pełnił funkcję Prezesa m. in. Związku Pracodawców Forum Okrętowe (2003-2011) i Gdańskiego Klubu Biznesu (2004-2006). Laureat licznych tytułów, nagród i odznaczeń.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

