

Komfort bywa niebezpieczny



JAN ŁABAS

prezes Zarządu, ALU International Sp. z o.o oraz ALU International Shipyard Sp. z o.o.

Historia ALU International przez długi czas stanowiła książkowy przykład przedsiębiorstwa, które odnosi sukces dzięki znalezieniu niszy rynkowej i konsekwentnemu jej zajmowaniu. W pewnym momencie sytuacja zmieniła się jednak o 180 stopni. Największy klient, który zasypywał wręcz gdańską firmę zleceniami, z dnia na dzień niespodziewanie zerwał współpracę. Komfortowe położenie, którego można było pozazdrościć, w mgnieniu oka okazało się bardzo niebezpieczne. Jak zabezpieczyć się przed podobnymi zdarzeniami? Co zrobić, by wyjść z nich obronną ręką?

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

ALU International to firma o prawie 30-letniej historii. Jakie były jej początki?

W drugiej połowie lat 70., będąc absolwentem Instytutu Okrętowego na Politechnice Gdańskiej, zgłosiłem się do pracy w Stoczni Północnej, a konkretniej – na wydziale aluminiowym. W tamtym okresie był on bodajże największym w Polsce stoczniowym wydziałem specjalizującym się w spawaniu aluminium. Rozpoczynałem tam jako mistrz produkcji, a po pewnym czasie zostałem jego kierownikiem. W 1987 r., po niemal 10 latach pracy, zdecydowałem się na odejście i otwarcie własnej działalności. Dotychczasowe środowisko przestało mi odpowiadać – jako młody człowiek nie mogłem pogodzić się z tym, że względy ekonomiczne przegrywały w moim miejscu pracy ze względami pozaekonomicznymi. Nie rozumiałem chociażby tego, że gdy stocznia w danym momencie nie wykonywała żadnych produkcji aluminiowych na swój własny użytek, nie była zainteresowana przyjmowaniem zleceń zewnętrznych z innych zakładów. Zamiast tego monterzy aluminium czy wykwalifikowani spawacze byli wykorzystywani do nieprzystających do ich kwalifikacji czynności, np. klejenia izolacji na statkach. Nie byłem w stanie przeciwstawić się odgórnym, bezsensownym moim zdaniem, dyspozycjom.

Otwarcie stoczni aluminiowej to jednak nie lada przedsięwzięcie – musiał mieć Pan pewność, że od początku znajdą się klienci zainteresowani Waszymi usługami.

Będąc w branży, już od dobrych kilku lat wiedziałem, że na polskim rynku istnieje wielkie zapotrzebowanie – chociażby ze strony stoczni nieposiadających swoich wydziałów aluminiowych

– na wykonywanie konstrukcji z tego materiału. Co więcej, jak wspominałem, zakłady, które takie wydziały miały, np. Stocznia Północna, często nie chciały wykonywać zewnętrznych zleceń. Dostrzegłem w tym swoją szansę. Zaprosiłem do współpracy kilku kolegów i tak powstało ALU International. Na terenie gdyńskiej stoczni udało mi się wydzierżawić halę produkcyjną oraz z zaoszczędzonych pieniędzy zaopatrzyć się w odpowiedni sprzęt. Z początku firma wykonywała nadbudówki aluminiowe dla ówczesnej Stoczni Komuny Paryskiej. Były to elementy kutrów rybackich, które zamawiali w Polsce Holendrzy. Później doszły kolejne zlecenia, chociażby ze Stoczni Odra. Firma zaczęła bardzo szybko się rozrastać. To nie dziwi, gdyż byliśmy jednym z zaledwie 2-3 przedsiębiorstw działających w tej branży na polskim rynku. Dzierżawiona hala przestała nam wystarczać i przenieśliśmy produkcję do gdańskiej Letnicy. Dostawaliśmy kolejne zlecenia, w tym również z zagranicy. Naszymi klientami były znane stocznie holenderskie, niemieckie oraz skandynawskie – z Danii, Szwecji czy Finlandii. Budowaliśmy sterówki, nadbudówki, maszty, skomplikowane sekcje promów, a w końcu również całe kadłuby jednostek specjalnych czy jachtów.

“ Na początku lat 90. byliśmy jednym z zaledwie 2-3 przedsiębiorstw – nie licząc wewnętrznych wydziałów stoczni, które pracowały jedynie na własny użytek – działających na polskim rynku w branży wykonywania konstrukcji aluminiowych. Sprzyjało to naszemu dynamicznemu rozwojowi.

W jakiego typu statkach znajdują zastosowanie konstrukcje aluminiowe?

Są to najczęściej kadłuby i nadbudówki jachtów (od konstrukcji kilkumetrowych do nawet 100-metrowych megajachtów), różnego typu jednostki patrolowe, serwisowe, dostawcze, a nawet nowoczesne promy. Chodzi zatem o wszystkie statki, w których waga ma szczególne znaczenie. Ciężar właściwy aluminium jest bowiem około trzy razy mniejszy niż stali. Mniejsze konstrukcje aluminiowe, takie jak np. maszty, kominy czy części nadbudówek, znajdują natomiast zastosowanie w większości rodzajów jednostek pływających: od kutrów aż po olbrzymie statki pasażerskie.

Wróćmy do Pańskiej firmy. Jej dalszy rozwój spowodował, że rozmawiamy dziś nie w Letnicy, lecz na terenie dawnej Stoczni Wisła...

Zdecydowaną większość zarabianych pieniędzy staraliśmy się przeznaczać na rozwój przedsiębiorstwa. Poprzednia lokalizacja stawała się dla nas zbyt ciasna. W 1998 r. udało nam się sfinalizować transakcję i kupić od syndyka upadłą Stocznnię Wisła. Musieliśmy niemal całkowicie przebudować i dostosować starą infrastrukturę na potrzeby nowoczesnej stoczni aluminiowej. Wyburzyć wiele starych budowli i postawić nowoczesne hale produkcyjne oraz magazynowe.

Dynamiczny rozwój ALU International został jednak w pewnym momencie gwałtownie przyhamowany i znaleźliście się na krawędzi. Co było tego powodem?

Przez wiele lat blisko współpracowaliśmy z dużym klientem – zachodnim koncernem wygrywającym na świecie wiele przetargów na dostawę różnego typu jednostek. Byliśmy dla niego głównym wykonawcą różnorodnych konstrukcji aluminiowych. Zasypywał nas zleceniami do tego stopnia, że właściwie nie musieliśmy szukać kontraktów nigdzie indziej. Przestaliśmy rozglądać się za nowymi klientami. Nie jeździliśmy na żadne targi czy wystawy, bo i tak nie mieliśmy już wolnych sił przerobowych. Rozwijaliśmy się, powiększaliśmy, budowaliśmy kolejne hale produkcyjne. Z jednej strony była to dla nas bardzo komfortowa sytuacja. Wiele osób mi jej zazdrościło. Z drugiej jednak – jak się okazało – była ona też niezwykle niebezpieczna. W 2002 r. przyjechał do nas pracownik koncernu odpowiedzialny za współpracę z Europą Wschodnią i powiedział: „Jan, ja cię bardzo lubię i fajnie nam się współpracuje, ale kupiliśmy stocznię aluminiową w Azji i szefostwo zdecydowało, że przesuwamy tam znaczną część naszej produkcji”. Dla mojej firmy był to dramat, prawdziwy krach. Było to coś zupełnie niespodziewanego, coś, na co byłem całkowicie nieprzygotowany. Świetnie funkcjonująca firma znalazła się nagle na zakręcie.

“ Przez wiele lat blisko współpracowaliśmy z zachodnim koncernem. Zasypywał nas zleceniami do tego stopnia, że właściwie nie musieliśmy szukać kontraktów nigdzie indziej. W pewnym momencie kupił własną stocznię aluminiową w Azji i tam przeniósł część swojej produkcji, a moja firma z dnia na dzień znalazła się na zakręcie.

Jak udało Wam się wyjść z tej sytuacji?

Musieliśmy szybko ruszyć w teren, pokazać się na nowo klientom. Minęło co najmniej pół roku zanim ponownie stanęliśmy na nogach. Uważam, że w tym trudnym okresie udało nam się przetrwać z dwóch względów. Po pierwsze, mieliśmy już wyrobioną markę w Europie i byliśmy kojarzeni z wysoką jakością naszych konstrukcji. Po drugie, nawet w okresie największego prosperity nie przejadaliśmy całych naszych pieniędzy, lecz akumulowaliśmy sporą część kapitału. To, co przez 10 lat funkcjonowania mozolnie zbieraliśmy, pozwoliło nam jakoś przetrwać przez tych sześć ciężkich miesięcy. Odtąd często powtarzam młodym ludziom, że firma jest mocna, jeżeli posiada środki i jest przygotowana na nadejście trudnych czasów. W biznesie nie ma nic gorszego od wydawania wszystkiego na bieżąco.

“ Nawet w okresie największego prosperity nie przejadaliśmy całych naszych pieniędzy, lecz akumulowaliśmy sporą część kapitału. Tylko dzięki

temu – oraz wyrobionej wśród klientów marce – udało nam się przetrwać wielomiesięczny brak zamówień.

Czy Pańska firma akumulowała wcześniej środki właśnie z myślą o tym, że któregoś dnia możecie się znaleźć w tarapatach finansowych?

Raczej nie. W tamtym czasie nie zakładaliśmy, że może nastąpić taka sytuacja. Uważałem jednak, że dobry gospodarz to taki, który ma pieniądze na rozwój. Nie swój osobisty, prywatny, rodzinny, lecz na rozwój firmy. W przypadku nieszczęścia mogą one zapewnić przedsiębiorstwu przetrwanie. W innym wypadku może ono upaść, zostać zlikwidowane. Pamiętam jak w latach 90., tuż po przemianach ustrojowych, wielu przedsiębiorców zachłystywało się tym, że mają pieniądze. Przeznaczali je na konsumpcję, nie myśląc o przyszłości. Wiele spośród takich firm nie przetrwało tego burzliwego okresu.

Czy od czasu tego feralnego doświadczenia w większym stopniu stawiacie na dywersyfikację klientów?

Nadal mamy partnerów strategicznych, którym staramy się nie odmawiać i wykonujemy niemal wszystkie ich zlecenia. Jednak w tyle głowy zawsze jest już świadomość, że ta sytuacja może się zmienić. Dlatego też staramy się ciągle zwiększać nasze możliwości produkcyjne, by zawsze mieć otwarte drzwi dla innych klientów. Ponadto staramy się podtrzymywać stały kontakt z naszymi wszystkimi partnerami. Nawet z tymi, z którymi nie prowadzimy obecnie współpracy. Dzięki temu można w razie potrzeby bardzo szybko otworzyć pewne kanały. Dla mnie osobiście omawiana historia stała się przestrogą przed zbytnim popadaniem w komfort. Nauczką, że zawsze trzeba być bardzo czujnym i ostrożnym.

“ Staramy się ciągle zwiększać nasze możliwości produkcyjne, by zawsze mieć otwarte drzwi dla innych klientów. Ponadto staramy się podtrzymywać stały kontakt z naszymi wszystkimi partnerami. Nawet z tymi, z którymi nie prowadzimy obecnie współpracy. Dzięki temu można w razie potrzeby bardzo szybko otworzyć pewne kanały.

Jak przez ostatnie trzy dekady zmieniał się sposób konkutowania Pańskiej firmy?

Na samym początku pozycja konkurencyjna naszej firmy wynikała – podobnie jak bardzo wielu innych polskich firm – z niskich kosztów produkcji. To jednak nie trwało długo. Dziś często zdarza się, że przyjeżdżający tu Holendrzy czy Niemcy mówią nam, że u nich jest taniej. Ceny się wyrównują. Nawet w Chinach nie chcą już pracować za przysłowiową miskę ryżu. Nie dziwi więc,

że Polacy coraz rzadziej są traktowani jako tania siła robocza Europy, a naszym atutem coraz częściej staje się jakość. Świadomość klienta, że za relatywnie dobrą cenę otrzyma wysokiej jakości produkt. Jako ALU International również konkurujemy dziś przede wszystkim jakością, ale też organizacją produkcji, a co za tym idzie – czasem wykonania. Szczególnie ten ostatni ma dla klienta ogromne znaczenie. Czas to przecież pieniądź.

Czy to oznacza, że działacie przede wszystkim jako podwykonawcy?

W pierwszych latach działalności faktycznie skupialiśmy się na podwykonawstwie, produkując aluminiowe elementy statków na zlecenie ich wykonawców. Z czasem jednak zaczęliśmy się starać o to, aby coraz częściej wchodzić w tę drugą rolę – samemu zabiegać o większe kontrakty i w miarę możliwości dzielić się nimi z innymi firmami. Dziś coraz bardziej zależy nam natomiast na zaznaczeniu swojej obecności na jeszcze jednym polu – inicjowania oraz tworzenia swoich własnych produktów. Nie chcemy wiecznie tylko czekać na zapytania, złożenie oferty, lecz pokazać, że sami możemy wyjść z czymś na rynek. Obecnie pracujemy nad naszym pierwszym pełnomorskim jachtem aluminiowym, który mamy zamiar sprzedać pod własną marką. Z tym produktem chcemy się pokazać w Hiszpanii, Francji czy Rosji i wysłać potencjalnym klientom wiadomość: „wy również możecie u nas taki lub podobny jacht zamówić”.

“ Dziś coraz bardziej zależy nam na inicjowaniu oraz tworzeniu swoich własnych produktów. Nie chcemy – jako podwykonawcy czy wykonawcy – wiecznie czekać na kontrakty, lecz również pokazać, że sami możemy wyjść z czymś na rynek.

Czy pełniąc rolę wykonawcy, staracie się tworzyć wokół siebie pewnego rodzaju ekosystemem biznesowy, w którym opieracie się na potencjale nie tylko własnym, ale i współpracujących z Wami firm?

Oczywiste jest, że gdy dane zlecenie jest dla nas zbyt duże, to szukamy partnerów, z którymi wspólnie je zrealizujemy. Budowanie sieci kooperantów jest z punktu widzenia mojej firmy znacznie efektywniejszym rozwiązaniem niż sinusoidalne podnoszenie i obniżanie zatrudnienia w zależności od bieżącej ilości pracy do wykonania. Nie mówiąc nawet o ewentualnej konieczności nabycia kompetencji oraz sprzętu do wykonywania prac, którymi na co dzień się nie zajmujemy. Zdecydowanie preferujemy model ekosystemu – utrzymywania relacji z wieloma lokalnymi podmiotami. Jest to droga wieloletniego poznawania się. Muszę mieć pewność, że na danym partnerze mogę polegać, że pracują tam dobrzy fachowcy, którzy porządnie wykonują swoją robotę. Dominuje logika gry wielorazowej – raz ze sobą współpracujemy, raz nie, ale cały czas działamy w jednym środowisku, ścieramy się ze sobą.

“ Zdecydowanie preferujemy model ekosystemu – utrzymywania relacji z wieloma lokalnymi podmiotami.

Dominuje tu logika gry wielorazowej – raz ze sobą współpracujemy, raz nie, ale cały czas działamy w jednym środowisku, ścieramy się ze sobą.

Sprawnie funkcjonujący ekosystem przyda się Wam też z pewnością przy tworzeniu własnych produktów.

Jak wspominałem, nie powielamy drogi dawnej Stoczni Gdańskiej czy Stoczni Komuny Paryskiej, które chciały niemal wszystko robić same. A gdy ich poszczególne wydziały nie miały roboty, to wówczas stały. Budując jachty, będziemy korzystali z usług specjalistycznych firm zajmujących się chociażby izolacją, elektroniką czy hydrauliką okrętową. Tym bardziej więc zależy nam na dobrych relacjach z partnerami. Swoją drogą, dążymy do tego, by nie ograniczać roli naszych kooperantów do wykonywania z góry ustalonych przez nas instrukcji. Chętnie wysłuchuję ich sugestii, jako specjalistów z poszczególnych dziedzin. Staram się być otwarty na ich propozycje. Wierzę, że tym samym zyskać może finalnie nasz produkt.

Czy zamierzacie tworzyć własne produkty również poza branżą stricte morską?

Owszem, pracujemy obecnie nad autorskim projektem aluminiowej pionowej elektrowni wiatrowej. Staramy się przy tym wykorzystywać zarówno wiedzę i doświadczenie naszych fachowców, jak i potencjał naukowy Politechniki Gdańskiej, którą zaangażowaliśmy w zaprojektowanie generatora dla naszej mikroelektrowni. Takiego rozwiązania nie udało nam się znaleźć nigdzie w Europie, więc stwierdziliśmy, że musimy w jakiś sposób sami go zbudować. Uzyskaliśmy dofinansowanie unijne na prace badawczo-rozwojowe i zleciliśmy je uczelni. Zespół pracowników Katedry Energoelektroniki Maszyn Elektrycznych Wydziału Elektrotechniki i Automatyki zaprojektował, a następnie nadzorował wykonanie prototypowego generatora dla naszej innowacyjnej siłowni. Wygląda na to, że nawiążemy stałą współpracę.

Wróćmy jeszcze na moment do tematów marynistycznych. Czy można powiedzieć, że ALU International jest w jakiś sposób uzależnione od lokalnych zakładów stoczniowych? Czy – dla przykładu – gdyby gdyńskie oraz gdańskie stocznie upadły, odbiłoby to się w jakiś sposób na Waszej kondycji?

Nie jesteśmy od lokalnych stoczni bezpośrednio zależni, co jednak nie oznacza, że nie interesuje nas ich kondycja. Dzieje się tak przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, ze względu na nasze otoczenie biznesowe, sieć podwykonawców. Współpracują oni często z dużymi lokalnymi stoczniami i kłopoty ich głównych zlecniodawców mogą się przełożyć na kondycję ich samych. Po drugie, im lepsza sytuacja gospodarcza regionu oraz branży, tym lepiej jest za granicą odbierana również i nasza firma. Jeśli jakaś stocznia ma kłopoty, to stanowi to problem dla całego jej otoczenia. Odbija się to na reputacji branży. My wszyscy jesteśmy przecież zlokalizowani tu, w Polsce, na Pomorzu. Jeżeli gdzieś na świecie mówi się o nas źle, to słyszą to również nasi potencjalni klienci. Boją się później tu przyjechać i nam zaufać, mimo że jako ALU International nie prowadzimy dziś stałej współpracy z żadną z lokalnych stoczni.

“ Nie jesteśmy od lokalnych stoczni bezpośrednio zależni, co jednak nie oznacza, że nie interesuje nas ich kondycja. Im lepsza sytuacja branży, tym lepiej jest za granicą odbierana także i nasza firma. Z kolei jeśli gdzieś na świecie mówi się o pomorskich stocznich żle, to słyszą to również nasi potencjalni klienci.

No właśnie, z czym dziś kojarzone są polskie firmy z branży, w której działacie? Czy gdy klient słyszy „Polska”, kiwa głową z uznaniem, czy też jest raczej nastawiony dość sceptycznie?

Od kiedy jestem w tej branży – a zatem od ponad 30 lat – nastąpiły bardzo duże zmiany w postrzeganiu Polski, polskich firm oraz ich pracowników. Jeszcze 15-20 lat temu, gdy robiliśmy konstrukcje aluminiowe dla zachodnich uznanych stoczni, bardzo zależało im na tym, by nie wydało się, że są one produkowane w Polsce. Mieliśmy bardzo surowe nakazy zabraniające nam publikowania na ten temat jakichkolwiek informacji, zamieszczania zdjęć z prowadzonych budów. To były całe lata 90. Z czasem jednak nasz obraz zaczął się powoli zmieniać. Końcowi odbiorcy jednostek chcieli przyjeżdżać w trakcie produkcji i doglądać, jak budują się ich statki. Mieli oni okazję zaobserwować, że mają do czynienia z fachowcami. Dziś już żaden z naszych – i nie tylko naszych – klientów nie wstydzi się, że jego statek czy kadłub został zbudowany właśnie tutaj. Wręcz przeciwnie. Nie tylko my, ale i wiele lokalnych firm przez lata sumiennie pracowało na swoją markę. Dziś przynosi to efekty.

O rozmówcy



JAN ŁABAS

prezes Zarządu, ALU International Sp. z o.o oraz ALU International Shipyard Sp. z o.o.

Jan Łabas jest absolwentem Politechniki Gdańskiej. Od 1993 roku założyciel i prezes Zarządu Alu International Sp. z o.o., a od 1997 roku prezes Zarządu Alu International Shipyard Sp. z o.o. – spółki, która specjalizuje się w produkcji aluminiowych konstrukcji okrętowych.

