

## Stocznia to nie tylko statki



JAROSŁAW ŁASIŃSKI

Prezes Zarządu, Stocznia Gdańsk S.A. oraz GSG Towers Sp. z o.o.

Przeniesienie produkcji dużych statków handlowych do Azji oraz kryzys cenowy na rynku ropy i gazu niemalże położyły kres okrętownictwu w Europie. O tym, że i z tak patowej sytuacji da się wyjść obronną ręką, pokazuje przykład Grupy Stoczni Gdańsk, która postawiła na przebranżowienie i wykorzystuje dziś swoje aktywa stoczniowe do budowy wież wiatrowych oraz trafostacji dla morskiej energetyki wiatrowej. Czy taka przyszłość czeka resztę polskich oraz europejskich stoczni?

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

### W czym dziś specjalizuje się europejski przemysł stoczniowy?

Koncentruje się na trzech zasadniczych segmentach. Pierwszy z nich to nowe budowy, czyli tradycyjne okrętownictwo. Drugi to remonty – zarówno statków, jak i instalacji do wydobycia ropy i gazu – oraz przebudowy. Trzeci segment to natomiast produkcja wielkich konstrukcji dla energetyki wiatrowej oraz sektora wydobycia ropy i gazu. Każdy z wymienionych typów działalności stoczniowej ma swoją specyfikę, rządzi się innymi prawami i wymaga specjalistycznych zasobów.

### Jak obecnie wygląda sytuacja rynkowa w poszczególnych segmentach?

Nowe budowy – zarówno całych statków, jak i ich elementów – to biznes, który przynosi dziś w Europie straty. Wiele europejskich stoczni, w tym zarówno te w Gdańsku, Gdyni, jak i Szczecinie, produkowało, zgodnie z tradycją, statki handlowe. Po 2007 r. produkcja z tej części świata niemal całkowicie przeniosła się jednak do Azji. Biznes ten stał się na Starym Kontynencie niekonkurencyjny względem Chin czy Korei Południowej. Części europejskich stoczni udało się przebranżowić w kierunku produkcji jednostek specjalistycznych, głównie obsługujących morski przemysł wydobywczy ropy i gazu. Kiedy baryłka ropy kosztowała ponad 100 dolarów, stwarzało to perspektywy do funkcjonowania, lecz gdy cena spadła poniżej 50-60 dolarów, ten strumień niemal całkowicie wysechł. Nie oznacza to oczywiście, że w branży produkcji statków nic się w Europie nie dzieje. Są pojedyncze zamówienia, ale w skali świata stanowią one niewielki procent. Jeśli chodzi o budowę nowych jednostek,

nieźle trzyma się tylko jeden segment – promowo-pasażerski. Jako że wielkość europejskich mocy produkcyjnych jest porównywalna do tych sprzed 10 lat, z okresu prosperity, presja na cenę jest dziś gigantyczna. Co więcej, przy tak silnej konkurencji armatorzy są jeszcze bardziej wymagający i oczekują, że każdy statek będzie różnił się od poprzedniego. Kiedyś budowało się serie, a obecnie każdy statek jest de facto prototypowy. Ze względu na to, że nikt wcześniej danego okrętu nie budował, trudno jest oszacować, jakie będą koszty jego produkcji czy będące ich podstawą wymogi technologiczne. W związku z tym na segmencie budowy okrętów się dzisiaj zwyczajnie traci.

“ **Nowe budowy – zarówno całych statków, jak i ich elementów – to obecnie biznes, który w Europie przynosi straty.**

#### **Co natomiast z segmentem remontów i przebudowy?**

W nim również konkurencja jest dziś ogromna. Jeszcze do niedawna, gdy zdarzały się okresy, w których produkcja statków nie była opłacalna, stocznie rekompensowały to sobie remontami. W momencie gdy budowa dużych statków handlowych przeniosła się niemal całkowicie do Azji, wiele europejskich stoczní, które pierwotnie specjalizowały się w wytwórstwie, przebranżowiło się i weszło w segment remontów. Poskutkowało to wytworzeniem ogromnej presji na tradycyjne stocznie remontowe. Obecnie jednak, w wyniku kryzysu na rynku ropy i gazu, w Europie nie tylko załamała się produkcja nowych statków, ale spadł również i popyt na ich remonty. Oczywiście, platformy wydobywcze nadal funkcjonują, a jednostki je obsługujące muszą być od czasu do czasu serwisowane, lecz w dzisiejszej sytuacji rynkowej biznes ten nie jest łatwy. Przy dobrej organizacji pracy, pilnowaniu kosztów, optymalizacji ciągów technologicznych, można na tym zarobić. Staje się to jednak coraz trudniejsze.

#### **Jak na tym tle prezentuje się ostatni segment – wytwarzanie wielkogabarytowych konstrukcji stalowych?**

Jest to segment, w którym działa dziś grupa Stoczni Gdańsk, a zatem dwie spółki siostry: Stocznia Gdańsk i GSG Towers. Mamy możliwości, by produkować konstrukcje stalowe dla przemysłu wiatrowego oraz przemysłu wydobywczego ropy i gazu. Obecnie, w związku z trudną sytuacją na rynku gazowo-naftowym, skoncentrowaliśmy nasze wysiłki przede wszystkim na energetyce wiatrowej. Mamy dwa flagowe produkty: wieże wiatrowe oraz trafostacje, czyli – w uproszczeniu – montowane na morzu konstrukcje wielkości domu, które ściągają kablami energię elektryczną produkowaną przez wiatraki oraz wysyłają ją jednym kablem na ląd. Można powiedzieć, że są to swego rodzaju morskie skrzynki energetyczne.

“ **Stocznia Gdańsk skupia dziś swoje wysiłki na budowie wież wiatrowych oraz trafostacji na potrzeby morskiej energetyki wiatrowej.**

## **Dlaczego Waszym klientom opłaca się zlecać budowę takich konstrukcji w Polsce? W Azji nie byłoby taniej?**

Choć stocznie azjatyckie produkują wieże wiatrowe w ogromnych ilościach, to w tym biznesie niezwykle istotne są jednak trzy czynniki, które działają na naszą korzyść. Po pierwsze, logistyka. Wytwarzane przez nas konstrukcje trudno jest transportować. Nie są to blachy, które można położyć jedna na drugą. Wieże wiatrowe są po prostu ogromnej wielkości rurami. Statki je zabierające wożą więc na swoim pokładzie przede wszystkim powietrze. Przekłada się to na cenę transportu. Konstrukcji tych nie opłaca się zatem produkować na drugim końcu świata. Drugim istotnym czynnikiem jest jakość, a ta w naszej stoczni należy do najwyższych w branży. Konstrukcje morskie, ze względu na agresywność środowiska naturalnego, w którym funkcjonują, cechują się bardzo rygorystycznymi wymogami technicznymi. Dla przykładu, spawacza statkowego, który chce się przebranżowić do pracy przy konstrukcjach offshore, czekają dwa lata ciężkiej pracy. Trzecią niezwykle istotną kwestią jest terminowość. Jeden dzień opóźnienia to dla zleceniodawcy dziesiątki tysięcy euro straty. W tej branży albo jest się terminowym, albo się upada.

“ **W branży produkcji wielkogabarytowych konstrukcji stalowych szczególnie duże znaczenie mają trzy czynniki: logistyka, jakość oraz terminowość.**

## **Czy produkcja dużych konstrukcji stalowych jest procesem, który można zautomatyzować w większym stopniu niż budowę statków?**

W tym momencie jesteśmy w pierwszej piątce producentów wież wiatrowych na świecie. Naszymi klientami są najwięksi producenci turbin wiatrowych, m.in. Vestas, Siemens, oraz morskich farm wiatrowych, m.in. Błat. Jest to dowód na to, że jesteśmy jednymi z najlepszych. Udało nam się to osiągnąć zarówno dzięki inwestowaniu w kompetencje ludzkie, które pozwalają pracować na najwyższym poziomie, jak i w maszyny. Przeprowadziliśmy szeroki program inwestycyjny, który opierał się na założeniu, że kupujemy najlepszy sprzęt dostępny na rynku. Mam tu na myśli nawet najbardziej innowacyjne rozwiązania, które są obecnie w fazie eksperymentalnej, a które niebawem mogą stać się powszechne. Chcemy być najlepsi nie tylko dziś, ale również w perspektywie jutra.

## **Czy w Stoczni Gdańsk pozostało dziś jeszcze coś z typowej produkcji okrętowej?**

Nie utraciliśmy swoich kompetencji. Mamy sporą grupę pracowników, którzy są z nami od dawna, oraz aktywa, które bez problemu umożliwiłyby nam wybudowanie w pełni wyposażonego statku. Tyle tylko, że musielibyśmy do tego dopłacać. W tym momencie wycofaliśmy się więc z tego kierunku.

**Czy odejście od budowy statków, nawet jeśli pod względem ekonomicznym się Wam opłaca, nie jest źle odbierane przez lokalne środowisko? Tradycje okrętowe Stoczni Gdańskiej są przecież niezwykle bogate...**

Proszę pójść na stocznię i zapytać. Wydaje mi się, że ludzie chcą przede wszystkim mieć pracę i dobrze zarabiać w firmie, która daje stabilność oraz perspektywy. Pewnie gdy porozmawia Pan z emerytowanymi stoczniovcami, to niejednemu łezka się w oku zakręci. Każdy wybudowany w Gdańsku statek był w pewnym sensie ich dzieckiem. Rozumiem to doskonale. Dziś jednak do wyprodukowania okrętu trzeba by było się dołożyć – i to niemało. Ludzie to rozumieją. Pomorzanie są rozsądni, bardzo wielu ludzi myśli tu pragmatycznie.

“ Odejście od budowy statków przez Stocznnię Gdańsk nie wzbudza w lokalnym środowisku stoczniowym kontrowersji. Pomorzanie są rozsądni, bardzo wielu ludzi myśli tu pragmatycznie i rozumie, że okrętownictwo przynosi dziś straty.

**Stocznie nie funkcjonują jako wyspy, lecz jako zworniki lokalnych ekosystemów gospodarczych. Czy po przebranżowieniu Stoczni Gdańsk nadal potrzebny jest jej pierścień firm, które współpracowały z nią przez lata przy budowie statków?**

Oczywiście, przedsiębiorstwa te są nam nadal potrzebne. Współpracujemy z nimi, m.in. w zakresie specjalistycznych usług malarskich, metalizacyjnych, a także transportowych. Są to zasoby, które kupujemy od naszych lokalnych kooperantów, gdyż nam samym nie opłaca się w nich specjalizować. Nasi partnerzy zapewniają nam natomiast odpowiednią jakość. Wspomniany przez Pana pierścień firm nie dotyczy jednak tylko i wyłącznie Pomorza, ale także innych regionów, a nawet szerzej – całej Polski. Przykładowo, nasze konstrukcje robione są najczęściej z produkowanej w kraju blachy, a jednym z jej głównych dostawców jest Huta Częstochowa.

“ Przebranżowienie Stoczni Gdańsk nie przełożyło się na załamanie funkcjonującego wokół niej ekosystemu gospodarczego. Nadal wiele zasobów kupowanych jest od kooperantów, którzy zapewniają odpowiednią jakość.

**Czy spodziewa się Pan, że ze względu na sytuację rynkową w nadchodzącej przyszłości coraz więcej stoczni z regionu Morza Bałtyckiego oraz szerzej – Europy – będzie podążało Waszą drogą?**

Wielu by chciało, ale nie każdy może. Stocznia Gdańsk wyróżnia się uniwersalnością aktywów. Dla przykładu, nasz sąsiad – Nauta – ma pochylnie, na których prowadzony może być montaż tylko i wyłącznie statków. My z kolei dysponujemy płytami montażowymi, na których można

montować praktycznie wszystko. Jest to nasza przewaga konkurencyjna, dzięki której możemy zaistnieć na rynku wielkogabarytowych konstrukcji stalowych. W tym miejscu istotny jest też fakt, że zmiana zastanej infrastruktury stoczniowej dla większości zakładów jest barierą nie do przejścia, ze względu na ogromne, liczone w setkach milionów złotych koszty inwestycyjne. Nie boimy się zatem, że nagle wiele tradycyjnych stoczni zajmie się produkcją dla branży offshore.

### **A czy śladami Stoczni Gdańsk próbuje dzisiaj iść któryś z polskich zakładów?**

Na budowę konstrukcji stalowych postawiono też w Szczecinie, za sprawą stoczni ST3 (wcześniej pod nazwą Bilfinger Mars Offshore). O ile jednak w Gdańsku dokonaliśmy przebranżowienia, o tyle tam część terenów postoczniowych zostało zaktywizowanych przez realizację całkowicie nowej inwestycji. Dziś jest to jeden z największych w Europie zakładów produkujących dla przemysłu wiatrowego podwodne części wiatraków. My budujemy to, co jest nad wodą, a oni to, co jest pod nią. Różnica między naszymi produktami dotyczy przede wszystkim gabarytów – konstrukcje budowane w Szczecinie są większe od naszych.

## O rozmówcy



**JAROSŁAW ŁASIŃSKI**

Prezes Zarządu, Stocznia Gdańsk S.A. oraz GSG Towers Sp. z o.o.

Od 2009 roku Wiceprezes Zarządu Gdańsk Shipyard Group., w latach 2009-2014 Przewodniczący Rady Nadzorczej Stoczni Gdańsk. Od 2010 roku Prezes GSG Towers Sp. z o.o., a od 2014 Prezes Stoczni Gdańsk S.A. W latach 2005-2008 Członek Zarządu oraz Dyrektor ds. Ekonomii i Rozwoju ISD Polska Sp. z o.o. Wcześniej od 1999 r. pracował w KPMG Polska Sp. z o.o. w dziale Corporate Finance. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej na kierunkach Finanse i Bankowość oraz Marketing i Zarządzanie. Ukończył także studia prawne na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego.

### Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

