

Polskim stoczniom potrzeba flagowca



ARTUR GRUHLKE

Dyrektor Generalny, Nelton Sp. z o.o.

Polski przemysł stoczniowy nie jest w aż tak złej kondycji, jak twierdzą jego krytycy, ani w aż tak dobrej, jak przekonują jego apologety. Jesteśmy dziś po prostu solidną europejską montażownią statków. To, czy pozostaniemy nią również w nadchodzących latach, zależy od dwóch kwestii. Po pierwsze – od kosztów pracy. Gdy tylko wzrosną, polskie stocznie stracą swoją konkurencyjność w tej branży. Po drugie – od naszego pomysłu na przyszłość sektora. Dobrze byłoby zintegrować polskie środowisko stoczniowe wokół specjalizacji, która mogłaby się stać naszym znakiem rozpoznawczym na świecie. Wówczas moglibyśmy odejść od spawania kadłubów i zacząć spijać biznesową śmietankę ze sprzedaży statków pod szyldem „Made in Poland”.

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

Nelton to firma zajmująca się projektowaniem statków. Co to dokładnie oznacza?

Pracę *stricto* projektową można podzielić na trzy części. Pierwsza dotyczy tworzenia projektu wstępnego, w którym zawarte są wszystkie podstawowe założenia koncepcji. Często polega to na tym, że zgłasza się do nas klient z własnym pomysłem i chce, abyśmy ocenili, czy jego urzeczywistnienie jest możliwe. Ostatnio chociażby współpracowaliśmy ze Szwajcarami, którzy na Jeziorze Czterech Kantonów chcieli zbudować pływający amfiteatr – usadowioną na pontonie platformę koncertową w kształcie lilii wodnej. Dobraliśmy właściwy zespół inżynierów, dokonaliśmy obliczeń i wyszło nam, że jest ona jak najbardziej wykonalna. Druga część procesu projektowania polega na opracowaniu dokumentacji technologiczno-konstrukcyjnej. Jest to etap, na którym musimy już dokonać bardziej dokładnych obliczeń, przetestować współdziałanie i wydajność systemów, sprawdzić każdy „rejon” projektu. Trzecia faza to natomiast tworzenie dokumentacji warsztatowej, a zatem swego rodzaju instrukcji budowy, ile i jakiego materiału zużyć itd. Na jej podstawie warsztat czy stocznia są w stanie zbudować daną konstrukcję dokładnie w taki sposób, jak założyliśmy.

Od ogółu do szczegółu...

Jako Nelton mamy kompetencje, by funkcjonować na każdym z trzech etapów. Nie zajmujemy się jednak tylko i wyłącznie wdrażaniem w życie koncepcji naszych klientów. Współuczestniczymy w tworzeniu wielu projektów, a także sami obserwujemy rynek i staramy się dostarczać nowe rozwiązania, na które istnieje zapotrzebowanie. Zależy nam wręcz na tym, by te potrzeby wyprzedzić. Wychodzimy ze swoimi produktami, próbujemy je promować i dostarczać do klienta. Oprócz samego projektowania w naszej gestii leży też często nadzór nad całym procesem produkcyjnym – odpowiadamy za to, by był on należycie wykonany. I dotyczy to nie tylko budowy statków, lecz także innych obiektów pływających oraz konstrukcji innego rodzaju.

“ Jako Nelton współuczestniczymy w tworzeniu wielu projektów, a także sami obserwujemy rynek i staramy się dostarczać nowe rozwiązania, na które istnieje zapotrzebowanie. Zależy nam wręcz na tym, by te potrzeby wyprzedzić.

W jaki sposób tworzycie swoje własne rozwiązania?

Mamy swój dział badawczo-rozwojowy, w którym pracujemy nad rozwojem naszych pomysłów. Gdy jest on już w pewnym stadium zaawansowania i – mówiąc krótko – możemy za niego ręczyć, zgłaszamy się z nim do potencjalnego klienta. Od dwóch lat pracujemy chociażby nad projektem innowacyjnego w skali światowej kontenerowca. Tego typu statki zostały zapomniane przez kraje zachodnie, gdyż cała produkcja przeniosła się na Daleki Wschód. Postanowiliśmy stworzyć rozwiązanie, które pozwoli armatorom na większą optymalizację kosztów. Obecnie mają oni *de facto* tylko jedną możliwość ich obniżenia – mogą ograniczyć prędkość statku, co zmniejszy zużycie paliwa. My zaczęliśmy pracować nad rozwiązaniem, które nie dość, że będzie dawało prawie dwukrotnie wyższą wydajność kosztową, to będzie też optymalizowało wybór źródeł energii w zależności od ich cen na rynku. W tym momencie jesteśmy na kolejnym etapie rozmów z armatorami i chcemy doprowadzić do zbudowania prototypu.

No właśnie – w tej branży sprawdzenie danego pomysłu oznacza *de facto* budowę całego statku, co pociąga za sobą ogromne koszty. Jak sobie z tym radzicie? Czy prototypowy egzemplarz znajduje później nabywcę?

Dążymy do tego, aby prototypy – a więc rzeczywiste modele testowe, na których weryfikuje się poprawność działania poszczególnych elementów oraz obserwuje, jak w rzeczywistości sprawdzają się planowe założenia – powstawały w partnerstwie z armatorem, który zostanie odbiorcą końcowym tego produktu. Tak było chociażby w przypadku zaprojektowanego przez nas promu elektrycznego dla norweskiej stoczni Fjellstrand, który obecnie pływa u jednego z norweskich armatorów.

Jak Pan wspominał, Nelton zajmuje się również koordynowaniem i nadzorem całego procesu produkcyjnego. Co to oznacza?

Nasi klienci – oprócz samego zaprojektowania danego obiektu – oczekują też od nas często nadzoru nad jego budową. Chcą mieć pewność, że wszystko zostanie zrealizowane zgodnie z planem. Zależy im na weryfikowaniu jakości produkcji, dbaniu o terminowość itp. Nasi inżynierowie przyglądają się więc poszczególnym etapom budowy oraz starają się wspierać swoją wiedzą załogę stoczni.

Kim są Wasi klienci? Czy są to tylko i wyłącznie armatorzy?

Grono naszych klientów jest bardzo szerokie i zróżnicowane. Są nimi zarówno armatorzy, jak i inwestorzy pragnący zostać w przyszłości armatorami. Z naszych usług korzystają także stocznie oraz instytucje publiczne czy samorządowe. W tej chwili projektujemy kolejkę wysokogórską na zlecenie szwajcarskiego partnera. Generalnie, jesteśmy inżynierami i wszystko, co wymaga materializacji, przelania idei w rzeczywistość, jest w naszym zasięgu. Oczywiście naszym głównym celem jest projektowanie statków, ale staramy się również działać szerzej, w dziedzinach pokrewnych, w których nasze umiejętności mogą być pożyteczne. Nie widzimy ograniczeń, które mogłyby nas w jakiś sposób ukierunkować tylko na jeden obszar.

“ Naszym głównym celem jest projektowanie statków, ale staramy się działać również w dziedzinach pokrewnych, w których nasze umiejętności mogą być pożyteczne. Nie widzimy ograniczeń, które mogłyby nas w jakiś sposób ukierunkować tylko na jeden obszar.

Czy macie swoich stałych zleceniodawców?

Prowadzimy stałą współpracę z niemiecką stocznia Meyer Werft z Papenburga. Jest to najnowocześniejszy w Europie zakład produkujący statki pasażerskie. Od prawie 20 lat jesteśmy ich bliskimi partnerami i udzielamy im wsparcia projektowego.

Co oznacza termin „wsparcie projektowe”?

Statki pasażerskie to potężne konstrukcje. Często liczące 360 metrów długości i 19 pokładów. Aby zaprojektować taką jednostkę, konieczna jest współpraca kilku podmiotów. Trudno znaleźć biuro, które mogłoby wykonać taki projekt od początku do końca. Podobnie jak nie ma stoczni, która w pojedynkę mogłaby zbudować taki statek. Konieczne jest wsparcie z zewnątrz. Mimo że jako Nelton możemy zaangażować w projekt prawie 70 inżynierów i jesteśmy sporym trybem całego procesu, sami nie bylibyśmy w stanie zaprojektować całego okrętu. Takie przedsięwzięcia angażują bowiem setki ludzi.

Czy gdy zgłasza się do Was klient i chce, byście zaprojektowali mu konkretny statek, to jesteście też czasem proszeni o to, by zarekomendować stocznnię, w której mógłby być on później zbudowany?

95 procent naszych klientów pochodzi z zagranicy. Bardzo często przychodzą do nas i pytają o miejsca, w których mogliby zbudować dany statek bądź jego elementy. Staramy się rekomendować polskie zakłady. Często podróżujemy z armatorem, od jednego do drugiego, po to, by mógł je zobaczyć, ocenić i ewentualnie nawiązać współpracę. A jako że polskie stocznie nadal jeszcze – ze względu na dobrą jakość, ale przede wszystkim konkurencyjne ceny – są dość atrakcyjnym miejscem budowy statków, często wybierają je armatorzy z sąsiednich Niemiec czy Skandynawii.

“ 95 procent naszych klientów pochodzi z zagranicy. Bardzo często przychodzą do nas i pytają o miejsca, w których mogliby zbudować jakiś statek bądź jego elementy. Staramy się rekomendować polskie zakłady.

No właśnie – jaka jest Pańska opinia na temat obecnej kondycji polskiego przemysłu stoczniewego? W zależności od tego, z kim się rozmawia, można bowiem spotkać się z różnymi, dość skrajnymi poglądami...

Polskie stocznie koncentrują się dziś na montażu statków, czyli na wykonywaniu prac, które są najbardziej czasochłonne, a co za tym idzie – angażują najwięcej siły roboczej. Są to tzw. prace kadłubowe – budowa kadłubów stalowych, spawanie, montowanie itp. Przykładowo, Skandynawowie często zamawiają w Polsce tylko i wyłącznie częściowo wyposażone kadłuby, a resztę prac – wymagających zaawansowanej techniki – wykonują w swoich stoczniach. Nie można się jednak polskim zakładom dziwić – montaż jest jednym z pierwszych etapów budowy statku, przez co cechuje się relatywnie niskim ryzykiem oraz wiąże się z nim perspektywa szybkich i pewnych zysków. Problem pojawi się dopiero wtedy, gdy wzrosną koszty pracy. Oczywiście, przedstawiony przeze mnie obraz jest tylko pewną generalizacją. Mamy stocznie w naszym regionie, które dostarczają w pełni wyposażone statki, jednak nie jest to trend, który dawałby perspektywiczną nadzieję na zmianę charakterystyki polskiego rynku morskiego.

W czym widzi Pan szansę na to, by zmienić pozycję strategiczną polskich stocznii?

Naszym problemem jest to, że nie szukamy specjalizacji na tym rynku. Moim zdaniem powinniśmy dążyć do wytworzenia własnego produktu, który będzie naszym znakiem rozpoznawczym w przemyśle stoczniewym na świecie. Tak jak np. Niemcy, którzy wyspecjalizowali się w statkach pasażerskich i megajachtach. Wyposażają zbudowane za granicą kadłuby i oddają odbiorcy końcowemu. Na tym budują swoją markę, będąc specjalistami w danej dziedzinie gospodarki morskiej. Nie czuję natomiast, by w naszym kraju miała dziś miejsce integracja środowiska wokół jakiegoś wspólnego celu. Sądzę, że aby taka współpraca mogła zostać nawiązana, potrzebna jest bardziej aktywna

rola państwa, jako inicjatora pewnych działań pozwalających połączyć nasz krajowy potencjał intelektualny z potencjałem produkcyjnym. Nie zauważam, aby w Polsce były podejmowane starania zmierzające w kierunku budowy naszego narodowego brandu. Gdy popatrzymy na sąsiadów, wielu z nich dba i buduje markę pod nazwą kraju: „Made in Germany”, „Made in Norway” itd.

“ Problemem polskiego przemysłu stocznioowego jest to, że nie szukamy swojej specjalizacji na tym rynku. Tymczasem powinniśmy dążyć do wytworzenia własnego produktu, który będzie naszym znakiem rozpoznawczym w branży stocznioowej na świecie. Tak jak chociażby Niemcy i ich statki pasażerskie czy megajachty.

Polska marka stocznioowa nie cieszy się zatem zagraniczną renomą?

Na pewno mamy w Europie dobrą markę, jeśli chodzi o realizowanie zleceń, jako podwykonawcy stoczni zachodnich i skandynawskich. Jesteśmy szanowani, ponieważ jakość naszych produktów i zaangażowanie są rzeczywiście bardzo wysokie, wyższe niż np. w rumuńskich czy tureckich stoczniach. Choć te ostatnie, w ostatnich latach zrobiły znaczny postęp, przekonując do siebie chociażby część rynku skandynawskiego. Naszą narodową słabością jest jednak brak produktów własnych – wymyślonych, zaprojektowanych i zrealizowanych w Polsce pod marką „Made in Poland” dla klienta końcowego.

Czy oddziałuje to w jakiś sposób na Waszą działalność?

Choć jako przedsiębiorstwo z Polski nie odstajemy od firm zagranicznych, jeśli chodzi o wiedzę i umiejętności, to nadal zdarza nam się wyczuwać pewien brak zaufania. Z tego też względu trzy lata temu kupiliśmy niemieckie biuro projektowe z 35-letnią historią. Akwizycja firmy na dojrzałym rynku, wpłynęła na zwiększenie zaufania do naszych umiejętności. Już samo to, że jesteśmy obecni w Niemczech i płacimy tam podatki, uwiarygadnia nas w oczach tamtejszych klientów. Jak się okazuje ma to duże znaczenie.

“ Choć jako przedsiębiorstwo z Polski nie odstajemy od firm zagranicznych, jeśli chodzi o wiedzę i umiejętności, to nadal zdarza nam się wyczuwać pewien brak zaufania. Z tego też względu kupiliśmy niemieckie biuro projektowe.

No właśnie – nie zapytałem dotąd, jak to wszystko się zaczęło. W jaki sposób w Pruszczu Gdańskim powstało biuro projektowe konkurujące z powodzeniem na międzynarodowym rynku?

Wzięło się to z braku perspektyw. W końcówce lat 90. polski rynek projektowania statków, podobnie jak wiele innych branż polskiej gospodarki, dopiero się budził, próbował podnieść się po okresie PRL-u oraz transformacji. Nie oferował zbyt wielu miejsc pracy. Absolwentom Wydziału Budowy Okrętów Politechniki Gdańskiej trudno było rozwinąć skrzydła i móc rozwijać się tak, jak chcieliśmy. Nie potrafiliśmy się w takim otoczeniu odnaleźć zawodowo. Wraz ze znajomymi staraliśmy się więc na własną rękę sprzedawać nasze usługi. Dużo jeździliśmy po Skandynawii, Niemczech i Holandii, próbując nabyć tam doświadczenia. Pomagaliśmy tamtejszym stoczniom, głównie w zakresie tworzenia dokumentacji warsztatowej. Byliśmy tanią siłą inżynierską z zagranicy.

Zgłaszaliście się zatem do pracy przy projektowaniu statków w zagranicznych stoczniach?

Tak, staraliśmy się wykonywać dla nich usługi projektowe, byliśmy ich wsparciem. Musieliśmy swoje wyjeździć i wypracować. Była to jedyna szansa na pokazanie naszych możliwości. Dopiero po kilku latach mogliśmy zacząć przenosić się do Polski i na miejscu budować własny zespół ludzi. Budowa firmy nie była łatwym procesem, bo początkowo nie posiadaliśmy też zbyt dobrze rozwiniętych kompetencji *stricto* biznesowych. Nic dziwnego, bo w tamtym okresie ludzie byli przyzwyczajeni do standardów firm z poprzedniej epoki. Z czasem jednak, dzięki ciężkiej pracy całego zespołu, udało nam się do pewnego stopnia podnieść zaufanie zagranicznych partnerów do naszego biura. Mogliśmy zacząć wykonywać już część naszych usług na miejscu, w Polsce. Dziś doświadczenie nabyte za granicą procentuje. Wieloletnia obserwacja tego, w jaki sposób działa cały biznes produkcji statków, pozwala nam lepiej rozumieć zachodzące na rynku zjawiska oraz trafniej analizować trendy.

Wasze biuro zatrudnia przede wszystkim inżynierów?

Trzonem są z pewnością absolwenci Wydziału Budowy Okrętów. Ale oprócz nich potrzebujemy też specjalistów z wielu innych dziedzin – automatyków, hydraulików, osób wyspecjalizowanych w projektowaniu mechanicznym. Lista tych specjalności jest bardzo długa, dzięki czemu stale wymieniamy się wiedzą i rozwijamy się szybciej niż w przypadku, gdybyśmy stanowili grupę ludzi wyspecjalizowanych w jednym tylko obszarze.

Skąd czerpicie swoje kadry – czy zatrudniacie tylko polskich, czy również zagranicznych specjalistów?

Zatrudniamy głównie inżynierów z Polski, którzy są bardzo dobrze wykształceni i przygotowani do podejmowania wyzwań. Jednocześnie zmierzamy do umiędzynarodowienia naszej kadry i powoli zaczynamy przyjmować ludzi z zagranicy. Mieliśmy stażystę z Norwegii, niebawem przyjeżdża do nas stażysta z Włoch. Pracują dla nas również Niemcy i Hiszpanie. Jako Polska nie jesteśmy jeszcze pod względem ekonomicznym zbyt atrakcyjnym rynkiem dla zachodnich specjalistów, ale coraz częściej pukają oni do naszych drzwi, chcąc brać udział w ambitnych i rozwojowych projektach. Korzystamy z tego.

Jak w porównaniu z latami 90. zmieniła się w Polsce branża projektowania statków?

Na wstępie należy zauważyć, że w ciągu tych lat ze względu na szybki rozwój technologiczno-informatyczny znacząco zmieniła się technika projektowania. Mamy do dyspozycji coraz więcej zaawansowanych narzędzi informatycznych, które pomagają nam, w połączeniu z naszą wiedzą, znacznie sprawniej rozwiązywać różnego rodzaju zadania inżynierskie, a co za tym idzie dostarczać rozwiązania spełniające coraz wyższe wymagania. Jeśli chodzi o kształt samej branży, na początku wieku mieliśmy do czynienia z prawdziwą inwazją biur zagranicznych, które zaczęły tworzyć w Polsce swoje oddziały. Działo się tak głównie ze względu na dostępność dobrze wykształconych kadr, świadczących usługi po niższych niż na Zachodzie cenach. Dziś na polskim rynku funkcjonują zarówno filie zachodnich firm, jak i lokalne, polskie biura projektowe, jak nasze.

Czy Waszymi rywalami w walce o zlecenia są bardziej biura lokalne, pomorskie czy raczej zagraniczne?

Gra toczy się na rynku globalnym. Wszystkie polskie biura projektowe muszą szukać swoich szans poza krajem. Jeżeli chodzi o rywalizację między nami, uważam, że inżynieria czy projektowanie są tak zaawansowanymi usługami, że *de facto* konkurencji tu nie ma. Ludzi o tego typu umiejętnościach jest niewiele w skali całej populacji i nie musimy „zabijać się” o zlecenia. Każdy, kto dysponuje właściwą wiedzą, jest w stanie odnaleźć się na tym rynku i nie ma potrzeby, by rywalizować. Inżynierowie posiadają swoje unikatowe atuty oraz możliwości i niejednokrotnie się nimi po prostu wymieniają. Choć oczywiście, gdybym dziś chciał otworzyć firmę projektową, byłoby mi znacznie trudniej niż kilkanaście lat temu. Rynek jest już bardziej nasycony niż wówczas.

“ Inżynieria czy projektowanie są tak zaawansowanymi usługami, że *de facto* konkurencji tu nie ma. Ludzi o tego typu umiejętnościach jest niewiele i nie musimy „zabijać się” o zlecenia. Każdy, kto dysponuje właściwą wiedzą, jest w stanie odnaleźć się na tym rynku i nie ma potrzeby, by rywalizować.

Wspominał Pan, że 95 procent Waszych zleceń pochodzi z rynku zagranicznego. Jak istotna jest zatem z Waszej perspektywy obecność na Pomorzu dobrze rozwiniętej branży stoczniowej? Gdyby – hipotetycznie – lokalne zakłady upadły i cały istniejący wokół nich ekosystem się załamał, to w jaki sposób byście to odczuli?

Cały lokalny ekosystem generuje nasz potencjał. Co chyba najważniejsze – kształci on kadry. Specjaliści mają możliwość rozwijania się, budowania swojego doświadczenia. Nie muszą już – tak jak ja i moi koledzy – jeździć za granicę. Co więcej, każda z lokalnych stoczni przyciąga pewną rzeszę klientów, którzy przyjeżdżają tu, poznają nasz kraj i region, a że my jesteśmy obok

– często wykorzystują również i nas. To naturalne. Gdy natomiast będziemy sami, nie będziemy osiągać żadnych korzyści z naszej lokalizacji. Funkcjonowanie lokalnego ekosystemu stoczniowego jest bardzo ważne. Dobrze, by był on bardziej harmonijny i skupiony wokół wspólnych celów, co pozwalałoby całej branży jednolicie się rozwijać i budować swój potencjał. Jest to jednak kwestia dojrzenia do pewnych etapów, która nie dzieje się z dnia na dzień. Myślę, że prędzej czy później wejdziemy w tę fazę i o polskim środowisku stoczniowym można będzie mówić coś więcej, niż jedynie to, że jest ono solidną montażownią.

“ Cały lokalny ekosystem stoczniowy generuje nasz potencjał. Gdyby go nie było, nie osiągalibyśmy żadnych korzyści z naszej lokalizacji.

O rozmówcy



ARTUR GRUHLKE

Dyrektor Generalny, Nelton Sp. z o.o.

Artur Gruhlke jest dyrektorem generalnym w firmie projektowej Nelton Sp. z o.o., z którą jest związany od 16 lat. Absolwent Wydziału Oceanotechniki i Okrętownictwa na Politechnice Gdańskiej.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

