

Wynalazki – potrzeba matką, współpraca ojcem



PIOTR DOWŻENKO

Prezes Zarządu, Remontowa LNG Systems

Jaka może być recepta na wyprowadzenie na prostą firmy, która straciła większość swoich klientów? Jak się okazuje, zamiast ciąć koszty można skupić się na stworzeniu nowego produktu. W przypadku rumskiej Fabryki Urządzeń Okrętowych – działającej dziś pod nazwą Remontowa LNG Systems – był nim nowoczesny w skali świata system gazowy dla statków. W jaki sposób udało się zaprojektować i skomercjalizować tak innowacyjną technologię? Co było kluczowe we współpracy z sektorem nauki? Jak wreszcie relatywnie niewielki podmiot może skutecznie konkurować na rynku z największymi globalnymi koncernami przemysłowymi?

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

W jaki sposób Państwa firmie udało się odnieść sukces we wdrażaniu nowoczesnej i unikalnej w skali świata technologii napędu LNG dla statków?

Poszukiwanie nowych opcji rozwojowych wymusiła bez wątpienia sytuacja rynkowa firmy. Remontowa LNG Systems jest spadkobierczynią funkcjonującej od kilku dekad Fabryki Urządzeń Okrętowych w Rumi. Po transformacji ustrojowej i związanym z nią upadku sporej części przemysłu stoczniowego w Polsce, jak również m.in. Zakładów Cegielskiego w Poznaniu, nasze przedsiębiorstwo straciło wielu spośród swoich najważniejszych klientów. Na rynku zostaliśmy z asortymentem niezbyt nowoczesnych produktów, bez możliwości produkowania wyrobów skomplikowanych, a także z dużą konkurencją ze strony podmiotów krajowych i zagranicznych. Im prostsze produkty, tym konkurencja jest większa. Jako relatywnie duży organizm, który siłą rzeczy ponosi spore koszty samej organizacji, trudno nam było rywalizować z małymi firmami, których majątek jest bardzo niewielki. Było to bodźcem do unowocześnienia zakładu.

Dlaczego postawiliście konkretnie na technologię napędu LNG dla statków?

W okolicach 2010 r. gdańska stocznia Remontowa Shipbuilding wkraczała na rynek statków z napędem gazowym. Zaczęła takie projekty realizować jako jedna z pierwszych na świecie, wykorzystując do tego *know-how* wypracowywany przez zagranicznych producentów. Rozwiązania takie były nowością, daleko im też było w tamtym czasie do doskonałości. Cały rynek dopiero się tworzył – brak było jeszcze wielu regulacji prawnych, klasyfikatorzy nie mieli jeszcze swoich przepisów, wytycznych odnośnie tej technologii. Niemniej jednak mieliśmy wówczas okazję przyjrzeć się z zewnątrz, zobaczyć na własne oczy, jak wyglądają takie rozwiązania. Osobiście miałem pewne podobne doświadczenia zawodowe wyniesione z zagranicy. Po przeanalizowaniu zarówno samej technologii, jak i sytuacji na całym rynku stwierdziliśmy, że jesteśmy jeszcze w stanie na nim zawalczyć. Uznaliśmy, że stać nas na skonstruowanie i wdrożenie własnego *know-how*. Tak to się wszystko zaczęło.

“ W okolicach 2010 r., dzięki projektom realizowanym przez stocznnię Remontowa Shipbuilding, mieliśmy okazję przyjrzeć się z zewnątrz, jak wygląda technologia napędów LNG dla statków. Po jej przeanalizowaniu oraz rozpoznaniu sytuacji na całym rynku stwierdziliśmy, że jesteśmy jeszcze w stanie na nim zawalczyć.

Brzmi to trochę jak *science-fiction* – fabryka wyspecjalizowana w budowie niezbyt skomplikowanych urządzeń okrętowych ma nagle wytwarzać technologie innowacyjną w skali świata...

Znaczna część młodej kadry firmy również była sceptyczna. Twierdzili, że nasz stary, zacofany technologicznie zakład nie ma potencjału do unowocześniania. I to nie symbolicznego, a realnego, stanowiącego przeskok o dwa, trzy, może nawet cztery stopnie kultury technicznej. Wiązało się to z wielkimi wyzwaniem – mechanicznymi, strukturalno-organizacyjnymi itd. Wiedziałem jednak, że jako zespół mamy całkiem niezłe kompetencje, że dzięki zainwestowaniu nie tak wielkich znowu środków stać nas będzie na eksperymentowanie z nową technologią, na którą istnieje rynkowe zapotrzebowanie.

Stworzenie nowej technologii nie byłoby jednak możliwe bez współpracy z sektorem nauki...

Jedną z największych trudności w całym procesie było znalezienie zespołu naukowego, który umiałby się z nami porozumieć i nawiązać współpracę w ramach projektu komercyjnego. Umiejętność kooperowania z przemysłem była z naszej perspektywy tak samo istotna jak kwestie *stricte* merytoryczne. Poszukiwaliśmy takich ludzi w całej Polsce. Koniec końców udało nam się ich znaleźć we Wrocławiu. Na Politechnice Wrocławskiej pracował zespół zajmujący się zagadnieniami kriogenicznymi związanymi ze skraplaniem helu, czyli tematem dość pokrewnym temu, czego sami poszukiwaliśmy. Poznaliśmy bardzo ciekawych ludzi, uczestniczących w wielu ważnych projektach o międzynarodowym zasięgu. Osoby te były nie tylko niezwykle kompetentne,

ale też sympatyczne, zdrowo myślące, stąpające po ziemi, umiejące sprostać wymogom techniki stosowanej, a nie tylko nauki. Udało nam się ich zainteresować. Z czasem powoli wykrystalizował się też nasz model współpracy.

“ Jedną z największych trudności w całym procesie tworzenia technologii było znalezienie zespołu naukowego, który umiałby się z nami porozumieć i nawiązać współpracę. Umiejętność kooperowania z przemysłem była z naszej perspektywy tak samo istotna jak kwestie *stricte* merytoryczne.

W jaki sposób udało się go w praktyce wytworzyć?

Na początku przedstawiliśmy partnerom naszą wizję – jak widzimy ten projekt, jak mógłby on naszym zdaniem wyglądać. Oni odpowiadali swoimi pytaniami i wątpliwościami, a następnie my dzieliliśmy się naszymi spostrzeżeniami, wskazywaliśmy na niejasności. Był to proces nieustannych rozmów, wielogodzinnych wymian zdań. W obie strony dokonywał się ogromny transfer wiedzy. Rok, który poświęciliśmy na zaprojektowanie prototypu i zatwierdzenie dokumentacji, umożliwił nam wzajemne zrozumienie swoich racji, poznanie siebie nawzajem. Dzięki temu, gdy przyszło już do konkretnej pracy, współpracowało nam się bardzo dobrze. Oczywiście, nie obyło się bez błędów. Realizując projekt musieliśmy wspólnie dokonywać wielu modyfikacji. Od momentu, gdy nasza współpraca była już zaawansowana, byliśmy jednak w stanie przejść razem przez wszystkie przeszkody. Sprostaliśmy wyzwaniom, którym w wielu aspektach nie podołała znacznie większa konkurencja. Ujmując to wszystko w ramach czasowych, współpracę z Politechniką Wrocławską rozpoczęliśmy w 2012 r., a już w 2015 r. w stoczni Remontowa Shipbuilding powstał pierwszy prototypowy statek z naszym autorskim, zaprojektowanym i skonstruowanym w Polsce napędem gazowym.

Czy jest to technologia powtarzalna, czy też każdy projekt wymaga indywidualnego potraktowania?

W branży rozwiązań technicznych dla okrętownictwa nie ma niczego stałego. Cały czas zmieniają się przepisy i regulacje, dochodzą też nowinki techniczne. System, który zaprojektowaliśmy na początku, nie powstałby już w takim samym kształcie po raz drugi. Niektóre rzeczy poprawilibyśmy ze względu na kwestie prawne, inne ze względu na optymalizację itd. Technologia ta cały czas ewoluuje. Dochodzi też do tego aspekt rynkowy – na świecie nie produkuje się obecnie całych, długich serii statków napędzanych LNG. Tylko w ich przypadku można byłoby stosować pewną powtarzalność.

Budowa prototypu statku, oprócz tego, że jest skomplikowana i czasochłonna, pociąga też za sobą bez wątpienia znaczne koszty. Czy pracując z Politechniką Wrocławską nad prototypem statku z napędem LNG mieliście już jego potencjalnego nabywcę?

Początkowe działania, takie jak zgromadzenie wiedzy, opracowanie wstępnych założeń czy typowanie odpowiednich materiałów i technologii, realizowaliśmy wyłącznie w oparciu o własne środki. Doszły do tego inwestycje w zakład, związane z generalnym remontem hali produkcyjnej oraz wyposażeniem jej w narzędzia i maszyny umożliwiające produkcję systemów LNG, a także odpowiednie przeszkolenie kadr. Tak przygotowani, wzięliśmy udział w przetargu na napęd LNG do promu, który budowała Remontowa Shipbuilding. Nasza oferta okazała się najlepsza, choć stocznia nie ukrywała, że ma pewne wątpliwości. Długo trwało, zanim przekonaliśmy ją, że jesteśmy kompetentni i można nam powierzyć tak dużą odpowiedzialność. Niewiele brakowało, a zlecenie to dostałby nasz konkurent, a my uczestniczylibyśmy w nim jako jeden z podwykonawców działający pod jego nadzorem. Remontowa przez długi czas przychyliła się do takiego właśnie rozwiązania. Koniec końców to my jednak zdobyliśmy zlecenie i spisaliśmy się dobrze. Ten sukces był dla nas swego rodzaju trampoliną do zaistnienia na tym rynku.

Później realizowaliście m.in. zlecenie dotyczące wyposażenia w napęd LNG trzech promów budowanych przez Remontowa Shipbuilding dla kanadyjskiego BC Ferries. Czy startujecie też w przetargach organizowanych przez inne stocznie?

Tak, z naszymi systemami LNG ogłaszamy się na całym świecie. Obecnie prowadzimy zaawansowane rozmowy z Holendrami i Włochami, mamy też zapytanie od francuskiej stoczni. Rynek ten, choć jest bardzo młody, a na świecie konkuruje na nim może 20 firm, jest bardzo wymagający. Tak małemu podmiotowi jak my nie jest łatwo konkurować z potentatami pokroju Wartsila, Rolls-Royce'a czy MAN-a. Są to podmioty mające do dyspozycji potężne fundusze badawczo-rozwojowe oraz całe rzesze naukowców pracujących na ich potrzeby. Oni ciągle coś udoskonalają, modyfikują. Mało tego – ich oferta jest znacznie szersza od naszej i zawiera zazwyczaj całe pakiety wyposażenia statków. Tym bardziej cieszą więc pojedyncze, odnoszone przez nas sukcesy.

“ Rynek napędów LNG dla statków, choć jest bardzo młody, a na świecie konkuruje na nim może 20 firm, jest bardzo wymagający. Rywalizujemy z potentatami pokroju Wartsila, Rolls-Royce'a czy MAN-a.

Jakie perspektywy rysują się przed tym rynkiem?

Są one optymistyczne, choć nie aż tak, jak to się wydawało jeszcze kilka lat temu. Wówczas szacowano, że w 2020 r. na świecie będzie pływało około tysiąca statków z napędem LNG. W międzyczasie wyraźnie spadły jednak ceny ropy, w wyniku czego stała się ona skuteczną konkurencją

dla skroplonego gazu. A trzeba pamiętać, że koszt systemu LNG jest dziś bardzo wysoki – może podwyższyć cenę statku nawet o 10%. Obecne prognozy wskazują na to, że do 2020 r. jednostek napędzanych gazem skroplonym będzie na świecie 300–600. Istotną rzeczą jest to, że w napęd LNG zaczynają być wyposażane również wielkie statki – duże kontenerowce, zbiornikowce, wielkie promy. Do tej pory nie było to raczej spotykane.

W kolejnych latach należy się też spodziewać likwidacji niektórych barier, które mocno blokują dziś rozwój rynku statków napędzanych LNG. Niektóre są z pozoru banalne i dotyczą np. kwestii tankowania statków. Każdy kraj ma inne przepisy, inne wymogi bezpieczeństwa. Przypomina mi się anegdota o promie kursującym między Norwegią a Danią. W pierwszym z tych państw statek mógł być tankowany za pomocą cystern samochodowych stojących na lądzie, a w drugim były z tym ogromne problemy – ze względów bezpieczeństwa. Suma takich dość błahych przecież rzeczy może jednak zniechęcać do inwestowania w daną technologię.

Które państwa wykazują i będą wykazywały największe zapotrzebowanie na statki napędzane gazem?

Prekursorem na tym rynku była Skandynawia, przede wszystkim Norwegia. Odbiorcą naszego pierwszego, prototypowego statku byli natomiast Duńczycy. Spodziewam się, że w kolejnych latach takimi jednostkami będzie zainteresowanych również kilka innych europejskich państw. Drugim wielkim rynkiem jest natomiast Ameryka Północna. Zasadniczą różnicą pomiędzy tymi dwoma obszarami jest to, że na Starym Kontynencie korzysta się z czystego paliwa ze względu na ekologię i politykę ochrony środowiska, a w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie – ze względu na niskie ceny gazu, będące pokłosiem łupkowej rewolucji.

W tym kontekście trzeba też wspomnieć, że Międzynarodowa Organizacja Morska wprowadziła strefy niskiej emisji na morzu. Pierwsze strefy, które powstały, obejmują całe Morze Bałtyckie, Morze Północne oraz wschodnie wybrzeże USA. Wszystkie statki, które się tam poruszają, będą niebawem musiały spełnić wymogi niskiej emisji. Siłą rzeczy, w tych rejonach rozwój rynku napędu LNG powinien być najbardziej dynamiczny. Choć oczywiście pamiętajmy też, że nie jest to jedyna technologia mogąca zapewnić niskie parametry emisyjne.

Wspominał Pan o trudnej konkurencji ze światowymi potentatami. Czym rywalizujecie z nimi na rynku? Jakie są Wasze przewagi?

Wiadomo, że mamy inną skalę działalności niż np. potężna Wartsila, która dysponuje ogromnym kapitałem przeznaczanym na działania badawczo-rozwojowe, rozwój kompetencji pracowników czy na promocję. Nas na to nie stać. Jako mniejszy podmiot jesteśmy jednak znacznie bardziej elastyczni. Co więcej, wywodzimy się z grupy stoczniowej, to jest nasza specjalizacja. Klienci patrzą na nas przychylniejszym okiem, wiedząc, że potrafimy współpracować ze stoczną, że jesteśmy otwarci na pewne modyfikacje, dostarczanie rozwiązań na potrzeby danego projektu. Atutem Remontowej LNG Systems jest też dobry stosunek ceny do jakości. Nie stać nas na porażki i gorszą jakość. W przeciwieństwie do wielu naszych konkurentów, którzy przenieśli fabryki do Chin, my projektujemy i produkujemy wszystko na miejscu, korzystając ze sprawdzonych dostawców

materiałów. Naszą przewagą jest więc to, że jesteśmy otwarci i znajdujemy się blisko naszych klientów (z wyjątkiem tych z Ameryki Północnej). Każdy z nich może przyjechać do naszego zakładu na dowolnym etapie produkcji, przyrzuć się pracom, podsunąć swoje pomysły. W warunkach wielkich organizacji przemysłowych nie jest to raczej możliwe.

“ Jako mniejszy podmiot jesteśmy bardzo elastyczni. Co więcej, wywodzimy się z grupy stoczniowej, to jest nasza specjalizacja. Klienci patrzą na nas przychylniejszym okiem, wiedząc, że potrafimy współpracować ze stoczną, że jesteśmy otwarci na pewne modyfikacje, dostarczanie rozwiązań na potrzeby danego projektu.

Rynek statków z napędem LNG będzie się rozwijał wolniej, niż się tego jeszcze niedawno spodziewano, a żeby zdobyć kontrakt, musicie okazać się lepsi od światowych biznesowych gigantów. Czy w takich warunkach „być albo nie być” firmy nie zależy od zdobycia nawet pojedynczego kontraktu? Czy taka strategia jest bezpieczna?

Owszem, rynek ten nie zapewnia jak dotąd możliwości działania w większej skali, tak by bez przerwy otrzymywać kolejne zlecenia. Jesteśmy jednak w stanie utrzymać całą naszą infrastrukturę dzięki wysokiej dywersyfikacji działalności. Mamy na Zachodzie przykłady firm, które skupiły się tylko i wyłącznie na branży napędów LNG i teraz mają problem. Niektóre z nich chcą zlikwidować swoje zakłady i zwracają się do nas z propozycjami współpracy. Nie chcemy jednak zostać podwykonawcami, skoro potrafimy dostarczyć produkt zrealizowany od A do Z.

Pozostając przy wątku dywersyfikacji, czym jeszcze zajmujecie się jako Remontowa LNG Systems?

Funkcjonująca od raptem kilku lat nazwa firmy może być trochę myląca. Napędy LNG są jednym z trzech filarów działalności spółki. Pozostałe dwa to produkcja kotłowni przemysłowych oraz przemysłowych wymienników ciepła. W ich przypadku naszymi klientami bardziej niż firmy z branży morskiej są koncerny chemiczne czy energetyczne. Ciekawą rzeczą jest zresztą to, że od kiedy zmieniliśmy naszą nazwę (z Fabryki Urządzeń Okrętowych), cieszymy się większym zaufaniem ze strony wielu klientów. Wcześniej musieliśmy długo udowadniać, wysilać się, żeby przekonać kontrahenta do tego, że potrafimy wykonać nawet dość proste produkty. Teraz nikt już nie ma wątpliwości – przecież skoro robimy napędy LNG, to nasz poziom technologiczny musi być wysoki. Czasem niektórzy boją się nawet, że ich zlecenie może być zbyt proste technologicznie jak na to, czym się zajmuje nasz zakład.

“

Od kiedy zmieniliśmy nazwę firmy, cieszymy się większym zaufaniem ze strony wielu klientów. Wcześniej musieliśmy się wysilać, by przekonać kontrahenta do tego, że potrafimy wykonać nawet dość proste produkty. Teraz nikt nie ma wątpliwości – skoro robimy napędy LNG, to nasz poziom technologiczny musi być wysoki.

No właśnie, kwestia marki – anglojęzyczna nazwa firmy to jedna rzecz, a druga to kraj, z którego pochodzicie. Z czym w branży morskiej kojarzy się dziś hasło „made in Poland”?

W firmie pracuję od 7 lat, a z Holdingiem Remontowa jestem związany od lat dwudziestu i mam prawo twierdzić, że przez cały ten czas marka polskich wyrobów w branży okrętownictwa ewoluje w dobrym kierunku. Przede wszystkim jesteśmy postrzegani jako członek Unii Europejskiej. To budzi zaufanie. Działa na naszą korzyść. Na nasz wizerunek wpływa bez wątpienia również wysoka jakość produktów oferowanych przez polskie firmy. Wieloletnia praca w tym zakresie przyniosła wreszcie efekty. Teraz czas na nadanie polskim produktom elementów innowacyjności – i nad tym intensywnie pracujemy.

O rozmówcy



PIOTR DOWŻENKO

Prezes Zarządu, Remontowa LNG Systems

Piotr Dowżenko od 2010 r. jest Prezesem Zarządu Remontowa LNG Systems, od 2005 r. Członek Zarządu różnych podmiotów Remontowa Holding. Przewodniczący Centrum Badawczo-Rozwojowego Remontowa Holding. Z przemysłem morskim związany od ponad 20 lat. Doświadczenie zawodowe zdobywał w Polsce, Zjednoczonych Emiratach Arabskich oraz Korei Południowej. Absolwent Politechniki Gdańskiej.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

