

## Branża stoczniowa – awansuj albo giń



JAN SMENTOCH

Wiceprezes Zarządu, Vogen

Budowanie strategii firmy w oparciu o prostą produkcję nie ma długoterminowych perspektyw – jest to działalność o niskiej wartości dodanej, która prędzej czy później przeniesie się tam, gdzie koszty będą niższe. Jeśli myśli się o rozwoju biznesu, jedynym wyjściem jest postawienie na bardziej zaawansowane elementy łańcucha wartości. Jak jednak znaleźć takie miejsce w branży stoczniowej? Które jej segmenty są jeszcze w Europie opłacalne? Jakie perspektywy stoją dziś przed pomorskimi stoczniami? Jak ważna w przemyśle stoczniowym jest obecność lokalnego ekosystemu kooperantów?

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

**Skąd wziął się pomysł na to, by zbudować od zera firmę produkującą konstrukcje stalowe na potrzeby przemysłu morskiego? Czy nie jest to typ działalności zarezerwowany dla wielkich stocznii?**

Naszą firmę założyłem wraz z dwoma współnikami 18 lat temu. To typowa historia z tamtych lat – zdecydowaliśmy się na rozpoczęcie biznesu, rzucając na szalę swój prywatny majątek jako zabezpieczenie. Wierzyliśmy, że uda nam się zaistnieć w branży produkcji konstrukcji stalowych. Od samego początku mieliśmy świadomość, że wykonując jedynie proste prace, dużo nie osiągniemy. Nie chcieliśmy być kolejną firmą „tłukącą tony” o bardzo niskiej wartości dodanej. Takie produkty może wykonywać prawie każdy lekko przyuczony spawacz. Bycie w pełni uzależnionym od konkurencji cenowej jest ryzykowne i mało perspektywiczne. Naszym celem było możliwie szybkie rozpoczęcie produkcji bardziej zaawansowanych produktów.

**Na początku jednak nie mieliście chyba wyjścia i musieliście zacząć od rzeczy prostych i niskomargowych...**

Owszem, zaczynaliśmy od zupełnie prostych rzeczy, takich jak produkcja pokryw lukowych – było to typowe przerzucanie ton. Tak jak Pan wspomniał – to był nasz start, nie mieliśmy innego wyboru. Żeby w ogóle uruchomić produkcję, musieliśmy przedstawić bankowi promesę rozwoju. Było to możliwe wyłącznie dzięki kontraktowi ze Stoczną Gdynia na produkcję pokryw lukowych. Przez pierwszych kilka lat działalności byliśmy skazani na współpracę z tym partnerem. Były lata, kiedy cała nasza produkcja szła właśnie do gdyńskiej stoczni. Wiadomo jednak, jak ona skończyła. Nam na szczęście udało się jeszcze trafić na moment, w którym była wypłacalna. Uzyskaliśmy dzięki temu stabilność.

### **Gdyńska stocznia nie pociągnęła Was w dół, gdy upadała?**

Na szczęście nie – zanim doszło do jej upadłości, zaczęliśmy rozglądać się za zagranicznym partnerem do współpracy. Takim, z którym można wiązać plany na przyszłość, a nie tylko tymczasowo. Zwróciliśmy się do dwóch światowych gigantów z branży produkcji morskich konstrukcji stalowych o wyższym stopniu złożoności – skandynawskich koncernów MacGregor i TTS. Specjalizują się one w dostawie między innymi urządzeń takich jak: burty, rampy, unoszone pokłady czy drzwi zewnętrzne. Wszystkim swoim produktom zapewniają globalny serwis – jeśli któreś z ich urządzeń zepsuje się gdziekolwiek na świecie, są oni zobowiązani w ciągu kilkunastu godzin je naprawić. Udało nam się nawiązać współpracę w dużej mierze dzięki nabytym już wcześniej kontaktom osobistym z przedstawicielami tych firm.

### **Jaki był zakres tej współpracy?**

Od ponad 15 lat dostarczamy na ich zlecenie zestawy drzwi i ramp, w które wyposażane są największe statki pasażerskie na świecie. Jeśli spojrzeć na kadłub statku jako całość, zajmujemy się produkcją najbardziej zaawansowanych elementów. Dostarczamy nie tylko blachę, ale też powiązaną z nią instalację hydrauliczną, siłowniki, instalację elektryczną. To konkretny wyrób, który jest pakowany, a następnie wysyłany do stoczni, gdzie spawają go do burty.

Naszą produktywność oceniam na 2,5–3-krotnie wyższą niż w tradycyjnie realizowanym przemyśle stoczniowym. Świadczy to o skali złożoności i wartości towaru, który produkujemy. W branży stoczniowej produkcja statków pasażerskich jest dziś zresztą najbardziej zaawansowanym i opłacalnym biznesem. Cruiser budowany w niemieckiej stoczni Meyer Werft ma wartość około miliarda euro. Rocznie powstają tam takie dwa. Najdroższy statek wyprodukowany w polskiej stoczni – kablowiec z Remontowej, miał wartość 120 mln euro. Można łatwo zauważyć różnicę.

“ **W branży stoczniowej produkcja statków pasażerskich jest dziś najbardziej zaawansowanym i opłacalnym biznesem. Udało się nam pod niego podpiąć.**

### **Odgrywacie zatem rolę zaawansowanego podwykonawcy?**

Tak – pozwala nam to uzyskać stabilizację działalności na wysokim poziomie. Trzeba mierzyć siły na zamiary. Stanięcie w szranki z globalnymi gigantami przekracza nasze możliwości finansowe

i organizacyjne. Aby myśleć o przejęciu ich funkcji, musielibyśmy nie tylko produkować, ale i serwisować urządzenia na całym świecie. Wymagałoby to stworzenia potężnej firmy. Nie tylko my, ale też żadne polskie przedsiębiorstwo z branży stoczniowej nie jest w stanie równać się z takimi konkurentami.

**Patrząc na skalę projektu, jakim jest budowa cruisera, podwykonawców takich jak Wy musi być w całym procesie wielu. Czy można zatem powiedzieć, że najnowocześniejsze statki pasażerskie są w istocie „składakami” powstałymi z części produkowanych we wschodnioeuropejskich stoczniach?**

Najprostsze elementy są produkowane za granicą, natomiast Niemcy zostawiają sobie najbardziej wartościowe czynniki tworzące wartość. Taka jest kolej rzeczy – jeśli poważnie myśli się o biznesie, trzeba pozostawiać u siebie rzeczy generujące najwyższy dochód. Dotyczy to nie tylko branży stoczniowej, ale też każdej innej. Produkcja prostych elementów nie ma długoterminowych perspektyw – taka działalność prędzej czy później przenosi się w inne miejsce. Wspominałem o naszych początkach i produkcji pokryw lukowych. Teraz w Europie nigdzie się ich już nie produkuje – tę działalność w całości przejęli Chińczycy.

“ Jeśli poważnie myśli się o biznesie, trzeba pozostawiać u siebie rzeczy generujące najwyższy dochód. Dotyczy to nie tylko branży stoczniowej, ale i każdej innej. Produkcja prostych elementów nie ma długoterminowych perspektyw – taka działalność prędzej czy później przenosi się w inne miejsce.

**Czym jeszcze, oprócz produkcji konstrukcji dla MacGregora i TTS, zajmuje się Wasza firma?**

Korzystamy na rosnącym – głównie w Skandynawii, Francji i Wielkiej Brytanii – popycie na połączenia promowe – produkujemy linkspany oraz gangwaye. Pierwsza z tych konstrukcji jest swego rodzaju podnoszonym mostem, który ma za zadanie połączyć keję z promem pasażersko-samochodowym, który do niej dobił. Druga to natomiast odpowiednik „rękawa” łączącego na lotnisku samolot z terminalem, tyle że wykorzystywany przez statki.

**Jakie są Wasze główne przewagi konkurencyjne?**

Naszym podstawowym atutem jest jakość, możliwa do uzyskania dzięki wieloletniemu doświadczeniu oraz bardzo dobrej kadrze pracowniczej – zarówno inżynierskiej, jak i pracowników fizycznych. Niezwykle istotna w kontakcie z kontrahentami jest też stabilność finansowa firmy – jesteśmy wiarygodnym partnerem, nie prosimy o traktowanie na szczególnych warunkach. Dochodzi do tego terminowość. Jeszcze nigdy nie zdarzyło nam się nie zdążyć z projektem na czas. W tej chwili w branży zwraca się na to dużą uwagę.

## Jak wygląda otoczenie konkurencyjne firmy?

Produkcją wykonywanych przez nas konstrukcji stalowych do cruiserów zajmuje się w Europie jeszcze jeden wykonawca z Chorwacji. Do niedawna konkurowaliśmy też z dwoma innymi firmami – z Łotwy oraz Francji – które w tym momencie znajdują się jednak w stanie upadłości. Z pewnością dałoby się znaleźć chińskie przedsiębiorstwa zajmujące się podobnymi rzeczami. Nie dorównują nam one jakością, lecz są znacznie tańsze. Jeżeli klientowi zależy na jakości, wybierze nas, jeżeli zaś na cenie – firmę z Chin. Naszą cenę podtrzymujemy świadomie – nie chcemy rywalizować na tej płaszczyźnie z Azjatami. I tak nie mielibyśmy szans w wyścigu z nimi. Uważamy, że dostarczamy bardzo dobry towar, za który oczekujemy godziwego wynagrodzenia. Koszty pracy cały czas rosną. Musimy podnosić wartość produktu, żeby móc zapłacić naszym pracownikom. Długoterminowo nie ma innego wyjścia.

## Czy Waszą sytuację poprawiają masowe migracje Ukraińców, którzy mogą być skłonni pracować za niższe pieniądze niż polscy fachowcy?

Potrzebujemy naprawdę wysoko wykwalifikowanych pracowników – z tzw. górnej półki w przekroju całego przemysłu stoczniowego. Osób, które są samodzielne, potrafią czytać rysunek techniczny, które posiadają odpowiednie kwalifikacje. Trudno nam się w tym momencie posiłkować Ukraińcami, ponieważ nie znajdujemy wśród nich osób o pożądanym przez nas doświadczeniu i predyspozycjach.

## Czy wykwalifikowanych pracowników, których poszukujecie, nie kusi wyjazd na Zachód?

Choć wynagrodzenia w naszej firmie są wysokie, nie jesteśmy w stanie powstrzymać osób, które chcą zarobić więcej za granicą – takie jest ich prawo. Praktycznie wszyscy, którzy się na to decydują, wybierają Skandynawię. Jednak już zarobki, jakie oferuje się im np. w Niemczech, nie są o wiele wyższe od możliwych do uzyskania u nas i nie stanowią dla nich pokusy. Odpływ pracowników jest dla nas bez wątpienia problemem – zostali przecież wyszkoleni, nabrali umiejętności i kultury współpracy z zagranicznym klientem. Łatwo im się później zaadaptować w podobnych warunkach w Norwegii, głównie w sektorze *offshore*. Nieco inaczej ma się sytuacja, jeśli chodzi o kadrę inżynierską – tu rotacja nie jest aż tak duża. Polski rynek wydaje się dla specjalistów z tej dziedziny dość atrakcyjny.

“ Choć wynagrodzenia w naszej firmie są wysokie, nie jesteśmy w stanie powstrzymać osób, które chcą zarobić więcej za granicą, przede wszystkim w Skandynawii. Jednak już zarobki, jakie oferuje się im np. w Niemczech, nie są o wiele wyższe od możliwych do uzyskania u nas i nie stanowią dla nich pokusy.

**Vogen jest jedną z wielu firm tworzących trójmiejski ekosystem stoczniowy. Czy działalność w takim otoczeniu stanowi dla Was pewną korzyść, czy też nie jest to przez Was odczuwane?**

W tej branży każda firma jest w pewien sposób powiązana z innymi. W przemyśle stoczniowym nie ma możliwości rozłożenia produkcji w czasie. Jest kontrakt na budowę statku i musi on być zrealizowany w konkretnym terminie bez względu na przeróżne problemy. Bez współpracy z kooperantami, po sąsiedzku, nie da się tego zrobić. Często jesteśmy proszeni o pomoc przy kontrakcie realizowanym przez inne lokalne przedsiębiorstwo, a innym razem to my prosimy o wsparcie. Nie da się tu działać zupełnie samemu. Inna rzecz, że w ogóle by się to nie opłacało – nie ma sensu tworzyć całych działów firmy z myślą o jedynie sporadycznie wykonywanych procesach. Generowałyby to koszty przy braku stałego dochodu.

“ W przemyśle stoczniowym nie ma możliwości rozłożenia produkcji w czasie. Jest kontrakt na budowę statku i musi on być zrealizowany w konkretnym terminie bez względu na przeróżne problemy. Bez współpracy z kooperantami, po sąsiedzku, nie da się tego zrobić.

**A zatem współpraca jest lepszą strategią niż „zabijanie się” o każdą złotówkę?**

Zwłaszcza podczas koniunktury. Wiadomo, że gdy nadchodzi słabszy okres, każdy dba bardziej o siebie. Ale gdy niedawno panował boom na *offshore*'y, przedsiębiorstwa, które popodpisywały kontrakty, nie dałyby rady zrealizować ich samemu – były wręcz skazane na współpracę. A chętnych było sporo – na początku „fali”, gdy ktoś się pod nią podpiął, mógł liczyć na bardzo duże profity. To zresztą uśpiło czujność wielu przedsiębiorstw. Liczne firmy, zajmujące się dotąd zupełnie innymi rzeczami, zaczęły wchodzić w *offshore* z myślą o szybkim zarobku. Branża rozrosła się z kilku do kilkunastu, jeśli nie kilkudziesięciu firm, spośród których wiele było spoza Wybrzeża, niektóre były nawet z centrum Polski. Wzrost podaży spowodował presję na spadek cen, co obniżyło również marże. Kiedy rynek się załamał, przedsiębiorstwa, które skupiły się wyłącznie na *offshore*, wpadły w poważne tarapaty. Nasza działalność była na szczęście zdywersyfikowana i nie odczuliśmy aż tak mocno tego załamania. Teraz, gdy rozkwit *offshore* minął, rynek stał się bardzo mały.

**Co może być kolejną jaskółką, która uczyni wiosną? Gdzie szukać nowego boomu?**

Najbardziej przewidywalna jest dziś z pewnością produkcja dużych statków pasażerskich. Stocznie, takie jak Meyer Werft w Niemczech, STX we Francji czy Fincantieri we Włoszech, mają wypełniony portfel zleceń do 2025 roku. Każda z nich buduje 1–2 statki rocznie. Nie ma jak na razie



sygnałów, by miało się to załamać. Przeciwnie – wiele firm szuka pomysłu na to, jak podpiąć się pod ten segment.

### **Czy Azjaci walczą o odbicie także tego sektora?**

Bez wątplenia wielkim rynkiem są Chiny – mieszkańcy Państwa Środka bogacą się i chcą zwieźć świat drogą morską. W tej chwili Chińczycy starają się podłączyć pod produkcję, sami jeszcze nie są w stanie produkować takich statków. Są przymiarki, próbują wejść na rynek. Prędzej czy później na pewno im się to uda.

### **Jak w przemyśle morskim pozycjonuje się Pomorze? Specjalizujemy się przede wszystkim w pracach kadłubowych?**

Raczej tak. Jedynym wyjątkiem jest Remontowa, która dostarcza w pełni wyposażone statki i je woduje. Czasem takie zlecenia ma też Stocznia Crist. Większość pozostałych firm zajmuje się natomiast pracami kadłubowymi. Nie jest to jednak produkcja perspektywiczna.

### **Jaka powinna być zatem wizja, strategia pomorskiego przemysłu stoczniowego? Jedyną opcją jest podpięcie się pod produkcję cruiserów?**

Nie mamy potencjału, by zająć się ich produkcją od początku do końca. Jeśli natomiast nie „chwyci się” produktu końcowego, to można pełnić funkcję co najwyżej podwykonawców – przede wszystkim mniej zaawansowanych, najbardziej pracochłonnych elementów.

### **Nie brzmi to zbyt optymistycznie. Czy jednak pewną nadzieją, powiewem świeżości dla pomorskiej branży może stać się nadejście nowego pokolenia? Może jego reprezentanci będą mieli lepsze pomysły, większą odwagę?**

Moje pokolenie zaczynało pracować za komuny i po 1989 roku musiało przestawić się na nowe tory. Wiązało się to z nauką od początku nieznanego dotąd podejścia do biznesu. Stare doświadczenia, z minionego okresu, nie były właściwie do niczego potrzebne – nastąpił zwrot o 180 stopni. Nie było to łatwe przejście. Z kolei obecnie młodzi z jednej strony nie mają takiego bagażu doświadczeń, a z drugiej myślą bardzo perspektywicznie – gdzie można zrobić karierę, gdzie jest ciekawa praca, w których branżach przemysł jest najbardziej rozwojowy. Z ich perspektywy przemysł stoczniowy taki nie jest. Trudno, by pojawiły się tu przełomowe zmiany technologiczne, czy zmiana światowego *status quo*, w którym miejsce polskich firm jest raczej marginalne.

Dodatkowo biznes ten jest bardzo kapitałochłonny, co stanowi dla nas ogromną barierę. Zwróćmy uwagę, że polska branża stoczniowa zaczęła się rozwijać dopiero po wojnie. W Niemczech kapitał i doświadczenie buduje się już od XVIII wieku. Nie da się tego nadrobić w ciągu roku czy dwóch. Nawet jeśli więc przyjdzie młode pokolenie, zastanie takie warunki, jakie są. Nie wiem, czy będą chcieli angażować swoją energię, czas i środki w rozwój biznesu z tak dużymi barierami wejścia. Większość nowych, intensywnie rozwijających się branż nie stawia aż tak wysokich wymogów. Gdybym był dziś młody, właśnie tam spróbowałbym swoich sił.

# O rozmówcy



JAN SMENTOCH

Wiceprezes Zarządu, Vogen

Jan Smentoch jest Wiceprezesem Zarządu gdyńskiej firmy Vogen. Od 20 lat związany z przemysłem stoczniowym. Absolwent ekonomii na Uniwersytecie Gdańskim.

## Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

