

MÓJ BIZNES

Gazeta Wyborcza
wyborcza.pl
Poniedziałek
2 stycznia 2017

NR 12/2016
ISSN 2451-5108

LUDZIE | PRACA | INNOWACJE

FRANCIS LAPP

**Katamaranem z Gdańska
na koniec świata**



Jak się sprzedaje luksusowe

Ludzie często mówią: „nie da się”, „nie można”.

Ale jak to „nie można”, skoro klient tego oczekuje?

ROZMOWA Z
FRANCISEM LAPPEM,
założycielem i prezesem
gdańskiej stoczni Sunreef Yachts

MACIEJ DRZEWICKI, GRZEGORZ KUBICKI: Jak trafił pan do Polski?

FRANCIS LAPP: W październiku 1992 roku zostałem zaproszony przez Automobilklub Warszawski na rajd. Jako uczestnik?

- Tak. Byłem zapalonym rajdowcem, dwa razy startowałem nawet w Rajdzie Paryż - Dakar. Do dziś mam słabość do samochodów.

Polska zrobiła na panu dobre wrażenie?

- Od razu wiedziałem, że to miejsce dla mnie. Nie było tu wtedy praktycznie niczego - doskonały moment, by rozkręcić biznes. Ja to wiedziałem, ale nie każdy tak uważał. Pamiętam ówczesne rozmowy z mieszkającymi tu dłużej Francuzami. Przekonywali mnie: „Francis, tu nigdy nie będzie. To niemożliwe”.

Dlaczego?

- Trudno powiedzieć. Kto wtedy przypuszczał, że Polska będzie w Unii Europejskiej? Pewnie wielu Polaków myślało dokładnie tak, jak moi francuscy znajomi.

Co pan robił wcześniej we Francji?

- Pracowałem w firmie zajmującej się montażem instalacji elektrycznych. We Francji, ale byłem też dwa i pół roku w Arabii Saudyjskiej, gdzie kładłem instalacje w szpitalach. Zarabiałem wtedy nawet 10 razy więcej niż u siebie - przy budowach kilku szpitali, a także uniwersytetu w Jeddah. Kiedy wróciłem do Francji, byłem już zmęczony codzienną pracą po 14 godzin. Dostałem nawet jeszcze czek motywujący, żebym wrócił, ale już nie skorzystałem z zaproszenia. W wieku 27 lat otworzyłem swoją firmę we Francji.

A pana pierwszy biznes w Polsce?

- Produkcja systemów elektrycznych sterujących zamykaniem i otwieraniem szaf.

Sukces?

- Nie od razu. Ruszyliśmy powoli, już po kilku miesiącach wykruszył się mój wspólnik. Zaczął pytać, kiedy będą zyski. Odpowiedziałem, że jak dobrze pójdzie, to za kilka lat.

W tym czasie spotkałem człowieka, który miał się zająć w Polsce budową hipermarketów Castoramy. Dopiero zaczynał, badał teren, zaproponowałem więc, by na początek swoje biuro otworzył u mnie. Trochę liczyłem na zlecenia, ale okazało się, że nic z tego. Do czasu. Na miesiąc przed otwarciem pierwszego hipermarketu w Warszawie ten Francuz zrezygnował i prezes zwrócił się do mnie z prośbą, bym doprowadził inwestycję do końca. Otworzyłem tamten sklep, od razu dostałem zlecenie na kolejny - w Poznaniu. I już poszło, do dziś mam na koncie ok. 50 hipermarketów Castoramy w całej Polsce. Śmieję się, że



RENATA DĄBROWSKA / AGENCJA GAZETA



Francis Lapp w hali, gdzie Sunreef Yachts produkuje katamarany i na pokładach gotowych już jednostek



RENATA DĄBROWSKA / AGENCJA GAZETA

dzięki temu odwiedziłem w życiu więcej polskich miast niż francuskich.

A systemy elektryczne do szaf?

- Ta firma - Bati Invest - funkcjonuje do dziś, teraz ma siedzibę w Krakowie. Mocno się przez te lata rozwinęliśmy. Podczas gruntownej modernizacji sopockiego Grand Hotelu robiliśmy całą elektrykę, dwa lata temu remontowaliśmy też warszawski Sofitel Victoria.

Dzisiaj przede wszystkim zajmuje się pan jednak budową luksusowych jachtów. Skąd pomysł na taki biznes?

- Dyrektor techniczny Castoramy był miłośnikiem, a nawet fanatykiem żagli. I mnie zaraził. Kupiliśmy wspólnie katamaran - 14 stóp. Szybko okazało się za mały, kupiliśmy więc 16-stopowy. Pływaliśmy po polskich jeziorach. Na mistrzostwach kraju w Giżycku zajęliśmy 5. miejsce. Pojawił się pomysł na biznes - czartery. Na targach w Paryżu nabyłem 46-stopowy katamaran z czterema kabinami. Tak w 1998 r. powstała firma Sunreef Travel. Katamaran zarabiał na siebie, za-

bierając klientów na wakacyjne podróże po świecie. Wkrótce dokupiłem kolejną jednostkę, już 56-stopową.

Interes się rozwijał, myśleliśmy o następnym katamaranie, jeszcze bardziej luksusowym. Traf chciał, że podczas świąt Bożego Narodzenia na Madagaskarze spotkałem dwie rodziny z Gdańska. Naprawdę fajne wakacje - dziewicza przyroda, brak prądu w hotelu... Był czas na rozmowy. Podczas jednego ze spotkań opowiedziałem o moich planach, a wtedy ci Polacy mówią: skoro chcesz następny katamaran, to dlaczego sam go nie zbudujesz? Zapraszamy do Gdańska.

Tak po prostu?

- Dzisiaj tak to trochę wygląda. Akurat robiliśmy jeden z hipermarketów w Osowej [dzielnica Gdańska], trochę już poznałem Trójmiasto - trudno się w nim nie zakochać. Nie miałem żadnego doświadczenia w branży stoczniowej, ale wyzwanie mi się spodobało. No i chciałem mieć nowy katamaran, więc pierwszy klient już był. W Gdańsku na postoczniowych terenach można było wynająć halę, wy-



RENATA DĄBROWSKA / AGENCJA GAZETA



**Chcę być tak blisko z klientem, jak tylko się da (...).
Nasze katamarany to nie masowa produkcja, każdy jest inny. Dokładnie taki, jak chce klient**

kwalifikowani ludzie też byli na miejscu. I tak to ruszyło. Choć muszę przyznać, że początkowo pracownicy szybko się zmieniali. Stawialiśmy na jakość - nasze produkty miały być z najwyższej półki, bez kompromisów. Kto tego nie rozumiał, odpadał.

Po półtora roku znalazł się pierwszy klient „z zewnątrz”. Belg, który szukał jednostki do czarterowania i zaoferował, że może kupić tę, którą zbudowałem dla swojej firmy. Sprzedałem. Musiał być zadowolony, bo po kilku latach złożył kolejne zamówienie - tym razem to był prawdziwy gigant, 114 stóp - Sunreef 114 CHE. Do dziś to jeden z największych żaglowych katamaranów na świecie.

Jakoś za różowo to wszystko wygląda.
- Różowo wcale nie było. Pierwsze lata były bardzo trudne. Nie ukrywaliśmy, skąd jesteśmy, i to stanowiło kłopot. Gdy potencjalni klienci dowiadywali się, że stocznia działa w Polsce, w Gdańsku, rezygnowali. Np. we Francji straciliśmy tak wiele kontraktów. **Podawali powód?**

katamarany i komu

MATERIAŁY PRASOWE

szej grupy docelowej. Prowadzimy sprzedaż bezpośrednią, ale mamy też mocno wyselekcjonowanych reprezentantów, którzy w różnych częściach świata spotykają się z klientami. Część nowych nabywców przychodzi dzięki zadowolonym właścicielom naszych katamaranów, którzy rekomendują Sunreef Yachts. Ogromna siła tkwi też w internecie. Potencjalni klienci często sami robią research, poszukując jednostki dla siebie, i wtedy trafiają na naszą stronę.

A jak już znajdą waszą ofertę, to...

- Wysyłają maila. Albo dzwonią, czasem nawet na telefon stacjonarny. Kiedyś pewien klient dzwonił kilka razy, zanim odebraliśmy. Akurat w biurze było niewiele osób, sam podniosłem słuchawkę. Telefonował z Namibii. Okazało się potem, że jest jednym z bardzo ważnych biznesmenów w tym kraju. Przyleciał do Gdańska na kilka dni i kupił katamaran. Bez większych negocjacji cenowych.

Częściej jednak sam lecę do klientów. Moi pracownicy organizują mi po kilka takich spotkań w jednym miejscu. Teraz np. wybieram się do Dubaju i Bahrajnu.

Kilku dużych klientów w tej części świata zyskaliśmy kilka lat temu dzięki wyjazdowi z oficjalną polską delegacją. Prezydent Bronisław Komorowski, lecąc na Abu Zabi, zabrał wtedy przedstawicieli biznesu. To bardzo nam pomogło, uwiarygodniło w oczach kontrahentów.

Ekskluzywne jachty kupują ludzie o określonym statusie majątkowym. To muszą być bardzo ciekawe spotkania.

- Bardzo pouczające. Pewien klient w Azji w ostatniej chwili odwołał spotkanie w hotelu i zaprosił mnie do domu, wartego - jak się okazało - kilkadziesiąt milionów euro. Ogromne sale, sześć kondygnacji, w tym trzy pod ziemią. A tam kilkanaście aut, żadne za mniej niż milion euro. Wiele widziałem w życiu, ale czegoś takiego jeszcze nie.

Na pierwszym spotkaniu robię zawsze prezentację firmy, próbuję wypytać, jaki budżet ma klient, ile chce i może wydać. Wszystko po to, abym mógł dopasować jak najlepszą dla niego ofertę. Przy okazji powiem wam, że kiedy klient mówi „budżet nie ma znaczenia”, to bardzo prawdopodobne, że nic z interesu nie wyjdzie. Nie jestem sprzedawcą, a inżynierem elektrykiem, ale po tych licznych spotkaniach z różnymi klientami nauczyłem się jednego: bogaty człowiek, którego rzeczywiście stać na jacht, od razu deklaruje: „proszę mi przygotować projekt za tyle i tyle”. Konkretnie. Inni mają marzenia, ale brakuje im środków na ich realizację.

Ale pewnie są ludzie, których stać, żeby rzeczywiście powiedzieć „pieniądze nie mają znaczenia”.

- Są wyjątki, oczywiście.

Jaki najtrudniejszy projekt udało wam się zrealizować?

- Dla jednego z arabskich szejków zrobiliśmy katamaran ze składanym masztem o wysokości 40 m. Można go opuścić do poziomu 15 m. Szejk chciał zająć przed sam pałac, ale wtedy trzeba przepłynąć pod mostem. Projekt jachtów, jakie chciał, miały za wysokie maszty. Dwa lata szukał stoczni, która zbudowałaby mu jednostkę ze składanym masztem. Powiedziałem mu: „Daj

mi tydzień, oddzwonię”. Po tygodniu od razu podpisaliśmy kontrakt. To dziś jedyny katamaran-superjacht z takim rozwiązaniem. Ludzie często mówią: „nie da się”, „nie można”. Ale jak to „nie można”, skoro klient tego oczekuje? Poszukałem po świecie możliwości. Zadzwońmy nawet do producentów filmu „Waterworld” - tego, w którym Kevin Costner żegluguje po Ziemi zalanej przez oceany futurystyczną jednostką - właśnie z takim masztem. Liczyłem, że coś mi podpowiedzą. Ale stwierdzili tylko: „Proszę pana, to tylko film, nie rzeczywistość”. Wszystko więc musieliśmy wymyślić sami, w Gdańsku.

Ile ma pan spotkań biznesowych w miesiącu? Jak często siedzi pan po prostu w biurze, a jak często lata po świecie?

- W biurze siedzę głównie w lipcu i sierpniu, bo wtedy klienci są na wakacjach. We wrześniu są targi w Cannes, potem w Monaco. W październiku i listopadzie latam dużo po świecie, do klientów. Świąteczny grudzień to mniejszy ruch. W styczniu znów odwiedzam klientów, potem zaczynają się kolejne targi i tak do wakacji. Te podróże potrafią być wyczerpujące. Choćby ostatni wyjazd - byłem kilka dni na Florydzie, na dwa dni wróciłem do Polski i od razu leciałem na kilka dni do Azji.

Gdzie macie najwięcej klientów?

- Trudno powiedzieć, katamarany produkujemy na cały świat. Choćby teraz - pracujemy właśnie nad 13 kolejnymi. Jeden popłynął do Włoch, drugi do Dubaju, dwa lub trzy do USA, do Singapuru, na Ukrainę... Poza tym zmieniają się też trendy. W pierwszych latach sprzedawaliśmy głównie do Europy, teraz to się zmieniło. Współpracujemy raczej z klientami z dalszych rejonów świata.

Ile trzeba zapłacić za takie cuda?

- Najtańszy jacht sprzedaliśmy za 1,6 mln euro, miał 60 stóp. Cena najdroższego to z kolei 14 mln euro, to ten gigant - 114 stóp długości. Klient, który go kupił, to bardzo wysoko postawiona w swoim kraju persona. Jest naszym najlepszym ambasadorem i promotorem marki. Pamiętam, jak kiedyś chciałem się umówić na spotkanie z jednym z ministrów z jego ojczyzny, ale długo nie mogłem złapać kontaktu. Zadzwońmy do tego mojego klienta i już następnego dnia miałem umówione spotkanie.

Jakie wymagania mają kupcy? Potrafią was zaskoczyć?

- Jakoś do tej pory nic mnie specjalnie nie zaskoczyło, nawet ten składany maszt. A już np. jacuzzi w sypialni na jachcie to rzecz zupełnie normalna. Poza tym przez te wszystkie lata nie zdarzyło się jeszcze, żeby klient zażyczył sobie czegoś, czego nie bylibyśmy w stanie zrobić. A nawet jeśli pojawiają się jakieś wątpliwości, to na sprawa ostatecznie i tak trafia do mnie i wtedy okazuje się, że... wszystko można.

Ile trwa produkcja jachtu - od zamówienia do wodowania?

- Od ośmiu miesięcy do roku. Pierwsze miesiące to głównie rysunki, planowanie i wybieranie materiałów. Sama budowa trwa ok. trzy-cztery miesiące. Oczywiście przed rozpoczęciem prac klient wpłaca zaliczkę. Pozwala nam ona działać, pracować, ale jest też gwarancją, że kontrahent się nie wyco-

fa. Bo taki jacht - robiony na zamówienie, pod indywidualne potrzeby - trudno byłoby potem sprzedać komuś innemu. Tylko raz mieliśmy taką sytuację, w 2008 r., ale na szczęście szybko znalazł się inny klient, któremu podpasowały akurat takie rozwiązania.

Trudno robi się biznes w Polsce?

- Ogólnie jest super, naprawdę. Oczywiście są momenty, gdy trzeba na coś dłużej poczekać, np. na pozwolenie na budowę, ale ogólnie nie mogę narzekać. Pamiętam, jak w 1992 r. dosłownie każdy mi powtarzał: „Otwierasz firmę? Zastanów się. Będziesz miał ciągle pod górę”. Uwierzcie mi - we Francji wcale nie jest łatwiej, tam też jest rozbudowana administracja, procedury, tam też trzeba czekać. Jedyny poważniejszy problem, jaki pojawia się w Polsce - zwłaszcza ostatnio - to ludzie.

Ludzie?

- Przede wszystkim polscy fachowcy wyjeżdżają za granicę do pracy. W tej chwili współpracujemy już z ponad stoma osobami z zagranicy. Prowadzimy rekrutację non stop i nadal mamy braki w kadrze.

W 2012 r. przeżyliście ciężkie chwile, spłonęła jedna z waszych hali produkcyjnych. Miał pan moment zwątpienia?

- To był rzeczywiście trudny moment. W hali było wtedy pięć statków, w tym jeden właściwie gotowy, za tydzień miał już mieć odbiór. Z ubezpieczenia odzyskaliśmy potem tylko 25 proc. jego wartości. Kiedy wybuchł pożar, w nocy z piątku na sobotę, byłem akurat u klienta w Turcji. Siedzieliśmy na kolacji, kiedy zadzwonił telefon. „Pożar? Aha, no to gościu” - powiedziałem spokojnie. Nie zdawałem sobie sprawy ze skali. A dyrektor, który do mnie zadzwonił, mówi: „Szeffie, ja dopiero tam jadę, jestem kilka kilometrów od stoczni, ale pożar już stąd widzę”. W sobotę rano byłem na miejscu. Ludzie pytają: „Co robimy dalej?”. „Jak to co? Pracujemy”. Przenieśliśmy wszystko, co się dało, co zostało, do drugiej hali i jeszcze tego samego dnia ruszyła produkcja. Nie mogłem, nie mogliśmy wtedy się poddać!

Co było przyczyną pożaru?

- Do dziś nie wiem, choć było już kilka ekspertyz i analiz. Na pewno nie awaria instalacji elektrycznej, bo akurat takiej instalacji tam nie było.

Czy po tylu latach czuje się pan już Polakiem, czy jeszcze Francuzem?

- W 100 proc. czuję się Polakiem, Francuzem już dawno nie. Nawet jak jestem we Francji. Mój dom jest w Polsce, mam tutaj najbliższą rodzinę - żonę, córkę i syna. Jak mam się spotkać z rodzicami - mama ma 83 lata, a tata 85 - wolę ich zaprosić do siebie. Zresztą oni, mimo wieku, też tak wolą.

W Polsce od samego początku czułem się bardzo dobrze, dość bezproblemowo przyszła mi nauka języka. Ale to akurat dlatego, że nie miałem za bardzo wyjścia. Wówczas nawet w Warszawie nie było łatwo porozumieć się z kimś po angielsku, niemiecku, nie mówiąc już o francuskim.

Mam już polskie obywatelstwo, polski paszport bardzo mi pomaga. Francuskiego używam właściwie już tylko, gdy lecę do USA, bo wtedy nie muszę czekać na wizę. ●

ROZMAWIALI MACIEJ DRZEWICKI
I GRZEGORZ KUBICKI



114-stopowy katamaran, największy, jaki do tej pory powstał w gdańskiej stoczni Sunreef Yachts

- Myślę, że w powszechnym odbiorze Polska nie kojarzyła się wówczas z dobrami luksusowymi. Klienci nie wierzyli, że jesteśmy w stanie wykonać to, co obiecujemy. Zresztą nie tylko Francuzi. Mieliśmy i klientów z Polski, którzy podchodzili do nas na zagranicznych targach, ale rezygnowali, gdy dowiadywali się, skąd jesteśmy. Pewnie woleli mieć coś zagranicznego. To błąd, bo my od samego początku byliśmy w swojej dziedzinie bezkonkurencyjni.

Jak udało się przełamać bariery?

- Ciężką pracą. To dość zamknięty rynek, gdy już pokazaliśmy, na co nas stać, wiadomość szybko się rozeszła. Kolejni klienci chcieli mieć takie jednostki jak ich znajomi czy partnerzy biznesowi.

Ile trwało, zanim rynek uwierzył w polską jakość?

- Trzy-cztery lata. Wygraliśmy jakość, naprawdę wyższą niż w stoczniach zachodniej Europy. Sam zatrudniłem całą ekipę od designu. No i wszystko robimy na miejscu - nie tylko kadłuby, maszty, ale i np. mebl-

le. Wszystko jedyne w swoim rodzaju, na indywidualne zamówienie.

Nie taniej byłoby kupować gotowe półprodukty?

- Nie wiem, ale nie o to chodzi. Ja chcę być tak blisko z klientem, jak tylko się da, spełniać jego marzenia. Nasze katamarany to nie masowa produkcja, każdy jest inny, każdy dokładnie taki, jak chce klient. W innych stoczniach tego nie dostanie. W samym biurze projektowym pracuje u nas 40 osób, ogółem - 450.

Ile jednostek w ciągu roku produkujecie?

- W 2016 r. powstało ich 12. Od początku istnienia Sunreef Yachts zbliżamy się do setki.

A ile katamaranów sprzedaliście do tej pory w Polsce?

- Dwa. Oba dla tego samego klienta. Tę drugą jednostkę na dniach będzie odbierał.

Jak się sprzedaje luksusowe jachty?

- Jeździmy oczywiście na specjalistyczne targi na całym świecie. Bierzymy udział w eventach branży luksusowej, gdzie spotykamy część na-