

Mirela Romanowska

Uniwersytet Szczeciński

SPOŁECZNO-GOSPODARCZY ASPEKT KONSOLIDACJI SEKTORA STOCZNIOWEGO W POLSCE

Bezpośrednią przyczyną zainteresowania sektorem stoczniowym jest jego strategiczne znaczenie, i to nie tylko gospodarcze, ale i społeczne, potwierdzone zainteresowaniem rządu i władz lokalnych. Jego istotną rolę w gospodarce polskiej wyznaczają udział w ogólnym eksporcie i ogromna sieć powiązań z dostawcami i kooperantami, których istnienie na rynku uwarunkowane jest dalszym funkcjonowaniem sektora. W artykule zaprezentowano istotę konsolidacji sektora stoczniowego i wskazano na etapy jej realizacji.

Dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce stawiają przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania, stwarzając im szanse rozwoju oraz niosąc różnego rodzaju zagrożenia ich bytu. Dlatego też, by móc funkcjonować, muszą one dokonywać różnego rodzaju zmian tzw. rekonstrukcji struktury [*Restrukturyzacja...* 1997, s. 80]. Restrukturyzację przedsiębiorstw przeprowadza się, analizując:

- zmienność otoczenia jako zewnętrzną przesłankę restrukturyzacji i projektowania zmian,
- atrybuty przedsiębiorstwa [Suszyński 1999, s. 19].

Pojęcie restrukturyzacji może być używane w skali mikro i skali makro [Jagoda, Lichtarski 1994, s. 158; Pełka 1994, s. 7; Sapijaszka 1996, s. 23-30], ze względu zaś na trudności i czas przeprowadzenia zmian wymienia się jej dwa zasadnicze typy:

- restrukturyzację płytką,
- restrukturyzację głęboką (strategiczną) [*Restrukturyzacja...* 2001, s. 54-55].

W zasadzie te ujęcia wyczerpują klasyfikacje pojęcia restrukturyzacji, za którym zawsze kryją się zmiany zmierzające do poprawy efektywności funkcjonowania jednostek.

Jednym ze sposobów celowo przeprowadzonych działań zmierzających do umożliwienia przedsiębiorstwu rozwoju w trudnych warunkach i przy istniejącej na rynku konkurencji jest konsolidacja, której celem jest wzrost nie tylko wewnętrzny, ale i zewnętrzny [Jagoda, Haus 1995, s. 44; Strateg 1999, s. 178]. Idea

przeprowadzenia konsolidacji sektora stoczniowego zakłada osiągnięcie rozwoju zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego w długim horyzoncie czasowym.

Sytuacja finansowa polskich stoczni produkcyjnych od początku przeobrażeń gospodarczych, rozpoczętych w 1990 r., przez wiele lat była nieustabilizowana. W 1998 r. po raz pierwszy rentowność całego sektora osiągnęła wartość dodatnią na poziomie ok. 1%, by w 1999 r. osiągnąć poziom 3%. Od 1999 r. obserwowano niepokojące zjawisko pogorszenia efektywności wyrażonej na 1 tonę przeliczeniową CGT. Obniżenie tego wskaźnika świadczyło o tym, że stocznie podpisywały kontrakty na budowę statków o coraz niższej efektywności. W 2000 r. wskaźnik ten zmalał o prawie 20%, a w 2001 r. o dalsze 11%. W całym sektorze od 2001 r. dało się zaobserwować także wzrost zobowiązań krótkoterminowych – łącznie o 24% w stosunku do 2000 r. Od 2000 r. nieukrywana już trudna sytuacja finansowa stoczni spowodowała, że banki blokowały na depozytach bankowych wpłacane przez armatorów zaliczki na poczet zabezpieczenia ich roszczeń w przypadku niewywiązania się stoczni z warunków kontraktowych.

W konsekwencji w marcu 2002 r. Stocznia Szczecińska SA wstrzymała produkcję w wyniku utraty płynności finansowej oraz wycofania się banków z finansowania działalności operacyjnej oraz inwestycyjnej Porta Holding SA. Upadłość Stoczni Szczecińskiej SA pogorszyła i tak już słabą wiarygodność kredytową całego sektora budowy statków. Stocznia Gdynia, chcąc uchronić się przed tym rodzajem ryzyka, które stało się przyczyną bankructwa stoczni w Szczecinie, pospłacała kredyty, lecz banki i tak wstrzymały uruchomienie nowych kredytów na budowę kolejnych statków. Upadek Stoczni Szczecińskiej SA oraz długi Grupy Stoczni Gdynia SA spowodowały także duże straty finansowe oraz trudności organizacyjne i produkcyjne licznych dostawców i kooperantów w sektorze. Kilku dostawców musiało wszcząć postępowanie układowe z własnymi wierzycielami. Skutkiem kryzysu stoczniowego było także zahamowanie i ograniczenie możliwości rozwojowych tych przedsiębiorstw.

W obliczu bardzo trudnej sytuacji ekonomicznej, w jakiej znalazły się stocznie, oraz prognoz rozwoju światowego przemysłu okrętowego [Shipping 2003], które zakładają, że w latach 2002-2005 popyt na statki będzie stabilny, ceny będą wzrastały, a polskie stocznie produkcyjne będą pozyskiwać zamówienia na budowę statków w dłuższym okresie, Skarb Państwa opracował koncepcję restrukturyzacji sektora, mającą na celu zapobieżenie upadkowi przemysłu budowy statków, wzrostowi negatywnych skutków pogorszenia się nastrojów społecznych w związku z utratą miejsc pracy oraz utrzymania polskiego przemysłu budowy statków na eksponowanej pozycji w świetle programu „Leader Ship 2015”.

Program zakłada konsolidację Stoczni Szczecińskiej Nowa Sp. z o.o. oraz Stoczni Gdynia SA. Konsolidacja ma polegać na skupieniu wokół Agencji Rozwoju Przemysłu SA (ARP) grupy kapitałowej oraz na pomocy całemu sektorowi na zasadach podobnych do realizowanych z powodzeniem – jak dotychczas –

w Stoczni Szczecińskiej Nowa Sp. z o.o. Elementami, które przemawiają za konsolidacją sektora wokół ARP, są: możliwość maksymalnie efektywnego wykorzystania pomocy publicznej, jaka musi być udzielona, wykorzystanie wiarygodności ARP do odblokowania finansowania sektora, przeprowadzenie kompleksowej restrukturyzacji organizacyjnej i finansowej zainteresowanych podmiotów, prowadzenie wspólnej strategii rynkowej oraz wspólne uczestnictwo w targach i wystawach. W tym kontekście ważne jest również współdziałanie w zakresie produkcji i sprzedaży oraz wyposażania statków, logistyki, a także w zakresie prowadzenia prac rozwojowych na potrzeby stoczni i otoczenia kooperacyjnego.

Mówiąc o konsolidacji, należy zastanowić się nad warunkami, jakie muszą być spełnione przez poszczególne podmioty, aby do niej przystąpić, nad możliwymi sposobami jej realizacji i jej celem. Warunkiem rozpoczęcia konsolidacji jest posiadanie przez stocznie stabilności, której podstawy sprowadzają się do:

1) uporządkowania relacji z systemem finansowania działalności gospodarczej, głównie odzyskania wiarygodności finansowej wobec banków, kontrahentów, dostawców i kooperantów,

2) uporządkowania wewnętrznych stosunków w samych stoczniach, i to pod względem zarówno organizacyjnym, jak i społecznym,

3) wypracowania podstaw legislacyjnych umożliwiających wprowadzenie form konsolidacyjnych przy istniejących różnicach stosunków własnościowych – od przedsiębiorstw państwowych przez spółki prawa handlowego, NFI aż do podmiotów o własności prywatnej,

4) podjęcia szerokiego działania w przygotowaniu lub zmianie postępowania kadry menedżerskiej przez przejście od nadmiernej ambicjonalnie rywalizacji do odpowiedzialnej współpracy poszczególnych podmiotów wraz z troską o byt i działanie całego sektora stoczniowego,

5) zmiany relacji społecznych poprzez uświadomienie zależności między powodzeniem przedsiębiorstwa a warunkami pracy i płacy pracobiorców.

W warunkach polskich możliwymi do realizacji modelami konsolidacji mogą być:

1. *Konsolidacja terytorialna* – ten rodzaj konsolidacji nie musi ograniczać się tylko do jednej grupy stoczni (np. stoczni produkcyjnych czy remontowych). Łącząc blisko położone stocznie obu rodzajów, można uzyskać znaczne korzyści proste i synergiczne, dające zdecydowany wzrost produktywności przez:

- lepsze wykorzystanie majątku trwałego (ruchomego i nieruchomego),
- bardziej optymalne zarządzanie mocą wytwórczą w produkcji i remontach statków, zwłaszcza w zawodach specjalistycznych i deficytowych, takich jak np.: spawacze, malarze, monterzy rurociągów okrętowych, izolowacze, cieśle,
- tworzenie wspólnych przedsiębiorstw wykonawczych lub usługowych dla kilku podmiotów produkcji finalnej lub zamkniętych procesów technologicznych,
- organizowanie wspólnego zaplecza badawczo-rozwojowego, zaopatrzenia i transportu.

2. *Konsolidacja branżowa* – w określonej grupie stoczni produkcyjnych lub remontowych.

3. *Konsolidacja wielopodmiotowa* – tworzenie konglomeratów organizacyjnych (holdingi, konsorcja, fuzje).

Szukając modelu procesu konsolidacji dla polskich stoczni, warto posłużyć się wynikami obserwacji stoczni zagranicznych. Stocznie japońskie, broniąc się przed załamaniem światowej koniunktury na rynku okrętowym, realizują fuzje lub zawierają porozumienia, tworząc tym samym podstawy bliskiej i ściślej współpracy. Współpraca ta dotyczy głównie kooperacji w zakresie projektowania statków i wspólnego wyposażenia w materiały i urządzenia. Celem tych działań jest zwiększenie rentowności współdziałających ze sobą stoczni w obliczu nasilającej się konkurencji ze strony wciąż najtańszych stoczni chińskich i południowokoreańskich¹. Rozmowy na temat współpracy pomiędzy największym w Japonii sektorem stoczniowym, zgrupowanym w koncernie Mitsubishi Heavy Industries a koncernem Mitsui Engineering & Shipbuilding, którego produkcja okrętowa stanowi 30% wpływów ze sprzedaży, przebiegały sprawnie i zakończyły się podpisaniem stosownego porozumienia o współpracy. Koncern Mitsui podpisał także podobne porozumienie o współpracy z Kawasaki Heavy Industries. Równolegle w tym samym czasie rozpoczęły się rozmowy pomiędzy Nippon Kokan a Hitachi, fuzją bowiem mają być objęte stocznie w Kure (Hitachi) i stocznie w Sakaide (Kawasaki).

Japończycy są zdania, że fuzje i ścisła współpraca między stoczniami są jedną z form wzmocnienia przemysłu stoczniowego. Tworzą też znakomite warunki realizacji zawodowej utalentowanych konstruktorów i projektantów statków, a także pozwalają na bardzo efektywny nabór młodych i zdolnych absolwentów.

Innym dobrym przykładem może być holenderski Conship International, który zatrudnia 15 wysoko wykwalifikowanych pracowników pracujących dla dziewięciu stoczni w tej samej strukturze właścicielskiej. Firma Conship zajmuje się rozwojem nowych projektów i akwizycją zamówień dla poszczególnych stoczni. Pomimo że wchodzące w układ właścicielski stocznie są autonomicznymi podmiotami gospodarczymi, posiadają także prawo do własnych działań sprzedaży i marketingu, od dłuższego już czasu współpracują z Conshipem. Ważnym argumentem przemawiającym za taką współpracą jest poszanowanie autonomii ekonomicznej każdego z podmiotów, każda bowiem stocznia dysponuje pełną swobodą w zakresie decyzji o kontynuowaniu współpracy, prowadzi własną działalność gospodarczą, w tym własną strategię rozwoju i inwestycji.

Przykładem mniej udanych działań konsolidacyjnych mogą być stocznie niemieckie. Jest to efektem przede wszystkim mało trwałych powiązań kapitałowych.

¹ Stocznie obu tych krajów podpisują kontrakty na budowę nowych jednostek po cenach nawet o 30% niższych, niż wynosi ich całkowity koszt budowy. Por. [Spigarski 2000, s. 2].

Niemcy, wychodząc z założenia, że skutecznym ratunkiem dla ich stoczni jest konsolidacja, planowali powołanie jednego wielkiego koncernu budowy statków, powstałego wskutek fuzji najważniejszych stoczni krajowych. Pierwotnie największa stocznia niemiecka Howaldswerke Deutsche Werf (HDW) została przejęta przez koncern Preussag, a dwie pozostałe, tj. Blohm und Voss i Nordseewerke, weszły w skład koncernu Thyssen. Już po niespełna roku oba koncerny Preussag i Thyssen straciły zainteresowanie przemysłem stoczniowym i zaczęły wyzbywać się swoich udziałów w tych przedsiębiorstwach.

Jak z tego wynika, ważne jest dobre przygotowanie do konsolidacji i wybranie właściwego modelu tego procesu, który prawidłowo zaplanowany i zrealizowany może się stać faktycznym wzmocnieniem tego przemysłu. Wykorzystując sukces restrukturyzacji Stoczni Szczecińskiej Nowa Sp. z o.o. (SSN) w Szczecinie, Agencja Rozwoju Przemysłu przedstawiła nowy projekt restrukturyzacji polskiego przemysłu stoczniowego [*Konsolidacja...* 2003].

Etap I zakłada, że w celu konsolidacji zostanie utworzona grupa kapitałowa na bazie ARP poprzez wniesienie do Agencji Rozwoju Przemysłu przez Skarb Państwa pakietów udziałów (24,7%) posiadanych w Stoczni Gdynia oraz Stoczni Szczecińskiej Nowa (90%). W najnowszych projektach nie występuje H. Cegielski Poznań SA, w którym Skarb Państwa posiada 100% kapitału. Zdecydowano bowiem, że Cegielski rozpocznie budowanie wokół siebie własnej grupy kapitałowej, złożonej ze swoich dotychczasowych poddostawców i kooperantów. Stocznia Szczecińska Nowa i Stocznia Gdynia stworzyłyby zaś grupę kapitałową będącą częścią portfela inwestycyjnego Agencji Rozwoju Przemysłu o wspólnej strategii działania w zakresie rozwoju rynku, produkcji oraz organizacji finansowania działalności gospodarczej. Proces konsolidacji powinien być skorelowany z przeprowadzeniem radykalnego programu restrukturyzacji podmiotów biorących w nim udział. Poza tym w ramach etapu I mają być podejmowane inne działania wpływające na strukturę własnościową sektora stoczniowego, takie jak np. zakup przez ARP lub SSN udziałów bądź akcji w istotnych podmiotach sektora od syndyka masy upadłościowej Stoczni Szczecińskiej Porta Holding SA, takich jak np.: Towimor Toruń, Bomet Barlinek, Nord Gdańsk, Porta Styl czy Porta Transport. Działania te będą realizowane głównie w ramach pomocy ARP tym firmom w pozyskiwaniu finansowania, w formie poręczeń udzielanych przez Agencję bankom komercyjnym.

Etap II zakłada wydzielenie z ARP SA odrębnego podmiotu, który będzie koordynował działania w ramach sektora stoczniowego w Polsce. Agencja Rozwoju Przemysłu będzie się koncentrować na aktywnym poszukiwaniu inwestorów zainteresowanych zaangażowaniem kapitałów w podmiocie koordynującym i kontrolującym polski sektor stoczniowy.

Prace koncepcyjne konsolidacji przemysłu stoczniowego mają być zakończone do 2004 r. Planuje się, że konsolidacja SSN i Stoczni Gdynia według założeń eta-

pu I zakończy się w 2004 r. W 2005 r. rozpocznie się etap II konsolidacji, w którym ARP będzie szukała inwestora branżowego dla nowo powstałego podmiotu.

Wielkość złożonych zamówień na nowo budowane przez stocznie polskie jednostki potwierdza jakość oferowanych usług i jest szansą na zdobycie i utrzymanie dobrej pozycji na rynku. Uwzględniając w nadchodzącej dekadzie zwiększone zapotrzebowanie na nowe jednostki, spowodowane starzeniem się istniejących jednostek, relatywnie niższymi cenami transportu drogą morską [Kubacka 2002, s. 20], oraz coraz większe ładunki [Nowakowski 1999, s. 30], słuszne staje się podejmowanie działań zmierzających do utrzymania sektora stoczniowego.

Portfel zamówień polskich stoczni w dniu 31 marca 2004 r. obejmował 85 statków o pojemności: 2 585 908 GT, 1 834 866 CGT, 2 440 812 DWT², wartości 2988,9 mln USD. W porównaniu z I kwartałem 2003 r. zamówienia były większe o 25-28% pod względem GT i CGT, o 17% pod względem DWT i o 35% pod względem wartości.

Portfel zamówień polskich stoczni pod względem CGT tworzy ok.:

- 2,5% światowego portfela zamówień,
- 16% europejskiego portfela zamówień.

Daje to polskim stoczniom piąte miejsce na świecie [„Clarkson...” 2004] po Korei Południowej, Japonii, Chinach i Niemczech, a przed Włochami, Chorwacją, Tajwanem i Danią (por. tab. 1).

Tabela 1. Portfel zamówień polskiego przemysłu okrętowego na tle światowego portfela zamówień na statki według CGT (stan na 31 marca 2004 r.)

Lp.	Kraj	Udział (w %)	Lp.	Kraj	Udział (w %)
1	Korea Południowa	39,5	6	Włochy	2,3
2	Japonia	27,6	7	Chorwacja	1,7
3	Chiny	12,8	8	Tajwan	1,5
4	Niemcy	3,3	9	Dania	1,5
5	Polska	2,5	10	Reszta świata	7,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Informacja... 2004].

W rankingu stoczni światowych obie duże polskie stocznie zajęły stosunkowo wysokie miejsca: 13 – Grupa Stoczni Gdynia, 32 – Stocznia Szczecińska Nowa [„Clarkson...” 2004].

W I kwartale 2004 r. polskie stocznie zbudowały 5 statków o pojemności 154 827 GT, 109 405 CGT, 138 838 DWT, wartości 176,82 mln USD.

Przedstawiona wyżej koncepcja konsolidacji sektora stoczniowego zwiększa szansę jego rewitalizacji. Potrzeba ratowania przemysłu stoczniowego wynika z jego ogromnego znaczenia gospodarczo-społecznego, gdyż upadek

² GT – gross tonnage (jednostka pojemności statku), DWT – deadweight tonnage (nośność statku).

przemysłu stoczniowego w Polsce byłby przyczyną wzrostu i tak dużego bezrobocia o prawie 60 tys. osób. Wyliczono, że w przypadku utraty tych stanowisk pracy same tylko zasiłki dla bezrobotnych oraz odprawy z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych kosztowałyby polskich podatników ok. 735 mln złotych [Wypowiedź... 2003]. Konieczność wypłat świadczeń pieniężnych z FGŚP z pewnością zachwiałaby jego stabilność ekonomiczną. Należy również pamiętać, że sektor stoczniowy to sektor o dużych możliwościach eksportowych, gdyż 90% produkcji ogółem przeznaczonych jest na eksport. W sytuacji dużego deficytu handlowego w obrocie zagranicznym istotne znaczenie ma to, że przemysł okrętowy osiąga jeden z najwyższych dodatnich bilansów wymiany handlowej, że znaczne zmniejszenie wpływów do budżetu z tytułu podatków i innych opłat budżetowych zwiększyłyby i tak niekorzystny już dla Polski deficyt w handlu zagranicznym.

Literatura

- „Clarkson Research Studies” kwiecień 2004.
- „Informacja Rynkowa Gospodarki Morskiej” nr 2, Centrum Techniki Okrętowej SA, Gdańsk, czerwiec 2004.
- Jagoda H., Haus B., *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
- Jagoda H., Lichtarski J., *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Kraków 1994.
- Konsolidacja przemysłu stoczniowego*, „Gazeta Wyborcza” z 6 lutego i 23 listopada 2003.
- Kubacka M., *O potrzebie wizji rozwoju polskiej gospodarki morskiej w perspektywie integracji z Unią Europejską*, „Stocznie, Porty i Żegluga” 2002 nr 2.
- Nowakowski L., *Prognoza obrotów ładunkowych drogą morską w latach 2000, 2003 i 2008 oraz szacunki na rok 2013*, „Informacja Rynkowa Gospodarki Morskiej” 1999 nr 3.
- Pełka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, cz. 1, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1994.
- Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, red. C. Skowronek, UMCS, Lublin 1997.
- Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, t. I, red. E. Mączyńska, Wyd. DiG, Warszawa 2001.
- Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1996.
- „Shipping and Shipbuilding Markets” 2003.
- Spigarski H., *Kryzys w Europie... i wysoka pozycja polskich stocznii*, „Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska” 2000 nr 6.
- Strategor, *Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- Wypowiedź ministra Jacka Piechoty na konferencji prasowej poświęconej konsolidacji przemysłu stoczniowego*, „Gazeta Wyborcza” z 6 lutego 2003.

CONSOLIDATION AS A STAGE OF RESTRUCTURING PROCESSES ON THE EXAMPLE OF SHIPPING INDUSTRY

Summary

The interest in the shipping industry is related to its strategic relevance not only in economic but also social terms, which is the reason why it arouses considerable interest also among local authorities and the government. Its crucial role in Polish economy is reflected in its high share in total exports and a large number of transactions with business partners. The survival of the shipping industry is a precondition for that business network's further existence on the market. The paper presents the essence and stages of consolidation processes in the shipping industry.