

*Jerzy Bieliński*

# Konkurencyjność zasobów oraz struktur organizacyjnych i kapitałowych polskich stoczni

Konkurencyjność sektorów globalnych zależy od działań restrukturyzacyjnych poszczególnych przedsiębiorstw. Działania te znajdują swoje odzwierciedlenie w poziomie produktywności i sprawności struktur organizacyjnych i kapitałowych.

Przewagę konkurencyjną tworzą także warunki ogólnogospodarcze, a w tym działania rządów wspierających określoną działalność gospodarczą (np. realizujących produkcję eksportową). Poniżej ilustruję to na przykładzie sektora budowy statków.

## Produktywność jako miara konkurencyjności polskich stoczni

**P**roduktywność pracy może być podstawowym miernikiem konkurencyjności poszczególnych sektorów pod warunkiem, że podstawowymi czynnikami ją kształtującymi będą praca ludzka i sprawność organizacyjna podmiotów gospodarczych. Taka sytuacja z reguły występuje wówczas, gdy popyt przewyższa podaż, a zdobycie zamówienia na wykonanie określonej produkcji nie stanowi niemal żadnego problemu dla przedsiębiorstw i firm.

W przemyśle okrętowym z taką sytuacją mieliśmy do czynienia do połowy lat siedemdziesiątych. Poszczególne kraje, zwłaszcza europejskie, były w szczytowym okresie rozwoju swoich przemysłów okrętowych. Produktywność pracy stoczni była wówczas dobrą miarą wydajności pracy w stoczniach. W Polsce w tym okresie produktywność wynosiła zaledwie 11,4 CGT, co stawiało nasz kraj na końcu grupy państw należących wówczas do EWG.

Ocena poziomu produktywności pracy jest stosunkowo jednoznaczna, gdyż poziom popytu zapewnia możliwość pełnego wykorzystania potencjału produkcyjnego. W sytuacjach kryzysowych lub w okresach niskiej koniunktury poziom wydajności pracy przestaje być zagadnieniem związanym ze sprawnością produkcyjną podmiotów gospodarczych, ale staje się wypadkową:

- możliwych do uzyskania kontraktów,
- poziomu cen zapewniających efektywną działalność,

- polityki w zakresie utrzymywania określonej liczby pracowników (wprawdzie obecna liczba pracowników nie jest potrzebna do realizacji planowanej produkcji, ale ze względów społecznych nie są oni zwalniani).

Ze zjawiskiem tym mieliśmy do czynienia w całym światowym przemyśle okrętowym, (w tym także polskim) od końcowych lat siedemdziesiątych, aż po lata dziewięćdziesiąte.

Wyżej przedstawione czynniki w dalszym ciągu wpływają na sytuację w światowych stoczniach, a na produktywność pracy polskich stoczni dodatkowo wpłynęły procesy restrukturyzacji zachodzące w stoczniach. Od początku lat dziewięćdziesiątych produktywność pracy polskich stoczni dynamicznie rośnie, aż do 1996 roku. Ilustrują to dane wykresu 1.

Rok 1996 jest dla polskich stoczni rokiem relatywnie niekorzystnym, w którym nie ma wzrostu w stosunku do 1995 roku. Składają się na to głównie pozytywne wyniki w zakresie wzrostu produkcji stoczni: Szczecińskiej i Gdynia oraz negatywne Stoczni Gdańskiej.

Polskie stocznie istotnie różnią się pod względem relacji wielkości sprzedaży na jednego zatrudnionego wyrażonej w tysiącach USD i jednostkach tonażowych (CGT).

W 1996 roku wartość sprzedaży na jednego zatrudnionego wynosiła w:

- Stoczni Szczecińskiej SA – 61,8 tys. USD na osobę,

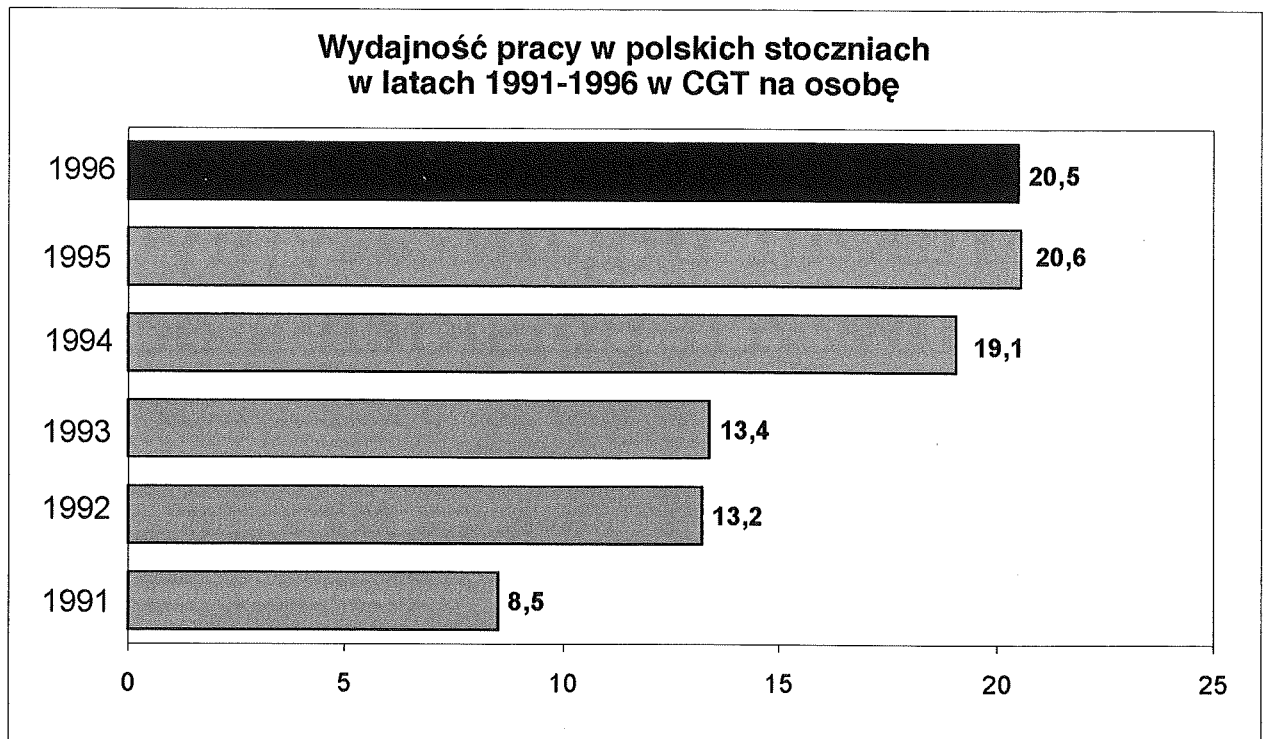
- Stoczni Gdynia SA – 39,5 tys. USD na osobę,

- Stoczni Gdańskiej SA – 15,2 tys. USD na osobę

(ten niski poziom produktywności związany był już z rozpoczętym procesem upadłości. Warto zwrócić uwagę, że w 1995 roku analizowany wskaźnik miał dla tej stoczni wartość 35,6 tys. USD na zatrudnionego).

Przewaga Stoczni Szczecińskiej nad pozostałymi stoczniami jest znaczna. Jeżeli jednak uwzględnimy stopień „rozkooperowania” produkcji, czyli liczbę dodatkowo zaangażowanych pracowników, to okaże się, że różnice zwłaszcza między stoczniami Szczecińską i Gdynia stają się zdecydowanie mniej-





sze. Obie te stocznie zatrudniały w 1996 roku podobną liczbę zatrudnionych z tym jednak, że Stocznia Szczecińska SA zlecała do wykonania swoim kooperantom znacznie większą część prac niż Stocznia Gdynia SA.

W roku 1997 wyniki produkcyjne polskich stoczni, wyrażone w miernikach ilościowych (czyli tonach przeliczeniowych – CGT) były niemal identyczne jak w 1996 roku (natomiast nieco wzrosła wartość produkcji w mln USD).

Porównując wydajność pracy w polskich stoczniach z czołowymi producentami statków (tabela 1) widać, że wyniki osiągnięte przez Stocznnię Szczecińskiej SA są na poziomie roku 1990 notowanego w stoczniach japońskich. Wielkości te, nie uwzględniają jednak, wspomnianych wyżej, różnic w rozkooperowaniu produkcji, które zwłaszcza w stoczniach japońskich jest bardzo duże.

Interesujący jest niezwykle szybki postęp, jaki nastąpił w zakresie wydajności w stoczniach japońskich i koreańskich w latach dziewięćdziesiątych.

**Tab. 1. Produktywność pracy w stoczniach japońskich i koreańskich**

Kraj	GT/zatrudnionego			
	1980	1985	1990	1995
Korea	11,0	22,0	30,0	58,8
Japonia	32,0	49,0	50,0	59,6

Jeszcze bardziej złożone jest porównanie wyżej analizowanych wskaźników z uzyskiwanymi przez

stocznie europejskie. Wskaźniki określające relacje wielkości produkcji do liczby zatrudnionych w krajach europejskich są niezwykle zróżnicowane.

Najwyższy ich poziom w Europie miała Holandia (w 1996 roku 97,7 CGT/osobę). Tak wysoką pozycję osiągniętą przez ten kraj trzeba przypisać z jednej strony sprawności stoczni, ale z drugiej strony są one rezultatem struktury portfela budowanych statków – złożonych technicznie, o dużych wartościach przeliczników pracochłonnościowych. W przemyśle holenderskim dodatkowo powiększa produkcję fakt istnienia dużej liczby kooperantów wykonujących tylko kadłuby statków (w tym w znacznej liczbie w Polsce), które potem są wyposażane w Holandii.

Wysoka produktywność pracy w Danii (60,8 CGT/osobę), w Niemczech (56,4 CGT/osobę), we Włoszech (55,4 CGT/osobę), w Norwegii (54,7 CGT/osobę) dobrze informuje o wysokiej sprawności produkcyjnej ich stoczni i relatywnie mniejszych od innych krajów trudnościach w pozyskaniu nowych zamówień.

W przypadku większości innych europejskich krajów wydajność pracy ludzkiej w stoczniach pogorszyła się nie z powodu zmniejszenia się sprawności produkcyjnej ale z braku wystarczającej liczby zamówień, co pozwoliłoby dać pracę wszystkim zatrudnionym w stocznich danego kraju.

Tak dzieje się w przypadku Hiszpanii, Francji, Portugalii.

Cześć krajów europejskich, znacząca w produkcji okrętowej w latach siedemdziesiątych, np. Szwecja, niemal całkowicie wycofała się z produkcji okrę-

towej. Inne kraje, np. Grecja i Irlandia, przeżywają istotne trudności, które powstały w ostatnim okresie.

Podsumowując ocenę poziomu produktywności trzeba stwierdzić, że polskie stocznie ustępują jeszcze pod względem wartości tego wskaźnika czołowym producentom statków na świecie, ale nie wynika to często z gorszej sprawności produkcyjnej, lecz sposobu organizacji pracy (polskie stocznie większy zakres prac wykonują przez zatrudnienie własnych pracowników) i typu budowanych statków.

### Konkurencyjność kosztów pracy polskich stoczni

**W** przemyśle okrętowym podstawowym elementem konkurencyjności są koszty pracy. Przyjmuje się bowiem, że „ceny większości półproduktów takich jak stal, kształtują się na międzynarodowym rynku i są jednakowe dla każdej stoczni”<sup>1)</sup>. W związku z tym, niski poziom kosztów pracy w Polsce uznawany jest jako podstawowy argument przy określaniu konkurencyjności polskich stoczni na tle stoczni świata.

Spróbujmy zweryfikować tą opinię.

Oceny kosztów pracy można dokonać przez porównanie stawki godzinowej pracowników w polskich stoczniach na tle innych krajów, zwłaszcza w krajach Unii Europejskiej.

Według autorów raportu KPMG z 1992 (*Raport KPMG, EC październik 1992 s. 31*), producentów statków można było podzielić z punktu widzenia kosztów pracy na kilka grup krajów:

- wysokie koszty pracy są w Niemczech i Belgii, gdzie koszt godziny pracy w stoczniach wynosił ok. 20 ecu,
- średnie koszty pracy są w Hiszpanii, Danii, Holandii, Finlandii i we Włoszech, a średni koszt godziny pracy w stoczniach wynosił ok. 17,5–18,0 ecu,
- niskie koszty pracy są w Wlk. Brytanii, Grecji, Portugalii, koszt godziny pracy w stoczniach szacowany jest na ok. 9 ecu<sup>2)</sup>.

Szacunek kosztów pracy w polskich stoczniach nie jest jednoznaczny. Rozpiętość płac w polskich stoczniach jest dość duża. W grudniu 1996 roku najwyższe płace były w Stoczni Szczecińskiej SA i wynosiły ok. 1600 zł na miesiąc, w Stoczni Gdynia ok. 1200 zł, a w Stoczni Gdańskiej ok. 870 zł na miesiąc. Jeżeli podzielimy te wielkości przez przeciętną liczbę godzin pracy i kurs dolara, to okaże się, że przeciętne płace wahają się od 2 do 3 USD na godzinę. Ta wielkość jest przeciętną płacą dla pracownika i nie jest kosztem jednej roboczogodziny stoczni. Do płacy trzeba bowiem doliczyć koszt składki na ubezpieczenia społeczne, koszty świadczeń socjalnych i innych, które otrzymuje pracownik.

Jeżeli więc do podanej wielkości dodamy obciążenia przedsiębiorstwa, jakie musi ono ponieść przy wypłacie wynagrodzeń oraz koszty socjalne, to koszt robocizny będzie wynosił około 4 do 6 USD na godzinę. Oznacza to, że z punktu widzenia kosztu jednej godziny pracy polskie stocznie są jeszcze konkurencyjne.

Znacznie mniej optymistyczny wniosek wynika z oceny udziału kosztów robocizny w kosztach budowy statków. Udział ten wahał się w 1996 roku (wraz z narzutami) od 16 do 30%. Według szacunkowych danych Unii Europejskiej udział kosztów pracy w stoczniach europejskich wynosi do 30%.

Oznacza to, że koszty pracy w polskich stoczniach stanowią bardzo zbliżony udział w kosztach budowy statków i jest to wynik wydajności pracy. Wyjątkiem jest tylko Stocznia Szczecińska, gdzie udział kosztów pracy w kosztach budowy statków jest najmniejszy i w odniesieniu do tej stoczni można jednoznacznie mówić o wykorzystaniu niskich kosztów pracy jako elementu konkurencyjności w odniesieniu do innych stoczni europejskich.

### Konkurencyjność techniki związanej ze zrealizowanymi procesami modernizacyjnymi

**O** bok zasobów ludzkich kluczem do skutecznej konkurencji są zasoby techniczne stoczni. Stocznie europejskie stosowały bardzo różną strategię modernizacji swoich zasobów technicznych.

W wielu stoczniach świata dokonywane są różnorodne inwestycje rzeczowe.

Inwestycje rzeczowe można podzielić na te, które polegały na:

- modernizacji majątku przez jego rozbudowę (ale ten rodzaj strategii może obecnie budzić poważne wątpliwości – o czym szerzej poniżej) oraz
- modernizacji, której celem było podnoszenie poziomu technicznego wykorzystywanych urządzeń (ten rodzaj modernizacji praktycznie konieczny jest w każdej stoczni, w związku z istotnym postępem w zakresie techniki i technologii budowy statków).

W ostatnich latach znaczące inwestycje w stoczniach europejskich dokonane zostały głównie w Niemczech, gdzie inwestycje były realizowane w wielu stoczniach, w stoczniach duńskich, które obecnie zaliczane są do najnowocześniejszych pod względem standardów technologicznych, a także w Finlandii.

Przewidywana jest konieczność dokonania modernizacji stoczni hiszpańskich, portugalskich. Warto zwrócić uwagę, że nowe inwestycje lub modernizacje niektórych stoczni odbywają się w okresie stwierdzanej jednoznacznie nadwyżki potencjału produkcyjnego przemysłu okrętowego na świecie oraz prognozowanego na początek nowego wie-

ku pewnego zmniejszonego zapotrzebowania na statki.

W Polsce procesy modernizacji stoczni przebiegają niezwykle powoli, mimo że majątek produkcyjny wszystkich polskich stoczni jest w znacznym stopniu zużyty. Stocznie nie miały możliwości finansowych systematycznego odtwarzania swego majątku. W większości stocznie przeznaczają na bieżące finansowanie środki finansowe naliczane w ramach odpisów amortyzacyjnych. Jedyną stocznia, która podjęła modernizację swego majątku trwałego, była w latach 1994–1996 Stocznia Szczecińska SA.

W sumie od 80 do 90% nakładów inwestycyjnych sektora stoczni budujących statki realizowane jest tylko w Stoczni Szczecińskiej SA.

### Koncentracja produkcji i kapitału jako czynniki konkurencyjności

**C**echą światowego przemysłu okrętowego stała się **duża koncentracja potencjału produkcyjnego**. Dzieje się tak mimo rejestrowanej znacznej liczby stoczni zajmujących się budową statków. Wystąpił podział na niewielką grupę stoczni decydującą o wielkości światowej produkcji okrętowej i znaczną pod względem liczby, ale stosunkowo niewielką pod względem tonażu budowanych statków grupę średnich i małych stoczni.

W 1996 roku na świecie było 37 stoczni, których potencjał produkcyjny określano na wielkość powyżej 100 tys. CGT. Stocznie te skupiały łącznie 72,6% światowego potencjału produkcyjnego.

W grupie tych stoczni zdolność produkcyjną:

- powyżej 400 tys. CGT miały cztery stocznie, w tym trzy koreańskie i jedna japońska,
- od 200–400 tys. CGT miało jedenaście stoczni, w tym sześć japońskich, i po jednej: Polska (Stocznia Szczecińska), Finlandia, Francja, Korea i Dania,
- od 100–200 tys. CGT miały 22 stocznie, w tym 12 japońskich, 3 niemieckie, 2 włoskie i po jednej: Polska (Stocznia Gdynia), Korea, Francja, Finlandia, Tajwan i Chiny.

Według ekspertyzy Komisji Wspólnoty Europejskiej, „europejski przemysł okrętowy jest złożony z ponad setki stoczni, z których dwanaście zapewnia 65% produkcji. Europejski przemysł okrętowy jest rozczłonkowany, rozproszony pod względem geograficznym oraz niejednorodny. Niektóre ze stoczni są państwowe, inne prywatne, jedne oferują szeroką gamę produktów, inne zaś nie”<sup>3)</sup>. Mimo tych kategoriycznych stwierdzeń dotyczących rozdrobnienia europejskiego przemysłu okrętowego, produkcję okrętową krajów Unii Europejskiej należy uznać za skoncentrowaną. Świadczy o tym właśnie powyższe stwierdzenie o dominującej w produkcji roli dwunastu stoczni oraz innych danych wskazujących, że podstawowa część produkcji wykonywana jest w nielicznej grupie stoczni (zresztą podobnie jest w Japonii) o dużym potencjale.

Oczywiście dane dotyczące koncentracji produkcji w Europie, odniesione do warunków koreańskich, mogą świadczyć o rozproszeniu produkcji (w Korei pięć konglomeratów daje 80–90% całej produkcji okrętowej), ale wynika to z radykalnie różnej struktury całej gospodarki Korei. Systemu gospodarczego tego kraju nie można porównywać z warunkami działania przedsiębiorstw europejskich.

Z punktu widzenia koncentracji kapitału i potencjału produkcyjnego **najbardziej skoncentrowany jest przemysł okrętowy w Korei Płd.** Decydującą rolę w przemyśle okrętowym Korei odgrywa pięć konglomeratów, których roczna zdolność produkcyjna przekracza 150 tys. GT.

Zdolności produkcyjne koncernu Hyundai Heavy Industries (HHI) i Daewoo Heavy Industries są tak duże, że nie dorównuje im potencjał produkcyjny żadnego europejskiego kraju.

W sumie, w Korei tą dziedziną działalności zajmuje się dziewięć dużych i średnich firm, które najczęściej posiadają jedną, a rzadko dwie bardzo duże stocznie.

Rozwój przemysłu okrętowego w Japonii ukształtował określoną **strukturę koncentracji kapitałowej**, którą można podzielić w następujący sposób:

- funkcjonowanie stoczni w ramach wysoce skoncentrowanych kapitałowo koncernach (konglomeratach) lub grupach kapitałowych,
- stocznie, jako liderzy średniej wielkości korporacji, zajmujące się zarówno budową statków, jak i inną działalnością,
- samodzielne kapitałowo stocznie, jako przedsiębiorstwa okrętowe zajmujące się niemal wyłącznie budową lub remontami statków.

W Europie mamy do czynienia z dwoma wyraźnie odmiennymi procesami w zakresie koncentracji kapitału.

Z jednej strony jest kilka dużych grup kapitałowych o różnorodnym charakterze, z drugiej strony – samodzielnie funkcjonuje kilkadziesiąt, a nawet kilkaset stoczni (w zależności od tego jakie kryterium wielkości przyjmujemy do uznania, że jest to stocznia morska). Przy czym rozwiązania te mają dynamiczny charakter i zmieniają się wraz ze zmianami w globalnym rozwoju sektora okrętowego.

Stopień koncentracji kapitału, jak wynika to z różnych informacji, nie wpływa bezpośrednio na wyniki finansowe stoczni. Trudności finansowe mają duże grupy kapitałowe, jak i samodzielnie działające stocznie.

### Pomoc państwa dla stoczni jako czynnik konkurencyjności

**Z** analiz wynika, że państwa „okrętowe” powszechnie stosują różne formy pomocy dla stoczni. Pomoc ta polega głównie na:

- bezpośredniej pomocy finansowej w postaci subwencji państwowych,

- pomocy w realizowanych przedsięwzięciach inwestycyjnych (np. udogodnieniach w finansowaniu zakupu wyposażenia stoczni),
- pomocy w procesach restrukturyzacji stoczni (np. gwarancje rządowe na kredyty dla stoczni),
- zwolnieniach z podatków lub specjalnych systemach podatkowych,
- pomocy socjalnej dla zwalnianych pracowników,
- ubezpieczeniach kredytów eksportowych na specjalnych warunkach,
- udziale w finansowaniu badań,
- zwolnieniach celnych na importowane materiały lub urządzenia,
- zakupach statków przez rząd i inne.

Zakres wyżej wymienionych form pomocy dla stoczni jest różny w poszczególnych krajach i zmienia się w czasie. W poszczególnych krajach różna jest jednak polityka w zakresie przeznaczania środków państwa na pomoc dla stoczni. Niektóre kraje uważają za zasadne przeznaczanie pomocy tylko na restrukturyzację, inne stosują ją wyłącznie jako pomoc na bieżące funkcjonowanie stoczni. Przykładowo: Dania, Włochy, Holandia, Francja czy Wlk. Brytania pomagały stoczniom wyłącznie w zakresie bieżącego funkcjonowania, a nie stosowały pomocy na restrukturyzację (lub zamknięcie) stoczni.

Szczegółowa analiza pomocy państwa dla stoczni wykazuje dość zaskakujące prawidłowości.

Z analizy wynika, że najwięcej środków finansowych przeznaczają nie tylko w wielkościach bezwzględnych, ale także w relacji na jednego zatrudnionego kraje o największej obecnie produkcji okrętowej; krajami tymi są Niemcy i Włochy. Rodzi się więc pytanie, czy to właśnie pomoc państwa nie jest przyczyną (czynnikiem), która umożliwi realizację znacznej produkcji. Kraje posiadające mniej rozwinięty przemysł okrętowy albo mające niższy poziom gospodarczy, przeznaczają na pomoc dla stoczni mniej środków finansowych.

Kontynuacja tego procesu nieuchronnie prowadzi do utrzymania przemysłu okrętowego w krajach o znacznym potencjale okrętowym i jego upadku w krajach mniejszych. Drastycznie widać to w przypadku Grecji, Portugalii a także Belgii.

### Syntetyczna ocena poziomu konkurencyjności polskich stoczni

**P**rzewagę konkurencyjną można analizować między innymi przez ocenę słabych i mocnych stron. Z diagnozy sytuacji polskich stoczni wynika, że:

#### Mocne strony polskich stoczni to:

- duży potencjał produkcyjny,
- możliwość zaferowania statków po atrakcyjnych cenach,
- duża elastyczność w realizacji zamówień na stat-

ki, możliwość budowy statków bardzo zróżnicowanych w typie i wielkości,

- duże doświadczenie kadry i robotników w budowie statków,
- relatywnie do stoczni Unii Europejskiej niski koszt pracy,
- dobre zaplecze projektowe stoczni,
- duża liczba przedsiębiorstw produkujących konkurencyjnie wyposażenie okrętowe.

#### Słabe strony polskich stoczni to:

- realizacja kontraktów na statki stosunkowo mało złożone (podpisywane ostatnio kontrakty na budowę statków zapewne zmienią tę sytuację),
- wysoka specjalizacja produktowa, zwłaszcza w grupie statków o przewidywanym malejącym zapotrzebowaniu (tutaj również sytuacja ulega radykalnej zmianie),
- w większości stoczni wysokie koszty finansowania kontraktów,
- rezerwy nie wykorzystanego potencjału produkcyjnego w wielu stoczniach,
- wysoki stopień zużycia znacznej części majątku trwałego, niedostateczne wyposażenie wielu dziedzin produkcji, np. brak dużych komór do malowania, przestarzałe urządzenia spawalnicze,
- mała standaryzacja i unifikacja,
- starzejące się załogi stoczni, brak nowych kadr, „ucieczka od przemysłu okrętowego” młodych ludzi.

Podsumowując można stwierdzić, że rozwój polskiego przemysłu okrętowego, w aspekcie wzrostu ich konkurencyjności, będzie zależał przede wszystkim od:

- działań samych stoczni i przedsiębiorstw wyposażenia okrętowego zwiększających ich konkurencyjność,
- działań rządu wspomagających przystosowywanie się sektora do funkcjonowania w nowych warunkach,
- ogólnogospodarczych warunków funkcjonowania polskich przedsiębiorstw (kursy walut, stopa procentowa kredytów, dynamika procesów prywatyzacyjnych).

*Jerzy Bieliński*

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> „Journal of Ship Production” 1996 nr 2.
- <sup>2)</sup> Z kolei według danych Ocean Shipping Consultants z 1992 roku koszty pracy w przemyśle okrętowym wynosiły w Niemczech, Japonii i Norwegii po ok. 25 USD/godzinę, Korei Płd. ok. 11 USD/godzinę, na Tajwanie ok. 9 USD/godzinę. Najkorzystniejsze warunki mają Chiny około 1,5 USD na 1 godzinę.
- <sup>3)</sup> Perspektywy przemysłu okrętowego, wstępne rozważania, Bruksela, kwiecień 1997.