

# Kierunki dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w świetle badań empirycznych

<https://doi.org/10.33141/po.2007.78.10>

*Andrzej Lis*

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (810/811), 2007, ss. 36-40  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Uwagi wstępne

W ostatnich kilkunastu latach restrukturyzacja przedsiębiorstw<sup>1)</sup> na trwałe wpisała się w funkcjonowanie polskiego przemysłu obronnego<sup>2)</sup>. Mimo przeprowadzonych dotychczas zmian restrukturyzacyjnych, zarówno w wymiarze makro-, jak i mikroekonomicznym oraz poprawy koniunktury na światowym rynku UiSW – uzbrojenie i sprzęt wojskowy (dalej UiSW), przedsiębiorstwa polskiego przemysłu obronnego wciąż muszą intensywnie kontynuować działania restrukturyzacyjne. Głównymi wyzwaniem dla przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w najbliższych latach wydają się podjęcie skutecznej walki konkurencyjnej na budowanym przez Europejską Agencję Obrony europejskim rynku uzbrojenia oraz rozwój eksportu do państw spoza Unii. Osiągnięcie tych celów wymagać będzie przeprowadzenia głębokich i wieloaspektowych zmian w przedsiębiorstwach.

Identyfikacja kierunków dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości oraz wypracowanie wniosków w tym zakresie było jednym z celów badań empirycznych przeprowadzonych w 2006 r. w ramach programu badawczego nt. „Restrukturyzacja przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego po 1990 roku”<sup>3)</sup>. W celu realizacji tego zadania badawczego posłużono się kombinacją metody ankietowej<sup>4)</sup> i metody wywiadu z ekspertami<sup>5)</sup>.

W opinii ankietowanych przedsiębiorstw do najbardziej prawdopodobnych trendów restrukturyzacyjnych w polskim przemyśle obronnym w przyszłości zaliczyć należy: ● tworzenie krajowych grup kapitałowych (85,7% wskazań przedsiębiorstw) ● udział polskich przedsiębiorstw w międzynarodowych konsorcjach programowych (71,4%) oraz ● specjalizację działalności (50,0%). Za znacznie mniej prawdopodobne uznać można udział w aliansach strategicznych, prywatyzację i dywersyfikację działalności – wszystkie kierunki po 35,7% wskazań ankietowanych przedsiębiorstw. Najmniej prawdopo-

dobne wydają się: wejście polskich przedsiębiorstw w międzynarodowe powiązania kapitałowe (koncerny międzynarodowe – 7,1% wskazań, *joint-ventures* – 14,3%) oraz konwersja produkcji specjalnej na produkcję cywilną.

Analiza przedsięwzięć restrukturyzacyjnych planowanych do wdrożenia w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego wskazuje jednoznacznie, że głównym obszarem zmian restrukturyzacyjnych, patrząc z poziomu przedsiębiorstw, będzie restrukturyzacja produkcyjno-rynkowa. W grupie najczęściej planowanych do wdrożenia przedsięwzięć restrukturyzacyjnych badane przedsiębiorstwa wymieniały: modernizację parku maszynowego i procesów technologicznych (57,1% wskazań przedsiębiorstw), wdrożenie do produkcji nowych wyrobów (50,0%), modernizację infrastruktury (35,7%) oraz informatyzację (28,6%).

Jak wynika z badania ankietowego, w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego stosunkowo rzadko planowane są do wdrożenia działania w obszarze restrukturyzacji zakresu działania, organizacyjnej i finansowo-własnościowej. W ocenie autora, wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wskazać można między innymi:

- praktycznie całkowitą zależność restrukturyzacji finansowo-własnościowej i restrukturyzacji zakresu działania od rządowych programów makrorestrukturyzacyjnych, co wynika z obecnego stanu własnościowego oraz słabości kapitałowej przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego,
- trend do stabilizowania sytuacji w sferze organizacyjnej przedsiębiorstw po długotrwałym procesie zmian struktur organizacyjnych i restrukturyzacji, a w zasadzie redukcji zatrudnienia.

## Restrukturyzacja produkcyjno-rynkowa

Kierunki dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego zidentyfikowane na podstawie wyników badania ankietowego poddane zostały weryfikacji po-

przez wywiady z ekspertami. W ocenie znacznej grupy ekspertów, podobnie jak według ankietowanych przedsiębiorstw, restrukturyzacja produkcyjno-rynkowa będzie obszarem restrukturyzacji o kluczowym znaczeniu dla przyszłości przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego. Punktem wyjścia do planowania jakichkolwiek dalszych zmian restrukturyzacyjnych w sferze produkcyjno-rynkowej wydaje się konieczność uświadomienia kadrze zarządzającej przedsiębiorstw oraz decydującym w administracji rządowej, że przy obecnym poziomie zamówień krajowych na produkty specjalne (szacunkowo około 0,9–1,0 mld euro rocznie) bez pozyskania nowych rynków eksportowych i/lub nawiązania współpracy kooperacyjnej z firmami zachodnimi konieczne będzie dalsze ograniczenie potencjału produkcyjnego przedsiębiorstw przemysłu obronnego.

Należy sobie jednocześnie zdawać sprawę, że niezbędnym warunkiem wzrostu eksportu polskiego UiSW jest planowanie strategiczne rozwoju nowych wyrobów oraz unowocześnienie stosowanych technologii produkcyjnych, gdyż obecnie większość wyrobów przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego i stosowanych przez nie technologii ma rodowód poradziecki. Polski przemysł obronny ma bardzo niewiele nowych, perspektywicznych produktów. Aby przetrwać w warunkach ostrej konkurencji na światowym rynku UiSW, przedsiębiorstwa muszą zacząć opracowywać i promować nowe produkty możliwie najnowszych generacji tak, aby miały one szanse eksportowe na coraz bardziej wymagającym międzynarodowym rynku UiSW, w tym także na rynku Unii Europejskiej. W konsekwencji musi to oznaczać specjalizację przedsiębiorstw oraz konsolidację i koncentrację funduszy przeznaczonych na badania i rozwój na mniejszej liczbie lepiej finansowanych, zaplanowanych i zarządzanych programów. Inwestycje przedsiębiorstw przemysłu obronnego w badania i rozwój nowych produktów pozwolą na rozwój technologiczny i utrzymanie miejsc pracy oraz mogą przynieść korzyści związane z prawami właścicielskimi do projektu.

Należy przy tym podkreślić, że przy opracowywaniu programów zbrojeniowych i wdrażaniu nowych produktów niezbędna jest konsekwencja w działaniu, zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i na poziomie rządu. Wśród negatywnych przykładów zaniechań w konsekwentnym wdrażaniu programów zbrojeniowych w polskim przemyśle obronnym wskazać można między innymi samolot szkolno-bojowy Iryda czy haubicę samobiezną Krab. Potrzebna jest także zmiana podejścia przedsiębiorstw do problemu rozwoju produktu, który powinien być rozwijany i udoskonalany przez cały okres swojego życia.

Rozwój nowych wyrobów prowadzący do rozwoju portfela oferowanych produktów powinien być zsynchronizowany z optymalizacją struktury produkcji tak, aby zwiększać wartość zamówień najbardziej rentownych, a jednocześnie pozyskiwać zamówienia zapewniające jak największe wykorzystanie zdolności produkcyjnych. Rozwijając i wdrażając pro-

dukty nowych generacji, przedsiębiorstwa powinny zadbać również o segment produktów o średnim poziomie nowoczesności technicznej i stosunkowo niskiej cenie, które w najbliższych latach mogą stanowić grupę tzw. dojnych krów. Jednakże w tym segmencie rynku należy liczyć się również z silnym wzrostem konkurencji ze strony producentów niskokosztowych z takich państw, jak: Indie, Chiny czy Meksyk. W związku z tym pożądanym działaniem będzie dostosowanie cen wyrobów polskiego przemysłu obronnego do poziomu cen na światowym rynku UiSW poprzez obniżenie poziomu kosztów stałych przedsiębiorstw i koncentrację produkcji. Dalszego doskonalenia – w opinii ekspertów – wymaga proces planowania produkcji tak, aby planowanie organizacji i kosztów produkcji odbywało się na etapie przygotowywania i negocjowania kontraktów.

Jedną ze ścieżek restrukturyzacji produkcyjnej przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, która ma duże szanse dalszego rozwoju, jest kooperacja produkcyjna z czołowymi przedsiębiorstwami przemysłu obronnego z obszaru Unii Europejskiej, a w miarę możliwości również ze Stanów Zjednoczonych. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że wiele polskich przedsiębiorstw obronnych stanie się podwykonawcami określonych elementów produkcji finalnej realizowanej przez duże międzynarodowe, zwłaszcza europejskie, firmy zbrojeniowe. Dobrym przykładem rozwoju międzynarodowej współpracy produkcyjnej przez polskie przedsiębiorstwa jest WSK „PZL-ŚWIDNIK” SA, w której obecnie w produkcję kooperacyjną zaangażowane jest około 70% potencjału wytwórczego. W opinii ekspertów kooperacja produkcyjna powinna być prowadzona zwłaszcza w obszarze programów priorytetowych dla Polski, które mogą być współfinansowane ze środków własnych przedsiębiorstw i budżetu państwa. Podejmując problem współpracy produkcyjnej przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, warto również zwrócić uwagę na rozwój kooperacji krajowej (np. pomiędzy producentami pojazdów pełniących rolę platformy oraz producentami uzbrojenia) oraz aktywizację współpracy produkcyjnej z firmami z państw Grupy Wyszehradzkiej i Ukrainy w celu skanalizowania ewentualnej konkurencji z ich strony na rynkach państw trzecich.

W opinii niektórych ekspertów można postawić tezę, że z punktu widzenia przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego udział w międzynarodowej kooperacji produkcyjnej (międzynarodowe programy zbrojeniowe, alianse strategiczne) wydaje się bardziej efektywny niż ścisłe powiązania kapitałowe z firmami zachodnioeuropejskimi i amerykańskimi. Jednakże wchodząc w programy międzynarodowej kooperacji produkcyjnej, przedsiębiorstwa polskiego przemysłu obronnego powinny w dalszym ciągu poszukiwać swoich szans w rozwoju nowych produktów finalnych; budowanie przewagi konkurencyjnej wyłącznie na podstawie licencji zagranicznych i udział w międzynarodowej kooperacji produkcyjnej w roli poddostawcy jest bowiem działaniem wielce ryzykownym.



Wiele do zrobienia pozostaje także w obszarze restrukturyzacji rynkowej. W ocenie części ekspertów przedsiębiorstwa powinny dokonać redefinicji swoich rynków eksportowych. Oprócz koncentracji eksportu na tradycyjnych dotychczasowych odbiorcach (Daleki Wschód, państwa arabskie) należy walczyć o rynki mniejsze, na których pojawiają się szanse na sprzedaż wyrobów polskiego przemysłu obronnego, co dotyczy zwłaszcza państw afrykańskich. Konieczna wydaje się zmiana podejścia kadry zarządzającej; ważne są nie tylko duże kontrakty, ale liczy się każdy sprzedany sprzęt, co dodatkowo pozwala przedsiębiorstwom na chwalenie się liczbą odbiorców zagranicznych. Szansą dla polskich przedsiębiorstw może być również poszukiwanie rynków niszowych (np. modernizacja sprzętu poradzieckiego).

Dalszego doskonalenia wymaga system marketingu i *public relations*, ponieważ mimo stopniowej poprawy sytuacji w tej sferze działalności przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, nadal utrzymuje się olbrzymia luka w porównaniu z czołowymi konkurentami na rynkach światowych oraz coraz lepiej radzącymi sobie na tym polu firmami z Czech, Rosji czy Ukrainy. Negatywnym przykładem potwierdzającym słabość marketingu przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, wynikającym również z braku wystarczających środków finansowych, jest ograniczony udział w targach i wystawach zbrojeniowych na świecie oraz słabe merytorycznie przygotowanie stoisk wystawowych.

## Restrukturyzacja zakresu działania

**P**odejmując zadanie identyfikacji kierunków dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w obszarze restrukturyzacji zakresu działania, w ocenie autora, celowe jest rozważenie następujących problemów:

- możliwości i prawdopodobieństwa wykorzystania w procesach restrukturyzacji typowych mechanizmów restrukturyzacji zakresu działania, takich jak: fuzje, przejęcia czy sprzedaż wydzielonych części firmy,
- specjalizacji lub dywersyfikacji produkcji.

W opinii badanych ekspertów szanse na oddolne fuzje i przejęcia w obrębie przemysłu obronnego realizowane z inicjatywy samych przedsiębiorstw są raczej niewielkie. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest przede wszystkim słabość kapitałowa przedsiębiorstw. Jednak wśród dodatkowych czynników ograniczających działania w tym obszarze wskazać można również partykularyzm kierownictwa poszczególnych przedsiębiorstw i niską świadomość kadry menedżerskiej. Potencjalną branżą, w której występuje największe prawdopodobieństwo oddolnej fuzji, są stocznie remontowe. W tej sytuacji należy przewidywać, że konsolidacja sektora będzie prowadzona metodami administracyjnymi przez rząd poprzez tworzenie koncernu (holdingu) przemysłu obronnego skupionego wokół grupy kapitałowej BUMAR. Pożądane byłoby, aby w poszczególnych branżach, które wejdą w skład narodowego koncer-

nu (holdingu) przemysłu obronnego, funkcjonowały przedsiębiorstwa będące liderami, które przejęłyby pozostałe firmy z danej branży.

Ponadto można spodziewać się przejęć wybranych przedsiębiorstw przemysłu obronnego, zwłaszcza niewchodzących w skład grup kapitałowych, przez firmy zachodnioeuropejskie. W tym obszarze istotne jest, aby Ministerstwo Skarbu Państwa wykonujące w imieniu państwa prawa własnościowe zadbało, aby były to przejęcia przyjazne. W opinii niektórych ekspertów w obszarze restrukturyzacji zakresu działania korzystne byłoby przejęcie przez koncern (holding) przemysłu obronnego przedsiębiorstw produkcyjnych sektora obronnego w państwach dawnego bloku wschodniego, będących poddostawcami polskich przedsiębiorstw (integracja pionowa wstecz), np. słowackich producentów armat czołgowych.

W zakresie działania przedsiębiorstw przemysłu obronnego przewidywać można utrzymywanie zdyswersyfikowanej struktury produkcji (produkcja specjalna – „S” i produkcja cywilna – „C”), zwłaszcza że należy oczekiwać dalszego zacierania się tych obszarów (wyroby podwójnego przeznaczenia głównie w przemyśle lotniczym i stoczniowym, przenikanie się produkcji cywilnej i specjalnej zwłaszcza w obszarze optoelektroniki, elektroniki, produkcji pojazdów, ochrony osobistej). Warto również podkreślić, że obecnie obserwuje się coraz częściej rozwój nowoczesnych technologii w obszarze produkcji cywilnej i przenoszenie tych technologii na obszar produkcji specjalnej (odwrotny kierunek, niż miało to miejsce w przeszłości). Obecnie zresztą coraz częściej należy mówić o sektorze zapewniającym bezpieczeństwo niż o sektorze produkcji wojskowej. Ponadto posiadanie w ofercie oprócz produkcji specjalnej również wyrobów cywilnych znacznie zwiększa bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa, zwłaszcza w okresach spadku popytu na UiSW, którego rynek charakteryzuje się wysokim poziomem cykliczności.

W tym kontekście wydzielenie produkcji specjalnej z przedsiębiorstw zdyswersyfikowanych wydaje się mało prawdopodobne. Należy raczej oczekiwać, że przedsiębiorstwa przemysłu obronnego będą rozwijać produkcję cywilną tam, gdzie jest to możliwe. Z tym że nie będzie to kluczowy obszar działalności, a celem utrzymywania i ewentualnego rozwijania produkcji cywilnej będzie wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych do produkcji na rynek cywilny w charakterze kooperanta i poddostawcy. W ocenie ekspertów nie należy oczekiwać rozwoju przez przedsiębiorstwa polskiego przemysłu obronnego produkcji cywilnych wyrobów gotowych. Niektórzy eksperci wskazują na prawdopodobieństwo wydzielenia produkcji specjalnej z przedsiębiorstw o niewielkim udziale produkcji „S” w produkcji całkowitej w formie spółek prawa handlowego i włączenie tych spółek w struktury holdingów/grup kapitałowych. Wybór pomiędzy specjalizacją w produkcji specjalnej a podejmowaniem lub rozszerzaniem produkcji cywilnej należy postrzegać również przez pryzmat ograniczeń Unii Europejskiej w zakresie wsparcia finansowego produkcji cywilnej.

## Restrukturyzacja organizacyjna

**W** obszarze restrukturyzacji organizacyjnej, która ze swojej natury ma charakter pomocniczy, wspierający inne działania restrukturyzacyjne, w opinii większości ekspertów, należy przede wszystkim spodziewać się dalszego rozwoju złożonych struktur holdingowych i odchodzenia od struktur zakładowych. Natomiast zwolennicy opcji koncernowej w procesie konsolidacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego utrzymują, że dywersyfikacja produkcji w ramach koncernu zbrojeniowego, tzn. utrzymywanie zarówno produkcji specjalnej, jak i produkcji cywilnej spowoduje tworzenie struktur dywizjonalnych. W kontekście wszelkich zmian w strukturach organizacyjnych niezwykle istotne jest, aby struktury organizacyjne były tworzone pod kątem zadań, a nie stanowisk dla konkretnych osób.

W zakresie zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości wśród prawdopodobnych działań restrukturyzacyjnych ankietowani eksperci wskazywali przede wszystkim doskonalenie systemów zarządzania i controllingu oraz informatyzację przedsiębiorstw.

Bardzo ważnym aspektem restrukturyzacji organizacyjnej jest restrukturyzacja zatrudnienia. Zdania ekspertów biorących udział w badaniu co do konieczności dalszych redukcji zatrudnienia w przedsiębiorstwach przemysłu obronnego były podzielone. Jednakże większość z nich ocenia, że można oczekiwać dalszego obniżania poziomu zatrudnienia w sektorze obronnym. Należy przy tym pamiętać, że restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego jest bardzo trudna do przeprowadzenia ze względu na silny opór ze strony związków zawodowych. Przewidując zmiany w strukturze zatrudnienia, wskazywano na możliwości zwiększenia zatrudnienia w działach: badawczo-rozwojowym oraz marketingu i sprzedaży kosztem tzw. personelu produkcyjnego. Zwracano również uwagę na wykorzystanie, jako narzędzia restrukturyzacji zatrudnienia, ewentualnego przekwalifikowania pracowników zagrożonych zwolnieniami. Wśród niezbędnych działań w tym obszarze jawi się także intensywne szkolenie kadry zarządzającej i kadry inżynierskiej tak, aby zniwelować zagrożenia związane z występowaniem luki pokoleniowej.

## Restrukturyzacja finansowo-własnościowa

**O** pierając się na opiniach ekspertów, w dalszej restrukturyzacji finansowo-własnościowej przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego należy zwrócić uwagę na następujące zasadnicze problemy:

- przeciwdziałanie ewentualnemu zadłużeniu przedsiębiorstw,
- konsolidację w ramach grup kapitałowych, a docelowo w strukturze koncernu (holdingu) przemysłu obronnego utworzonego na bazie grupy BUMAR,
- prywatyzację wybranych przedsiębiorstw przemysłu obronnego,
- restrukturyzację majątkową.

Biorąc pod uwagę obecną sytuację przedsiębiorstw przemysłu obronnego oraz poziom ich zadłużenia, nie należy przewidywać prowadzenia dalszej restrukturyzacji zadłużenia opartej na rządowych programach oddłużeniowych. Natomiast istotne jest stworzenie przez państwo, jako właściciela i kluczowego klienta, warunków przeciwdziałających zadłużaniu się polskich przedsiębiorstw obronnych m.in. przez konsekwentne zawieranie z nimi przez MON umów wieloletnich na dostawy uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz dogodne kredytowanie działalności, w tym transakcji eksportowych.

Koncepcja i założenia dalszej konsolidacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w ramach koncernu (holdingu) utworzonego na bazie grupy BUMAR były przedstawiane szerzej już wcześniej. W kontekście restrukturyzacji finansowo-własnościowej warto natomiast wspomnieć o wzmocnieniu kapitałowym przedsiębiorstw i spółek dominujących w grupach kapitałowych oraz ewentualnym wprowadzeniu na giełdę papierów wartościowych akcji nowo tworzonego koncernu (holdingu) przemysłu obronnego.

Zdania ekspertów co do utrzymania prymatu własności skarbu państwa w przedsiębiorstwach przemysłu obronnego są podzielone. Stosunkowo prawdopodobna wydaje się prywatyzacja – poprzez sprzedaż inwestorowi strategicznemu – spółek niewchodzących w struktury grup kapitałowych i posiadających niewielki udział produkcji specjalnej w produkcji całkowitej oraz sprzedaż mniejszościowych pakietów akcji spółek produkcyjnych przemysłu obronnego w celu ich dokapitalizowania. Należy również przewidywać częstsze niż dotychczas tworzenie się powiązań kapitałowych z przemysłem obronnym państw Europy Zachodniej. W odniesieniu do grup kapitałowych oraz nowo utworzonego koncernu (holdingu) przemysłu obronnego należy brać pod uwagę możliwość wejścia ich w związki kapitałowe z dużymi europejskimi koncernami zbrojeniowymi, ale na takiej zasadzie, aby skarb państwa nie stracił nad nimi kontroli.

Należy podkreślić, że wszelkie dalsze działania w obszarze restrukturyzacji własnościowej wymagają decyzji Ministerstwa Skarbu Państwa jako – pośredniego bądź bezpośredniego – właściciela przedsiębiorstw do podjęcia ewentualnych procesów prywatyzacyjnych oraz pozyskania kapitału (np. poprzez wejście inwestora strategicznego lub wprowadzenie na giełdę papierów wartościowych akcji przedsiębiorstw przemysłu obronnego bądź spółek dominujących w grupach kapitałowych). Jednakże podejmując jakiegokolwiek decyzje w tym zakresie, rząd powinien szczegółowo rozważyć zagrożenia związane z utratą kontroli nad sektorem, co jest szczególnie istotne ze względu na jego znaczenie dla bezpieczeństwa i obronności państwa.

Jak wynika z ocen ekspertów, w przyszłości w dalszym ciągu prowadzona będzie restrukturyzacja majątkowa przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, mająca na celu doskonalenie ich struktury majątkowej poprzez zmniejszenie udziału majątku trwałego i wzrost udziału majątku obrotowego, a w efekcie obniżenie kosztów stałych.

## Uwagi końcowe

**R**easumując, w ocenie ekspertów do zasadniczych kierunków zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego w przyszłości zaliczyć należy:

■ w obszarze restrukturyzacji produkcyjno-rynkowej:

- rozwój nowych produktów,
- międzynarodową współpracę produkcyjną,
- obniżenie kosztów własnych przedsiębiorstw,
- poszukiwanie nowych rynków eksportowych,
- doskonalenie marketingu i *public relations*,
- w obszarze restrukturyzacji zakresu działania:
- dalszą konsolidację w grupach kapitałowych,
- utrzymywanie zdywersyfikowanej struktury produkcji (S i C),

■ w obszarze restrukturyzacji organizacyjnej:

- dalszy rozwój struktur holdingowych,
- restrukturyzację zatrudnienia (redukcje, zmiana kwalifikacji pracowników),

■ w obszarze restrukturyzacji finansowo-własnościowej:

- koncentrację kapitałową polskiego przemysłu obronnego poprzez grupy kapitałowe, a następnie concern (holding) przemysłu obronnego,
- odejście od prymatu własności skarbu państwa w przedsiębiorstwach przemysłu obronnego (zdania ekspertów w tym zakresie są podzielone),
- związki kapitałowe z europejskim przemysłem obronnym (również niejednoznaczna opinia ekspertów),
- prywatyzację, w tym przejęcia przez strategicznych inwestorów branżowych przedsiębiorstw nie-wchodzących w skład grup kapitałowych,
- dalszą restrukturyzację majątkową.

Uwzględniając uwarunkowania zewnętrzne, zwłaszcza w kontekście kreowania przez Europejską Agencję Obrony (EDA) wspólnego rynku uzbrojenia i sprzętu wojskowego Unii Europejskiej oraz postępującej konsolidacji i umiędzynarodowienia przemysłu obronnego na świecie, wydaje się, że w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego nie ma obecnie innej alternatywy niż podejmowanie głębokich i wieloaspektowych zmian o charakterze restrukturyzacyjnym mających na celu umacnianie konkurencyjności. Jednocześnie z dużym prawdopodobieństwem można przewidywać, że procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego, ze względu na jego specyfikę, będą w przyszłości – podobnie jak dotychczas – wypadkową polityki sektorowej rządu i – być może w coraz większym stopniu – klasycznych rynkowych procesów restrukturyzacyjnych.

*dr Andrzej Lis*

Katedra Podstawowych Problemów Zarządzania  
Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
UMK w Toruniu

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest to radykalna i wieloaspektowa zmiana w sferze produkcyjno-rynkowej przedsiębiorstwa, jego zakresie działania, organizacji wewnętrznej i/lub sferze finansowo-własności-

wej, której celem jest zapewnienie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i zewnętrznej oraz wzrost jego konkurencyjności. Por.: A. LIS, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Analiza komparatywna istoty zjawiska restrukturyzacji przedsiębiorstwa w ujęciu wybranych koncepcji amerykańskich i polskich*, „Przeгляд Organizacji” 2003, nr 9.

<sup>2)</sup> Pojęciem „przemysł obronny” określa się „...część przemysłu, która specjalizuje się w produkcji (...) środków walki, uzbrojenia, sprzętu i wyposażenia dla sił zbrojnych”. Podają za: *Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia*, praca zbiorowa pod red. J. PŁACZKA, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2001, s. 16. W terminologii polskiej ekonomiki obrony funkcjonuje ponadto termin „przemysłowy potencjał obronny”, który oznacza „...zasoby materialne i niematerialne istniejące w przemyśle Rzeczypospolitej Polskiej, zabezpieczające potrzeby obronne państwa, w tym potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, w uzbrojenie lub sprzęt wojskowy”. Podają za: *Ustawa z dnia 7 października 1999 r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, DzU 1999, nr 83, poz. 932 z późn. zm., art. 4, pkt 1.

<sup>3)</sup> Program badawczy „Restrukturyzacja przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego po 1990 roku” realizowany był przez autora artykułu w ramach seminarium doktorskiego w Katedrze Podstawowych Problemów Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr. hab. Marka J. Stankiewicza.

<sup>4)</sup> Badaniem ankietowym objęto 39 spółek produkcyjnych przemysłowego potencjału obronnego. Spośród przedsiębiorstw, do których wysłano kwestionariusze ankiety, zgodę na przeprowadzenie badań uzyskano w 14 podmiotach, co stanowi 35,9% badanej populacji. Badane przedsiębiorstwa w 2005 roku zatrudniały 62,4% wszystkich pracowników w sektorze, a ich udział w przychodach ze sprzedaży wszystkich spółek produkcyjnych polskiego przemysłowego potencjału obronnego wynosił 53,2%.

<sup>5)</sup> W badaniu metodą wywiadu z ekspertami uczestniczyło 18 ekspertów reprezentujących: kadre kierowniczą oraz specjalistów ds. restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, spółki zarządzające grupami kapitałowymi przemysłu obronnego, organy administracji rządowej związane z sektorem, instytucje pozarządowe i organizacje samorządu gospodarczego zrzeszające firmy sektora obronnego, pracowników naukowych zajmujących się problematyką przemysłu obronnego oraz dziennikarzy prasy specjalistycznej.

## Summary

Regardless of the radical changes introduced in recent years, Polish defence industry companies still face very challenging factors forcing them to restructure. The most significant aspects include the increase of the competitiveness in armament and military equipment world market, the integration of European Defence, Technological and Industrial Base, common European Defence Equipment Market established on the free will basis by most of EU member countries in 2006.

The aim of this article is to identify the directions of further restructuring of Polish defence industry companies. The article is based on the empirical research (interviews with experts and questionnaires in Polish defence industry companies) conducted within the frame of research project entitled The restructuring of Polish defence industry companies after 1990.