

**Adam ROGALA-LEWICKI**

Akademia Nauk Stosowanych Gospodarki Krajowej w Kutnie

ORCID: ---

## **SYTUACJA POLSKIEGO PRZEMYSŁU STOCZNIOWEGO I POTRZEBA JEGO KONSOLIDACJI**

W większości państw uprzemysłowionych lub będących w trakcie procesu industrializacji, przemysł stoczniowy jest uważany za strategiczny sektor gospodarki. Dostarcza on ważnych narzędzi cywilnych (np. dla międzynarodowego obrotu towarowego), oraz militarnych (okręty wojenne o zaawansowanej technologii), oraz dysponuje dużymi możliwościami eksportowymi. W okresie PRL istniały w branży stoczniowej cztery wielkie przedsiębiorstwa państwowe: Stocznia Gdańska, Stocznia Północna, Stocznia Gdyńska i Stocznia Szczecińska, które szczyt swojego rozwoju osiągnęły w latach 70-tych, kiedy Polska była jedną z kilku największych potęg stoczniowych świata. Przedsiębiorstwa te w formie potężnych zakładów zlokalizowanych w trzech głównych ośrodkach stoczniowych przetrwały w swojej formie do czasu transformacji, mimo utraty rynków zbytu w związku z rozpadem ZSRR i RWPG. Po roku 1989 nastąpił okres przekształceń prawno-własnościowych trwających właściwie do dzisiaj (*Biała Księga...*, 2004; *Ocena przebiegu...*, 2009). Początkowo, w latach 90-tych, utrzymywał się wysoki poziom zamówień, co wynikało głównie z dobrej renomy międzynarodowej polskich zakładów oraz konkurencyjnej jakości płynącej z taniości siły roboczej względem zachodnich stocznii. Rola polskich stocznii zaczęła jednak być ograniczana do podwykonawstwa, portfel zamówień kurczył się i następowała stopniowa marginalizacja polskich zakładów. W pierwszych latach nowego stulecia doprowadziło to do załamania rynku i upadku nierentownych zakładów na skutek błędów w zarządzaniu i niekorzystnego kursu dolara. Okres koniunktury lat '90 skończył się z kilku, jednocześnie zaistniałych, powodów. Po pierwsze rynek zamówień skierował się stronę dalekowschodnich stocznii (chińskich i koreańskich), po drugie wystąpił ogólnoswiatowy kryzys w tym sektorze, po trzecie stocznie utraciły bieżący *cash flow*, wpadając w tzw. dziurę płynnościową. Mimo spadku znaczenia

przemysłu stoczniowego w okresie transformacji, sektor ten utrzymał swoje znaczenie na rynku pracy. Według danych Związku Pracodawców Forum Okrętowe, stocznie w Gdyni, Gdańsku i Szczecinie pod koniec 2004 roku zatrudniały łącznie 15,5 tys. pracowników. Ocenia się, że w całym przemyśle stoczniowym w Polsce, a więc w stoczniach produkcyjnych i remontowych, spółkach stoczniowych grup przemysłowych, firmach kooperujących oraz wszystkich powiązanych instytucjach naukowo-badawczych w 2004 roku pracowało łącznie 80-100 tys. osób (Dajczak 2008, s. 124). Wysoką renomę utrzymali też polscy specjaliści budownictwa okrętowego, wykształceni w krajowych uczelniach, którzy są także chętnie zatrudniani w zagranicznych stoczniach i instytucjach okrętowych. Upadek wielu firm i zwolnienie licznych, dobrze przygotowanych kadr, otworzył możliwości rozwoju dla nowych, prywatnych, przeważnie małych przedsiębiorstw. Przykładem sukcesu małej firmy działającej na rynku stoczniowym w Polsce jest Sunreef Yachts, której właścicielem jest Francis Lapp, przedsiębiorca pochodzący z Francji. Od 2002 roku siedzibą firmy jest Gdańsk, a na terenie zlikwidowanej stoczni powstał pierwszy zakład produkcyjny. Polskie firmy zajmujące się produkcją luksusowych jachtów są obecnie liderem na ogólnoswiatowym rynku, produkując średnio 20 tysięcy luksusowych jachtów, które trafiają na wody całego świata. Należy tutaj dodać, że od 2009 roku sukcesywnie notowany jest coroczny wzrost liczby wyprodukowanych łodzi o ok. 10%. Trafiają one do bogatych państw arabskich, Singapuru, Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych Ameryki. Postępującemu rozdrobnieniu przemysłu stoczniowego towarzyszą tendencje do rekonsolidacji, prowadzonej w oparciu o najsilniejsze zakłady (*Strategia...*, 2006).

Wyraźne ożywienie w polskim przemyśle stoczniowym nastąpiło od roku 2004, kiedy to polskie stocznie przekazały armatorom ok. 25 statków, o łącznej pojemności 448 684 CGT (tzw. skompensowane tony brutto) i wartości 754,7 mln USD. To były wielkości znacznie lepsze niż w kryzysowym okresie lat 2000-2003, lecz nadal niższe niż średnie z lat '90. Według zestawienia CESA, w 2005 roku polskie stocznie przekazały armatorom na świecie 50 statków (dwa razy więcej niż rok wcześniej) o łącznym tonażu 638 500 CGT, co plasowało kraj na piątym miejscu w Europie (za Niemcami, Holandią, Hiszpanią i Rumunią). Cały portfel zamówień wszystkich polskich stocznii, według stanu na 31 grudnia 2005 roku, wynosił 123 statki o łącznym tonażu 2 mln 115 tys. CGT (pod tym względem w Europie w 2005 roku Polskę wyprzedzała tylko Holandia i Niemcy). Przy tym pomimo trudności ekonomicznych, utrzymywano

wysoki poziom techniczny statków projektowanych i budowanych w Polsce<sup>1</sup>. Niestety kolejne załamanie nastąpiło po zamknięciu dużych stoczni produkcyjnych w Gdyni i Szczecinie w 2009 roku (ryc. 1) (Bieliński, 2006).

**Rys. 1. Produkcja statków morskich o nośności powyżej 100 DWT w Polsce w latach 1984-2013**



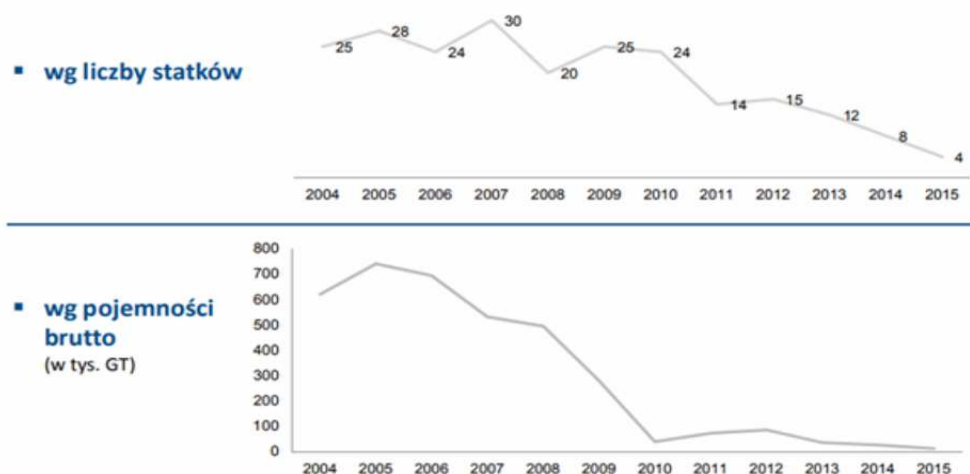
Źródło: opracowanie na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego

Kluczowym momentem dla polskiego sektora stoczniowego było wykazanie udzielenia niedozwolonej pomocy publicznej, *ergo* naruszenia unijnego prawa ochrony konkurencji i konsumentów. W 2004 roku ówczesny rząd zdecydował się udzielić pomocy publicznej dwóm polskim stoczniom: Stoczni Gdynia i Stoczni Szczecińskiej Nowej. Komisja Europejska w decyzjach z 6 listopada 2008 C17/2005 i C19/2005 uznała pomoc publiczną udzieloną polskim stoczniom za niezgodną z rynkiem wewnętrznym i nakazała jej zwrot (*Informacja...*, 2007; Jasińska, 2012; Kamola-Cieślik, 2012) przy czym zdaniem NIK niecelowe było zaniechanie przez stronę polską odwołania się od decyzji. Procedura kompensacji, narzucona Polsce przez Komisję Europejską i wdrażana przez ministra skarbu i podległe mu agendy w konsekwencji wymusiła konieczność przeprowadzenia procesów redukujących nadmierną pomoc, oznaczającą wyprzedzący majątek, grupowe

<sup>1</sup> Na prestiżowej liście „Wyróżniających się statków roku 2004” (*Significant Ships of The Year*) Royal Institution of Naval Architects z Londynu znalazły się dwa statki polskiej budowy: kontenerowiec arktyczny *Mary Artica* z Gdańskiej Stoczni Remontowej S.A. i statek wielozadaniowy *Suomigracht* ze Stoczni Szczecińskiej Nowej. Z kolei Stocznia Gdynia S.A. na XII Międzynarodowych Targach Morskich Baltexpo 2004 zdobyła nagrodę „Złotej Kotwicy” za najlepszy produkt, jakim został samochodowiec budowany w ramach serii 8168 (Dajczak, 2008).

zwolnienia oraz związane z nimi postępowania kompensacyjne. Zgodnie z decyzjami Komisji z początku listopada 2008 roku, pierwsza dekada czerwca 2009 roku była wskazywana jako końcowa datę zakończenia procesu sprzedaży składników majątkowych stoczni. Proces ten trwał jednak znacznie dłużej: zgodnie z decyzją Komisji z 28 kwietnia 2010 roku, zezwolono Polsce na przedłużenie i kontynuowanie procesu kompensacji do końca I kwartału 2011 roku. Od tego czasu trwają wysiłki w celu zbudowania konkurencyjnego przemysłu stoczniowego, zdolnego do podjęcia rywalizacji na rynkach światowych.

Rys. 2. Produkcja w polskich stoczniach w latach 2004-2015 (od 100 GT – Gross Tonagge)



Źródło: Forum Okrętowe 2016, <http://forumokrętowe.org.pl/>, [dostęp: 17.06.2022]

Po roku 2009 ogromne tereny stoczni zostały podzielone i stały się miejscem budowy różnych konstrukcji stalowych, nie tylko dla sektora morskiego oraz wyposażenia okrętowego i offshore, ale także częściowo wyposażonych statków, kadłubów, sekcji i bloków dla stoczni zagranicznych. Średnioroczna produkcja jednostek w pełni wyposażonych w polskich stoczniach, po roku 2009, ilościowo oraz w jednostkach GT stanowiła jedynie 1/20 poziomu produkcji z lat 1996-2006. Majątek produkcyjny po byłych stoczniach zaczął być wykorzystywany przez większą liczbę mniejszych podmiotów, zazwyczaj dzierżawiących teren i hale oraz urządzenia produkcyjne, przy czym na terenach po byłej stoczni w Gdyni było mniej podmiotów niż w Szczecinie, za to większych i o lepiej uregulowanym statusie własnościowym. Budowano oraz częściowo wyposażano tam statki lub

kadłuby większe niż w Szczecinie i o znacznie większym, łącznym tonażu konstrukcyjnym.

W ostatniej dekadzie, mimo trudnej sytuacji na światowych rynkach, podmioty gospodarki morskiej w Polsce zaczęły krzepnąć. Przeladunki w portach polskich zwiększyły się z 77 mln ton w 2014 roku do 113 mln ton w 2021 roku (tab. 1).

**Tabela 1. Przeladunki w największych polskich portach morskich w tys. ton (2016-2021)**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Port Gdańsk</b>	37 289	40 614	49 032	52 154	48 038	53 213
<b>Port Gdynia</b>	19 536	21 225	23 492	23 957	24 662	26 686
<b>Port Szczecin-Świnoujście</b>	24 113	25 424	28 314	32 175	31 178	33 220
<b>Łącznie</b>	80 938	87 263	100 838	108 286	103 878	113 118

Źródło: E. Ziajka, M. Rozmarynowska-Mrozek, *Polskie porty morskie w 2021 roku*, <https://polska-morska.pl/2022/02/14/polskie-porty-morskie-w-2021-roku/>, [dostęp: 17.06.2022]

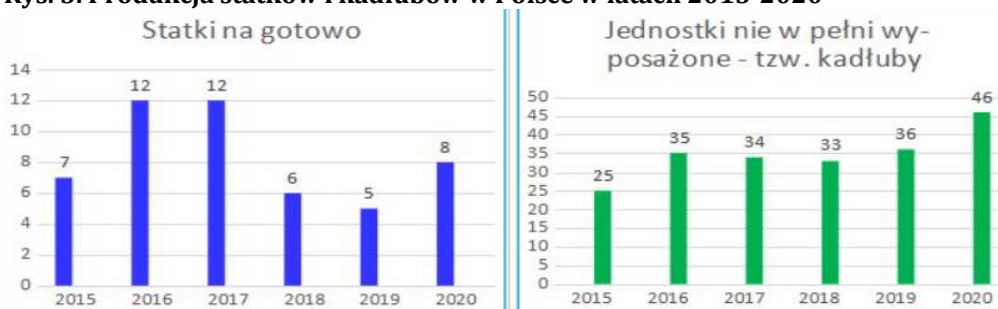
Stocznie z kolei zaczęły realizować ambitne projekty z powodzeniem konkurując na międzynarodowych rynkach. Według danych przedstawionych przez związek pracodawców Forum Okrętowe, w roku 2016 w Polsce zbudowano 12 w pełni wyposażonych jednostek pływających o łącznym skompensowanym tonażu pojemnościowym brutto 68 004 CGT (miara uwzględniająca pracochłonność produkcji w porównaniach między statkami różnych rodzajów) i tonażu pojemnościowym brutto 38 883 ton (GT). W roku 2016 polskie stocznie ogółem zbudowały, także w podwykonawstwie, na zlecenie stoczni zagranicznych, przynajmniej 37 kadłubów lub częściowo wyposażonych statków o łącznym tonażu 78 248 GT, czyli ok. dwa razy więcej niż w przypadku statków w pełni wyposażonych. Na koniec roku 2016 w portfelu zamówień polskich stoczni było 21 w pełni wyposażonych jednostek, reprezentujących łącznie 140 214 CGT i 81 739 GT<sup>2</sup>. Należy zaznaczyć, iż produkcja obejmowała głównie wyposażenie statków (ok. 70% sprzedaży sektora stoczniowego). Znacznie lepsze, w skali kraju, jest wykorzystanie majątku produkcyjnego aktywnego w sektorze remontów i przebudów statków. Jak wstępnie szacowało Centrum Techniki Okrętowej – polskie stocznie wyremontowały i przebudowały w 2016 roku łącznie ok. 560 jednostek (a wśród zleceń były także duże, skomplikowane przebudowy). Polskie stocznie i dostawcy związani z

<sup>2</sup> Dane Forum Okrętowe 2016, <http://forumokrętowe.org.pl/>, [dostęp: 17.06.2022].

przemysłem okrętowym sprzedali w 2016 roku produkty i usługi warte ponad 11 mld zł, co oznaczało wzrost o ok. 5-10% – rok do roku.

Niemniej porównując rządy wielkości oddawanych w Polsce jednostek w latach '90 (a nawet '2000) oraz po 2015 roku, można pokusić się o stwierdzenie, iż każdy oddany statek staje się wydarzeniem. Trend ilościowy zarówno w odniesieniu do produkcji w pełni gotowych jednostek, jak i ich wyposażania czy oddawania jedynie elementów w Polsce od 2015 roku pozostaje zbliżony, przy czym 90% sprzedaży sektora wypracowują firmy prywatne (ryc. 3; tab. 2). Równoległe miało miejsce załamanie się rynku offshore, a zamówienia otrzymują prawie wyłącznie trzy największe kraje produkujące statki: Chiny, Korea Południowa i Japonia (tab. 3).

Rys. 3. Produkcja statków i kadłubów w Polsce w latach 2015-2020



Źródło: J. Czuczman, *Raport. Sytuacja przemysłu stoczniowego w Polsce rok po wystąpieniu Covid-19*, <https://www.gospodarkamorska.pl/raport-sytuacja-przemyslu-stoczniowego-w-polsce-rok-po-wystapieniu-covid-19-63721>, [dostęp: 17.06.2022]

Tab. 2. Produkcja statków według typów w Polsce w latach 2017-2020

TYPY STATKÓW		2017	2018	2019	2020
a — liczba statków b — pojemność brutto (GT) w tys.					
<b>OGÓŁEM</b> .....	a	12	6	3	8
	b	69,6	11,4	7,0	32,2
Kontenerowce i semikontenerowce	a	1	—	—	1
	b	10,5	—	—	3,1
Masowce .....	a	3	—	—	—
	b	19,0	—	—	—
Drobnicowce <sup>a</sup> .....	a	—	—	—	3
	b	—	—	—	7,8
Gazowce .....	a	—	—	—	—
	b	—	—	—	—
Promy .....	a	6	2	1	—
	b	36,4	3,5	3,3	—
Statki pasażerskie .....	a	—	1	—	—
	b	—	0,4	—	—
Statki rybackie .....	a	—	3	2	—
	b	—	7,5	3,7	—
Statki nietowarowe .....	a	2	—	—	4
	b	3,7	—	—	21,3

Źródło: *Rocznik Statystyczny...* 2021, s. 202.



**Tab. 3. Dostawy nowych statków w 2020 roku na świecie (w GT, Gross Tonnage)**

Rodzaj	Chiny	Korea Płd.	Japonia	Reszta świata	Świat ogółem
Tankowce	2 702	7 071	1 901	478	12 152
Masowce	15 051	1 442	9 383	311	26 738
Drobnicowce	390	1	142	360	893
Kontenerowce	2 665	5 357	394	200	8 671
Gazowce	869	4 046	353	7	5 275
Chemikaliowce	488	88	465	55	1 095
Offshore	340	101	7	118	566
Pasażerskie	251	64	76	1 208	1 600
Inne	501	4	107	162	775
<b>Łącznie</b>	<b>23 257</b>	<b>18 174</b>	<b>12 827</b>	<b>2 898</b>	<b>57 765</b>
<b>Udział w %</b>	<b>40</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Review of maritime transport – overview*, UNCTAD 2021, [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2021\\_en\\_0.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2021_en_0.pdf), [dostęp: 17.06.2022], s. 39

### **Źródła problemów sektora stoczniewego w Polsce – próba diagnozy**

Źródła problemów sektora stoczniewego w Polsce można podzielić na kilka kategorii:

- formalno-prawne, w tym:
  - a) strukturalne (restrukturyzacyjne) – w nowych warunkach po 1989 roku, gdy gospodarka krajowa została przestawiona na zasady rynkowe, drastycznie zmieniła się sytuacja stoczni, dotychczas funkcjonujących w oparciu o państwowe kredyty operacyjne. Ważni odbiorcy polskich statków: ZSRR, NRD i inne kraje RWPG wypadli z portfela zamawiających. Cofnięte zostały gwarantowane dopłaty wyrównawcze, utracono dotychczasowe rynki zbytu, załamał się dotychczasowy model finansowania. Spadek produkcji w stoczniach, a także pogorszenie ich sytuacji finansowej odbiły się natychmiast na całym łańcuchu dostawców i kooperantów, powodując w wielu przypadkach ich upadłość. Dla przetrwania i odrodzenia przemysłu okrętowego konieczna była szybka i głęboka restrukturyzacja. Potrzebne było wejście na nowe rynki, wraz z przyjęciem strategii co do oferty typów i wielkości statków, oddłużenie zakładów, pozyskanie źródeł finansowania, wprowadzenie zmian w wewnętrznej organizacji (w szczególności pozbycie się wielu przyzakładowych obiektów socjalnych: hoteli pracowniczych, domów, przedszkoli,

ośrodków wypoczynkowych, przychodni lekarskich itp.), odcięcie wszelkich nierentownych pasywów, wreszcie dokonanie zmiany społeczno-mentalnej poprzez wdrożenie nowych modeli zarządzania i koordynacji pracy. Problem restrukturyzacyjny – mimo upływu ponad 30 lat – w wielu zakładach (szczególnie państwowych) pozostaje nadal aktualny. Żadna z prób restrukturyzacji sektora stoczniowego podejmowanych przez kolejne rządy nie zakończyła się pełnym sukcesem.

- b) właścicielskie – nawarstwiające się problemy stoczni i konieczność dokonywania kolejnych restrukturyzacji, w tym zmian form właścicielskich, doprowadziły do sytuacji, w której stocznie w Polsce funkcjonują w najróżniejszych formach takich jak agencje (Agencja Rozwoju Przemysłu), fundusze inwestycyjne zamknięte (Mars FIZ), które zarządzają tymi stoczniami, a znajdują się w rękach Skarbie Państwa, przy czym często zarządzają jedynie wycinkiem przedsiębiorstwa. Wiele podmiotów latami, będąc w stanie upadłości, było zarządzane *de facto* przez syndyka (*vide* Stocznia Marynarki Wojennej). Sytuacja, w której kto inny zarządza dokiem, kto inny dźwigami, a kto inny suwnicą nie należała do rzadkości. Poszatkowanie struktury właścicielskiej oraz majątku utrudnia, a czasami wręcz uniemożliwia prowadzenie jakiegokolwiek długofalowego procesu inwestycyjnego.
- c) skali (rozdrobnienie sektora) – największe zagraniczne grupy stoczniowe (TKMS, Fincanteri, Naval Group, Damen, Navantia) realizują roczną sprzedaż na poziomie kilku miliardów euro, zatrudniając po kilka tysięcy pracowników i osiągając skalę działalności kilkukrotnie większą od wszystkich polskich stoczni razem wziętych. Tymczasem rozdrobnione polskie stocznie rywalizują o zamówienia i kontrakty nie w formule kooperacyjnej, czy konsolidacyjnej – pozwalającej docelowo podjąć się chociaż próby rywalizacji z w/w grupami stoczniowymi, tylko konkurencyjnej wobec siebie.
  - finansowe, w tym:
- a) płynnościowe – zmniejszająca się systematycznie liczba zamówień i w efekcie fatalna sytuacja finansowa doprowadziła do tego, że generalnie dla stoczni nastąpiło wstrzymanie linii kredytowych przez banki, brak zdolności otrzymania jakichkolwiek zabezpieczeń na rynkach finansowych, brak



dostępu do gwarancji publicznych na zaliczki armatorskie – co w konsekwencji doprowadziło do nakręcenia spirali negatywnych zjawisk finansowych skutkujących utratą potencjału do realizacji zamówień.

- b) zwrotu dotacji i subwencji publicznych – brak płynności finansowej i narastające zadłużenie skutkowało koniecznością ratowania zakładów – pod presją polityczną opinii publicznej i związków zawodowych – przed upadłością czy likwidacją. I tak kolejne rządy dotowały i subwencjonowały sektor stoczniowy – kamuflując strumienie tych przepływów pod postacią bezzwrotnych pożyczek, niskooprocentowanych kredytów, przejmowania akcji, udziałów itp. Po wejściu Polski do UE i przyjęciu do porządku prawnego wspólnotowych przepisów antymonopolowych, większość takich działań została uznana za niedozwoloną pomoc prawną. Konieczność zwrotu takiej pomocy lub przejścia przez narzuconą procedurę upadłościową równała się likwidacji dużych zakładów stoczniowych.
- c) kontraktowe – poważne zamówienia stoczniowe często oscylują na kwoty przekraczające nie tyle wartość całego kapitału zakładowego i zapasowego spółek stoczniowych ale wszystkich aktywów razem wziętych. Oznacza to, że dany zakład nie jest w stanie udźwignąć części biznesowej zamówienia – nie może go obsłużyć kontaktowo, albowiem instytucje finansowe nie udzielą ani gwarancji bankowej, ani ubezpieczeniowej dla kontraktu, co domyka „koło niemocy” (brak zamówień to brak przychodów, brak przychodów do brak możliwości obsługi zamówień).
  - kompetencyjne, w tym dotyczące:
- a) zarządzania projektami – realizacja projektów na budowę specjalistycznych jednostek oznacza skomplikowany proces jednoczesnego zarządzania czasem, kadrami, finansami i ryzykiem. Umiejętność zarządzania jest we współczesnych czasach odrębną – wysoko cenioną – kompetencją. Stocznie, które nie nabyły doświadczenia w realizacji takich złożonych projektów, nie dysponują odpowiednimi narzędziami i programami do zarządzania.
- b) zdolności realizacji wymagających zamówień o wysokich poziomie złożoności technologicznej (brak innowacyjności) – podobnie jak w przypadku zarządzania, zdolność realizacji

złożonych projektów wymaga wysokiego poziomu rozwoju technologicznego oraz ciągłego inwestowania w rozwój i innowacyjność. Przystarzałe zakłady nie są konkurencyjne i przegrywają walkę o zamówienia.

- c) kadrowe – ostatnie dekady to lata stopniowej utraty podstawowych kompetencji zawodowych w sektorze stoczniowym. Stare kadry albo odeszły na emeryturę, albo znalazły zatrudnienie w krajach oferujących lepsze warunki pracy i płacy (np. w Szwecji i w Norwegii), jednocześnie nie wykształcono nowych specjalistów. W tej trudnej sytuacji stocznie kierują poszukiwania w stronę rynku ukraińskiego, jak również sprowadzają pracowników z Azji Wschodniej.
- d) łańcuchów dostaw – występujące przestoje w ciągłości realizacji budowy jednostek zrywały istniejące łańcuchy dostaw, które każdorazowo jest bardzo trudno odtworzyć.

Globalny rynek stoczniowy tworzy podmiotowość uczestników z perspektywy regionów świata a nie sąsiadujących ze sobą stoczni rywalizujących o mini kontrakty, pozwalające przetrwać kolejny rok budżetowy. Faktem jest, że nie udało się wykorzystanie historycznego potencjału polskiego przemysłu stoczniowego jako jednego z kół zamachowych polskiej gospodarki. Działania poszczególnych stoczni i kooperantów są zwykle nieskoordynowane i rozproszone, toteż często nieefektywne.

### **Propozycje rozwiązań w polskim przemyśle stoczniowym**

1. Stworzenie podmiotu o charakterze integracyjnym z perspektywą operacyjną na poziomie międzynarodowym, z możliwości obsługi i pozyskania portfela zamówień, klientów oraz finansowania dla stoczni krajowych (również w ramach współpracy międzynarodowej, transferu technologii i know-how), i docelowo eliminującego zjawisko negatywnej rywalizacji wewnętrznej prowadzącej do kanibalizacji podmiotów na rynku krajowym.
2. Integracja i konsolidacja stoczni oraz spółek techniki morskiej do poziomu zapewniającego pozycję konkurencyjną na rynku globalnym z potencjałem do rywalizowania, zabiegania o duże kontrakty (w charakterze wykonawcy a nie jedynie podwykonawcy) i ich skutecznego realizowania. Dokonanie konsolidacji: (1) właścicielskiej, (2) menedżerskiej, (3) kapitałowej.

3. Stworzenie holdingu posiadającego kompetencje do zaferowania kompleksowej usługi stoczniowej i techniki morskiej integrującej potencjał wszystkich podmiotów.
4. Stworzenie nadbudowy zarządczej w postaci spółki – np. Polski Holding Stoczniowy (PHS) – jako podmiotu realizującego poprzez spółki z grupy jednolitą, spójną politykę stoczniową z perspektywy stoczni polskich jako „uwpólnotowionego” gracza o pozycji globalnej, ze strukturą własnościową obejmującą m.in.: (1) Skarb Państwa, (2) Agencję Rozwoju Przemysłu, (3) MARS TFI, (4) Polską Grupę Zbrojeniową. W ramach PHS redukcja dublowania kosztów i stworzenie centrum usług wspólnych, co pozwala na uzyskanie efektu skali
5. Małe podmioty nie są w stanie posiadać tak szerokich kompetencji, powinny specjalizować się w wąskiej dziedzinie konkretnej techniki morskiej: specjalizacja poszczególnych zakładów / stoczni / firm: 1. kompetencyjna [np. (a) systemy okrętowe, w tym systemy zarządzania walką - integracja (b) spawanie, (c) remonty]; 2. obszarowa [np. (a) offshore, (b) okręty wojenne nawodne, okręty wojenne podwodne, (c) statki transportowe – kontenerowce, chemikaliowce, zbiornikowce (d) jednostki wyspecjalizowane, np. badawcze, (e) promy
6. Opracowanie, przygotowanie i przyjęcie specustawy stoczniowej, ze wskazaniem jednego ośrodka politycznego sprawującego nadzór i władztwo polityczne nad przemysłem stoczniowym.
7. Stworzenie silnej grupy stoczniowej mogącej neutralizować dysfunkcyjne działania związków zawodowych, jednocześnie występującej w roli silniejszego partnera w rozmowach ze związkami
8. Przeniesienie aspektu biznesowego na poziom silnie dokapitalizowanego podmiotu mogącego sobie pozwolić na udźwignięcie dużych kontraktów, w tym chociażby łatwe uzyskiwanie gwarancji bankowych, czy ubezpieczeniowych na rynku finansowym. Stworzenie odpowiednich mechanizmów zapewniających preferencyjne źródła pozyskiwania finansowania dla realizacji kontraktów stoczniowych, w tym finansowania z banków celowych (np. Europejski Bank Inwestycyjny, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju).

W latach PRL komunistyczne władze – m.in. ze względu na strukturę społeczną zatrudnienia – patrzyły na stocznie przychylnym okiem, uruchamiając inwestycje i dokonując regularnych zamówień. O ile w

latach 50. sukcesem była budowa jednostek o nośności kilkunastu tysięcy ton, o tyle rozbudowane zdolności pozwalały na wodowanie jednostek o nośności 400 tys. ton, w tym dla armatorów zachodnich. W 1960 roku z pochylni w Stoczni Gdańskiej zwodowano 32 kadłuby o łącznej nośności 207 tys. ton, co plasowało ten zakład na piątym miejscu na świecie. Problemy zaczęły się w 2002 roku, kiedy branża przeżywała głęboki kryzys, spowodowany m.in. dotowaniem budowy okrętów przez kraje Azji Wschodniej. W ostatnich trzech dekadach udział Europy w budowie statków spadł z blisko 70% do zaledwie 6%. Ponad 80% światowej produkcji przypada na 3 kraje – Japonię, Koreę i Chiny. Konkurencja, braki technologiczne i zapóźnienia w rozwoju portfela produktów spowodowały, że krajowe stocznie straciły pozycję rynkową. Do tego należy dodać błędy zarządzania, przerosty zatrudnienia, czy słaby nadzór właścicielski. Niemal w tym samym czasie Komisja Europejska uznała udzielone stoczniom przez Skarb Państwa dofinansowanie za niedozwoloną pomoc publiczną. Oznaczało to likwidację stoczni w Gdyni i Szczecinie w ramach procedury kompensacyjnej. Od tego czasu trwa codzienna walka o uzyskanie i utrzymanie rentowności funkcjonowania na konkurencyjnym rynku światowym. Mają temu pomóc kolejne projekty związane z przebudową struktury własnościowej. Na zmianę upadają i powstają nowe podmioty, głównie w celu odciążenia się od długów wygenerowanych przez te wcześniejsze. Często stosowaną formułą są też parki przemysłowe, które starają się pozyskać dzierżawców stoczniowego majątku. Początkowe procesy prywatyzacyjne zastępowane są przez zjawiska przejmowania przez Skarb Państwa upadających zakładów. Towarzyszy temu często próba konsolidacji, np. w ramach grupy MARS Shipyards & Offshore z własnym portfelem stoczni (MARS FIZ zarządzany jest przez MS Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., którego właścicielem jest ARP S.A.). Jednak przejmowaniu przez państwo zasobów stoczniowych nie towarzyszy spójna strategia. Powoli dostrzega się, że aktywa wszystkich krajowych państwowych i prywatnych stoczni nie przewyższają wartości średniej stoczni europejskiej – a to wszystko w warunkach globalnej rywalizacji. Polskie stocznie nie budują już masowo kontenerowców, które były podstawowym produktem przed 2009 rokiem. Znacząca część dochodów polskich zakładów pochodzi z usług remontowych. Budową statków i okrętów zajmuje się zaledwie kilka stoczni, w tym dynamiczne firmy, takie jak gdańska Grupa „Remontowa”, czy stocznia „Crist” z Gdyni. Krajowe stocznie potrzebują

dokapitalizowania, specjalistycznych zleceń i transferu technologii, bez czego ich rozwój nie będzie możliwy.

## Bibliografia

- Biała Księga prywatyzacji polskich stoczni*, 2004. Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa, wrzesień 2004.
- Bieliński, J., 2006. *Strategiczne znaczenie przemysłu okrętowego dla Unii Europejskiej*, materiały z konferencji „Polski przemysł okrętowy – spojrzenie w przyszłość”, Gdańsk.
- Dajczak, K., 2008. *Przemysł stoczniowy w Polsce i na świecie*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, 10.
- Informacja o wynikach kontroli wykorzystania środków publicznych w sektorze stoczniowym w latach 2001-2005*, 2007, Najwyższa Izba Kontroli, Delegatura w Gdańsku, Gdańsk.
- Informacja o wynikach kontroli restrukturyzacji i prywatyzacji sektora przemysłu stoczniowego w latach 2005-2007*, 2009, Najwyższa Izba Kontroli, Delegatura w Gdańsku, Gdańsk.
- Jarubas, A.S., 2021. *Zmiany w prawie dotyczącym przemysłu zbrojeniowego w Polsce. Perspektywa postpandemiczna*, Przegląd Geopolityczny, 38, s. 57-94.
- Jasińska, A., 2012. *Pomoc państwowa udzielona polskim stoczniom w świetle prawa unii europejskiej*, UOKiK, Warszawa.
- Kamola-Cieślak, M., 2014. *Proces prywatyzacji Stoczni Szczecińskiej Nowa Sp. z o.o. w latach 2004-2009*, Przegląd Politologiczny Nr 4.
- Mickiewicz, P., 2019. *Marynarka Wojenna jako środek realizacji interesu narodowego*, Przegląd Geopolityczny, 28, s. 122-140.
- Ocena przebiegu prywatyzacji majątku Skarbu Państwa*, 2009. Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa.
- Pac, B., 2022. *Planowanie rozwoju sił morskich Rzeczypospolitej Polskiej*, Przegląd Geopolityczny, 39, s. 130-158.
- Pawłuszko, T., 2023. *Polityka bezpieczeństwa Polski – wnioski z badań empirycznych*, Przegląd Geopolityczny, 43, s. 49-70.
- Rocznik Statystyczny Gospodarki Morskiej 2021*, 2021, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa Szczecin.
- Rogała-Lewicki, A., 2017. *Architektura rozwiązań prawnych w zakresie zrzeszeń branżowych przedsiębiorców oraz modeli organizacyjnych izb gospodarczych w sektorze zbrojeniowym*, Przegląd Geopolityczny, 20.

- Rogała-Lewicki, A., 2017. *Citizens' involvement in public sphere – information as a ius publicum factor of the state of democracy*, European Journal of Geopolitics, Nr 5.
- Rogała-Lewicki, A., 2017. *Integracja europejskiego przemysłu obronnego*, Przegląd Geopolityczny, 19.
- Rogała-Lewicki, A., 2021. *Przegląd typizacji infrastruktury pozostającej w dyspozycji przedsiębiorcy o szczególnym znaczeniu dla bezpieczeństwa i obronności państwa – analiza prawnoporównawcza*, Przegląd Geopolityczny, 35.
- Rogała-Lewicki, A., 2022. *Koncentracja przedsiębiorstw stoczniowych na przykładzie Stoczni Marynarki Wojennej i PGZ Stoczni Wojennej*, Przegląd Geopolityczny, 41.
- Soroka, P., 2016. *Rola nowoczesnych technologii w wyścigu zbrojeń*, Przegląd Geopolityczny, 16, s. 77-86.
- Soroka, P., 2019. *Deindustrializacja po 1989 roku i potrzeba reindustrializacji w Polsce*, Przegląd Geopolityczny, 29, s. 9-24.
- Soroka, P., Wilczyński, P. L., 2018. *Potencjał polskiego przemysłu zbrojeniowego*, Przegląd Geopolityczny, 23, s. 55-72.
- Strategia dla sektora stoczniowego (morskie stocznie produkcyjne) w Polsce w latach 2006-2010*, 2006. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Vitale, A., 2020. *The rebirth of economic nationalism – from neo-protectionism to the new world geo-economy*, Przegląd Geopolityczny, 34, s. 36-51.
- Wilczyński, P.L., 2013a. *Inwestycje w zbrojenia w czasach kryzysu*, Przedsiębiorczość – Edukacja, 9, s. 227-243.
- Wilczyński, P.L., 2013b. *Sektor zbrojeniowy jako czynnik rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 21, s. 133-156.
- Wilczyński, P.L., 2015. *Rozmieszczenie europejskich stocznii produkujących okręty wojenne*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 29, 2015, s. 138-161.
- Wilczyński, P.L., 2017a. *Problematyka bezpieczeństwa we współczesnym dyskursie eksperckim w Polsce*, Przegląd Geopolityczny, 21, s. 48-66.
- Wilczyński, P.L., 2017b. *Układy przestrzenne wielkich kompleksów zbrojeniowych Europy*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 31, 4, s. 103-119.
- Wilczyński, P.L., 2019. *Geografia przemysłu zbrojeniowego Europy*, Polskie Towarzystwo Geopolityczne, Kraków.



Zapałowski, A, 2021. *Prawne ograniczenia rozwoju Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej - wybrane problemy*, Przegląd Geopolityczny, 36, s. 130-139.