



Raport finalny z badań i analiz w ramach SOS

Diagnozy, strategii i rozwiązań na rzecz wzrostu zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego



Raport finalny z badań i analiz w ramach
Partnerstwa Ponadnarodowego SOS
Skills Of the Shipyard Employees
- kwalifikacje pracowników przemysłu okrętowego



Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa
ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk
tel.: +48 58 524 49 01, fax.: +48 58 524 49 09
www.gab.com.pl
e-mail: poczta@gab.com.pl

ISBN 978-83-88835-16-2



Publikacja jest finansowana ze środków
Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach
Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Diagnozy, strategię i rozwiązania na rzecz wzrostu zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego

**Raport finalny z badań i analiz
w ramach Partnerstwa Ponadnarodowego SOS
Skills Of the Shipyard Employees – kwalifikacje pracowników przemysłu okrętowego**

Wydawca

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa
ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk
tel.: 058 524 49 01, fax: 058 524 49 09
www.gab.com.pl
e-mail: poczta@gab.com.pl

Redakcja

dr Paweł Antonowicz

Skład i druk

Dom Produkcyjny, ul. Smolna 52, Sopot

ISBN 978-83-88835-16-2

Gdańsk 2007



Publikacja jest finansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

SPIS TREŚCI

WSTĘP (Ismo Haapala).....	5
CZĘŚĆ I	
Grupa robocza 1: Przekształcenia strukturalne w branży i ich wpływ na zmiany kadrowe.....	6
Wprowadzenie (dr Renata Płoska).....	6
1. Przemysł okrętowy w regionie Morza Bałtyckiego (Alicja Antonowicz, dr Paweł Antonowicz, prof. dr hab. Jerzy Bieliński, dr Renata Płoska, Juha Valtanen).....	8
2. Sektor łodzi rekreacyjnych: analiza i ocena aktualnej sytuacji we Francji (Alain Maurin).....	40
3. Outsourcing i kooperacja w przemyśle okrętowym (Alicja Antonowicz, dr Paweł Antonowicz, prof. dr hab. Jerzy Bieliński).....	67
CZĘŚĆ II	
Grupa robocza 2 i 4: Zapotrzebowanie na pracę, kwalifikacje i umiejętności w nowoczesnej stoczni.....	85
Wprowadzenie (Marek Buksiński).....	85
1. Motywacja pracowników w fińskim i polskim przemyśle okrętowym (Grzegorz Wrzosek).....	87
2. Determinanty strategii motywowania w polskim przemyśle okrętowym (dr Sylwester Kania).....	92
3. Badania prowadzone przez partnera fińskiego podczas pierwszej i drugiej rundy IW Equal (Petri Haltia, Henna Kyhä).....	103
CZĘŚĆ III	
Grupa robocza 3: Monitoring rynku pracy w regionie Morza Bałtyckiego.....	106
Wprowadzenie (dr Jolanta Sala).....	106
1. Opis wspólnych badań prowadzonych przez polskiego i fińskiego partnera w zakresie monitoringu rynku pracy w regionie Morza Bałtyckiego (dr Jolanta Sala).....	108
2. Perspektywy biznesowe oraz zapotrzebowanie na siłę roboczą w przemyśle stoczniowym w południowo-zachodniej Finlandii oraz Polsce północnej (Henna Kyhä, Petri Haltia, Paweł Bardon).....	111
3. Popyt na pracę – migracja i aspekty demograficzne (dr Maciej H. Grabowski).....	119
4. Portal jako medium publikacji wyników monitoringu rynku pracy przemysłu okrętowego (dr Jolanta Sala, Jurij Gajdasz).....	126
WNIOSKI (dr Marzenna Czerwińska).....	135

INFORMACJA O AUTORACH

Alicja Antonowicz

Uniwersytet Gdański, e-mail: aantonowicz@wzr.pl

dr Paweł Antonowicz

Uniwersytet Gdański, e-mail: antonowicz@wzr.pl

Paweł Bardon

Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku, e-mail: p_bardon@wup.gdansk.pl

prof. dr hab. Jerzy Bieliński

Uniwersytet Gdański, e-mail: jbiel@panda.bg.univ.gda.pl

Marek Buksiński

Gdański Związek Pracodawców, e-mail: marek.buksinski@gzp.gda.pl

dr Marzenna Czerwińska

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa
e-mail: marzenna.czerwińska@gab.com.pl

Jurij Gajdasz

Agencja Informatyczna, e-mail: j.gajdasz@ai.pl

dr Maciej H. Grabowski

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, e-mail: maciej.grabowski@ibngr.edu.pl

Ismo Haapala

Ammattilaisen Väylä Itämerellä, e-mail: ismo.haapala@tuakk.fi

Petri Haltia

University of Turku, e-mail: petri.haltia@haaga-helia.fi

dr Sylwester Kania

Uniwersytet Gdański, e-mail: skania@wzr.pl

Henna Kyhä

University of Turku, e-mail: henna.kyha@utu.fi

Alain Marin

Université des Antilles et de la Guyane, e-mail: alain.maurin@univ-ag.fr

dr Renata Płoska

Uniwersytet Gdański, e-mail: rploska@wzr.pl

dr Jolanta Sala

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa
e-mail: jolanta.sala@gab.com.pl

Grzegorz Wrzosek

Stocznia Gdynia S.A., e-mail: g.wrzosek@stocznia.gdynia.pl

Juha Valtanen

Machine Technology Centre on Turku Ltd, e-mail: juha.valtanen@koneteknologiakeskus.fi

WSTĘP

(Ismo Haapala)

Celem Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL jest tworzenie poprzez współpracę ponadnarodową nowych metod zapobiegania wykluczeniu społecznemu, dyskryminacji oraz nierównemu traktowaniu pracowników na rynku pracy. Program ten stanowi swoiste laboratorium badawcze, w którym tworzone są produkty umożliwiające przełożenie celów polityki zatrudnienia Unii Europejskiej na konkretne działania poszczególnych państw członkowskich. Tworzenie tych metod i narzędzi powiązane jest ściśle z doskonaleniem systemów zarządzania kapitałem ludzkim, przy czym szczególną uwagę poświęca się wspieraniu wkraczania w życie zawodowe tych, którzy na rynku pracy mają pozycję najsłabszą.

Istotną część Inicjatywy EQUAL stanowi współpraca ponadnarodowa Partnerstw na Rzecz Rozwoju, które funkcjonują w różnych państwach członkowskich. Celem tej współpracy jest generowanie wartości dodanej dla analizowanego sektora gospodarki poprzez wskazywanie nowych rozwiązań opartych na międzynarodowej analizie porównawczej. Współpraca ta jest skupiona w głównej mierze na wymianie doświadczeń i przekazywaniu wiedzy na temat realizowanych w poszczególnych krajach projektach, a także w zakresie rozwiązywania problemów związanych z szeroko pojętym rynkiem pracy.

W oparciu o te działania stworzone zostały wzorce najlepszych praktyk, które adresowane są nie tylko do uczestników tej inicjatywy, lecz również powinny być propagowane szerszej grupie interesariuszy. Niniejsze opracowanie stanowi zatem kompendium wyników badań, którymi zajmowali się członkowie Partnerstwa Ponadnarodowego **SOS – Skills of the Shipyard Employees transnational cooperation (ACT id 3939)**.

Zasadniczym celem Partnerstwa SOS jest tworzenie mechanizmów i metod ukierunkowanych na wzrost mobilności pracowników na rynku pracy. Działania Partnerstwa związane są również z kreowaniem atrakcyjnego wizerunku branży w świadomości ludzi młodych, w celu zapewnienia stałego napływu nowej kadry do sektora. Partnerstwo skupia się również na zapewnianiu równego traktowania kobiet i mężczyzn oraz ludzi o różnorodnym pochodzeniu etnicznym. W ramach tych działań realizowane są szkolenia kadr przemysłu okrętowego, mające na celu osiągnięcie wzrostu zdolności adaptacyjnych pracowników oraz podwyższenie ich elastyczności na rynku pracy.

Praca Partnerstwa SOS była prowadzona w następujących grupach roboczych:

Grupa Robocza 1: Przekształcenia strukturalne w branży i ich wpływ na zmiany kadrowe.

Grupa Robocza 2: Zapotrzebowanie na pracę, kwalifikacje i umiejętności w nowoczesnej stoczni.

Grupa Robocza 3: Monitoring rynku pracy w regionie Morza Bałtyckiego.

Grupa Robocza 4: Różne formy i metody uczenia się.

Prace nadzorował i wspierał Komitet Sterujący złożony z przedstawicieli każdego z Partnerstw na Rzecz Rozwoju. Ze względów praktycznych Grupy Robocze 2 i 4 pracowały wspólnie jako jedna grupa. W pracach uczestniczyły następujące Partnerstwa krajowe:

CHANTIER D'INSERTION NAVAL, Francja (FR-GUA-2004-44278),

EUROSTER – Partnerstwo na Rzecz Rozwoju zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego, Polska (PL-63),

The Route of the Professional Shipyardworker in the Baltic Sea, Finlandia (FI-75).

Niniejsze opracowanie stanowi zbiór rezultatów działalności każdej z Grup Roboczych. Gorąco wierzymy, że książka ta znajdzie swoich czytelników, a rezultaty w niej opisane zostaną wykorzystane przez różne przedsiębiorstwa i organizacje, w ramach których prowadzi się projekty związane z tym jakże specyficznym i ważnym dla gospodarki naszego kraju sektorem.

CZĘŚĆ I

GRUPA ROBOCZA 1: PRZEKSZTAŁCENIA STRUKTURALNE W BRANŻY I ICH WPŁYW NA ZMIANY KADROWE

Wprowadzenie

(dr Renata Płoska)

Partnerstwo Ponadnarodowe SOS „SKILLS OF THE SHIPYARD EMPLOYEES” dofinansowane przez Inicjatywę Wspólnotową EQUAL powstało w celu poszukiwania i upowszechniania rozwiązań dotyczących rozwoju kwalifikacji i kompetencji pracowników branży okrętowej. Realizacja tych założeń wymagała w pierwszej kolejności poznania specyfiki funkcjonowania tego sektora i kierunków jego rozwoju. Praca grupy roboczej 1, której rezultaty prezentuje niniejsza część opracowania, koncentrowała się na szeroko rozumianych zmianach strukturalnych zachodzących w globalnym, europejskim i narodowych sektorach produkcji statków.

Zakres omawianych zagadnień był niezwykle szeroki, czego dowodem może być zestawienie tematów wystąpień, wokół których koncentrowały się poszczególne spotkania grupy roboczej 1. Podczas spotkania we wrześniu 2005 roku dyskutowano głównie nad obszarem badawczym, którym powinna zająć się grupa. Obok przedstawicieli partnerstwa polskiego i fińskiego - zainteresowanych głównie problematyką związaną z sektorem budowy dużych statków handlowych i pasażerskich, w grupie roboczej znalazły się także osoby reprezentujące francuskie partnerstwo, któremu bliższe były kwestie związane z branżą budowy jachtów i łodzi rekreacyjnych. W trakcie tego spotkania zostało ustalone, że grupa monitorować będzie szeroko definiowany przemysł budowy statków i łodzi.

Kolejne spotkanie ponadnarodowe, które miało miejsce we Francji w listopadzie 2006 roku, poświęcone było aktualnej sytuacji europejskiego przemysłu okrętowego, szczególnie w rejonie Morza Bałtyckiego. Dyskusja na ten temat oparta była na wygłoszonych referatach, które dotyczyły w szczególności następujących zagadnień:

- Przemysł okrętowy w północnej części Regionu Morza Bałtyckiego,
- Przemysł okrętowy w południowej części Regionu Morza Bałtyckiego,
- Małe stocznie w Unii Europejskiej.

Trzecie spotkanie odbyło się w Finlandii w marcu 2007 roku i dotyczyło przede wszystkim problemów związanych z zatrudnieniem i szeroko rozumianą kooperacją w przemyśle stoczniowym. W tym przypadku podstawą prowadzonej dyskusji były następujące wystąpienia:

- Zatrudnienie w polskim przemyśle okrętowym i problemy migracji siły roboczej,
- Zatrudnienie w fińskim przemyśle okrętowym,
- Zatrudnienie w małych stoczniach we Francji,
- Współpraca międzynarodowa w przemyśle okrętowym – poziom OECD i UE,
- Współpraca i outsourcing w polskim przemyśle okrętowym,
- Współpraca i outsourcing w fińskim przemyśle okrętowym,
- Elastyczne formy zatrudnienia w przemyśle okrętowym.

Ostatnie spotkanie grupy roboczej 1 miało miejsce w Polsce w maju 2007 roku, na którym dokonano podsumowania dotychczasowej współpracy. Wzbogacono je jednak o kilka nowych obszarów dyskusji, związanych głównie z sytuacją na globalnym rynku okrętowym (ze szczególnym uwzględnieniem specjalizacji asortymentowej poszczególnych producentów) oraz ze stanem realizacji programu LeaderSHIP 2015. Punktem wyjścia do dyskusji na ten temat była prezentacja: „*LeaderSHIP 2015 – the answer for the new challenges*” [z ang.: LeaderSHIP 2015 – odpowiedź na nowe wyzwania].

Warto podkreślić, iż przedstawione w niniejszej części książki rezultaty prac stanowią tylko niewielki fragment tego, o czym dyskutowano w ramach prac tej grupy. Wybrano je jako te, które zdaniem uczestników spotkań dają szeroki pogląd na to, co dzieje się w światowym i europejskim przemyśle okrętowym. Opracowania te są owocem nie tylko odbytych spotkań i przeprowadzonych dyskusji, ale także trwającej od 2005 roku współpracy i wymiany doświadczeń.

W pracach grupy roboczej 1 brali udział przedstawiciele trzech partnerstw narodowych: Partnerstwa „*The Route of the Professional Shipyard Worker in the Baltic Sea*” z Finlandii, Partnerstwa „*CHANTIER D’INSERTION NAVAL*” z Francji oraz Partnerstwa na Rzecz Rozwoju zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego EUROSTER z Polski. Były to następujące osoby:

Partnerstwo z Finlandii:

Juha Valtanen

Partnerstwo z Francji:

Berte Bonnaire, Emile Cognon, Alain Maurin, Marie-Laure Troplent

Partnerstwo z Polski:

Alicja Antonowicz, dr Paweł Antonowicz, prof. dr hab. Jerzy Bieliński, Wojciech Machel, dr Anita Szymańska, dr Renata Płoska

1. PRZEMYSŁ OKRĘTOWY W REGIONIE MORZA BAŁTYCKIEGO

(Alicja Antonowicz, dr Paweł Antonowicz, prof. dr hab. Jerzy Bieliński, dr Renata Płoska, Juha Valtanen)

Wprowadzenie

Historia człowieka od zawsze związana była z morzem. Pierwotnie rola morza ograniczała się do wykorzystania go jako źródła pożywienia, a także zbioru i wydobycia innych surowców. Z biegiem czasu morze stało się również drogą transportu, a wreszcie również miejscem wypoczynku. Na drodze ewolucji okazało się, iż realizacja powyższych celów w dużym stopniu uzależniona jest od posiadania odpowiednich obiektów pływających (łodzi, żaglowców i statków). Z czasem, gdy zapotrzebowanie na flotę i środki transportu morskiego zaczęło wzrastać, pojawiły się po stronie podażowej wyspecjalizowane przedsiębiorstwa stoczniowe.

Wiele krajów Unii Europejskiej od wieków związanych jest z morzem. Długość linii brzegowej dzisiejszej Unii to ponad 68 tysięcy kilometrów. Nad morzem żyje około 70 milionów mieszkańców Wspólnoty, co stanowi blisko 16 % całej jej populacji (blisko połowa mieszkańców Unii mieszka w odległości do 50 kilometrów od morza). Nad morzem leżą 22 kraje¹ UE i 7 stolic² państw członkowskich.³ Nic więc dziwnego, że jednym z filarów unijnej gospodarki jest szeroko rozumiana gospodarka morska. Definiowana jest ona jako sektor gospodarki narodowej, tworzony przez zespół przedsiębiorstw i instytucji, między którymi zachodzi szereg różnego rodzaju powiązań, i dla których morze jest obszarem działania oraz „pomostem” z gospodarką światową. Więzy występujące pomiędzy tymi podmiotami powodują, że zarówno rozwój, jak i upadek jednego z nich nie pozostaje bez wpływu na pozostałe.⁴

Gospodarka morska obejmuje trzy główne działy:⁵

- przemysły morskie,
- usługi morskie,
- infrastrukturę wspierającą.

Do przemysłów morskich należy zaliczyć w szczególności: żeglugę morską, żeglugę śródlądową i przybrzeżną, stocznie produkcyjne i remontowe, porty morskie i śródlądowe, pogłębiarstwo i prace refulacyjne, kooperantów przemysłów morskich, marynarkę wojenną, sport, turystykę, żeglarstwo, rybołówstwo i przetwórstwo rybne oraz przemysły wydobywcze. Do usług morskich zalicza się natomiast podmioty, które współpracują z przedsiębiorstwami działającymi w przemysłach morskich i świadczą na ich rzecz usługi w zakresie logistyki, spedycji, agencji żeglugowych, usług portowych, ratownictwa, kontroli jakości, rejestru, doradztwa i usług celnych. Ostatnią kategorię stanowi szeroko rozumiana infrastruktura wspierająca, ściśle związana z przemysłami i usługami morskimi. Jej zakres obejmuje: transport publiczny, teleinformatykę, media energetyczne, media publiczne i prywatne, instytuty badawcze, wyższe uczelnie, szkolnictwo zawodowe, administrację, samorządy, stowarzyszenia, izby, wystawiennictwo oraz instytucje finansowe.

¹ Są to: Belgia, Bułgaria, Cypr, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Litwa, Łotwa, Malta, Niemcy, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowenia, Szwecja, Wielka Brytania i Włochy.

² Ateny, Dublin, Helsinki, Kopenhaga, Lizbona, Sztokholm i Valetta.

³ *The sea, a vital EU resource* (Fact sheets „Towards a European Union Maritime Policy”) http://europa.eu.int/comm/fisheries/maritime/publications_en.htm

⁴ *Polski klaster morski – założenia programowe*, Wydawnictwo Instytutu Polska Sieć Gospodarki Morskiej Fundacji Naukowo – Technicznej „Gdańsk”, Gdańsk, listopad 2004, s. 8.

⁵ Tamże, s. 7 - 8

Szacuje się, że europejska gospodarka morska daje dziś zatrudnienie blisko 2,5 milionom ludzi⁶. O ogromnym znaczeniu całej gospodarki morskiej przesądza też fakt, że prawie 90% towarów będących przedmiotem handlu zagranicznego Wspólnoty oraz blisko 40% tych składających się na handel wewnętrzny UE transportowane jest przy wykorzystaniu statków.⁷ Szacuje się, że koszt transportu wodnego stanowi zaledwie 1/5 kosztu transportu drogowego, a więc korzystanie z tego pierwszego może dawać blisko 250 milionów euro oszczędności rocznie.⁸

Jednym z najważniejszych przemysłów zaliczanych do gospodarki morskiej jest przemysł okrętowy, obejmujący stocznie produkcyjne i remontowe oraz ich kooperantów.⁹ Przemysł ten jest sektorem strategicznym dla wielu krajów członkowskich Unii Europejskiej i dla Wspólnoty jako całości. Występuje on w wielu państwach UE, również tych skupionych w basenie Morza Bałtyckiego.

1. Region Morza Bałtyckiego w globalnej gospodarce

Morze Bałtyckie jest morzem stosunkowo niewielkim, jego powierzchnia to 415 266 km² (wraz z Cieśninami Duńskimi). Dla porównania, obszar Morza Śródziemnego to około 2,5 miliona km². Region Morza Bałtyckiego obejmuje tzw. kraje bałtyckie (Litwę, Łotwę i Estonię), kraje skandynawskie (Danię, Finlandię, Szwecję)¹⁰ północne Niemcy (Mecklenburg-Vorpommern, Hansestadt Hamburg and Schleswig-Holstein), północną Polskę (województwa: pomorskie, warmińsko-mazurskie i zachodnio-pomorskie) oraz północne regiony Rosji.¹¹

W regionie tym żyje blisko 50 milionów ludzi (co stanowi mniej niż 1% światowej populacji)¹², a jego udział w światowym PKB oscyluje wokół 3%.¹³ Jest to obszar zróżnicowany, zarówno pod względem geograficznym, jak i społeczno-ekonomicznym oraz kulturowym. Kraje położone w rejonie Morza Bałtyckiego w ogromnej większości są członkami Unii Europejskiej, choć ich staż w strukturach UE jest różny. Najdłużej członkiem Wspólnoty są Niemcy (od 1957 roku), w późniejszych latach zostawały nimi kolejno: Dania (w 1973 roku), Finlandia i Szwecja (w 1995 roku) oraz Estonia, Litwa, Łotwa i Polska (w roku 2004). Poza Unią Europejską pozostają Norwegia (stowarzyszona z krajami unijnymi w ramach EFTA) oraz Federacja Rosyjska. Kraje skandynawskie i Niemcy pod względem ekonomicznym są zdecydowanie bardziej rozwinięte niż te, które przystąpiły do Unii Europejskiej w 2004 roku. (tabela 1).

⁶ *The Maritime Industry R&D Masterplan*, Maritime Industries Forum, lipiec 2002, s. 5.

⁷ Wystąpienie G. Verheugena otwierające sesję plenarną zorganizowaną przez Maritime Industries Forum 25 lipca 2005 roku w Centrum Kongresowym w Bremen.

⁸ Prezentacja Platformy Technologicznej „Waterborne” – 2 marca 2005.

⁹ Wg Z. Gomułki przemysł stoczniowy obejmuje: stocznie, centra badawczo-rozwojowe, ośrodki projektowo-konstrukcyjne, przedsiębiorstwa kooperacyjne specjalizujące się w dostawach wyposażenia okrętowego i usług, organizacje koordynujące działalność wymienionych jednostek, których wspólnym celem gospodarczym jest produkcja morskich środków transportu (Z. Gomułka, *Zagadnienia kooperacyjne przemysłu budowy statków, prezentacja na konferencji „Wczoraj, dziś i jutro polskiego przemysłu okrętowego”*, Szczecin, 24 – 25 listopada 2005).

¹⁰ Niekiedy też włącza się do tej grupy nieleżące bezpośrednio w basenie Morza Bałtyckiego Norwegię i Islandię. W niniejszym opracowaniu omówiona zostanie Norwegia, ze względu na zajmujące miejsce w przemyśle okrętowym. Podobnie rzecz ma się z niemieckim przemysłem okrętowym. W opracowaniu uwzględnione zostaną także stocznie leżące nad Morzem Północnym.

¹¹ Ze względu na bardzo ograniczony dostęp do informacji na temat rosyjskiego przemysłu okrętowego region ten zostanie pominięty w niniejszym opracowaniu.

¹² Szacuje się, że na kraje nordyckie przypada około 40% ludności zamieszkującej basen Morza Bałtyckiego, na kraje bałtyckie wraz z północną częścią Polski – 20%, na północne Niemcy – 10%, a na północne tereny Rosji – 25% (State of Region Report 2003; State of Region Report 2005).

¹³ Kraje skandynawskie wypracowują blisko 75% PKB przypadającego na region Morza Bałtyckiego, kraje bałtyckie i północna Polska – 5%, północne Niemcy – 15%, natomiast nadbałtyckie regiony Rosji – niespełna 5% (State of Region Report 2003; State of Region Report 2005).

Tabela 1. PKB/średnie tempo wzrostu gospodarczego oraz PKB na mieszkańca w 2005 r. (USD, prognoza)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	PKB/ mieszkańca
Norwegia	2,8	2,7	1,4	0,4	3,2	3,1	63 795
Szwecja	4,3	1,0	2,0	1,5	3,5	2,6	39 100
Polska	4,0	1,0	1,4	3,8	5,3	3,0	7 487
Niemcy	2,9	0,8	0,1	-0,1	1,7	0,8	33 785
Finlandia	5,1	1,1	2,2	2,4	3,7	2,1	36 522
Dania	2,8	1,6	1,0	0,4	2,3	2,2	46 691
Łotwa	6,9	8,0	6,4	7,5	8,0	7,8	6 794
Litwa	3,9	6,4	6,8	9,7	6,6	6,8	7 268
Rosja	10,0	5,1	4,7	7,3	7,1	5,5	5 459
Estonia	7,8	6,4	7,2	5,1	6,2	7,0	9 424

Źródło: Rocznik Eurostat 2004; Statystyka Finlandia 2005, Statystyka Finlandia 2006

Państwa tego regionu odgrywają też znaczącą rolę w handlu zagranicznym Unii Europejskiej, która ma przeszło 19% udziału w światowym eksporcie.¹⁴ Największe znaczenie w tej dziedzinie mają Niemcy (prawie 27% zewnętrznego eksportu poza terytorium Unii Europejskiej). Inne kraje basenu Morza Bałtyckiego mają zdecydowanie mniejsze znaczenie w tym obszarze: Szwecja – 4,1%, Finlandia – 2,2%, Dania – 1,9%, Polska – 1,5%, Łotwa – 0,3% a Litwa i Estonia – po 0,1%.

2. Specyfika przemysłu stoczniowego

Zanim omówiona zostanie aktualna sytuacja przemysłu okrętowego zlokalizowanego w regionie Morza Bałtyckiego warto przybliżyć specyfikę tego rodzaju działalności produkcyjnej.

Podstawową funkcją stoczni jest budowa statku na lądzie, a następnie przeniesienie go na wodę lub też remont statku na wodzie bądź urządzeniu podnośnym. Zadaniem stoczni jest też wyposażenie lub wyremontowanie statku tak, aby możliwe było jego samodzielne poruszanie się po wodzie. Tak określone zadania determinują lokalizację stoczni. Muszą być one usytuowane na granicy lądu z wodą.¹⁵

Podstawowy profil działalności stoczni determinuje ich podział na produkcyjne i remontowe. Trzeba jednocześnie zaznaczyć, że remont statku jest również swego rodzaju procesem produkcyjnym. Dość istotną różnicą między oboma procesami jest to, że statek budowany jest na ściśle określone zamówienie armatora, który przedstawia dokładnie wymogi. Może być on planowany z dużym wyprzedzeniem (zamówienia składane są często z 2 – 3 letnim wyprzedzeniem), natomiast w przypadku remontu statku nie ma tak dużych wyprzedzeń w zakresie zamówień. Kolejną istotną kwestią jest to, iż jakość produkcji okrętowej określają wymogi międzynarodowe. Dotyczą one wymiarów elementów konstrukcyjnych statku, rodzaju, a także ilości wyposażenia. Od ich spełnienia zależy wydanie przez Towarzystwa Klasyfikacyjne świadectwa klasy statku, umożliwiającego jego eksploatację.

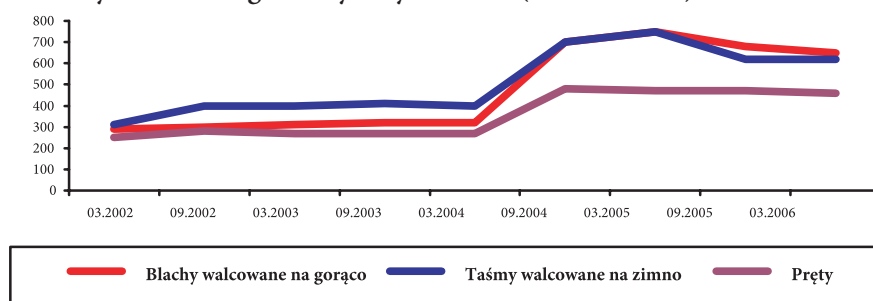
¹⁴ Stany Zjednoczone mają 14,4% udziału w światowym eksporcie, Chiny – 9,4%, Kanada – 5% a Japonia – 9%. W sumie te najważniejsze regiony tzw. Triady realizują 57% globalnego eksportu (Eurostat, 2006).

¹⁵ J. Bieliński, Z. Sadkowski, *Ekonomika i organizacja przemysłu okrętowego*, Skrypty uczelniane Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1985, s. 11.

Produkcja okrętowa ma charakter jednostkowy gdyż uzależniona jest od jednostkowych zamówień, posiadających indywidualne wymogi. Ten charakter produkcji zachowany jest także wówczas, gdy pojawiają się elementy seryjności – zawsze bowiem występować będą pewne różnice dotyczące np. wyposażenia.¹⁶

Kolejną cechą przemysłu stoczniowego jest jego wysoka materiałochłonność (koszty materiałowe mogą stanowić około 60% kosztu budowy statku) oraz długi i złożony cykl produkcyjny. Materiałochłonność wiąże się ze skalą wykorzystywanych w produkcji statków materiałów. Szczególnie ważny udział w wykorzystywanych materiałach zajmuje stal, której ogromne ilości wykorzystuje się w procesie produkcyjnym. Właśnie stal, a konkretnie duży wzrost jej cen na światowych rynkach, był jednym z głównych problemów, jakie przeżywały europejskie (i nie tylko) stocznie w ostatnim czasie (zmiany te ilustruje rysunek 1). W ostatnim okresie obserwuje się niewielki spadek cen surowca, jednakże trudno ocenić, czy ta tendencja ma charakter trwały.

Rysunek 1. Trendy cenowe na globalnym rynku stali (USD / 1 tona)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.steelonthenet.com

Przemysł okrętowy, ze względu na swoją specyfikę, jest też narażony na skutki wahań walut. Większość transakcji w tym sektorze zawierana jest w walucie amerykańskiej, względnie w euro. Osłabienie lub wzmocnienie tych walut bezpośrednio przekłada się na koszty budowy statków i na opłacalność kontraktów.

3. Globalny rynek stoczniowy

Współczesny przemysł okrętowy skoncentrowany jest w zasadzie tylko w dwóch częściach świata: w Europie oraz na Dalekim Wschodzie. Przez długi czas Europa zajmowała pierwsze miejsce w sektorze budowy statków, jednak z czasem do gry włączały się kolejne kraje azjatyckie. Współczesną historię sektora okrętowego doskonale obrazują kluczowe punkty jego rozwoju.¹⁷

W latach 1960–1975 sektor okrętowy odnotowywał wysokie tempo wzrostu, a jego produkcja osiągnęła w 1975 roku prawie 35 milionów GT. Był to też okres dużych inwestycji w rozwój mocy produkcyjnych oraz nowych technologii. W tym też czasie Korea Południowa zdecydowała, że przemysł okrętowy będzie jedną z „lokomotyw” jej rozwoju gospodarczego.

W latach 1975–1980 nastąpił gwałtowny spadek popytu na statki (o połowę w ciągu 3 lat). Źródłem kryzysu poszukuje się głównie w kryzysie naftowym z 1973 roku i spadku zapotrzebowania na tankowce. Nie brakuje również opinii, iż rynek był w tym czasie mocno „przegrzany”. W ślad za spadkiem popytu pojawiły się spadki cen związane z przerostem zdolności produkcyjnych sektora na świecie. W tym też okresie zaczęto stosować subsydia zapewniające stoczniom przetrwanie.

¹⁶ Ibidem, s. 14.

¹⁷ *Overview of the international commercial shipbuilding industry*, First Marine International Limited, maj 2003, s. 13 - 14

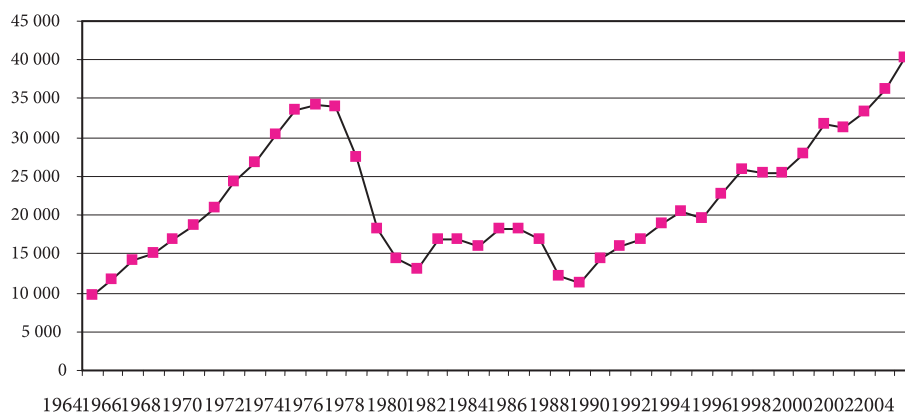
Kolejne dziesięciolecie charakteryzowało się względnie stałym poziomem produkcji stoczniowej (stanowiła ona jednak zaledwie połowę tego, co w okresie szczytowym). Prowadzono wówczas szereg działań (szczególnie w Europie i Japonii) związanych z racjonalizacją zdolności produkcyjnych, choć ich poziom nadal był wysoki. Jednym z powodów utrzymywania się relatywnie wysokiego poziomu zdolności produkcyjnych były prognozy rynkowe. Przewidywano mianowicie, że po 20–25 latach od poprzedniego okresu szczytowego nastąpi kolejny, związany ze starzeniem się floty, okres dynamicznego wzrostu popytu na produkcję stoczniową.

Od roku 1990 następował stopniowy wzrost sektora. W tym okresie równoległe z najważniejszymi producentami statków na świecie (Japonia, Korea Południowa i Europa) zaczynają wyrastać Chiny. Początek nowego tysiąclecia wiąże się ze stopniowym umacnianiem pozycji dalekowschodnich producentów oraz pogarszającą się pozycją rynkową stoczni europejskich.

Rysunek 2 pokazuje trend w zakresie całkowitej produkcji stoczniowej od 1964 do 2004 r. Koniunkturę lat sześćdziesiątych przerwały okresy kryzysu naftowego w latach siedemdziesiątych, ale z początkiem lat dziewięćdziesiątych produkcja wzrosła.

Obecnie dla światowego przemysłu okrętowego nastąpiła bardzo dobra koniunktura. W roku 2005 poziom produkcji sięgnął blisko 29 milionów CGT, a w roku 2006 osiągnął, trudny do wyobrażenia jeszcze kilka lat temu, poziom ponad 34 milionów CGT.¹⁸

Rysunek 2. Całkowita produkcja stoczniowa w latach 1964 - 2004 (dostawy wg CGT)

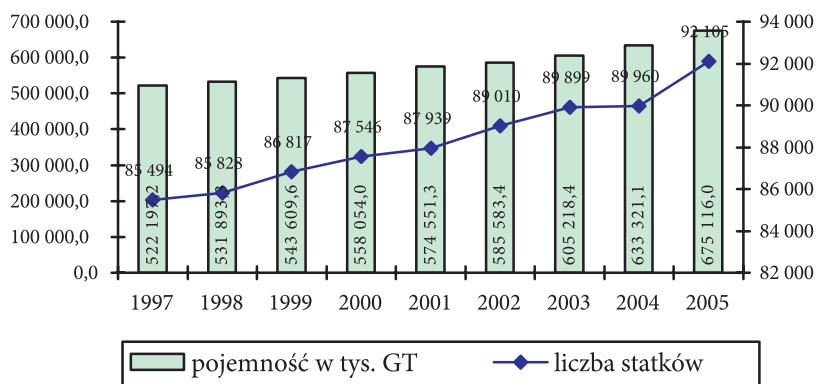


Źródło: J. Bieliński, *Diagnoza sytuacji w światowym przemyśle okrętowym, Budownictwo Okrętowe 2/2004, s.15*

Popyt na statki determinowany jest poziomem i kierunkami rozwoju światowej floty. Ta z kolei uzależniona jest między innymi od rozwoju światowego handlu. Od niemal 20 lat systematycznie rozwija się światowa flota, która w końcu 2005 roku liczyła ponad 92 tysiące jednostek o łącznej pojemności ponad 675 milionów GT (rysunek 3). Ponad połowę (52%) ogólnej liczby statków stanowiły jednostki towarowe.

¹⁸ Wystarczy spojrzeć na prognozy formułowane na początku wieku. Prognoza opracowana przez SAJ (Japońskie Stowarzyszenie Okrętowe) w 2001 roku przewidywała, że w latach 2006-2010 poziom produkcji statków może oscylować wokół 18,3 miliona CGT, a w następnych kilku latach (2011–2015) osiągnie 20,2 mln CGT. KSA (Koreańskie Stowarzyszenie Okrętowców) przewidywała w tym czasie światową produkcję roczną na poziomie 22–23 mln CGT, natomiast OECD – 21–23 mln CGT. Najbardziej pesymistyczny scenariusz prognozowała CESA, która zakładała, że w latach 2006–2010 średni poziom rocznej produkcji wynosić będzie około 19 mln CGT, a w następnym okresie (2011–2015) spadnie do około 17 mln CGT.

Rysunek 3. Światowa flota handlowa w latach 1997 – 2005

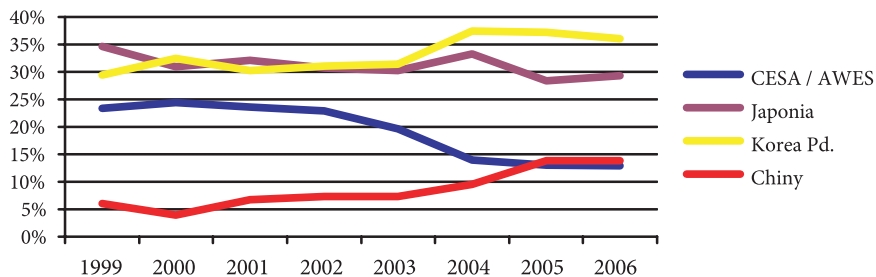


Źródło: Raport o stanie światowego rynku morskiego i okrętowego, CTO, czerwiec 2006, s. 8.

Największy udział w światowej flocie (pod względem pojemności GT) mają zbiornikowce (33%) i masowce (29%). Spory jest też udział kontenerowców (około 14%). Przeciętny wiek floty handlowej określa się na 22 lata, przy czym najstarsza jest flota statków pasażersko-towarowych (jej przeciętny wiek wynosi 34 lata), najmłodsze zaś są kontenerowce i zbiornikowce ropy (przeciętny wiek to 11 lat).

Największym producentem pozostaje od pewnego czasu Korea Południowa, na kolejnych miejscach znajdują się: Japonia, Chiny i kraje europejskie (CESA). W przypadku tych ostatnich doszło do utraty utrzymywanej od dłuższego czasu trzeciej pozycji na rzecz prężnie rozwijającego się konkurenta chińskiego (rysunek 4).

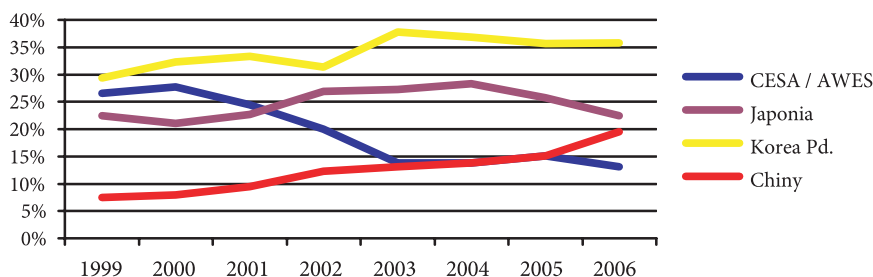
Rysunek 4. Udział w globalnym rynku stoczniowym (wg regionów) (CGT)



Źródło: AWES, Annual Report 2002 – 2003; AWES, Annual Report 2003 – 2004; CESA, Annual Report 2004 – 2005; CESA, Annual Report 2005 – 2006, Lloyd's Register Fairplay 2007.

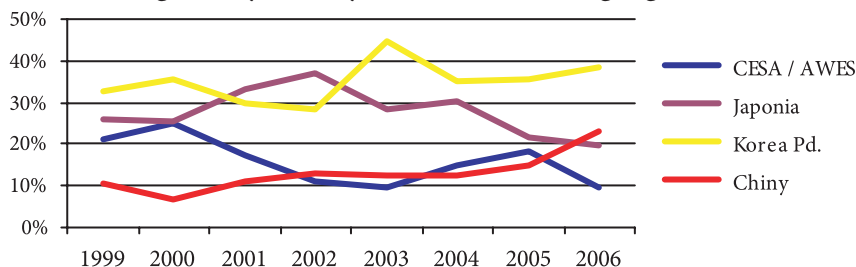
Podobne wnioski można wyciągnąć z analizy portfeli zamówień. Liderem, jeżeli chodzi o udział w globalnym portfelu zamówień w ostatnim czasie pozostaje Korea Południowa. Drugie miejsce zajmuje obecnie Japonia, na trzecim miejscu natomiast plasują się Chiny. Dopiero na czwartej pozycji znaleźli się producenci zrzeszeni w CESA. Wyraźnie jednak pozycja tych ostatnich staje się coraz bardziej zagrożona przez konsekwentnie rosnący udział stoczni chińskich. W globalnym rynku budowy statków w 2006 roku po raz pierwszy Chiny wyprzedziły Japonię pod względem wielkości nowych zamówień (rysunki 5 i 6).

Rysunek 5. Udział w globalnych zamówieniach wg regionów (CGT)



Źródło: AWES, Annual Report 2002 – 2003; AWES, Annual Report 2003 – 2004; CESA, Annual Report 2004 – 2005; CESA, Annual Report 2005 – 2006, Lloyd's Register Fairplay 2007.

Rysunek 6. Udział w globalnych nowych zamówieniach wg regionów (CGT)



Źródło: AWES, Annual Report 2002 – 2003; AWES, Annual Report 2003 – 2004; CESA, Annual Report 2004 – 2005; CESA, Annual Report 2005 – 2006, Lloyd's Register Fairplay 2007.

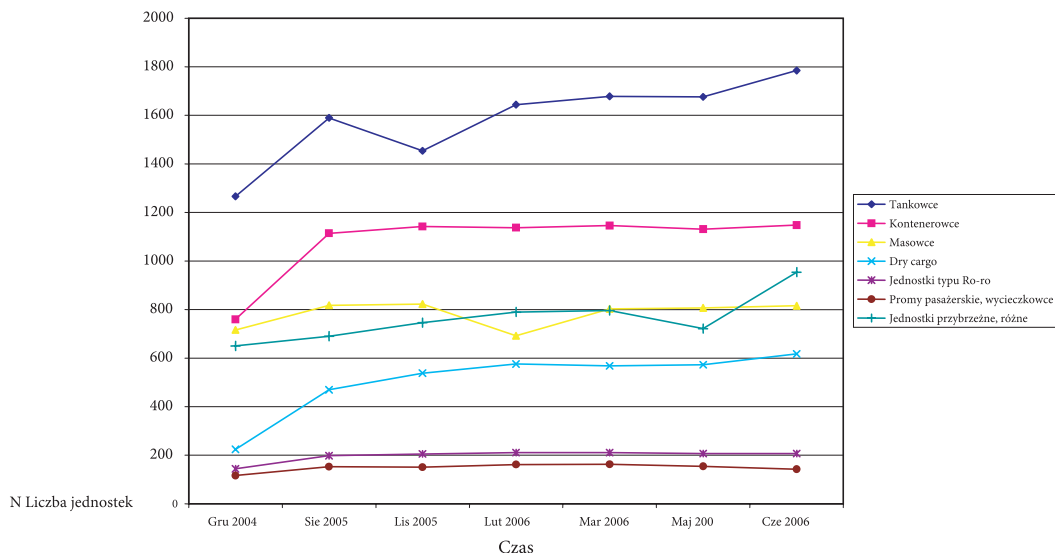
Dynamiczny rozwój stoczni w krajach azjatyckich nie jest przypadkowy. Przemysł okrętowy jest bowiem sektorem atrakcyjnym dla krajów rozwijających się. Japonia oparła na przemyśle stoczniowym odbudowę swoich struktur przemysłowych w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, z kolei Korea uczyniła z tego przemysłu branżę strategiczną dla swego rozwoju gospodarczego w latach 70-tych. Podobną drogą podążają dziś Chiny rozwijając przemysł stoczniowy skoncentrowany w dużych, państwowych stocznjach wspieranych przez państwowe inwestycje. Rozwój konkurentów dalekowschodnich jest tym bardziej prawdopodobny, że prognozy dotyczące przyszłości sektora okrętowego są dość optymistyczne, choć niektórzy analitycy spodziewają się stopniowego osłabienia popytu na statki.¹⁹

Mówiąc o konkurencji na światowym rynku budowy okrętów nie sposób nie wspomnieć o specjalizacji produktowej poszczególnych producentów. Stocznie chińskie budują mianowicie przede wszystkim statki mało skomplikowane technologicznie, o stosunkowo niskiej wartości dodanej (np. masowce), choć w profilu ich produkcji znajdują się też inne typy statków (kontenerowce, zbiornikowce). Z kolei producenci koreańscy specjalizują się w takich typach statków jak kontenerowce, statki do przewozu LPG i LNG, czy tankowce. Podobnie jest w przypadku stoczni japońskich, które mają też spore doświadczenie w budowie chemikaliowców, ale również produkują masowce.

¹⁹ W swoim wystąpieniu podczas Konferencji pt. „Polski przemysł okrętowy – spojrzenie w przyszłość” otwierającej obchody Europejskiego Tygodnia Stoczniowego w Polsce, która odbyła się 27 marca 2006 roku na Politechnice Gdańskiej profesor J. Bieliński stwierdził, iż opierając się na dotychczasowych doświadczeniach i obserwacjach branży okrętowej, można zaryzykować twierdzenie, że okres „boomu” powoli ustępuje stopniowemu spadkowi popytu na statki. Co prawda poziom produkcji okrętowej przekroczył w 2005 roku 28 milionów CGT, czego nie przewidywała żadna z przytoczonych prognoz, niemniej jednak analiza wielkości portfela nowych zamówień wykazuje wyraźny spadek w stosunku do lat poprzednich.

W przypadku europejskiego przemysłu okrętowego sytuacja jest nieco bardziej złożona, są tu bowiem i kraje specjalizujące się w statkach pasażerskich, a więc bardzo złożonych i drogich (Finlandia, Włochy, Francja), ale są też producenci wytwarzający głównie kontenerowce i samochodowce (Niemcy, Polska). W ofercie stoczni europejskich znajdują się też zbiornikowce i statki specjalne (np. lodołamacze, statki badawcze).

Rysunek 7. Światowe zamówienia dla przemysłu stoczniowego wg typów jednostek



Źródło: Lloyd's Register – Fairplay 2006

Struktura światowego portfela zamówień na dzień 31.12.2006 przedstawiała się następująco:

- kontenerowce - ponad 24% portfela zamówień (CGT),
- produktowce i chemikaliowce (17% portfela),
- masowce (14%),
- tankowce (blisko 14%),
- gazowce LNG (8%),
- statki pasażerskie (ponad 3%),
- gazowce LPG (3%),
- inne (około 17%).²⁰

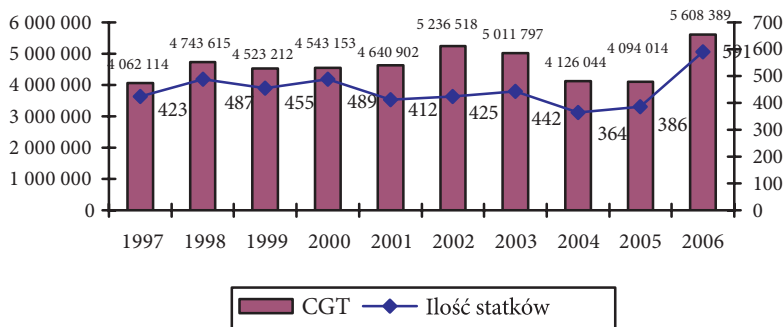
4. Europejski przemysł stoczniowy

Przemysł okrętowy został przez Komisję Europejską uznany za strategiczny. Jego strategiczne znaczenie wynika z różnych przyczyn. Jedną z nich są uwarunkowania historyczne - wiele państw Unii Europejskiej to kraje z dostępem do morza, które od wieków prowadziły szeroko rozumianą gospodarkę morską. Eksploatacja mórz, jako źródeł pożywienia i drogi transportu wymagała posiadania łodzi i statków, to zapotrzebowanie pobudzało rozwój szkutnictwa.

Europejski przemysł okrętowy od dziesięcioleci jest ważnym graczem na globalnym rynku. Jest on dziś trzecim, obok Korei Południowej i Japonii producentem statków na świecie, a jego roczne obroty sięgają 13 miliardów euro (rysunek 8).

²⁰ CESA, Annual Report 2006 – 2007.

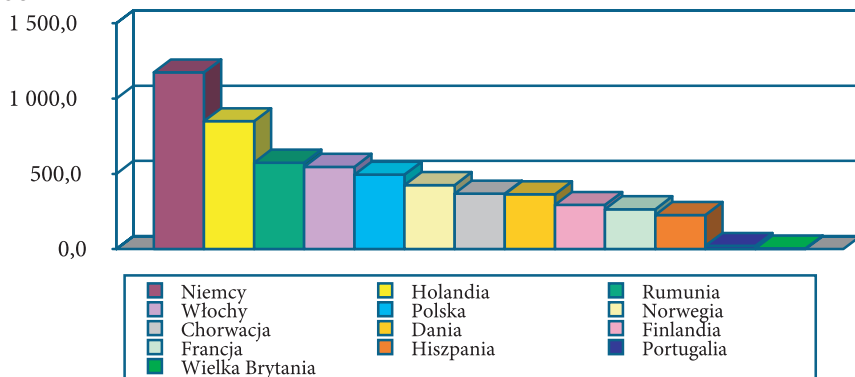
Rysunek 8. Produkcja statków w stoczniach europejskich w latach 1997 – 2006



Źródło: AWES, Annual Report 2002 – 2003; AWES, Annual Report 2003 – 2004; CESA, Annual Report 2004 – 2005; CESA, Annual Report 2005 – 2006, CESA, Annual Report 2006 – 2007.

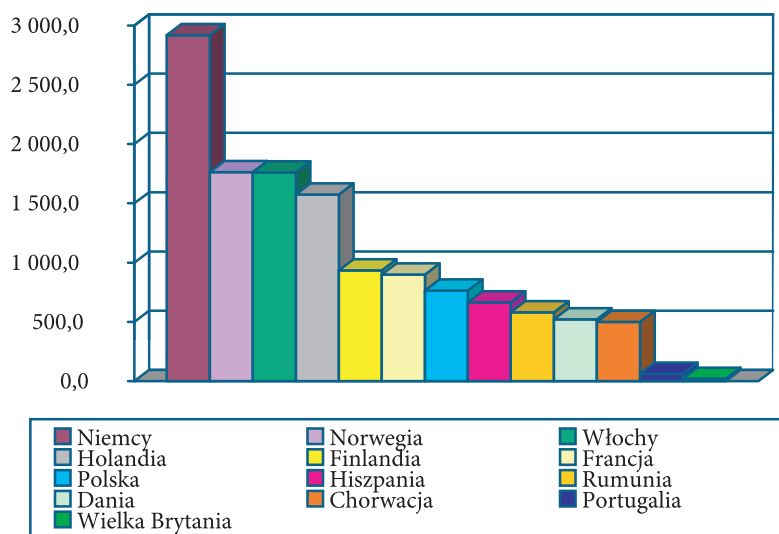
Największym producentem statków w Europie 2005 roku, tak pod względem wielkości produkcji mierzonej w CGT, jak i jej wartości (w milionach euro) były Niemcy. Na kolejnych miejscach znalazły się takie kraje jak: Polska, Holandia, Włochy i Chorwacja (w rankingu uwzględniającym wielkość produkcji w CGT) czy też Włochy, Holandia i Norwegia (w zestawieniu opartym na wartości produkcji). Ranking producentów europejskich 2006 roku (wg produkcji w CGT) przedstawia rysunek 9.

Rysunek 9. Ranking europejskich producentów statków wg wielkości produkcji w CGT w roku 2006



Źródło: CESA Annual Report, 2006 – 2007.

Z danych przedstawionych na rysunku 9 wynika, iż Niemcy utrzymały pozycję lidera. Poprawiła się też sytuacja Holandii, Rumunii i Finlandii. Natomiast polski przemysł okrętowy spadł na piątą pozycję (CGT). Biorąc jednak pod uwagę wartość produkcji, ranking europejskich producentów przedstawia się następująco (rysunek 10).

Rysunek 10. Ranking europejskich producentów statków wg wartości produkcji w mln euro w roku 2006

Źródło: CESA Annual Report, 2006 – 2007.

W zestawieniu przedstawionym na rysunku 10 widać jednoznacznie, iż czołową pozycję wśród europejskich producentów statków zajmują Niemcy, zaś na drugą pozycję wysunęła się Norwegia. Poprawiła się też sytuacja Finlandii, natomiast pogorszyła Polski i Danii.

Na przemysł okrętowy w krajach Unii Europejskiej składa się wiele podmiotów. Są wśród nich zarówno duże stocznie (na terenie Unii funkcjonuje ponad 150 stocznii, przy czym około 40 z nich jest aktywnych na globalnym rynku dużych statków), jak i blisko 9 tysięcy firm powiązanych z nimi więzami kooperacyjnymi.²¹ Oznacza to, że sytuacja poszczególnych stocznii ma ogromne znaczenie nie tylko dla nich samych, ale i dla wielu mniejszych podmiotów, które z nimi współpracują.

Kolejnym powodem wyjaśniającym duże znaczenie przemysłu okrętowego w Unii Europejskiej i w jej poszczególnych krajach członkowskich jest fakt, iż pomimo znacznego spadku zatrudnienia w tym sektorze, nadal pracuje w nim ponad 116 tysięcy osób (rysunek 11). Jeżeli doliczyć do tej liczby osoby zatrudnione w firmach okołostoczniowych, to ogólna liczba pracowników związanych z budownictwem okrętowym sięgnie 350.000²² (niektóre źródła mówią o 400.000²³, 450.000²⁴ a nawet 600.000²⁵). Stanowi to około 0,7% zatrudnionych w przemyśle.²⁶

²¹ *The sea, a vital EU resource* (Fact sheets „Towards a European Union Maritime Policy”) http://europa.eu.int/comm/fisheries/maritime/publications_en.htm

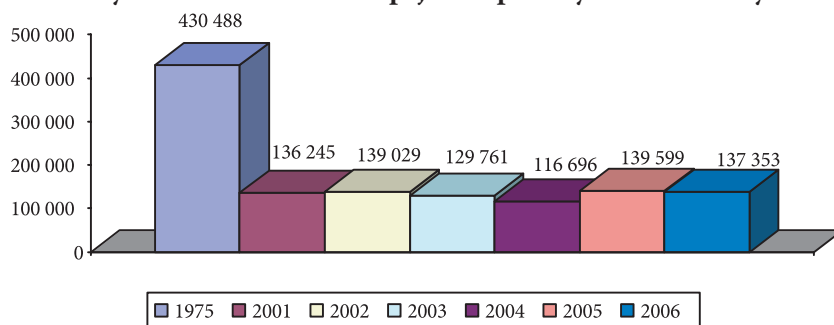
²² *The Future Of The Maritime Industry In Europe – The Sea is The Future*, European Metalworkers Federation - 12 / 2005

²³ http://europa.eu.int/comm/trade/issues/sectoral/industry/shipbuilding/index_en.htm (Shipbuilding sector - overview, strona Internetowa Komisji Europejskiej).

²⁴ *Overview of the international commercial shipbuilding industry*, First Marine International Limited, maj 2003, s. 91.

²⁵ AWES, Annual Report 2003 – 2004, s. 3.

²⁶ Eurostat

Rysunek 11. Zmiany zatrudnienia w europejskim przemyśle stoczniowym w latach 1975 – 2006*

* Dane odzwierciedlają zatrudnienie w krajach stowarzyszonych w CESA w konkretnym roku.

Źródło: AWES, Annual Report 2002 – 2003; AWES, Annual Report 2003 – 2004; CESA, Annual Report 2004 – 2005; CESA, Annual Report 2005 – 2006, CESA, Annual Report 2006 – 2007.

Przemysł okrętowy należy ponadto do najważniejszych eksporterów w Unii Europejskiej. Sprzedaje on nabywcom spoza Unii ponad 50% swojej produkcji²⁷, co stanowiło w 2004 roku 1,2% wartości eksportu przemysłowego całej UE.²⁸

Przemysł ten dostarcza gospodarce europejskiej i światowej przyjaznych środowisku naturalnemu środków transportu, za jakie uważane są statki i przyczynia się tym samym do jego ochrony. Jest to dział gospodarki o strategicznym znaczeniu dla obronności i pozycji militarnej Europy na świecie. Jest też źródłem innowacji wykorzystywanych również w innych sektorach.²⁹

Przemysł okrętowy, jako jeden ze strategicznych dla Unii Europejskiej, od dawna był przedmiotem szczególnego zainteresowania i troski. Znajdowało to swe odzwierciedlenie przede wszystkim w rozwiązaniach prawnych, które powstawały na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat, zwłaszcza dotyczących wspierania tego przemysłu przez państwa członkowskie UE. Pierwsza dyrektywa dotycząca warunków dopuszczalności pomocy publicznej w przemyśle okrętowym została przyjęta przez radę ówczesnej Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej już w 1969 roku, kolejne w latach: 1972, 1975, 1978, 1981, 1987 i 1990. Regulowały one głównie kwestie związane z pomocą publiczną dla tego sektora.

Narastający konflikt między Unią Europejską a Koreą Południową doprowadził do przyjęcia w czerwcu 2002 roku tak zwanego tymczasowego mechanizmu obronnego. Miał on chronić europejskie stocznie przed nieuczciwą, w ocenie unijnych urzędników, konkurencją stocznii koreańskich, które korzystały z różnych, często zawaolowanych form pomocy publicznej. Mechanizm ten wprowadzono w celu wyrównania warunków konkurowania w zakresie budowy kontenerowców, produktowców, chemikaliowców i zbiornikowców LPG. Dopuszczono wówczas pomoc operacyjną w wysokości do 6% wartości kontraktu³⁰. Ustalono ponadto, że mechanizm ten będzie funkcjonował do 31 marca 2004 roku, w praktyce czas ten wydłużono do końca marca 2005 roku.³¹ Rozporządzenie Rady wprowadzające to rozwiązanie zostało zaskarżone przez stronę koreańską na forum WTO, ale sam mechanizm wygasł przed ostatecznym (niekorzystnym dla Unii Europejskiej) orzeczeniem.

²⁷ W latach 1993 – 1998 średni udział eksportu w całkowitych obrotach sektora budowy statków stanowił około 58% (C. Andropoulos, *Study on the Economic Impact of Maritime Industries in Europe*, Maritime Industries Forum – 12 Sesja Plenarna – Walencja 29 – 30 października 2001); *The sea, a vital EU resource* (Fact sheets „Towards a European Union Maritime Policy”) http://europa.eu.int/comm/fisheries/maritime/publications_en.htm

²⁸ Eurostat

²⁹ *European Shipyard Week – March 2006* – broszura informacyjna CESA

³⁰ Rozporządzenie Rady (WE) nr 1177/2002 z dnia 27 czerwca 2002 dotyczące tymczasowego mechanizmu ochronnego dla przemysłu stocznioowego, OJ L 172 of 2 July 2002, p. 1.

³¹ Rozporządzenie Rady (WE) nr 502/2004 z dnia 11 marca 2004 zmieniające Rozporządzenie Rady (WE) nr 1177/2002 z dnia 27 czerwca 2002 dotyczące tymczasowego mechanizmu ochronnego dla przemysłu stocznioowego, OJ L 81 z 19 marca 2004, s. 6.

W roku 2003 Wspólnota przyjęła *Zasady ramowe dotyczące pomocy państwa dla przemysłu stoczniowego*. Do najważniejszych zapisów tam zawartych zaliczyć należy przede wszystkim wyszczególnienie następującej listy działań, które mogły być przedmiotem pomocy państwa³²:

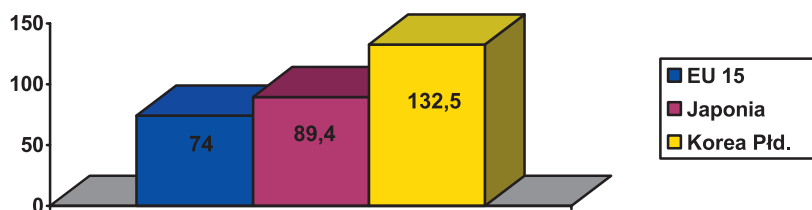
- pomoc przeznaczona na badania i rozwój oraz innowacje (maksymalnie 20%),
- pomoc restrukturyzacyjna (warunkiem było, aby przedsiębiorstwo wnioskujące o taką pomoc nie było beneficjentem pomocy restrukturyzacyjnej w okresie ostatnich 10 lat),
- pomoc przeznaczona na tworzenie miejsc pracy,
- kredyty eksportowe,
- pomoc na rozwój,
- pomoc regionalna.

W wielu miejscach nawiązywano do klasycznych obszarów pomocy horyzontalnej, którą zaczęto preferować jako właściwszą, głównie ze względu na niepreferowanie konkretnego sektora. Przyjęto, że zasady te będą obowiązywały do 31 grudnia 2006.³³

W 2002 roku, głównie w oparciu o założenia Strategii Lizbońskiej, przedstawiciele przemysłu stoczniowego przygotowali i przedłożyli na forum Unii Europejskiej kompleksowy program poprawy konkurencyjności sektora znany pod nazwą LeaderSHIP 2015. Głównym celem tego programu jest zwiększenie konkurencyjności europejskiego przemysłu okrętowego, zwłaszcza w obliczu rosnących w siłę konkurentów z Dalekiego Wschodu: Korei Południowej, Japonii i Chin. Założenia tego programu mają fundamentalne znaczenie nie tylko dla związanych z tym przemysłem przedsiębiorstw i osiąganych przez nie wyników ekonomicznych, ale także dla zatrudnionych w tym sektorze osób.

Stocznie europejskie zajmują niższą pozycję w porównaniu ze stoczniami azjatyckimi (przede wszystkim koreańskimi i japońskimi) pod względem wydajności pracy pracowników (rysunek 12). Szacuje się, że przeciętna produktywność w Korei Południowej wynosi prawie 132 CGT na jednego zatrudnionego, natomiast w Japonii prawie 90 CGT/os. W Unii Europejskiej (w krajach dawnej „piętnastki”) produktywność ta wynosi około 74 CGT na jednego zatrudnionego.

Rysunek 12. Wydajność wg regionów w 2003 r. (CGT / 1 pracownika)



Źródło: J. Bieliński, Światowe i krajowe uwarunkowania rozwoju przemysłu okrętowego jako czynniki kształtujące zasoby pracy w stoczniach, prezentacja na seminarium EUROSTER „Stan, perspektywy i bariery rozwoju przemysłu okrętowego”, Sopot, 18 lutego 2005.

Warto jednocześnie podkreślić, że w przypadku stoczni europejskich występują często znaczne różnice w produktywności pracy obliczonej dla poszczególnych krajów członkowskich. Przykładowo w 2003 roku w stoczniach francuskich przeciętna produktywność wynosiła 117,5 CGT na jednego zatrudnionego, w stoczniach niemieckich – 66,6 CGT/os, natomiast w stoczniach włoskich blisko 80 CGT/os.

³² *Zasady ramowe dotyczące pomocy państwa dla przemysłu stoczniowego*, OJ C 2003/317/06.

³³ *Ibidem*.

5. Przemysł stoczniowy w regionie Morza Bałtyckiego

Kraje położone w basenie Morza Bałtyckiego należą do najbardziej liczących się producentów statków, o czym świadczyć może ranking stoczni sporządzony na koniec pierwszego kwartału 2006 roku. W gronie 33 największych stoczni pod względem portfela zamówień w CGT pierwsza stocznia europejska (Odense Lindo – Lindo, Dania) znalazła się dopiero na 20 miejscu. Kolejne stocznie znalazły się na miejscach: 24 (Meyer Werft – Papenburg, Niemcy), 30 (De l'Atlantique – St. Nazare, Francja), 31 (Stocznia Gdynia – Gdynia, Polska), 32 (Aker – Turku, Finlandia) i 33 (Stocznia Szczecińska Nowa – Szczecin, Polska). Resztę stanowią stocznie azjatyckie.³⁴

Zdecydowana większość produkcji okrętowej w Polsce oraz w Finlandii realizowana jest na potrzeby odbiorców zewnętrznych, natomiast Norwegia, Dania, Rosja i Estonia produkują głównie na rynek krajowy (tabela 2).

Tabela 2. Miejsce przeznaczenia statków budowanych w regionie Morza Bałtyckiego (kwiecień 2006 r.)

	Krajowe	Pozostały region Morza Bałtyckiego	Pozostały region Europy	Pozostałe regiony świata
Norwegia	76,7	18,5	0,0	4,8
Polska	0,0	71,7	7,7	20,5
Finlandia	3,8	35,9	7,8	52,5
Dania	99,6	0,0	0,0	0,4
Niemcy	42,4	21,7	17,2	18,7
Estonia	93,9	0,0	6,1	0,0
Rosja	80,6	8,7	10,7	0,0

Źródło: Fairplay Newbuildings March 2006

Przemysł okrętowy w każdym z krajów basenu Morza Bałtyckiego charakteryzuje się odmienną sytuacją. W dalszej części opracowania zostanie przedstawiona sytuacja wybranych krajów tego regionu, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji takich producentów statków, jak Niemcy, Polska i Finlandia.

5.1. Przemysł stoczniowy w Północnym Regionie Morza Bałtyckiego

Największymi producentami w tym regionie są: Finlandia, Dania i Norwegia.³⁵ Do niedawna swój udział w produkcji statków handlowych miała także Szwecja, jednakże w ostatnich latach całkowicie zrezygnowała ona z tego typu działalności.

We wszystkich wymienionych krajach istnieją setki podmiotów gospodarczych związanych z szeroko rozumianym sektorem okrętowym (dotyczy to zarówno przedsiębiorstw biorących udział w budowie nowych statków, jak również tych, które koncentrują się na usługach remontowych) – tabela 3. W tym przemyśle wciąż zatrudnionych jest wielu ludzi (patrz tabela 4).

³⁴ Raport o stanie światowego rynku morskiego i okrętowego, CTO, czerwiec 2006, s. 36.

³⁵ Estonia bywa także zaliczana do grupy państw skandynawskich, niemniej w niniejszym opracowaniu potraktowano ją jako jedno z państw bałtyckich (obok Litwy i Łotwy). W tej części tekstu zdarzyć się może, że w niektórych zestawieniach Estonia będzie figurowała obok innych krajów skandynawskich.

Tabela 3. Liczba przedsiębiorstw stoczniowych w niektórych krajach regionu Morza Bałtyckiego w latach 1995 - 2003 (NACE 3511 i 3512)

Państwa	1995	1996	1997	1998	1999	200	2001	2002	2003
Dania	447	433	421	432	354	362	318	298	277
Estonia	-	-	-	-	-	65	62	75	74
Finlandia	562	564	506	571	517	541	564	566	574
Norwegia	-	524	540	547	558	595	592	584	570
Szwecja	824	820	988	1011	1015	1067	1097	1147	-

Źródło: Eurostat

Tabela 4. Liczba pracowników

Państwa	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Dania	12108	10842	-	9001	7383	7091	-	-	4980
Estonia	-	-	-	-	-	-	-	2281	2109
Finlandia	10345	10432	9328	9695	9551	10438	11130	11407	10557
Norwegia	-	31219	34690	37397	38511	34431	30211	30170	30060
Szwecja	4605	-	4547	4861	4896	5038	5188	5241	-

Źródło: Eurostat

Finlandia

Do dużego wzrostu w fińskim przemyśle stoczniowym przyczyniły się reparacje wojenne płacone przez Związek Radziecki po drugiej wojnie światowej. Dwustronny handel ze Związkiem Radzieckim zmuszał stocznie fińskie do budowy statków, w których duży udział ich wartości był pochodzenia fińskiego. Wszystkie główne części składowe gotowych produktów musiały być produkowane w kraju. Nawet po upadku Związku Radzieckiego budowane w Finlandii statki charakteryzują się dużym odsetkiem krajowych części. Podczas gdy w wielu pozostałych krajach Europy i świata statki budowane są z części pochodzących z całej Europy oraz z całego świata, wycieczkowce wytwarzane w Finlandii mogą zawierać w 90% całkowitej wartości fińskie części i pracę.

Stocznie *Aker Yard Finnish shipyards* powstały z szeregu różnych fińskich przedsiębiorstw stoczniowych. Wärtsilä i Valmet prowadziły stocznie w Helsinkach i Turku od lat siedemdziesiątych. Po bankructwie pionu stoczniowego Wärtsilä w 1989 r., ustanowiono *Masa-Yards* do kierowania byłymi stoczniami Wärtsilä. Później w latach dziewięćdziesiątych norweski *Kvaerner* kupił *Masa-Yards*. Podobnie Stocznia *Rauma* (dawniej *Hollming and Rauma-Repola*) została zakupiona przez *Aker* i otrzymała nazwę *Aker Finnyards*. W styczniu 2005 r. *Kvaerner Masa-Yards* i *Aker Finnyards* połączyły się, tworząc obecnie *Aker Yard Finland*.

Fiński przemysł stoczniowy stanął przed tymi samymi wyzwaniami co wszystkie inne stocznie. Niestabilne warunki ekonomiczne w przemyśle były najgorsze w latach 2000 - 2003. Realnym wyzwaniem było utrzymanie w przemyśle stoczniowym wykwalifikowanych robotników i pozyskanie nowych. Przemysł stoczniowy tracił wykwalifikowaną siłę roboczą w wyniku zwolnień grupowych, nie pozyskując tym samym nowych pracowników. Starzejąca się siła robocza w wieku przedemerytalnym może zrodzić poważne problemy w ciągu kilku lat.

Fiński przemysł stoczniowy specjalizuje się w dużej mierze w statkach pasażerskich (patrz tabela 5).

Tabela 5. Kraje specjalizujące się w statkach pasażerskich w 2000 r.

	Ekspert statków pasażerskich (w mln USD)	Struktura eksportu wg krajów	Ekspert produkcji stoczniowej kraju/całkowity eksport kraju
Włochy	1286	28,0 %	5,8
Francja	971	21,1 %	3,5
Finlandia	920	20,0 %	21,6
Niemcy	387	8,4 %	0,8
Australia	255	5,6 %	4,3
Japonia	185	4,0 %	0,4
Holandia	179	3,9 %	1,1
Norwegia	170	3,7 %	3,0
Austria	63	1,4 %	1,1
Szwecja	33	0,7 %	0,4
Korea	28	0,6 %	0,2
Dania	23	0,5 %	0,5
Hiszpania	22	0,5 %	0,2
Chiny	22	0,5 %	0,1
Polska	12	0,3 %	0,4
Inne	42	1,0 %	0,1
	4593	100	-

Źródło: Viitanen et al 2003

Stocznie fińskie specjalizują się w wycieczkowcach, statkach pasażerskich, lodołamaczach, statkach wielozadaniowych, będących typowo pojedynczymi produktami lub produktami wytwarzanymi w małych seriach, których ceny są wysokie w porównaniu z tonażem brutto i które wymagają więcej wysokiej technologii podczas produkcji. Stocznie są wysoce międzynarodowe i odgrywają one istotną rolę w przemyśle eksportowym, gdyż rynki krajowe są bardzo małe (pomijając rynek na mniejsze jednostki wojenne). Przemysł stoczniowy jest wrażliwy na fluktuacje ekonomiczne, co prowadzi do wahań w obciążeniu pracą i zatrudnieniu.

Liczba pracowników stoczniowych w Finlandii zmniejszyła się do jednej trzeciej w ciągu 30 lat (z 18000 do 4 300)³⁶. Z drugiej strony wzrosła liczba podwykonawców i pracowników przedsiębiorstw podwykonawczych. Ogromna większość podwykonawców to małe i średnie przedsiębiorstwa działające głównie regionalnie. Liczba przedsiębiorstw podwykonawczych może wzrosnąć do 1700 w przypadku największych budowanych wycieczkowców.

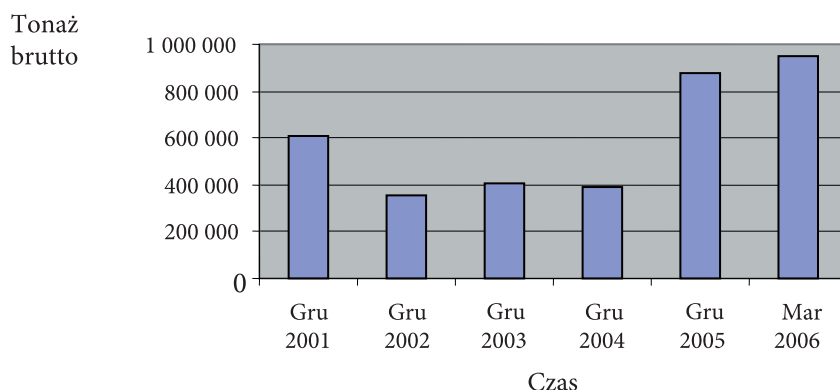
Tradycyjnie, proces produkcyjny odbywał się na terenie stoczni. W ostatnich dziesięcioleciach stocznie zaczęły coraz bardziej korzystać z podwykonawstwa zamiast wykorzystywać własne zasoby w budowie statku. Pozostałe trendy w fińskim przemyśle stoczniowym w ciągu 20 lat obejmują przejście z produkcji masowej (długie serie takich samych statków) na produkcję na zamówienie (produkcję jednostkową), wzrost poziomu technicznego na statkach, wykorzystanie produkcji wstępnej (podwykonawstwo) zarówno w ramach jak i poza stoczną oraz skrócenie średniego czasu produkcji.³⁷

³⁶ CESA Annual Report 2005 – 2006

³⁷ Malinen -Toivonen 2004

Główne przedsiębiorstwo stoczniowe w Finlandii to *Aker Finnyards* prowadzące działalność w trzech miejscach: Turku (*Aker Yards Turku*), Helsinkach (*Aker Yards Helsinki*) i Rauma (*Aker Yards Rauma*). Fiński przemysł stoczniowy pozyskał istotne partnerstwo oraz sieć dostawców morskiego przemysłu technologicznego. Morski przemysł technologiczny skupia się wokół głównych przedsiębiorstw produkcji stoczniowej i przybrzeżnej w regionach przybrzeżnych południowo-zachodniej i południowej Finlandii. W tych regionach morski przemysł technologiczny wraz ze swoją siecią odgrywa istotną rolę zarówno pod względem gospodarczym jak i pod kątem zatrudnienia.

Rysunek 13. Stan zamówień stoczni fińskich



Źródło: *FairPlay Newbuildings February 2006*, *FairPlay Newbuildings March 2006*; *OECD 2002*, *OECD 2003*, *OECD 2004*, *OECD 2005*).

Rysunek 13 przedstawia zamówienia fińskich stoczni (tzn. trzech stoczni *Aker Yards Finland*) w ciągu ostatnich pięciu lat (w GT). Widzimy, jak zmieniły się i wzrosły zamówienia od czasu recesji w roku 2002 i 2003. Od tego czasu zamówienia w GT prawie się potroiły.

W ramach przemysłu stoczniowego działają również inne przedsiębiorstwa. *Technip Offshore Finland Oy* jest własnością francuskiej firmy *Technip Group*. Produkuje ona pływające kadłuby typu SPAR głównie dla dalekomorskich naftowych platform wiertniczych w Zatoce Meksykańskiej. Liczba pracowników wynosi z reguły około 600 przy zwykle tej samej liczbie podwykonawców. *Uudenkaupungin Työvene Oy (Uki Workboat Ltd)* jest przedsiębiorstwem produkującym aluminiowe łodzie patrolowe oraz małe statki do 100 m długości. Przedsiębiorstwo założono w 1987 r. Posiada duże doświadczenie w projektowaniu i budowie statków oraz jednostek do profesjonalnego użycia. Przedsiębiorstwo produkuje jednostki do zwalczania plam olejowych, łodzie patrolowe, militarne i straże przybrzeżnej, kutry i łodzie pilotowe, lodołamacze, promy samochodowe, statki poszukiwawcze i ratownicze oraz statki obsługowe jak również łodzie /katamarany hydrograficzne. Produkty te są typowo produktami jednorazowymi. Liczba pracowników wynosi 90 osób.

Fiński przemysł stoczniowy obejmuje również działalność w zakresie remontów statków. *Turku Repair Yard Ltd* jest jedyną stocznia remontową w Finlandii. Liczba pracowników wynosi około 100 oraz, w zależności od obciążenia pracą, dodatkowo 250-300 osób z lokalnych spółek partnerskich. Została utworzona w 1989 r. i posiada jedno z największych suchych doków w północnej Europie.

Dania

Duński przemysł stoczniowy był bardzo potężny kilka dziesięcioleci temu. W kilku stoczniach w całym kraju zatrudnionych było tysiące pracowników, lecz ze względu na spadek zamówień na nowe statki wiele stoczní zamknięto, a liczba pracowników dramatycznie spadła. Całkowite zatrudnienie w duńskim przemyśle stoczniowym, zarówno przy budowie jak i remontach statków, zostało zredukowane z prawie 19 000 do nieco ponad 3 000 pracowników w przeciągu ostatnich 30 lat. Całkowita produkcja duńskiego przemysłu stoczniowego spadła o więcej niż połowę w ciągu minionych 15 lat. W 1985 r. Dania produkowała 444 000 ton, co odpowiadało 3.1% światowej produkcji; w 1995 r. 419 000 ton, co odpowiadało 2.9% światowej produkcji; a w 2000 r. produkowała jedynie poniżej 200 000 ton, co odpowiadało 1% światowej produkcji.

Globalna konkurencja oraz wywierany nacisk ze strony Azji (Korei Południowej, Japonii i Chin) miały szczególnie wpływ na Danię, gdyż typy statków budowanych w Danii były, i nadal są, w większości tymi typami, które obecnie zdominowały kraje azjatyckie, jak na przykład kontenerowce, tankowce itp.

Jedyną dużą stoczníą w Danii jest *Odense Steel Shipyard Ltd*, której właścicielem jest A.P. Moller – Grupa *Maersk*. Produkuje ona kontenerowce, tankowce, statki dostawcze, holowniki, kablownice, statki do transportu LPG oraz wykonuje przeróbki. Głównym (bądź jedynym) klientem jest będące jej własnością przedsiębiorstwo żeglugowe *Maersk Sealand*. Poza pełnieniem roli spółki-matki w grupie *Odense Steel Shipyard Ltd*. zarządza stoczníą *Odense-Lindø*, największą pojedynczą jednostką w działalności grupy. Liczba pracowników w *Odense* wynosi 2750, a całkowita siła robocza *Odense Steel* kształtuje się na poziomie 6900 wraz z *Odense Steel Lindo*, *Volksverft Stralsund*, *Baltija Shipbuilding* oraz stoczníą *Loksa*.

Pozostałe przedsiębiorstwa działające w ramach sektora stoczniowego to: *Karstensens Skibsværft A/S* (statki rybackie oraz przeróbki, zatrudnia około 150 pracowników), *Fredericia Skibsværft A/S* (największa stocznia remontowa w Danii, posiadająca siłę roboczą na poziomie około 300 ludzi; stocznia jest przedsiębiorstwem prywatnym, założonym przez rodzinę Andersenów w 1916 r.), *Søby Værft AS* (produkuje statki rybackie, łodzie straży przybrzeżnej oraz inne statki marynarki wojennej; przedsiębiorstwo zatrudnia około 100 osób).

Norwegia

Norwegia jest tradycyjnie jednym z największych narodów morskich w Europie jak i na świecie ze względu na swoją fachowość w zakresie żeglugi, swój sprzęt, rozwiązania techniczne oraz zdolność do wykorzystywania nowych nisz rynkowych. Gospodarka morska Norwegii jest rozwijającym się klastrem sektorów przemysłowych od żeglugi do przemysłu stoczniowego, obejmującym szereg produktów i usług takich jak budowa, konsulting i rozwój klastra. Klaster przemysłu stoczniowego Norwegii obejmuje ponad 50 małych i średnich stoczní. Przemysł skupia się w większości na remontach statków oraz budowie statków specjalistycznych w tym statków typu Ro-Ro, chemikaliowców, zaawansowanych statków rybackich, statków chłodniczych, przybrzeżnych statków dostawczych, szybkich katamaranów, kablownców oraz statków do badań sejsmicznych.

Największym przedsiębiorstwem w norweskim sektorze stoczniowym jest *Aker Yards ASA*. *Aker Yards* posiada 14 stoczní w Norwegii, Finlandii, Niemczech, Rumunii, Brazylii i Francji. Przedsiębiorstwo to jest największą firmą budującą statki w Europie i piątą z kolei na świecie. *Aker Yards ASA* ma trzy obszary zainteresowania: statki wycieczkowe i promy, statki floty handlowej oraz statki przybrzeżne i specjalistyczne. *Aker* stał się jednym z największych producentów statków wycieczkowych wraz z *Fincantieri* we Włoszech, *Meyer Werft* w Niemczech, szczególnie po tym, jak *Aker* przejęło *Alstom's Ch. De Atlantique* we Francji. *Aker* skupia się na złożonych i skomplikowanych statkach.

Aker Brattvaag obejmuje stocznie *Aker Aukra*, *Aker Langsten*, *Brattvaag Skipsverft* oraz *Søviknes Verft* na zachodnim wybrzeżu Norwegii, *Aker Tulcea* w Rumunii oraz *Aker Promar* w Brazylii (51% udziałów). Stocznie te są nowoczesne i efektywne, a *Aker Yards* zainwestowało przede wszystkim w zwiększenie wydajności i stopnia skomplikowania w *Aker Tulcea* w Rumunii, *Aker Promar* w Brazylii, oraz w *Aker Langsten* w nową dużą halę do wyposażania statków. *Aker Promar* w Niteroi, Rio de Janeiro, skupia się na statkach obsługujących platformy oraz holownikach. *Aker Brattvaag* zatrudnia około 4 000 osób, z czego 2 300 w *Aker Tulcea*.

Aker Brevik obejmuje stocznie *Brevik Construction* w Brevik, Norwegia oraz *Aker Braila* w Rumunii. W skład *Aker Brevik* wchodzi również *Brevik Engineering*, która jest morskim przedsiębiorstwem konsultingowym dostarczającym projekty statków oraz rysunki produkcyjne. Pozostałe przedsiębiorstwa z grupy *Aker Brevik* obejmują *Brevik Rørindustri*, *Brevik Elektro*, *Brevik Support* oraz *Brevik Eiendom*. Stocznia w Norwegii specjalizuje się w przybrzeżnych statkach obsługowych przeznaczonych na rynek globalny, w tym statkach dostawczych na platformy oraz holownikach. Ponadto, stocznia buduje promy typu Ro-Ro, statki rybackie oraz moduły procesowe dla przemysłu przybrzeżnego oraz lądowego. Przedsiębiorstwo w Rumunii buduje kadłuby typu PSV i AHTS, które są wyposażane i oddawane do eksploatacji w Norwegii. Buduje również kompletne statki, w tym mniejsze tankowce oraz masowce w oparciu o projekty *Brevik Engineering*. Większość klientów *Aker Brevik* to główne przedsiębiorstwa naftowe. *Aker Brevik* zatrudnia około 2 500 osób, z czego 2 000 w stoczni *Aker Braila*.

Szwecja

Opisując bieżącą sytuację szwedzkiego przemysłu stoczniowego, warto wspomnieć o jednej firmie – jest nią Kockums. Firma jest częścią niemieckiego przedsiębiorstwa Thyssen Grupp. Produkuje statki militarne, łodzie podwodne, minowce itp. Okręty wojenne są budowane w stoczni Karlskrona od 1679 r. Stocznia wywodzi swój rodowód od przedsiębiorstwa przemysłowego założonego przez F H Kockum'a w Malmö w 1840 r. Stocznia rozwijała swoją działalność, a po szybkim rozwoju w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych stała się jedną z największych stocznii na świecie. W latach siedemdziesiątych w produkcji dominowała długa seria wielkich tankowców. W 1986 zaprzestano całkowicie produkcji statków cywilnych, a przedsiębiorstwo skupiło się na produkcji łodzi podwodnych itp.

5.2. Przemysł stoczniowy w południowym regionie Morza Bałtyckiego

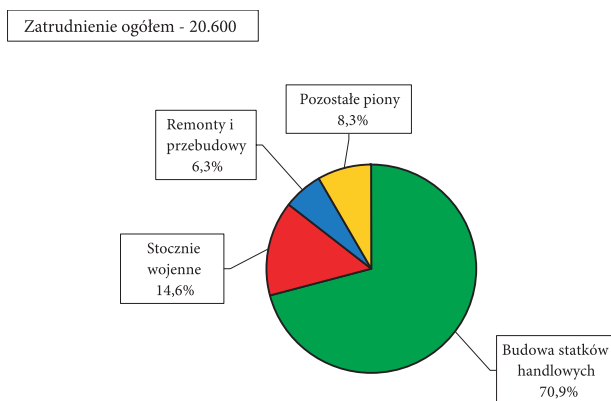
Na szczególną uwagę w południowym regionie Morza Bałtyckiego zasługuje największy europejski producent statków – Niemcy. W dalszej części niniejszego opracowania przedstawiona zostanie także sytuacja polskiego przemysłu okrętowego oraz charakterystyka pozostałych krajów bałtyckich. Natomiast ze względu na trudności w dostępie do danych pominięty zostanie rosyjski przemysł okrętowy do lat 90-tych. Był on nastawiony wówczas przede wszystkim na zaopatrywanie wojska. Pozostałością z tamtego okresu jest jednak ujawnianie zbyt wielu informacji na temat współczesnego funkcjonowania rosyjskich stocznii.

Niemcy

Przemysł stoczniowy w Niemczech odgrywa w gospodarce tego państwa strategiczną rolę, zajmując trzecie miejsce pod względem wielkości generowanych obrotów. W tym obszarze niemieckiej gospodarki zatrudnionych było w roku 2005 około 20.600 pracowników. Jednak biorąc pod uwagę również podmioty będące kooperantami i poddostawcami przemysłu stoczniowego w Niemczech, liczba zatrudnionych zdecydowanie wzrasta (według danych z 2003 r. w segmencie tym zatrudnionych było około 70.000 pracowników, a przemysł stoczniowy generował wartość obrotów na poziomie 8,2 miliarda).³⁸ Szczegółowe dane dotyczące struktury zatrudnienia w niemieckim przemyśle stoczniowym w roku 2005 zostały przedstawione na rysunku 14.

³⁸ Według danych z: Ambasady Rzeczypospolitej Polskiej w Republice Federalnej Niemiec – Wydział Promocji Handlu i Inwestycji, <http://wirtschaft-polen.de/> z dnia: 22.07.2004 r.

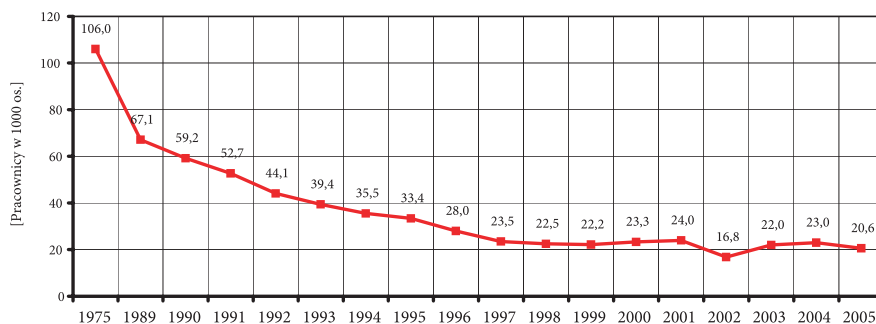
Rysunek 14. Struktura zatrudnienia w niemieckim przemyśle stoczniowym (2005).



Źródło: CESA Annual Report 2005-2006.

W strukturze niemieckiego przemysłu stoczniowego dominującą rolę zajmuje produkcja statków handlowych oraz okrętów wojennych (w roku 2003 udział niemieckiego przemysłu stoczniowego w światowej budowie okrętów wojennych wynosił 60%).³⁹ Do charakterystycznych cech tej gałęzi niemieckiej gospodarki należy zatem zaliczyć wysoki poziom integracji w dziedzinie budowy okrętów wojennych oraz cywilnych. Przemysł poddostawców posiada również wysoki poziom opanowania nowych technologii, koncentrując się na produkcji napędów i elektrotechniki, co zapewnia mu około 10% światowego udziału w tym segmencie rynku. W pierwszej połowie lat 90-tych została zdecydowanie zredukowana liczba zatrudnionych osób w obszarze przemysłu stoczniowego w stosunku do lat 70-tych. Analiza kształtowania się wielkości zatrudnienia w omawianym segmencie niemieckiej gospodarki została przeprowadzona na rysunku 15.

Rysunek 15. Zatrudnienie w niemieckim przemyśle stoczniowym w latach 1975-2005



Źródło: CESA Reports.

W latach 1990-1995 zatrudnienie zredukowano o 44%, natomiast w latach 1996-2000 nastąpiło zmniejszenie liczby pracujących o kolejne 17%. W roku 2005 w niemieckim przemyśle stoczniowym pracowało 20,6 tys. osób, co stanowiło niespełna 19,5% poziomu zatrudnienia z roku 1975. Według danych publikowanych przez Ambasadę RP w Republice Federalnej Niemiec, średnie zatrudnienie w stoczni niemieckiej kształtuje się na poziomie 690 osób.

³⁹ Ibidem.

W porównaniu z innymi krajami Europy pozycja niemieckiego przemysłu stocznioowego jest pozycją dominującą.⁴⁰ Niemcy zdecydowanie przodują w nowych zamówieniach na statki, których wielkość przekroczyła w 2005 r. 2,4 mln CGT, co stanowiło ponad 30% nowych zamówień na statki posiadanych przez wszystkie państwa europejskie. Udział produkcji zrealizowanej również wskazuje na dominującą pozycję niemieckiego przemysłu stocznioowego na tle pozostałych państw Europy. Niemcy zrealizowały w 2005 roku 28% europejskiej produkcji stocznioowej (1.163.146 tys. CGT), podczas gdy Polska uplasowała się na drugiej pozycji osiągając 13,8-procentowy udział w analizowanej strukturze państw europejskich (565.973 CGT).⁴¹ Szczegółowe zestawienie omawianych charakterystyk poszczególnych państw Europy zostało przedstawione w tabeli 6.

Tabela 6. Niemiecki przemysł stocznioowy na tle państw CESA w 2005 roku

Kraje CESA	Portfel zamówień		Produkcja zakończona		Nowe zamówienia		Siła robocza	
	in (CGT)	in %	in (CGT)	in %	in (CGT)	in %	in (CGT)	in %
Chorwacja	1 498 288	9,7 %	381 545	9,3 %	541 545	6,8 %	11 143	8,0 %
Dania	604 019	3,9 %	327 964	8,0 %	842 513	10,5 %	3 600	2,6 %
Finlandia	966 444	6,3 %	13 800	0,3 %	508 574	6,4 %	4 372	3,1 %
Francja	789 065	5,1 %	75 363	1,8 %	354 420	4,4 %	16 700	12,0 %
Niemcy	3 963 602	25,8 %	1 163 146	28,4 %	2 405 509	30,1 %	20 600	14,8 %
Grecja	0	0,0 %	894	0,0 %	0	0,0 %	2 784	2,0 %
Włochy	1 919 337	12,5 %	398 676	9,7 %	326 442	4,1 %	12 063	8,6 %
Holandia	1 427 006	9,3 %	417 643	10,2 %	974 289	12,2 %	10 000	7,2 %
Norwegia	673 447	4,4 %	289 798	7,1 %	500 493	6,3 %	5 307	3,8 %
Polska	1 660 744	10,8 %	565 973	13,8 %	246 043	3,1 %	18 652	13,4 %
Portugalia	60 900	0,4 %	34 781	0,8 %	60 900	0,8 %	1 880	1,3 %
Rumunia	1 127 897	7,3 %	246 915	6,0 %	716 918	9,0 %	17 260	12,4 %
Hiszpania	685 229	4,5 %	177 516	4,3 %	520 118	6,5 %	8 238	5,9 %
Wielka Brytania	11 515	0,1 %	3 875	0,1 %	3 875	0,0 %	7 000	5,0 %
Ogółem	15 387 493	100,0 %	4 097 889	100,0 %	8 001 639	100,0 %	139 599	100,0 %

Źródło: CESA Annual Report 2005-2006, Community of European Shipyards' Associations, Brussels 2006, s. 75-76.

Jeśli porównać niemiecki przemysł stocznioowy z dominującymi pod względem produkcji okrętowej państwami świata, sytuacja Niemiec nie przedstawia się już tak korzystnie, jak na tle Europy. Główni światowi producenci w dziedzinie przemysłu stocznioowego (Korea Południowa, Japonia oraz Chiny) są niekwestionowanymi liderami, a ich dominująca pozycja została zobrazowana danymi przedstawionymi w tabeli 7.

⁴⁰ Relatywnie wysoki udział w globalnym zatrudnieniu stoczni AWES ma również polski przemysł stocznioowy (w 2005 r. - 18.652 pracowników), rumuński (zatrudnienie na poziomie 17.260 os.) oraz francuski (zatrudnienie na poziomie 16.700 os.).

⁴¹ CESA Annual Report 2005-2006, Community of European Shipyards' Associations, Brussels 2006, s. 75-76.

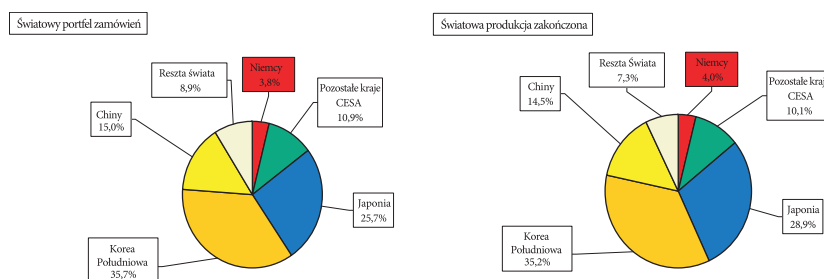
Tabela 7. Niemiecki przemysł stoczniowy na tle dominujących państw świata w 2005 roku

Kraje	Portfel zamówień		Produkcja zakończona		Nowe zamówienia	
	in (CGT)	in %	in (CGT)	in %	in (CGT)	in %
Niemcy	3964	3,8 %	1163	4,0 %	2406	6,1 %
Pozostałe Kraje CESA	11424	10,9 %	2935	10,1 %	5596	14,1 %
Japonia	26894	25,7 %	8392	28,9 %	8620	21,8 %
Korea Południowa	37243	35,7 %	10226	35,2 %	13960	35,3 %
Chiny	15629	15,0 %	4193	14,5 %	6067	15,3 %
Reszta świata	9292	8,9 %	2105	7,3 %	2939	7,4 %
Ogółem	104446	100,0 %	29014	100,0 %	39588	100,0 %

Źródło: Lloyd's Register - Fairplay.

Niemiecki portfel zamówień na nowe statki wynosił w roku 2005, zgodnie z danymi Lloyd's Register – Fairplay oraz Community of European Shipyards' Associations, ponad 3,9 mln CGT, co stanowiło 3,8% światowego portfela zamówień produkcji stoczniowej. Największa część nowych zamówień realizowana była przez Południową Koreę⁴² (35,7% światowych zamówień na statki), a także Japonię⁴³ (25,7%) oraz Chiny⁴⁴ (15,0%). Tym samym trzy państwa azjatyckie posiadały dominujący udział w światowej produkcji (76,4%), pozostawiając pozostałym krajom niespełna 24% realizacji zamówień. Dane charakteryzujące światową produkcję statków w CGT przedstawia rysunek 16.

Rysunek 16. Portfel zamówień na statki w Niemczech oraz produkcja zakończona w 2005 r. na tle wybranych państw świata (% z 1000 CGT)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lloyd's Register - Fairplay.

⁴² Korea Pd., spośród wszystkich omawianych w niniejszym raporcie państw, charakteryzuje się najbardziej zróżnicowaną i jednocześnie najwyższą produkcją poddanych analizie typów statków. Średnie tempo zmian globalnej produkcji koreańskich stocznii było w latach 1997-2004 dodatnie i wynosiło (+580.651 CGT/rok). W analizowanym okresie w sposób niemal liniowy zwiększała się wielkość koreańskiej produkcji okrętowej wyrażona poziomem CGT (R2=95%). W Korei Południowej, podobnie z resztą jak w Japonii, stworzono przemysł okrętowy, który stał się „lokomotywą” napędzającą rozwój innych gałęzi przemysłu oraz eksportu. W przeciwieństwie do przemysłu UE, w którym nastąpiła restrukturyzacja i ograniczono zdolności produkcyjne w latach dziewięćdziesiątych, koreańskie stocznie, począwszy od roku 1993, zwiększają rokrocznie swoje możliwości produkcyjne. Zdolność produkcyjna stocznii koreańskich w drugiej połowie lat 90-tych wzrosła o ponad 30%, a udział Korei Południowej w światowej produkcji okrętowej wzrosła ponad dwukrotnie.

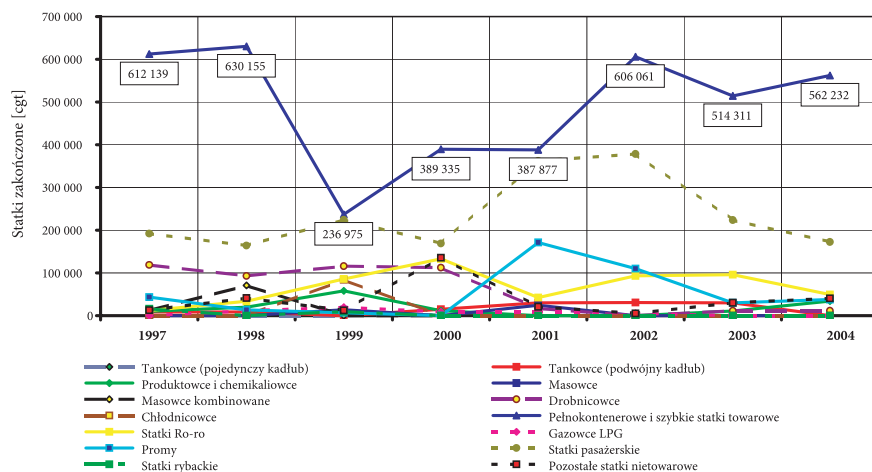
⁴³ W latach 1997-2004 nastąpiła zmiana struktury produkcji w japońskich stoczniach. Największy przyrost nastąpił w obszarze budowy produktowców i chemikaliowców, których produkcja wzrosła 4,5-krotnie. Zmalała natomiast produkcja kontenerowców oraz drobnicowców, których pojemność stanowiła odpowiednio w roku 2004 - 35% i 46% pojemności wyprodukowanej w roku 1997.

⁴⁴ Chiński przemysł stoczniowy stawia sobie za cel dołączenie do dwójki światowych liderów w budowie statków - Korei Południowej i Japonii. Korzystając z wzorców rozwoju przemysłu zastosowanych w tych krajach, Chiny imponująco zwiększają potencjał produkcyjny swoich stocznii. Czynnikiem sprzyjającym realizacji tej strategii są koszty pracy, które w chińskim przemyśle okrętowym kształtują się na najniższym poziomie w skali światowej.

Niemiecki przemysł stoczniowy obejmował w roku 2005, jak wynika z powyższego wykresu, około 4% światowego portfela produkcji stoczniowej (w CGT). Wiodący udział w produkcji należał natomiast do ekspansywnie atakujących globalny rynek stoczniowy krajów azjatyckich.

W niemieckim przemyśle budowy statków dominujący udział wykazuje produkcja kontenerowców, która zdominowała pozostałe segmenty rynku stoczniowego. Ostatnie lata sprzyjają również podnoszeniu konkurencyjności Niemiec w zakresie realizacji pracochłonnej produkcji promów oraz statków pasażerskich. Ponadto realizowane są zamówienia na statki do transportu gazu płynnego oraz statki z podwójną powłoką kadłuba, a także statki typu Ro-Ro. Szczegółowa analiza struktury produkcji stoczniowej w Niemczech, których produkcja realizowana była w latach 1997-2004, została przedstawiona na rysunku 17.

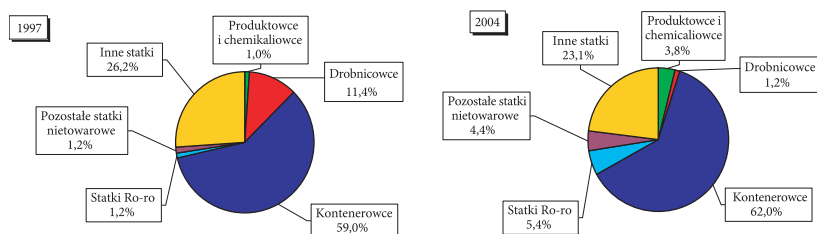
Rysunek 17. Produkcja zakończona w niemieckich stoczniach w podziale na typy statków w latach 1997-2004



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych OECD.

W ubiegłym 10-leciu zdecydowanie dominującym udziałem w niemieckiej produkcji stoczniowej charakteryzował się segment budowy kontenerowców (zarówno w ujęciu ilości oddawanych do użytku jednostek, jak również realizowanej wielkości skompensowanego tonażu brutto). W latach 2002-2004 w niemieckich stoczniach produkowano kontenerowce o średniej łącznej nośności przekraczającej 560 tys. CGT/rok. W następnej kolejności niemiecka produkcja stoczniowa koncentrowała się na realizacji zamówień na statki pasażerskie. Średniorocznie oddawanych było w latach 2002-2004 dziewięć takich jednostek, o łącznej średniej nośności produkcji na poziomie 258 tys. CGT. W okresie 1997-2004 występował ustabilizowany poziom produkcji stoczni niemieckich w obszarze budowy statków Ro-Ro, których średnioroczna produkowana pojemność mieściła się w przedziale 40.132-93.659 CGT. Malą natomiast w latach 2001-2004 produkcja promów, której średnie tempo zmian wynosiło (-48.114,6 CGT/rok), $R^2=87\%$. Zmiany w strukturze produkcji niemieckich stocznii na przestrzeni ośmiu lat (w okresie 1997-2004) przedstawia rysunek 18.

Rysunek 18. Zmiany w strukturze produkcji niemieckich stoczni w latach 1997-2004

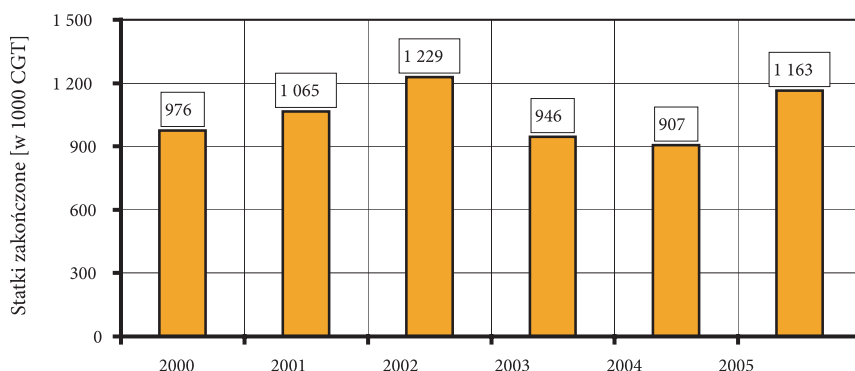


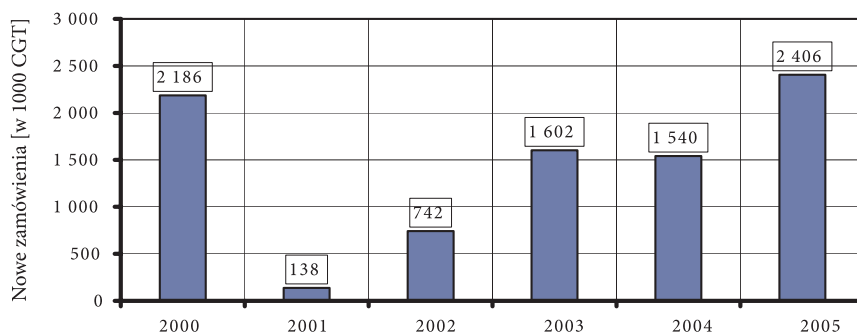
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych OECD.

W przedstawionej na rysunku 18 strukturze niemieckiej produkcji stoczniowej (wyrażonej w wartościach względnych) najwyraźniej zobrazowana została zmiana w obszarze realizacji zamówień na statki typu Ro-Ro. Ich udział w ogólnej strukturze produkcji wzrósł w analizowanym okresie o ponad 300% (4,2 pkt %). Ponadto o 230% wzrósł również udział budowy chemikaliowców i produktowców, które w 2004 roku stanowiły 3,8% globalnej produkcji stoczni niemieckich. Struktura podstawowej produkcji niemieckiego przemysłu stoczniowego w zakresie budowy kontenerowców nie uległa istotnej zmianie (wzrost z 59% w roku 1997 do 62% w roku 2004).

Niemcy dysponują pierwszym co do wielkości przemysłem okrętowym Europy i czwartym na świecie. Podstawowym problemem, z którym borykają się stocznie niemieckie, jest wysoki koszt produkcji statków. Związany jest on w głównej mierze z wysokimi kosztami pracy. Stocznie niemieckie prezentują wysoki poziom technologiczny oraz wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą. Jak zostało już wspomniane, skupiają się one na produkcji dużych skomplikowanych technologicznie kontenerowców, w stosunku do których zapotrzebowania na rynku nie są w stanie zaspokoić stocznie azjatyckie. W asortymencie produkcji niemieckich stoczni znajdują się ponadto specjalistyczne ekskluzywne wycieczkowce o dużym tonażu oraz luksusowe rzeczne jednostki wycieczkowe. W roku 2004 niemieckie stocznie wyprodukowały 61 statków o średniej jednostkowej pojemności 1,5 mln CGT. Globalna pojemność nowopowstałych jednostek na poziomie 907.320 CGT pozwoliła wprawdzie niemieckiej produkcji okrętowej na zajęcie czwartego miejsca w globalnej klasyfikacji, lecz od produkcji chińskich stoczni dzieliła ją 3.668.594 CGT. Wartość ta jest czterokrotnie wyższa od całkowitej pojemności statków wyprodukowanych w Niemczech w 2004 roku. W roku 2005 niemieckie stocznie zwiększyły globalną pojemność nowopowstałych statków do poziomu 1.163 tys. CGT. Dane charakteryzujące kształtowanie się globalnej produkcji niemieckich stoczni w latach 2000-2005 prezentuje rysunek 19.

Rysunek 19. Produkcja zakończona oraz analiza portfela nowych zamówień niemieckich stoczni w latach 2000-2005 (w 1000 CGT)

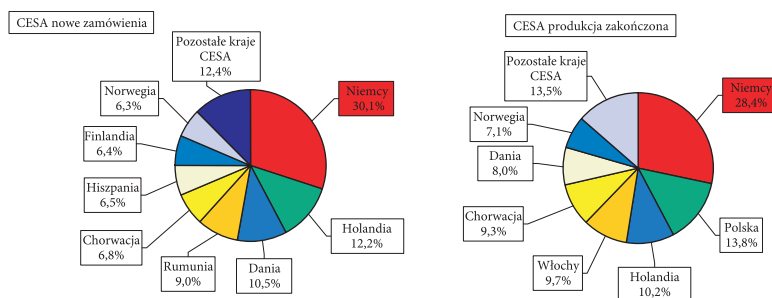




Źródło: Opracowanie własne na podstawie: CESA Annual Report 2005-2006, CESA Annual Report 2001-2002.

Niemiecka produkcja stoczniowa na tle państw CESA w produkcji zakończonej oraz w portfolio nowych zamówień przedstawiona została na rysunku 20.

Rysunek 20. Produkcja zakończona oraz nowe zamówienia niemieckich stoczni na tle państw stowarzyszonych w CESA w roku 2005



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: CESA Annual Report 2005-2006, Community of European Shipyards' Associations, Brussels 2006, s. 75-76.

Dokonując analizy niemieckiego przemysłu stoczniowego warto zauważyć, iż charakteryzuje się on zdecydowanie wyższą produktywnością pracy, wyrażoną wielkością realizowanej produkcji przypadającej na zatrudnionego pracownika, na tle pozostałych państw Europy. Relatywnie wysoki udział Niemiec w produkcji światowej w 2005 roku (na poziomie 28,4%), z jednoczesnym wskaźnikiem udziału globalnego zatrudnienia w analizowanej grupie państw na poziomie 14,8%, stanowi zdecydowanie korzystniejszy obraz niemieckiego przemysłu stoczniowego w porównaniu z Polską, której udział w produkcji światowej w 2005 roku był na poziomie 13,8%, zaś wskaźnik udziału globalnego zatrudnienia w analizowanej grupie państw wynosił 13,4%.

Polska

Ślady działalności szkatliczej na polskim wybrzeżu pochodzą z czasów wczesnopiastowskich. Prowadzone na terenie Gdańska wykopaliska archeologiczne i zapiski pochodzące ze wczesnośredniowiecznych dokumentów świadczą o istnieniu na tym terenie warsztatów budowy statków, które można określić mianem stoczni. Kolejne stulecia przynosiły dalszy rozwój budownictwa okrętowego na polskim wybrzeżu. Szczególnie wysoką rangę przemysł ten zyskał w okresie międzywojennym, kiedy to wkrótce po odzyskaniu niepodległości rząd polski zaczął tworzyć morskie siły zbrojne, szkolnictwo oraz gospodarkę morską. Już w 1922 roku w Gdyni w związku z decyzją o budowie portu powstały warsztaty pod nazwą „Stocznia w Gdyni – Towarzystwo z ograniczoną poręką”. Po drugiej wojnie światowej polski przemysł okrętowy

był liczącym się producentem statków i zatrudniał dziesiątki tysięcy osób. Ośrodki w Gdańsku, Gdyni i Szczecinie były największymi pracodawcami w regionie. Warto też wspomnieć, że to właśnie przemysł stoczniowy, a ściślej Stocznia Gdańska stała się kolebką Solidarności.⁴⁵

Sytuacja polskiego przemysłu okrętowego do lat 80-tych XX wieku była stosunkowo klarowna. Znajdował się on pod całkowitą kontrolą państwa i był instrumentem realizacji uzgodnień międzyrządowych, dotyczących dostarczania jego produktów przede wszystkim odbiorcom zrzeszonym w ramach RWPG (Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej), w tym głównie ówczesnemu ZSRR. Budowane w polskich stoczniach statki stanowiły zapłatę za dostarczaną przez Związek Radziecki ropę naftową. Wszystkie kwestie, w tym również cenowe regulowane były centralnie, często na zasadach nie mających nic wspólnego z racjonalnym gospodarowaniem. Sytuacja ta uległa jednak zmianie w latach 80-tych. Nastąpiło wówczas wyraźne otwarcie się polskich stocznii na współpracę z krajami spoza RWPG, czego konsekwencją była rosnąca ilość zamówień składanych przez pochodzących między innymi z Europy Zachodniej armatorów. Taki stan rzeczy trwał do początku transformacji polskiej gospodarki, a więc do lat 90-tych.

Lata 90-te przyniosły nowe wyzwania, z którymi wcześniej polski przemysł okrętowy nie miał do czynienia. Pojawił się mianowicie problem pozyskiwania środków finansowych na budowę statków, należało działać w warunkach gospodarki rynkowej, pojawiła się konieczność uwzględniania wahań kursów, a także nastąpiła utrata głównych odbiorców polskiej produkcji (rozpad ZSRR, likwidacja RWPG). Był to szczególnie trudny okres dla polskich stocznii, które w zasadzie same musiały radzić sobie z nową sytuacją. Konsekwencją była trudna sytuacja tego przemysłu i kryzys, który dotknął go już w 1991 roku. Było już jasne, że nieunikniona jest restrukturyzacja sektora.⁴⁶

Procesy restrukturyzacyjne rozpoczęto na początku lat 90-tych we wszystkich istniejących wówczas stoczniach. Dotyczyły one przede wszystkim oddłużenia stocznii i wprowadzenia zmian mających na celu poprawę efektywności ich funkcjonowania. W ślad za tym zostały rozpoczęte procesy prywatyzacyjne. Pierwsze działania w tym zakresie Stocznia Szczecińska podjęła jeszcze w 1991 roku, choć sam proces prywatyzacji trwał jeszcze kilka lat. Stocznia Gdynia natomiast stała się spółką z przewagą kapitału prywatnego na początku 1998 roku. Niestety nie wszystkie polskie stocznie zwycięsko przeszły ten etap zmian. Pomimo podjętych wysiłków Stocznia Gdańska nie tylko nie stała się spółką pracowniczą (o co wówczas zabiegano), ale wskutek wielu niekorzystnych czynników (w tym decyzji o likwidacji podjętej w 1988 roku, a więc jeszcze w poprzednim systemie ekonomicznym przez ówczesne władze Polski) doszło do załamania jej sytuacji finansowej i w konsekwencji w 1994 roku ogłoszono jej upadłość. Stocznia Gdańska utrzymywała jednak aktywność produkcyjną i w 1998 roku stała się częścią grupy kapitałowej Stocznia Gdynia S. A. Po procesach restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych rozpoczęto kolejny etap. Była nim konsolidacja polskiego przemysłu okrętowego. Pierwsze próby podejmowała już w 1993 roku Stocznia Szczecińska, wówczas jednak bez powodzenia. Pomysł konsolidacji powrócił w 1996 roku, gdy na forum rządu przedstawiono plan konsolidacji sektora wokół Stocznii Szczecińskiej, jednakże i tym razem nie zyskały one poparcia. Pomimo tego, że nie powiodły się próby konsolidacji całego przemysłu, każdy z głównych graczy wdrażał tę ideę według własnej koncepcji.⁴⁷

⁴⁵ Więcej na temat historii przemysłu okrętowego na ziemiach polskich w: J. Dudziak, *RRys historyczny polskiego przemysłu okrętowego*, Zeszyty Problemowe nr B-116, Centrum Techniki Okrętowej, Gdańsk, listopad 2005.

⁴⁶ S. Skrzypiński, *Przemysł okrętowy w latach 90.*, w: J. Dudziak, P. Kuciewicz, J. Litwin, S. Skrzypiński, H. Spigarski, *Polski przemysł okrętowy 1945 – 2000*, Wydawnictwo: Okrętownictwo i Żegluga, sp. z o. o., Gdańsk 2000, s. 133 – 135.

⁴⁷ J. Brózda, *Polski przemysł okrętowy. Stan aktualny i główne determinanty rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 11 – 17.

Początek XXI wieku przyniósł polskim stoczniom kolejny poważny kryzys. Złą passę rozpoczęła Stocznia Szczecińska, w której już pod koniec 2001 roku zaczęły występować trudności finansowe, co ostatecznie doprowadziło do zaprzestania produkcji w marcu 2002 roku. W czerwcu 2002 Zarząd złożył wniosek o ogłoszenie upadłości, którą ostatecznie ogłoszono 29 lipca 2002 roku. Udało się jednak ocalić stocznię w Szczecinie powołując nowy podmiot Stocznia Szczecińska Nowa Sp. z o. o., którą Agencja Rozwoju Przemysłu kupiła za symboliczną złotówkę od holdingu Stocznia Szczecińska Porta Holding S.A.⁴⁸ Stocznia Gdynia znalazła się również w poważnych tarapatach pod koniec 2002 roku, przy czym szczególnie trudny okazał się rok 2003. Pierwsze trudności związane były ze wstrzymaniem przez banki kredytowania budowy nowych statków. Było to związane z kłopotami finansowymi Stoczni Szczecińskiej. W 2003 roku stocznia ta znalazła się ponownie w rękach Skarbu Państwa (bezpośrednio posiada on 33% akcji, a wraz z Korporacją Polskie Stocznie S.A. i Agencją Rozwoju Przemysłu – ponad 53%⁴⁹) i od tego czasu jest przedmiotem działań restrukturyzacyjnych (pierwszy wniosek Zarząd stoczni złożył w styczniu 2003 roku). Obecnie władze stoczni dokonują zmian w przyjętym wówczas planie restrukturyzacyjnym, który nie spełnił swej roli, między innymi ze względu na zmiany o charakterze makroekonomicznym, które w dużym stopniu wpłynęły na sytuację finansową podmiotu (wzrost cen stali, aprecjacja złoteo i znaczne osłabienie dolara wobec euro).⁵⁰

Trudności, jakie przeżywał polski sektor okrętowy spowodowały, iż polskie stocznie korzystały w ostatnich latach z dość znacznej pomocy publicznej. Pomoc ta przybierała różne formy, przy czym największe znaczenie miały poręczenia, dzięki którym polskie stocznie mogły uzyskiwać kredyty niezbędne do finansowania procesów budowy statków.

Nie sposób również nie wspomnieć o problemach związanych z udzieleniem przez państwo pomocy stoczniom polskim. Pojawiły się bowiem poważne wątpliwości dotyczące zgodności tej pomocy z regułami obowiązującymi w Unii Europejskiej. Komisja Europejska zażądała bowiem wyjaśnień ze strony polskiego rządu w sprawie pomocy publicznej udzielonej stoczniom w okresie po wstąpieniu Polski do Wspólnoty. Zdaniem Komisji Europejskiej istniały poważne wątpliwości dotyczące skali pomocy udzielanej stoczniom. Kwota i intensywność pomocy musi być bowiem ograniczona do niezbędnego minimum potrzebnego do umożliwienia przeprowadzenia restrukturyzacji (z uwzględnieniem istniejących zasobów spółki i jej akcjonariuszy). Komisja nie była przekonana, czy pomoc udzielana polskim stoczniom spełniła ten warunek, a także miała wątpliwości, czy pomoc ta będzie wykorzystana wyłącznie do przywrócenia rentowności firm (Komisja badała, czy wszystkie zgłoszone przez Polskę koszty restrukturyzacji były kwalifikowane i wiązały się z restrukturyzacją).

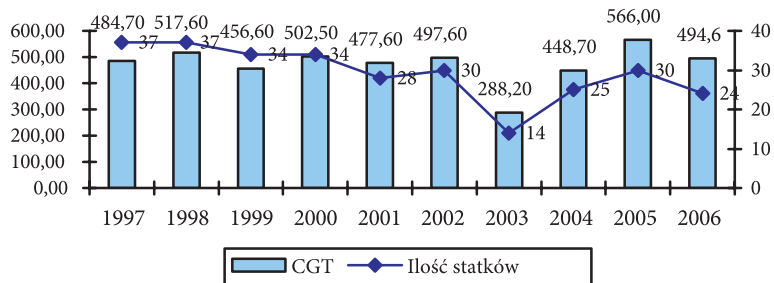
Pomimo wielu trudności polski przemysł okrętowy wciąż pozostaje jednym z najbardziej liczących się producentów statków w Europie. Jego produkcja sięga w ostatnim czasie ponad 500 tysięcy CGT (rysunek 21). Wartość produkcji polskich stoczni w 2005 roku wynosiła 933 mln USD, natomiast w 2006 roku – 962 mln.

⁴⁸ Ibidem, z. 17 – 18

⁴⁹ <http://www.stocznia.gdynia.pl/myweb2/akcjonariat.htm>

⁵⁰ Na podstawie informacji uzyskanych od Stoczni Gdynia S.A.

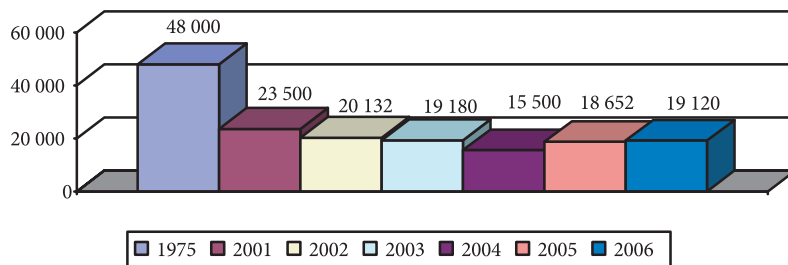
Rysunek 21. Produkcja polskich stoczni w latach 1997 - 2006 (tys. CGT i ilość statków)



Źródło: Bieliński J., *Strategiczne znaczenie przemysłu okrętowego dla Unii Europejskiej*, wystąpienie na konferencji „Polski przemysł okrętowy – spojrzenie w przyszłość” otwierającej obchody Europejskiego Tygodnia Stoczniowego w Polsce, 27 marca 2006; AWES, *Annual Report 2002 – 2003*; AWES, *Annual Report 2003 – 2004*; CESA, *Annual Report 2004 – 2005*; CESA, *Annual Report 2005 – 2006*; CESA, *Annual Report 2006 – 2007*.

W sektorze tym zatrudnienie znajduje obecnie ponad 19 tysięcy osób (rysunek 22). Liczba ta jest jednak zdecydowanie niższa w stosunku do zatrudnienia rejestrowanego w latach 70-tych.

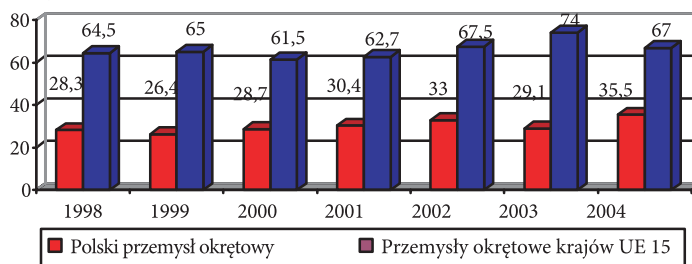
Rysunek 22. Zmiany w wielkości zatrudnienia w polskim sektorze okrętowym w latach 1975 – 2006



Źródło: Bieliński J., *Światowe i krajowe uwarunkowania rozwoju przemysłu okrętowego jako czynniki kształtujące zasoby pracy w stoczniach*, prezentacja na seminarium EUROSTER „Stan, perspektywy i bariery rozwoju przemysłu okrętowego, Sopot, 18 lutego 2005; AWES, *Annual Report 2002 – 2003*; AWES, *Annual Report 2003 – 2004*; CESA, *Annual Report 2004 – 2005*; CESA, *Annual Report 2005 – 2006*; CESA, *Annual Report 2006 – 2007*.

Problemem polskiego przemysłu okrętowego jest relatywnie niska (w porównaniu do innych europejskich, ale i pozaeuropejskich krajów) produktywność. Warto jednak podkreślić, iż w ciągu ostatnich lat uległa ona wyraźnej poprawie (rysunek 23).

Rysunek 23. Produktywność polskich stoczni (na tle stoczni europejskich - UE 15)



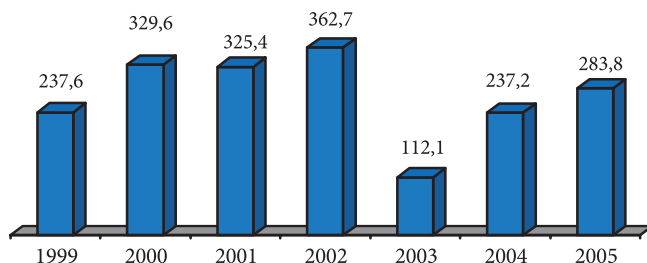
Źródło: S. Skrzypiński, *Produktywność stoczni polskich – porównanie ze stoczniami UE 15*, konferencja: *Wczoraj, dziś i jutro polskiego przemysłu okrętowego*, Szczecin, 2005.

Polski przemysł okrętowy w 2005 roku w Polsce tworzyło zasadniczo 5 stoczni produkcyjnych i 4 remontowe. Obecnie, w wyniku działań polskiego rządu sytuacja ta uległa zmianie. Obecnie największe stocznie produkcyjne to: Stocznia Gdynia, wydzielona z niej w sierpniu 2006 roku Stocznia Gdańsk oraz stocznia Szczecińska Nowa (powstała po upadku Stoczni Szczecińskiej Porta Holding S.A.). Do tej grupy zalicza się także Stocznie Północną (będącą częścią grupy Stoczni Remontowej).

Największą (pod względem wielkości produkcji) stocznia produkcyjną jest Stocznia Gdynia. Specjalizuje się ona w budowie kontenerowców i samochodowców (stocznia ta posiada także zdolności produkcyjne umożliwiające produkowanie innych typów statków: masowców, tankowców, statków wielozadaniowych, a także produktowców i chemikaliowców). Do sierpnia 2006 roku Stocznia ta tworzyła wraz ze Stocznia Gdańsk Grupę Stoczni Gdynia, której wielkość produkcji przedstawia rysunek 24. Kryzysowy dla całej grupy rok 2003 spowodował wyraźne osłabienie jej pozycji rynkowej.

Dzisiejsza Stocznia Gdynia zatrudnia blisko 5000 pracowników. Średni wiek pracownika w 2005 roku na stanowiskach robotniczych wynosił 38 lat, a na stanowiskach nierobotniczych – 44 lata. Największym akcjonariuszem stoczni pozostaje Skarb Państwa (bezpośrednio i pośrednio w jego posiadaniu jest ponad 50% akcji). Obecnie trwają intensywne działania mające na celu pozyskanie inwestora strategicznego.

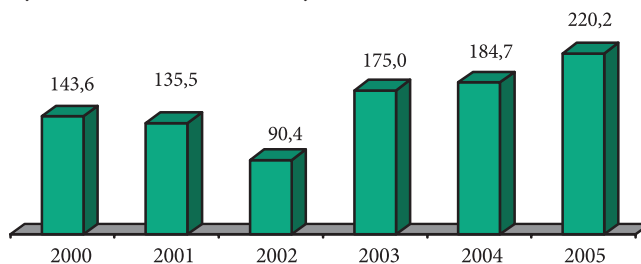
Rysunek 24. Produkcja Grupy Stoczni Gdynia w latach 1999–2005 (tys. CGT)



Źródło: Raport o stanie światowego rynku morskiego i okrętowego, Centrum Techniki Okrętowej, Gdańsk, grudzień 2006.

Stocznia Szczecińska NOWA powstała w 2002 roku po upadku Stoczni Szczecińskiej Porta Holding S.A. Stocznia ta specjalizuje się w produkcji zaawansowanych technicznie chemikaliowców ze zbiornikami ładunkowymi ze stali nierdzewnej, skomplikowanych statków wielozadaniowych i statków con-ro oraz średniej wielkości kontenerowców o pojemności do 3100 TEU.⁵¹ Zatrudnia ona około 5000 pracowników. Jej produkcję na przestrzeni ostatniego pięciolecia przedstawia rysunek 25.

Rysunek 25. Produkcja Stoczni Szczecińskiej NOWA* w latach 2000–2005 (tys. CGT)



* do 2002 roku – Stocznia Szczecińska Porta Holding S.A.

Źródło: Raport o stanie światowego rynku morskiego i okrętowego, Centrum Techniki Okrętowej, Gdańsk, grudzień 2006.

⁵¹ http://www.ssn.pl/?page_id=49

Wydzielona z Grupy Stocznia Gdynia S.A. Stocznia Gdańsk to kolebka „Solidarności” – ruchu, który w latach 80-tych zapoczątkował zmiany w całym bloku wschodnim ówczesnej Europy. Dziś stocznia ta produkuje głównie drobnicowce i kontenerowce, dając zatrudnienie ponad 3000 osób (dane za 2006 rok). Od początku istnienia, tj. od lat 60-tych w stoczni powstało ponad 1000 różnego rodzaju statków. Obecnie, podobnie jak Stocznia Gdynia, Stocznia Gdańsk poszukuje dla siebie inwestora strategicznego.

Stocznia WISŁA specjalizuje się w produkcji stalowych konstrukcji morskich, głównie wyposażonych pokładówek, ale również sekcji statków i kompletnych kadłubów. W swej ofercie ma również duży wybór statków rybackich oraz innych małych statków przeznaczonych do różnych celów.⁵²

Jeżeli chodzi o stocznie remontowe, to liderem na tym rynku jest Gdańska Stocznia „Remontowa”. Ma ona ponad 65% udział w polskim rynku stoczniowych usług remontowych. Została też uznana przez magazyn „Drydock” za numer 1 na europejskim rynku remontu statków.⁵³ Remontowa S.A., lider wśród europejskich stoczni remontowych oraz główny rozgrywający na światowym rynku, specjalizuje się w remontach i przeróbkach statków, projektowaniu i budowie nowych statków, jednostek przybrzeżnych oraz konstrukcji stalowych. Każdego roku ponad 200 statków i jednostek przybrzeżnych z całego świata jest remontowanych lub przerabianych w Stoczni „Remontowej”.

Pozostałe stocznie remontowe to: Stocznia Remontowa „Nauta” w Gdyni, Szczecińska Stocznia Remontowa „Gryfia” oraz Morska Stocznia Remontowa S.A. w Świnoujściu.

Kraje bałtyckie

Kraje bałtyckie: Łotwa, Litwa i Estonia nie należą do potentatów przemysłu okrętowego, jednakże tego rodzaju działalność tam również występuje.

Na Łotwie w przemyśle okrętowym znajduje zatrudnienie (według danych za rok 2004) 2,5 tysiąca pracowników. W kraju tym funkcjonują 2 stocznie, zajmujące się głównie remontami statków.⁵⁴

Na Litwie funkcjonują 4 stocznie (rok 2004), również zajmujące się głównie remontami statków, ale podejmujące się niekiedy także ich produkcji. Wszystkie te podmioty znajdują się w Kłajpedzie (tabela 8). Mają one doświadczenie głównie w budowie stosunkowo niewielkich statków towarowych. Szacuje się, że bezpośrednio w przemyśle okrętowym w tym kraju zatrudnionych jest blisko 5000 pracowników.⁵⁵

Tabela 8. Stocznie litewskie

Nazwa przedsiębiorstwa	Lokalizacja	Budowa statków	Remonty statków
Baltija Shipbuilding Yard	Kłajpeda	+	+
Kłajpeda Shiprepair Yard	Kłajpeda		+
Laivite Shiprepair Yard	Kłajpeda		+
Western Shiprepair Yard	Kłajpeda	+	+

Źródło: *Eastern European Shipbuilding Industry Study for Applicant Countries – Lithuania Final Report, November 2000*

⁵² http://www.stoczniawisla.com.pl/ang_ofirmie.html

⁵³ CESA, Annual Report 2005 – 2006, s. 65.

⁵⁴ J. Tholen, T. Ludwig, Przemysł stoczniowy w Europie – struktura, zatrudnienie, perspektywy (wyniki badań), Uniwersytet Bremeński, 2006; Eastern European Shipbuilding Industry Study for Applicant Countries, Latvia Final Country Report, 2000.

⁵⁵ Employment trends In all sectors related to the sea or using sea resources, European Commission, DG Fisheries and Maritime Affairs, 2006.

Baltic Ship Repairers oraz Loksa Shipyard zdominowały estoński przemysł stoczniowy. Baltic Ship Repairers jest przedsiębiorstwem o tradycjach sięgających początków XX wieku. W ciągu ostatnich kilku lat gwałtownie rozwinęła swoją działalność. Loksa Shipyard jest własnością duńskiej Odense Steel Shipyard. Poza remontami oraz do pewnego stopnia budową statków przedsiębiorstwa te produkują różnego rodzaju konstrukcje stalowe.

Loksa Shipyard Ltd. stała się częścią Odense Steel Shipyard Group w 1994 r. Przedsiębiorstwo rozpoczęło następnie realizację wielkiego programu rozwoju i obecnie jest jednym z wiodących producentów światowych w dziedzinie drzwiczek włazów. (Estonia) zapewnia dostawy zarówno dla Grupy jak i klientów na całym świecie najwyższej jakości drzwiczek włazów poza szeregiem pozostałych prostych konstrukcji stalowych o wadze do około 100 ton. Rozwój i produkcja drzwiczek włazów oraz innych konstrukcji stalowych w Loksa Shipyard jest następstwem rozległej renowacji zakładów oraz instalacji w pełni nowoczesnego sprzętu do produkcji. Procesy produkcyjne, odbywające się w nowoczesnych zakładach, obejmują wszystko począwszy od cięcia stali do obróbki powierzchni i malowania. Loksa Shipyard zapewnia dostawy zarówno dla Grupy jak i klientów na całym świecie najwyższej jakości drzwiczek włazów poza szeregiem pozostałych prostych konstrukcji stalowych i komponentów. Liczba pracowników wynosi 600 osób.

BLRT Laevaehitus założono w lipcu 2003 r. Właścicielem jest LRT Grupp, która obejmuje 61 przedsiębiorstw w krajach nadbałtyckich. Nowe przedsiębiorstwo założono, gdyż BLRT Grupp podjęła strategiczną decyzję dotyczącą rozwoju działalności stoczniowej. Liczba pracowników wynosi 200 osób.

Rosja

Jak już wspomniano we wstępie niniejszego opracowania, zdobycie informacji na temat rosyjskiego przemysłu stoczniowego nie jest łatwe. Warto jednak zasygnalizować, że kilka największych i najważniejszych stoczni w tym kraju położonych jest w basenie Morza Bałtyckiego. Są nimi mianowicie Admiralty Shipyard, Nothern Warf i Balic Shipyard działające w ST. Petersburgu, a także przedsiębiorstwa funkcjonujące w obwodzie leningradzkim (Vyborg Shipyard) i kaliningradzkim (Yantar Shipyard). Stocznie rosyjskie budują sporo zbiornikowców (głównie tankowców i produktowców). Na koniec grudnia 2003 roku w portfelu zamówień rosyjskich stoczni znajdowało się 40 zbiornikowców, co stanowiło ponad połowę zamówień.⁵⁶

6. Wyzwania stojące przed przemysłem okrętowym w regionie Morza Bałtyckiego

Przed przemysłem okrętowym w regionie Morza Bałtyckiego stoją duże wyzwania, które mogą być prawie takie same w całej Europie:

1) Związane z pracownikami:

- Starzejąca się siła robocza. Np. średni wiek pracowników AkerYards Turku to 46 lat, a największą grupę pracowników stanowią osoby w wieku 55-59. Przez lata młodzi ludzie ignorowali przemysł stoczniowy. Starzenie się siły roboczej powoduje konieczność transferu wiedzy (biernej wiedzy) szczególnie w obliczu dużej liczby osób, które przejdą na emeryturę za kilka lat. Powinno się szczególnie wziąć pod uwagę zarządzanie wiekiem oraz przywództwo. Istnieje zagrożenie utraty zdolności produkcyjnych.
- Szkolenie i edukacja. Wielostronne umiejętności oraz wymogi posiadania wielu zawodów ze względu na zmieniające się środowisko oraz międzynarodową konkurencję. Szkolenia zawodowe jak również inżynieria oraz projektowanie cierpią z powodu braku uczniów, a jednocześnie nowa technologia, technologie informacyjno-komunikacyjne oraz urządzenia wymagają nowych umiejętności. Są potrzeby nowych kwalifikacji zawodowych ze względu na wyspecjalizowane i nowoczesne typy statków.

⁵⁶ *Gospodarka Morska* – przegląd statystyczny 2004, Instytut Morski w Gdańsku.

- BHP. Bezpieczeństwo w miejscu pracy to w przemyśle zawsze numer jeden. Wskaźnik wypadków na milion roboczogodzin kształtuje się od lat na niezmiennym poziomie pomimo ogromnych finansowych inwestycji oraz edukacji w zakresie kwestii związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem.
- Brak siły roboczej. Koniunktura w przemyśle stoczniowym absorbuje wszystkich fachowców, co może powodować braki siły roboczej. Do sektora napływa mniej wykwalifikowana siła robocza, co podwyższa całkowite koszty i wpływa na obniżenie jakości. Nowozatrudnieni pracownicy i uczniowie nie są wystarczająco wyszkoleni do pracy w przemyśle metalurgicznym.
- Idea wspólnego miejsca pracy. Wspólne metody pracy, normy itp. niezależnie od przedsiębiorstwa.

2) Związane z koniunkturą:

- Wahania produkcji oraz zmiany w kierunku produkcji.
- Konkurencja a współpraca. Więcej konkurencji ale również strategiczne alianse. Wzloty i upadki narodów/regionów stoczniowych jak również wzrost współpracy, w tym fuzje zarówno z przemysłem żeglugowym jak i stoczniowym.
- Finanse. Ogromne statki i ceny oznaczają duże ryzyko finansowe dla całego łańcucha produkcji stoczniowej.
- Czas dostawy. Odpowiedzią na nacisk ze strony przedsiębiorstw żeglugowych na ograniczenie czasu dostawy jest poprawa zarządzania łańcuchem dostaw.
- Zarządzanie sieciami i spółkami. W wyniku korzystania z outsourcing'u i podwykonawstwa sieć wymaga nowych metod współpracy.
- Koncentrowanie się na głównych kompetencjach. Zlecenia zewnętrznym podmiotom funkcji pozostających poza ich główną działalnością. Stocznie zawierają umowy o podwykonawstwo na większe i bardziej kompletne części procesu budowy. Outsourcing w zakresie usług, projektowania i innowacji ulegnie zwiększeniu.
- Lean management [zarządzanie wyszczuplające]. Praca w zespołach bez tradycyjnego nadzoru i kontroli nadaje pracownikom nowe obowiązki.
- Specjalizacja. Niewiele produktów, które praktycznie przeznaczone są wyłącznie na eksport oznaczają duże ryzyko. Finlandia specjalizuje się w wycieczkowcach i statkach pasażerskich o wiele bardziej aniżeli jakikolwiek inny kraj (Viitanen et al 2003).
- Badania i rozwój. Np. wycieczkowce i lodołamacze jak również statki wzmocnione do pokonywania lodu są mniej lub bardziej produktami wysokotechnologicznymi wymagającymi stałego ulepszania i rozwoju.
- Energia (cena ropy), Ekologia/środowisko (regulacje, normy, użycie materiału), kursy walut (koszty w walucie narodowej, ceny w USD), E-commerce (silny wpływ na tradycje w przyszłości).
- Wspólne miejsce pracy oraz wyzwania mogą być postrzegane jako wspólna odpowiedzialność.

3) Związane z globalnym rozwojem gospodarczym

- Wzrost gospodarczy. Globalny wzrost gospodarczy zwiększy handel oraz zwiększy potrzeby związane z czasem wolnym i wypoczynkiem. Oczekuje się, że dni pobytu pasażerów na wycieczkowcach podwoją się w 2020 r. Oznacza to, że wejścia na rynek mogą być agresywne i powstaną nowe stocznie produkujące np. wycieczkowce i promy.
- Normy itp.
- Globalne rynki. Współpraca i partnerstwo prowadzi do całkowicie globalnego rynku oraz zarządzania różnymi kulturami. Trzeba umieć zarządzać różnorodnością kultur.

4) Inne

- Rozwój w kierunku stoczni montażowej. Stocznie koncentrują się na głównej strategii, montażu, zarządzaniu produktem, marketingu, a praca i obowiązki wędrują do przedsiębiorstw kooperujących.
- Odpowiedzialność przedsiębiorstw za dostawę „pod klucz”, co uczyni je silniejszymi. Będą miały większy udział w planowaniu, koordynacji i produkcji statków. Ponadto badania i rozwój, finansowanie itp.
- Liczba przedsiębiorstw dostarczających produkty „pod klucz” będzie się zmniejszać, ale będą one silniejsze.
- Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami żegludowymi i przedsiębiorstwami dostarczającymi produkty „pod klucz” może być głębsza bez udziału stoczni.

Zakończenie

Analiza przedstawionych w niniejszym opracowaniu danych pozwala stwierdzić, iż przemysł okrętowy w regionie Morza Bałtyckiego ma przed sobą przyszłość. Szczególnie silną pozycję mają w regionie stocznie niemieckie, ale pozostałe kraje również liczą się w tym sektorze. Problemem, z jakim będą musiały zmierzyć się przedsiębiorstwa tego sektora może okazać się bezpośrednia konfrontacja europejskich, w tym również skupionych w basenie Morza Bałtyckiego, producentów statków z azjatyckimi potentatami. Takie kraje jak Niemcy czy Polska specjalizują się bowiem w produkcji typów statków, których wytwarzanie jest także domeną np. Korei Południowej (np. kontenerowce). Znacznie bezpieczniejszą pozycję ma w tym wypadku przemysł fiński, który skoncentrował się na statkach pasażerskich – złożonych i trudnych w budowie, ale w niewielkim stopniu konkurujących z producentami spoza Europy.

Wciąż otwartą kwestią pozostaje współpraca pomiędzy stoczniami w tym regionie. O ile tradycyjny outsourcing jest możliwy i jest praktykowany, o tyle w ostatnim czasie pojawił się nowy problem, jakim jest brak wykwalifikowanej siły roboczej. Szczególnie wyraźnie problem ten widać w Polsce, gdzie wielu wykwalifikowanych pracowników (głównie spawaczy, monterów, projektantów) zdecydowało się na emigrację zarobkową. Są oni chętnie zatrudniani w stoczniach europejskich (między innymi w Finlandii, Norwegii, czy w Niemczech). Polskie stocznie nie są bowiem w stanie zaoferować swoim pracownikom tak atrakcyjnych zarobków, jak ma to miejsce np. w stoczniach skandynawskich.

2. SEKTOR ŁODZI REKREACYJNYCH: ANALIZA I OCENA AKTUALNEJ SYTUACJI WE FRANCJI

(Alain Maurin)

Wprowadzenie

W czasie minionych 50 lat, tj. w okresie po II wojnie światowej, gospodarka Francji oraz społeczeństwo francuskie uległy znaczącym przekształceniom w wyniku rozwoju nowych technologii, a także pod wpływem zmian popytu kreowanego przez konsumentów.

Wiodące rodzaje działalności w przemyśle i rolnictwie, które miały istotne znaczenie w tworzeniu wartości dodanej, utraciły swój wpływ i mają dziś charakter drugoplanowy. Pozycja wielu branż, które zatrudniały zdecydowaną większość siły roboczej, ulegała stopniowo osłabieniu i zostały one zastąpione przez nowe sektory działalności. W bardzo krótkim czasie pojawiły się nowe rodzaje działalności gospodarczej, które zapoczątkowały rozwój różnych sektorów na terytorium całej Francji.

Czy kiedykolwiek moglibyśmy pomyśleć, że tradycyjne branże rolnicze mogą doświadczyć tak silnego upadku i transformacji, pomimo iż potrzeba zapewnienia społeczeństwu żywności była, jest i będzie zawsze obecna? Czy kiedykolwiek bylibyśmy skłonni postawić tezę, że sektor telefonii może wywołać tak wielki przełom w życiu Francuzów w tak krótkim czasie? Obecnie można dostrzec wiele takich przykładów ilustrujących zmiany gospodarcze i społeczne, które miały miejsce we Francji, widziane zarówno w skali globalnej, a także z węższej perspektywy geograficznej - regionu lub prowincji.

W aktualnym kontekście narodowym i międzynarodowym taka transformacja oraz jej konsekwencje, powodowane między innymi przez opisane zjawiska, powinny naturalnie wywoływać refleksje i działania decydentów zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Prezentowane w niniejszym opracowaniu analizy dotyczą próby odpowiedzi na następujące pytanie. Czy sektor łodzi rekreacyjnych, należący do branż gospodarczych rozwijających się od lat 70-tych XX wieku, może stanowić dziedzinę pobudzającą rozwój zatrudnienia i tworzenie dobrobytu we Francji?

Aby odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze, zostały przyjęte następujące cele główne:

- sporządzenie inwentaryzacji sektora we Francji, z uwzględnieniem: cech charakterystycznych i struktury przedsiębiorstw, najważniejszych firm, struktury miejsc pracy, cech rozmieszczenia przestrzennego itp.,
- badanie ekonomicznego znaczenia sektora pod względem zatrudnienia i wytwarzanej produkcji,
- identyfikowanie zagadnień związanych z rozwojem tego sektora.

I. Działalność sektora łodzi rekreacyjnych

Definicja określonych branż oraz rodzajów działalności wchodzących w skład sektora łodzi rekreacyjnych, wydaje się mało istotna ponieważ granice tej działalności są rozmyte, a biznes ten obejmuje zarówno turystykę przybrzeżną, wędkarstwo/rybołówstwo, jak również dyscypliny sportu oraz branżę budowy małych łodzi. Biorąc pod uwagę złożoność sektorów funkcjonujących w ramach różnych systemów przydatne jednak będzie objaśnienie najważniejszych pojęć z tego zakresu.

1. Nomenklatura wykorzystywana w analizie sektora łodzi rekreacyjnych

Trudności w uzyskaniu danych statystycznych i ekonomicznych związanych z różnymi rodzajami działalności dotyczącej budowy i wykorzystania łodzi wynikają w zasadniczej części z braku określonego przepisami schematu kodowania działalności gospodarczej. W nomenklaturze działalności ekonomicznej we Francji takie czynności znajdują się w różnych działach tworzących określenia kodowe dotyczące stoczni (35.1A, 35.1B, 35.1E), napraw statków (35.1C) lub żaglowni (17.4C). Będąc bardziej precyzyjnym, na poziomie 3 „N.E.S.” (zestawienie nomenklatury krajowego instytutu statystyki INSEE), który posiada 114 działów, istnieją następujące definicje:

35.1A Stocznie marynarki wojennej:

- budowa, naprawy oraz modernizacja okrętów wojennych wszystkich typów,
- instalowanie systemów uzbrojenia.

35.1B Stocznie cywilne:

- budowa morskich statków handlowych służących do transportu pasażerów i towarów: statki wycieczkowe, promy samochodowe, statki towarowe, zbiornikowce do przewozu produktów naftowych, zbiornikowce do przewozu metanu, chemikaliowce itp.,
- budowa łodzi rybackich,
- budowa łodzi roboczych (holowników, pogłębiarek itp.),
- budowa poduszkowców,
- budowa platform dla wierceń morskich,
- budowa konstrukcji pływających, np. pomosty robocze, doki, zbiorniki powietrzne, pachołki cumownicze, boje, zbiorniki pływające, barki, lichtugi, barki z własnym napędem itp.

35.1C Naprawa statków cywilnych:

- naprawa statków cywilnych,
- przebudowa konstrukcji statków,
- wyposażenie statków cywilnych.

35.1E Budowa łodzi rekreacyjnych, m.in.:

- budowa bączków,
- budowa łodzi żaglowych,
- budowa łodzi rekreacyjnych z napędem silnikowym: jachty, motorówki z silnikiem przyczepnym itp.,
- budowa innego sprzętu (pływającego) rekreacyjnego lub sportowego, np. barki, canoe, kajaki, skify itp.,
- naprawa i wyposażenie łodzi rekreacyjnych.

17.4C Wytwarzanie elementów z materiału włókienniczego.

Powyższa nomenklatura pomaga prześledzić znaczną część rodzajów działalności podejmowanej w ramach sektora, ale nie obejmuje ostatecznie wszystkich jej typów. W rzeczywistości, w określonej prowincji administracyjnej lub regionie można utworzyć bardziej realistyczny obraz sektora poprzez wykorzystanie choćby Panoramy Firm Branży Łodzi Rekreacyjnych, która zawiera wyszczególnienie wszystkich działalności w danej dziedzinie. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na analizę, jaką przeprowadziło Zrzeszenie z Var dla regionu Provence-Alpes-Côtes d'Azur (PACA). Ten opis sektora jest również aktualny dla innych regionów Francji. Na jego podstawie możemy dokonać klasyfikacji wyróżniającej rozmaite kategorie zawodów.

Ogólnie rzecz biorąc, można wyróżnić trzy główne grupy tej działalności:

1) Wytwarzanie i/lub naprawa elementów konstrukcyjnych, ujmowane łącznie:

- warsztaty naprawy łodzi rekreacyjnych,
- producenci łodzi,
- stocznie/podnoszenie,
- wytwarzanie i/lub przygotowywanie i/lub wdrażanie materiałów do budowy.

2) Działalność wytwórcza i/lub naprawa sprzętu, obejmująca:

- trymowanie,
- mechanikę,
- sprawy elektryczne,
- wytwarzanie elektroniki morskiej,
- wytwarzanie elementów wyposażenia,
- produkcję silników,
- żaglownie,
- zakładanie akredytowanych stacji ratowniczych.

3) Pokrewne rodzaje działalności usługowej, zgrupowane łącznie jako:

- marketing i/lub wynajem łodzi i akcesoriów (sprzedaż, import),
- logistyka (magazynier łodzi, przewoźnik),
- technika (wiedza fachowa o morzu, budowa okrętów, ubezpieczenie),
- inne usługi wtórne (statek szkoleniowy, rekreacja).

Następnie można dokonać dalszej klasyfikacji poprzez sprecyzowanie tego podziału tak, aby rozważyć funkcjonowanie sektora łodzi rekreacyjnych jako działalności składającej się z 6 głównych dziedzin:

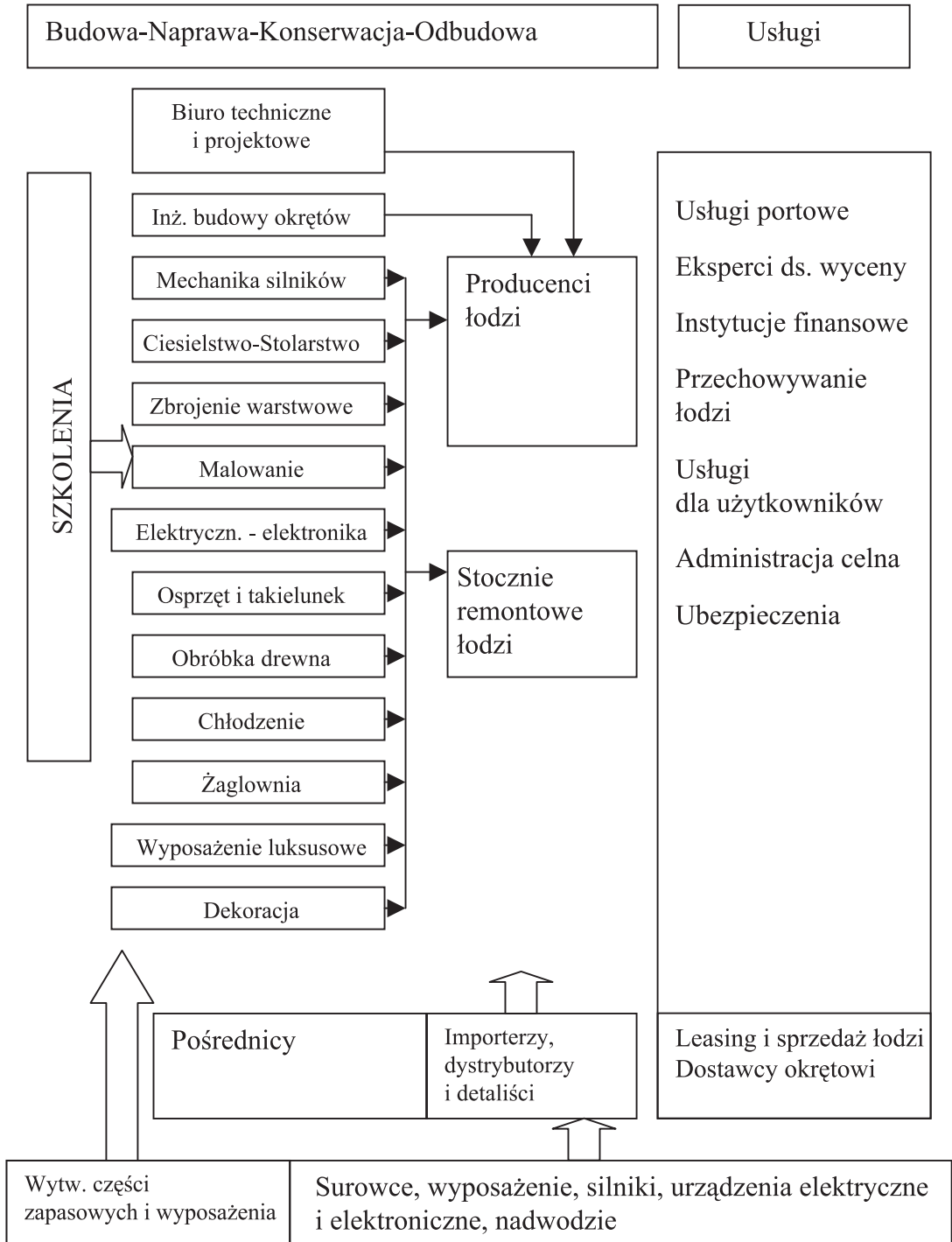
- 1) Budowa/naprawa,
- 2) Sprzedaż i wynajem łodzi,
- 3) Instytucje administracyjne i prawne/świadczanie usług portowych,
- 4) Usługi,
- 5) Rekreacja i detaliści,
- 6) Szkolenia/Szkoły.

W dalszej kolejności można natomiast wyróżnić 50 różnych rodzajów działalności. Podział tych 6 dziedzin został przedstawiony dokładniej w tabeli 1 oraz na rysunku 1, na którym pokazano interakcje różnych rodzajów działalności biznesowej, tzn. została przedstawiona struktura powiązań istniejących pomiędzy różnymi operatorami i sferami przedmiotowego sektora.

Tabela 1. Organizacja sektora łodzi rekreacyjnych

BUDOWA / NAPRAWA	SPRZEDAŻ/ WYNAJEM	INSTYTUCJE ADM./ PRAWNE ŚWIADCZENIE USŁUG PORTOWYCH	USŁUGI	REKREACJA / DETALIŚCI	SZKOLENIA / SZKOŁY
<p>Budowa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inżynierowie budowy okrętów - Stocznie / podnoszenie - Producenci małych łodzi 	<p>Sprzedaż</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importerzy łodzi - Detaliści: nowe łodzie - Detaliści: łodzie używane - Pośrednicy wynajmu łodzi 	<ul style="list-style-type: none"> - Administracja - Ubezpieczenia - Eksperci - Agenci celni - Zarządzanie cumowaniem w porcie - Stowarzyszenia krajowe - Instytucje finansowe 	<ul style="list-style-type: none"> - Tankowanie paliwa przy nabrzeżu - Przechowywanie łodzi na wolnym powietrzu - Usługi różne - Przechowywanie łodzi w miejscu osłoniętym - Dostawcy okrętowi transportowe - Przenośniki 	<ul style="list-style-type: none"> - Detaliści w zakresie sprzętu windsurfingowego - Detaliści w zakresie sprzętu o napędzie strumieniowym - Specjalistyczni detaliści w dziedzinie sprzętu nurkowego - Detaliści w dziedzinie ubiorów specjalistycznych - Księgarnie o tematyce morskiej - Prasa i wydawnictwa - Akredytowane stacje ratownicze 	<ul style="list-style-type: none"> - Szkoły żeglarstwa - Statki szkoleniowe - Szkolenia profesjonalne
<p>Naprawa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Warsztaty naprawy - Warsztaty trymowania - Warsztaty mechaniczne - Usługi elektryczne - Branże obróbki drewna 	<p>Wynajem</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wynajem łodzi z silnikami - Wynajem łodzi żaglowych - Wynajem łodzi z załogą - Wynajem łodzi rzecznych 				
<p>Podmioty w dziedzinie wyposażenia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producenci elektroniki - Producenci wyposażenia - Producenci silników - Żaglarnie 					
<p>Pośrednicy marketingowi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importerzy elementów wyposażenia - Importerzy elektroniki - Importerzy silników - Specjalistyczni detaliści ds. elektryczności - Specjalistyczni detaliści ds. silników - Specjalistyczni detaliści ds. elektroniki - Surowce - Dystrybutorzy regionalni 					

Rysunek. 1. Struktura podmiotów działających w sektorze łodzi rekreacyjnych



Źródło: Mission de développement économique régional PACA, 2003.
(PACA Regional Economic Development Mission)

Zajęcia związane z budową, naprawą, konserwacją i przebudową stanowią rdzeń tego sektora gospodarczego. Grupują one wiele firm zajmujących się budową łodzi oraz podwykonawców z różnych branż konstrukcyjnych. Sekcja usług obejmuje organizacje publiczne i prywatne reagujące na potrzeby w zakresie usług administracyjnych, prawnych i innych. Oczywiście występuje w tym sektorze również działalność w dziedzinie szkoleń. Dotyczy ona w szczególności zarządzania podażą i popytem działalności szkoleniowej, związanej z pływaniem na łodziach rekreacyjnych (pozwolenia na użytkowanie łodzi, profesjonalne szkolenia, szkoły żeglarstwa).

Ponadto sektor łodzi rekreacyjnych obejmuje, przede wszystkim, znaczną liczbę działań związanych z:

- budową, naprawą, konserwacją i usługami związanymi z nawigacją rekreacyjną, dotyczącą różnych typów łodzi (łódzie żaglowe i motorówki o różnej wielkości i charakterystykach), pojazdów oraz produktów pochodnych;
- usługami oferowanymi przez firmy wyposażeniowe, firmy wynajmujące oraz mariny;
- usługami rekreacyjnymi opartymi na takim sprzęcie;
- uprawianiem żeglarstwa przybrzeżnego lub sportowego itp.

2. Organizacje i przedsiębiorstwa związane z gospodarowaniem łodziami rekreacyjnymi

Pływanie na łodziach jest między innymi związane z szerokim zakresem działań dotyczących utrzymania samej łodzi, a także dostępem do portów. A zatem, podobnie jak w innych dziedzinach gospodarki francuskiej, istnieje szerokie pole działalności gospodarczej dotyczącej łodzi rekreacyjnych, w obszarze którego różne przedsiębiorstwa wchodzi w interakcje skupione wokół wymiany towarów i usług.

Przegląd wszystkich takich interakcji został przedstawiony na rysunku 1. Wyróżnione są tam sytuacje poszczególnych przedsiębiorstw:

- firm zarządzających infrastrukturą lub korzystających z niej,
- usługodawców oraz dostawców powiązanych z sektorem łodzi rekreacyjnych,
- podmiotów oferujących i kupujących produkty będące atrakcją turystyczną (nurkowanie, wynajem),
- sprzedawców i korzystających z peryferyjnej działalności rekreacyjnej (żeglarstwo przybrzeżne, skutery wodne, canoe, kajaki, i inne).

W każdej prowincji francuskiej można znaleźć taki interaktywny proces handlowy, obejmujący różnorodne podmioty.

2.1. Osoby pływające na łodziach rekreacyjnych

Według szacunkowych danych pochodzących z Ministerstwa Transportu, Infrastruktury, Turystyki i Morza, we Francji około 4 mln osób pływa na łodziach rekreacyjnych. Osoby te zajmują się głównie połowem ryb (zwłaszcza zdala od brzegu), organizacją wycieczek morskich oraz żeglarstwem.

Działalność rekreacyjna realizowana przez osoby pływające na łodziach rekreacyjnych obejmuje lokalne i regionalne rejsy i dotyczy około 10 tys. łodzi. Ta działalność wzbudza z kolei duże zainteresowanie społeczeństwa i w związku z tym ma znaczący wpływ na lokalne działania w zakresie turystyki.

Łodzie wykorzystywane w takich przedsięwzięciach niekoniecznie stanowią własność osób, które na nich pływają. W rzeczywistości bardzo często łodzie te stanowią przedmiot wynajmu. We Francji od 150 do 200 specjalistycznych firm, zarządzających flotą 2.000 łodzi na wynajem, oferuje usługi wynajmu dla 200.000 klientów rocznie.

Francuskie Ministerstwo Transportu, Infrastruktury, Turystyki i Morza wyszczególnia ponadto następujące produkty turystyczne:

- nurkowanie - 160.000 nurków licencjonowanych oraz ok. 250.000 pozostałych nurków,
- wędkarstwo morskie - flota 150.000 łodzi oraz 500.000 wędkarzy.

Do uzupełnienia tego zwięzłego opisu różnych działalności i aspektów gospodarki łodzi rekreacyjnych przydatne są również informacje podawane przez Francuską Federację Żeglarską, która liczy 75.000 licencjonowanych członków należących do ok. 1.000 klubów żeglarskich. Do tej liczby należy dodać 185.000 licencjonowanych członków z 390 szkół żeglarstwa oraz 10.000 licencjonowanych osób uprawiających windsurfing, co daje łącznie 270.000 osób posiadających różnego typu licencje. Należy ponadto do tej liczby dodać ponad 2 miliony licencjonowanych i nielicencjonowanych użytkowników.

2.2. Działalność portów i marin

W najszerszym znaczeniu port odnosi się do określonego miejsca na wybrzeżu lub brzegu jeziora bądź dużej rzeki, służącego do udzielenia schronienia łodziom i statkom. Porty można klasyfikować ze względu na ich położenie, status i działalność. Wyróżniamy zatem cztery rodzaje portów (Encyclopedia Wilkinia):

- Porty morskie - oznaczają zwykle duże porty w krajach z dostępem do morza.
- Porty rzeczne - są często zakładane na łuku rzeki lub w naturalnych zatoczkach. Duże porty rzeczne często znajdują się w pobliżu estuarium dużej rzeki, dostępnego dla statków przybywających z morza; można zatem rozpatrywać je jako porty morskie z punktu widzenia odbywającego się w nich ruchu.
- Porty jeziorne - małe mariny np. na brzegu górskich jezior, a także duże porty handlowe na dużych jeziorach.
- Porty suche - służą głównie do przechowywania na lądzie niewielkich jednostek, np. łodzi żaglowych i jachtów. Takie „porty” znajdują się blisko marin lub w pobliżu wyciągu pöldokowego.

Oczywiście w niniejszej analizie badaniem została objęta zasadniczo cała infrastruktura powiązana z łodziami rekreacyjnymi, znajdująca się wzdłuż morskiej linii brzegowej. Pod względem sposobu zarządzania, porty można klasyfikować jako porty publiczne (z niezależnym zarządem portu) albo porty prywatne. Prowadzona działalność oraz przyjmowane rodzaje statków/łodzi umożliwiają klasyfikację portów na: porty handlowe, porty rybackie, mariny oraz porty wojenne.

Z informacji udostępnionych przez Ministerstwo Infrastruktury wynika ponadto, że w przypadku Francji kontynentalnej istnieje 470 portów i morskich obiektów dla łodzi rekreacyjnych, służących do przyjmowania statków (tabela 1 w aneksie).

2.3. Przedsiębiorstwa produkujące łodzie rekreacyjne

Dzięki firmom budującym łodzie Francja może szczycić się tym, że jest światowym liderem w dziedzinie produktów przemysłowych tego rodzaju. Informacje Ministerstwa Gospodarki, Finansów i Przemysłu z 2005 r. wykazują, że sektor budowy łodzi rekreacyjnych obejmuje 64 firmy zatrudniające 20 lub więcej pracowników oraz około 700 firm zatrudniających poniżej 20 pracowników.

W 2004 r. sprzedaż wygenerowana przez ten sektor wyniosła 1,3 mld euro. Z takim wynikiem sektor ten reprezentuje 27% całego przemysłu okrętowego i znajduje się na czele cywilnego budownictwa okrętowego (statki wycieczkowe, łodzie rybackie, statki towarowe).

3. Organizacje i przedsiębiorstwa związane z rynkiem łodzi rekreacyjnych

U podstaw wszystkich rodzajów dotychczas opisanej działalności z obszaru funkcjonowania rynku łodzi rekreacyjnych znajduje się „budowa łodzi”, która rozpatrywana oddzielnie reprezentuje znaczną część zasobów wytwarzanych przez omawianą branżę.

Podstawowym celem niniejszego podrozdziału jest uzupełnienie części opisowej poprzez przedstawienie dokładnego obrazu całego rynku budowy łodzi rekreacyjnych.

3.1. Najważniejsze rynki budowy łodzi

W ślad za podziałem francuskiej branży okrętowej na różne sektory, przydatne jest również przedstawienie dokładniejszego obrazu sektora łodzi rekreacyjnych, będącego głównym tematem niniejszej analizy. Taka prezentacja umożliwi również wyróżnienie szerokiego zakresu segmentów rynku tworzących ten sektor.

Warto na wstępie zauważyć, że określenie „łódź rekreacyjna” dotyczy wszystkich łodzi służących głównie czynnościom turystycznym, rekreacyjnym lub sportowym wykonywanym na wodzie (łodzie żaglowe, motorówki z silnikiem przyczepnym, rowery wodne, skutery wodne, bączki, barki, kajaki, canoe, łodzie wiosłowe). Ponadto wyróżniamy:

- łodzie turystyczne (np. jachting lub transport turystów),
- łodzie morskie z napędem silnikowym (np. łodzie z silnikiem przyczepnym, rowery wodne, bączki lub skutery wodne).

3.1.1. Cztery rynki łodzi rekreacyjnych

W odniesieniu do budowy łodzi, niezależnie od tego, czy są one przeznaczone dla indywidualnego użytku prywatnego czy dla firm, administracji bądź osób fizycznych wykorzystujących łodzie zawodowo, można wyróżnić cztery rynki:

- 1) rynek łodzi rekreacyjnych per se, który jest skupiony wokół trzech głównych segmentów: łodzie żaglowe; motorówki, od łodzi z silnikiem przyczepnym do łodzi o długości od 66 do 72 stóp; bączki z napędem silnikowym,
- 2) rynek dużych jachtów i łodzi żaglowych, który obejmuje budowę dużych łodzi z silnikami oraz luksusowych łodzi żaglowych,
- 3) rynek łodzi profesjonalnych, przeznaczonych dla wojska, policji, straży granicznej, naukowców,
- 4) rynek łodzi używanych w zawodach sportowych.

W celu sprecyzowania tego opisu rekreacyjnego sprzętu wodnego zajmiemy się bliżej segmentami rynku łodzi żaglowych oraz motorówek.

3.1.2. Segment łodzi żaglowych

Segment łodzi żaglowych dzieli się zasadniczo na dwie główne kategorie: sprzęt do żeglowania przybrzeżnego (jachty mieczowe, katamarany sportowe, jachty kilowe, deski z żaglem) oraz wycieczkowe łodzie żaglowe z miejscami do noclegu.

Sprzęt do żeglowania przybrzeżnego.

Ten segment obejmuje przenośny wodny sprzęt sportowy służący do zajęć wprowadzających, wycieczek lub zawodów, uprawniający do pływania w odległości nie większej niż 2 mile morskie od brzegu (jachty mieczowe, katamarany sportowe i trimarany sportowe, a także sportowe jachty kilowe i deski z żaglem, uprawniające do pływania w odległości nie większej niż 1 mila morska od brzegu). W obszarze tym można wyróżnić następujące główne grupy produktów: katamarany sportowe, wieloosobowe jachty mieczowe, dwuosobowe jachty mieczowe, jednoosobowe jachty mieczowe, trimarany sportowe, sportowe jachty kilowe, deski z żaglem.

Wycieczkowe łodzie żaglowe.

Ten segment obejmuje jachty jednokadłubowe z kabiną mieszkalną oraz katamarany i trimarany z miejscami do noclegu. W przypadku rekreacyjnych łodzi żaglowych, nawet wyposażonych w silnik pomocniczy, nie jest wymagany patent żeglarski. Tylko żeglowanie w celach zawodowych wymaga ważnych kwalifikacji potwierdzonych oficjalnym dyplomem.

3.1.3. Segment motorówek

Sprzęt wodny z silnikiem określany jest również jako łodzie z silnikiem. Ów segment grupuje te rodzaje łodzi rekreacyjnych, dla których głównym sposobem napędu jest silnik. W odniesieniu do przepisów morskich, pływanie na takich łodziach jest dozwolone pod warunkiem posiadania pozwolenia zawsze w przypadku korzystania z łodzi z silnikiem o większej mocy niż 6 hp. Można tu wymienić następujące rodzaje łodzi: bączek gumowy, bączek, łódź rozjazdowa, łódź bezpokładowa, łódź do żeglowania dziennego, łódź do połowu/wycieczek, łódź kabinowa, szalupa otwarta, szalupa, łódź rybacka, jacht motorowy, skuter wodny.

3.2. Najważniejsze firmy produkujące łodzie

Francja jest wiodącym producentem łodzi rekreacyjnych w Europie i zajmuje drugie miejsce na świecie. We Francji ta gałąź przemysłu charakteryzuje się silną koncentracją: na 10 czołowych przedsiębiorstwach (Tab. 2) przypada 68,6% wszystkich pracowników, 74,6% całej sprzedaży oraz 88,6% sprzedaży eksportowej. Dla czwórki czołowych przedsiębiorstw tego sektora omawiane wartości procentowe wynoszą odpowiednio 50,9%, 59,1% oraz 68,6%. Indywidualnie należy odnotować miejsca zajmowane przez liderów dwóch następujących grup: Bénéteau-Jeanneau - budowa łodzi żaglowych, Zodiac International – budowa bączków nadmuchiwanych.

Tabela. 2. Największe firmy

DUFOUR YACHTS
ZODIA INTERNATIONAL
GUY COUACH-PLASCOA SARL
CHANTIERS BENETEAU SA
CHANTIERS JEANNEAU
ITI CONSTRUCTION NAVALE ET AERONAUTIQUE
SOCIETE NOUVELLE KIRIE
CONSTRUCTION NAVALE BORDEAUX
CHANTIERS AMEL
SA FONTAINE PAJOT

Źródło: SESSI, wyniki corocznego badania biznesu EAE z 2003 r.

II. Charakterystyka i rozwój rynku budowy łodzi

1. Rynek łodzi rekreacyjnych

Francja zajmuje czołową pozycję w produkcji łodzi rekreacyjnych w skali światowej. Obecnie odnotowujemy, że „jedna na dziesięć łodzi rekreacyjnych, pływających na morzach i oceanach oraz licznych wewnętrznych drogach wodnych, została zbudowana we Francji” (Gaillard, 2004).

Dane udostępnione przez „FIN” pokazują wyraźnie bardzo duży wzrost produkcji łodzi rekreacyjnych we Francji w ciągu ostatnich 10 lat, a także wskazują na rosnący wpływ znaczenia tego sektora w skali światowej. Całkowita liczba łodzi zbudowanych we Francji w 1994 r. wyniosła 50.278 sztuk, a w 2004 r. wartość ta wzrosła około dwukrotnie do 104.617 sztuk.

W latach 1994-2004 zmiany struktury produkcji przedstawiają się w sposób następujący:

- podwojenie liczby łodzi przeznaczonych na rynek krajowy (z poziomu 19.030 szt. w 1994 r. do 43 681 szt. w 2004 r.); w tym samym czasie procent produkcji wzrastał w sposób fluktuacyjny: po spadku między 1994 a 1995 r. nastąpił długotrwały, prawie stały wzrost od 1995 r. do 2002 r. oraz nowy spadek rozpoczynający się w 2002 r.;
- produkcja eksportowa zmienia się w odwrotnym kierunku niż produkcja skierowana na rynek krajowy; w rzeczywistości odnotowujemy wzrost między 1994 a 1995 rokiem, następnie długotrwały, powolny i regularny spadek od 1995 r. do 2002 r. oraz ponowny okres wzrostu od 2002 r.;
- przedsiębiorstwa francuskie wyraźnie preferują rynki eksportowe bardziej niż rynki krajowe; wskaźnik „liczba łodzi wyprodukowanych w relacji do eksportu / liczba łodzi wyprodukowanych na rynek krajowy” przybiera wartości od 1,06 (dla 2002 r.) do 1,97 (dla 1995 r.).

Tabela 3. Liczba łodzi wyprodukowanych we Francji od 1994 do 2004 roku

ROK	RYNEK KRAJOWY		RYNEK EKSPORTOWY		RYNEK GLOBALNY	
1994	19,030	37.85	31,248	62.15	50,278	100
1995	18,104	33.71	35,606	66.29	53,710	100
1996	19,971	39.29	30,854	60.71	50,825	100
1997	23,682	43.08	31,288	56.92	54,970	100
1998	29,741	43.43	38,734	56.57	68,475	100
1999	34,408	43.51	44,679	56.49	79,087	100
2000	41,730	47.68	45,787	52.32	87,517	100
2001	41,005	47.07	46,110	52.93	87,115	100
2002	42,709	48.55	45,269	51.45	87,978	100
2003	43,371	46.62	49,657	53.38	93,028	100
2004	43,681	41.75	60,937	58.25	104,617	100

Źródło: FIN

Tabela 4. Procent łodzi wyprodukowanych na eksport — według rodzaju

Rok	Łodzie żaglowe	Motorówki	Dinghies gumowe i inne	Razem eksport
1994	6.62	1.78	91.60	100
1995	6.48	1.09	92.43	100
1996	6.34	1.08	92.57	100
1997	7.51	0.96	91.53	100
1998	6.33	1.71	91.96	100
1999	6.76	2.36	90.88	100
2000	8.01	3.21	88.77	100
2001	9.66	3.57	86.77	100
2002	10.46	4.97	84.57	100
2003	8.48	4.89	86.63	100
2004	6.62	4.66	88.72	100

Źródło: FIN

W odniesieniu do struktury omawianych rynków można stwierdzić, iż:

- udział łodzi żaglowych na rynku krajowym zmniejszył się zdecydowanie między 1994 r. a 2004 r. z 15,7% do 6,1%,
- na rynku krajowym i eksportowym dinghies gumowe z napędem silnikowym stanowią zasadniczą część popytu — prawie 80% rynku krajowego i blisko 90% rynku eksportowego,
- na motorówki przypada średnio 15% wielkości popytu na rynku krajowym, podczas gdy reprezentują one poniżej 5% rynku eksportowego.

2. Wielkość sprzedaży w segmencie łodzi rekreacyjnych

W tabeli 5 przedstawiony został zestaw danych odzwierciedlający zmiany wielkości sprzedaży w sektorze łodzi rekreacyjnych we Francji w latach 1994-2004. Te wartości liczbowe obejmują wyłącznie budowę motorówek i łodzi żaglowych rekreacyjnych, natomiast nie obejmują napraw ani czynności konserwacyjnych.

Tabela 5. Sprzedaż motorówek i łodzi żaglowych rekreacyjnych

Rok	Francja (mln €)	Eksport (mln €)	Razem (mln €)	Udział Francja	Udział Eksport	Wzrost Francja	Wzrost Eksport	Ogółem Wzrost
1994	206	124	330	62%	38%			
1995	195	150	345	57%	43%	-5.50%	20.50%	4.30%
1996	188	131	319	59%	41%	-3.70%	-12.30%	-7.40%
1997	187	167	354	53%	47%	-0.20%	26.80%	10.90%
1998	222	243	465	48%	52%	18.60%	45.70%	31.40%
1999	255	302	557	46%	54%	14.90%	24.40%	19.80%
2000	271	400	671	40%	60%	6.40%	32.30%	20.40%
2001	333	545	878	38%	62%	22.80%	36.40%	30.90%
2002	339	563	902	38%	62%	1.80%	3.30%	2.70%
2003	380	564	944	40%	60%	13.80%	-0.90%	4.70%
2004	381	627	1008	38%	62%	0.30%	11.10%	6.80%

Źródło: FIN

W powyższych wartościach liczbowych, dotyczących okresu 11 lat, warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- W ujęciu wartościowym produkcja łodzi przeznaczonych na rynek krajowy zwiększała się relatywnie wolno: w okresie od 1994 r. do 1997 r. spadła z poziomu 206 mln euro do 187 mln euro; od 1998 r. do 2004 r. globalnie wzrosła, z 222 mln euro do 381 mln euro, ale pozostawała stabilna w podokresach w latach 2001-2002 oraz 2003-2004.
- Taki wzrost w relatywnie długim okresie ilustruje płytkość rynku krajowego we Francji. Jak podkreśla Gaillard (2004): „stopień wyposażenia w sprzęt we Francji jest relatywnie niski w porównaniu z niektórymi krajami” (dla wszystkich rodzajów łodzi: we Francji — 1 łódź na 60 mieszkańców, w porównaniu z 1 łodzią na 16 mieszkańców w Stanach Zjednoczonych oraz 1 łodzią na 7 mieszkańców w Skandynawii).”
- Całkowita produkcja łodzi rekreacyjnych (rynek krajowy i eksportowy) charakteryzuje się ciągłym wzrostem od 1997 r. Obecnie wartość sprzedaży jest niemal trzykrotnie większa niż wartość z roku 1997. Tak duży wzrost wynika w znacznej mierze z dynamiki sprzedaży eksportowej, która zwiększyła się prawie 5-krotnie, z poziomu 131 mln euro do 627 mln euro od 1996 r. do 2004 r. W ostatnich 5 latach na sprzedaż eksportową przypadało ponad 50% całej sprzedaży.

- Perspektywy na przyszłość dla produkcji we Francji wydają się być pozytywne, ponieważ francuscy producenci łodzi mogą liczyć na dwa czynniki wzrostu na rynku krajowym: wymianę łodzi zarejestrowanych, które aktualnie obejmują głównie jednostki z rynku łodzi używanych (w rzeczywistości 40% floty łodzi zarejestrowanych liczy sobie ponad 20 lat); a także rozwój infrastruktury marin (obecnie we Francji występuje znaczące nasycenie popytu na miejsca postojowe w marinach).

Rozpatrując różne kategorie łodzi rekreacyjnych, możemy również odnotować inne zjawiska umożliwiające nam opisanie funkcjonowania tego sektora produkcji przemysłowej we Francji:

- Podział łodzi rekreacyjnych na różne rodzaje akcentuje duże znaczenie, jakie ma „dziedzina łodzi żaglowych”, na którą przypada 56,6% całej wartości sprzedaży dotyczącej produkcji łodzi rekreacyjnych. Odnosnie rynku eksportowego, należy podkreślić, że branża żeglarska we Francji stanowi ponad 40% eksportu światowego, co pozwala uplasować Francję daleko przed Niemcami i Szwecją.
- Motorówki stanowią drugi składnik podanych wartości liczbowych sprzedaży. W przeciwieństwie do eksportu francuskich łodzi żaglowych, w eksporcie motorówek Francja zajmuje 6 miejsce na rynku światowym z udziałem 6%, będąc daleko z tyłu poza Włochami i Niemcami, które to kraje wyprzedzają znacznie nawet produkcję Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii.
- Nawet jeżeli na dziedzinę bączków gumowych przypada tylko 6% wartości sprzedaży sektora, to fakt ten sprawia, że Francja jest nadal liderem w skali światowej w tym segmencie rynku; Francja jest do tej pory czołowym eksporterem w tym segmencie na świecie.

Tabela 6. Sprzedaż łodzi rekreacyjnych we Francji według sektorów działalności z podziałem na rynek krajowy i eksportowy w 2004 r.

Wytwarzane produkty	Rynek krajowy		Rynek eksportowy		Rynek globalny	
	Szt	Sprzedaż € (netto)	Szt	Sprzedaż € (netto)	Szt	Sprzedaż € (netto)
Łodzie żaglowe	2,674	165,281,241	4,032	417,260,915	6,706	582,542,157
Łodzie żaglowe z miejsc. do noclegu	1,566	158,013,201	3,260	412,825,631	4,826	570,838,833
Łodzie żaglowe bez miejsc do noclegu	1,108	7,268,040	772	4,435,284	1,880	11,703,324
Motorówki	15,851	158,029,228	38,537	194,843,364	54,388	352,872,593
Motorówki z miejscami do noclegu	2,909	111,880,930	1,880	134,172,729	4,789	246,053,660
Motorówki bez miejsc do noclegu	4,002	18,738,144	959	5,213,935	4,961	23,952,079
Różne motorówki	8,940	27,410,154	35,698	55,456,700	44,638	82,866,854
Inne elementy		58,168,469		14,433,660		72,602,129
Żagle		19,543,676		2,129,637		21,673,313
Dinghies gumowe nie do rejestracji	941	845,117	2,768	1,400,540	3,709	2,245,657
Canoe / kajaki	19,280	4,959,573	12,238	3,819,958	31,518	8,779,532
Inne łodzie rekreacyjne i obiekty	2,136	3,409,885	884	3,420,577	3,020	6,830,461
Budowa ogółem		381,478,939		626,537,939		1,008,016,878

Źródło: FIN

Tabela 7. Struktura sprzedaży łodzi rekreacyjnych według sektorów działalności z podziałem na rynek krajowy i eksportowy w 2004 r.

	Rynek krajowy	Rynek eksportowy	Rynek globalny
Łodzie żaglowe	28,37	71,63	100
Łodzie żaglowe z miejscami do noclegu	27,68	72,32	100
Łodzie żaglowe bez miejsc do noclegu	62,10	37,90	100
Motorówki	44,78	55,22	100
Motorówki z miejscami do noclegu	45,47	54,53	100
Motorówki bez miejsc do noclegu	78,23	21,77	100
Łodzie z różnymi silnikami	33,08	66,92	100
Inne elementy	80,12	19,88	100
Żagle	90,17	9,83	100
Dinghies gumowe nie do rejestracji	37,63	62,37	100
Canoe / kajaki	56,49	43,51	100
Inne łodzie rekreacyjne i obiekty	49,92	50,08	100
Budowa ogółem	37,84	62,16	100

Źródło: FIN

Rozpatrując części składowe trzech omówionych segmentów: łodzi żaglowych, motorówek i pozostałego sprzętu, można zauważyć ich bardzo nierówny udział rynkowy w sferze rynku krajowego i eksportowego (tabela 6). Z wyjątkiem bączków gumowych, rynek eksportowy jest silnie rozwinięty w odniesieniu do następujących produktów: łodzie żaglowe z miejscami noclegowymi, motorówki z miejscami noclegowymi, tzn. łodzie najbardziej luksusowe.

3. Najważniejsze tendencje rynku światowego oraz perspektywy dla Francji

W piśmie dotyczącym analiz branżowych i finansowych Grupy Netexis Banques Populaires, J. Gaillard podaje fakty stwierdzone na podstawie badania rynku zamówionego przez Bénéteau, którego wyniki zostały udostępnione pod koniec stycznia 2004 r. W rozwoju rynku światowego ujawniają się następujące silne tendencje:

- Światowy rynek łodzi rekreacyjnych, obejmujący motorówki i łodzie żaglowe, zwiększył się w latach 1997-2002 o 41%, co oznacza wzrost o 7,1% rocznie.
- Roczna wartość sprzedaży na rynku motorówek rekreacyjnych (lub sprzętu do wypoczynku z napędem silnikowym) jest obecnie prawie 6 razy wyższa niż odpowiednia wartość dotycząca jachtów/żaglówek (odpowiednio 9,9 mld euro i 1,7 mld euro).
- Segment żeglarski rozwija się w szybszym tempie niż segment sprzętu rekreacyjnego z napędem silnikowym (odpowiednio +14% i +6% między 1997 r. i 2002 r.), z godnym uwagi wyjątkiem dotyczącym rynku amerykańskiego, który pozostaje głównie rynkiem motorówek.
- Średnia wielkość łodzi żaglowej rośnie regularnie (w ostatnich kilku latach wzrosła z 27 stóp do 30,35 stóp), podczas gdy w segmencie rynku motorówek średnie rozmiary wynoszą od 24 do 30 stóp, a zatem istnieje trend w kierunku zmniejszenia średniego rozmiaru łodzi wchodzących w skład tego segmentu.

Jakie są zatem perspektywy francuskiej branży łodzi rekreacyjnych na rynku światowym?

Ogólnie, w latach 1997-2002 wartość sprzedaży na świecie w tym sektorze wynosiła między 8,1 a 11,6 mld euro (kurs wymiany wynosi 1 €=1,1 USD). Udział sprzedaży Francji w sprzedaży światowej wzrósł z 4,37% do 7,77%. Jest to bezsprzecznie spektakularne osiągnięcie zapewniające wysoką pozycję Francji na rynku światowym.

Dokładniej rzecz ujmując te dobre perspektywy dla Francji można zauważyć w różnych segmentach rynku:

- W segmencie motorówek rekreacyjnych branża ta we Francji dalej się rozwija, ponieważ przesunęła się o 3 pozycje w górę: w 2003 r. znajdowała się na 5 miejscu, natomiast w 2001 r. zajmowała 8 miejsce. Z korporacyjnego punktu widzenia takie dobre wyniki w dużym stopniu wynikają z działalności Grupy Bénéteau, która jest światowym liderem w dziedzinie łodzi żaglowych, posiada w tym segmencie blisko $\frac{1}{4}$ produkcji całkowitej.
- W segmencie gumowych bączków z napędem silnikowym branża ta we Francji również zajmuje czołową pozycję, ponieważ grupa Zodiac, mająca ponad 70% udział w rynku francuskim, jest także światowym liderem w podsegmentach łodzi składanych i półsztywnych oraz kontroluje ponad $\frac{1}{3}$ światowego rynku bączków nadmuchiwanych.

Analizując inne dziedziny tego biznesu również odnotowujemy silną obecność Francji, co zapewnia dobre perspektywy na nadchodzące lata. Powinniśmy zatem polegać na jego dynamice i kreatywności. Podczas ostatnich pokazów łodzi w Cannes francuscy producenci wystawili 140 nowości z zakresu wszystkich typów modeli.

III. Duże łodzie żaglowe i jachty

Rynek dużych łodzi żaglowych i jachtów to rynek łodzi o długości od 72 do 150 stóp i większych, luksusowych oraz przystosowanych do przyjęcia profesjonalnej załogi. Takie łodzie jak promy oraz statki wycieczkowe nie należą do tej kategorii jachtingu. Mówiąc dokładniej, jacht to statek rekreacyjny posiadający żagle lub silnik, który spełnia określone kryteria: ma ponad 72 stopy długości, jest zdolny do pływania po wodach międzynarodowych, posiada stałą i profesjonalną załogę i może być wynajmowany (czarterowany).

Rynek jachtingu ma zasięg światowy. Skupia on nabywców z całego świata, a wszyscy producenci jachtów zajmują się naprawą i konserwacją jachtów.

Nie dotykając nawet cen z najwyższej półki, powinniśmy być świadomi, że średnie ceny jachtów są ustalane na poziomie dziesiątków tysięcy euro. Taki sprzęt jest zatem przeznaczony dla bogatych osób.

W przeciwieństwie do rynku łodzi rekreacyjnych, grupy francuskie zajmują słabą pozycję na światowym rynku jachtingu. W skali światowej w segmencie rynku łodzi mierzących ponad 72 stopy długości, można doliczyć się około 200 producentów łodzi. W podziale na kraje należy wyróżnić 47 firm włoskich, łącznie z Benetti — największym producentem łodzi na świecie, 37 firm amerykańskich oraz 20 firm z Holandii. Z łączną liczbą 104 firm wymienione 3 kraje reprezentują prawie 50% producentów łodzi na świecie.

Odnosząc się do perspektyw rynku światowego, można co najmniej pokusić się o stwierdzenie, iż są one bardzo dobre z kilku powodów:

- Przez ostatnich kilka lat rynek ten stale się rozwija i wzrost marż jest nadal możliwy, ponieważ ich granice nie znajdują się blisko pułapu siły nabywczej klienteli (głównie milionerów). W konsekwencji, niezależnie od przypuszczeń na temat dalszych losów gospodarki światowej, ta kategoria charakteryzuje się nieprzerwanym wzrostem.
- Liczba jachtów znacznie wzrosła w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat. W 1961 r. istniało 826 jednostek w stosunku do 4.382 innych, w tym 3.278 motorówek (75%) i 1.104 łodzi żaglowych (25%). Według prognoz przeprowadzonych dla tej branży (Showboats International Magazine), liczba ta powinna osiągnąć 8.000 do 2010 r.
- Biorąc pod uwagę kategorię łodzi o długości ponad 30 metrów należy również podkreślić, że liczba łodzi opuszczających stocznie jachtowe osiągnęła 100 nowych jednostek rocznie od 1990 r., w stosunku do 117 ponad 5 lat przed 1985 r.
- Odnośnie kategorii statków o długości 50 i więcej metrów, należy także odnotować, że liczba takich jednostek we flocie pływającej po świecie wynosi ok. 430 w 2003 r., w stosunku do 191 jednostek w 2001 r.

Biorąc pod uwagę udział różnych krajów w rynku należy zauważyć, iż Włochy zajmują czołowe miejsce – dominuje w tym przypadku uznanie dla europejskiej jakości. Według informacji publikowanych w Yachts Issue, w badaniu obejmującym 140 stoczni jachtowych na świecie, 77 stoczni zlokalizowanych jest na terenie Europy. Budują one dwukrotnie więcej łodzi i jachtów niż reszta świata. Stąd produkcja światowa dotycząca 2003 r. jest szacowana na około 19.200 szt., przy czym można zauważyć, że 62% tych jednostek zostało zbudowanych przez europejskie stocznie jachtowe.

Analizując udział głównych producentów na rynku, należy zauważyć iż:

- 1/3 rynku światowego należy do 3 włoskich grup: Azimut-Benetti, Ferretti i Rodriguez,
- inne duże przedsiębiorstwa to Fastship (Holandia) oraz Lürssen (Niemcy/Holandia),
- czołowy francuski producent w tym segmencie to Guy Couach — grupa z Bordeaux, wyprzedzająca znacznie Bénétteau.

IV. Ramy makroekonomiczne branży sportów wodnych i łodzi rekreacyjnych we Francji

Francja posiadająca w ostatnich latach członkostwo m.in. na forach grup: G7, G8 lub G10, skupiających najbardziej rozwinięte gospodarczo państwa świata, od dawna popiera sektor motoryzacyjny, lotniczy i astronautyczny, a także sektor oprogramowania - jako filary sukcesu gospodarczego. Sektor morski, z całą swoją różnorodnością również nadaje Francji rangę niekwestionowanego lidera, chociaż przez długi czas i w sprzeczności z wyżej wymienionymi faktami, nie była ona uznawana za lidera w tym zakresie.

Przyglądając się polityce państwa względem różnych sektorów, nietrudno jest zauważyć, jak działania popierające branżę morską są opóźnione w porównaniu z wysiłkami ukierunkowanymi na inne sektory. Nie ulega jednak wątpliwości, że branża morska ma duże znaczenie w gospodarce Francji i umożliwia jej wywieranie wpływu na gospodarkę światową.

1. Francuski sektor morski

W kategoriach ogólnych można stwierdzić, że sektor morski grupuje szeroki zakres dziedzin i przedsiębiorstw, których znaczenie ekonomiczne pod względem zatrudnienia i wartości dodanej jest stosunkowo istotne. Stąd, według danych szacunkowych Francuskiego Instytutu Morskiego istnieje ogółem 315.000 miejsc pracy, które przynoszą wartość dodaną w wysokości 35 mld euro. Pod względem wielkości zatrudnienia sektor ten jest porównywalny z takimi gałęziami gospodarki jak: przemysł motoryzacyjny, sektor energetyki lub sektor usług w branży nieruchomości, które mogły w 2004 roku przypisywać sobie odpowiednio 230.800, 200.500 oraz 259.900 miejsc pracy (Insee, Comptes nationaux, Base 2000, juin 2005, tableau 2.204).

Tabela 8. Struktura i znaczenie ekonomiczne sektora morskiego

OBSZARY DZIAŁALNOŚCI	ZATRUDNIENIE BEZPOŚREDNIE	WARTOŚĆ PRODUKCJI (MLD EURO)	„W SKRÓCIE...”
Flota handlowa	20,000	6.6	100 mln ton, 14 mln pasażerów przewożonych rocznie
Porty	44,000	4.5	50% handlu zagranicznego (75% poza UE)
Stocznie i firmy zapewniające wyposażenie	41,000	4.5	Skupienie się na skomplikowanych statkach (statki wycieczkowe, statki specjalistyczne...)
Działalność związana z ropą naftową - morze	25,500	5.5	Wydobycie ropy naftowej do głębokości 2 000 m
Branża łodzi rekreacyjnych	50,000	3	93 000 łodzi rekreacyjnych wyprodukowanych w 2003 r.
Rybołówstwo i produkty morza	55,000	5.7	5 600 łodzi (8 000 z regionami zamorskimi) / 800 000 ton
Działania państwa na morzu	60,000	6	Od poszukiwań i ratownictwa do przewoźników lotniczych
Instytuty badawcze	4,000	0.6	Od bieguna pn. i pd. do największych głębokości
Organizacje szkoleniowe	6,000	0.6	Przygotowanie siły roboczej...
Inna działalność	9,500	1.8	Wspieranie innych dziedzin!
Razem	315,000	35	

Źródło: Francuski Instytut Morski (Institut Français de la Mer - IFM). Francuski Klaster Morski (2005).

Przedstawione w tabeli 8 wartości wskazują, że na sektor morski przypada od 2% do 2,5% PKB Francji, a udział zatrudnienia bezpośredniego dla tego sektora wynosi 1,5% siły roboczej. Należy podkreślić, że dziedzina turystyki wybrzeżowej, której wartość jest oceniana na 20 mld euro (200.000 miejsc pracy), nie jest uwzględniona w tych obliczeniach. Według danych statystycznych IFR można szacować, że istnieje 300.000 pośrednich miejsc pracy powiązanych z portami, a od 5% do 10% całkowitego PKB jest przypisywane sektorowi morskemu.

2. Branża morska i działalność w zakresie sportów wodnych

Skład struktury biznesu powiązanej z branżami sektora sportów wodnych najlepiej można ocenić dzięki danym pochodzącym z instytutu statystyki INSEE (corocznie przeprowadzane jest badanie branż przez INSEE). Dziedzina sportów wodnych oraz łodzi rekreacyjnych, która jest przedmiotem szczególnego zainteresowania w niniejszej analizie została wyróżniona „w tabeli 9. Ta dziedzina generuje ok. 50.000 bezpośrednich miejsc pracy oraz sprzedaż w wysokości ponad 4.000 mln euro. Jeżeli uwzględnimy budowę i sprzedaż łodzi oraz wyposażenia, sektor sportów wodnych liczy około 7.500 przedsiębiorstw.

Wyniki dotyczące 2003 wskazują, iż:

- produkcja wyniosła 93.000 łodzi, w tym 7.000 łodzi żaglowych, 9.000 motorówek, 43.000 bączków gumowych oraz 34.000 różnych jednostek przeznaczonych do rejestracji (łodzi żaglowe, canoe, kajaki itp.),
- eksport łodzi żaglowych oraz bączków gumowych z Francji stanowił ponad 40% całkowitego eksportu na świecie,
- Francja była czołowym światowym producentem łodzi żaglowych oraz bączków gumowych,
- rozpatrując tylko produkcję łodzi, funkcjonowało w sektorze 1.300 przedsiębiorstw zatrudniających 10.360 pracowników, generujących sprzedaż na poziomie 1 mld euro (1,5 mld euro, jeżeli uwzględnimy sprzedaż generowaną przez firmy dostarczające wyposażenie i producentów sprzętu pomocniczego).

Tabela 9. Struktura i znaczenie ekonomiczne sektora sportów wodnych

	Liczba firm	Obrót ogółem Francja w mln €	Wskaźnik 2004 / 2003	Pracownicy zatr. na stałe
0.1. Marina	392	243,6	+ 3 %	5 093
0.2. Specjalistyczne punkty usługowe	159	54,6	+ 11,7 %	923
1.1. Inż. budowy okrętów, biura techniczne i projektowe	134	17,9	- 1,6 %	401
1.2. Eksperci ds. morza i rzek	173	18,4	+ 4,7 %	644
2. Producenci łodzi	42	914,3	+ 9,2 %	7 119
3. Producenci małych łodzi	102	58,1	- 26,2 %	715
4.1. Wyposażeniowcy, hurtownicy	240	256,4	+ 8,8 %	2 003
4.2. Importerzy sprzętu	223	137,6	+ 2,8 %	1 199
5.1. Żaglownie	153	51,5	+ 10,8 %	738
5.2. Odzież specjalistyczna	111	47,3	+ 5,8 %	474
6.1. Importerzy silników	43	246,6	- 0,5 %	1 616
6.2. Mechanicy, detaliści - silniki	577	151,4	+ 5,9 %	2 153
7.1. Elektryczność, elektronika	208	59,7	+ 5,4 %	716
7.2. Importerzy elektroniki	24	13,0	+ 0,9 %	107
8.1. Handel i konserwacja	796	413,8	+ 8,2 %	3 908
8.2. Importerzy łodzi	140	116,6	- 3 %	1 066
8.3. Brokerzy	119	20,4	+ 8,7 %	336
9.1. Wynajem morski	408	123,8	+ 1 %	1 658
9.2. Wynajem łodzi rzecznych	163	75,3	- 0,8 %	965

	Liczba firm	Obrót ogółem Francja w mln €	Wskaźnik 2004 / 2003	Pracownicy zatr. na stałe
9.3. Statki szkoleniowe	250	24,6	+ 9 %	834
10.1. Wyposażenie, naprawy	1 396	430,7	+ 8,2 %	5 060
10.2. Przechowywanie łodzi	201	41,9	+ 2,9 %	655
11. Dostawcy okrętowi	625	233,5	+ 5,5 %	2 404
12.1. Sektor surfingu	115	58,6	+ 3,9 %	583
12.2. Sektor przyrodniczy	79	31,6	- 15,6 %	350
13.1. Prowadzenie jachtów, konwojowanie, transport	74	11,4	+ 7,1 %	242
13.2. Specjalistyczni przewoźnicy	14	25,7	+ 7,7 %	183
13.3. Ubezpieczenia	76	103,0	+ 9,9 %	1 020
13.4. Prasa, wydawnictwa	105	43,7	+ 6,8 %	497
13.5. Kluby, inne struktury	327	71,9	+ 4,3 %	1 569
OGÓŁEM	7553 (bez podw. : 5548)	4 096,8 mln €	+ 5,3 %	45 231

Źródło: FIN, badanie, styczeń 2006 r.

Bibliografia

1. Gaillard Jacques, « L'industrie de la plaisance », Analyses sectorielles, La lettre des analyses industrielles et financières, Natexis Banques Populaires, n° 42, marzec 2004.
2. Fédérations des Industries Nautiques, Les chiffres clés du nautisme 2004/2005, wydanie 2005.
3. Mission de développement économique régional PACA, La réparation grande plaisance en PACA, Etat des lieux, czerwiec 2003.

Aneks (tabele 1-4)

Tabela 1. Pojemność (zdolność przyjmowania) portów i marin (Francja kontynentalna) na dzień 31 grudnia 2004 r.

PROWINCJA („DEPARTEMENT”)	LICZBA OBIEKTÓW	MOŻLIWOŚĆ PRZYMOWANIA POJEMNOŚĆ OGÓLNA	ŁĄCZNIE Z PRZEJŚC.
Nord	2	1,265	102
Pas de Calais	4	969	85
Somme	3	454	31
Seine Maritime	6	3,082	205
Calvados	13	4,585	543
Manche	17	5,067	924
Ille et Vilaine	7	3,227	300
Côte d’Armor	36	8,779	1,000
Finistère	78	12,473	1,050
Morbihan	43	8,733	875
Loire Atlantique	21	6,628	521
Vendée	7	4,367	515
Charente Maritime	18	8,220	798
Girondes	21	3,970	219
Landes	1	950	58
Pyrénées Atlantiques	5	1,842	270
Pyrénées Orientales	8	6,360	708
Aude	7	3,635	240
Hérault	15	10,034	531
Gard	3	4,760	251
Bouches du Rhône	45	15,048	523
Var	53	24,412	2,145
Alpes Maritimes	34	17,431	3,725
Haute Corse	8	3,486	971
Corse du Sud	11	4,018	1,280
OGÓŁEM RAZEM(*)	466	16,3795	17,870

(*) łącznie z 370 portami per se

Tabela 2. Struktura firm według regionów administracyjnych i dziedzin działalności w 2005 r.

	Nord - Pas-de- Calais	Norman- dies	Bretagne	Pays de la Loire	Poitou Charentes	Aquitaine	Languedoc- Roussillon	PACA	Corse	Outre- mer	Ile-de- France	Pozostałe regiony	RAZEM FRANCJA
0.1. Marina	10	37	95	19	24	27	41	111	20	6	0	2	392
0.2. Specjalistyczne punkty usługowe	5	13	29	9	5	8	19	52	14	2	1	2	159
1.1. Inż. budowy okrętów, biura techniczne i projektowe	0	6	16	19	19	5	3	25	2	1	23	15	134
1.2. Eksperci ds. morza i rzek	12	9	40	13	19	19	20	66	7	18	18	32	273
2. Produkcji łodzi	2	2	7	8	12	5	2	1	0	1	1	1	42
3. Produkcji małych łodzi	1	5	23	11	11	9	10	11	2	3	4	12	102
4. Wyposażeniowcy	10	18	60	37	59	41	15	106	5	7	59	46	463
5.1. Żaglownie	1	3	34	16	14	11	17	48	1	2	4	2	153
5.2. Odzież specjalistyczna	2	10	24	4	11	8	8	17	4	1	8	14	111
6. Mechanicy silników, mechanicy	22	28	104	49	44	53	41	110	21	14	32	86	604
7. Elektryczn., elektronika	5	11	44	23	14	11	20	68	4	7	20	5	232
8. Handel i konserwacja	9	41	138	55	64	54	100	334	36	22	53	149	1055
9.1. Wynajem morski	3	19	61	19	30	15	32	105	57	35	17	15	408
9.2. Wynaj. łodzi rzecznych	1	1	4	8	22	18	16	1	1	1	7	83	163
9.3. Statki szkoleniowe	2	16	31	24	16	16	18	44	4	5	23	51	250
10.1. Wyposażenie, naprawy	27	79	255	96	106	107	94	366	69	30	43	124	1396
10.2. Przechowywanie łodzi	1	9	33	10	9	8	75	75	18	2	6	14	201

	Nord - Pas-de-Calais	Normandies	Bretagne	Pays de la Loire	Poitou Charentes	Aquitaine	Languedoc-Roussillon	PACA	Corse	Outre-mer	Ile-de-France	Pozostałe regiony	RAZEM FRANCJA
11. Dostawcy okrętowi	28	57	153	67	22	19	22	71	1	2	99	84	625
12.1. Sektor surfingu	1	3	12	4	13	36	7	17	4	1	8	9	115
12.2. Sektor przyrodniczy	0	2	12	7	4	8	3	9	1	1	6	26	79
13.1. Prowadzenie jachtów, konwojowanie, transport	1	1	8	8	13	5	3	25	4	3	2	1	74
13.2. Specjalist. przewoźnicy	0	0	0	1	2	0	2	4	1	1	2	1	14
13.3. Ubezpieczenia	1	1	9	7	7	3	3	27	2	1	9	6	76
13.4. Prasa, wydawnictwa	3	4	21	7	7	1	5	22	0	1	27	7	105
13.5. Kluby, inne struktury	4	65	121	17	24	8	6	28	7	5	23	19	327
RAZEM	(151)	(440)	(1 334)	(538)	(571)	(495)	(523)	(1 743)	(285)	(172)	(495)	(806)	(7 553)
OGÓŁEM (bez podwójn.)	117	319	886	418	432	382	398	1 239	199	134	377	647	5 548
Procent - region	2,11%	5,75%	15,97%	7,53%	7,79%	6,89%	7,17%	22,33%	3,59%	2,42%	6,80%	11,66%	100,00%

Źródło : FIN

Tabela 3. Struktura zatrudnienia według regionów administracyjnych i dziedziny działalności w 2005 r.

	Nord - Pas-de- Calais	Norman- dies	Bretagne	Pays de la Loire	Poitou Charentes	Aquitaine	Languedoc- Roussillon	PACA	Corse	Outre- mer	Ile-de- France	Pozostałe regiony	RAZEM FRANCJA
0.1. Marina	97	316	715	269	251	284	725	2141	218	68	0	8	5 093
0.2. Specjalistyczne punkty usługowe	16	53	142	59	35	47	125	353	48	8	12	24	923
1.1. Inż. budowy okrętów, biura techniczne i projektowe	0	13	51	55	74	12	6	71	7	3	72	38	401
1.2. Eksperci ds. morza i rzek	29	20	97	29	43	53	49	161	16	35	39	73	644
2. Produkcji łodzi	169	110	175	3903	1334	524	183	61	0	16	621	23	7 119
3. Produkcji małych łodzi	3	19	275	69	102	41	67	49	2	17	15	56	715
4. Wyposażeniowcy	32	98	501	421	487	299	103	725	11	24	263	238	3 202
5.1. Żaglownie	3	10	162	71	89	73	72	218	3	6	23	6	738
5.2. Odzież specjalistyczna	4	50	167	14	37	37	24	50	16	4	33	39	474
6. Mechanicy silników, mechanicy	67	80	408	183	158	238	131	742	87	61	931	682	3 769
7. Elektryczn., elektronika	20	59	184	109	41	31	47	204	11	20	80	18	823
8. Handel i konserwacja	32	141	586	229	303	231	352	2356	179	64	243	594	5 310
9.1. Wynajem morski	7	58	211	57	159	54	172	384	206	189	119	42	1 658
9.2. Wynajem łodzi rzecznych	2	5	11	83	155	71	195	2	3	3	29	406	965
9.3. Statki szkoleniowe	6	41	109	78	57	61	49	139	11	14	106	165	834
10.1. Wyposażenie, naprawy	78	285	818	405	390	384	312	1577	239	87	148	337	5060
10.2. Przechowywanie łodzi	7	26	80	30	26	30	62	254	83	5	15	36	655

	Nord - Pas-de- Calais	Normandies	Bretagne	Pays de la Loire	Poitou Charentes	Aquitaine	Languedoc- Roussillon	PACA	Corse	Outre- mer	Ile-de- France	Pozostałe regiony	RAZEM FRANCJA
11. Dostawcy okrętowi	100	203	569	243	83	76	61	255	3	5	312	495	2404
12.1. Sektor surfing	30	10	100	16	69	162	39	71	10	3	31	42	583
12.2. Sektor naturalny	0	4	60	15	17	70	7	69	2	3	19	85	350
13.1. Prowadzenie jachtów, konwojowanie, transport	3	3	43	32	39	14	8	77	9	7	4	2	242
13.2. Specjalist. przewoźnicy	0	0	0	12	47	0	27	27	10	3	55	2	183
13.3. Ubezpieczenia	3	3	64	57	113	22	81	309	34	7	283	46	1020
13.4. Prasa, wydawnictwa	6	8	74	32	19	12	10	128	0	4	159	46	497
13.5. Kluby, inne struktury	45	369	279	58	125	29	21	220	20	21	297	87	1569
OGÓLEM	757	1984	5880	6531	4251	2854	2928	10642	1228	677	3909	3589	45231
<i>Procent - region</i>	<i>1,67%</i>	<i>4,39%</i>	<i>13,00%</i>	<i>14,44%</i>	<i>9,40%</i>	<i>6,31%</i>	<i>6,47%</i>	<i>23,53%</i>	<i>2,71%</i>	<i>1,50%</i>	<i>8,64%</i>	<i>7,94%</i>	100,00%

Źródło : FIN

Tabela 4. Struktura wielkości produkcji według regionów administracyjnych i dziedzin działalności w 2005 r.

	Nord - Pas-de- Calais [mln€]	Norman dies [mln€]	Bretagne [mln€]	Pays de la Loire [mln€]	Poitou Charentes [mln€]	Aquitaine [mln€]	Languedoc- Roussillon [mln€]	PACA [mln€]	Corse [mln€]	Outre-mer [mln€]	Ile-de- France [mln€]	Pozostałe regiony [mln€]	RAZEM FRANCJA [mln€]
0.1. Marina	3,87	13,94	30,61	13,53	10,67	13,69	34,26	109,87	9,87	3,00	0,00	0,26	243,59
0.2. Specjalistyczne punkty usługowe	0,55	1,89	5,53	5,53	1,52	1,95	5,30	21,60	4,66	0,32	4,22	1,55	54,61
1.1. Inż. budowy okrętów, biura techniczne i projektowe	0,00	0,11	2,66	2,04	4,29	0,25	0,29	2,82	0,58	0,11	3,46	1,29	17,90
1.2. Eksperci ds. morza i rzek	0,86	0,60	2,40	0,73	1,70	2,16	1,17	4,68	0,16	0,30	1,33	2,33	18,41
2. Producenci łodzi	14,56	18,64	17,59	536,85	148,39	81,16	16,59	6,08	0,00	1,42	71,09	1,94	914,30
3. Producenci małych łodzi	0,23	1,47	27,56	7,48	3,63	1,82	5,86	2,96	1,05	0,37	0,96	4,72	58,11
4. Wyposażeniowcy	2,17	14,35	71,67	44,77	66,59	36,12	9,22	91,55	0,24	1,74	35,28	20,30	394,00
5.1. Żaglownie	0,18	0,64	10,99	5,14	5,90	6,50	4,20	15,83	0,06	0,14	1,68	0,21	51,47
5.2. Odzież specjalistyczna	0,36	2,97	23,82	0,43	2,23	3,49	1,07	4,53	1,54	0,29	5,07	1,55	47,34
6. Mechanicy silników, mechanicy	3,83	5,43	28,35	12,80	18,84	38,07	5,12	68,96	7,55	4,88	144,09	60,05	397,97
7. Elektryczność, elektronika	2,04	5,69	14,21	14,34	1,93	2,73	1,82	17,51	1,22	0,89	8,70	1,61	72,69
8. Handel i konserwacja	1,72	11,12	58,21	28,12	34,96	23,25	30,05	262,45	15,55	3,93	36,40	45,02	550,78
9.1. Wynajem morski	0,19	2,56	11,24	5,99	13,82	3,16	14,65	33,10	12,65	16,64	8,51	1,28	123,79
9.2. Wynajem łodzi rzecznych	0,01	0,40	0,54	7,15	11,42	4,63	21,22	0,01	0,04	0,19	1,35	28,36	75,32

	Nord - Pas- de-Calais [mln€]	Norman dies [mln€]	Bretagne [mln€]	Pays de la Loire [mln€]	Poitou Charentes [mln€]	Aquitaine [mln€]	Languedoc- Roussillon [mln€]	PACA [mln€]	Corse [mln€]	Outre-mer [mln€]	Ile-de- France [mln€]	Pozostałe regiony [mln€]	RAZEM FRANCJA [mln€]
9.3. Statki szkolen.	0,02	0,52	3,77	1,26	2,41	2,30	0,71	4,75	0,14	0,10	3,46	5,12	24,57
10.1. Wyposażenie, naprawy	4,54	23,38	53,58	39,17	33,90	37,66	24,75	161,57	15,71	3,73	12,40	20,26	430,66
10.2. Przechowywanie łodzi	0,69	0,80	3,70	1,82	1,79	2,36	2,41	19,95	6,20	0,26	0,36	1,56	41,90
11. Dostawcy okręt.	8,42	18,36	49,18	23,22	7,28	6,82	2,87	29,64	0,08	0,14	37,88	49,64	233,52
12.1. Sektor surfingu	5,26	0,85	13,54	1,50	6,19	13,00	4,20	6,34	0,59	0,05	2,82	4,25	58,59
12.2. Sektor przyrodniczy.	0,00	0,66	7,32	0,39	1,78	5,30	0,16	6,93	0,15	0,15	2,57	6,21	31,62
13.1. Prowadzenie jachtów, konwojow., transport	0,01	0,02	3,00	1,60	1,44	0,44	0,73	3,07	0,37	0,07	0,48	0,20	11,44
13.2. Specjalistyczni przewoźnicy	0,00	0,00	0,00	4,77	4,62	0,00	5,79	4,96	0,32	0,16	4,75	0,33	25,68
13.3. Ubezpieczenia	0,06	0,10	5,48	5,66	16,40	1,80	7,80	29,12	3,34	0,63	28,51	4,08	102,97
13.4. Prasa, wydawnictwa	0,05	0,08	4,56	2,25	0,72	1,96	0,09	11,81	0,00	0,27	15,63	6,26	43,69
13.5. Kluby, inne struktury	3,63	6,49	6,11	6,57	7,97	1,70	0,87	10,34	1,29	1,26	19,27	6,40	71,92
RAZEM	53,21	131,08	455,63	773,12	410,38	292,35	201,20	930,43	83,34	41,05	450,28	274,77	4 096,83
<i>Procent - region</i>	1,30%	3,20%	11,12%	18,87%	10,02%	7,14%	4,91%	22,71%	2,03%	1,00%	10,99%	6,71%	

3. OUTSOURCING I KOOPERACJA W PRZEMYŚLE OKRĘTOWYM

(Alicja Antonowicz, dr Paweł Antonowicz, prof. dr hab. Jerzy Bieliński)

Rozwój przemysłu stoczniowego na rynku międzynarodowym związany jest nie tylko ze specyficznymi uwarunkowaniami funkcjonowania samych przedsiębiorstw stoczniowych, lecz dotyczy również całej sieci kooperantów, stanowiących niezwykle istotne w procesie budowy statku zaplecze podwykonawcze. Rozwój technologiczny, zaostrzające się normy w zakresie bezpieczeństwa oraz ochrony środowiska, a także wzrost wymogów jakościowych to tylko nieliczne determinanty wyznaczające kolejne kroki ewolucji przedsiębiorstw stoczniowych. Podmioty te, pomimo całej sieci specyficznych dla przemysłu stoczniowego uwarunkowań, podlegają w skali międzynarodowej tym samym regułom i prawom gospodarczo-ekonomicznym, jak inne firmy, których funkcjonowanie zdeterminowane jest nieustanną rywalizacją i walką konkurencyjną. Najistotniejsze różnice określające poziom konkurencyjności przedsiębiorstw stoczniowych w układzie globalnym nie wynikają jednak wyłącznie z samych czynników popytowo-podażowych. Różnice pomiędzy poziomem interwencjonalizmu państwa w zakresie dofinansowywania produkcji statków, oraz przyzwolenie i stosowanie nieuczciwych cen dumpingowych w połączeniu z bardzo zróżnicowanym poziomem kosztów pracy, a także dysproporcjami w zakresie jakości oraz produktywności pracy, zniekształcają klasyczne schematy działalności gospodarczej prowadzonej w ramach konkurencji wolnorynkowej. Na tej płaszczyźnie pojawiają się liczne kontrowersje dotyczące wyznaczania kierunków strategii rozwoju stoczni i ich kooperantów, a także prognoz produkcji i determinujących ją wielkości zapotrzebowania na transport międzynarodowy drogą morską. Powstają ponadto dylematy dotyczące poziomu współpracy pomiędzy stoczniami oraz kooperacji z przedsiębiorstwami satelitarnymi, jak również barier oraz czynników hamujących dalszy rozwój tych procesów. Stawiamy sobie także w końcu strategiczne pytania, dotyczące wyboru pomiędzy konkurowaniem a kooperowaniem, oraz konsolidowaniem a dywersyfikowaniem procesów produkcji stoczniowej. Na wiele z tych pytań nie ma jednoznacznej odpowiedzi, jednak konstruktywna polemika oraz analiza danych historycznych o charakterze ilościowym wraz z umiejętną interpretacją zjawisk jakościowych może zbliżyć nas do zajęcia określonego stanowiska. Celem tego rozdziału jest zatem przedstawienie determinant rozwoju przemysłu stoczniowego ze szczególnym uwzględnieniem procesów outsourcingowych warunkujących poziom kooperacji i współpracy przedsiębiorstw stoczniowych w Polsce, Europie, a także z punktu widzenia funkcjonowania światowego przemysłu stoczniowego.

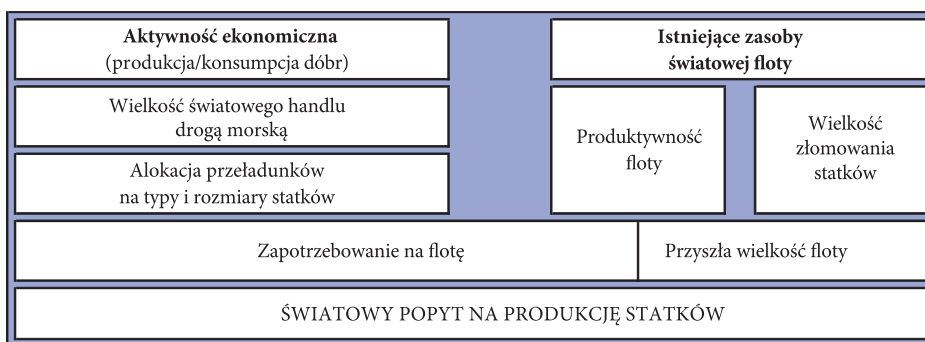
Wstęp

Sytuacja przemysłu stoczniowego w Polsce oraz całej Europie zdeterminowana jest kształtowaniem się koniunktury w sektorze okrętowym na całym świecie. Rozwój współczesnych gospodarek charakteryzują przede wszystkim tendencje globalizacji produktu i konsumpcji, które w dużym stopniu wpłynęły na rozwój światowego transportu morskiego, generującego w sposób pośredni popyt na produkcję stoczniową.¹ Według OECD² kształt przyszłego rynku okrętowego i koniunktura na rynku stoczniowym uwarunkowane są szeregiem czynników, które zobrazować można w przedstawionym na schemacie 1 algorytmie powiązań i relacji przyczynowo-skutkowych.

¹ F. Suykens: (1995) *The Future of European Ports*. College of Europe, Brugge 1995; za: S. Szwanowski: „Funkcjonowanie i rozwój portów morskich”, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, str. 7-8.

² Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, z ang.: *Organization for Economic Co-operation and Development*.

Schemat 1. Algorytm kształtowania popytu na światową produkcję statków wg OECD



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Document prepared by the OECD Secretariat, submitted at: The meeting of the Sub-Group on Supply and Demand; Chateau de la Muette, 1 December 2003, s. 6.

Zgodnie z przedstawionym schematem światowa produkcja statków uzależniona jest od dwóch głównych determinant. Pierwszą z nich stanowi aktywność ekonomiczna świata (produkcja oraz konsumpcja dóbr). Umiedzynarodowienie rynków i ekspansja przedsiębiorstw w poszukiwaniu zagranicznych rynków zbytu determinuje bowiem wielkość światowego transportu drogą morską. Druga podstawowa determinanta wyznaczająca światowe zapotrzebowanie na produkcję statków związana jest z aktualną podażą floty. Przedstawiony makroekonomiczny obraz czynników kształtujących rozwój światowego przemysłu stoczniowego nie uwzględnia jednak sieci powiązań o charakterze kooperacyjnym, które determinują warunki operacyjne funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw w ramach złożonej struktury funkcjonującej w oparciu o liczne i postępujące procesy outsourcingowe.

2. Outsourcing w teorii i praktyce gospodarczej

Outsourcing w ogólnym znaczeniu utożsamiany jest z delegowaniem części bądź całości pracy związanej z realizacją określonego zadania poza przedsiębiorstwo. Zazwyczaj proces ten związany jest z efektywniejszym zarządzaniem i realizowaniem prac zleconych zewnętrznym kooperantom. Wśród zalet stosowania tej formy delegowania pracy zaliczyć możemy między innymi: optymalizację kosztów (w szczególności kosztów stałych związanych z utrzymaniem specjalistycznego parku maszynowego, oraz kapitału ludzkiego), utrzymanie pożądanego poziomu elastyczności organizacji, a także możliwość korzystania z szerokiego kręgu specjalistów z różnych dziedzin. Ta forma realizacji projektów stosowana jest w różnych dziedzinach życia gospodarczego i ma również swoje miejsce w procesach budowy i remontu statków. Charakterystyczne dla tej branży są bowiem cykliczne fluktuacje popytu i brak elastyczności możliwości produkcyjnych i usługowych.³ W takich warunkach korzystanie z outsourcingu obniża ryzyko ponoszenia wysokich kosztów stałych utrzymywania środków pracy w okresach przejściowej dekoniunktury. Nie są to jednak jedyne i wyłączne czynniki związane z występowaniem procesów outsourcingowych w przemyśle stoczniowym. Przemysł budowy statków wiąże się bowiem w głównej mierze z koniecznością podejmowania działalności montażowej. Dostarczane przez różnych podwykonawców części montowane są w jeden produkt, jakim jest statek. Wynika stąd podstawowa cecha przemysłu okrętowego, którą jest konieczność współpracy stoczni budującej statki z dużą liczbą kooperantów. Podobnie jak w samej stoczni proces montażu statku wymaga połączenia podzespołów i części produkowanych na różnych wydziałach stoczni, łańcuch logistyki tej produkcji ma swój początek daleko poza samą stoczną. Jest to związane ze skalą i rozpiętością procesów produkcyjnych stoczni, które przy budowie statku zużywają około 12.000 różnego rodzaju materiałów i wyrobów.⁴

³ Sprawozdanie: Europejski Przemysł Stoczniowy – Pomyślna teraźniejszość, niepewna przyszłość, DI CESE 140/2006 FR/EN - MPS/aka, Wysłuchanie publiczne Turku – Finlandia, 16.XI.2006, s. 5.

⁴ Raport o stanie gospodarki morskiej. Synteza wraz z elementami Strategii rozwoju gospodarki morskiej, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa, listopad 2002 r.

3. Outsourcing w polskim przemyśle stoczniowym – próba kwantyfikacji

Szacuje się, iż w samej tylko Polsce około 800 polskich przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych związanych jest umowami kooperacyjnymi ze stoczniami, zaś blisko 100.000 osób pracuje na rzecz tego sektora.⁵ Według innych danych budowa i remont statków dają łącznie zatrudnienie w regionach nadmorskich, bezpośrednio w stoczniach produkcyjnych i remontowych dla około 25.000 osób, zaś około 130.000-140.000 osób pracuje na rzecz polskiego przemysłu stoczniowego.⁶ Według Ministerstwa Infrastruktury dostawy materiałów do polskich stocznii realizowane są przez około 800 dostawców krajowych i 270 zagranicznych. Z tej liczby 690 dostawców realizuje dostawy do produkcji podstawowej, pozostali natomiast (około 110 podmiotów) dostarczają materiały produkcyjne na potrzeby utrzymania ruchu.⁷ Przedsiębiorstwa produkujące wyposażenie okrętowe można podzielić na kilka wyraźnie różniących się grup. Według podziału stosowanego w polskiej organizacji pracodawców przemysłu okrętowego Forum Okrętowe można wyróżnić: przedsiębiorstwa, których dominująca działalność jest związana z przemysłem stoczniowym; przedsiębiorstwa, których działalność jest związana z przemysłem stoczniowym; a także przedsiębiorstwa będące głównymi kooperantami firm współpracujących ze stoczniami. W ramach związku pracodawców polskiego przemysłu okrętowego Forum Okrętowe zrzeszonych było w 2002 roku 17 przedsiębiorstw zaliczanych do pierwszej z wymienionych grup firm, zatrudniających łącznie 6.300 osób. W drugiej grupie było 16 przedsiębiorstw o łącznej liczbie pracowników wynoszącej 9.100 osób. Trzecią grupę natomiast stanowił zbiór przedsiębiorstw zatrudniających około 10.000 osób. W sumie wraz z zatrudnionymi w stoczniach grupa pracodawców Forum Okrętowe reprezentowała 55.000 osób. Według K. Pohla w Polsce po stronie podaży funkcjonuje około 60 zakładów przemysłu okrętowego, stanowiących różnej wielkości stocznie produkcyjne, remontowe oraz jachtowe.⁸

Należy zwrócić jednak uwagę, iż przedsiębiorstwa produkujące wyposażenie okrętowe współpracują w zakresie dostaw wyrobów okrętowych nie tylko ze stoczniami budującymi statki, ale często znaczną część swojej produkcji przeznaczają na potrzeby stocznii remontowych. Ponadto firmy te stosują zdywersyfikowaną politykę zarządzania ryzykiem wynikającym z fluktuacji popytu występującego w jednej branży. Dlatego też część ich produkcji przeznaczana jest na potrzeby innych gałęzi przemysłu. Niemniej jednak dane te świadczą o istotnej roli, jaką odgrywa przemysł stoczniowy zarówno w ujęciu makroekonomicznym (gospodarka państwowa), jak również w odniesieniu do mikroregionów. Ponadto warto podkreślić, iż przemysł budowy i remontu statków w Polsce tworzy również miejsca pracy w podmiotach pełniących rolę dostawców i kooperantów, zlokalizowanych na terenie całego kraju. Łączne zatrudnienie na potrzeby funkcjonowania polskiego przemysłu okrętowego według Ministerstwa Infrastruktury w roku 2002 oceniane było na poziomie 70.000-100.000 osób.⁹ Wielkości te stanowią oczywiście pewną uogólnioną wartość, gdyż na podstawie danych gromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny nie jest możliwe dokładne zidentyfikowanie wszystkich tych podmiotów (w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw), w których niejednokrotnie jedynie niewielka część wykonywanej działalności skierowana jest na potrzeby przemysłu stoczniowego. Wobec powyższego można szacować, iż liczba przedsiębiorstw satelitarnych (a tym samym wielkość samej podaży pracy występującej w tych podmiotach) jest zdecydowanie wyższa. Nie trudno bowiem określić na podstawie kodu Polskiej Działalności Gospodarczej (PKD) zakładu produkującego, bądź dokonującego remontów statków: Kod 35.11. *Produkcja i naprawa statków*; Kod: 35.12. *Produkcja oraz naprawa łodzi wycieczkowych i sportowych*.¹⁰ Natomiast zdecydowanie trudniej jest zidentyfikować przy

⁵ Komunikat po posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 25.01.2005, <http://www.kprm.gov.pl/>.

⁶ *Konsolidacja sektora stoczniowego – prezentacja, Informacje i Komunikaty*, Ministerstwo Gospodarki, 05.03.2003, informacje z portalu Ministerstwa Gospodarki z dnia 10.06.2007.

⁷ *Raport o stanie gospodarki morskiej...*, op. cit.

⁸ K. Pohl: *Wczoraj, dziś i jutro okrętownictwa*, „Głos Szczeciński” z 30.11.2005 roku.

⁹ *Raport o stanie gospodarki morskiej...*, op. cit.

¹⁰ Klasyfikacja PKD wprowadzona rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 2004 r. (Dz. U. nr 33, poz. 289) z późniejszymi zmianami wprowadzonymi rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 14 lipca 2004 r. (Dz. U. Nr 165, poz. 1727).

zastosowaniu tego klucza przedsiębiorstwa, będące podwykonawcami i kooperantami stoczni, gdyż przyjmowane kody PKD tych podmiotów są bardzo zróżnicowane.

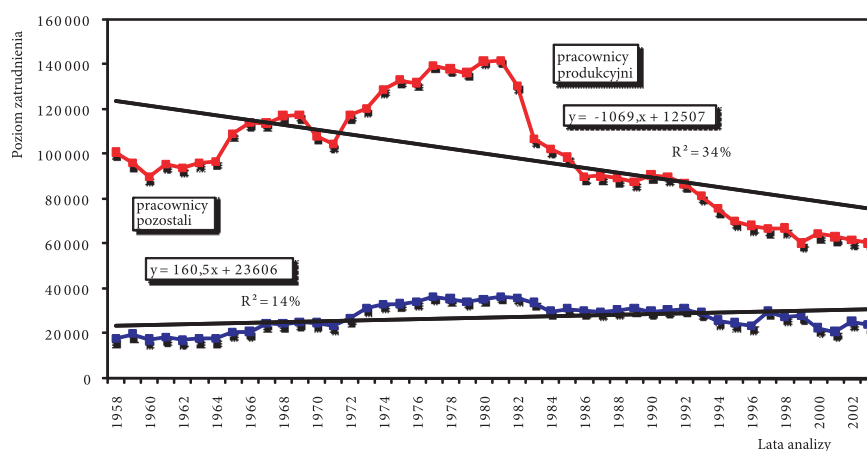
Przedstawiony obraz kooperacji stoczni z różnego typu podmiotami będącymi podwykonawcami w procesach budowy i remontu statków jest jednak tylko częścią występujących w przemyśle stoczniowym procesów outsourcingu. Należy bowiem wspomnieć również o postępujących w Polsce od początku lat 90-tych procesach wydzielenia się wyspecjalizowanych firm z obszaru samych stoczni. Powstające podmioty były i są najczęściej kapitałowo związane z firmą-matką, a także obwarowane są umowami dotyczącymi polityki zatrudnienia oraz warunków realizacji prac na potrzeby samej stoczni. Mają one zatem ściśle określone długoterminowe powiązania biznesowe ze stoczną je wydzielającą, gwarancję zatrudnienia oraz ustaloną długofalową relację wskaźników ekonomicznych, opartych na planowanych budżetach.¹¹ Jest to właśnie strategia działalności stoczni, które poprzez stosowanie outsourcingu umożliwiają sobie koncentrację na działalności podstawowej.

4. Procesy outsourcingowe na międzynarodowym rynku stoczniowym

Dzięki procesom outsourcingowym zarówno stocznie w Polsce, jak również w Europie i na całym świecie, są w stanie w wyższym stopniu koncentrować się na kluczowych działaniach, do których można zaliczyć m.in.: uproszczenie struktur organizacyjnych, redukcję kosztów, a także wdrażanie nowych inwestycji.¹²

Obniżanie się wielkości zatrudnienia w europejskim przemyśle stoczniowym jest właśnie pochodną postępujących procesów outsourcingowych związanych z decentralizacją procesów produkcji statków. Wielkość zatrudnienia w stoczniach Europy analizowana w długim okresie oraz liczona w wartościach bezwzględnych charakteryzuje się bowiem wyraźną tendencją malejącą. Od 1980 roku zmniejszyła się przede wszystkim liczba pracowników produkcyjnych. Tendencja ta miała zasadniczy wpływ na obniżenie ogólnego zatrudnienia w przemyśle stoczniowym.

Wykres 1. Zatrudnienie w stoczniach budowlanych i remontowych w Europie



Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Bureau of the Census, Annual Survey of Manufactures (NAICS 336611).

¹¹ Z. Gomułka: *Współzależność i synergia współpracy stoczni i kooperantów*, Stocznia Szczecińska Nowa Sp. z o.o., s. 3-10.

¹² Ibidem.

Błędne byłoby przyjęcie założenia, iż przedstawione na wykresie 1 długoterminowe obniżenie wielkości zatrudnienia jest wynikiem zmniejszenia intensywności produkcji, bądź wynika wyłącznie ze wzrostu technologicznego i automatyzacji produkcji. Istotny wpływ odgrywają bowiem w tym przypadku właśnie procesy outsourcingowe, które redystrybuują kapitał pracowniczy poza stricte same stocznie. Obniżenie wielkości zatrudnienia jest oczywiście również z jednej strony wynikiem substytucji pracy ludzkiej przez majątek i lepszą organizację pracy, z drugiej zaś strony tendencja ta może być tłumaczona niskim poziomem atrakcyjności pracy w sektorze okrętowym w bogatych społeczeństwach Europy Zachodniej.

Oznacza to, iż wprowadzając w różnych państwach w różnym stopniu rozwiniętą formułę delegowania pracy (stosowania outsourcingu) niemożliwe staje się dokonanie analizy porównawczej stoczni różnych państw w oparciu o wskaźniki odzwierciedlające poziom zatrudnienia. Należałoby bowiem w celu doprowadzenia do porównywalności danych dotyczących zatrudnienia uwzględnić również pracę wykonywaną przez kooperantów stoczni. Stocznie funkcjonujące w państwach, w których występuje ściślejsza integracja współpracy z podwykonawcami, będą charakteryzowały się bowiem bardziej rozproszoną produkcją, niższym poziomem zatrudnienia, i w konsekwencji osiągną wyższy wskaźnik produktywności pracy (mierzony relacją realizowanej produkcji np. w CGT do siły roboczej zaangażowanej w proces budowy statku). Idąc dalej można postawić tezę, iż dojrzałość gospodarki danego państwa, będąca wynikiem swobody w nawiązywaniu współpracy stoczni z kooperantami, a w końcu zakresem oraz rozpiętością tej współpracy, wpływa na poziom produktywności pracy realizowanej przez stocznie tego kraju. To oczywiście wskazuje na konieczność uwzględnienia przy dokonywaniu tego typu analiz porównawczych złożoności oraz skali stosowania przez stocznie outsourcingu.

Na uwagę zasługują również dane bezwzględne dotyczące przekroju realizowanej przez stocznie AWES wielkości produkcji z jednoczesnym odniesieniem ich do wielkości siły roboczej. Jeżeli bowiem przyjrzymy się różnicom w realizowanej produkcji stoczniowej, widocznym w długim horyzoncie czasowym: 1985 r. – 2.881 tys. CGT, która wzrosła o ponad 40% do roku 2005 – 4.098 tys. CGT, to nie można pozostawić bez komentarza danych dotyczących rejestrowanej siły roboczej, które przedstawiają się następująco: 1985 r. – 182.663 pracowników, i wysokie tempo spadkowe wielkości zatrudnienia, która w 2005 r. wynosi blisko 24% mniej – 139.599 osób.¹³ Sytuacja takiego wzrostu produktywności pracy w stoczniach europejskich byłaby niemal idealna, gdyby nie należało wziąć pod uwagę właśnie postępujących procesów outsourcingowych. Analiza wrażliwości dla zakładanego wzrostu produktywności pracy stoczni AWES w stosunku do roku bazowego 1985 o 10-50% została przedstawiona w tabeli 1.

¹³ Community of European Shipyards' Association (CESA) - Annual Report 2004-2006, s. 75-76.

Tabela 1. Analiza wrażliwości wielkości siły roboczej pozostającej w relacjach outsourcingu dla roku 2005 względem roku bazowego 1985, na podstawie szacunków produktywności pracy (CGT / zatrudnienie)

Dane statystyczne i założenia do analizy	1985	2005	Analiza wrażliwości wielkości zaangażowania siły roboczej na podstawie danych z roku bazowego 1985 Szacunki dla roku 2005					
			4 098 000	4 098 000	4 098 000	4 098 000	4 098 000	4 098 000
Produkcja w CGT - (Stocznie AWES)	2 881 000	4 098 000	4 098 000	4 098 000	4 098 000	4 098 000	4 098 000	4 098 000
Zatrudnienie - (Stocznie AWES)	182 663	139 599	259 824	236 204	216 520	199 865	185 589	173 216
Produktywność pracy (CGT / Zatr.)	15,77	29,36	15,77	17,35	18,93	20,50	22,08	23,66
Zakładany wzrost produktywności pracy wynikający z czynników organizacyjnych Rok bazowy - 1985 r. (analiza wrażliwości)	-	-	0%	+10%	+20%	+30%	+40%	+50%
Oficjalne zatrudnienie (CESA)	182 663	139 599	139 599	139 599	139 599	139 599	139 599	139 599
Różnica zatrudnienia szacowanego i oficjalnego stanowiąca wielkość siły roboczej - OUTSOURCINGU	-	-	120 225	96 605	76 921	60 266	45 990	33 617

Legenda:

	- dane statystyczne Community of European Shipyards' Association (CESA) - Annual Report 2004-2006
	- obliczenia własne na podstawie danych źródłowych
	- zakładany wzrost produktywności pracy w stosunku do roku bazowego 1985
	- analiza wrażliwości dla założonego poziomu produktywności (CGT/zatr.)
	- wymagana wielkość siły roboczej przy określonym poziomie zakładanej produktywności i wielkości produkcji
	- różnica w wielkości szacowanej siły roboczej i oficjalnej statystyki zatrudnienia (siła robocza - outsourcing)

Źródło: Obliczenia własne.

Na podstawie danych zawartych w powyższej tabeli można sformułować następujące stwierdzenie: przyjmując za bazowy rok 1985 i występującą wówczas produktywność pracy w stoczniach na poziomie 15,8 CGT / zatrudnionego, to przy założeniu, że wydajność pracy w tym czasie wzrosła o 10%, do poziomu 17,35 CGT / zatrudnionego, należy stwierdzić, iż wzrost wielkości produkcji wymagał zatrudnienia na poziomie 236.204 osób, a nie jak podają statystyki 139.599 pracowników. Oznacza to, iż około 96.605 osób w 2005 roku wykonywało dodatkowo pracę na rzecz przemysłu stoczniowego, która była wynikiem wzrostu znaczenia procesów outsourcingu w produkcji stoczniowej. Szacunki te mówią zatem o wielkości zatrudnienia o 70% przewyższającej oficjalną statystykę zatrudnienia.

Gdybyśmy jednak zdecydowali się oszacować poziom nakładów pracy w sytuacji pozostawienia wskaźnika produktywności pracy na poziomie bazowym z roku 1985 – to produkcja w 2005 roku wymagałaby zaangażowania aż 259.824 pracowników, co oznacza, iż siła robocza znajdująca zatrudnienie u kooperantów stoczni jest na poziomie ponad 120.225 pracowników (wynika to z różnicy pomiędzy wielkością zaangażowania siły roboczej, która będzie w stanie przy zakładanej produktywności na poziomie 15,8 CGT / zatrudnionego zrealizować produkcję z 2005 roku, a wielkością oficjalną zatrudnienia podawanego dla 2005 roku).

Jeżeli dodatkowo, będąc bardziej skrupulatnym w obliczeniach, wzięlibyśmy pod uwagę wcześniej omówioną specyfikę zabezpieczania się podwykonawców od ścisłego uzależnienia swojej pozycji rynkowej od jednego sektora (przemysłu stoczniowego) i kierowania tym samym swojej oferty produktowej na inne rynki, to można wysnuć wniosek, iż pośrednio w produkcję dla przemysłu stoczniowego zaangażowanych jest zdecydowanie więcej pracowników niż na to wskazują powyższe szacunki. Informacja ta wskazuje na bardzo szeroki kontekst gospodarczy i znaczenie przemysłu stoczniowego w tworzeniu gospodarek państw, w których rynek ten funkcjonuje.

Reasumując warto zauważyć, iż nie tylko złożoność procesów budowy statków oraz same koszty pracy determinują podejmowanie przez stocznie współpracy biznesowej opartej na zasadach outsourcingu. Często koszty tych zleceń są podobne do kosztów, jakie stocznie poniosłyby w przypadku pozostawienia własnej produkcji. Natomiast istotną rolę odgrywa tu cykliczność zapotrzebowania na specjalistyczne produkty, umiejętności i zasoby pracy. Przemysł budowy statków jest bowiem przemysłem montażowym. Produkcja kooperantów musi spełniać, podobnie jak cały statek odpowiednie wymogi jakościowe.

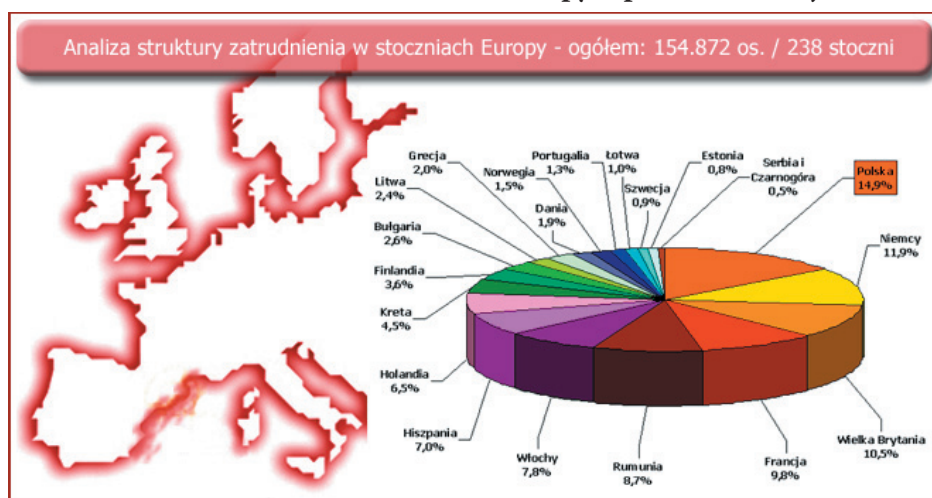
Biorąc zatem pod uwagę stopień złożoności statku, przy którego budowie, jak zostało wcześniej wspomniane, zużywanych jest około 12.000 różnego rodzaju materiałów i wyrobów, właściwa kooperacja stoczni produkcyjnych z dostawcami jest jednym z najistotniejszych czynników warunkujących prawidłowość procesu budowy statku oraz jego efektywność.¹⁴

Stocznie niejednokrotnie nie mają wpływu na wybór swoich podwykonawców. Składniki wyposażenia, a także wybór konkretnego dostawcy są elementem umowy z armatorem o budowę statku. Armator składa wyraźne żądanie, aby określone części były wykonane przez wskazanego przez niego producenta. Warto w tym miejscu również podkreślić, iż stocznie współpracują nie tylko z dostawcami dostarczającymi materiały do budowy statków, ale również z dostawcami wyrobów i urządzeń służących do obsługi procesu produkcyjnego budowy statku, a także na potrzeby tak zwanego ruchu, czyli obsługi procesów podstawowych i pomocniczych stoczni. Outsourcing stanowi zatem swoiste narzędzie menedżerskie, które wykorzystywane jest w optymalnym kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa. Stocznia była, jest i pozostanie miejscem finalnego scalania i montażu części oraz podzespołów wykonanych przez różne (często zagraniczne) przedsiębiorstwa kooperujące. Stocznie (podobnie jak inne przedsiębiorstwa produkcyjne funkcjonujące na arenie międzynarodowej) nie powinny już być według Z. Karpińskiego¹⁵ „wyłącznie dużymi fabrykami statków [...], zaś miejscem integrowania procesu budowy, angażującym do poszczególnych zadań wyspecjalizowanych kooperantów”.¹⁶

5. Korelacja pomiędzy wielkością zatrudnienia w stoczniach, a liczbą pracujących w przedsiębiorstwach wyposażenia okrętowego

Dla wytworzenia określonej wielkości produkcji konieczne jest zapewnienie odpowiedniego potencjału siły roboczej. Zmiany wielkości zatrudnienia nie są jednak, jak zostało wcześniej wspomniane, wprost proporcjonalnie związane ze zmianami wielkości produkcji. Dane dotyczące liczby pracowników w stoczniach polskich na tle poziomu zatrudnienia w Europie przedstawione zostały na schemacie 2.

Schemat 2. Struktura zatrudnienia w stoczniach Europy w podziale na kraje



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: John Tholen, Thorsten Ludwig: *Shipbuilding in Europe - Structure, Employment, Perspectives*, Institute Labour and Economy - University of Bremen, luty 2006, s. 5.

¹⁴ Raport o stanie gospodarki morskiej..., op. cit.

¹⁵ Dyrektor Centrum Techniki Okrętowej w Gdańsku.

¹⁶ Z. Karpiński: *Jak projekt „LeaderSHIP 2015” wpłynie na polskie stocznie?*, *Gazeta Wyborcza*, 13.04.2003.

O znaczeniu polskiego przemysłu stoczniowego w europejskiej produkcji statków świadczą dane przedstawione na schemacie 2. Według danych J. Tholena i T. Ludwiga pracownicy polskich stoczni stanowią około 14,9% ogółu zatrudnionych w przemyśle stoczniowym Europy. Analiza danych przedstawionych w tabeli 2 wskazuje jednak na stopniową redukcję zatrudnienia, jaka miała miejsce w Polsce w latach 2000-2003.

Tabela 2. Liczba zatrudnionych w polskich stoczniach w latach 1999-2004

Lata analizy	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Stocznie budowlane	20 330 ↗	20 590 ↘	19 950 ↘	15 380 ↘	14 860 ↘	15 380 ↗
Wskaźnik dynamiczny (t ₁ -t ₀)/t ₀	-	-1,28%	-3,11%	-22,91%	-3,38%	3,50%
Stocznie remontowe	5 390 ↘	5 240 ↘	4 870 ↘	4 620 ↘	4 220 ↘	4 100 ↘
Wskaźnik dynamiczny (t ₁ -t ₀)/t ₀	-	-2,78%	-7,06%	-5,13%	-8,66%	-2,84%
Stocznie razem	25 720	25 830	24 820	20 000	19 080	19 480

Źródło: Obliczenia własne.

Stocznie dążąc do poprawy efektywności realizują równoległe procesy restrukturyzacji prowadzące do redukcji liczby pracowników. Podejmują także przedsięwzięcia zmierzające do wzrostu wydajności pracy (m.in. automatyzacja produkcji). Procesy te umożliwiają zwiększenie produkcji przy mniejszej liczbie zatrudnionych osób. Miały one miejsce zarówno w polskich stoczniach jak i w przedsiębiorstwach produkujących wyposażenie okrętowe. Zmiana wielkości zatrudnienia w stoczniach znajduje swoje odzwierciedlenie w wielkości zatrudnienia przedsiębiorstw wyposażenia okrętowego. Warto podkreślić, iż zmiany liczby pracujących w tych podmiotach mają nie tylko ekonomiczne znaczenie. Przedsiębiorstwa współpracujące ze stoczniami często zlokalizowane są w miejscowościach o wysokich wskaźnikach bezrobocia. Podmioty te spełniają zatem nie tylko ważną funkcję gospodarczą, ale także społeczną tworząc miejsca pracy w mikroregionie. Historyczna analiza porównawcza kształtowania się wskaźnika dynamiki zmian wielkości zatrudnienia kooperantów stoczni na tle zmian zatrudnienia w samych stoczniach została zestawiona w tabeli 3.

Tabela 3. Zatrudnienie kooperantów stoczni na tle zmian zatrudnienia w stoczniach

Analiza porównawcza zmiany wielkości zatrudnienia kooperantów stoczni na tle zmian zatrudnienia w stocznii		2001	2002	2003	2004	Dynamika (t ₂₀₀₄ -t ₂₀₀₁)/t ₂₀₀₁
A	Srednie zatrudnienie w podmiotach kooperujących ze stoczniami	358,0	309,1	281,5	271,1	-24,3%
	Wskaźnik dynamiki zmian	-	-13,7%	-8,9%	-3,7%	-
B	Zatrudnienie w stoczniach budujących statki	19 950	15 380	14 860	15 380	-22,9%
	Wskaźnik dynamiki zmian	-	-22,9%	-3,4%	3,5%	-
C	Zatrudnienie w stoczniach remontowych	4 870	4 620	4 220	4 100	-15,8%
	Wskaźnik dynamiki zmian	-	-5,13%	-8,66%	-2,84%	-
Sredni wskaźnik dynamiki zmian zatrudnienia w stoczniach ogółem		-	-14,02%	-6,02%	0,33%	-

Źródło: Obliczenia własne na podstawie analizy wybranych przedsiębiorstw stoczniowych.

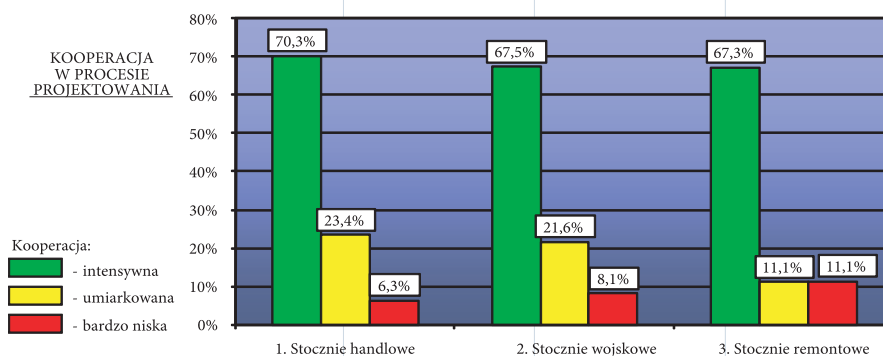
W roku 2004 nastąpiła niemal analogiczna redukcja zatrudnienia w podmiotach kooperujących ze stoczniami (-3,7%) oraz w stoczniach budujących statki (-3,5%). W przypadku stoczni remontowych odnotowana została redukcja zatrudnienia o (-2,8%). Warto podkreślić, iż istnieje zdecydowana zależność zachodząca pomiędzy poziomem zatrudnienia w stoczniach, a liczbą pracowników w podmiotach kooperujących. Mianowicie w czterech poddanych badaniu latach dynamika zmiany poziomu zatrudnienia w obu rodzajach podmiotów była podobna. Największa redukcja zatrudnienia w stoczniach nastąpiła w roku 2002.

Względem roku 2001 stocznie ogółem obniżyły liczbę pracowników o 14,0%. W tożsamym okresie firmy kooperujące ze stoczniami dokonały redukcji zatrudnienia o 13,7%. W kolejnym okresie następowała dalsza korekta (in minus) poziomu zatrudnienia, która w obu grupach podmiotów miała ten sam kierunek zmian. Dynamika zmiany poziomu zatrudnienia w stoczniach w roku 2003 względem 2002 r. wynosiła bowiem (-6,0%), zaś w podmiotach kooperujących ze stoczniami (-8,9%). Analiza ta potwierdza wcześniej sformułowaną tezę o niezwykle istotnym makroekonomicznym znaczeniu przemysłu stoczniowego, którego kondycja wpływa na inne sektory działalności gospodarczej, również w zakresie realizowanej polityki zatrudnienia.

6. Kooperacja stoczni z podwykonawcami w procesie budowy statku

Na konieczność integracji działań stoczni z jej podwykonawcami na różnych etapach procesu budowy statku zwrócili również uwagę J. Tholen i T. Ludwig, którzy przeprowadzili w 2006 roku badania w ramach Europejskiego Dialogu Społecznego Sektora Stoczniowego CESA¹⁷ i EMF (Europejskiej Federacji Metalowców). Autorzy wskazali, iż stocznie deklarują bardzo wysoki poziom kooperacji z dostawcami w szczególności na etapie projektu, ale także w zakresie instalacji, montażu, produkcji oraz usług. Intensywność tej kooperacji obrazują wyniki badań przedstawione na kolejnych wykresach.

Wykres 2. Poziomy kooperacji stoczni europejskich z jej dostawcami na etapie projektowania

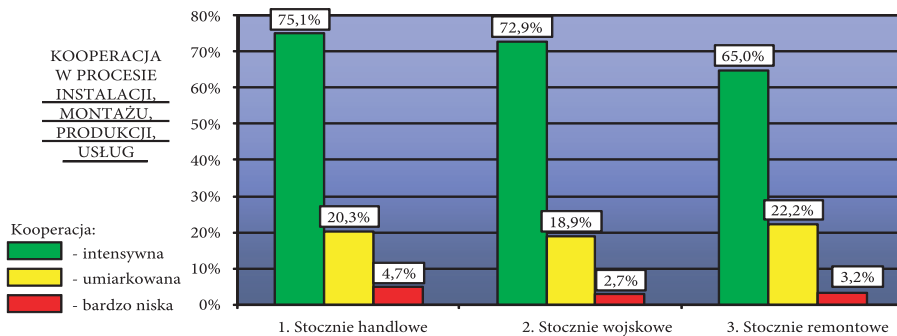


Źródło: John Tholen, Thorsten Ludwig: *Shipbuilding in Europe - Structure, Employment, Perspectives*, Institute Labour and Economy - University of Bremen, luty 2006, s. 21.

W zdecydowanej większości wszystkich typów poddanych badaniom stoczni kooperacja z dostawcami na etapie projektu identyfikowana była jako „intensywna”. Ścisła integracja działań występowała w szczególności w stoczniach handlowych (ponad 70%). Ciekawe są również spostrzeżenia dotyczące stosowania przez stocznie prac opartych na formule łączonych brygad pracowników, pochodzących zarówno ze stoczni, jak również z firm podwykonawczych. Autorzy wskazują na istotną pozytywną korelację pomiędzy tworzeniem łączonych brygad a stopniem złożoności budowanych w stoczni jednostek. Ta forma organizacji pracy najczęściej stosowana jest w stoczniach Grecji, Finlandii, Danii, Wielkiej Brytanii oraz Włoch. Brygady łączone, złożone z pracowników stoczni i podwykonawców, występują w 58% stoczni budujących statki handlowe, w 62% stoczni budowy okrętów oraz w 48% stoczni remontowych. Kooperacja stoczni z ich dostawcami w zakresie instalacji, montażu, produkcji oraz usług została przedstawiona na wykresie 3 i 4.

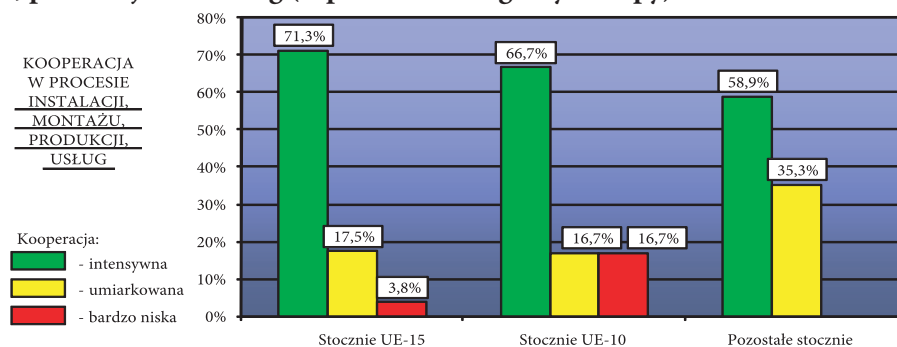
¹⁷ Community of European Shipyards Associations.

Wykres 3. Poziomy kooperacji stoczni europejskich z jej dostawcami w zakresie instalacji, montażu, produkcji oraz usług (w podziale na typy stoczni)



Źródło: John Tholen, Thorsten Ludwig: *Shipbuilding in Europe...*, op. cit., s. 22.

Wykres 4. Poziomy kooperacji stoczni europejskich z jej dostawcami w zakresie instalacji, montażu, produkcji oraz usług (w podziale na regiony Europy)



Źródło: John Tholen, Thorsten Ludwig: *Shipbuilding in Europe...*, op. cit., s. 19.

Na podstawie przedstawionych wyników badań można wnioskować o wysokim stopniu integracji działań stoczni z jej dostawcami. Ma to miejsce w szczególności w stoczniach państw członkowskich wewnątrz Unii Europejskiej. Stocznie spoza UE deklarują wysoką intensywność kooperacji w 58,9% przypadków. Analiza stoczni wewnątrz UE pozwoliła jako intensywny określić poziom kooperacji w przypadku 71,3% (była 15-tka państw członkowskich UE) oraz 66,7% (10 państw członkowskich). Jak zostało przedstawione na powyższych wykresach, przemysł wyposażenia okrętowego jest ściśle związany i w dużym stopniu uzależniony od przemysłu stoczniowego. Niemniej jednak do najczęstszych obaw deklarowanych przez zarządy stoczni, związanych z dalszą intensyfikacją procesów outsourcingowych i tworzeniem nowych powiązań kooperacyjnych, zaliczyć można m.in.: obawę utraty kontroli nad kluczowymi procesami produkcyjnymi, brak spójności ze wcześniej opracowanymi strategiami rozwoju nie uwzględniającymi tego typu formy produkcji, ryzykiem wdrożenia oraz koordynacji, nadzoru i logistyki przedsięwzięcia outsourcingowego, a także obawami związanymi z jakością usług dostarczanych przez zewnętrznych podwykonawców oraz poufnością niektórych procesów i koniecznością ujawniania tajemnicy handlowej producenta.

7. Formalno-prawne aspekty międzynarodowej współpracy stoczni

Specyfika przemysłu okrętowego polegająca na otwartej konkurencji w skali globalnej powoduje, że poszczególne tzw. kraje „okrętowe” bardzo szczegółowo analizują warunki budowy statków w państwach stanowiących ich konkurencję. Porównywane są nie tylko możliwości techniczne budowy statków, ale także zasady funkcjonowania, koszty produkcji oraz zaangażowanie państwa w pomoc dla stoczni.

W ramach współpracy państw zrzeszonych w OECD w grudniu 1994 roku podpisane zostało przez kraje Unii Europejskiej oraz Finlandię, Norwegię, Szwecję, Japonię, Koreę Południową i Stany Zjednoczone w ramach OECD: „Porozumienie respektujące normalne warunki konkurencji w komercyjnym przemyśle budowy i remontu statku”.¹⁸ Dotyczyło ono w szczególności: zakazu subwencjonowania przemysłu budowy i remontu statków, reguł postępowania w zakresie stosowania tzw. „krzywdzących cen”, warunków udzielania kredytów eksportowych oraz sposobu monitorowania sytuacji w poszczególnych krajach i stoczniach.¹⁹

Na początku 2003 roku Rada OECD wyraziła opinię, iż w przemyśle okrętowym występują zjawiska i procesy, które destruktywnie wpływają na światowy rynek statków. Uznano, że potrzebne jest w skali świata podpisanie Porozumienia Okrętowego, które zapobiegałoby tym procesom lub je w istotnej części ograniczyło. W tym celu powołana została Specjalna Grupa Negocjacyjna, której celem było wypracowanie Nowego Porozumienia. Prace pierwszego etapu zakończyły się zgodnie z udzielonym mandatem w czerwcu 2004 roku. W związku z brakiem porozumienia wobec niemal wszystkich poruszanych problemów.²⁰ Przewodniczący Specjalnej Grupy Negocjacyjnej zwrócił się do Rady OECD o przedłużenie okresu negocjacji. Przedłużenie takie zostało przez Radę udzielone, a termin zakończenia negocjacji został przeniesiony na koniec roku. Niestety i ten termin nie został dotrzymany i prace nad tym Porozumieniem zostały przerwane.

Obok prac nad regulacjami dotyczącymi subsydiowania przemysłu okrętowego oraz regulacjami cenowymi prowadzono uzgodnienia dotyczące warunków udzielania kredytów eksportowych. W 2002 roku osiągnięte zostało porozumienie w tym zakresie. Ustalono, że obowiązywać będzie sektorowe porozumienie o kredytach eksportowych na statki, jako element „Układu o Wytucznych dla Oficjalnie Popieranym Kredytów Eksportowych OECD”. Zapisy te miały być także elementem „Nowego Porozumienia Okrętowego”.

Na uwagę zasługuje fakt, że w ramach OECD funkcjonowała Grupa WP 6, której celem była współpraca okrętowych krajów świata w obszarze monitorowania sytuacji w przemyśle okrętowym w zakresie: zmian w poziomie i wykorzystaniu zdolności produkcyjnych, poziomu cen statków oraz monitorowania zakresu stosowanej pomocy państwa, prognoz rozwoju przemysłu okrętowego. Działalność Grupy WP 6 została zawieszona na czas negocjacji „Nowego Porozumienia Okrętowego”. Pod koniec 2006 roku prace Grupy WP 6 reaktywowano.

W samej Unii Europejskiej zasady oraz wielkość pomocy państwa, jaką można stosować wobec stoczni określały kolejne dyrektywy i regulacje (Szósta Dyrektywa z 1987 roku, Siódma Dyrektywa z 1990 roku oraz rozporządzenia z 1993 roku i 1998 roku). Najdalej idącym, a jednocześnie budzącym wiele kontrowersji (nawet w krajach Unii Europejskiej), była problematyka dotycząca

¹⁸ Było ono uzupełnieniem umowy GATT z 1994 roku, a ściślej „Ogólnego Porozumienia dotyczącego taryf i handlu GATT”, z której to umowy statki jako produkty specyficzne zostały włączone do oddzielnej umowy międzynarodowej.

¹⁹ Porozumienie miało zacząć obowiązywać od 1 stycznia 1996 roku, lecz ostatecznie nie zostało ono ratyfikowane przez Stany Zjednoczone i nie weszło w życie. To niepowodzenie oraz przeciągający się okres braku jednoznacznego stanowiska Stanów Zjednoczonych w sprawie zatwierdzenia regulacji spowodował (po wielu wahaniach i analizie szeregu różnych wariantów), że Rada OECD uchwaliła decyzję o konieczności podjęcia prac nad nowym porozumieniem.

²⁰ W pierwszej fazie negocjacji – zgodnie z udzielonym mandatem, przedmiotem analiz były następujące problemy: możliwość kontroli cen statków, wprowadzenie zakazu subsydiów w oparciu o specyficzne sektorowe regulacje, akceptowalne formy pomocy państwa dla stoczni, specjalne traktowanie krajów rozwijających się.

wysokości możliwej do zastosowania bezpośredniej formy pomocy dla stoczni. Wielkość ta początkowo (w Szóstej Dyrektywie) wynosiła aż 28%, a w rozporządzeniu z 1998 roku 9% dla dużych statków i 4,5% dla statków małych.

W 2002 roku uchwalone zostało rozporządzenie nr 1177/2002 z dnia 27.06.2002 zwane Tymczasowym Mechanizmem Ochronnym dla Przemysłu Stoczniowego (TDM). Zgodnie z tym dokumentem możliwości stosowania pomocy bezpośredniej zostały ograniczone do wysokości 6% wartości - tylko dla wybranych typów statków (kontenerowce, produktowce, chemikaliowce oraz statki LNG). W 2004 roku rozporządzeniem nr 502/2004 przedłużona została możliwość stosowania tej formy pomocy do 31 marca 2005 roku. Na uwagę zasługuje fakt, że obok tej formy wsparcia możliwe było stosowanie do końca 2006 roku w Unii Europejskiej pomocy dla stoczni w ramach rozwiązań dotyczących pomocy na restrukturyzację, badania i rozwój, zamknięcie stoczni, pomocy regionalnej, ochrony środowiska oraz dopłat do kredytów eksportowych. Zasady te zostały zawarte w oficjalnym dokumencie UE z 30 grudnia 2003 roku. W końcu 2006 roku podjęta została kolejna decyzja Unii Europejskiej o przedłużeniu do końca 2008 roku stosowania rozwiązań Tymczasowego Mechanizmu Ochronnego dla Przemysłu Stoczniowego (bez form pomocy bezpośredniej w postaci dopłat do budowy statków).

Przedstawione rozwiązania stosowane w Unii Europejskiej każdorazowo traktowane były tymczasowo, z określoną cezurą czasową ich obowiązywania. Wprowadzenie stosowania krótkich okresów czasu funkcjonowania tych rozwiązań było skutkiem z jednej strony kompromisu zawartego między zwolennikami takiej pomocy i ich przeciwnikami, z drugiej strony natomiast wynikiem oczekiwania na zawarcie porozumienia globalnego w tym zakresie w ramach OECD.

Bezpośrednim wynikiem współpracy krajów europejskich w omawianej materii było stworzenie w 2002 roku programu wzrostu konkurencyjności sektora budowy i remontu statków pod nazwą LeaderSHIP 2015. Dotychczasowa polityka wobec sektora okrętowego oparta była w Europie przede wszystkim na pomocy państwa dla przedsiębiorstw. Podstawą do opracowania omawianego programu było stwierdzenie, że pomoc ta nie jest wystarczająca, a polityka wobec sektora okrętowego powinna opierać się na trzech filarach: polityce konkurencji (w ramach której utrzymane byłyby niektóre formy pomocy dla sektora), polityce handlowej i polityce konkurencyjności. Zasadnicze kierunki działań dla poprawy konkurencyjności europejskiego przemysłu okrętowego powinny według koncepcji zawartej w LeaderSHIP 2015 obejmować przede wszystkim: zwiększenie inwestycji na badania, rozwój oraz innowacje produktu i procesów w przemyśle stoczniowym, opracowanie zaawansowanych programów finansowych i gwarancyjnych, promowanie produkcji bezpieczniejszych i przyjaznych środowisku statków, ochronę własności intelektualnej, budowanie struktury powiązań w europejskim przemyśle stoczniowym przez procesy konsolidacji producentów statków z dostawcami, a także optymalizację procesów produkcyjnych oraz większe skupienie uwagi na produktach opartych na wiedzy. Zgodnie z założeniami omawianego programu postulowano również wprowadzenie wspólnej polityki eksportowej oraz konsolidacji części sektora okrętowego związanej z budową statków wojennych. Duże rozproszenie sektora okrętowego w Europie wskazuje na celowość realizacji procesów konsolidacyjnych.

8. Współpraca międzynarodowa stoczni europejskich

Różnego typu inicjatywy dotyczące współpracy międzynarodowej dla rozwoju sektora stoczniowego podejmowane są najczęściej przez związki pracodawców przemysłu okrętowego. Związki takie istnieją niemal we wszystkich krajach rozwijających ten sektor gospodarki (m.in. w Europie, Japonii, Korei, Chinach). Różnią się one zakresem zadań, jakie sobie określają, jednak najczęściej monitorują sytuację przemysłu okrętowego oraz reprezentują ten przemysł wobec organizacji międzynarodowych. Ponadto organizacje te często prowadzą działalność naukowo-badawczą, wykonując opracowania i analizy dotyczące sytuacji w krajowym i międzynarodowym

przemysłu okrętowym. W Europie tego typu związkiem jest Europejskie Zrzeszenie Pracodawców Przemysłu Okrętowego CESA (Community of European Shipyards Associations). Jednym ze zrzeszeń wchodzących w skład tego stowarzyszenia jest polskie Forum Okrętowe. Organizacja ta w ramach powiązań krajowych jest członkiem Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan (PKPP Lewiatan).

Równoległe do CESA funkcjonuje zrzeszenie skupiające przedsiębiorstwa produkujące elementy wyposażenia okrętowego. Zrzeszenie to przyjęło nazwę: „Komitet Europejskich Przedsiębiorstw Wyposażenia Morskiego - European Marine Equipment Council” (EMEC). Komitet ten skupia dwadzieścia europejskich zrzeszeń producentów morskich urządzeń (w tym również z Polski), w skład których wchodzi około 1.250 przedsiębiorstw z Europy. Jest to organizacja o charakterze szerszym niż wymienione wyżej, bowiem skupia przedsiębiorstwa należące do wszystkich sektorów gospodarki morskiej, w tym m.in.: porty, żeglugę, systemy bezpieczeństwa statków oraz elektroniki.

Najbardziej efektywną formą współpracy gospodarczej dającą duże możliwości wzrostu produktywności przedsiębiorstw są związki kapitałowe. W Europie intensyfikują się inicjatywy w zakresie współpracy kapitałowej stoczni. Największą europejską grupą okrętową jest grupa Aker Yards, która posiada 13 stoczni w pięciu krajach europejskich (m.in. Finlandia – 3 stocznie, Rumunia – 2 stocznie), w których łącznie zatrudnionych jest blisko 14.000 osób. Specjalizuje się ona głównie w statkach wycieczkowych i promach oraz specjalistycznych statkach handlowych.

Do innych europejskich grup okrętowych zaliczyć można również:

- ThyssenKrupp Marine Systems²¹ - z 7 stoczniami w 4 krajach i zatrudnieniem na poziomie 10.000 osób (jedna trzecia niemieckiego przemysłu okrętowego),
- DCN²² - z 4 stoczniami we Francji i 12.000 zatrudnionych,
- Damen Shipyard²³ - z 34 stoczniami w 6 krajach i 9.700 zatrudnionych,
- Fincantieri²⁴ - z 8 stoczniami we Włoszech i 9.200 zatrudnionych,
- IZAR - z 4 stoczniami w Hiszpanii i około 2.200 zatrudnionych,
- Navantia²⁵ - z 5 stoczniami w Hiszpanii i zatrudnieniem na poziomie 5.500 osób.

Na uwagę zasługuje również fakt, że budowa statków w większości krajów europejskich realizowana jest w dużych przedsiębiorstwach, zatrudniających powyżej 500 pracowników. Tak jest w Finlandii, Niemczech, Francji, Włoszech oraz Chorwacji. Jedynym krajem, w którym nie ma dużych stoczni, jest Norwegia.

9. Związki kapitałowe i klastry morski

W gospodarce globalnej intensywnie rozwijają się również nowe formy powiązań. Przedsiębiorstwa zaczynają tworzyć sieci, których podstawowym celem jest zmniejszenie negatywnych skutków konkurencji oraz stworzenie różnych form współpracy dla zwiększenia efektywności działania. Takimi formami współdziałania są klastry.²⁶ Przyjmuje się, że w skład klastrów (gron) wchodzi między innymi: firmy produkujące wyroby finalne lub usługowe, dostawcy wyspecjalizowanych środków produkcji, części maszyn, firmy usługowe, instytucje finansowe, firmy pokrewne zaliczające się do sektorów w dalszej części łańcucha wartości, tzn. kanały dystrybucji i klienci.

²¹ <http://www.tk-marinesystems.de/>

²² <http://www.dcn.fr/index.php>

²³ <http://www.damen.nl/>

²⁴ <http://www.fincantieri.com/>

²⁵ <http://www.navantia.es/>

²⁶ Klastry (grono) – to znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca (za: M. Porter: *Porter o konkurencji*, Wyd. PWE, Warszawa 2001, s. 248).

Do szeroko rozumianych klastrów zalicza się również instytucje rządowe i pozarządowe, zapewniające specjalistyczne szkolenia, badania i pomoc techniczną, a także stowarzyszenia branżowe i inne instytucje wspierające członków klastra. Klastry w gospodarce morskiej łączą powiązania sektorowe z regionalnymi. Z jednej strony skupiają przede wszystkim przedsiębiorstwa z sektora gospodarki morskiej, z drugiej zaś strony, ze względu na powiązanie z morzem, skupiają najczęściej przedsiębiorstwa położone w regionie morza.²⁷ Klastry powstają głównie w wyniku działań oddolnych, od strony inicjatywy wykazywanej przez zainteresowane przedsiębiorstwa, ale mogą także wynikać z inicjatywy państwa, czyli w ramach polityki rozwoju opartej o klastry. Taka forma tworzenia klastrów, dość popularna w krajach europejskich powoduje, że w gospodarce morskiej idea klastrów rozwija się przede wszystkim w kierunku zmierzającym do formułowania wspólnej polityki rozwoju gospodarki morskiej.

9.1. Duński Klaster Morski

Przykładem szerokiej współpracy podmiotów i organizacji o różnych profilach jest duński klaster morski, którego promocję oraz koordynację powierzono utworzonej w 1999 roku MDCE²⁸. W jego skład wchodzi ponad 90 organizacji: 17 armatorów, 1 stocznia, 12 firm produkujących wyposażenie i półprodukty okrętowe, 3 porty, 13 instytucji naukowo-badawczych, 4 państwowe organy władzy, 10 organizacji handlowych, 27 podmiotów świadczących usługi w zakresie konsultingu oraz 5 podmiotów świadczących usługi finansowe i ubezpieczeniowe.²⁹

9.2. Holenderski Klaster Morski

Warto również zwrócić uwagę na jeden z największych i najbardziej kompletnych klastrów morskich na świecie, który został utworzony w Holandii – Dutch Maritime Cluster.³⁰ W jego skład wchodzi przedsiębiorstwa i organizacje 11 sektorów, z których największy udział przypada: sektorowi okrętowemu, drenażu dna morskiego oraz budowy jachtów, a także sektorowi usług morskich. Dominujący udział w strukturze klastra zajmują porty (29% wartości klastra, 19% zatrudnienia ogółem w klastrze).³¹ Łącznie w skład Holenderskiego Klastra Morskiego wchodzi 11.850 firm i organizacji, dających bezpośrednie zatrudnienie 135.000 pracowników oraz 55.000 pracowników pośrednich.

9.3. Francuski Klaster Morski

Jednym z większych klastrów w Europie jest również French Maritime Cluster³², który skupia podmioty funkcjonujące w 10 różnych sektorach gospodarki Francji, m.in. w żegludze, portach, przemyśle stoczniowym, rybołówstwie, turystyce, instytucjach naukowych. Łącznie w klastrze francuskim zatrudnionych jest 314.000 pracowników³³, stanowiących 1,5% czynnych zawodowo obywateli Francji.

²⁷ Nie jest to oczywiście zasada bez wyjątków, gdyż na przykład przedsiębiorstwa dostarczające wyposażenie dla statków położone są z reguły na terenie całego kraju.

²⁸ *Maritime Development Center of Europe*.

²⁹ *Maritime Development Center of Europe*, prezentacja z portalu: www.maritimecenter.org, (08.02.2007).

³⁰ M. Viitanen, T. Karvonen, J. Vaiste, H. Hernesniemi: *The Finnish Maritime Cluster*, Technology Review 145/2003, National Technology Agency, Helsinki 2003, s. 10.

³¹ M. H. Nijdam, P. W. de Langen: *Leader Firms in the Dutch Maritime Cluster*, Paper presented at the ERSA 2003 Congress, Erasmus University Rotterdam, s. 3.

³² *The French Marine Cluster*, Maritime Industry Forum, Bremen, 25.01.2005.

³³ Według stanu na 2004 rok – zatrudnienie w klastrze na poziomie 310.000 (źródło: *Le Cluster Maritime Français, Poids Economique et Social de la France Maritime*, IFM, 2004).

9.4. Fiński Klaster Morski

Wysocze zróżnicowanym klastrem morskim szczyci się Finlandia. W skład Finnish Maritime Cluster³⁴ wchodzi bardzo duża liczba branż, m.in. przewoźnicy morscy, porty, stocznie, ich podwykonawcy, kooperanci i podmioty stowarzyszone oraz szereg grup interesariuszy reprezentujących zarówno sektor prywatny jak i państwowy. Całkowity obrót przedsiębiorstw przynależących do klastra kształtuje się na poziomie 11,4 mld euro, natomiast zatrudnienie w sektorze prywatnym klastra oscyluje wokół 47.000 osób. W skład klastra wchodzi 2.881 przedsiębiorstw, z których większość zlokalizowana jest w przybrzeżnych obszarach Finlandii – głównie w Turku, Helsinkach i Raunie.

9.5. Norweski Klaster Morski

Rozwój gospodarki morskiej w Norwegii również opiera się na koncepcji klastra. Uwaga nie jest tam jednak skoncentrowana na wybranych elementach sektora morskiego, stworzony został bowiem kompleksowy system wzajemnie powiązanych ze sobą podmiotów pracujących na rzecz gospodarki morskiej. Rdzeń klastra norweskiego stanowią przedsiębiorstwa żeglugowe, do otoczenia których włącza się sferę odpowiedzialną za naukę i badania, sferę szeroko rozumianym budownictwem okrętowym oraz sferę odpowiedzialną za kształtowanie polityki morskiej państwa. Obszary te stanowią otoczenie dalsze przedsiębiorstwa żeglugowe, do otoczenia najbliższego natomiast zalicza się przedsiębiorstwa i instytucje współpracujące na co dzień z armatorami, wśród których najliczniejszą grupę stanowią podmioty świadczące usługi na rzecz statków i ładunków w portach.³⁵ Szacuje się, iż klaster morski daje zatrudnienie 80 tys. Norwegów.³⁶ Ze względu na lokalizację podmiotów tworzących grupę za centrum norweskiego klastra morskiego uznawane jest³⁷ Oslo. Istnienie grona morskiego w Norwegii przyczyniło się między innymi do osiągnięcia i utrzymania silnej pozycji tego kraju na światowym rynku żeglugowym.

9.6. Włoski Klaster Morski

Włoski klaster morski Italian Maritime Cluster z obrotami rzędu 26,3 mld euro generuje 2,3% PKB Włoch³⁸ i zatrudnia 356.000 osób, tworząc 1,5% wszystkich miejsc pracy w tym kraju.³⁹ W skład klastra wchodzi przedsiębiorstwa i instytucje reprezentujące pięć sektorów: transport morski, usługi na rzecz transportu morskiego, budownictwo okrętowe, turystykę morską oraz rybołówstwo.

Klaster morski funkcjonują również w innych państwach europejskich, m.in. w Belgii (Belgian Maritime Cluster),⁴⁰ Irlandii (Irish Maritime Cluster)⁴¹ i Niemczech (German Maritime Cluster).⁴² Jak zostało przedstawione powyżej w Europie podejmowane są różnorodne formy współpracy mające na celu zwiększenie produktywności stoczni oraz zwiększenie udziału europejskich stoczni w światowym rynku statków. Takimi formami współpracy są stowarzyszenia pracodawców stoczni i pracodawców przedsiębiorstw wytwarzających produkty morskie, platformy technologiczne, jak również podejmowane inicjatywy międzynarodowe. Dzieje się tak, gdyż wzrostem

³⁴ *The Finnish Maritime Cluster*, Association of Finnish Industries & Centre for Maritime Studies, University of Turku, 18.06.2003.

³⁵ N. Babińska: *Miejsce portów w gospodarce morskiej na przykładzie Norwegii*, (na podstawie: <http://www.portalmorski.pl/> - z dnia 10.02.2007).

³⁶ R. Lind: *The Norwegian maritime cluster - an international partner*, Maritime Industries Forum, Bremen, 26.01.2005.

³⁷ Tego zdania jest m.in. A. Mortensen z Norwegian School of Business Management; *Economy in transition*, Fairplay International Shipping Weekly, 25.05.2003.

³⁸ *Federation of The Italian Maritime System*, Maritime Industries Forum, Bremen, 26.01.2005.

³⁹ *The Second Maritime Economy Report 2002 - The Economic and Employment Impact of the Italian Maritime Cluster*, Federation of the Sea, Franco Angeli, Mediolan 2003, s. 13.

⁴⁰ *A Durable Belgian Maritime Policy, Summary policy document for decision-makers*, Policy Research Corporation N.V.

⁴¹ V. Brett, M. Roe: *The Impact of the Irish Maritime Cluster*, National College of Ireland.

⁴² M. Zachcial: *Maritime Cluster of Germany*, Institute of Shipping Economics and Logistics, Maritime Industries Forum, Bremen, 26.01.2005.

produktywności europejskiego sektora okrętowego zainteresowane są same stocznie, które podejmują różne formy bezpośredniej współpracy i tworzą związki kapitałowe. Niemniej jednak skuteczność tych form współpracy oraz zmiany w efektywności działania stoczni będzie można ocenić dopiero po kilku latach, gdyż podejmowane formy długofalowej współpracy mogą przynieść efekty w długim horyzoncie czasowym.

10. Strategiczne kierunki rozwoju przedsiębiorstw kooperujących ze stoczniami

Mając na uwadze doświadczenia stoczni Europy Zachodniej i innych wysoce rozwiniętych krajów świata można stwierdzić, iż w przyszłości przedsiębiorstwa kooperujące ze stoczniami w zakresie produkcji okrętowej będą w zdecydowanie większym zakresie włączać się w proces budowy statku. Integracja ta przejawiać się będzie w następujących obszarach:

- zwiększeniu współpracy w fazie projektowej - wspólnym (równoległym) projektowaniu,
- zwiększeniu zakresu świadczonych usług (aż po dostawy typu „pod klucz”),
- przyjmowaniu odpowiedzialności za rozwój dostarczanych produktów i usług.

Poza powyższymi działaniami przedsiębiorstwa te muszą być zdolne i przygotowane do wysokiej konkurencji na globalnym rynku producentów wyposażenia okrętowego, co oznacza, iż muszą stale dbać o rozszerzanie oferty produktowej, uatrakcyjnianie warunków świadczonych usług, a także podwyższanie standardu świadczonych usług.

Wynikające stąd kierunki rozwoju przedsiębiorstw współpracujących ze stoczniami są następujące:

- rozwój systemów projektowych (Project Management zarówno na etapie planowania, jak również wdrażania i kontroli cyklu produkcyjnego i dostaw produktów oraz usług),
- modernizacja systemów wytwarzania,
- integracja produktowa, polegająca na koncentracji na produkcji wybranych elementów wyposażenia okrętowego, szerokiej współpracy z podwykonawcami z branży i ze stoczniami (platformy technologiczne).

Firmy kooperujące ze stoczniami stanowią integralną część produkcji okrętowej. Jak bowiem zauważył Z. Gomułka: „*bez nowoczesnych firm kooperujących, dostarczających dobrej jakości urządzenia w atrakcyjnych cenach nie ma mowy o sukcesie stoczni*”.⁴³ Podmioty te powinny w jeszcze wyższym stopniu integrować swoje działania ze stoczniami, a także w celu wprowadzania innowacji technologicznych oraz organizacyjnych sięgać po środki europejskie. Warto bowiem pamiętać, iż zgodnie z podstawowymi prawami ekonomii, a w szczególności zasadą gospodarności działania, stocznie będą kierowały się przy wyborze kooperantów funkcją jakości i ceny oferowanych produktów. Pod pojęciem jakości nie można jednak rozumieć jedynie jakości odnoszącej się do sfery samego produktu, ale również jakości całego procesu realizacji zlecenia np. jego terminowości. W wyniku umiędzynarodowienia (globalizacji) procesów produkcji należy brać pod uwagę coraz większą konkurencję również na arenie europejskiej i światowej. O jej poziomie decydować będą przede wszystkim koszty pracy, dostępność wiedzy, zasoby technologiczne oraz możliwości mobilizacji kapitału. Podstawowym problemem, przed jakim staną nie tylko same stocznie, ale również podmioty kooperujące z nimi, okaże się w najbliższych latach konieczność utrzymania i pozyskania nowej siły roboczej. Biorąc pod uwagę oferowane warunki pracy i poziom wynagrodzeń w przedsiębiorstwach wyposażenia okrętowego zdecydowanej większości państw członkowskich Unii Europejskiej omawiane działania należy rozpocząć jak najwcześniej. Jest to bowiem podstawowa zasada tzw. kroków wyprzedzających, jakie powinny mieć miejsce w zapobiegawczym działaniu antykrzysowym przedsiębiorstwa. Należy bowiem pamiętać o fundamentalnej zasadzie prowadzenia biznesu (która swoje miejsce ma również w branży okrętowej), jaką jest moment dokonywania wszelkich zmian organizacyjnych: wówczas gdy na

⁴³ K. Pohl: *Wczoraj, dziś i jutro okrętownictwa*, „Głos Szczeciński” z 30.11.2005 r.

rynku i w samym przedsiębiorstwie jest dobra koniunktura, planowane są kolejne kontrakty, płace są terminowo wypłacane, a pracownicy czują stabilność zatrudnienia i są w stanie z mniejszym oporem przyjąć wprowadzane zmiany.

Przedstawione pożądane kierunki zarządzania strategicznego przedsiębiorstwami funkcjonującymi w przemyśle stoczniowym powinny równolegle być realizowane wraz ze zdecydowanym uelastycznianiem ich struktur, w celu zwiększenia możliwości ich dopasowania do wymogów rynku i koncentracji na kluczowych kompetencjach oraz umiejętnościach. Takie efekty można osiągnąć również poprzez delegowanie do zewnętrznych kooperantów odpowiedzialności za wykonywane podprojekty (outsourcing). Już bowiem w pierwszej dekadzie ubiegłego wieku - w 1923 roku, jeden z liczących się na świecie praktyków gospodarczych Henry Ford zauważył, iż: „jeżeli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, to nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy raczej zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my sami”. Czemu by zatem ta uniwersalna zasada nie miała mieć również swojego odniesienia do specyficznej, ale podlegającej przecież prawom rynkowym, w coraz większym stopniu również „wolnorynkowej” konkurencji, występującej w przemyśle budowy i naprawy statków [...].

Bibliografia:

1. A Durable Belgian Maritime Policy, *Summary policy document for decision-makers*, Policy Research Corporation N.V
2. Babińska N.: *Miejsce portów w gospodarce morskiej na przykładzie Norwegii*, (na podstawie: <http://www.portalmorski.pl/> - z dnia 10.02.2007).
3. Bieliński J., Antonowicz P., Antonowicz A.: *Koszty pracy i wielkość wynagrodzeń a migracja pracowników stoczniowych w krajach UE*, w ramach Projektu EUROSTER: „Opracowanie modelu zastosowania elastycznych form zatrudnienia”, Gdańsk, 01.2007.
4. Bieliński J., Antonowicz P., Antonowicz A.: *Prognozy produkcji okrętowej i przyszłe potrzeby kadrowe*, w ramach Projektu EUROSTER: „Opracowanie modelu kształcenia ustawicznego ukierunkowanego na wielozawodowość pracowników przemysłu okrętowego oraz wzrost zdolności adaptacyjnych kadry kierowniczej”, Gdańsk, 04.2006.
5. Bieliński J., Antonowicz P., Antonowicz A.: *Wpływ współpracy międzynarodowej i krajowej na produktywność pracy*, w ramach Projektu EUROSTER: „Opracowanie modelu zastosowania elastycznych form zatrudnienia”, Gdańsk, 02.2007.
6. Bieliński J., Antonowicz P., Antonowicz A.: *Wpływ zmian popytu na statki na wielkość i strukturę zatrudnienia w przedsiębiorstwach produkujących wyposażenie okrętowe*, w ramach Projektu EUROSTER: „Opracowanie modelu zastosowania elastycznych form zatrudnienia”, Gdańsk, 01.2007.
7. Brett V., Roe M.: *The Impact of the Irish Maritime Cluster*, National College of Ireland.
8. *Bureau of the Census, Annual Survey of Manufactures* (NAICS 336611).
9. *Community of European Shipyards' Association (CESA) - Annual Report 2004-2006*.
10. Document prepared by the OECD Secretariat, submitted at: *The meeting of the Sub-Group on Supply and Demand*; Chateau de la Muette, 1 December 2003.
11. *Federation of The Italian Maritime System*, Maritime Industries Forum, Bremen, 26.01.2005.
12. Gomułka Z.: *Współzależność i synergia współpracy stoczni i kooperantów*, Stocznia Szczecińska Nowa Sp. z o.o.
13. Karpiński Z.: *Jak projekt „LeaderSHIP 2015” wpłynie na polskie stocznie?*, Gazeta Wyborcza, 13.04.2003
14. Komunikat po posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 25.01.2005.
15. *Konsolidacja sektora stoczniowego – prezentacja, Informacje i Komunikaty*, Ministerstwo Gospodarki, 05.03.2003.
16. *Le Cluster Maritime Français*, Poids Economique et Social de la France Maritime, IFM, 2004.
17. Lind R.: *The Norwegian maritime cluster - an international partner*, Maritime Industries Forum, Bremen, 26.01.2005.
18. *Maritime Development Center of Europe*, prezentacja z portalu: www.maritimecenter.org
19. Mortensen A.: *Economy in transition*, Fairplay International Shipping Weekly, 25.05.2003.
20. Nijdam M.H., P. W. de Langen: *Leader Firms in the Dutch Maritime Cluster*, Paper presented at the ERSA 2003 Congress, Erasmus University Rotterdam.

21. Pohl K.: *Wczoraj, dziś i jutro okrętownictwa*, „Głos Szczeciński” z 30.11.2005.
22. Porter M.: *Porter o konkurencji*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.
23. *Raport o stanie gospodarki morskiej. Synteza wraz z elementami Strategii rozwoju gospodarki morskiej*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa, listopad 2002.
24. *Sprawozdanie: Europejski Przemysł Stoczniowy – Pomyślna teraźniejszość, niepewna przyszłość*, DI CESE 140/2006 FR/EN - MPS/aka, Wyслуchanie publiczne Turku – Finlandia, 16.XI.2006.
25. Suykens F.: *The future of European ports*, College of Europe, Brugge 1995; za: Szwankowski S.: „Funkcjonowanie i rozwój portów morskich”, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
26. *The Finnish Maritime Cluster*, Association of Finnish Industries & Centre for Maritime Studies, University of Turku, 18.06.2003.
27. *The French Marine Cluster*, Maritime Industry Forum, Bremen, 25.01.2005.
28. *The Second Maritime Economy Report 2002 – The Economic and Employment Impact of the Italian Maritime Cluster*, Federation of the Sea, Franco Angeli, Mediolan 2003.
29. Tholen J., Ludwig T.: *Shipbuilding in Europe - Structure, Employment, Perspectives*, Institute Labour and Economy - University of Bremen, luty 2006.
30. Viitanen M., Karvonen T., Vaiste J., Hernesniemi H.: *The Finnish Maritime Cluster*, Technology Review 145/2003, National Technology Agency, Helsinki 2003.
31. Zachcial M.: *Maritime Cluster of Germany*, Institute of Shipping Economics and Logistics, Maritime Industries Forum, Bremen, 26.01.2005.

CZĘŚĆ II

GRUPA ROBOCZA 2 I 4: ZAPOTRZEBOWANIE NA PRACĘ, KWALIFIKACJE I UMIEJĘTNOŚCI W NOWOCZESNEJ STOCZNI

Wprowadzenie

(Marek Buksiński)

Celem działalności grup roboczych 2 i 4 była wymiana informacji i dobrych praktyk w sferze szkoleń i w ramach różnych typów nauczania w zróżnicowanych warunkach organizacji pracy. Pozostałe kwestie obejmowały wykorzystanie idei zróżnicowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi i motywowaniu kadr.

Ze względu na lepszą koordynację działań grupy robocze 2 i 4 pracowały wspólnie, co pomogło osiągnąć zamierzone cele i zdecydowanie ułatwiło pracę nad ich realizacją.

Grupy robocze spotkały się podczas projektu SOS czterokrotnie – sesja pierwsza odbyła się w Polsce (wrzesień 2005), druga we Francji (listopad 2006), trzecia w Finlandii (marzec 2007), natomiast ostatnia w Polsce (maj 2007).

Podczas pierwszego spotkania w Polsce grupa robocza określała swoje cele, harmonogram prac i ich metody.

Program sesji we Francji przedstawiał się następująco:

- metody szkolenia i edukacji w przemyśle okrętowym,
- kwalifikacje i umiejętności,
- wielozawodowość w produkcji,
- poprawa kwestii BHP w stoczniach.

W trakcie spotkania w Finlandii omówiono następujące tematy:

- poprawa sytuacji w zakresie BHP w stoczniach,
- adaptacja nowych pracowników w przemyśle okrętowym – rekrutacja nowoprzybyłych i wprowadzenie do pracy (temat dodany na prośbę partnera polskiego),
- motywowanie załogi (włączając w to kwestie wynagrodzenia, ruchomych elementów systemu motywacyjnego, czasu pracy oraz wpływu motywacji na środowisko pracy).

Sesja ostatnia skupiła się na wnioskach w kwestiach tego, jak doskonalić kwalifikacje pracowników, poprawiać bezpieczeństwo w stoczniach, motywować pracowników i rozwijać zarządzanie zasobami ludzkimi.

Na kolejnych zebraniach grup roboczych każdy z partnerów przygotowywał prezentacje dotyczące aktualnej sytuacji w wybranym kraju w zakresie wcześniej ustalonej tematyki. Drogą benchmarkingu praktyk i stosowanych metod zarządzania zasobami ludzkimi w analizowanych krajach, grupa robocza starała się ustalić, które z nich można przenieść do innego kraju, uznając je za dobre praktyki. Próbowano ponadto wypracować nowe rozwiązania pojawiających się w poszczególnych państwach problemów. Grupa robocza dzieliła się także złymi doświadczeniami, tak by móc uczyć się w oparciu o doświadczenia innych.

Członkowie Grup Roboczych 2 i 4

Partnerstwo francuskie:

Céline Eugène, Myriam Brelle-Caucino, Kalty Laskari

Partnerstwo fińskie:

Sari Kanervo, Matti Tuimala, Juha-Matti Salminen, Jyrki Seilo

Partnerstwo polskie:

Marek Buksiński, Grzegorz Wrzosek, dr Sylwester Kania, Marzena Bałdyga

Anna Dąbrowska, Joanna Kalata, Małgorzata Makiewicz, Irena Muszkiewicz-Herok

Katarzyna Połubińska, Grażyna Zielińska, Olaf Kotnowski, Małgorzata Ziemann, Jerzy Czarniecki,

Roman Gałęzewski, Jakub Kraszewski

1. MOTYWACJA PRACOWNIKÓW W FIŃSKIM I POLSKIM PRZEMYSŁE OKRĘTOWYM

(Grzegorz Wrzosek)

Z uwagi na występowanie w Polsce i Finlandii podobnych problemów z pozyskaniem i utrzymaniem pracowników branży okrętowej, Partnerstwo Skills of the Shipyard Employees (SOS) podjęło badania porównawcze w zakresie analizy występujących w przedsiębiorstwach obu krajów różnic w konstrukcji systemów motywacyjnych.

Zarówno w Polsce, jak i w Finlandii jednym z podstawowych problemów jest niska podaż pracy. Charakterystyczną różnicą występującą na obu rynkach pracy jest poziom płac wynikający z faz rozwoju gospodarczego, w jakich znajdują się kraje „starej” i „nowej” Unii Europejskiej. W Finlandii średnioroczne wynagrodzenie w branży okrętowej kształtuje się na poziomie 25.000–30.000 euro, tymczasem w Polsce wielkości te są około trzykrotnie niższe i wynoszą od 10.000 do 11.500 euro rocznie (40.000–45.000 zł / rocznie). Dodatkowym czynnikiem zniechęcającym do pracy w Polsce są wysokie stawki podatkowe (Polska nie jest tu wyjątkiem), a przede wszystkim usytuowanie progów podatkowych na niskim poziomie nominalnym. Obowiązujący w tym obszarze w Polsce system prawny powoduje więc pogłębienie dysproporcji w osiągniętych dochodach netto w Polsce i Finlandii, a także w innych bogatszych krajach Unii Europejskiej. W konsekwencji po otwarciu granic w ramach Unii Europejskiej polscy pracownicy decydują się na migrację zarobkową poza granice kraju, w tym również do Finlandii. Pomimo reakcji polskich przedsiębiorstw, w postaci zwiększenia funduszy na wynagrodzenia trend ten nie został jeszcze zatrzymany, natomiast zauważalne jest już jego wyhamowywanie. Sytuacja taka spowodowała, że chociaż wielkość bezrobocia w Polsce jest ciągle wysoka, (według oficjalnych statystyk wynosi ok. 11%), to jednak w wysoce uprzemysłowionych częściach kraju wskaźnik ten obniżył się do 5-6%. Taka sytuacja stanowi niejednokrotnie barierę przy próbach przekwalifikowywania bezrobotnych do pracy w zawodach stoczniowych. Poziom bezrobocia uważany jest w tych rejonach Polski bowiem za naturalny. Jego skutkiem są rosnące problemy z zapewnieniem odpowiedniego do wielkości realizowanych kontraktów poziomu zatrudnienia w polskich stoczniach. Rosnący poziom płac w Polsce oraz relatywnie malejące wynagrodzenia poza Polską, będące wynikiem zaostrzającej się konkurencji pomiędzy pracownikami „nowej Europy” powodują coraz wyraźniejsze wyhamowywanie tendencji wzrostowej liczby kolejnych wyjazdów. Według różnych ośrodków prognostycznych w najbliższych latach nastąpi stopniowe obniżanie się emigracji zarobkowej Polaków do krajów unijnych. Równolegle występować powinny również tendencje do powrotów pracowników zza granicy. Ważnym zadaniem dla polskiej branży okrętowej będzie zatem ponowne pozyskanie tych pracowników do pracy w przemyśle okrętowym. Nie będzie to jednak proste z uwagi na polepszającą się kondycję ekonomiczno-finansową przedsiębiorstw w innych branżach przemysłu w Polsce. Typowym przykładem sektora konkurencyjnego (alternatywnego) dla przedsiębiorstw stoczniowych jest branża budowlana, która przeżywa w ostatnim czasie swoisty boom. Koniunktura na budowę mieszkań, dróg, infrastruktury przemysłowej, usługowej, a wkrótce również sportowej (z uwagi na przyznanie Polsce organizacji wraz z Ukrainą Mistrzostw Europy w piłce nożnej EURO 2012) jest bowiem z roku na rok coraz większa.

W Finlandii podstawowym problemem przy rekrutacji pracowników w zawodach robotniczych przemysłu okrętowego jest uciążliwość pracy. Duży wydatek energetyczny, ciężkie warunki pracy (mimo prób zmniejszenia ich dokuczliwości), relatywnie niskie zarobki (jak na warunki fińskie), a także towarzysząca im niewysoka pozycja statusu społecznego, powodują że nie jest to rodzaj pracy uważany przez rodowitych Finów za szczególnie atrakcyjny. Sytuacja ta oznacza konieczność rekrutacji do pracy w stoczniach pracowników z innych państw. Najliczniej reprezentowanymi nacjami w fińskich stoczniach są pracownicy z „nowych” krajów członkowskich Unii Europejskiej, Rosji, Ukrainy oraz państw bałkańskich, dla których najistotniejszym motywatorem jest oferowany poziom wynagrodzenia.

Niestety niemożliwe wydaje się bezpośrednie przełożenie fińskich doświadczeń w tym zakresie do warunków funkcjonowania polskich stoczni. Przyczyny takiego stanu są dwie. Po pierwsze poziom wynagrodzeń w Polsce obecnie nie zachęca obcokrajowców do tego, aby w zmasowany sposób „szturmowali” polski rynek pracy. Sytuacja ta dotyczy w szczególności fachowców branży okrętowej, którzy emigrują do tych krajów, w których mogą uzyskać wyższe wynagrodzenia. Po drugie spowodowane jest to ograniczeniami prawnymi nałożonymi na polskie przedsiębiorstwa. Zatrudniać obcokrajowców mogą bowiem, po uzyskaniu odpowiedniej zgody, jedynie te przedsiębiorstwa, które nie zalegają w stosunku do Skarbu Państwa z płatnościami podatkowymi i okołopodatkowymi. Sytuacja ta jest jednak powszechna wśród dużych polskich stoczni z uwagi na dekonjunkturę spowodowaną niekorzystnym dla polskich eksporterów kursem dolara (tendencja ta pogłębia się od kilku lat) oraz drożącymi surowcami i materiałami produkcyjnymi. Jeżeli do listy tych czynników doda się również niskie marże występujące w przemyśle okrętowym, to w konsekwencji można odnaleźć przyczyny poważnych kłopotów finansowych firm tego sektora.

Jak wynika z powyższych rozważań, przyczyny braku pracowników chętnych do pracy w branży okrętowej w Finlandii i Polsce są więc różne, natomiast skutki okazują się być podobne. Jak bowiem zauważył John Davison Rockefeller, amerykański przedsiębiorca i filantrop: „umiejętność postępowania z ludźmi jest takim samym towarem handlowym, jak cukier czy kawa. I zapłacę za nią więcej niż za jakąkolwiek inną pod słońcem”. Stwierdzenie to obrazuje, jak dużo wysiłku i pracy należy wykonać, aby zarządzając przedsiębiorstwem spowodować u pracowników poczucie przynależności oraz odpowiedzialności za pracę swoją i innych, a także identyfikacji z miejscem pracy i wzmożenia wysiłku na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa. Aby zatrzymać w stoczniach obecnych oraz zachęcić do pracy potencjalnych pracowników zarządy stoją przed wyzwaniem stworzenia im na tyle atrakcyjnych zachęt, aby możliwe było utrzymanie obecnego poziomu zatrudnienia, bądź nawet jego zwiększania.

Najbardziej rozpowszechnionymi elementami motywacji są:

- wynagrodzenie, jego składowe i pochodne, w tym również stosowanie systemu zachęt finansowych,
- czas pracy i jego elastyczność,
- zapewnienie odpowiednich warunków pracy m.in. poprzez:
 - ✓ zapewnienie dobrego samopoczucia w pracy (fizycznego, umysłowego oraz społecznego),
 - ✓ wykorzystywanie nowoczesnego parku technologicznego,
 - ✓ stosowanie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy w zakresie warunków pracy oraz ochrony,
 - ✓ edukowanie oraz zapewnienie pracownikom systemu szkoleń,
 - ✓ rozwijanie systemów zarządzania pracą, w tym również stosowanie sprawiedliwego oceniania pracy, czy „zarządzania wiekiem”,
 - ✓ umożliwienie pracownikom wpływania na ich własną pracę,
 - ✓ integrowanie zespołów ludzkich w trakcie organizowanych przez pracodawcę wyjazdów lub imprez sportowych,
- zapewnienie odpowiedniego nadzoru oraz organizacji pracy w stoczniach.

Na poziomie makroekonomicznym poziom motywacji pracowników stymulować można w sposób pośredni poprzez korektę systemu prawnego, w tym przede wszystkim zmianę wielkości podatków i obciążeń pracodawców, długość urlopow itp.

Warunki stwarzane przez ustawodawców w ramach stanowionego prawa pracy w Finlandii i Polsce są zbliżone. Oba kraje należą do Unii Europejskiej, w związku z tym ich systemy prawne opierają się na podobnych założeniach. Istnieją oczywiście pewne różnice na przykład w zakresie relacji pracodawców z przedstawicielami pracowników, niemniej jednak nie mają one wpływu na jakość ochrony tych ostatnich.

W Finlandii w większym zakresie niż w Polsce stosuje się systemy umożliwiające rozliczanie części wynagrodzenia w postaci zakwaterowania, wyżywienia oraz zagwarantowania innych dóbr. Obecnie również w Polsce coraz szerzej, na miarę możliwości ekonomicznych przedsiębiorstw i chęci samych pracowników, tego typu ekwiwalenty wynagrodzenia są stosowane. Polscy pracodawcy często wykorzystują fundusz świadczeń socjalnych na dofinansowywanie wyjazdów urlopowych, organizowanie imprez okolicznościowych, a także udzielanie pożyczek pracowniczych na preferencyjnych warunkach. Fundusze ten ma również zastosowanie w przydzielaniu bonów żywieniowych oraz posiłków regeneracyjnych dla pracowników pracujących w ciężkich warunkach i w pracach wymagających dużego wydatku energetycznego.

Każdy rodzaj pracy ma dla pracodawcy inną wartość. W związku z tym zarówno w Polsce, jak i w Finlandii stosowane są systemy wynagradzania, które umożliwiają zróżnicowanie wynagrodzenia w zależności od wartości danej pracy dla pracodawcy. W wielu przypadkach przed wdrożeniem nowego systemu wynagradzania przeprowadza się wartościowanie stanowisk pracy. Dzięki temu każde stanowisko można usytuować odpowiednio w hierarchii zawodów przedsiębiorstwa, co ma wpływ (poprzez siatkę wynagrodzeń) na indywidualne pobory pracowników na różnych stanowiskach. Jednym z elementów projektu EUROSTER jest stworzenie uniwersalnego modelu systemu wynagradzeń dla przedsiębiorstw branży okrętowej. Powinien on również uwzględniać m.in. przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy. Z tego też względu ważna jest analiza porównawcza systemów obowiązujących w obu omawianych krajach.

Systemy wartościowania pracy są oczywiście różne, ale opierają się one na podobnych założeniach, które w szczególności uwzględniają:

- wykształcenie / edukację: czas potrzebny na nauczenie się wykonywania danej pracy,
- odpowiedzialność za wykonywaną pracę, w tym m.in. precyzję, dokładność, zakres podejmowania decyzji,
- występowanie warunków szkodliwych przy wykonywaniu pracy: wysiłek i ciężar pracy, monotonia, warunki pracy (hałas, temperatura, zanieczyszczenie powietrza).

Dzięki przeprowadzonym porównaniom ustalono, że w obu krajach stosuje się podobne schematy wynagradzania za pracę ponadnormatywną. Ustawodawcy umożliwili w obu krajach pracę w godzinach nadliczbowych, pracę zmianową, a także pracę w porze nocnej. Została ona ponadto obwarowana dużą liczbą szczegółowych uregulowań dotyczących m.in. jej długości czasu, jak również wielkości wynagrodzenia. Istnieją oczywiście różnice w obu systemach, ale nie są one zasadnicze. Najistotniejsza różnica polega na dopuszczalnym rocznym wymiarze pracy wykonywanej w nadgodzinach, która w Finlandii wynosi 250 godzin (z możliwością odstępstwa od tej zasady, która umożliwia pracę w wymiarze dodatkowych 80 godzin), natomiast w Polsce tylko 150 godzin. W obliczu istnienia problemów z zatrudnieniem może mieć to duże znaczenie w związku z koniecznością realizacji budowy zakontraktowanych statków przez polskie stocznie i ich kooperantów bez odpowiedniego zabezpieczenia kontraktów roboczogodzinami. Podobne są również stosowane w obu krajach dodatki do zasadniczego wynagrodzenia. Przy ich stosowaniu uwzględnia się bowiem umiejętności zawodowe pracownika i ich wielość, efekt pracy, a także wypracowane lata. Ten ostatni dodatek jest w Polsce uważany za niemotywacyjny, w związku z czym niektóre polskie stocznie próbują zastąpić go innymi rozwiązaniami. Również Partnerstwo EUROSTER podczas realizacji własnych projektów wskazuje na możliwość eliminacji tego typu rozwiązań z systemów wynagradzania.

Elastyczność czasu pracy może być korzystna dla pracowników i jednocześnie dla pracodawcy. Korzyścią dla pracownika jest w tym przypadku możliwość przepracowania w jednym okresie dużej liczby godzin po to, aby w następnym okresie móc skorzystać z dłuższego okresu wypoczynku. W przypadku pracowników na stałe mieszkających poza miejscem zatrudnienia w powiązaniu z urlopem wypoczynkowym może to umożliwić zdecydowanie dłuższy pobyt w rodzinnych stronach. Dla pracodawcy korzyści są również oczywiste. Dzięki odpowiedniemu regulowaniu czasem pracy może on dostosowywać wielkość załogi do poszczególnych faz procesu budowy statków. Zbyt sztywne podejście polskich organizacji związkowych do zagadnień związanych z uelastycznianiem czasu pracy w stoczniach powoduje dodatkowy odpływ pracowników zarówno za granicę, jak i do kooperujących firm okołostoczniowych oraz przedsiębiorstw z innych branż. Tam zatrudniani są oni na krótkie okresy i najczęściej świadczą pracę w oparciu o zakładaną działalność gospodarczą lub na podstawie umów zlecenia, co umożliwia im oraz ich pracodawcom uniknięcie części obciążenia wynagrodzeń. Dzięki temu ich wynagrodzenia netto są wyraźnie wyższe, jednak dzieje się to kosztem świadczeń socjalnych oraz ubezpieczenia społecznego. W Finlandii tego typu rozwiązania stosowane są od dawna z korzyścią dla obu stron.

W obu krajach duży nacisk kładziony jest przez pracodawców na umiejętności pracowników. Dzięki realizacji Projektu SOS Partnerzy z obu stron mogli wymienić swoje doświadczenia z zakresu tworzenia nowych kadr dla własnych przemysłów okrętowych. Zarówno Finowie, jak i Polacy ściśle współpracują w tym zakresie z ośrodkami szkoleniowymi, szkolnictwem dla młodzieży oraz uczelniami. Dzięki takiemu postępowaniu zachęcają do pracy w branży okrętowej zarówno ludzi młodych jak i tych, których kariery zawodowe do tej pory nie były związane z tym przemysłem. Poprzez współpracę z ośrodkami szkoleniowym stocznie umożliwiają swoim pracownikom nie tylko odnawianie uprawnień, zdobywanie nowych umiejętności, przekwalifikowania oraz uzupełnianie wiedzy potrzebnej do wykonywania pracy, ale przede wszystkim rozwój zawodowy.

Zabezpieczenie warunków pracy pracowników jest obowiązkiem pracodawcy. Bezpieczeństwo pracowników w obu krajach kontrolowane jest przez przedstawicieli załogi, którzy są przez nią wybierani. Ich ścisła współpraca ze służbami bezpieczeństwa i higieny pracy umożliwia stałe doskonalenie metod pracy oraz zabezpieczeń stosowanych przez pracodawców. Pracownicy są okresowo szkoleni w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, a zakres tych szkoleń dostosowany jest każdorazowo do rodzaju wykonywanej pracy.

Stosunkowo mocno zaniedbana jest natomiast w Polsce sfera motywacji pracowników do bezpiecznej pracy w stoczniach. Poziom zabezpieczeń osobistych, typu: kask, ubranie robocze, rękawice, czy wreszcie narzędzia pracy (w większości przypadków) są porównywalne, natomiast brakuje spotykanych w Finlandii motywatorów (również finansowych) do wykonywania pracy w sposób bezpieczny. Dzięki zastosowaniu nagród finansowych za pracę w sposób bezwypadkowy w ramach określonych grup pracowniczych Finowie osiągają coraz niższe wskaźniki wypadkowości. Również na wyższym poziomie realizowana jest polityka informacyjna i uświadamiająca w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska. Właśnie między innymi dzięki zawarciu Partnerstwa Skills of the Shipyard Employees (SOS) strona polska mogła zgłębić doświadczenia fińskich Partnerów w tym zakresie i w konsekwencji podjąć działania w zakresie przeniesienia „dobrych praktyk” na grunt polskiej praktyki.

W obu krajach rozwinięty jest ponadto system opieki zdrowotnej pracowników, zarówno w skali ogólnogospodarczej, jak i w odniesieniu do przedsiębiorstw branży okrętowej. Ze względu na występowanie zagrożenia utraty zdrowia, a nawet życia pracowników stoczniowych stosuje się względem nich okresowe badania zdolności do pracy w warunkach występujących na danym stanowisku pracy. Podobne badania przeprowadza się ponadto już na etapie samej rekrutacji. Systemy prawne zabezpieczają również pracowników poprzez stosowanie obowiązkowych ubezpieczeń, a pracodawca zobowiązany jest do uruchamiania punktów medycznych i współpracy z państwowymi lub prywatnymi jednostkami medycznymi.

Podstawę wymiany wiedzy na tematy interesujące przedstawicieli poszczególnych Partnerstw narodowych podczas prac międzynarodowego Partnerstwa Skills of the Shipyard Employees (SOS) stanowiły materiały oraz wiedza pozyskana podczas wizyt studialnych, wspólnych konferencji oraz prac prowadzonych w grupach roboczych, które stanowiły elementy współpracy realizowanej podczas wizyt międzynarodowych. Szczególnie cennym doświadczeniem było umożliwienie obejrzenia przedstawicielom Partnerstw, zwłaszcza tym z doświadczeniem w pracy w branży okrętowej, sposobów pracy i jej organizacji w stoczniach polskich i fińskich.

Reasumując, w polskich warunkach największym problemem jest zabezpieczenie podstawowych potrzeb, takich jak bezpieczeństwo pracy. Szczególny nacisk należy położyć zatem na motywowanie pracowników przede wszystkim w formach płacowych. Do takich motywatorów możemy zaliczyć na przykład premiowanie za terminowe, dobre jakościowo i nisko kosztowe wykonywanie zadań. Długookresowym celem takiego działania powinno być wyrównywanie wielkości oferowanych wynagrodzeń do poziomu porównywalnego z płacami w takich krajach jak Finlandia. Problemy z wielkością zatrudnienia mogą zostać zredukowane dopiero po zapewnieniu pracownikom odpowiednio wysokiego poziomu wynagrodzenia. Narzędziem do osiągnięcia tego celu może być poprawa organizacji pracy w polskich stoczniach. Sprawne dostarczanie na miejsce pracy zarówno sprzętu, jak i materiałów do pracy mogłoby spowodować duży wzrost wydajności pracowników. Nie można oczywiście zapominać również o potrzebach „wyższego rzędu”. Warto podkreślić, iż w fińskich stoczniach stosowane są systemy motywacyjne, które w większym stopniu niż w Polsce kładą nacisk na zaspokojenie potrzeb „wyższego rzędu”.

2. DETERMINANTY STRATEGII MOTYWOWANIA W POLSKIM PRZEMYŚLE OKRĘTOWYM

(dr Sylwester Kania)

Wprowadzenie

Organizacja dysponując określonymi zasobami materialnymi dąży do ich pomnażania oraz efektywnego wykorzystania. Najistotniejszym zasobem, jakim dysponuje każda organizacja jest człowiek. Dlatego też prawidłowe rozwiązywanie problemów natury społecznej jest jednym z głównych determinantów powodzenia przedsiębiorstwa.

Realizacja celów ekonomicznych, wypracowanych przez organizację wymaga skutecznego oddziaływania na ludzi. Oddziaływanie to ma skłaniać pracowników do skupienia energii na przedsięwzięciach, które warunkują realizację tych celów, które zawarte są w strategii firmy i umożliwiają spełnienie misji organizacji.

Odpowiedź na pytanie, co należy zrobić aby dzięki pracownikom uzyskać stały wysoki poziom wzrostu, znajduje się w centrum zainteresowania każdej organizacji. Oznacza to konieczność wypracowania skutecznych sposobów motywowania pracowników, których celem jest stworzenie instrumentów wspierających strategię przedsiębiorstwa, uwzględniając jednocześnie potrzeby pracowników i warunki funkcjonowania organizacji.

Oddziaływanie takie spełnia dwie funkcje:¹

- pobudza do wysiłku na rzecz realizacji celów,
- ukierunkowuje ten wysiłek.

Analiza powyższego zagadnienia pozwala na stwierdzenie, iż druga z wymienionych funkcji, w większości wypadków, jest dużo ważniejsza niż pierwsza. Wynika to z faktu, że wysiłek wkładany przez pracowników w wykonywaną pracę jest z reguły wysoki. Prawdziwym problemem jest jednak właściwe ukierunkowanie tego wysiłku.

W literaturze przedmiotu wymienia się z reguły trzy zasadnicze formy oddziaływania na ludzi:

- oddziaływanie informacyjne – polegające na przekazywaniu informacji w formie wyjaśnień, tłumaczeń, wykładów i szkoleń, dzięki którym kształtuje się światopogląd jednostki,
- oddziaływanie dyrektywne – charakteryzujące się wskazywaniem pracownikowi celów działania i nakłanianiem go do ich realizacji poprzez nakazy, zakazy, apele, instrukcje, zarządzenia itp.,
- oddziaływanie motywujące – tworzenie warunków, dzięki którym podjęcie określonych czynności przez pracownika staje się dla niego atrakcyjne z powodu uzyskania określonych korzyści, bądź w wyniku uniknięcia określonych strat.

Ogólne ramy powyższego podziału weryfikuje praktyka. Wtedy bowiem mamy do czynienia z kompozycją tych form oddziaływania. Jedyne różnice polegają na ich wzajemnym układzie hierarchicznym, a związane jest to z konkretną formą zabiegów, jakie w danym momencie są stosowane wobec zasobów ludzkich.

Oddziaływanie motywujące, które jest bezpośrednim przedmiotem niniejszych rozważań dominuje w działaniach związanych z polityką płacową, systemem nagród i wyróżnień, systemem awansów, a także nadawaniem uprawnień decyzyjnych.

¹ J. Reykowski, Teoria motywacji a zarządzanie, PWE, Warszawa 1979, s. 24.

Zbudowanie systemu oddziaływania motywującego wymagać będzie jednak od firmy określenia specyficznych warunków kształtujących system motywacyjny. Jest to szczególnie ważne w przypadku polskiego przemysłu okrętowego, który jest elementem globalnego rynku okrętowego, a którego uwarunkowania i specyfikę należy zrozumieć, aby stworzyć podstawę do określania warunków determinujących strategię motywowania.

Celem niniejszego opracowania jest określenie warunków, które stanowią podstawę determinującą budowanie systemu motywowania w polskich stoczniach.

Opracowanie składa się z czterech części. Część pierwsza zawiera istotę systemu motywowania w organizacji. W części drugiej zaprezentowano model kultury organizacyjnej i jej rolę w kształtowaniu systemu motywacyjnego w polskich stoczniach. Część trzecia zawiera opis podstawowych potrzeb pracowniczych, zidentyfikowanych na podstawie przeprowadzonych badań, oraz ich wpływu na kształtowanie warunków w organizacji w ich zaspakajaniu. W części czwartej zasygnalizowano natomiast problem cykliczności procesu produkcyjnego w budowie statków i jego znaczenia w pobudzaniu motywacji, do zaspakajania podstawowych potrzeb.

1. System motywowania – istota zagadnienia

System motywowania w polskich stoczniach zajmuje szczególne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, bowiem środki i narzędzia wpływania na pracowników mają sprzyjać wypełnieniu luki motywacyjnej. Luka motywacyjna jest wynikiem rozbieżności między stanem pożądanym (oczekiwanym), czyli swego rodzaju wyobrażeniem stanu idealnego, a stanem aktualnym zasobów ludzkich. Rzadko się zdarza, aby ludzie (uczestnicy organizacji) zawsze zachowywali się zgodnie ze stanem pożądanym. Do rzadkości należą również sytuacje, aby pracownicy firmy bez odpowiednich warunków organizacyjnych, których zorganizowanie leży w gestii samego pracodawcy, wyzwolili określoną energię i zdolności do zachowań poświadczanych przez przedsiębiorstwo. Aby tak się stało niezbędne są określone środki i narzędzia, które oferuje firma.

Każda organizacja, chcąc realizować określoną misję firmy i wynikające z niej cele, musi wykreować odpowiedni system motywacyjny, którego budowa wymaga ustalenia trzech elementów. Pierwszym bardzo istotnym i niemalże najważniejszym z nich jest wiedza na temat motywów pracowniczych, rozumianych jako pragnienia, zainteresowania, obawy, oczekiwania. Źródłem motywów są potrzeby pracowników, których zaspokojenie może skłaniać do wydajniejszej pracy. Drugim elementem systemu motywacyjnego jest to, co zabezpieczy pracownikom w organizacji spełnienie zidentyfikowanych motywów. Zazwyczaj mówi się tutaj o warunkach, które przedsiębiorstwo powinno posiadać bądź wykreować, aby potrzeby i motywy skłaniały pracowników do efektywnej realizacji zadań i były tym samym w określonym stopniu zaspokojone. Mamy tu na myśli wszystko to, co związane jest z systemem zarządzania zarówno całą organizacją, jak i ze sposobem zorganizowania zadań, które są drogą do realizacji misji firmy oraz związanych z nią celów. Ostatnim elementem systemu motywowania są czynniki gwarantujące skuteczność mechanizmów motywacji. Należą do nich problemy z obszaru oceny osiągniętych efektów przez każdego pracownika, a w szczególności kwestie kryteriów oceny pracy, oceny pracowników i samych procedur oceniania pracowników. Skuteczność działania powyższego elementu systemu motywacyjnego jest szczególnie zależna od stopnia istnienia w świadomości każdego uczestnika organizacji kryteriów oceny jego efektywności, a zatem wiedzy na temat oczekiwań firmy wobec niego, jak i samych kryteriów pomiaru sukcesu. Należy również zwrócić uwagę na przełożenie oceny efektów pracy na rzeczywistość każdego pracownika, która może się wyrażać w postaci różnych gratyfikacji za spełnioną realizację oczekiwań wobec firmy. Jeśli efekty przekładają się na gratyfikację zarówno płacowe jak i pozapłacowe, to ten element spełnia swoją funkcję.

W rozumieniu powyższym o systemie motywacyjnym możemy mówić jako o zbiorze motywów i sposobie posługiwania się nimi.

Motywowanie określa się natomiast jako proces, który obejmuje powtarzającą się działalność przełożonych w zakresie świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania podwładnych, poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia określonego celu. Motywowanie we współczesnych organizacjach ma doprowadzić do spełnienia przez pracowników wyznaczonych celów zgodnie z misją oraz zasadami efektywności ekonomicznej. Skuteczna motywacja musi jednocześnie tworzyć warunki efektywnego wykonania zadań cząstkowych oraz osiągania przez pracowników ich indywidualnych celów i wartości. System motywacyjny jest wówczas skuteczny, gdy zachowania uczestników organizacji nastawione są na optymalne realizowanie zadań, które są kolejnymi etapami realizacji strategii firmy.

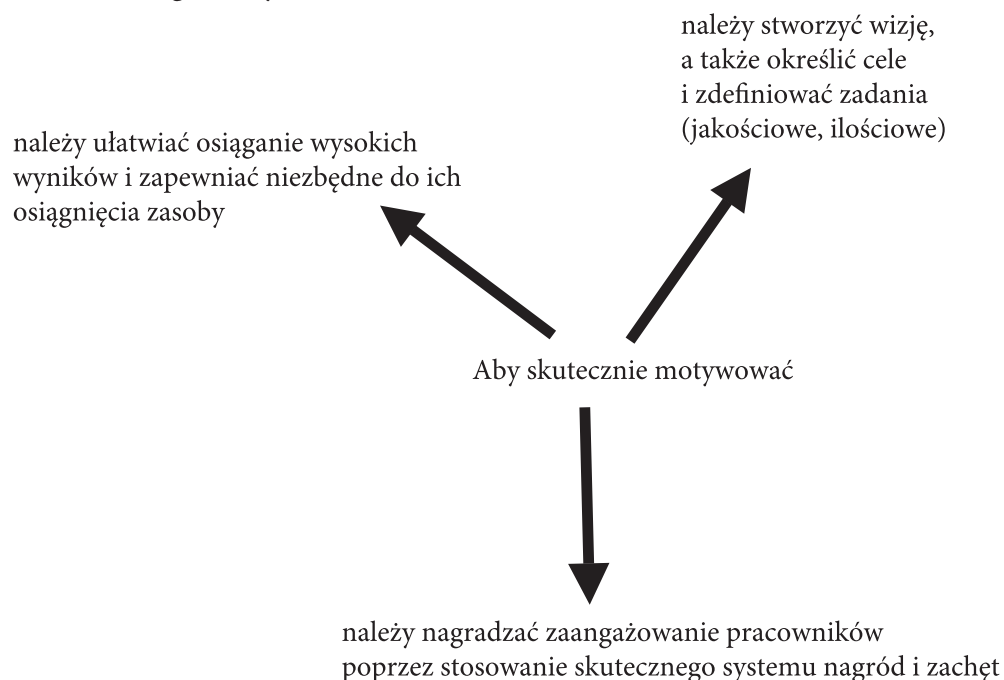
Miernikiem skutecznego motywowania jest zatem stopień realizacji celów - zadań motywującego, a z drugiej strony poziom satysfakcji i zadowolenia motywowanego. Z tej perspektywy można mówić o trzech głównych **determinantach skutecznego motywowania**:

1. Skuteczność motywowania zależy od dostosowania go do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji. Otoczenie zewnętrzne determinują m.in. uwarunkowania ekonomiczne, polityczne, społeczne oraz prawne. Otoczenie wewnętrzne natomiast stanowi zespół rozwiązań występujących wewnątrz samego przedsiębiorstwa, które wpływają na skuteczność procesu motywowania.
2. Skuteczność motywowania zależy od konstrukcji modelu motywacji wykorzystywanego przez organizację. Zależy więc m.in. od konstrukcji zadań i mierników oceny ich wykonania oraz stopnia ich zgodności z systemami wartości i oczekiwań pracowników. Nie bez znaczenia jest również znajomość systemu wartości i oczekiwań, a także dostosowanie do niego zadań i narzędzi motywowania oraz systemu oceny efektów, który jest także instrumentem motywowania (aktywnej partycypacji pracowników).
3. Bezpośredniej relacji „motywujący – motywowany”. Interakcja ta jest uzależniona od kompetencji interpersonalnych menedżera, które sprzyjają konstruktywnym oddziaływaniom na pracownika. Realizują się one w postaci jasności i poziomu trudności stawianych pracownikowi zadań, oraz wpływu pracownika na ich ustalanie i metody realizacji. Nie bez znaczenia jest również subiektywna ocena pracownika na temat siły stosowanych nagród i kar, a także zaufanie do motywującego i do stawianych przez niego obietnic.

Takie rozumienie systemu motywowania pracowników mogłaby odzwierciedlać poniższa strategia motywowania, która wyrażona została w postaci trzech oddziaływań:

- Stworzyć wizję, określić cele, zdefiniować zadania
- Ułatwiać osiągnięcia wysokich wyników, zapewniać potrzebne zasoby
- Nagradzać zaangażowanie, dostarczać nagród cenionych przez pracowników.

Rysunek 1. Strategia motywowania



Źródło: opracowanie własne

2. Kultura organizacyjna jako podstawowa determinanta systemu motywacyjnego

Polski przemysł okrętowy, w obliczu globalnych problemów tego sektora, stanął przed koniecznością poszukiwania skutecznego modelu motywacyjnego, który będzie dostosowany do warunków funkcjonowania przedsiębiorstw początku XXI wieku. Inspirację do poszukiwań może stanowić filozofia zarządzania, opisywana też jako nowy kierunek teorii zarządzania, a określony przez Stonera, Freemana i Gilberta jako „dynamiczne zaangażowanie”.² U podstaw tej koncepcji stoi założenie, że przedsiębiorstwo ery postindustrialnej nie może być pojmowane jako zbiór zasobów, lecz jako układ stosunków społecznych.³ W tak pojętej organizacji system motywowania nie stanowi odrębnej, instrumentalnie traktowanej części procesu zarządzania, lecz jest elementem kultury danej organizacji (zob. rys. 2). Zależność ta jest dwustronna, a więc przyjęte w przedsiębiorstwie rozwiązania motywacyjne są zależne przede wszystkim od norm, wartości i przekonań wspólnych dla członków organizacji. Ponadto kształtują ich świadomość, stosunek do pracy, stosunki międzyludzkie, a także kreują pożądaną sylwetkę pracownika. W odróżnieniu od tradycyjnie pojmowanego celu oddziaływania motywacyjnego, za który uważa się zachęcanie pracowników do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikanie zachowań niekorzystnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako całości, celem oddziaływania motywacyjnego w nowoczesnie zarządzanej firmie powinno stać się wyzwolenie twórczego potencjału u pracowników.⁴ Celu tego nie uda się osiągnąć oddziałując na ludzi za pomocą tradycyjnych metod typu dyrektywnego (np. polecenia, limity). Oddziaływanie poprzez stwarzanie zagrożenia (kary, groźba zwolnienia) lub poprzez proste bodźce ekonomiczne (jednakowa kwotowo podwyżka stawek płac) z pewnością okażą się nieskuteczne.

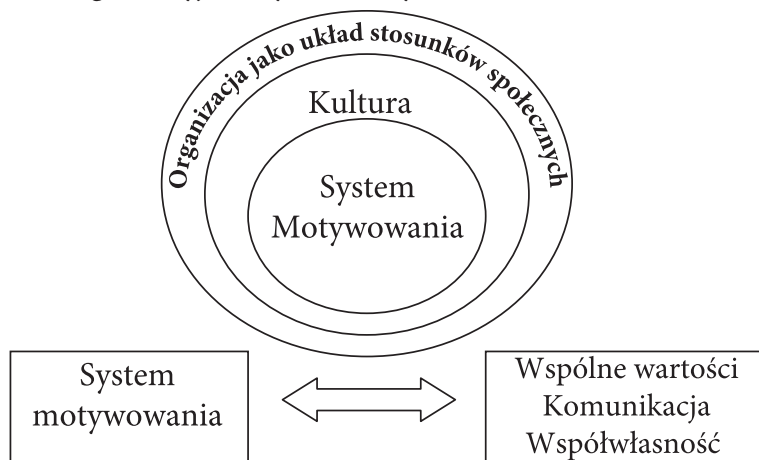
² J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.L. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 67.

³ Tamże, s. 68.

⁴ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Warszawa 1997, s. 310.

System motywacyjny w ramach takiego modelu powinien opierać się na wspólnych wartościach partnerów społecznych, współdziałaniu, współodpowiedzialności, a nawet współwłasności. System motywacyjny oparty na powyższych zasadach wymaga więc przyjęcia i realizacji określonej filozofii zarządzania oraz wynikającego z niej sposobu oddziaływania na zachowanie i postawy ludzi w organizacji.

Rysunek 2. Kultura organizacyjna a system motywowania



Źródło: opracowanie własne

Bardzo trudno jest zrozumieć efektywne funkcjonowanie organizacji abstrahując od istoty kultury organizacyjnej, gdyż jej wpływ decyduje o sile potrzeb pracownika i hierarchii tych potrzeb, a także jest jednym z podstawowych czynników decydujących o skuteczności zarządzania organizacją. Można uznać, że przedsiębiorstwa, które odnoszą sukcesy na rynku, tworzą coś wyjątkowego, co zastępuje strategię firmy, obecność na rynku albo przewagę technologiczną. Chociaż zarówno sama strategia, jak również obecność na rynku i wykorzystywana technologia są z pewnością bardzo ważne, to warto podkreślić, iż organizacje, które odniosły wyjątkowy sukces tworzą kapitał tkwiący w wyjątkowej sile kultury organizacji.

Stocznia Gdynia SA, podobnie jak i cały przemysł okrętowy podlega identycznym prawidłowościom w zakresie kształtowania i oddziaływania kultury organizacyjnej na efektywność jej funkcjonowania. Istnienie świadomości znaczenia w praktyce zarządzania Stocznia rolę kultury organizacyjnej jest kluczowym czynnikiem wpływającym na kształtowanie postaw i zachowań pracowników, a w konsekwencji przekłada się na efektywną realizację zadań wynikających ze strategii firmy. W miarę nasilania się konkurencji i wzrostu różnego rodzaju nacisków, kultura organizacji nabiera coraz większego znaczenia i jest mocniej akcentowana. Dzieje się tak dlatego, że paradoksalnie to właśnie kultura zapewnia zarówno trwałość, jak i elastyczność organizacji, czyli zdolność przystosowania się. Trwałość i stabilność to cechy, jakie zapewnia kultura poprzez wzmocnienie poczucia tożsamości, wyznaczając tym samym zbiór zharmonizowanych wartości, którymi można się kierować. Proces przystosowania się jest natomiast ułatwiony dzięki zrozumiałym zasadom, które leżą u podstaw wszelkich strategii polskich stoczni kreowanych na potrzeby nowych wyzwań. Jasne określenie kluczowych kompetencji i strategicznych celów funkcjonowania Stoczni i całego przemysłu okrętowego jest niezbędne, by przedsiębiorstwa tego sektora były zdolne do przystosowania się, a jedno i drugie mocno wiążą się z ich niepowtarzalną kulturą.

Realizacja podstawowych wartości, takich jak wizja i misja, a także uwzględnienie innych obiektywnych czynników, a w szczególności globalnego otoczenia, w którym funkcjonują stocznie oraz pozostałe podmioty tego sektora, wyznaczają pewien model kultury oraz określają wzorce do kształtowania efektywnych zachowań zarówno samych organizacji, jak również jej pracowników.

System motywacyjny opiera się zatem na podstawowych założeniach i wartościach kultury firmy. Wzmacnia on pożądane zachowania oraz kreuje model rozwoju pracowników. Ponadto niweluje różnice między stanem aktualnym, a pożądanym. Zakładając, że model kultury organizacyjnej jest instrumentem wspomagania zarządzania firmą, musi być on spójny z modelem funkcjonowania całej organizacji.

Zrozumienie funkcjonowania przemysłu okrętowego w Polsce wymaga naświetlenia czynników, które zdecydowanie wpływają na jego sytuację. Bez wątplenia zaliczyć należy do nich samo otoczenie, w którym funkcjonują polskie stocznie, oraz ich sytuację wewnętrzną, wyznaczającą przebieg wszystkich procesów tych organizacji, w tym procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Dokonując oceny sytuacji w otoczeniu firmy zawsze należy pamiętać o specyfice konkretnej branży. Otoczenie bowiem determinuje funkcjonowanie organizacji, a w szczególności wpływa na wykreowanie strategii ekonomicznej firmy i wszystkich konsekwencji z niej wypływających. Dotyczy to procesu realizowania się organizacji poprzez pełnienie różnych funkcji, a w szczególności funkcji personalnej, w której kształtowaniu niemały udział ma kultura organizacyjna.

Sytuację sektora okrętowego w Polsce najlepiej oddają dwie jego cechy, do których zaliczyć należy strategiczny charakter dla gospodarki kraju (regionu) oraz globalny zasięg. Należy również pamiętać, że współczesny przemysł okrętowy to nie tylko stocznie, ale także szereg kooperujących z nimi podmiotów. Tak więc sytuacja przedsiębiorstw budujących statki wpływa bezpośrednio na sytuację ich dostawców, podwykonawców czy współpracujących z nimi instytucji badawczych. W wielu krajach przemysł okrętowy to „duży pracodawca”, a więc jego sytuacja ma bezpośrednie przełożenie na lokalny rynek pracy. Często produkty przemysłu okrętowego stanowią również ważną część jego oferty eksportowej, a tym samym budują pozycję danego kraju czy regionu na świecie. Przemysł okrętowy to także źródło innowacji, w tym także ekologicznych, które mogą być upowszechnione i wykorzystane w ramach całej gospodarki.

Jak już zostało wyżej podkreślone, specyfika sektora okrętowego polega na jego globalnym charakterze, co oznacza, że konkurencja odbywa się pomiędzy wszystkimi podmiotami zajmującymi się budową statków z całego świata.⁵ Na rynku tym występuje praktycznie brak jakichkolwiek barier handlowych, wobec czego armator ma absolutną swobodę w wyborze stoczni, w której zamawia statki. Funkcjonowanie polskich stoczni determinowane jest zatem przez globalne otoczenie przemysłu okrętowego.

Stocznia Gdynia wraz ze Stoczną Szczecińską Nową i Stoczną Gdańską tworzą grupę najważniejszych i największych producentów statków w Polsce. Główny cel działalności Stoczni Gdynia doskonale wyraża misja, która brzmi w następujący sposób: **„Naszą siłę i doświadczenie czerpiemy z osiemdziesięcioletniej działalności na międzynarodowym rynku okrętowym. Tradycję łączymy z nowoczesnością. Stosujemy przyjazne dla środowiska technologie, a naszym armatorom zapewniamy najlepsze, spełniające międzynarodowe normy jakości statki. Będziemy nadal utrzymywać wysoką pozycję jako producenta statków na światowym rynku okrętowym. Zapewniamy dynamiczny rozwój Spółki konsekwentnie dążąc do spełnienia oczekiwań naszych akcjonariuszy”**.⁶

Strategia rozwoju Stoczni zakłada specjalizację sektorową, firma ta bowiem koncentruje się na produkcji statków morskich. Towarzyszy temu strategia outsourcingu, polegająca na wydzielaniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego wybranych funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym.⁷

⁵ Więcej o otoczeniu polskiego przemysłu okrętowego w rezultacie UG 47 (EUROSTER – Partnerstwo na Rzecz Rozwoju zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego”, Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, Gdańsk 2007).

⁶ <http://www.stocznia.gdynia.pl/myweb2/homepl.htm>

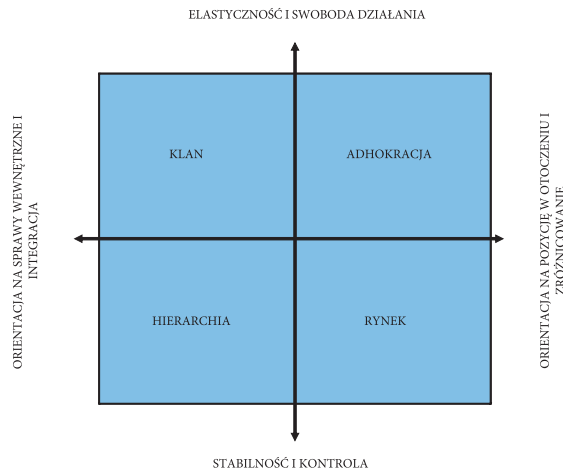
⁷ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

Głównym elementem kształtującym funkcjonowanie firmy jest z jednej strony nastawienie na budowę wysokiej jakości statków, co w obliczu warunków w jakich funkcjonuje jest uzasadnione. Z drugiej zaś strony istotnym celem jest ograniczenie kosztów i poprawa rentowności. Kultura organizacyjna i jej stopień dopasowania do warunków otoczenia, w którym funkcjonuje Stocznia, oraz kompatybilność ze strategią ekonomiczną i personalną, może być doskonałym narzędziem do optymalizacji funkcjonowania opisywanej firmy.

Diagnoza kultury organizacyjnej w Stoczni Gdynia i Stoczni Gdańskiej dały podstawę do opracowania modelu optymalnej kultury organizacyjnej dla polskiego przemysłu okrętowego, co stanowiło podstawę budowania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, w tym systemu motywacyjnego.⁸ W tym celu posłużono się modelem wartości konkurujących. Model ten powstał w wyniku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji. Sprowadza się on do opisu funkcjonowania organizacji w dwóch wymiarach. Na pierwszym biegunie grupowane są kryteria efektywności akcentujące elastyczność, samodzielność, dynamiczność. Drugi wymiar natomiast zestawia kryteria efektywności, które kładą nacisk na orientację na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność z kryteriami związanymi z orientacją na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. Te dwa wymiary – osie, dzielą płaszczyznę na cztery części, z których każda opisuje odrębny zestaw wskaźników efektywności organizacji. Są nimi: **klan**, **adhokracja**, **hierarchia** i **rynek** (zob. rys. 3).

Organizacja o **kulturze hierarchii** to miejsce w wysokim stopniu sformalizowane i zhierarchizowane. Procedury dyktują, co mają robić ludzie. **Kultura rynku** odnosi się natomiast do organizacji, która sama funkcjonuje jak rynek. Jest silnie zorientowana na sprawy zewnętrzne i na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu. **Kultura klanu** to modelowy typ organizacji, nazwany jest klanem ze względu na swe podobieństwo do organizacji typu rodzinnego. **Kulturę adhokracji** reprezentuje natomiast organizacja, której głównym zadaniem jest popieranie przedsiębiorczości, kreatywności i poszukiwanie nowych rozwiązań.

Rysunek 3. Model wartości konkurujących



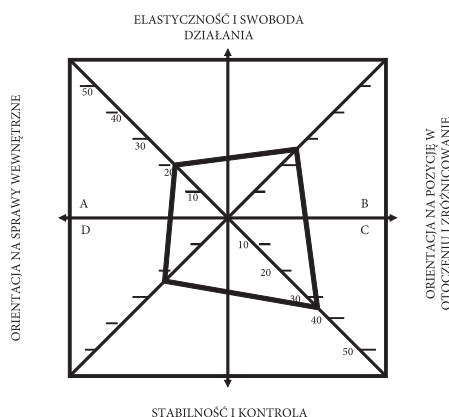
Źródło: Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, iż dominującym typem kultury w Stoczni Gdynskiej i w Stoczni Gdańskiej jest kultura hierarchii i rynku. Cechą charakterystyczną dla tego typu organizacji jest bowiem koncentracja na sprawach wewnętrznych, z dużą potrzebą stabilności i kontroli i z jednoczesną koncentracją na własnej pozycji w otoczeniu.

⁸ Badania kultury organizacyjnej przeprowadzono w listopadzie 2006 r w Stoczni Gdynia SA i Stoczni Gdańskiej. Więcej na temat badań przedstawia opracowanie będące rezultatem UG 46 (EUROSTER – Partnerstwo na Rzecz Rozwoju zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego; Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, Gdańsk 2006).

Analizując funkcjonowanie polskich stoczni w warunkach dużej konkurencji, optymalnym modelem pożądanym kultury organizacyjnej będzie równomierny udział w funkcjonowaniu organizacji wszystkich wartości z czterech ćwiartek modelu wartości konkurujących (rysunek 1). Cechą podstawową takiej kultury powinno być zatem elastyczne dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia. Elastyczne zachowywanie organizacji wynika też z różnorodnego charakteru pracy w stoczniach i ich dużego zróżnicowania (przemysł okrętowy jest branżą, w której skupia się wiele dziedzin - od przemysłu meblarskiego począwszy, na przemyśle metalowym skończywszy). Zmiany kultury organizacyjnej powinny zatem pójść w kierunku zwiększenia udziału zachowań z kultury klanu i adhokracji, kosztem zmniejszenia zachowań z kultury hierarchii i rynku. Firma mogłaby wówczas przybrać cechy organizacji inteligentnej, elastycznej, zmieniającej się jak kameleon, pod wpływem dynamicznego otoczenia. Stocznie trwałyby dzięki lojalności pracowników i przywiązaniu do tradycji. Celem podstawowym tak określonej organizacji byłoby utrzymywanie wysokiej pozycji na konkurencyjnym rynku.

Rysunek 4. Optymalny model funkcjonowania kultury organizacyjnej w polskich stoczniach



Źródło: opracowanie własne

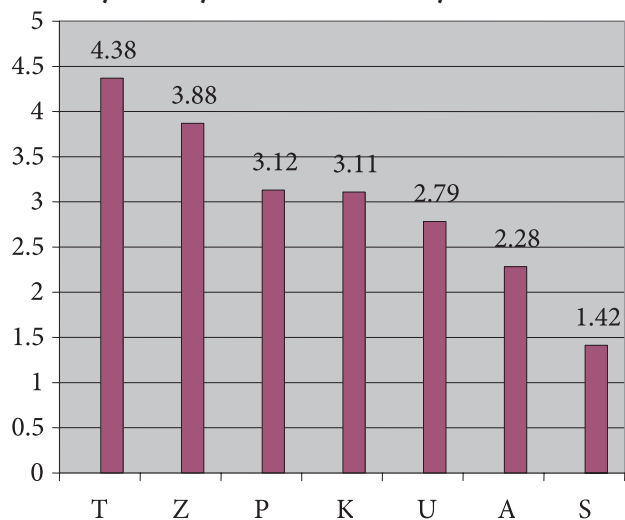
3. Motywy pracownicze w funkcjonowaniu systemu motywacyjnego w badanych stoczniach

Motywy pracownicze są bardzo istotnym wyznacznikiem stanowiącym podstawę kreowania modelu motywowania w przemyśle okrętowym. Motywacja bowiem jest charakterystyczną hierarchią motywów, indywidualnych dla każdego pracownika. Jest ona również podstawową siłą napędową każdego działania. Źródłem motywacji są potrzeby. Potrzeby są natomiast określone stanem deficytu pomiędzy tym, co mamy, a tym, co chcielibyśmy mieć. Motywy uzyskujące największe wartości wynikają z potrzeb wiodących, które są najsilniejszymi motywatorami działań pracowników. Są to te potrzeby, do zaspokojenia których człowiek jest gotów ponieść największy wysiłek. W zestawieniu z innymi motywami stanowią one czynnik najsilniej dyskomfortujący subiektywnie ocenianą sytuację pracownika. Są to motywy wywołujące, ukierunkowujące i podtrzymujące działania pracownika.

Diagnoza motywów pracowniczych w Stoczni Gdyńskiej i Gdańskiej wskazuje na dwa dominujące motywy pracownicze. Są nimi pewność zatrudnienia i wysokość zarobków. Kolejność zajmowanych miejsc w hierarchii motywów, jest różna w różnych grupach.⁹ Zbiorcze zestawienie motywów i ich hierarchię dla badanych stoczni przedstawia tabela nr 1 i 2.

⁹ Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w rezultacie UG 45 (EUROSTER – Partnerstwo na Rzecz Rozwoju zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego”, Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, Gdańsk 2006).

Tabela 1. Hierarchia badanych motywów w Stoczni Gdynia

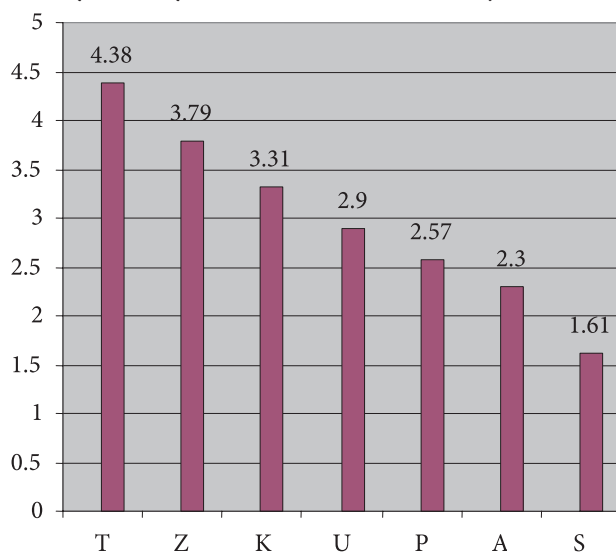


Źródło: opracowanie własne

Legenda:

	Motywy pracownicze
T	Pewność zatrudnienia
Z	Wysokość zarobków
P	Stosunki z przełożonymi
K	Stosunki z kolegami
U	Możliwość uczenia się
A	Możliwość awansu
S	Samodzielność pracy

Tabela 2. Hierarchia badanych motywów w Stoczni Gdańskiej



Źródło: opracowanie własne

Legenda:

	Motywy pracownicze
T	Pewność zatrudnienia
Z	Wysokość zarobków
K	Stosunki z kolegami
U	Możliwość uczenia się
P	Stosunki z przełożonymi
A	Możliwość awansu
S	Samodzielność pracy

Pewność zatrudnienia zajmuje pierwszą pozycję we wszystkich badanych grupach, zarówno w Stoczni Gdynia, jak i w Stoczni Gdańskiej. Trzecim wiodącym motywem jest potrzeba dobrych relacji z kolegami i z przełożonymi. Motyw ten zajmuje wysoką pozycję w grupie menedżerów i w grupie pracowników umysłowych posiadających wykształcenie wyższe, a także wśród tych bez wyższego wykształcenia oraz w największej badanej grupie pracowników - bezpośredniej produkcji. Natomiast potrzeba związana z uczeniem się jest dosyć istotna w grupach reprezentujących pracowników umysłowych, niezależnie od wykształcenia. Należy ponadto podkreślić, iż wskazane dominujące motywy wśród pracowników Stoczni Gdynia i Stoczni Gdańskiej posiadają dużą moc regulacyjną. Rozkład wartości w hierarchii motywów pracowniczych wskazuje na istotne różnice między dominującymi i pozostałymi motywami.

Uwzględnienie zidentyfikowanych motywów pracowniczych będących źródłem ich potrzeb jest najistotniejszym elementem procesu budowania systemu motywacyjnego w polskim przemyśle okrętowym. Oznacza to dokładnie, iż stocznie polskie chcąc konkurować na globalnym rynku okrętowym, muszą zagwarantować takie warunki dla funkcjonowania organizacji, w których zidentyfikowane potrzeby w co najmniej minimalnym stopniu będą zaspakajane.

4. Cykliczność procesu produkcyjnego

Kolejnym kluczowym, a zarazem specyficznym czynnikiem, który należy uwzględnić omawiając problem motywacji, jest cykliczność procesu produkcyjnego budowy statków. Jego specyfika wymusza dokonanie zabiegu związanego z koniecznością przygotowywania pracowników do procesu wdrażania wielozawodowości. Ma to swoje uzasadnienie w szczególności właśnie w tej branży, z uwagi na okresowe kumulacje popytu na pracę, a także okresowy brak takiego zapotrzebowania w trakcie realizacji poszczególnych etapów budowy statków. W procesie wdrażania do wielozawodowości szczególnego znaczenia nabiera uczenie pracowników nowych zawodów, często pokrewnych do zawodów już wyuczonych. Konsekwencją tego uwarunkowania jest uwzględnienie odpowiednich narzędzi oddziaływania na pracowników objętych tą czynnością. Ma to istotne znaczenie dla zapewnienia pewnej stabilności i poczucia bezpieczeństwa zainteresowanych pracowników. Jak bowiem pokazują wyniki badań motywów pracowniczych w stoczniach, stabilność zatrudnienia i poczucie bezpieczeństwa są potrzebami najmniej zaspakajanymi.

Motywowanie do kształtowania nowych i doskonalenia dotychczasowych kompetencji w przemyśle okrętowym może być więc doskonałym narzędziem pobudzającym do pozyskiwania i utrzymywania pracowników w polskich stoczniach. Kształtowanie motywacji w tym procesie może zaspakajając jakże ważne i stojące wysoko w hierarchii motywów potrzeby badanych pracowników.

Podsumowanie

Należy podkreślić, iż brzegowym warunkiem i jednocześnie determinantą efektywnie funkcjonującego systemu motywacyjnego w przemyśle okrętowym są trzy czynniki:

Pierwszym elementem są wspólne wartości i przekonania członków organizacji, które stanowią fundament kultury organizacyjnej, natomiast przyjęte rozwiązania motywacyjne powinny z nich wynikać.

Drugim czynnikiem jest określona specyfika sektora, polegająca na strategicznym i globalnym charakterze.

Trzecim czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę motywując pracowników jest cykliczność procesu produkcyjnego.

Przedstawione w szczegółach warunki wyznaczają strategię motywowania i determinują jej skuteczność, co może dać gwarancję realizacji misji i wynikających z niej celów, jakie stawia przed sobą polski przemysł okrętowy. Uwzględnienie opisanych uwarunkowań może zabezpieczyć również ustanowienie wysokiej pozycji polskich stoczni w globalnym przemyśle okrętowym.

Bibliografia:

1. Cameron Kim, Robert E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003
2. Koźmiński A, Piotrowski W, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1997
3. Reykowski, J, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1979
4. Stoner JA., R.E. Freeman, D.L. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997
5. Trocki, M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001

3. BADANIA PROWADZONE PRZEZ PARTNERA FIŃSKIEGO PODCZAS PIERWSZEJ I DRUGIEJ RUNDY IW EQUAL

(Petri Haltia, Henna Kyhä)

Znaczenie i rola funkcjonowania „CELE”

Centre for Research on Lifelong Learning and Education (CELE) zostało utworzone na Wydziale Edukacji Uniwersytetu w Turku wiosną 2001 roku. Centrum zajmuje się badaniem procesów nauczania i kształcenia stanowiących część życia człowieka i będących działaniami o charakterze społecznym i kulturalnym. Opiera się ono na tradycjach badawczych wykorzystywanych w różnych obszarach kształcenia ustawicznego i opracowanych przez różne podmioty istniejące w ramach struktury organizacyjnej Uniwersytetu w Turku, zwłaszcza zajmujące się kwestiami kształcenia oraz edukacji dorosłych, której korzenie sięgają do Wydziału Edukacji. Celem istnienia centrum jest kondensowanie i koordynowanie różnego typu prac badawczych prowadzonych „w terenie”. Proces ten następuje poprzez ukierunkowywanie projektów badawczych w stronę tematyki związanej z kształceniem ustawicznym, uczeniem się w miejscu pracy oraz nauczaniem osób dorosłych, jak również prowadzeniem międzynarodowych analiz porównawczych. Dotyczą one w szczególności różnego typu stosowanych form uczenia się i kształcenia w ramach podejmowanych obecnie nowych działań, zarówno o charakterze globalnym, jak i lokalnym.

CELE uczestniczyło w obydwu fińskich partnerstwach IW EQUAL związanych z przemysłem stoczniowym: „The Route of the Professional Shipyard Worker” (lata 2002-2005) oraz „The Route of the Professional Shipyard Worker in the Baltic Sea” (lata 2005-2007). W obydwu projektach rola odgrywana przez CELE polegała w szczególności na dostarczaniu nowych informacji opartych na badaniach naukowych, przeznaczanych na potrzeby działalności partnerstw oraz dostępnych dla szerszej publiczności. Głównym tematem badań była charakterystyka pracy, kształcenia oraz szkoleń organizowanych dla przemysłu stoczniowego. Oprócz prowadzenia badań CELE uczestniczyło także w bieżącej działalności partnerstw, w zakresie planowania oraz realizacji szkoleń, a także seminariów, których celem była wymiana i upowszechnianie informacji na temat branży okrętowej.

Działania badawcze „CELE”

W trakcie pierwszego projektu Equal („The Route of the Professional Shipyard Worker”) sytuacja w przemyśle stoczniowym była trudna. Sektor ten charakteryzował się bowiem bardzo silną konkurencją, a firmy doświadczały wielu trudności związanych ze zdobywaniem nowych zleceń. W tym czasie wielu pracowników firm sektora stoczniowego zostało tymczasowo lub trwale zwolnionych. Na tle niestabilnych warunków ekonomicznych pojawił się również niepokój dotyczący realnych możliwości zatrzymania wykwalifikowanych pracowników i jednocześnie przyciągnięcia nowych osób do pracy w przemyśle, który w Finlandii posiada niezwykle długą historię. W trakcie tego projektu zainteresowania badawcze CELE obejmowały przede wszystkim obszary związane z różnorodnością form zatrudnienia oraz analizą przyszłej sytuacji w zakresie zatrudniania pracowników (kierunki orientacji zawodowej, identyfikacja potrzeb szkoleniowych w zakresie kształcenia umiejętności pracowniczych oraz zmian dotyczących zasad pracy stoczniowca). Byliśmy również zainteresowani różnicami występującymi pomiędzy poszczególnymi grupami personelu oraz grupami wiekowymi. Szczegółowe dane na ten temat gromadzono przy wykorzystaniu badań ankietowych przeprowadzonych wśród personelu fińskiego przemysłu stoczniowego. Próba badawcza obejmowała 453 pracowników z pięciu fińskich przedsiębiorstw. Dwa z nich to duże podmioty gospodarcze, natomiast trzy pozostałe stanowili podwykonawcy pracujący na ich zlecenie. Na podstawie przeprowadzonych badań udowodniono, iż młodzi ludzie są chętni do nauki oraz poszerzania swojej wiedzy i zakresu umiejętności.

Z punktu widzenia przedstawicieli przemysłu niepokojący jest jednak fakt, iż znaczna liczba młodych pracowników postrzega zmianę miejsca pracy lub zawodu jako realną alternatywę. Na ich plany niewątpliwie miała wpływ występująca w analizowanym okresie niepewność co do stabilności zatrudnienia. Stereotypy dotyczące starzejących się pracowników, którzy niechętnie się uczą i aktualizują swoje umiejętności znalazły swoje odzwierciedlenie w wynikach badań. Jednakże wnioski te nie są wcale takie oczywiste. Warto podkreślić, że rozwój kompetencji zawodowych jest niezwykle ważny zarówno dla starszych, jak i młodszych pracowników. Brak zainteresowania uczestnictwem w dodatkowych szkoleniach nie nakłada na starszych pracowników większych ograniczeń niż na młodszych. Niemniej jednak napotykać oni na swojej drodze więcej przeszkód, niż ich młodszy koledzy. Chociaż uwagę skupia się zwykle na skrajnych grupach wiekowych, sytuacja osób w średnim wieku jest także w pewien sposób interesująca i pełna wyzwań. Stanowią oni często „trzon” pracowników danej organizacji, posiadają już odpowiednie doświadczenie i umiejętności, ale ciągle mają przed sobą wiele lat pracy. Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy branży stoczniowej „w średnim wieku” są również zainteresowani kształceniem się i samorozwojem, ale jednocześnie odnoszą się krytycznie do oferowanych im szkoleń. Szczegółowe wyniki tych badań zostały opublikowane w książce autorstwa Risto Rinne, Petri Haltia, Petri Hallikainen oraz Henna Himberg pt. *”Suomalainen laivanteko 2000-luvun vaihteessa Työstä, turvallisuudesta ja oppimisesta suomalaisessa telakkateollisuudessa”* [Fiński przemysł stoczniowy na przełomie XXI wieku. O pracy, bezpieczeństwie i kształceniu w fińskim przemyśle stoczniowym].

Pytania dotyczące zatrudniania wykwalifikowanej siły roboczej, kształcenia oraz szkoleń są w dalszym ciągu ważne i nadal znajdują się w centrum naszych badań. Kilka lat temu największym problemem był brak wystarczającego portfela zamówień. W związku z tym rodziło się pytanie, w jaki sposób opiekować się ludźmi oraz ich kompetencjami w okresach czasowego lub trwałego pozostawania bez zatrudnienia. Ponadto poszukiwano odpowiedzi na pytanie w jaki sposób przeciwdziałać faktycznemu „wymieraniu” umiejętności związanych z przemysłem stoczniowym. Obecnie głównym wyzwaniem tego sektora jest rekrutowanie i szkolenie wystarczającej liczby wykwalifikowanych pracowników. Sytuacja ta jest poniekąd wynikiem otworzenia się europejskiego rynku pracy oraz przyjęciem nowych państw członkowskich w struktury Unii Europejskiej. W rezultacie tych działań stocznie w Finlandii przekształciły się w wielojęzyczne i wielokulturowe miejsca pracy.

W ramach prowadzonego obecnie badania, którego zakończenie zaplanowano na rok 2007, dokonujemy analizy kwestii związanych z zatrudnieniem i szkoleniami na trzech poziomach ogólności. Po pierwsze - na poziomie politycznym, analizujemy poglądy oraz sugerowane rozwiązania oferowane przez państwo oraz przez organizacje zrzeszające pracodawców i pracowników. Materiałem badawczym są dla nas różnego rodzaju memoranda i raporty. Po drugie - działając na poziomie przedsiębiorstw sektora - badamy ich potrzeby oraz cele dotyczące rekrutacji oraz rozwoju personelu. Za dane służą nam odpowiedzi udzielone na pytania zawarte w specjalnym kwestionariuszu skierowanym do 67 przedsiębiorstw. Badania na trzecim poziomie dotyczą jednostek, a zatem pojedynczych pracowników tego sektora. Badamy tło edukacyjne oraz ich doświadczenie zawodowe, jak również oczekiwania osób, które chcą się szkolić i pracować w przemyśle stoczniowym. Źródła danych pochodzą z formularzy zgłoszeniowych 117 osób, które wyraziły chęć uczestnictwa w szkoleniach organizowanych w szkole budownictwa okrętowego działającej przy stoczni w Turku. Naszym głównym celem jest określenie, w jaki sposób problemy, rozwiązania i oczekiwania związane z zagadnieniem siły roboczej i szkoleń przedstawiane są na poszczególnych poziomach badawczych. Interesują nas również interakcje zachodzące pomiędzy poszczególnymi uczestnikami rynku oraz poziom ich wspólnego dopasowania do siebie.

Członkowie fińskiej części projektu IW EQUAL działający w ramach CELE współpracowali również z grupą pracowników naukowych z Uniwersytetu w Regensburgu w Niemczech. W wyniku tej współpracy powstała książka zatytułowana „*Learning in the workplace – new developments*” (pod red. H. Grubera oraz T. Palonena), wydana wiosną 2007 r. Książka ta zawiera trzy eseje, w których wykorzystano dane pochodzące z sektora stoczniowego. Jeden z owych esejów (autorstwa Petri Haltia oraz Henna Kyhä) dotyczy wieku, pracy oraz metod kształcenia w przemyśle stoczniowym w Finlandii. Drugi z nich (autorstwa Christian Harteis, Johannes Bauer oraz Petri Haltia) traktuje o uczeniu się na błędach w pracy. Natomiast trzeci artykuł (autorstwa Dagmar Festner, Christian Harteis, Henna Kyhä i Tiina Tuominen) poświęcony został kwestii odpowiedzialności w kontekstach biznesowych.

Inne działania badawcze CELE obejmują bieżącą analizę potrzeb związanych z zatrudnieniem oraz szkoleniem¹ wśród przedsiębiorstw przemysłu stoczniowego. Badania ankietowe w tym zakresie zostały zrealizowane trzykrotnie we współpracy z innymi partnerami, m.in. z Wyższą Szkołą Ekonomiczną w Turku (Turku School of Economics). Wyniki tych analiz zostały wykorzystane w pracach naszego partnerstwa i przekazane zostały grupom odpowiedzialnym za monitoring i analizę zatrudnienia. Obecnie są one także wykorzystywane w ramach naszych bieżących działań.

Publikacje:

1. Haltia, P. & Kyhä, H. 2007. Age, work and learning in the changing shipbuilding industry. In H. Gruber & T. Palonen (Eds.) *Learning in the workplace – new developments*. Helsinki: Finnish Educational Research Association. 103-116.
2. Festner, D. Harteis, C. Kyhä, H. & Tuominen, T. 2007. Participation as predictor of responsibility in working life. In H. Gruber & T. Palonen (Eds.) *Learning in the workplace – new developments*. Helsinki: Finnish Educational Research Association. 65-90.
3. Harteis, C. Bauer, J. & Haltia, P. 2007. Learning from errors in the workplace – Insight from two studies in Germany and Finland. In H. Gruber & T. Palonen (Eds.) *Learning in the workplace – new developments*. Helsinki: Finnish Educational Research Association. 119-138.
4. Mäkinen, J. Kyhä, H. & Olkinuora, E. 2006. Nuoret aikuiset ja työn epävarmuus. [Młode osoby dorosłe oraz niepewność zatrudnienia.] In J. Mäkinen, E. Olkinuora, R. Rinne & A. Suikkanen. (Eds.) *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen*. Jyväskylä: PS-kustannus. 139-154.
5. Rinne, R. Haltia, P. Hallikainen, P. & Himberg, H. 2004. ”Suomalainen laivanteko 2000-luvun vaihteessa Työstä, turvallisuudesta ja oppimisesta suomalaisessa telakkateollisuudessa” [Fiński przemysł stoczniowy na przełomie XXI wieku. O pracy, bezpieczeństwie i kształceniu w fińskim przemyśle stoczniowym.] Turku: Turun yliopisto.
6. Haltia, P. Himberg, H. & Tuominen, T. 2004: Learning by shipbuilding: practices and obstacles for younger and older employees. Between ‘Old’ and ‘New’ Worlds of Adult Learning. Praca zaprezentowana podczas czwartej konferencji z cyklu ESREA European Research Conference, 16-19 września 2004 r., Wrocław, Polska, 95-107.

¹ Patrz także: H. Kyhä, P. Haltia, P. Bardón: “*Business and labour need prospects of shipbuilding industry in south west Finland and in Northern Poland*”.

CZEŚĆ III

GRUPA ROBOCZA 3: MONITORING RYNKU PRACY W REGIONIE MORZA BAŁTYCKIEGO

Wprowadzenie

(dr Jolanta Sala)

Niniejsza część opracowania dotyczy szeroko rozumianych aspektów monitorowania rynku pracy w regionie Morza Bałtyckiego i powstała w wyniku pracy grupy roboczej 3 w ramach Partnerstwa Ponadnarodowego SOS „SKILLS OF THE SHIPYARD EMPLOYEES” dofinansowanego przez Inicjatywę Wspólnotową EQUAL. Celem grupy była wymiana doświadczeń związanych z możliwościami monitorowania rynku pracy oraz przeprowadzenie wspólnych badań ankietowych.

Prace grupy roboczej 3 były prowadzone na odległość w latach 2005-2007 i konfrontowane na czterech spotkaniach roboczych: w Polsce (wrzesień 2005 i maj 2007), we Francji (listopad 2006) i w Finlandii (marzec 2007). Na spotkaniach, a także pomiędzy nimi podjęto wiele interesujących wątków związanych z monitoringiem rynku pracy.

Na pierwszym spotkaniu podjęto dyskusję nad aspektami związanymi z prezentacją pt.: „Monitoring i prognozowanie rynku pracy – możliwości i potrzeba wymiany doświadczeń”.

Podstawę do dyskusji i ustaleń na drugim spotkaniu stanowiły następujące prezentacje:

- Źródła pozyskiwania danych o rynku pracy
- Zmiany demograficzne w województwie pomorskim
- Przegląd prac partnerstwa fińskiego
- Monitoring płac, kosztów pracy i migracji
- Polskie portale branżowe związane z przemysłem okrętowym
- SHIPORT – portal przemysłu okrętowego
- Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim i w Polsce

Na trzecim spotkaniu omówiono aspekty źródeł pozyskiwania, gromadzenia oraz publikowania danych, informacji i wiedzy dotyczącej rynku pracy. Dyskusja skupiła się wokół następujących prezentacji:

- Portale internetowe zawierające badania i analizy przemysłu okrętowego w regionie Morza Bałtyckiego
- Portale internetowe dotyczące zatrudnienia w przemyśle okrętowym w regionie Morza Bałtyckiego
- Elastyczne zatrudnienie i jego użyteczność w branży okrętowej – symulator korzyści
- Informacje o portalach branżowych w Finlandii

Ostatnie spotkanie zostało poświęcone omówieniu wyników przeprowadzonych badań w Finlandii i w Polsce oraz uzgodnieniu przygotowania raportu końcowego, do którego zdecydowano włączyć trzy następujące opracowania:

- Analizy oparte na badaniach ankietowych sektora okrętowego w Finlandii i Polsce (P. Bardon, P. Haltia, H. Kyha),
- Popyt na pracę – migracja i aspekty demograficzne (dr M. Grabowski),
- Portal jako medium publikacji wyników monitoringu rynku pracy przemysłu okrętowego (dr J. Sala, J. Gajdasz).

W celu syntetycznego przybliżenia prac przedstawiony także zostanie opis badań prowadzonych przez polskiego i fińskiego partnera (dr J. Sala).

Współpraca grupy roboczej 3 dotyczyła przedstawicieli Partnerstwa na Rzecz Rozwoju zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego EUROSTER w Polsce oraz Partnerstwa „The Route of the Professional Shipyardworker in the Baltic Sea” w Finlandii. Partnerzy wspierający uczestniczących w pracach to: Uniwersytet w Turku, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Agencja Informatyczna i Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku. W pracach grupy roboczej 3 uczestniczyli:

Partnerstwo z Polski:

dr Maciej H. Grabowski, Paweł Bardon, dr Jolanta Sala, Jurij Gajdasz

Partnerstwo z Finlandii:

Petri Haltia, Henna Kyha

1. OPIS WSPÓLNYCH BADAŃ PROWADZONYCH PRZEZ POLSKIEGO I FIŃSKIEGO PARTNERA W ZAKRESIE MONITORINGU RYNKU PRACY W REGIONIE MORZA BAŁTYCKIEGO

(dr Jolanta Sala)

Podjęcie współpracy międzynarodowej związane było z przygotowaniem założeń wstępnych do przeprowadzenia badań w zakresie monitorowania rynku pracy dla potrzeb przemysłu okrętowego w regionie Morza Bałtyckiego. Na podstawie tych założeń podpisana została umowa TCA, zgodnie z którą partner polski przygotował aspekty metodyczne monitorowania i prognozowania rynku pracy. Aspekty metodyczne zostały dostosowane do możliwości i potrzeb wymiany doświadczeń pomiędzy obu partnerami. Następnie zostały one przedstawione, przedyskutowane i podjęte do realizacji na pierwszym spotkaniu inauguracyjnym współpracę grupy roboczej 3. W wyniku uzgodnień na tym spotkaniu podjęto dwa równoległe wątki prac.

Pierwszy wątek prac skupił się na przygotowaniu i przeprowadzeniu badań ankietowych przedsiębiorstw przemysłu okrętowego funkcjonujących w Finlandii i w Polsce. Przebieg tych badań został zilustrowany na diagramie 1, a ich moderatorem merytorycznym był partner fiński, dla którego stanowiły one swego rodzaju kontynuację dotychczasowych doświadczeń.

Diagram 1. Przebieg badań moderowanych przez partnera fińskiego (FI)

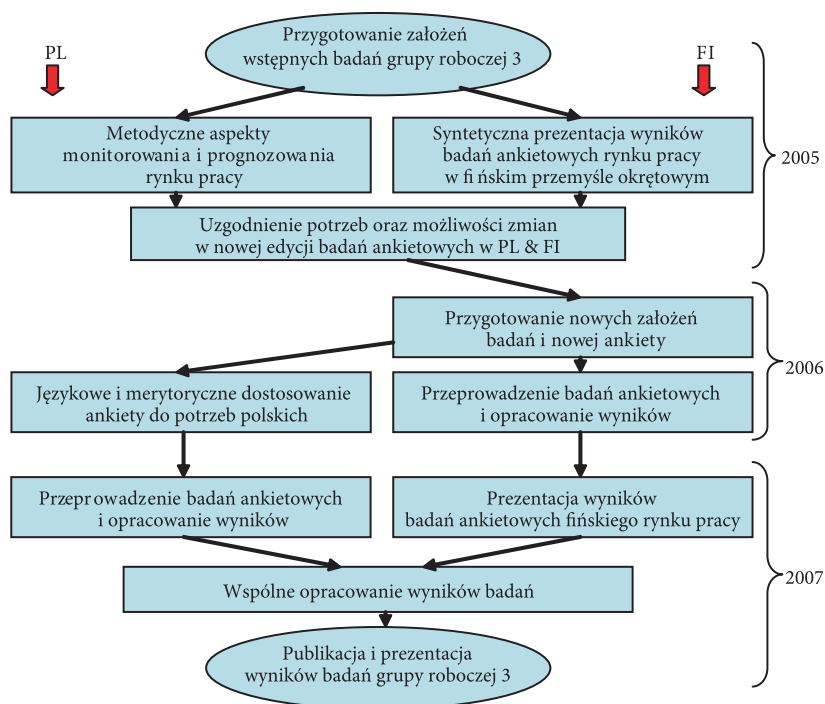
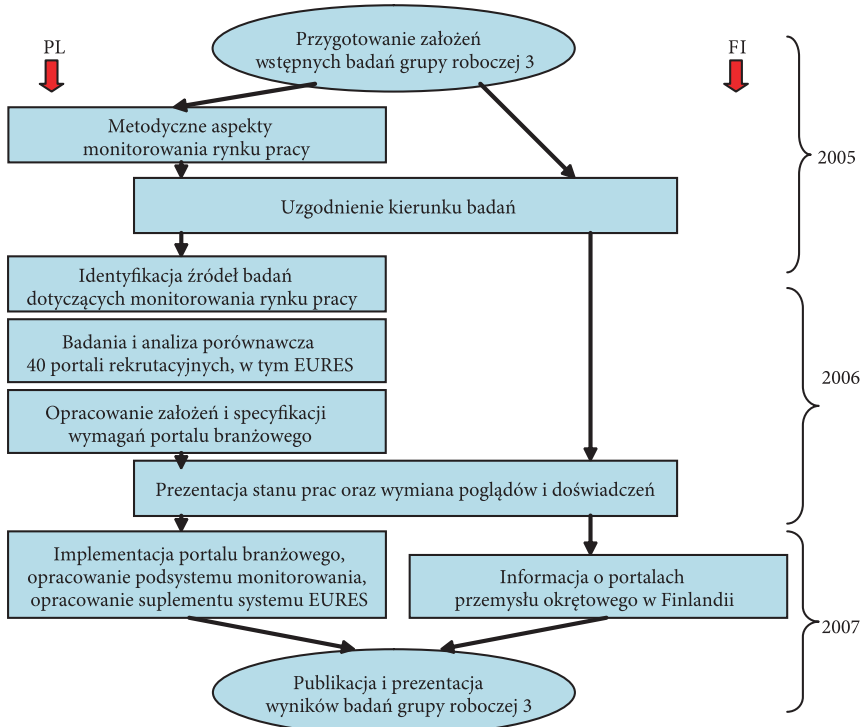


Diagram 1 eksponuje główne etapy współpracy lokalizując je w czasie (lata 2005-2007) i jednoznacznie przypisuje do partnera (polskiego – PL – lewa strona diagramu oraz fińskiego – FI – prawa strona diagramu). Uzgodnienia szczegółowe dotyczące przebiegu badań podjęto po syntetycznej prezentacji wyników wcześniej zrealizowanych i opracowanych badań ankietowych rynku pracy w fińskim przemyśle okrętowym. Celem uzgodnień było przygotowanie nowych badań ankietowych i przeprowadzenie ich w obu krajach oraz wspólne opracowanie wyników. Cel ten został zrealizowany, a syntetyczne wyniki porównawcze zostały przedstawione w opracowaniu pt. „Perspektywy biznesowe oraz zapotrzebowania na siłę roboczą w przemyśle stoczniowym w południowo-zachodniej Finlandii i w Polsce północnej”. Autorzy opracowania

Na pierwszym spotkaniu grupy roboczej 3 uzgodniono także drugi wątek prac badawczych, który poświęcono identyfikacji istniejących źródeł danych obrazujących sytuację rynku pracy oraz próbie kreacji nowych źródeł, a także narzędziom informatycznym do gromadzenia i publikacji danych. Celem tego wątku było rozszerzenie doświadczeń realizowanych na polskim rynku pracy w przemyśle okrętowym w kontekście suplementu systemu EURES (European Employment Service – Europejskie Służby Zatrudnienia) i podsystemu monitorowania rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów demograficznych i migracyjnych. Przebieg tych badań został zilustrowany na diagramie 2, a ich moderatorem merytorycznym był partner polski.

Diagram 2. Przebieg badań moderowanych przez partnera polskiego (PL)



Niestety bardzo wysokie było ryzyko podjęcia drugiego wątku prac z powodu różnego potencjału instytucjonalnego obu partnerów. Przede wszystkim w grupie roboczej 3 brakowało udziału instytucji rynku pracy i dysponenta technologii IT po stronie partnera fińskiego. Istotne znaczenie dla sprawności przebiegu badań i prac projektowych miał również brak możliwości bezpośredniej współpracy z Departamentem EURES Komisji Europejskiej przez obu partnerów.

Diagram 2 został opracowany w identycznej konwencji jak diagram 1. Innowacyjność podjętych badań mobilizowała do intensywnych poszukiwań i rozwiązań, aczkolwiek z powodu przedłużających się uzgodnień z Departamentem EURES implementacja rozwiązań i narzędzi informatycznych została opóźniona w porównaniu do pierwotnego harmonogramu. Bez opóźnień udało się natomiast zrealizować badania demograficzne oraz badania związane z migracją. Były one prezentowane i dyskutowane na spotkaniach w 2006 roku (przez partnera polskiego) i w 2007 roku (przez obu partnerów). Cel drugiego wątku badań także został osiągnięty i będzie jeszcze kontynuowany przez partnera polskiego do marca 2008 roku. Syntetyczne wnioski z przeprowadzonych badań i prac projektowo-implementacyjnych zostały zawarte w dwóch opracowaniach: „Popyt na pracę – migracja i aspekty demograficzne” oraz „Portal jako medium publikacji wyników monitoringu rynku pracy przemysłu okrętowego”.

Przedstawione powyżej dwa wątki prowadzonych badań trwały w latach 2005-2007 i były realizowane równolegle uzupełniając się wzajemnie. Dzięki spotkaniom i przygotowanym prezentacjom uczestnicy grupy roboczej 3 dzielili się doświadczeniami wynikającymi ze specyfiki rynku pracy w Finlandii i w Polsce. Dla bardziej szczegółowego zobrazowania przebiegu poszczególnych etapów, określonych terminami kolejnych spotkań, warto przywołać tematy głównych wystąpień, wokół których toczyły się dyskusje i rozstrzygano wątpliwości.

POLSKA: 15-17.09.2005:

- dr Maciej H. Grabowski, Monitoring i prognozowanie rynku pracy – możliwości i potrzeba wymiany doświadczeń

FRANCJA: 06.11.2006:

- Paweł Bardon, Źródła pozyskiwania danych o rynku pracy
- dr Maciej H. Grabowski, Zmiany demograficzne w województwie pomorskim
- Petri Haltia, Przegląd prac partnerstwa fińskiego
- dr Maciej H. Grabowski, Monitoring płac, kosztów pracy i migracji
- dr Jolanta Sala, Jurij Gajdasz, Polskie portale branżowe związane z przemysłem okrętowym
- dr Jolanta Sala, Jurij Gajdasz, SHIPORT – portal przemysłu okrętowego
- dr Maciej H. Grabowski, Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim i w Polsce

FINLANDIA: 12-13.03.2007:

- dr Jolanta Sala, Jurij Gajdasz, Portale internetowe zawierające badania i analizy przemysłu okrętowego w regionie Morza Bałtyckiego
- Paweł Bardon, Portale internetowe dotyczące zatrudnienia w przemyśle okrętowym w regionie Morza Bałtyckiego
- dr Jolanta Sala, Jurij Gajdasz, Elastyczne zatrudnienie i jego użyteczność w branży okrętowej – symulator korzyści
- Petri Haltia, Informacje o portalach branżowych w Finlandii

Międzynarodowa Konferencja pt. Wzrost zdolności adaptacyjnych pracowników i firm branży okrętowej – POLSKA – 29.05.2007

- dr Maciej H. Grabowski, Mobilność zawodowa i przestrzenna - doświadczenia pierwszych lat członkostwa Polski w UE
- Paweł Bardon, Mobilność w UE. Skala i kierunki legalnej emigracji z Polski
- Petri Haltia, Henna Kyha, Adapting foreign people to Finnish working life

Zakończenie współpracy grupy roboczej 3 nastąpiło w maju 2007 r. w Polsce. W okresie współpracy w obu krajach rynek pracy w przemyśle okrętowym zmienił się drastycznie z dominacji pracodawców (nadwyżka pracowników) na dominację pracowników (niedobór pracowników) przy dobrej globalnej koniunkturze na produkty. Zmiana ta nastąpiła w tak krótkim czasie, iż potwierdza ona i uzasadnia trafność podjętych badań. Bezdiskusyjna jest konieczność wdrożenia sprawnego i wiarygodnego systemu monitorowania i prognozowania rynku pracy w przemyśle okrętowym. Badania potwierdziły także, że monitoring rynku pracy ograniczony do jednego kraju należy do przeszłości. Wspólna polityka zatrudnienia UE ułatwiła możliwości migracji pomiędzy krajami, branżami i organizacjami. Ułatwienia te są wykorzystywane przez pracowników, ale pomiary w poszczególnych krajach stanowią różnorodność uniemożliwiającą racjonalne monitorowanie, przewidywanie i podejmowanie stosownych (optymalnych) decyzji gospodarczych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi przez poszczególne podmioty w przemyśle okrętowym. Bez ujednoczonych rozwiązań i narzędzi informatycznych monitorujących rynek pracy wzrasta ryzyko produkcji statków bardziej niż innych produktów oraz spada konkurencyjność producentów europejskich w porównaniu z innymi na globalnym rynku przemysłu okrętowego.

2. PERSPEKTYWY BIZNESOWE ORAZ ZAPOTRZEBOWANIE NA SIŁĘ ROBOCZĄ W PRZEMYSŁE STOCZNIOWYM W POŁUDNIOWO-ZACHODNIEJ FINLANDII ORAZ POLSCE PÓŁNOCNEJ

(Henna Kyhä, Petri Haltia, Paweł Bardon)

Wprowadzenie

Europejski rynek pracy podlega szybkim zmianom, natomiast wyzwania przed nim stawiane są różne w poszczególnych państwach. W wielu krajach europejskich powszechnym zjawiskiem jest starzenie się kadry pracowniczej. Ze względu na spadek współczynnika dzietności oraz wzrost średniej długości życia, społeczeństwa w Europie będą w najbliższych dekadach starzały się znacznie szybciej niż dotychczas. Zgodnie z niektórymi prognozami (np. TM 2007), w większości krajów europejskich liczba ludności w wieku produkcyjnym zacznie spadać począwszy od roku 2010. Spadek ten będzie trwał co najmniej do roku 2025. Jednocześnie już dziś na wielu stanowiskach w niektórych branżach przemysłu odczuwa się niedobór pracowników i brak zainteresowania pracą wśród młodych ludzi. Do takich branż należy przemysł stoczniowy (patrz np. LeaderShip 2015). Europejski przemysł stoczniowy jest bardzo silnie zależny od wysokiego poziomu umiejętności oraz wiedzy wśród wszystkich grup personelu.

Z biegiem lat fiński przemysł stoczniowy odnotował wiele wzlotów i upadków, a ostatni okres recesji wystąpił na początku XXI wieku. Obecnie fińskie stocznie koncentrują się na produkcji określonych typów statków, zwłaszcza luksusowych statków wycieczkowych oraz innych statków pasażerskich. Wymaga to zaawansowanych procedur zarządzania projektami, wyszkolonego personelu oraz utrzymania szerokich kontaktów z dużą siecią dostawców. Portfele zamówień są w chwili obecnej pełne, a w związku z tym także sytuacja dotycząca zatrudnienia należy do korzystnych. Zamiast ryzyka bezrobocia, branży tej zagraża brak wykwalifikowanej siły roboczej. Wielu stoczniowców odejdzie w najbliższej przyszłości na emeryturę, a edukacyjne i zawodowe wybory młodych ludzi bardzo często kierują się w inną stronę. Oprócz tego krajowy system edukacji wolno reaguje na szybkie tempo zmian o charakterze gospodarczym i organizacyjnym, jakie występuje chociażby w przemyśle stoczniowym. Należy się także spodziewać, że życie zawodowe w Finlandii będzie stawało się coraz bardziej wielokulturowe, ze względu na wzrost mobilności siły roboczej. Skuteczna integracja imigrantów oraz pracowników sezonowych może stanowić częściowe rozwiązanie problemu braku siły roboczej w sferze przemysłu stoczniowego.

Przemysł stoczniowy w województwie pomorskim w Polsce stanowi jeden z najważniejszych sektorów przemysłu, plasując się tuż obok transportu, przemysłu rafineryjnego, usług portowych oraz przemysłu mechanicznego. Potrzeba reorganizacji przedsiębiorstw sektora stoczniowego została wymuszona przez upadłość wielu polskich firm we wczesnych latach dziewięćdziesiątych. Liczba zatrudnionych w sektorze w samym tylko województwie pomorskim wynosi około 15 000 osób. Wielokrotnie więcej miejsc pracy powstaje u małych i średnich kooperantów powiązanych ze stoczniami (dotyczy to około 50 000 pracowników). Jednocześnie wielu pracowników posiadających wykształcenie zawodowe rezygnuje z pracy i zdobywa zatrudnienie w firmach zagranicznych, które mogą zaoferować lepsze warunki płacowe, zwłaszcza w niektórych państwach europejskich, takich jak Norwegia, Wielka Brytania, Dania, Finlandia i Niemcy. Polskie stocznie cierpią na niedobór specjalistów niezbędnych w kontekście kontynuowania produkcji oraz utrzymania najwyższej jakości produktów. W chwili obecnej bardzo ciężko jest zastąpić doskonale wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników. W związku z pojawieniem się powyższego problemu wydaje się, że rzeczą konieczną jest przywrócenie do życia systemu kształcenia zawodowego w kluczowych sektorach przemysłu stoczniowego (Strategia dla przemysłu stoczniowego w Polsce na lata 2006-2010, s. 8).

Po rozszerzeniu Unii Europejskiej przekonaliśmy się, że obywatele Rumunii i Bułgarii nie są zainteresowani przyjazdem do Polski, pomimo czterokrotnej różnicy w średnim poziomie płac pomiędzy naszymi krajami. Jedynym tymczasowym rozwiązaniem dla polskich stoczni jest uproszczenie procedur dostępu do polskiego rynku pracy dla pracowników z państw trzecich, takich jak Białoruś, Ukraina, czy też kraje azjatyckie.

Widać więc, że przemysł stoczniowy w Finlandii i w Polsce stoi przed tym samym wyzwaniem, polegającym na zdobyciu wystarczającej siły roboczej. Przyczyny tego zjawiska są jednakże częściowo różne. W Finlandii wynika ono z szybkich zmian w zapotrzebowaniu na siłę roboczą, starzenia się pracowników oraz braku zainteresowania przemysłem metalowym wśród młodych ludzi. W Polsce poważnym problemem jest przemieszczanie się wykwalifikowanej siły roboczej do innych krajów. Jednakże w obu omawianych państwach bieżąca sytuacja na rynku oznacza, że należy wzmocnić wysiłek rekrutacyjny oraz że miejsca pracy muszą stawać się coraz bardziej wielokulturowe.

1. Cele główne opracowania oraz źródła danych

Niniejszy dokument został oparty na ankietach przeprowadzonych w Finlandii i w Polsce. Celem ankiet przeprowadzonych w Finlandii było uzyskanie informacji, które mogą zostać wykorzystane do ukierunkowania szkoleń, jak również mogą zostać wykorzystane na potrzeby badawcze w ramach krajowego projektu pt. „Route of the professional shipyard worker in the Baltic Sea”. Polska wersja ankiety została przygotowana jako element podprojektu stanowiącego część projektu EUROSTER, realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Equal. Jednym z celów tych działań było znalezienie i wdrożenie rozwiązania umożliwiającego uzyskanie większej mobilności pracowników w przemyśle stoczniowym, zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej. Polska ankietę pomoże ponadto zaprojektować funkcjonalności specjalnego portalu internetowego poświęconego sektorowi stoczniowemu o nazwie Supplement EURES (w ramach działalności Europejskich Służb Zatrudnienia).

Celem niniejszego dokumentu jest zbadanie oraz porównanie doświadczeń firm sektora stoczniowego w Finlandii i w Polsce w kontekście obecnej sytuacji na rynku pracy. W obszarze zainteresowania autorów niniejszego opracowania znalazła się zatem przede wszystkim szeroko pojęta problematyka wykorzystania siły roboczej oraz identyfikacji potrzeb szkoleniowych firm tego sektora w kontekście zmian, jakie nastąpią w najbliższej przyszłości.

Niniejsze opracowanie zostało oparte na kwestionariuszu przedstawionym kadrze zarządzającej w przedsiębiorstwach sektora stoczniowego w Finlandii i w Polsce. W przypadku fińskiej części badania, dane były gromadzone na początku roku 2006. Dane zgromadzono za pomocą kwestionariusza internetowego oraz wywiadów telefonicznych. Próbę badawczą stanowiło 175 fińskich firm z branży stoczniowej, spośród których 76 podmiotów wypełniło kwestionariusz. Wskaźnik odpowiedzi wynosił 43%. Firmy, które zgodziły się wypełnić kwestionariusz, zatrudniają obecnie łącznie ponad 8 400 pracowników.

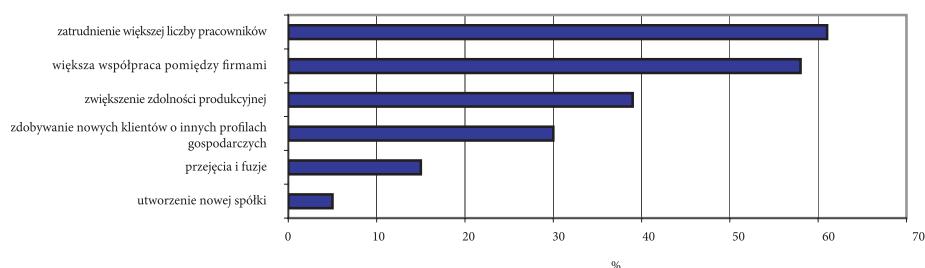
Fiński kwestionariusz został przetłumaczony na język angielski i dostarczony stronie polskiej w ramach Partnerstwa SOS, które opracowało własną wersję kwestionariusza wykorzystując częściowo opracowane wcześniej pytania. Polska część ankiety została przygotowana pod koniec roku 2006, natomiast dane były gromadzone w pierwszym kwartale 2007 roku. Próbę badawczą stanowiło 95 dużych i średnich firm, w których można było oczekiwać wystąpienia przejściowych braków i nadwyżek w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników. Ostatecznie uzyskano dane z 31 firm należących do polskiego sektora stoczniowego. Firmy te wypełniły kwestionariusz i odesłały go za pośrednictwem poczty elektronicznej, poczty tradycyjnej lub faksu. Z niektórymi kluczowymi firmami skontaktowano telefonicznie, a także osobiście. Wskaźnik odpowiedzi wynosił 30%. Firmy te zatrudniają w chwili obecnej około 15 000 pracowników.

2. Wyniki badań ankietowych

Plany rozwojowe firm

W chwili obecnej sytuacja w fińskim sektorze stoczniowym jest dobra, co oznacza, że portfele zamówień są wypełnione. Znajduje to odzwierciedlenie w wynikach fińskiej części opracowania. Jedynie w 10% firm oszacowano, że wielkość posiadanych zamówień jest niższa niż posiadana zdolność produkcyjna, a niemal w 40% podmiotów stwierdzono, że przyjęte zlecenia przekraczały zdolności produkcyjne. W pozostałych fińskich firmach określano, że liczba zamówień odpowiada obecnej zdolności produkcyjnej. Warto podkreślić, iż aż 84% firm szacowało, że w najbliższej przyszłości odnotuje wzrost portfela zamówień. Większość z nich planowało zatrudnienie dodatkowej liczby pracowników oraz zwiększenie współpracy z innymi firmami z sektora stoczniowego (rysunek 1).

Rysunek 1. Strategie wzrostu dla fińskich przedsiębiorstw, (%).



Wyniki ankiet przeprowadzonych w Polsce kształtują się bardzo podobnie. Większość firm stwierdziła, że wartość portfela zamówień odpowiada ich obecnym zdolnościom produkcyjnym. Największa liczba z poddanych badaniom przedsiębiorstw działała w granicach 95-100% swoich zdolności produkcyjnych. Pozostałe firmy szacowały, że ich obciążenie pracą było niższe niż posiadane zdolności produkcyjne, natomiast 36% z nich wykorzystywało 75-90% swoich zdolności produkcyjnych. Jedynie jedna firma szacowała, że wykonywane prace pochłaniały mniej niż 75% posiadanych zdolności produkcyjnych. Warto również podkreślić, iż inaczej niż w przypadku Finlandii, żadna z firm nie stwierdziła, że ilość zamówień przekracza jej bieżącą zdolność produkcyjną.

Polskie firmy nie prognozują wzrostu portfela zamówień, jak firmy w Finlandii. Zaledwie 58% polskich respondentów szacowało, że w nadchodzącym roku odnotuje wzrost dochodów na poziomie 5-25%. Natomiast 37% firm przewidywało, że ich przychody w kolejnym roku pozostaną na tym samym poziomie lub nawet ulegną obniżeniu. Według badań 78% respondentów jest w najbliższej przyszłości gotowych przyjmować nowe zlecenia.

W Finlandii rekordowa liczba zamówień, jaka została odnotowana w stoczniach, znajduje swoje odzwierciedlenie także w sytuacji mniejszych firm. Z punktu widzenia Aker Yards sytuacja ta spowodowała pojawienie się pewnych trudności, związanych z jakością oraz terminami realizacji prac. Prezes Aker Yards stwierdził nawet (Turun sanomat 7.7.2007), iż patrząc wstecz można dojść do wniosku, że niektórych zamówień na budowę promów nie należało przyjmować. Jednakże niektórzy podwykonawcy komentują, że problemem nie jest tu zbyt duża liczba zamówień, lecz organizacja dostaw. Raport przygotowany przez Komisję Europejską (NOBE 2000) prognozował, że wstąpienie do UE takich krajów jak Polska wywoła spadek konkurencyjności przemysłu stoczniowego. Główną tego przyczyną miało być dostosowanie się do przepisów *acquis* w obszarze ochrony środowiska oraz wzrost kosztów pracy. Spodziewano się jednakże, że Polska łatwo przystosuje się do nowej sytuacji, ze względu na fakt, że sektor ten był do tej pory niemalże całkowicie zorientowany na eksport.

Pomimo pojawienia się problemów i zmian w tej gałęzi przemysłu, wyniki ankiety wskazują, że w większości przedsiębiorstw sytuacja jest w chwili obecnej dość korzystna.

Rekrutacja oraz zapotrzebowanie na pracowników

Duża liczba zamówień w sektorze stoczniowym sprawia, że firmy doświadczają różnych problemów. Obecnie wyzwaniem w obydwu analizowanych krajach jest znalezienie wystarczającej liczby wykwalifikowanych pracowników. Zgodnie z wynikami fińskiej ankiety ponad 60% firm doświadczyło trudności w zatrudnianiu nowych pracowników. W najtrudniejszej sytuacji znajdowały się małe firmy (zatrudniające mniej niż 10 osób). Odnotowano największe zapotrzebowanie na spawaczy, monterów kadłubowych oraz planistów/projektantów. Fińskie firmy oszacowały, że ich potrzeby w odniesieniu do owych grup zawodowych wzrosną jeszcze bardziej do końca roku 2006. Przewiduje się też, że w najbliższej przyszłości zwiększy się deficyt inżynierów, monterów wyposażenia oraz kierowników projektów.

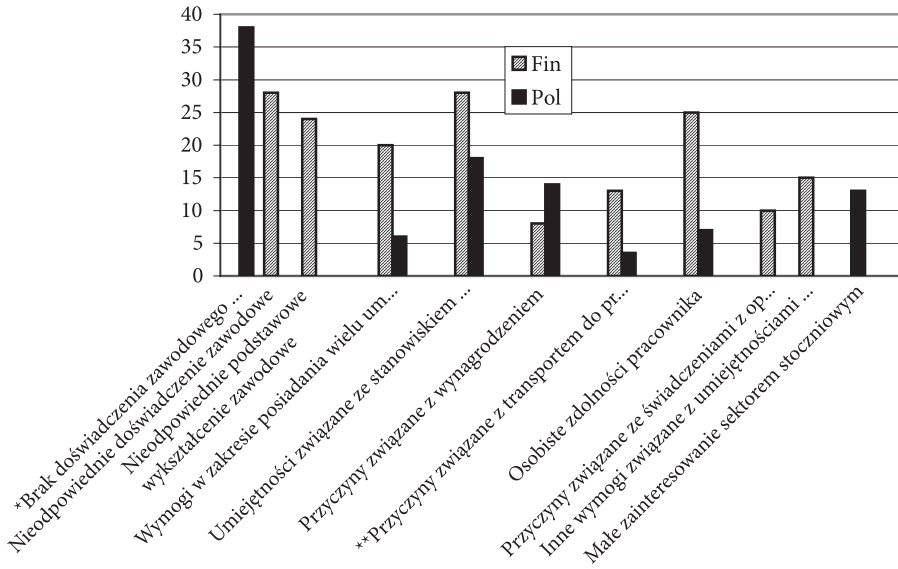
Także w Polsce można zauważyć trwały niedobór pracowników w przemyśle stoczniowym. Podobnie jak firmy fińskie, polskie przedsiębiorstwa odczuwają dotkliwie braki specjalistów, takich jak: spawacze, monterzy kadłubowi, monterzy rusztowań oraz pozostali monterzy. Respondenci szacowali, że zapotrzebowanie na przedstawicieli owych grup zawodowych również wzrośnie do końca 2007 roku. W Polsce sytuacja ta jest spowodowana migracją zagraniczną polskich specjalistów. Drugą z kolei przyczyną powstawania braków personalnych jest zmniejszająca się liczba absolwentów szkół technicznych i zawodowych. Trzeci powód stanowią natomiast wysokie koszty przygotowania zawodowego oraz niechęć pracowników do przekwalifikowywania się.

Kolejna ankieta przeprowadzona w ramach innego z realizowanych podprojektów w ramach projektu EUROSTER w roku 2006 potwierdziła nasze spostrzeżenia. W ramach tej ankiety odnotowano istnienie około 540 nieobsadzonych miejsc pracy związanych z budową i renowacją statków.

Pomimo tak poważnych braków w odniesieniu do wyżej wspomnianych stanowisk, 87,5% firm nigdy nie zatrudniało pracowników z zagranicy i nawet w chwili obecnej jedynie 24% z nich bierze pod uwagę przeprowadzenie rekrutacji pracowników zagranicznych w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Najbardziej pożądane zawody to spawacz, monter kadłubowy oraz monter, zwłaszcza z takich krajów jak Ukraina lub Białoruś. Firmy te biorą pod uwagę współpracę z prywatnymi agencjami zatrudnienia, biurami pośrednictwa pracy oraz międzynarodową współpracę z innymi firmami z sektora stoczniowego. W Finlandii wielonarodowe środowiska pracy stają się już teraz coraz częściej spotykane, a 35% firm, które udzieliły odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie zatrudniało pracowników z zagranicy.

Rysunek 2 przedstawia przyczyny powstawania problemów związanych z rekrutacją pracowników w firmach fińskich i polskich. Nie wszystkie opcje wyboru zamieszczone w obydwu kwestionariuszach były identyczne, jednak nadal są one porównywalne. Należy zauważyć, iż 28% fińskich firm sądziło, że główną przyczyną trudności związanych z rekrutowaniem pracowników były nieodpowiednie umiejętności kandydatów związane z danym stanowiskiem pracy oraz brak doświadczenia zawodowego. Często wymieniano też brak osobistych zdolności oraz nieodpowiednie podstawowe umiejętności zawodowe.

Rysunek 2. Przyczyny trudności związanych z rekrutowaniem pracowników w firmach należących do sektora stoczniowego, (%).



* Brak doświadczenia zawodowego oraz niewystarczający poziom wykształcenia zawodowego.

**Przyczyny związane z transportem do pracy lub lokalizacją miejsca pracy.

Zgodnie z wynikami uzyskanymi w Polsce, 38% firm uważało, że głównymi przyczynami trudności związanych z rekrutowaniem pracowników był brak doświadczenia oraz niewystarczający poziom wykształcenia zawodowego. Często wymieniano też niewystarczające umiejętności związane z danym stanowiskiem pracy prezentowane przez kandydatów oraz niski poziom płac w porównaniu z innymi krajami.

W obydwu krajach brak odpowiedniego doświadczenia zawodowego i wykształcenia zawodowego wydawał się być główną przeszkodą w rekrutowaniu nowego personelu. Główne różnice można dostrzec w odniesieniu do wymogów związanych z posiadaniem wielu umiejętności oraz osobistymi zdolnościami kandydatów. Przyczyny te są o wiele częściej wskazywane w Finlandii. Kierunek rozwoju odchodzący od sztywnych ram zawodowych i zmierzający do pozyskiwania pracowników posiadających wiele umiejętności stanowił cel fińskiego przemysłu stoczniowego już w latach osiemdziesiątych (Niemelä 1996). Czynnikiem ten na tle wprowadzanych zmian w organizacji pracy, zmierzających w kierunku zwiększonego znaczenia pracy zespołowej, wymaga od pracowników doskonalenia zdolności interpersonalnych.

Reasumując można wymienić wiele czynników, które wpływają na podaż i popyt siły roboczej. Zaliczamy do nich na przykład: starzenie się osób zatrudnionych, zachęcanie młodych ludzi do podjęcia i kontynuowania pracy w przemyśle, wizerunek i poziom atrakcyjności branży, charakter kształcenia zawodowego na poziomie podstawowym i wyższym oraz szkolenie i mobilność siły roboczej (Valtanen 2006, s. 14-15).

W kwestionariuszu poproszono firmy o opisanie zakresu stosowanych przez nie elastycznych form zatrudnienia (patrz tabela 1), a zatem innych niż zatrudnienie na podstawie umowy o pracę. Wyniki tych badań wykazały, że fińskie firmy należące do sektora stoczniowego korzystają z różnorodnych form zatrudnienia. Spośród poddanych badaniu podmiotów 73% firm korzystało z usług pracowników najemnych oraz freelancerów, a niemalże połowa z nich planowała skorzystanie z ich usług w większym zakresie. Studenci oraz praktykanci są w owych miejscach pracy często spotykanym zjawiskiem i byli oni obecni w niemalże 70% przedsiębiorstw. Jedna trzecia firm zamierza w najbliższej przyszłości przyjmować więcej tego rodzaju osób. Outsourcing pewnych funkcji i zatrudnienie tymczasowe są wykorzystywane w ponad połowie firm. W chwili obecnej mało zasadnym wydaje się być wykorzystywanie skróconego tygodnia pracy.

Tabela 1. Formy zatrudnienia w przemyśle stoczniowym w Finlandii i w Polsce.

Fin: wykorzystywane obecnie (na początku roku 2006)	Fin: wykorzystywane bardziej pod koniec roku 2006	Pol: wykorzystywane obecnie (na początku roku 2007)	Pol: wykorzystywane bardziej pod koniec roku 2006
Pracownicy najemni i freelancerzy: 73 %	Pracownicy najemni i freelancerzy: 48 %	Pracownicy zatrudnieni na stałe: 85%	Pracownicy zatrudnieni na stałe: 46%
Outsourcing: 55%	Outsourcing: 35%	Outsourcing: 46%; Samozatrudnienie/ umowa o dzieło: 34%	Outsourcing: 28%; Samozatrudnienie/ umowa o dzieło: 17%
Zatrudnienie czasowe: 52%	Zatrudnienie czasowe: 20%	Zatrudnienie czasowe: 75%	Zatrudnienie czasowe 28%
Skrócony tydzień pracy: 6%	Skrócony tydzień pracy: 0%	Zatrudnienie w niepełnym wymiarze: 39%	Zatrudnienie w niepełnym wymiarze: 4%
Studenci i praktykanci: 67%	Studenci i praktykanci: 33%		

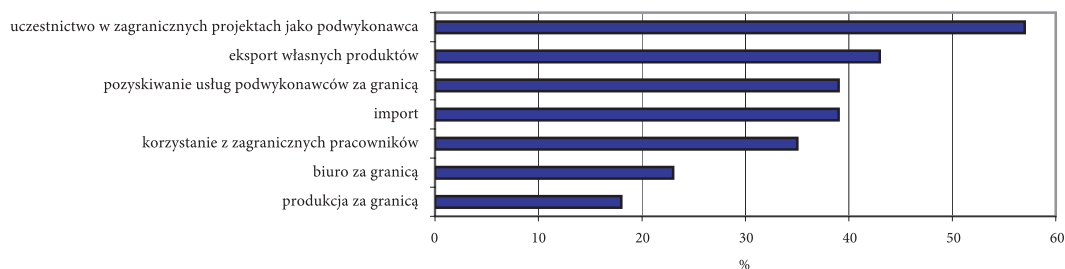
W fińskim kwestionariuszu nie znalazło się pytanie o powszechność występowania stałych umów o pracę, jednakże można z dużą pewnością założyć, że wszystkie lub niemal wszystkie firmy posiadały przynajmniej pewną liczbę osób zatrudnionych na czas nieokreślony. W Polsce umowy o pracę są wykorzystywane w 85% firm, a zatrudnienie czasowe występuje w 75% z nich. Jest to odsetek wyższy niż w Finlandii, choć zjawisko to występuje w ponad połowie fińskich firm. Outsourcing jest wykorzystywany powszechnie w obydwu państwach. Zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin ma zastosowanie w przypadku niemalże połowy firm w Polsce, lecz nie wydaje się by w najbliższej przyszłości istniały szczególne potrzeby rozszerzania tej formy aktywności zawodowej.

Działania międzynarodowe

Przemysł stoczniowy jest obecnie obszarem działalności gospodarczej o coraz bardziej międzynarodowym charakterze. Spośród wszystkich fińskich firm, które udzieliły odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu, 87 % prowadziło działalność zagraniczną. Najczęściej spotykaną (w 57% firm) działalnością tego typu było uczestniczenie w międzynarodowych projektach w charakterze podwykonawcy (rysunek 3). Częstą formą takiej działalności było również eksportowanie własnych produktów (w 43% badanych firm). Wielokulturowość zaczyna być zatem zjawiskiem powszechnym, czego dowodem jest fakt, iż 35% firm zatrudniało zagranicznych pracowników. Niemal połowa firm uważa, że w przyszłości rozszerzy zakres swoich działań o charakterze międzynarodowym.

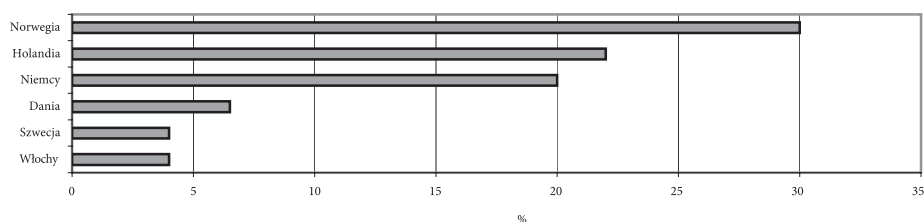
Wszystkie polskie firmy, które zostały poddane badaniom, uczestniczą w jakiejś formie współpracy międzynarodowej. Niemal połowa z nich (48%) eksportuje produkty, a 45% zajmuje się eksportem usług, zaś 32% uczestniczy w projektach międzynarodowych. Jednak jedynie 13% firm posiada zagranicznych pracowników. Kwestia internacjonalizacji była także poruszana w kontekście pytań o obszary strategicznego rozwoju firm w ciągu trzech najbliższych lat. Jedna czwarta fińskich firm sądziła, że internacjonalizacja jest dla nich bardzo ważnym obszarem rozwoju. Jednakże jeszcze więcej z nich (ponad 60%) stwierdziło, że rozwój własnych usług oraz know-how personelu stanowią bardzo istotne obszary rozwoju.

Rysunek 3. Formy międzynarodowych działań firm zaliczanych do fińskiego sektora stoczniewego, (%).



W ramach omawianych badań firmy miały także możliwość wyliczenia krajów, które są dla nich szczególnie ważne w kontekście ich działalności międzynarodowej. Z punktu widzenia fińskich firm do najważniejszych krajów zaliczały się państwa bałtyckie oraz inne kraje europejskie, takie jak: Włochy, Niemcy, Norwegia i Holandia. Dość często wymieniano też Chiny i USA. Dla polskich firm strategiczną pozycję w kontekście obecnej i przyszłej współpracy międzynarodowej zajmują państwa europejskie, zwłaszcza Norwegia, Holandia i Niemcy (rysunek 4).

Rysunek 4. Państwa o znaczeniu strategicznym dla polskich firm z sektora stoczniewego, (%).



Wnioski

Przemysł stoczniewy jest wrażliwy na fluktuacje gospodarcze. W chwili obecnej sytuacja jest dobra zarówno w Finlandii, jak i w Polsce. Większość firm w Polsce (55%) zamierza do końca roku 2007 zwiększyć zatrudnienie, a jedynie 6% przewiduje jego redukcję. Średni spodziewany wzrost zatrudnienia ma wynieść 5%. Odpowiednio 55% firm spodziewa się w przyszłym roku wzrostu dochodu (w wysokości 10%). Warto podkreślić również, iż firmy objęte badaniem ankietowym w dalszym ciągu posiadały niewykorzystane zdolności produkcyjne. Jedynie 45% z nich korzystała ze swoich pełnych zdolności produkcyjnych, a 77% było zainteresowanych zdobywaniem w najbliższej przyszłości nowych zamówień ze względu na niewykorzystane możliwości produkcyjne oraz możliwość podzlecenia części zadań. Firmy, które odmawiały przyjmowania nowych zleceń, powoływały się na brak dostępnej siły roboczej do prac tymczasowych.

Można także stwierdzić, że w Finlandii ilość zamówień kształtuje się na rekordowym poziomie. Wiele firm pracuje w obrębie górnej granicy swoich zdolności produkcyjnych. Sytuacja ta stanowi także duże wyzwanie dla stoczni oraz firm partnerskich w kontekście jakości oraz skali projektów. Budownictwo okrętowe to branża o charakterze międzynarodowym, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań zarówno w Finlandii, jak i w Polsce. Zwłaszcza w Finlandii środowisko pracy stało się wielonarodowe i wielokulturowe.

Dla wielu firm w obu krajach problemem nie jest zbyt mały portfel zamówień, lecz zbyt mała liczba pracowników. Firmy napotykać bowiem na trudności w znalezieniu tak dobrze wykształconych i doświadczonych pracowników, jakich wymaga realizacja zawieranych kontraktów. Rozwój przemysłu stoczniowego w Finlandii oraz szybki wzrost zapotrzebowania na siłę roboczą - w połączeniu z czynnikami natury ogólnej, występującymi na fińskim rynku pracy - spowodował pojawienie się problemów z rekrutowaniem pracowników. Problemy pojawiające się w Polsce są związane z wyjazdami wykwalifikowanych pracowników do innych państw oraz brakiem kompromisu w obszarze wysokości wynagrodzenia. Wiele polskich firm (68%) jest zainteresowanych współpracą z innymi przedsiębiorstwami, która pozwoliłaby na wzajemne "wypożyczenie" pracowników. Za tym rozwiązaniem przemawia możliwość ograniczenia kosztów, lepszego wykorzystania zdolności produkcyjnej, a tym samym bardziej wydajnego wykorzystania zatrudnionego personelu.

Oba rozważane kraje podejmują wysiłki w celu poprawienia sytuacji w odniesieniu do kształcenia i szkoleń w obszarze przemysłu stoczniowego. Problemy z zatrudnieniem odczuwane w Polsce zmusiły przedsiębiorstwa do organizowania kursów zawodowych. Prawie wszystkie uczestniczące w ankiecie firmy planują przeprowadzić w nadchodzącym roku kursy szkoleniowe, w szczególności chodzi tu o kursy szkolące spawaczy (52% firm), ślusarzy (29%) oraz monterów (19%). Szkoła stoczniowa działająca przy stoczni w Turku przez cały czas otwiera nowe kursy, przy czym podkreśla się rolę współpracy pomiędzy stoczniami Aker Yards oraz instytucjami kształcenia zawodowego. Stowarzyszenie Fińskiego Przemysłu Morskiego opublikowało swoją własną definicję polityki edukacyjnej na rok 2006. Obecnie od każdego pracownika oczekuje się uczestnictwa w procesach kształcenia ustawicznego w celu zapewnienia skutecznych działań organizacji oraz całych narodów. Na podstawie zgromadzonych w Finlandii danych pochodzących z przemysłu stoczniowego (Haltia & Kyhä 2007) można stwierdzić, że istnieją rozbieżności pomiędzy możliwościami, pracodawców, a deklarowaną gotowością pracowników do nauki. Zachęty oraz metody kształcenia muszą więc być dostosowane do określonych grup docelowych. Postępująca internacjonalizacja oraz zwiększająca się mobilność siły roboczej powoduje pojawienie się w zakładach pracy nowych rodzajów grup ludzkich. Powoduje to powstawanie nowych wyzwań zarówno w odniesieniu do procesu kształcenia, jak również do obszaru identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Wyzwania te stają przede wszystkim przed firmami oraz instytucjami edukacyjnymi i współpracującymi z nimi organami zajmującymi się kwestiami zatrudnienia.

Bibliografia:

1. Haltia, P. & Kyhä, H. 2007. Age, Work and Learning in the Changing Shipbuilding Industry. In: Gruber, H. & Palonen, T. (eds.) Learning in the Workplace – New Developments. Research in Educational Sciences 32. Turku: Finnish Educational Research Association.
2. LeaderShip 2015. 2003. Określanie przyszłości europejskiego przemysłu budowy i naprawy statków - konkurencyjność przez perfekcję. Bruksela: Komisja Wspólnot Europejskich.
3. Niemelä, J. (1996) Ammattirajoista tiimityöskentelyyn. Työnjaon ja työelämän suhteiden muutos
4. Suomen telakoilla 1980- ja 1990-luvulla [Od barier zawodowych do pracy zespołowej. Zmiany dotyczące podziału pracy oraz stosunków zawodowych w fińskich stoczniach w latach 1980-1990].
5. Turku: Turun yliopiston julkaisuja sarja C, osa 127.
6. NOBE 2000. The Shipbuilding and Ship Repair Sectors in the Candidate Countries: Poland, Estonia, the Czech Republic, Hungary and Slovenia. Report prepared for the European Commission. Łódź: NOBE Independent Center for Economic Studies.
7. Strategia dla sektora stoczniowego w Polsce w latach 2006-2010, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, sierpień 2006, s.8
8. TM 2007. Työvoima 2025. Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä. [Siła Robocza 2025. Pełne zatrudnienie, wysoka wydajność oraz dobre warunki zatrudnienia podstawą dobrobytu w sytuacji spadku liczby ludności w wieku produkcyjnym.] Työpöliittinen tutkimus 325. Helsinki: Työministeriö.
9. Valtanen, J. 2006. Itämeren alueen laivanrakennus. Kuvaus itämeren alueen laivanrakennusteollisuuden toimintaympäristöstä. [Przemysł stoczniowy w obszarze Morza Bałtyckiego. Opis operacyjnego otoczenia przemysłu stoczniowego w rejonie Morza Bałtyckiego.] Turun kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Sarja C keskustelija C 1/2006.

3. POPYT NA PRACĘ – MIGRACJA I ASPEKTY DEMOGRAFICZNE

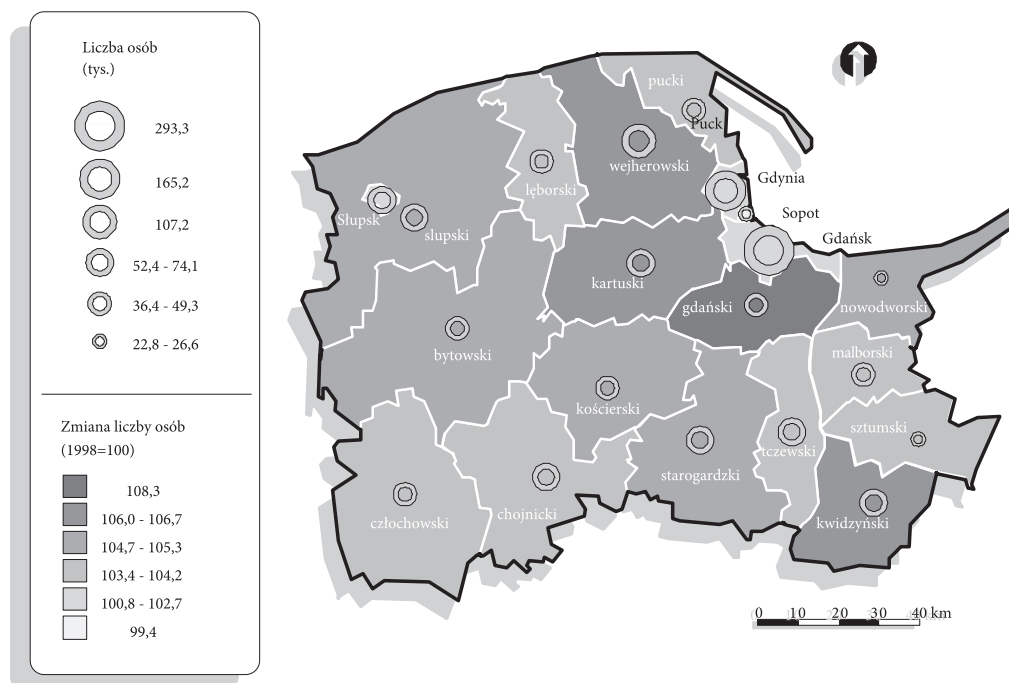
(dr Maciej H. Grabowski)

1. Uwarunkowania demograficzne zasobów pracy – stan obecny i perspektywy

Stan obecny

1. Liczba ludności w wieku produkcyjnym w województwie pomorskim w 2001 r. wynosiła 1 375 tys., co stanowiło blisko 6 % liczby ludności w tym wieku ogółem w Polsce. W stosunku do 1998 r. liczebność omawianej grupy funkcjonalnej w województwie pomorskim wzrosła o ok. 6 %. W tym okresie w całym kraju przyrost liczby osób w wieku produkcyjnym był o połowę niższy. Rozmieszczenie ludności w wieku produkcyjnym na obszarze województwa pomorskiego jest analogiczne do rozmieszczenia ludności ogółem w Polsce (struktura wiekowa populacji charakteryzuje się znikomą zmiennością przestrzenną). Najwyższą liczbę (293 tys.) osób należących do analizowanej grupy funkcjonalnej odnotowano w Gdańsku (mapa 1.). Również w Gdyni i powiecie wejherowskim liczebność tej grupy była wysoka (odpowiednio — 165 i 107 tys.).

Mapa 1: Liczba osób w wieku produkcyjnym w województwie pomorskim w 2001 r.



Źródło: opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS

2. W siedmiu powiatach: starogardzkim, tczewskim, kartuskim, słupskim, chojnickim, kwidzińskim i w Słupsku odnotowano w omawianej grupie liczbę ludności mieszczącą się w przedziale od 50 do 75 tys. osób. W kolejnych siedmiu powiatach liczba mieszkańców w wieku produkcyjnym zamykała się w granicach od 30 do 50 tys. osób. Do grupy tej zaliczały się następujące tereny: powiat gdański, bytowski, pucki, malborski, lęborski, kościerski i człuchowski. W trzech powiatach — sztumskim, nowodworskim oraz w Sopocie odnotowano bardzo niską liczbę ludności w wieku produkcyjnym, która nie przekraczała 30 tys. osób.

Uwarunkowania zmian

3. Struktura demograficzna kształtowana jest poprzez czynniki uzależnione od sytuacji społeczno-gospodarczej, w jakiej funkcjonują określone zbiorowości ludzkie. W Polsce, w okresie transformacji gospodarczej, nastąpiły głębokie zmiany w sposobie oddziaływania trzech głównych grup czynników, które kształtują tę strukturę, tj.:

- czynników wynikających z przemian strukturalnie związanych ze zmianami w funkcjonowaniu państwa i gospodarki, które wpływają na kondycję gospodarstw domowych;
- czynników kulturowych kształtujących system wartości i postaw światopoglądowych, co z kolei przekłada się na zmiany w zakresie modelu rodziny;
- czynników technologicznych wiążących się przede wszystkim z postępem w zakresie metod antykoncepcji, a także z rozwojem telekomunikacji ułatwiającej dyfuzję nowych wzorców zachowań.

Wniosek 1: Rozmieszczenie przestrzenne zasobów pracy i ludności ogółem w regionie pokrywa się. Ponad 55% ludności w wieku produkcyjnym skupione jest w Trójmieście i sąsiadujących czterech powiatach. W Słupsku i powiecie słupskim znajduje się 9% osób należących do tej grupy.

4. W efekcie wyżej omówionych zmian odnotowano pogorszenie sytuacji demograficznej przejawiające się w spadku poziomu małżeńskości i dzietności, a także w odroczeniu decyzji matrymonialnych i prokreacyjnych, co z kolei wpłynęło na podniesienie się wieku zawarcia małżeństw i urodzenia pierwszego dziecka. Zmiany te wpłynęły na znaczący spadek przyrostu naturalnego, którego pierwsze konsekwencje, w postaci spadku popytu na niektóre usługi edukacyjne, medyczne i inne, są obserwowane już obecnie.

5. W województwie pomorskim, omawiane procesy nie wywołały tak negatywnych skutków, jak miało to miejsce przeciętnie w Polsce. Udział małżeństw (5,3 na tysiąc mieszkańców w 2001 r.) należy do najwyższych w Polsce natomiast udział rozwodów przyjmuje przeciętne wartości (1,2 na tysiąc mieszkańców). Województwo pomorskie charakteryzuje się również najwyższą stopą urodzeń w Polsce wynoszącą ok. 10,7 na tysiąc mieszkańców. Stopa zgonów osiąga natomiast najniższe w kraju wartości (8,1 na tysiąc mieszkańców). W związku z bardzo korzystną relacją liczby urodzeń do liczby zgonów region ten charakteryzuje się najwyższą stopą przyrostu naturalnego, która w 2001 r. osiągnęła poziom 2,6 urodzeń na tysiąc mieszkańców.

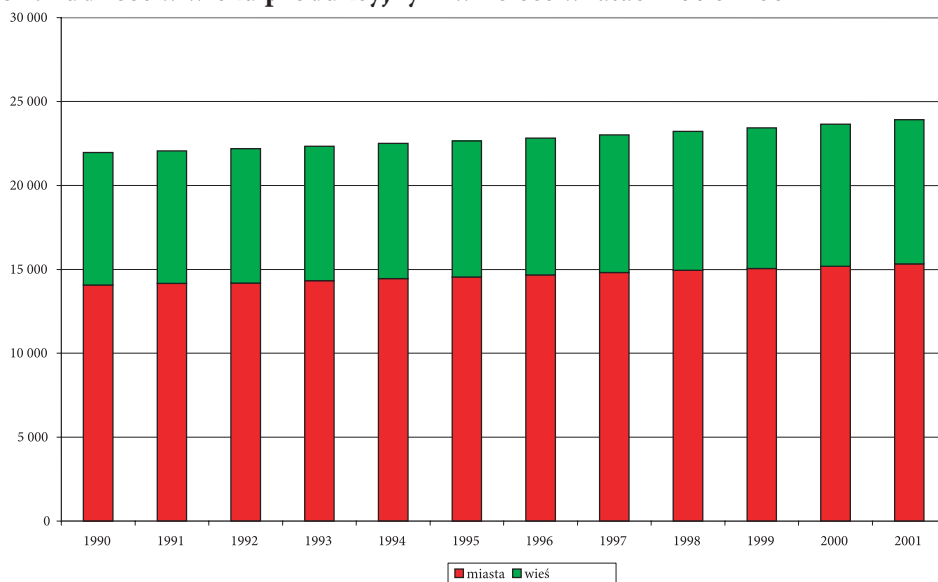
6. Dobra sytuacja demograficzna wiąże się z relatywnie młodą strukturą wieku ludności województwa. Mediana wieku w województwie pomorskim wynosi 34,1 lat (2001 r.) i należy do najniższych w Polsce. Wybitnie młodą strukturą wiekową wyróżnia się ludność wiejska, dla której omawiany wskaźnik przyjmuje wartości 29,9 lat (przy medianie dla terenów wiejskich w Polsce wynoszącej 33,5 lat).

7. W dłuższej perspektywie czasowej w województwie pomorskim, podobnie jak w całej Polsce, nasilać się będzie proces starzenia ludności. W województwie pomorskim przebiegać on będzie jednak stosunkowo łagodnie — niekorzystne zmiany zajdą w proporcjach pomiędzy liczbą ludności w wieku przedprodukcyjnym, a poprodukcyjnym. Taka sytuacja charakteryzować będzie jednak wszystkie polskie regiony. Natomiast w województwie pomorskim do 2010 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym będzie wzrastać.

Wniosek 2: Sytuacja demograficzna regionu na tle kraju jest dobra, co jest związane z wysoką stopą przyrostu naturalnego, młodą strukturą wiekową ludności oraz z rozciągniętym w czasie procesem starzenia się społeczeństwa.

8. Zaobserwowane w latach 90-tych zmiany sytuacji demograficznej nie wpływają jeszcze w znaczący sposób na liczbę ludności w wieku produkcyjnym. Jedynym czynnikiem, który w tym przypadku odgrywa istotną rolę jest rosnąca przeciętna dalsza długość życia. Liczebność grupy ludności w wieku produkcyjnym wynika przede wszystkim ze zmian w ruchu naturalnym ludności, jakie miały miejsce od lat pięćdziesiątych do drugiej połowy lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku. W pewnym stopniu liczebność opisywanej grupy funkcjonalnej związana jest z okresami nasilonej emigracji z Polski w latach 80-tych.

Wykres 1. Ludność w wieku produkcyjnym w Polsce w latach 1990–2001



Źródło: opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS

9. W latach 1998–2002 w województwie pomorskim liczba ludności w wieku produkcyjnym wzrosła z 1 327 tys. do 1 359 tys. (wykres 1), a więc o ok. 2 % w stosunku do roku wyjściowego. Wzrost ten związany był z przewagą liczby osób w rocznikach wchodzących do grupy produkcyjnej nad liczbą osób w rocznikach przechodzących do grupy poprodukcyjnej. Przewaga ta nie była jedynie rezultatem rosnącego wraz z wiekiem prawdopodobieństwa zgonu, ale wynikała również z wyjątkowo dużej liczebności roczników urodzonych w okresie wyżu demograficznego lat siedemdziesiątych i połowy lat osiemdziesiątych.

10. W latach 2002–2006 w województwie pomorskim, spodziewany jest dalszy wzrost liczby ludności w wieku produkcyjnym, której liczba sięgnie ok. 1 414 tys.¹ (o 4 % więcej w stosunku do 2002 r.). W prognozowanym okresie wzrost liczby ludności w wieku produkcyjnym będzie zdecydowanie wyższy na terenach wiejskich.

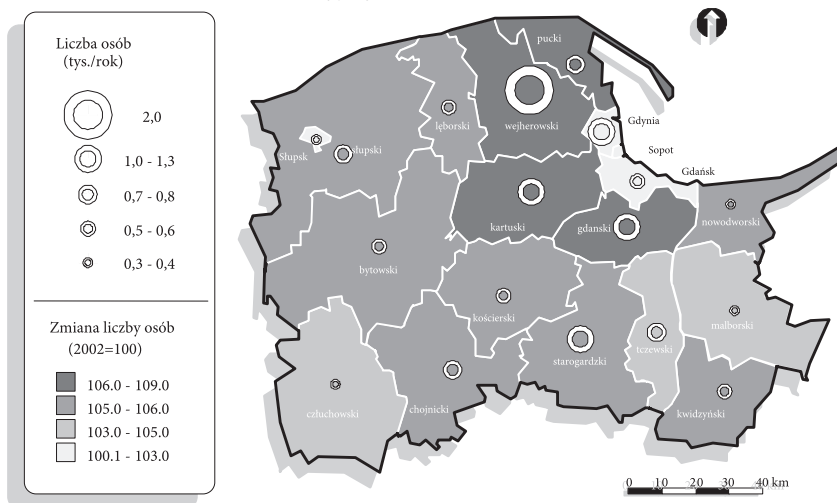
¹ Liczba ta została uzyskana w wyniku korekty prognozy demograficznej GUS. Prognoza opracowana została na podstawie bilansów ludności. Bilanse cechują się pewną niedokładnością, która jeżeli nie jest weryfikowana — wzrasta. Wyniki NSP 2002 (poprzedni spis odbył się w 1998 r.) wykazały że w województwie pomorskim liczba ludności w wieku produkcyjnym wynosi 1 359 tys. podczas gdy dane o liczbie ludności w wieku produkcyjnym w 2002 r. pochodzące z prognozy demograficznej GUS, skonstruowanej w 1998 r., są przeszacowane w stosunku do tej liczby o ok. 3 %. Można zatem przyjąć, przy zachowaniu dotychczasowych założeń prognozy, że liczba ludności w wieku produkcyjnym w 2006 r. będzie również niższa o ok. 3 % w stosunku do prognozowanej i wyniesie, w przypadku województwa pomorskiego ok. 1 414 tys. osób.

Prognoza

11. Wg skorygowanej prognozy GUS² w 2006 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym w województwie pomorskim wzrośnie do ok. 1 414 tys.³, czyli o ok. 4 % w stosunku do 2002 r. Tak więc każdego roku, w okresie prognostycznym, grupa ludności w wieku produkcyjnym będzie się zwiększać przeciętnie o ok. 14 tys. osób.

12. W badanym okresie od 2002 do 2006 r. grupa osób w wieku produkcyjnym w powiecie wejherowskim powiększać się będzie aż o około 2,0 tys. osób / rok. W czterech powiatach (kartuskim, starogardzkim, gdańskim i w Gdyni) liczebność opisywanej grupy funkcjonalnej każdego roku rosnąć będzie w przedziale od około 0,9 do 1,3 tys. osób.

Mapa 2. Liczba osób w wieku produkcyjnym w pomorskim w latach 2002—2006



Źródło: opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS

13. Wzrost liczby osób w wieku produkcyjnym rzędu 0,7—0,8 tys. rocznie prognozowany jest w stosunku do grupy czterech obszarów, którą tworzą powiaty: słupski, pucki, tczewski i chojnicki. Natomiast prognozowany wzrost dla pięciu powiatów (bytowskiego, kwidzyńskiego, kościerskiego, lęborskiego i Gdańska) mieści się w granicach od 0,5 do 0,6 tys. osób rocznie. Niewielkim (rzędu 0,3–0,4 tys. osób na rok) prognozowanym przyrostem ludności zaliczanej do opisywanej grupy funkcjonalnej charakteryzuje się Słupsk oraz powiaty: człuchowski, malborski i nowodworski. W przypadku Sopotu prognozowana jest stagnacja liczby osób w wieku produkcyjnym.

14. Powyższe dane wskazują, że z każdych 14 tys. osób, o które co roku zwiększać się będzie grupa ludności w wieku produkcyjnym, aż 48 % przypada na Trójmiasto i cztery bezpośrednie sąsiadujące z nim powiaty. Kolejne 8 % przypada na Słupsk i powiat słupski.

² Prognoza sporządzona została dla układu powiatów z 1999 r., wobec czego powiat sztumski traktowany jest jako część powiatu malborskiego.

³ Wzrost ten jest bilansem liczby osób wchodzących do grupy produkcyjnej i z niej wychodzących (zarówno w wyniku procesu starzenia, zgonów jak i emigracji).

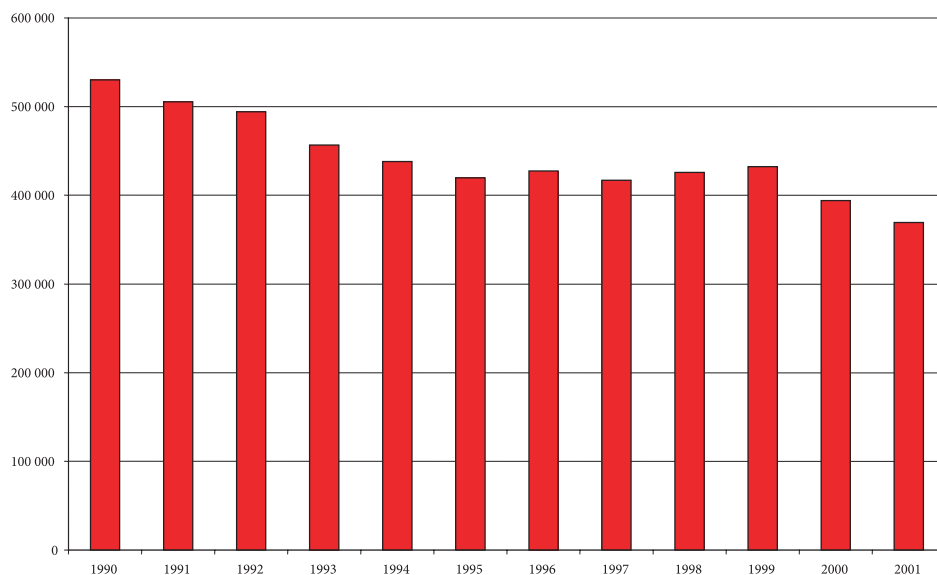
2. Migracje w województwie pomorskim

Uwarunkowania zmian

15. Skłonność do migracji jest istotnym czynnikiem wpływającym na sytuację panującą na danym lokalnym rynku pracy. Wysoka skłonność do migracji jest jednym z czynników redukujących przestrzenne niedopasowania w zakresie podaży i popytu na pracę. Natężenie i kierunek migracji (saldo) są również istotnym czynnikiem wpływającym na jakość lokalnego rynku pracy. Większą skłonnością do migracji charakteryzują się ludzie młodzi, lepiej wykształceni. Decyzja o zmianie miejsca zamieszkania niesie za sobą konieczność poniesienia pewnych kosztów (w tym pozafinansowych), wobec czego wiąże się również z podjęciem ryzyka związanego z ewentualnym niepowodzeniem w nowym miejscu zamieszkania. Przedstawione powyżej cechy migranta są korzystne z punktu widzenia rozwoju lokalnych rynków pracy, które charakteryzują się dodatnim saldem migracji.

16. W latach 1990—2001 zaobserwowano w Polsce spadek liczby migracji wewnętrznych na pobyt stały. O ile w roku 1990 ich liczba sięgnęła ok. 530 tys., o tyle w 2001 r. nie przekroczyła 370 tys. przypadków (wykres 2.). Odnotowany spadek był więc znaczący i w stosunku do 1990 r. wynosił ok. 30 %.

Wykres 2. Migracje wewnętrzne w Polsce w latach 1990—2001



Źródło: opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS

17. Spadek liczby migracji w latach 90-tych był pochodną procesu transformacji gospodarczej. Zatrzymanie nieracjonalnych inwestycji na obszarach o niedoborze siły roboczej, upadek bądź prywatyzacja dużych przedsiębiorstw przemysłowych, a także kryzys na rynku mieszkaniowym przyczyniły się do zmniejszenia mobilności przestrzennej społeczeństwa. Zależność pomiędzy skłonnością do migracji a tempem rozwoju gospodarczego znalazła odzwierciedlenie w rosnącym poziomie migracji w latach 1995—1999, a więc w pierwszym po szoku transformacyjnym okresie wzrostu.

18. Procesy transformacji gospodarczej w województwie pomorskim przebiegały relatywnie pomyślnie. Region ten zalicza się do grupy pięciu województwo o wysokim poziomie PKB, posiada również relatywnie korzystną — zdominowaną przez sektor usługowy — strukturę gospodarki. Jak pokazują dane z lat 1998—2001, mobilność przestrzenna ludności, mierzona poziomem migracji wewnątrz wojewódzkich, była wyższa (8,5 przypadków migracji na tysiąc mieszkańców) od przeciętnej dla Polski (7,8 przypadków).

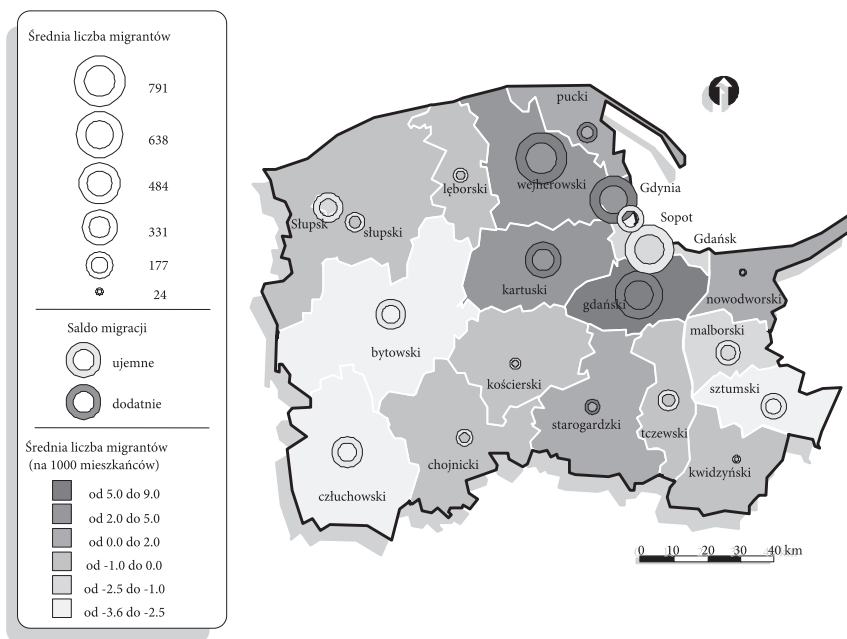
Wniosek 3: W województwie pomorskim jest relatywnie wysoki poziom mobilności przestrzennej mieszkańców. Nie przyczynił się on jednak do znacznej redukcji dysproporcji panujących na regionalnym rynku pracy. Skala zróżnicowania stopy bezrobocia na poziomie powiatów pozostaje ciągle bardzo duża.

Saldo migracji w powiatach województwa pomorskiego

19. Województwo pomorskie jest jednym z czterech — obok mazowieckiego, małopolskiego i wielkopolskiego — regionów charakteryzujących się stałym dodatnim saldem migracji. W latach 1998—2001 wynosiło ono ok. 0,3 osób na 1000 mieszkańców.

20. Saldo migracji w województwie pomorskim było, w odniesieniu do poziomu powiatów, silnie zróżnicowane (mapa 3). Jedynie w siedmiu na 20 powiatów odnotowano dodatnie saldo migracji. Najwyższe wartości (rzędu 0,4—0,8 tys. osób na rok) osiągało ono w Gdyni oraz w trzech powiatach sąsiadujących z Trójmiastem — wejherowski, kartuski i gdański. Dodatnim, ale znacznie niższym, saldem migracji charakteryzował się również powiat pucki, nowodworski i starogardzki.

Mapa 3. Saldo migracji w województwie pomorskim w latach 1998—2001



Źródło: opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS

21. Ujemne saldo migracji charakteryzowało 13 powiatów. Największy ubytek odnotowano w Gdańsku, w którym średnioroczna przewaga emigrantów nad imigrantami wynosiła około 0,6 tys. osób. Ubytek migracyjny w pozostałych powiatach był (w ujęciu bezwzględny) zdecydowanie mniejszy. Najmniejszym ujemnym saldem migracji charakteryzował się powiat lęborski, kwidzyński oraz kościerski.

22. Wysoki przyrost migracyjny w powiatach sąsiadujących z Trójmiastem związany jest ze wzrostem atrakcyjności osiedleńczej tych obszarów. Niższe niż w Trójmieście ceny ziemi i walory krajobrazowe sprawiają, że coraz więcej mieszkańców Trójmiasta migruje na otaczające obszary. Większość obszarów tych powiatów położona jest w odległości umożliwiającej codzienne dojazdy do pracy w Trójmieście. Tworzą one więc jeden lokalny rynek pracy związany z ośrodkiem regionalnym województwa pomorskiego.

4. PORTAL JAKO MEDIUM PUBLIKACJI WYNIKÓW MONITORINGU RYNKU PRACY PRZEMYSŁU OKRĘTOWEGO

(dr Jolanta Sala, Jurij Gajdasz)

Wprowadzenie

Monitoring¹ każdego zjawiska wiąże się z zastosowaniem określonej metodyki postrzegania i obserwacji tego zjawiska, pomiarem w miejscach i z częstotliwością określoną w metodyce, a także z publikacją pomiarów oraz ich interpretacji i wniosków. Niniejsze opracowanie dotyczy publikacji, która powinna być ściśle związana z charakterem zjawiska i założeniami metodycznymi jego pomiaru. Należy podkreślić, że przemysł okrętowy jest relatywnie dobrze monitorowany w skali europejskiej i światowej. Niemniej jednak strukturalne zmiany gospodarcze, spowodowane głównie rozwojem technologii informacyjnych (ang. ICT - Information & Communication Technologies), mobilizują do zweryfikowania spojrzenia i pogłębienia zakresu analizy procesów zachodzących w szczególności na rynku pracy. Charakter przemysłu okrętowego został przeanalizowany w różnych kontekstach i sformułowane zostały różne założenia metodyczne. Związane były one z monitoringiem służącym podejmowaniu decyzji w branży okrętowej zarówno na szczeblu europejskim, jak również narodowym, a także na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw (dużych, średnich i małych) oraz ich pracowników.

Konteksty opracowania Portalu

Opracowanie zakłada, że jedynym skutecznym medium publikacji pomiarów oraz ich interpretacji i wniosków jest **Internet**, który wraz z technologiami internetowymi daje możliwość opracowania portalu branżowego na miarę aktualnych potrzeb europejskiego przemysłu okrętowego. Autorzy są informatykami z wieloletnim doświadczeniem zawodowym i sformułowanie tego założenia zostało poprzedzone szeroką analizą jego następujących kontekstów: *Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL*, *Społeczeństwo informacyjne*, *Gospodarka elektroniczna*, *Założenia Projektu EUROSTER*, *Założenia Projektu SOS*, *Definicja branży*. Niemniej jednak podkreślić należy, że świadomie pominięty został w opracowaniu kontekst polityczny, który w przypadku przemysłu okrętowego jest bardzo istotny. Dla niniejszych potrzeb nie został on w pełni rozpoznany.

Kontekst - *Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL* stanowił inspirację do podjęcia pracy, a także był źródłem dofinansowania przeprowadzonych badań i zrealizowanych opracowań. W trosce o sprawy przemysłu okrętowego idealna okazała się propozycja Tematu F - Wspieranie zdolności dostosowania się firm i pracowników do **strukturalnych zmian gospodarczych** oraz wspieranie wykorzystania **technologii informacyjnych** i innych nowych technologii. Większość prac analitycznych, projektowych i programistycznych portalu przemysłu okrętowego została wykonana w ramach partnerstwa krajowego EUROSTER w Polsce, natomiast wymiar regionu Morza Bałtyckiego został wypracowany we współpracy z partnerstwem krajowym „The Route of the Professional Shipyardworker in the Baltic Sea” w Finlandii w ramach Partnerstwa Ponadnarodowego SOS „SKILLS OF THE SHIPYARD EMPLOYEES”. Podczas formułowania przedsięwzięcia na przełomie lat 2004/2005 w warunkach polskich istotny wydawał się także wątek bezrobocia (w ramach Tematu A), na którym skupiło się Partnerstwo francuskie. Problem ten w odniesieniu do potrzeb kontynentu europejskiego zdezaktualizował się.

¹ Monitoring - oznacza regularne jakościowe i ilościowe pomiary zjawiska lub obecności substancji, przeprowadzane w czasie z góry określonym. Definicja tego procesu pozwala wymienić trzy podstawowe zasady monitoringu: cykliczność pomiarów, unifikacja sprzętu i metodyk, unifikacja interpretacji.

Wobec powyższego polsko-fińska grupa robocza 3 podjęła się opracowania problemu „monitoring rynku pracy w regionie Morza Bałtyckiego”, realizując tym samym dwa następujące cele strategiczne IW EQUAL:

- Wspieranie i utrzymanie zatrudnienia przez tych pracowników, których kwalifikacje można dostosować do wymagań stawianych przez **społeczeństwo informacyjne** i gospodarkę rynkową;
- Ułatwienie i wspomaganie wykorzystania nowych technologii i nowatorskich rozwiązań **technologii informacyjno-komunikacyjnych** oraz rozwijanie u pracodawców świadomości konieczności szkolenia kadry zarządzającej i pracowników w celu zwiększania konkurencyjności firm.

Kontekst - *Społeczeństwo informacyjne* to domena zawodowa autorów opracowania, zgodnie z którą przyjmują oni, że podstawę „rewolucji informacyjnej” stanowią:

- komputer, który „odebrał” człowiekowi wyłączność na inteligencję (zdolność podejmowania decyzji na bazie posiadanej wiedzy);
- telekomunikacja, która zapewniła powszechny dostęp do wszystkich komputerów dołączonych do sieci.

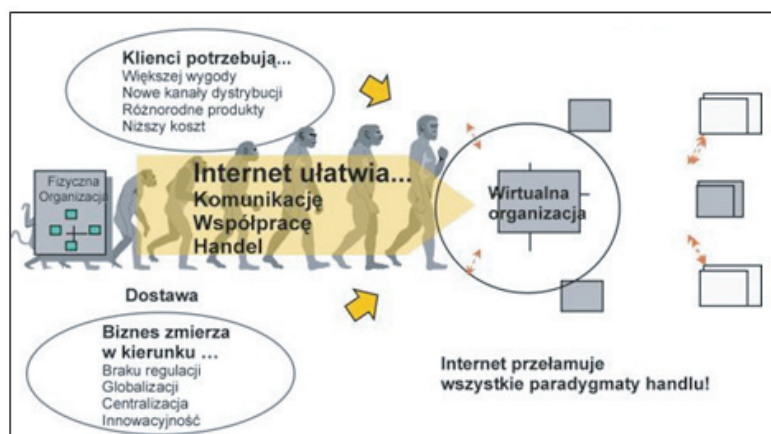
Wobec powyższego oczywistym jest, że zasoby ludzkiej wiedzy mogą znaleźć się i znajdują się w oprogramowaniu komputerów, które będzie jednocześnie narzędziem, metodą i wynikiem pracy. W konsekwencji wiedza staje się towarem (zamiast zdobywać wiedzę można kupić program i uzyskać efekty posiadania wiedzy). Jest to perspektywa, która w sferze konstrukcyjnej, technicznej i produkcyjnej jest bliska przemysłowi okrętowemu. Niemniej jednak futuryści przewidują m.in., że uniwersytety będą uczyć jak tworzyć wiedzę, a nie jak ją używać, a także, że każdy będzie zmuszony być profesjonalistą i co 5 do 10 lat zmieniać zawód. Dla przyszłości przemysłu okrętowego w UE są to spore wyzwania w sferze rozwoju i zarządzania zasobami ludzkimi, a nawet można im przypisać rangę warunku przetrwania.

Kontekst - *Gospodarka elektroniczna* eksponuje w życiu społeczno-gospodarczym nowy środek transportu i komunikacji jakim jest **Internet**. Ponadto podkreśla fakt **integracji sieci** komputerowych, sieci telewizji kablowych i sieci telefonicznych oraz **integracji urządzeń „końcowych”** - komputera, telewizora, telefonu i innych. Istotnym przesłaniem dla europejskiego przemysłu okrętowego jest aksjomat, że towarem i przedmiotem przekazu będzie **produkt cyfrowy i usługa cyfrowa** jako szczególny rodzaj **informacji cyfrowej**. Azjatycki przemysł okrętowy uczynił z tego aksjomatu atut przewagi konkurencyjnej, gdyż połączył go z drugim aksjomatem gospodarki elektronicznej, że najważniejszy zasób to wiedza i z powodzeniem zakupuje ją na odległość przez Internet od europejskich konstruktorów i ekspertów. W gospodarce elektronicznej produkt i usługa cyfrowa są środkiem realizacji biznesu, a ściślej procesy biznesowe realizowane są przez sieć poprzez:

- zastąpienie dokumentów papierowych (formalnych i nieformalnych) elektronicznymi,
- zorganizowanie interakcji międzyludzkich za pomocą mediów elektronicznych, zamiast bezpośrednich spotkań.

Wydaje się, iż najważniejszym przesłaniem tego kontekstu jest obowiązek podkreślenia, że technologie informatyczne umożliwiają powstawanie nowej formy organizacji przedsiębiorstw – Organizacji Wirtualnych (sieciowych). Ideę tę przybliży rysunek 1, a możliwości jej praktycznego, etapowego osiągnięcia daje opracowany w ramach Partnerstwa EUROSTER prototyp portalu przemysłu okrętowego SHIPORT stanowiący także materializację omówionych wcześniej kontekstów.

Rysunek 1. Model gospodarki elektronicznej od infrastruktury do ekstrastruktury



Źródło: Kisielnicki J., Szyjewski Z., *Przedsiębiorstwo przyszłości w warunkach nowej ekonomii*, *Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna*, (red). W.M.Grudzewski, I.K.Hejduk, Difin, Warszawa 2002.

Kontekst - Założenia Projektu EUROSTER należałoby rozpocząć od przytoczenia cytatów z dokumentacji powstałej przed trzema laty (w 2004 roku). Należy jednocześnie podkreślić, iż wraz z upływającym czasem, ranga kolejnych założeń rośnie:

- ... testowanie adaptacyjności **metod i narzędzi społeczeństwa informacyjnego i społeczeństwa wiedzy**,
- ... wdrożenie **branżowego serwisu informacyjnego** pozwalającego na sprawne podejmowanie decyzji o zapotrzebowaniu na konkretną pracę, oferowaną przez zarejestrowanego pracownika lub grupę pracowników oraz na możliwość rekrutacji i podjęcia pracy w wyniku **rekrutacji online**,
- ... przetestowanie skuteczności metody e-learning, jako narzędzia wykorzystującego **zarządzanie wiedzą** w nowoczesnej organizacji,
- ... ogromne oczekiwania Partnerstwo wiąże z testowaniem adaptacyjności metod i narzędzi społeczeństwa informacyjnego i społeczeństwa wiedzy tj. **e-learning, internetowa komunikacja gospodarcza, teleinformatyczne środowisko pracy grupowej**.

Kontekst - Definicja branży należy do trudno uchwytnych rzeczywistości i choć zawsze kontekst ten miał charakter globalny, to aktualne przemiany wprowadzają wiele wątpliwości. Wydaje się, że w niniejszym opracowaniu wystarczy przywołać definicję, że przemysł okrętowy obejmuje: „stocznie, centra badawczo-rozwojowe, ośrodki projektowo-konstrukcyjne, przedsiębiorstwa kooperacyjne specjalizujące się w dostawach wyposażenia okrętowego i usług, organizacje koordynujące działalność wymienionych jednostek, których wspólnym celem gospodarczym jest produkcja morskich środków transportu”²

² Z. Gomułka, Zagadnienia kooperacyjne przemysłu budowy statków, prezentacja na konferencji „Wczoraj, dziś i jutro polskiego przemysłu okrętowego”, Szczecin, 24 – 25 listopada 2005.

Produkty informatyczne na rzecz przemysłu okrętowego

Partnerstwo EUROSTER zajęło się zdolnościami adaptacyjnymi pracowników przemysłu okrętowego poprzez skonstruowanie trzech następujących modeli:

1. Model kształcenia ustawicznego:

- kadry podstawowej – wielozawodowość,
- kadry kierowniczej – wzrost adaptacyjności do zmian;

2. Model zastosowania elastycznych form zatrudnienia;

3. Model systemu motywacyjnego.

Na każdy z tych modeli składa się kilka lub kilkanaście rezultatów, niemniej jednak istotną ideą Partnerstwa jest udostępnienie całej wiedzy w portalu branżowym. Niestety nie wszystkie rezultaty znajdą realizację w postaci interaktywnego dostępu i zarządzania wiedzą. Ponadto tylko wybrane rezultaty będą zrealizowane w angielskiej wersji językowej o uniwersalnej, europejskiej użyteczności. W ramach podprojektu **Wykorzystanie technologii informatycznych do sprawnego zarządzania wiedzą i procesami dotyczącymi zasobów ludzkich branży okrętowej oraz do skutecznego i wydajnego zarządzania pracą Partnerstwa EUROSTER** oraz w ramach grupy roboczej 3 **Monitoring rynku pracy w regionie Morza Bałtyckiego** Partnerstwa SOS powstały następujące produkty informatyczne:

- Portal Branżowy (PB),
- Suplement Branżowy Systemu EURES (SBE),
- Symulator Korzyści stosowania Elastycznych Form Zatrudnienia (SKEFZ).

W polskiej wersji językowej wszystkie trzy produkty będą wdrożone w sieci Internet. SBE i SKEFZ stanowią element składowy PB, ale każdy z nich może być zastosowany odrębnie, a ponadto SKEFZ może być wykorzystywany nawet w trybie off-line (na autonomicznym stanowisku komputerowym) przez pracowników i firmy przemysłu okrętowego.

SKEFZ będzie miał implementację w angielskiej wersji językowej, ale niestety bez modeli zatrudnienia charakterystycznych dla narodowych rynków pracy, gdyż elastyczne formy zatrudnienia nie stanowiły przedmiotu współpracy ponadnarodowej. Szkoda, gdyż narzędzie to ma duże atuty gromadzenia wiedzy interaktywnej oraz pomiaru i analizy oczekiwań i poszukiwań w zakresie warunków zatrudnienia. Oczywiście implementacja w polskiej wersji językowej umożliwia bieżący monitoring i jest narzędziem analizy zebranych danych.

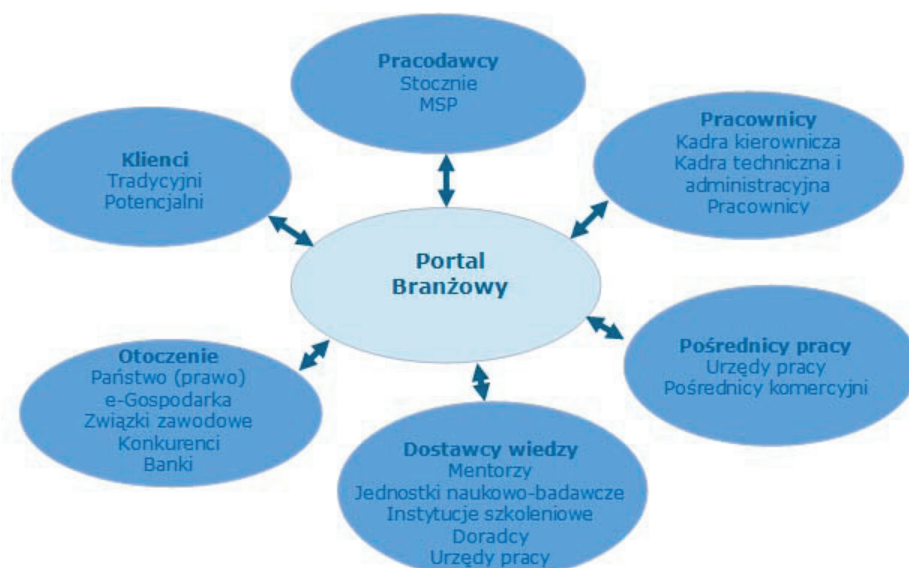
Portal Branżowy przemysłu okrętowego

Charakterystyka portalu branżowego (PB) zostanie zaprezentowana pod kątem możliwości publikowania rezultatów grupy roboczej 3 **Monitoring rynku pracy w regionie Morza Bałtyckiego** pracującej w ramach Partnerstwa SOS, aczkolwiek konieczne jest pokazanie pełnego zakresu informacyjnego, choćby na najogólniejszym poziomie abstrakcji. Ocenę użyteczności i słuszności opracowanego portalu branżowego będzie łatwiej przedstawić poprzez syntetyczne zobrazowanie: *uczestników* (rysunek 2), *zakresu funkcjonalnego* (rysunek 3), *podsystemów* (rysunek 3), *zakresu informacyjnego* (rysunek 4). Realizatorzy postawili sobie za zadanie stworzenie Portalu Branżowego Przemysłu Okrętowego, aby uświadomić i wykazać jak ważna jest wymiana rzetelnej informacji³ pomiędzy przedstawicielami branży.

³ Informacja (*lac. informatio - wyobrażenie, pojęcie*) to pojęcie o wielu definicjach, występujące w różnych dziedzinach. Zasadniczo mamy dwa podstawowe punkty widzenia informacji. Pierwszy, który można nazwać obiektywnym i wywodzi się z fizyki i matematyki, gdzie informacja oznacza pewną własność fizyczną lub strukturalną obiektów, i drugi - *subiektywny* (kogniwicki), gdzie informacją jest tym, co umysł jest w stanie przetworzyć i wykorzystać do własnych celów. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Informacja>, maj 2007.

Portal Branżowy przemysłu okrętowego jest typowym serwisem internetowym publikującym treści⁴ oraz nastawionym na pozyskanie jak największej liczby aktywnych użytkowników. Środowiska, do których jest on adresowany przedstawia rysunek 2. Specyficzne, oryginalne treści w portalu branżowym oraz aktywne grono użytkowników (twórców i odbiorców tych treści) utworzą branżową społeczność oraz będą warunkowały istnienie i pozycję portalu. Powodzenie portalu będzie zależało przede wszystkim od jakości treści oraz jej dostępności, a kluczowym czynnikiem jakości jest zapewnienie mechanizmów, które wspomagają kreowanie oraz przejrzyste publikowanie treści. Ogromną wartość mają wszelkiego rodzaju mechanizmy (metodyki) monitorowania, które odnoszą się w szczególności do rynku pracy. Ważne jest również, aby nie identyfikować procesu monitorowania (zarówno po stronie pomiaru zjawisk, jak i analizy) jedynie ze środowiskiem Dostawców wiedzy, lecz ze wszystkimi środowiskami użytkowników portalu (choć podczas powstawania fundamentów prototypu portalu tak w istocie było).

Rysunek 2. Portal Branżowy. Uczestnicy



⁴ T. Nikodem i inni, Rezultat AI 06 Ogólna specyfikacja wymagań i założeń funkcjonalnych do Jądra Portalu Branżowego (JPB), EUROSTER, Gdańsk, sierpień 2006; synteza jest zawarta w: Portal Branżowy SHIPORT, Opis ogólny, www.shiport.pl, Gdańsk, marzec 2007.

Rysunek 3. Portal Branżowy. Zakres funkcjonalny i Podsystemy



Na rysunku 3 zobrazowany został zakres funkcjonalny Portalu Branżowego oraz jego podsystemy. Graficzny zakres funkcjonalny to wszystkie kształty w postaci elipsy wraz z centralnie umieszczoną funkcjonalnością eFirmy, rozumianej jako organizacja wirtualna. Zarządzanie projektami, jak również zarządzanie procesami oraz zarządzanie zmianami może być identyfikowane z funkcjonalnością ograniczoną do potrzeb jednej konkretnej firmy, w której pracownicy współpracują poprzez portal. Jednak funkcjonalność ta powinna być przede wszystkim wykorzystywana przez kilka firm współpracujących np. w jednym procesie dotyczącym kształcenia pracowników na odległość (np. elearning w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy), stanowiąc tym samym swego rodzaju wirtualną firmę szkoleniową przemysłu okrętowego. Tak więc portal wspiera funkcjonalnie kształcenie, doradztwo, rekrutację, pracę i wiedzę branży okrętowej, dając podstawę do prowadzenia jednorodnej polityki zatrudnienia. W ten sposób działy i specjaliści ds. kadrowych będą mogły współpracować dla dobra pracowników i firm wykorzystując wsparcie wszystkich środowisk użytkowników portalu, a w tym władz oraz urzędów lokalnych i krajowych (a docelowo także europejskich). Autorzy mają nadzieję, że dobry początek europejskiej współpracy w sprawach zatrudnienia w przemyśle okrętowym za pośrednictwem tego portalu zainicjuje CESA⁵. Zakres funkcjonalny na obecnym etapie rozwoju portalu jest realizowany przez następujące podsystemy oprogramowania:

- **JPB** – Jądro Portalu Branżowego
- **BDFBO** – Baza Danych Firm Branży Okrętowej
- **PEFZ** – Podsystem Elastycznych Form Zatrudnienia
 - **SKEFZ** Symulator Korzyści EFZ
- **PMSW** – Podsystem Motywacyjny System Wynagradzania
- **PKU** – Podsystem Kształcenia Ustawicznego
- **PMBRP** – Podsystem Monitorowanie Branżowego Rynku Pracy
 - **SBE** – Suplement Branżowy systemu EURES
- **PBABO** – Podsystem Badania i Analizy Branży Okrętowej

⁵ CESA - Community of European Shipyards' Associations, www.cesa-shipbuilding.org

W tym miejscu wspomnieć należy przede wszystkim o podsystemie PBABO (badania i analizy branży okrętowej), którego powstanie bazuje na wieloletniej współpracy ekspertów, specjalistów oraz instytucji europejskich i światowych czujących odpowiedzialność za integrację w przemyśle okrętowym. Podsystem wykorzystując zebraną i opublikowaną wiedzę ilościową (*m.in. w zakresie: produkcji zakończonych, nowych zamówień, portfela zamówień wg państw w CGT lub sztukach*) standaryzuje formę jej prezentacji i umożliwia jej interaktywne wyszukiwanie, kompletowanie oraz bieżącą aktualizację. „Systemy informatyczne oparte na dynamicznie tworzonych statystykach wybranych przez użytkownika danych branżowych stanowią podstawę efektywnego zarządzania wiedzą w sposób ciągły. U podstaw konstrukcji podsystemu (...) znajduje się koncepcja stworzenia pierwszej w Polsce wirtualnej platformy, na podstawie której użytkownik będzie mógł generować wykresy oraz interpretacje statystyczne wybranych przez siebie danych, dotyczących branży okrętowej. Platforma ta pozwoli na analizę porównawczą wybranych wartości pochodzących z różnych źródeł, dla różnych obszarów (regionów świata, Europy, krajów). Dodatkowym atutem stworzonej koncepcji zarządzania wiedzą w PBABO jest udostępnienie na interfejsie użytkownika automatycznie generowanych interpretacji podstawowych miar pozycyjnych⁶, związanych z analizą w czasie wybranego zjawiska. Użytkownik nie musi zatem posiadać rozbudowanej wiedzy statystycznej, gdyż system po dokonaniu odpowiednich przeliczeń, pod graficznym zobrazowaniem kształtowania się wybranego zjawiska, automatycznie generuje jego interpretację (zgodną z założeniami metodologicznymi administratora systemu)”⁷.

Oczywiście szczególnego podkreślenia wymaga podsystem PMBRP (monitorowania branżowego rynku pracy) wraz z SBE (Suplement Branżowy Systemu EURES), gdyż wiąże się on bezpośrednio ze współpracą Partnerstw z Polski i Finlandii. Niestety pomiary rynku pracy są bardzo wrażliwą domeną życia gospodarczego i ujawnienie danych związanych z zasobami ludzkimi konkretnych przedsiębiorstw graniczy z ich przekonaniem o utracie konkurencyjności. Niezwykle trudne jest też uchwycenie zjawiska fluktuacji i migracji w skali regionu, a w szczególności w skali ponadnarodowej. Badania, które udało się przeprowadzić mają incydentalny charakter i choć zostaną opublikowane, to nie ma gwarancji ich kontynuacji dla potrzeb permanentnej analizy oraz podejmowania operacyjnych, taktycznych i strategicznych decyzji na branżowym rynku pracy. Trudności te będą trwały dopóki użytkownicy portalu nie docenią wartości wymiany informacji (przekazywania i otrzymywania). Ogromne nadzieje uczestników grupy roboczej 3 Partnerstwa Ponadnarodowego SOS są pokładane w mechanizmach zawartych w SBE, dzięki któremu wraz z powiększającą się liczbą użytkowników rosła będzie wiedza o popycie i podaży na pracę w konkretnych zawodach przemysłu okrętowego. Weryfikację tych założeń będzie stanowiło jego prototypowe wdrożenie na polskim rynku pracy przez Europejskie Służby Zatrudnienia EURES w województwie pomorskim. Niemniej jednak całkowita użyteczność modułu SBE osiągnięta zostanie po jego włączeniu do bieżących procedur w krajach morza Bałtyckiego, a następnie pozostałych krajach członkowskich UE oraz krajach kandydujących.

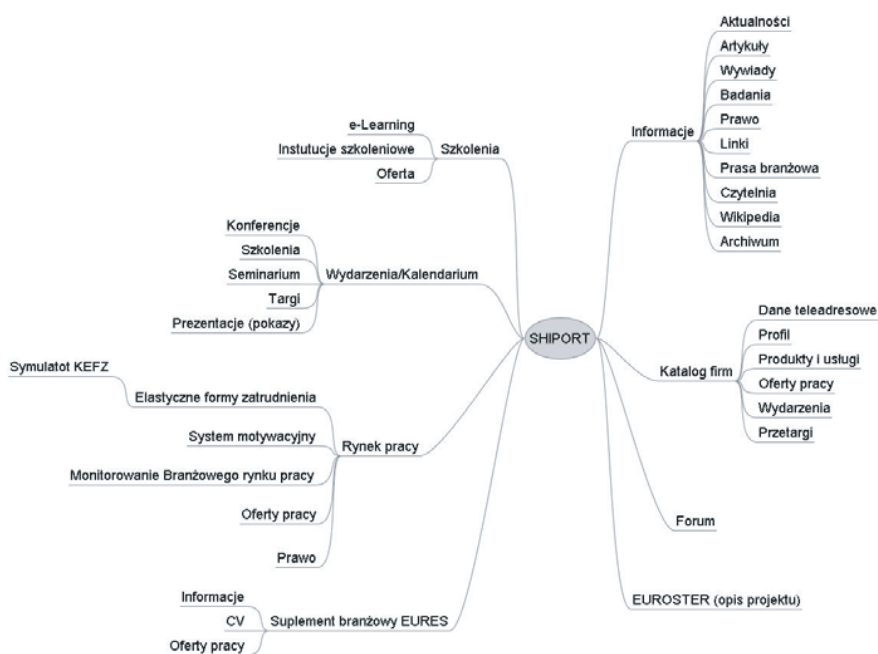
Zakres informacyjny, jaki obejmował będzie Portal Branżowy przemysłu okrętowego w dużej mierze zależy od samej branży oraz od społeczności, która zawiąże się wokół Portalu. Wiadomo jest, że podobnie jak w ekonomii, tak i w dziedzinie informacji, o tym co jest dostępne na rynku decydują podstawowe prawa podaży i popytu. Bazując na tych zasadach Portal Branżowy będzie oferował informacje, które odpowiadają tym kryteriom. Na początku jednak należy możliwie szeroko określić zakres informacyjny, który pozwoli zainteresować potencjalnych odbiorców treści do odwiedzania Portalu. Diagram na rysunku 4 został sporządzony w postaci mapy pamięci⁸ i przedstawia on aktualny zakres informacyjny portalu (maj 2007).

⁶ Dynamika zmian, średnia pozioma, odchylenie standardowe wartości średniej, mediana, wartość minimalna, a także wartość maksymalna wybranego zjawiska w danym przedziale czasu.

⁷ Paweł Antonowicz, Alicja Antonowicz, Przemysław Piątkowski, Rezultat AI 31 Specyfikacja wymagań i założeń funkcjonalnych do PBABO, Partnerstwo EUROSTER, Gdańsk, luty 2007, s.2.

⁸ Mapy pamięci to wyjątkowa technika, która poprawia pamięć, pozwala zaoszczędzić czas i rozwija umiejętność twórczego myślenia. Mapy pamięci są użytecznym narzędziem wspomagającym wiele procesów, takich jak: rozwiązywanie problemów; sporządzanie notatek; zapamiętywanie faktów i liczb; burzę mózgow; zapamiętywanie najważniejszych punktów spotkania. Wydaje się, że będzie ona pomocna nie tylko podczas opracowywania portalu, ale także podczas jego użytkowania (por. m.in. w: <http://onepress.pl/ksiazka-druk.cgi?id=mappam&st=1>).

Rysunek 4. Portal Branżowy. Zakres Informacyjny



Podsumowanie

Każda branża na określonym etapie jej rowoju odkrywa potrzebę istnienia rzetelnego i jednorodnego punktu wymiany informacji. Dotychczas taką funkcję pełniły spotkania, konferencje i sympozja⁹. Natomiast dziś, w świecie globalnej wioski, w którym podstawową rolę komunikacyjną pełnią multimedia, takim punktem wymiany informacji może okazać się Portal Branżowy. Jest on doskonałą platformą pozyskiwania istotnych informacji, jak również ich publikowania. Dostęp do takich treści jest znacznie bardziej efektywny niż w przypadku innych form publikacji podobnych informacji i treści¹⁰. Nazwa portalu **SHIPORT** powstała z połączenia słów znajdujących się w powszechnym użyciu w społeczeństwie polskim. W pierwszej części słowo **ship** w języku angielskim oraz w drugiej części słowo **port** oznaczające w języku polskim miejsce, z którego statki wypływają i do którego powracają. Nazwa portalu wydaje się jednoznaczna i unikalna. Została ona ponadto wkomponowana w znak graficzny Partnerstwa EUROSTER, co przedstawia rysunek 5. Logo Portalu Branżowego Przemysłu Okrętowego także kojarzy się ze statkiem. Skojarzenie zarysu kadłuba statku wywołuje charakterystyczny dziób statku po lewej stronie oraz burty z liter.

Rysunek 5. Portal Branżowy. Nazwa i znak graficzny



⁹ Wcześniej istniało instytucjonalnie Zjednoczenie Przemysłu Okrętowego, obecnie Forum Okrętowe i in.

¹⁰ T. Nikodem i inni, op. cit.,

Zasoby informacyjne przedsiębiorstw są w coraz wyższym stopniu złożone i zmienne. Możliwości ich wykorzystania przez organizację oraz ich współużytkowania przez interesariuszy przedsiębiorstw stają się dziś podstawowym wymogiem życia społeczno-gospodarczego. Zarządzanie informacjami i wiedzą w organizacji staje się zatem coraz poważniejszym wyzwaniem. Integrację etapową zarządzania zasobami informacyjnymi warto rozpocząć od założenia, że działania każdej organizacji mają jedną, podstawową cechę wspólną – ich powodzenie zależy od efektywności pracowników. W szybko zmieniających się warunkach gospodarczych efektywność ta w znacznym stopniu zależy od zdolności do pozyskiwania, zarządzania i rozpowszechniania informacji. Zbyt często bowiem pracowników przytłacza olbrzymia liczba danych. Usiłują oni wówczas własnymi metodami przebić się przez „gąszcz” informacji dostępnych w zasobach wewnętrznych organizacji oraz w Internecie. Wszystko to pochłania wiele czasu i spowalnia pracę. Jest tu wiele miejsca do zagospodarowania przez systemy informatyczne wspomagające pracowników w tym zakresie. Do grupy systemów informatycznych „dla pracowników”¹¹ zalicza się systemy ERM (ang. Employee Relationship Management) i portale korporacyjne. Zapewniają one pracownikom wygodny dostęp – w każdej chwili i z dowolnego miejsca – do potrzebnych informacji, aplikacji i usług. Portale takie oferują jedynie te informacje, które są dla pracowników istotne, ponieważ wybór danych opiera się głównie na funkcjach, jakie pełni pracownik w danej organizacji. Rozwiązanie takie może być dostosowane do indywidualnych potrzeb użytkownika za pomocą elastycznych mechanizmów personalizacji, co jeszcze bardziej pozwala na stworzenie optymalnego środowiska pracy. Połączenie mechanizmów personalizacji z zaawansowanymi technikami zarządzania i wyszukiwania informacji uwalnia pracownika od przeciążenia informacją oraz pomaga pracować sprawniej i efektywniej. Systemy te powstały głównie w celu usprawnienia komunikacji wewnątrz firmy oraz wzmocnienia kultury organizacji (kultury korporacyjnej). Wydaje się, że podjęty eksperyment może przynieść dobre efekty w skali lokalnej podmiotów z branży okrętowej województwa pomorskiego w Polsce, regionu Morza Bałtyckiego i Unii Europejskiej, a monitoring rynku pracy znacznie podniesie efektywność podejmowanych decyzji i działań. Niemniej jednak bardzo wiele zależy nie tylko od samego opracowania i implementacji, ale przede wszystkim od wdrożenia i użytkowania Portalu Branżowego Przemysłu Okrętowego SHIPORT.

¹¹ T. Jakubowski, Systemy „dla pracowników”, Gazeta IT nr 9 (39), 2005.

WNIOSKI

(dr Marzenna Czerwińska)

Opracowanie, które zostało przygotowane w ramach prac ponadnarodowego fińsko-francusko-polskiego partnerstwa Skills of the Shipyard Employees, utworzonego w trakcie drugiej rundy Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, jest zbiorem najciekawszych wyników prac prowadzonych w blisko dwuletnim okresie współpracy w latach 2005-2007. Nazwa Partnerstwa Ponadnarodowego „Skills of the Shipyard Employees” nie oddaje jednak w pełni tych wszystkich merytorycznych obszarów badawczych, których realizacji podjęli się zaangażowani do pracy w partnerstwie eksperci i których wyniki znajdują się w niniejszym opracowaniu.

Zagadnienie kwalifikacji i kompetencji w przemyśle stoczniowym było ”wspólnym mianownikiem” dla prac realizowanych przez poszczególne zespoły w trzech wymienionych krajach. Jednakże, jak pokazała praktyka – każdy z zespołów dostrzegał w tym zagadnieniu odmienne problemy. Partnerzy z Francji dyskutowali o podniesieniu kwalifikacji pracowników małych stoczní, produkujących niewielkie jednostki na potrzeby lokalnego transportu i turystyki w kontekście problemów społecznych, głównie wysokiego bezrobocia i niskiej przedsiębiorczości na terenach zamorskich. Ekspert z Finlandii problem kwalifikacji dostrzegał przede wszystkim w kontekście niezbędnej wiedzy z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy w dużej stoczni i w firmach bezpośrednio z nią współpracujących. W przypadku przedstawicieli polskiego partnerstwa, problem kwalifikacji był jednym z wielu zagadnień poruszanych w dyskusjach i wiązał się przede wszystkim z kształceniem w kierunku wielozawodowości pracowników stoczniowych oraz podniesieniem zdolności adaptacyjnych kadry średniego szczebla.

Różnorodność podejścia do istoty działań Partnerstwa spowodowała, że zdefiniowane zostały ponadto inne obszary współpracy. Okazało się, że doskonałym polem takiego współdziałania jest obszar analizy zmian strukturalnych i ich uwarunkowań zachodzących w przemyśle okrętowym. Drugim zagadnieniem, poza kwestiami kwalifikacji i kompetencji kadr, łączącym zainteresowania wielonarodowościowego zespołu stał się problem monitoringu rynku pracy w rejonie Morza Bałtyckiego, który stał się szczególnie istotny dla partnerów z Polski i Finlandii.

Z uwagi na szeroki zakres zrealizowanych prac badawczych nie było możliwe, aby wszystkie tematy, poruszane w trakcie spotkań partnerstwa ponadnarodowego, znalazły swoje miejsce w niniejszym opracowaniu. Liderzy poszczególnych grup roboczych mieli trudne zadanie dokonania selekcji i opracowania najistotniejszych rezultatów.

W części pierwszej Autorzy zwrócili przede wszystkim uwagę na to, iż europejski przemysł okrętowy w ostatnich kilkunastu latach uległ przemianom. Przy poziomie produkcji lokującej kraje europejskie na 4 miejscu w świecie wśród producentów statków oraz optymistycznie kształtującym się portfelu zamówień, mają miejsce istotne przeobrażenia w sferze zatrudnienia. Ograniczeniu uległa liczba zatrudnionych, przy jednoczesnym silnym nacisku na potrzeby wzrostu produktywności, wydajności i kwalifikacji. Autorzy w tej części dokonali przeglądu sytuacji w wybranych krajach europejskich, stwierdzając jednocześnie, że istnieją pozytywne perspektywy dla tej sfery gospodarki. Podobny wniosek stawia Autor opracowania dotyczącego oceny sytuacji w sektorze budowy jednostek na potrzeby rekreacji i turystyki. Ekspert uczestniczący w pracach grupy 1 „Przekształcenia strukturalne w branży i ich wpływ na zmiany kadrowe” swoje zainteresowanie skupił na kwestiach związanych z organizacją i zarządzaniem w sektorze okrętowym, podkreślając istotność zagadnienia outsourcingu i kooperacji w nowoczesnych strukturach gospodarczych.

W części drugiej, która poświęcona została wynikom prac grup 2 i 4 powinny znaleźć się opracowania dotyczące - zgodnie z nazwą grup - popytu na pracę, kwalifikacji i kompetencji w nowoczesnej stoczni. Jednak w dużej części zawarta tam treść została zdominowana rozważaniami z zakresu motywacji. Przeprowadzona została interesująca analiza porównawcza systemów motywacyjnych, stosowanych w polskich i fińskich stoczniach, wskazująca na różnice w zakresie stosowanych tam rozwiązań. Słusznie podkreśla się w tej części opracowania rolę makro uwarunkowań np. społecznych i gospodarczych oraz takich czynników jak: kultura organizacyjna, czy rola strategii firmy w kształtowaniu systemów motywacyjnych i wysokości osiągniętych przez pracowników wynagrodzeń.

Znaczącym wkładem partnera fińskiego w tej części opracowania jest prezentacja centrum badań w zakresie kształcenia przez całe życie – *Centre for Research on Lifelong Learning and Education* w ramach Uniwersytetu w Turku (Finlandia).

Ostatnia, trzecia część opracowania, jest poświęcona prezentacji wyników prac grupy roboczej 3, zajmującej się problematyką monitoringu rynku pracy w regionie Morza Bałtyckiego. Eksperti w oparciu o analizę porównawczą sytuacji w Polsce i w Finlandii dokonali oceny sytuacji w zakresie pozyskiwania pracowników do pracy w stoczniach w kontekście potrzeb pracodawców. W tej części opracowania zostały przedstawione formy zatrudnienia proponowane pracownikom w stoczniach. Diagnoza tej sytuacji wsparta jest kolejnym opracowaniem wskazującym na demograficzne, niezależne od pracodawców, uwarunkowania kształtujące popyt na pracę. Autor sformułował tam wiele trafnych wniosków odnoszących się także do niezmiernie aktualnego problemu migracji, kształtującego sytuację na rynku pracy. Sporo miejsca eksperci uczestniczący w pracach tej grupy poświęcili roli narzędzi IT w monitoringu rynku pracy. Narzędziem takim może być zaprezentowany w tej części opracowania portal branżowy, pełniący funkcję wymiany informacji, między innymi na temat zmian na rynku pracy.

Zaprezentowane w niniejszej książce artykuły stanowią wynik prac bardzo zróżnicowanego, nie tylko pod względem narodowości, zespołu osób. Warto podkreślić, iż w pracach uczestniczyli zarówno przedstawiciele praktyki jak i nauki. Należy w tym upatrywać szczególnej wartości, ponieważ nie często zdarza się, aby taka współpraca miała miejsce. Zróżnicowanie ponadto dotyczyło stopnia znajomości sektora okrętowego. Wśród współautorów znalazły się osoby od wielu lat związane z przemysłem okrętowym oraz także takie, dla których możliwość uczestnictwa w pracach partnerstwa związanego z zagadnieniami morskimi była absolutnie nowym doświadczeniem.

Zdjęcie na okładce - od lewej do prawej:

Jyrki Seilo, Jerzy Czarniecki, Paweł Antonowicz, Juha-Matti Salminen, Anita Szymańska, Matti Tuimala, Henna Kyhä, Magdalena Wojtysiak, Juha Valtanen, Monika Jaskulska, Michał Bank, Isabelle Grabin, Céline Eugene, Renata Płoska, Marzenna Czerwińska, Thibault Pourbaix, Sylwester Kania, Jurij Gajdasz, Marzena Bałdyga, Petri Haltia, Alain Maurin, Grzegorz Wrzosek, Ismo Haapala, Maciej Grabowski, Paweł Bardon, Jolanta Sala