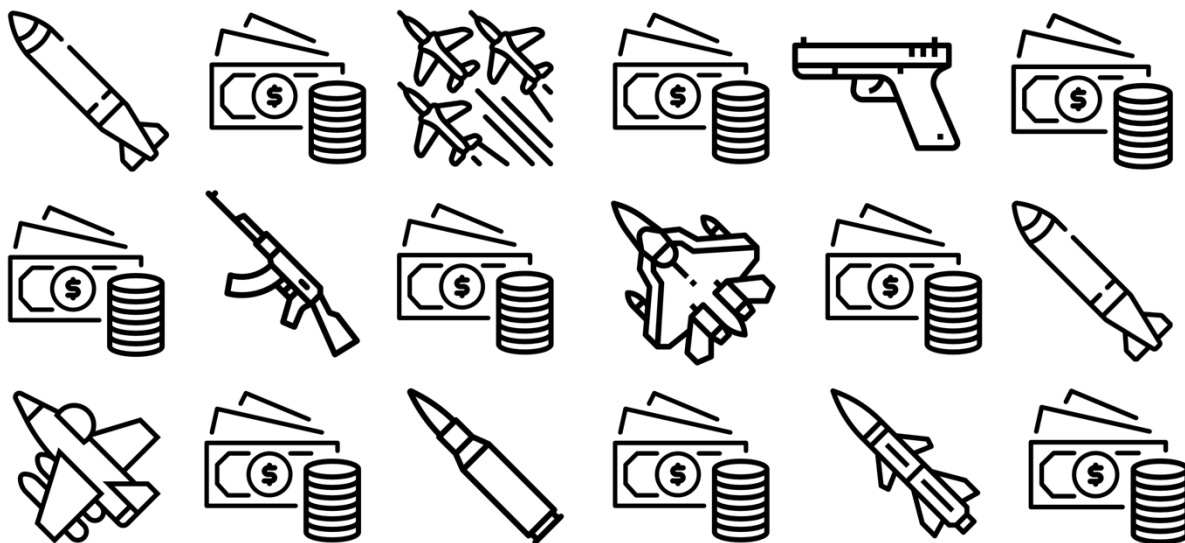


Eksport Polskiego Uzbrojenia — Czynniki Hamujące Wzrost Sprzedaży

Kamil Felka

01.09.2021



SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI.....	2
STRESZCZENIE ZARZĄDCZE.....	2
WSTĘP.....	4
CZYNNIKI HAMUJĄCE EKSPORT POLSKIEGO UZBROJENIA.....	7
CZYNNIKI NATURY FORMALNEJ.....	8
CZYNNIKI NATURY TECHNICZNEJ.....	12
CZYNNIKI NATURY ORGANIZACYJNEJ.....	14
CZYNNIKI NATURY POLITYCZNEJ.....	16
PODSUMOWANIE.....	18

STRESZCZENIE ZARZĄDCZE

Rodzimy przemysł zbrojeniowy to jedno z najważniejszych dóbr, którymi dysponować może współczesne państwo. Przede wszystkim buduje on zdolności do stosunkowo niezależnego zapewnienia sobie środków obrony. Jest on również stymulantem rozwoju gospodarczego, technologicznego, a także pozwala tworzyć niezbędne dla dalszego rozwoju elity naukowe. Silny przemysł zbrojeniowy powinien charakteryzować się wydolnością zaspokajania potrzeb wewnątrz kraju oraz dobrymi wynikami finansowymi ze sprzedaży zagranicznej.

W 2019 roku wynik eksportowy polskiej zbrojeniówki był gorszy niż w roku poprzednim. Również wyniki za 2020 rok, które nie zostały jeszcze opublikowane przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych, nie zapowiadają poprawy. Eksport nie jest mocną stroną branży i nie odzwierciedla jej sporego potencjału.

Taka sytuacja powoduje potrzebę przeprowadzenia publicznej dyskusji nad stanem polskiej zbrojeniówki i przeanalizowania problemów, z którymi się zmagają. W efekcie możliwe jest osiągnięcie następujących korzyści:

- prowadzenie przez decydentów oraz opinię publiczną wnikliwej obserwacji i analizy kolejnych wyników eksportowych polskiego przemysłu zbrojeniowego;

- zwrócenie uwagi szerszego grona decydentów (cywilnych oraz wojskowych) na stan regulacji wpływających np. na sprawność sprzedaży zagranicznej;
- zobiektywizowanie szerszej opinii publicznej problemów, z którymi boryka się branża zbrojeniowa w Polsce.

Celem niniejszego raportu jest zasygnalizowanie problemu, jakim są słabe wyniki eksportowe notowane przez polski przemysł zbrojeniowy. Nacisk położony został na krótką charakterystykę czynników wywodzących się z różnych obszarów funkcjonowania branży, które mogą hamować sprzedaż zagraniczną.

WSTĘP

Polski przemysł zbrojeniowy uzależniony jest przede wszystkim od gestora krajowego. Dla branży jest to zjawisko zupełnie normalne. Można założyć też, że dla większości podmiotów realizujących sprzedaż w tym sektorze jest to sytuacja komfortowa, dająca perspektywę stabilności zamówień. Jednak o sile i randze całego przemysłu świadczą także wyniki ze sprzedaży zagranicznej. Według danych z raportu Ministerstwa Spraw Zagranicznych „Eksport uzbrojenia i sprzętu wojskowego z Polski. Raport za 2019 rok” w 2019 roku Polska wyeksportowała uzbrojenia o wartości 390,5 mln euro¹. Nie pozwoliło to znaleźć się wśród 25 największych eksporterów uzbrojenia, cyklicznie notowanych przez SIPRI (Stockholm International Peace Research Institute)².

W roku 2019 Polska zanotowała 20% spadek wartości eksportu uzbrojenia w stosunku do roku poprzedniego (486,9 mln euro w 2018 roku)³.

¹*Eksport uzbrojenia i sprzętu wojskowego z Polski. Raport za rok 2019*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, 2020, s. 5.

²P. D. Wezeman, A. Fleurant, A. Kuimova, D. L. Da Silva, N. T. Wezeman, S. T. Wezeman, Trends in International Arms Transfers. 2019, SIPRI, March 2020, s. 2.

³*Eksport uzbrojenia i sprzętu wojskowego z Polski. Raport za rok 2018*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, 2019, s. 4.

W celu osiągnięcia obiektywnej percepcji powyższego wyniku najlepiej zestawzić go z wynikami eksportowymi kilku przykładowych, pobliskich krajów.

	POLSKA 	NIEMCY 	CZECHY 	UKRAINA 	SZWECJA 
Wartość eksportu uzbrojenia w 2019 roku	390,5 mln EUR	7,95 mld EUR ⁴	842 mln EUR ⁵	765 mln EUR ⁶	1,63 mld EUR ⁷

Wymienione kraje charakteryzują się różnymi wynikami PKB, potencjałem i wszechstronnością przemysłu, a także kulturą gospodarczą. Różnice występują również w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw zbrojeniowych, a to między innymi przekłada się na zdolność poruszania się po rynkach zewnętrznych.

Warto zapoznać się z modelami, w ramach których poruszają się przedsiębiorstwa sektora zbrojeniowego w wyżej wymienionych krajach. Każdy posiada pewne indywidualne cechy, które są skutkiem panujących oraz zamierzonych ustrojów politycznych tychże państw. Poniżej, w skróconej formie, zaprezentowano najważniejsze cechy tej branży w każdym z nich:

⁴*Rüstungsexporte erreichen 2019 Rekordhöhe*, <https://www.dw.com/de/r%C3%BCstungsexporte-erreichen-2019-rekordh%C3%B6he/a-51805906>, dostęp: 04.07.2021 r.

⁵*Vyroční zpráva o kontrole vyvozu vojenského materiálu ruckých zbraní pro civilní použití a zboží a technologií dojiho uziti w ceske republice za rok 2019*, Ministerstvo Průmyslu a Obchodu, https://www.mpo.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/licencni-sprava/o-licencni-sprave/2020/7/Vyrocnizprava-za-rok-2019_2.pdf, dostęp: 04.07.2021 r.

⁶*Ukrainian arms exports worth \$908 million in 2019*, <https://www.kyivpost.com/ukraine-politics/ukroboronprom-exports-arms-services-worth-908-million-in-2019.html>, dostęp: 04.07.2021 r.

⁷*Strategic Export Controls in 2019 – Military equipment and Dual-Use Items*, Ministry For Foreign Affairs, Stockholm 09.04.2020 r., s. 51, https://www.sipri.org/sites/default/files/2021-04/sweden_arms_export_control_report_2019_english.pdf, dostęp: 04.07.2021 r.



Niemcy

- prywatny charakter firm, spółki notowane na giełdzie, państwo posiada mechanizmy kontrolne;
- sprzedaż na potrzeby wewnętrzne realizowana za pośrednictwem agencji rządowej;
- Eksport oparty na silnej renomie firm, które reprezentują się w sposób indywidualny, mocna pozycja w wewnątrz europejskich programach zbrojeniowych, rozbudowana sieć oddziałów zagranicznych⁸.



Szwecja

- prywatny charakter firm, spółki notowane na giełdzie, państwo posiada mechanizmy kontrolne;
- sprzedaż na potrzeby wewnętrzne realizowana za pośrednictwem agencji rządowej;
- eksport oparty na silnej renomie firm, które reprezentują się w sposób indywidualny; branding firm funkcjonujący w różnych dziedzinach przemysłu (w tym znacząca oferta na rynkach cywilnych np. SCANIA)⁹.



Czechy

- prywatny charakter firm, spółki notowane na giełdzie, państwo posiada mechanizmy kontrolne;
- sprzedaż na potrzeby wewnętrzne realizowana za pośrednictwem ministerstwa ds. obrony;

⁸Strategie i uwarunkowania ich budowania w przedsiębiorstwach zbrojeniowych. Studia przypadku, A. Nowakowska-Kryzman, Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej 2018, s. 34-35.

⁹ Ibidem, s. 32-33.

- eksport realizowany przez firmy w sposób samodzielny, silna relacja z przemysłem słowackim¹⁰.



Ukraina

- państwowy charakter firm, firmy skupione w ramach państwowej grupy kapitałowej;
- sprzedaż na potrzeby wewnętrzne realizowana za pośrednictwem ministerstwa ds. obrony;
- eksport realizowany ze znaczącym wsparciem państwa, silna renoma w ramach dostaw, modernizacji oraz remontów sprzętu postsowieckiego, szeroki wachlarz kompetencji, ograniczona ilość obwarowań eksportowych ze strony instytucji zewnętrznych.

Trochę inaczej wobec powyższych modeli przedstawia się model polski. Przemysł zbrojeniowy ma charakter mieszany. Na rynku funkcjonują zyskujące renomę podmioty prywatne, lecz wyraźnie mocniejsza jest pozycja Spółek Skarbu Państwa zrzeszonych w ramach państwowej grupy kapitałowej PGZ (Polska Grupa Zbrojeniowa S.A.) i posiadających bardzo szerokie kompetencje. Sprzedaż wewnętrzna jest realizowana z instytucjami wojskowymi podległymi MON a zewnętrzna w sposób samodzielny lub przy udziale wsparcia grupy kapitałowej.

CZYNNIKI HAMUJĄCE EKSPORT POLSKIEGO UZBROJENIA

Niewątpliwie polska oferta zagraniczna ewoluowała w ostatnim czasie. Polska, podobnie jak Ukraina, posiadała szeroki potencjał w zakresie dostaw, modernizacji i remontu sprzętu używanego w bloku wschodnim. Z czasem jednak rodzimy przemysł, przez lata korzystający z know-how dostępnego w ramach współpracy z firmami zachodnimi, zaczął oferować szeroki wachlarz zaawansowanego sprzętu własnej produkcji. Pomimo jednak wysokiej jakości wyrobów oraz rosnącej rozpoznawalności firm za granicą, wynik eksportowy za rok 2019 nie

¹⁰ Ibidem, s. 31-32.

odzwierciedla potencjału branży. Wpływ na to mają czynniki hamujące wzrost sprzedaży, które zostały wymienione poniżej.



CZYNNIKI NATURY FORMALNEJ

1. System kontroli eksportu.

System kontroli eksportu został wytypowany jako pierwszy, ponieważ składają się na niego przede wszystkim regulacje prawne, czyli najbardziej wiążące i trudne do zniwelowania ograniczenia. Są to źródła prawa krajowego, ratyfikowane umowy międzynarodowe, dyrektywy, porozumienia i decyzje. Krajowym organem kontroli eksportu jest minister właściwy ds. gospodarki, a cały krajowy system kontroli eksportu angażuje szereg służb, począwszy od celnych, poprzez dyplomatyczne aż do specjalnych. Wszystko to za sprawą członkostwa przede wszystkim w ONZ, NATO oraz UE i zobowiązań licznymi traktatami, konwencjami oraz porozumieniami z zakresu kontroli obrotu uzbrojeniem i nieprolifracji. Kraje uczestniczące w międzynarodowym systemie kontroli są zobowiązane stosować się do wszelkich ograniczeń eksportowych, przede wszystkim wynikających z list sankcyjnych (np. EU sanctions list dostępna na www.sanctionsmap.eu).

Nierzadko zakazy i ograniczenia stoją w sprzeczności z popytem na rynku. Spore potrzeby na uzbrojenie pojawiają się w krajach angażujących się w konflikty regionalne. Kraje te często cechuje ustrój autorytarny i wątpliwy stosunek do praw człowieka. Powoduje to akceptowane międzynarodowo nakładanie ograniczeń i zakazów na sprzedaż uzbrojenia do tychże państw, a to z kolei uniemożliwia realizację wielu ciekawych tematów sprzedażowych.

Podstawa prawna dla systemu kontroli eksportu:

-Ustawa z 29 listopada 2000 r. o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz o zmianie niektórych ustaw;

- Rozporządzenie Rady (WE) Nr 428/2009 z dnia 5 maja 2009 r. ustanawiające wspólnotowy system kontroli wywozu, transferu, pośrednictwa i tranzytu w odniesieniu do produktów podwójnego zastosowania technologii;
- Wspólne stanowisko Rady 2008/944/WPZiB z dnia 8 grudnia 2008 r. określające wspólne zasady kontroli wywozu technologii wojskowych i sprzętu wojskowego;
- Zestaw krajowych aktów wykonawczych.

Reżimy i porozumienia multilateralne ws. kontroli i nieprolifracji:

- Inicjatywa Przeciwko rozprzestrzenianiu broni masowego rażenia (Proliferation Security Initiative – 2003);
- Haski Kodeks Postępowania przeciw proliferacji rakiet balistycznych (Hague Code of Conduct against Ballistic Missile Proliferation – 2002);
- Porozumienie z Wassenaar (Wassenaar Agreement - 1995);
- Reżim Kontrolny Technologii Rakietowych (Missile Technology Control Regime – 1987);
- Grupa Australijska (Australian Group – 1985);
- Komitet Zanggera (Zangger Committee – 1974);
- Grupy Dostawców Jądrowych (Nuclear Suppliers Group – 1974).

Układy i konwencje:

- Traktat o handlu bronią (Arms Trade Treaty – 2014);
- Konwencja o zakazie użycia, składowania, produkcji i przekazywania min przeciwpiechotnych oraz ich zniszczeniu (Convention on the Prohibition of the Use,

Stockpiling, Production and Transfer of Anti-Personnel Mines and on their Destruction – 1997);

- Konwencja o zakazie broni chemicznej (Chemical Weapon Convention – 1993);
- Konwencja o zakazie lub ograniczeniu użycia pewnych rodzajów broni konwencjonalnych, które mogą być uważane za powodujące nadmierne cierpienie lub mające niekontrolowane skutki (Convention on Certain Conventional Weapons – 1981);
- Konwencja o zakazie broni biologicznej i toksycznej (Biological and Toxin Weapons Convention – 1972);
- Traktat o nierozprzestrzenianiu broni jądrowej (Nuclear Non-Proliferation Treaty – 1968).

2. Procedura pozyskiwania zgód (licencji) eksportowych

Sprzedaż zagraniczna uzbrojenia oraz towarów i technologii podwójnego zastosowania (dedykowanych na rynek cywilny, lecz mogących zostać wykorzystanymi do produkcji uzbrojenia) wiąże się z potrzebą uzyskania m.in. certyfikatu importowego, oświadczenia końcowego użytkownika oraz kluczowego dla całej procedury, zezwolenia eksportowego (licencji). Lista przedmiotów objętych tym wymogiem jest uregulowana prawnie.

Towary i technologie podwójnego zastosowania – Rozporządzenie Rady (WE) NR 428/2009 z 5 maja 2009 r. ustanawiające wspólnotowy system kontroli wywozu, transferu, pośrednictwa i tranzytu w odniesieniu do produktów podwójnego zastosowania.

Uzbrojenie – Rozporządzenie Ministra Rozwoju z dnia 17 kwietnia 2020 r. w sprawie wykazu uzbrojenia, wobec którego jest wymagane zezwolenie.

Nadrzędnym organem odpowiedzialnym w zakresie wydawania zezwoleń jest minister właściwy ds. gospodarki, obecnie Minister Rozwoju, który jest wspierany przez Departament

Obrotu Towarami Wrażliwymi i Bezpieczeństwa Technicznego¹¹. Opinie na potrzeby zezwoleń zbiera się od ministrów właściwych ds. zagranicznych, ds. wewnętrznych, a także ds. finansów, oraz szefów Służby Wywiadu Wojskowego, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu. Jest to trudna ścieżka administracyjna, która może przełożyć się na znaczące wydłużenie w czasie procesu sprzedażowego lub nawet jego zatrzymanie w wyniku nieuzyskania zezwolenia z powodu np. braków w dokumentacji niezbędnej do złożenia wniosku.

3. Stan właścicielski towaru

Często zainteresowanie konkretnym sprzętem wynika z jego obecnego użycia przez siły zbrojne. Sprzęt będący już na uzbrojeniu wojska daje sobie pewnego rodzaju wiarygodność, a obejmująca go oferta może być dodatkowo wzbogacona pomocnymi referencjami. Sporo uzbrojenia mogącego być oferowanym przez polski przemysł, które ponadto jest w użyciu Sił Zbrojnych RP, powstało dzięki współfinansowaniu zewnętrznemu instytucji takich jak, chociażby, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (np. Programy i projekty – bezpieczeństwo i obronność). Jest to możliwe rozwiązanie w sytuacji zobligowania się wojska do zakupu konkretnego sprzętu będącego wynikiem współfinansowanej pracy rozwojowej. Skutkiem silnego zaangażowania instytucji państwowych w rozwój sprzętu jest najczęściej przeniesienie praw do dokumentacji w całości lub części na Skarb Państwa. Tym samym producent sprzętu zostaje pozbawiony suwerennego decydowania o produkcie, który wytwarza. To z kolei implikuje istotne ograniczenie w przypadku potrzeby wyeksportowania sprzętu. Taki stan rzeczy nakłada na producenta obowiązek uzyskania zgody właściciela na sprzedaż zagraniczną sprzętu. Istnieje szereg czynników, które mogą wpłynąć na pozytywną lub negatywną odpowiedź np. relacje między państwami lub sytuacja geopolityczna klienta. Sprzedaż takiego uzbrojenia do kraju niebędącego członkiem NATO lub UE charakteryzuje się wyższym ryzykiem nieotrzymania zgody. W przypadku uzbrojenia szczególnie istotnego w zakresie bezpieczeństwa eksploatacji w Siłach Zbrojnych RP (SZ RP), uzyskanie zgody może być niemożliwe lub warunkowe i wymagające wprowadzenia wielu zmian konstrukcyjnych.

¹¹<https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/departament-obrotu-towarami-wrazliwymi-i-bezpieczenstwa-technicznego>, dostęp: 04.07.2021 r.



CZYNNIKI NATURY TECHNICZNEJ

1. Potrzeba przeprowadzenia pracy badawczo-rozwojowej

W większości przypadków sprzęt oferowany za granicę musi zostać dostosowany do indywidualnych potrzeb klienta. Sytuacja ta dotyczy w szczególności uzbrojenia o wysokim zaawansowaniu technicznym jak np. systemów obrony przeciwlotniczej lub systemów radiolokacyjnych. Niezależnie od tego, czy posiadany sprzęt wymaga zmian konstrukcyjnych lub istnieje potrzeba zaprojektowania zupełnie nowego, dedykowanego produktu bazującego na posiadanych już rozwiązaniach, nieuniknionym jest przeprowadzenie prac badawczo-rozwojowych. W polskich warunkach przemysł jest głównie nastawiony na współpracę z gestorem krajowym, wobec czego większość oferowanego sprzętu została zaprojektowana tak, aby spełniał wymogi SZ RP. To skazuje firmy na kilka możliwych działań:

- przeznaczenie znaczących środków własnych na stworzenie produktu bardziej uniwersalnego, niezależnego od wymagań SZ RP, łatwego do zaadaptowania z zagranicznymi systemami, dedykowanego na eksport – w przypadku firm o niskiej renomie jest to rozwiązanie ryzykowane, gdyż w efekcie otrzymuje się sprzęt niskiej konkurencyjności i bez referencji, obciążony stosunkowo wysokim kosztem wytworzenia;
- gotowość do opracowania wersji eksportowej sprzętu zaprojektowanego pod wymagania gestora krajowego – w przypadku zaawansowanych systemów jest to rozwiązanie, które może nie mieć alternatywy, lecz jest obciążone ryzykiem utraty klienta z powodu długiego czasu realizacji;
- wynegocjowanie z klientem zagranicznym jego partycypacji finansowej w opracowaniu rozwiązania docelowego na zasadach *try&buy*;
- wynegocjowanie z klientem zagranicznym jego partycypacji finansowej w opracowaniu docelowego rozwiązania lub wydłużenia terminu dostaw w zamian za znaczący udział transferu technologii (TT – technology transfer / TOT – transfer of technology).

2. Transfer technologii

Często elementem występującym w międzynarodowym handlu uzbrojeniem jest transfer technologii. W szczególności występuje on w sytuacji, gdy gestorem są siły zbrojne kraju, którego przemysł zbrojeniowy jest słabo rozwinięty. Wyjątkami mogą być zakupy wynikające z pilnej potrzeby operacyjnej lub będące efektem szczególnych postanowień międzyrządowych. Zazwyczaj jednak państwo, umożliwiając zagranicznym podmiotom udział w tym wyjątkowo newralgicznym obszarze, oczekuje czegoś w zamian. Najczęściej jest tym chęć skorzystania z nadarzającej się okazji i pozyskanie technologicznego know-how. Polega to zazwyczaj na wytypowaniu firm lokalnych mających wziąć udział we współprodukcji sprzętu. Współprodukcja może polegać na przekazaniu firmie lokalnej części technologii i narzędzi do jej wytworzenia lub ograniczyć się do przeniesienia na nią roli integratora dostarczającego dodatkowo część własnych rozwiązań. Jest to trudne zadanie dla polskich firm. Przede wszystkim pomniejsza on przychód z projektu. Trudnością może być również nawiązanie współpracy z lokalnym przemysłem. O wiele łatwiej poradzą sobie z tym spółki posiadające reprezentację zagraniczną w postaci biur, spółek zależnych, przedstawicielstw oraz stałych partnerów biznesowych. Mowa tutaj chociażby o renomowanych spółkach amerykańskich, które funkcjonują globalnie.

3. Licencje end-user

Polski przemysł przy tworzeniu własnych rozwiązań tam, gdzie jest to niezbędne, wykorzystuje dostępne i sprawdzone technologie z zagranicy. Wynika to chociażby z faktu, że stworzenie niektórych komponentów od nowa tylko po to, aby były rodzimej produkcji, może nieść za sobą spore nakłady czasu oraz pieniędzy co przy i tak długotrwałych oraz kosztownych projektach nie jest biznesowo zasadne. Istotnym negatywnym efektem pozyskiwania obcej technologii jest ograniczona możliwość jej dalszej sprzedaży. Aby móc wyeksportować sprzęt mający w sobie komponenty zagranicznej firmy, będące towarami poddawanyymi reżimowi systemu kontroli uzbrojenia, należy w tym celu uzyskać zgodę producenta. W niektórych przypadkach otrzymanie jej jest niemożliwe co może wynikać chociażby z braku zgody państwa producenta na eksport do konkretnych rynków zagranicznych. Brak zgody może wystąpić również w przypadku konfliktu interesów. W takiej sytuacji projekt sprzedażowy jest obarczony sporym ryzykiem niepowodzenia. Rozwiązaniem może być znalezienie alternatywnych produktów od pozostałych producentów zagranicznych,

którzy są skłonni wydać zgody end-user na dalszy eksport ich towarów. Niestety w przypadku wyjątkowo unikalnych technologii, dających monopol ich producentom, znalezienie zamienników może być niemożliwe. Jeśli jednak istnieje taka możliwość, to najczęściej wiąże się z kosztowną i czasochłonną pracą mającą na celu uwzględnienie zmian w dokumentacji oraz konstrukcji wyrobu.



CZNNIKI NATURY ORGANIZACYJNEJ

1. Czas dostawy

Bywa, że zapytania ofertowe narzucają bardzo trudne do utrzymania reżimy czasowe na dostawę sprzętu. Większość polskich firm zbrojeniowych, szczególnie tych oferujących bardziej zaawansowane i skomplikowane rozwiązania, nie dysponuje dedykowanymi dla eksportu rozwiązaniami, gotowymi do sprzedaży *ad-hoc* (*off the shelf product*). Jest to problem już na etapie przygotowania odpowiedniej oferty, ponieważ nie pozwala na konkurowanie z bardziej renomowanymi i znacząco ukierunkowanymi na eksport firmami. W niektórych przypadkach wyklucza to chociażby z osiągnięcia przez ofertę dostatecznej punktacji przydzielanej przez komisję zakupową. Na krótszy czas dostawy może wpłynąć korzyść skali zamówienia. Przy odpowiedniej wielkości dostaw dochodzi do priorytetyzacji projektów i w efekcie możliwe jest pozyskanie większej ilości zasobów ludzkich i materiałowych do wykonania związanych z realizacją umowy zadań, a także skrócenie czasu poszczególnych procesów. Jest to szczególnie pomocne dla zamówień na sprzęt o wysokim zaawansowaniu technologicznym. Niestety realia pokazują, że wielkości sprzętu będącego przedmiotem zapytań ofertowych są zazwyczaj niewielkie.

2. Zasada *No Cost No Commitment* (NCNC)

Udział w zagranicznych postępowaniach zakupowych oraz uczestnictwo w kolejnych ich etapach może wiązać się ze znacznymi kosztami finansowymi, które musi ponieść oferent. Poza samym procesem formalnym oraz przygotowaniem sprzętu, wyjątkowo newralgicznym jest etap testów przeprowadzanych na terenie państwa gestora. O ile testy przeprowadzane na

terenach krajów Unii Europejskiej nie stanowią dużego problemu kosztowego i logistycznego, o tyle testy w krajach bliskowschodnich, afrykańskich oraz azjatyckich mogą być wyzwaniem obarczonym sporym ryzykiem. Tego rodzaju testy to długotrwały proces wiążący się ze skomplikowaną procedurą logistyczną (wywóz uzbrojenia zagranicę) oraz zaangażowaniem sporych zasobów ludzkich, niezbędnych do zabezpieczenia poszczególnych zadań. Testy w zależności od rodzaju uzbrojenia mogą trwać nawet miesiącami i składać się z licznych, skomplikowanych badań np. klimatycznych, środowiskowych, kompatybilności itd. Wydaje się oczywistym, że pomimo akceptowalnego na początku ofertowania uzasadnienia biznesowego przykładowe półroczne testy mocno zaawansowanego technologicznie rodzaju uzbrojenia, w znacząco oddalonym kraju niesie za sobą wysokie prawdopodobieństwo straty środków finansowych. To właśnie zasada *No Cost, No Commitment*, wedle której nie obliguje się gestora do jakichkolwiek kosztów na etapie trwania postępowania powoduje, że udział w obiektywnie intratnych projektach może zakończyć się wielomilionowymi stratami. Innym ryzykiem przy okazji tego rodzaju testów jest także próba szpiegostwa technologicznego, którą może podjąć wytypowany przez gestora użytkownik.

3. Kooperacja zagraniczna

Bezdyskusyjnie większe szanse na wygranie zagranicznych przetargów ma firma, która przetarła już szlaki na docelowych rynkach. W obliczu negocjacji z obcym gestorem, który dodatkowo może narzucić obowiązek współpracy z przemysłem lokalnym, przewagę ma ten, kto posiada w tym miejscu:

- historię sprzedażową;
- czynnych podwykonawców;
- sieci partnerskie;
- spółki zależne;
- przedstawicielstwa handlowe.

Utrzymanie wymienionego powyżej potencjału, szczególnie na oddalonych rynkach, jest praktykowane przez najsilniejszych graczy międzynarodowego przemysłu zbrojeniowego. Zazwyczaj to renomowane firmy, które zaistniały już na wielu kontynentach, dysponują licznymi kontaktami i relacjami biznesowymi, nierzadko formalnie umocowanymi np. w postaci umów o poufności (*Non-Disclosure Agreement* – NDA) oraz listami intencyjnymi (*Letter of Intent* – LOI). Niewątpliwie pomaga to szybciej i sprawniej poruszać się w całym procesie zakupowym zainicjowanym przez gestora. Co więcej, pozwala nierzadko uzyskać lepszą punktację w postępowaniu zakupowym. Niestety przed polskimi firmami jest jeszcze daleka droga, aby móc w tym obszarze dorównać liderom branży.



CZYNNIKI NATURY POLITYCZNEJ

1. Częste zmiany kadry zarządczej w spółkach

Nie jest tajemnicą, że w polskich spółkach z udziałem Skarbu Państwa dochodzi do częstych wymian kadr zarządzających. Sama tylko Polska Grupa Zbrojeniowa od 2013 roku, czyli od początku swojego istnienia, miała do tej pory aż ośmiu prezesów zarządu. Wraz ze zmianami na czele spółek dochodzi najczęściej wymian członków zarządu, których kompetencje obejmują handel, w tym handel zagraniczny. Przy takiej fluktuacji kadr spółki nie są w stanie opracować, wprowadzić w życie i utrzymać efektywnej strategii eksportowej. I choć wydawać się może, że spółki niezależnie od zmian w zarządach powinny móc kontynuować wszystkie procesy, w tym również procesy związane ze sprzedażą zagraniczną, to jednak w rzeczywistości zawirowania w zarządach najczęściej przekładają się również na mniejsze lub większe zmiany w departamentach handlowych, które są odpowiedzialne za istniejące w spółce tematy sprzedażowe. Niestety częste zmiany członków zarządu, szczególnie tych odpowiedzialnych za kwestie handlowe, stanowią poważny problem dla rozwoju sprzedaży zagranicznej. Osoby te odgrywają ważną rolę podczas prac koncepcyjnych nad planami i strategiami sprzedażowymi. Są również niezbędne podczas rozmów dotyczących tematów sprzedażowych, szczególnie tych, które są długoterminowe i angażują przedstawicieli wyższego szczebla z obu stron. Stabilny i konsekwentny zarząd gwarantuje wiarygodność spółki i możliwość wdrożenia wieloletnich strategii sprzedażowych.

2. Brak lobby

Za udaną sprzedażą zazwyczaj stoi sztab ludzi, w tym ludzi spoza samej spółki realizującej kontrakt. Poza biurem sprzedaży oraz pozostałymi biurami wspierającymi merytorycznie działania sprzedażowe swój znaczący udział mogą mieć także takie jednostki z zewnątrz organizacji jak chociażby pośrednicy (zwani też agentami), wojskowi i cywilni przedstawiciele korpusu dyplomatycznego (attaché wojskowi, ambasadorzy), a nawet członkowie rządu (ministrowie właściwi ds. obrony, ds. zagranicznych, Prezes Rady ministrów) czy Prezydent. W przypadku pośredników mowa tu przede wszystkim o działalności krajowych i zagranicznych podmiotów, których działania wspierające lub inicjujące sprzedaż są nastawione na udział w zysku. Polskie spółki zbrojeniowe korzystają z usług agentów, lecz efektywność tej współpracy jest trudna do oceny ze względu na zazwyczaj niepubliczny charakter takiej współpracy. Na rynku istnieje sporo firm posiadających koncesję na obrót specjalny¹², które nierzadko w swych zarządach posiadają osoby mające przeszłość w służbach specjalnych, służbach mundurowych lub polityce. Oferują oni szeroką bazę kontaktów mogących w większym lub mniejszym stopniu przyczynić się do sfinalizowania sprzedaży. Należy jednak mieć na uwadze, że wybór właściwego agenta nie jest prosty z uwagi na dużą konkurencję. Zmiany kadrowe w zagranicznych wojskowych i cywilnych instytucjach zajmujących się pozyskiwaniem sprzętu także nie gwarantują, że wybrany agent zdoła utrzymać relację biznesową.

Wydaje się więc, że bardziej efektywne byłoby wsparcie oficjalnych reprezentantów państwa tj. wspomnianych wcześniej attaché, dyplomatów oraz wysokich rangą urzędników państwowych. Zapewniają oni wiarygodność i pewnego rodzaju przewidywalność, gdyż z założenia mają oni za zadanie działać zgodnie z interesem państwa. Attaché wojskowi, którzy mają bardzo dobry dostęp do przedstawicieli obcych sił zbrojnych podczas chociażby licznych seminariów i konferencji tematycznych, przede wszystkim podlegają jednak ministrowi właściwemu ds. obrony narodowej. Stąd też nie leży w ich kompetencjach realizowanie wsparcia dla przemysłu zbrojeniowego. Wydaje się potrzebnym przeanalizowanie możliwości

¹²Koncesja na wytwarzanie i obrót materiałami wybuchowymi, bronią, amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym i policyjnym, https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/zezwozenia-koncesje-wpisy-do-rejestru/chce-uzyskac-zezwozenie-koncesje-wpis-do-rejestru-dzialalnosci-regulowanej54/proc_4-koncesja-na-obrot-specjalny, dostęp: 04.07.2021 r.

wprowadzenia narzędzi pozwalających na wchodzenie w łatwą i szybką interakcję między ataszatami oraz przemysłem zbrojeniowym.

Pozostaje więc kwestia wsparcia udzielanego przez wysokich rangą urzędników państwowych. Część z nich, szczególnie przedstawiciele obszarów związanych ze sprawami zagranicznymi, dysponuje wieloma możliwościami nawiązywania dwustronnych dialogów dotyczących ewentualnych wymian gospodarczych, podczas których nadarzają się okazje do lobbowania na rzecz polskiego przemysłu zbrojeniowego. Dotychczasowe efekty tego rodzaju działań są trudne do zweryfikowania, ponieważ zazwyczaj nie upublicznia się przebiegu takich rozmów. Można jedynie liczyć na to, że faktycznie polscy politycy stosują taką praktykę. Istotnym jest wykorzystywanie nadarzających się ku temu okazji. Tego typu działania są od dawna praktykowane przez zachodnich, w szczególności amerykańskich, polityków, a o ich efektach można często przeczytać w mediach.

PODSUMOWANIE

Przedstawione powyżej czynniki hamujące rozwój sprzedaży zagranicznej polskiej zbrojeniówki zapewne nie wyczerpują całej listy. Trudno jest też z pewnością wskazać, który konkretnie czynnik w największym stopniu wpływa na słabe wyniki eksportowe branży. Niewątpliwie jednak w każdej dziedzinie, której dotyczą opisane problemy, można wprowadzić zmiany, które ułatwią poruszanie się polskiego przemysłu zbrojeniowego po rynkach zagranicznych. Branża ta dysponuje olbrzymim potencjałem i aby móc z niego w pełni skorzystać należałoby najpierw „wyswobodzić” ją z kilku utartych obwarowań oraz ograniczeń, które tak silnie są w niej i w jej otoczeniu zakorzenione.

Aby pomóc polskiej zbrojeniówce sprawniej poruszać się na rynkach zagranicznych potrzebny jest szereg spotkań, warsztatów i dyskusji na najwyższych szczeblach organów cywilnych i wojskowych mających wpływ na funkcjonowanie branży. Niewątpliwie potrzebne jest też wypracowanie pewnego kompromisu, lecz w tym celu ustępstwa będą potrzebne zarówno ze strony cywilnej jak i wojskowej. Przemysł zbrojeniowy potrzebuje więcej liberalizacji w zakresie podejmowania decyzji, finansowania prac badawczo-rozwojowych, wytwarzania produktów zgodnie z panującymi trendami i dysponowania prawami do wyrobów.

Decydenci cywilni muszą stworzyć narzędzia pozwalające firmom efektywniej pozyskiwać większe środki na finansowanie prac badawczo rozwojowych a w ślad za nimi strona wojskowa winna zaktualizować formułę współpracy z przemysłem, w taki sposób, aby nadać większej dynamiki w zakresie pozyskiwania sprzętu. Częstsza wymiana sprzętu ostatecznie przełoży się na zwiększenie zaawansowania technologicznego w wojsku oraz poszerzenie portfolio produktowego rodzimej zbrojeniówki.

Niebawem należy spodziewać się kolejnego raportu eksportowego, który dostarczy MSZ, i wiele wskazuje na to, że wyniki finansowe za rok 2020 w dalszym ciągu nie będą zadowalające. Oczywiście pewien wpływ miała na to sytuacja związana z COVID-19, lecz wiadome jest, że ciągłość funkcjonowania wojsk przekłada się na ciągłość funkcjonowania dostawców uzbrojenia. I choć niewątpliwie pandemia mogła spowodować problemy dla łańcuchów dostaw, to jednak nie powinna w większym stopniu zmniejszyć popytu na sprzęt wojskowy. Istotnym więc będzie przeanalizowanie czynników, zależności i trendów, które w dalszym ciągu ograniczać będą zdolności eksportowe branży zbrojeniowej. Niniejsza publikacja inicjuje dyskusję nad stanem eksportu polskiego uzbrojenia oraz potrzebą wypracowania narzędzi, które należy wprowadzić, aby go poprawić.

O AUTORZE



Kamil Felka. Absolwent MBA oraz Akademii Obrony Narodowej. Zawodowo związany z przemysłem zbrojeniowym. Członek Rady Instytutu Nowej Europy.



Sfinansowano przez Narodowy
Instytut Wolności - Centrum Rozwoju
Społeczeństwa Obywatelskiego ze
środków Programu Rozwoju
Organizacji Obywatelskich na lata
2018 – 2030



JEŻELI DOCENIASZ NASZĄ PRACĘ, DOŁĄCZ DO GRONA NASZYCH DARCZYŃCÓW!

Z otrzymanych funduszy sfinansujemy powstanie kolejnych publikacji.

Możliwość wsparcia to bezpośrednia wpłata na konto Instytutu Nowej Europy: 95 2530 0008
2090 1053 7214 0001 tytułem: „darowizna na cele statutowe”.

Icons used were made by [Freepick](#), [Eucalyp](#), [surang](#) from www.flaticon.com.