

ALIIANS STRATEGICZNY JAKO CZYNNIK UMOŻLIWIAJĄCY WZMOCNIENIE POTENCJAŁU KONKURENCYJNOŚCI POLSKIEGO PRZEMYSŁU OBRONNEGO

1. Wprowadzenie

Aktualnie powszechną akceptację zyskuje pogląd, że uwarunkowania współczesnej gospodarki określanej mianem *knowledge based economy*, (czyli gospodarki opartej na wiedzy), zmuszają przedsiębiorstwa do zredefiniowania swoich dotychczasowych strategii oraz wdrażania nowych koncepcji zarządzania umożliwiających przetrwanie i rozwój na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Funkcjonowanie przedsiębiorstw pozostaje pod wpływem wielu zmiennych – jest kształtowane przez otoczenie rynkowe, które charakteryzuje postępujący proces globalizacji, umiędzynarodowienie rynków, rosnąca złożoność, zmienność i niepewność, koncentracja na innowacjach i ciągłym uczeniu się, zmiany społeczne, gospodarcze, polityczne itp.¹

Wskazane okoliczności i zjawiska w istotnej mierze wymuszają potrzebę poszukiwania nowych metod i sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej oraz budowania wartości rynkowej.² Procesy globalizacji i internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw mają ścisły związek z problematyką aliansów strategicznych, które stają się jedną z najbardziej popularnych form współpracy i są odzwierciedleniem nowego podejścia do konkurencyjności we współczesnej gospodarce.

Alians strategiczny to porozumienie o współdziałaniu między dwoma lub wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie prowadzić określoną działalność gospodarczą lub wspólnie realizować wzajemnie uzgodniony projekt, przedsięwzięcie itp., integrując w tym celu zasoby mate-

¹ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005, s. 7–9.

² M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, PAN oddział w Katowicach, Wyd. Gnome, Katowice 2001, s. 8; M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 13–16.

rialne, swoje kluczowe kompetencje i umiejętności, oraz unikatowe zasoby cennej wiedzy, która jest niezbędna, aby zrealizować określony, wspólny cel – wizję rozwoju. Należy podkreślić, że w aliansach przedsiębiorstwa partnerskie łączą się dla realizacji wspólnych celów, ale utrzymują swoją niezależność strategiczną tzw. „nienaruszalną autonomię” i chronią własne interesy. Jest to niewątpliwie najważniejszą zaletą takiej formy współdziałania pomiędzy konkurującymi ze sobą organizacjami.

Alians strategiczny może być także traktowany jako **element rozwijania kapitału intelektualnego oraz metoda umacniania konkurencyjności rynkowej**. Jest świadomie i celowo podejmowaną formą współpracy między niezależnymi przedsiębiorstwami, które podjęły decyzje o tym, aby wspólnie prowadzić jakieś przedsięwzięcie lub rodzaj działalności, łącząc i koordynując posiadane zasoby, umiejętności oraz kluczowe kompetencje. Zasoby materialne i niematerialne oraz umiejętności partnerów aliansu to swoistego rodzaju aktywa strategiczne będące podstawą tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku.³

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na korzyści jakie są możliwe dzięki zawarciu aliansu strategicznego pomiędzy koncernem Bumar i Grupą Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych, w kontekście roli oraz znaczenia takiej formy współdziałania pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami, która w istotny sposób rzutuje na wzmocnienie konkurencyjności rynkowej polskiego przemysłu obronnego.

2. Charakterystyka najważniejszych przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego

Przemysłowy Potencjał Obronny, zwany w skrócie **PPO** tworzy obecnie ponad 100 firm wytwarzających wyroby, usługi lub zajmujących się handlem dla potrzeb bezpieczeństwa i obronności państwa oraz zajmujących się obrotem tego typu produktów. Z sektorem PPO kooperuje drugie tyle przedsiębiorstw (klasycznego przemysłu obronnego jak i lotniczego), zobowiązanych wypełniać specyficzne wymogi wynikające z prawa dotyczącego obrotu Uzbrojeniem i Sprzętem Wojskowym (UiSW) oraz związanego z nim.

³ Por. W. Walczak, *Alianse strategiczne współczesnych przedsiębiorstw*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie Nr 4/2010, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 74–82; W. Walczak, *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej, Warszawa 2010, s. 206–208.

Analizując elementy systemu składającego się na polski przemysł obronny można wśród nich wyróżnić:

- **40 przedsiębiorstw** będących w **nadzorze właścicielskim Ministra Skarbu Państwa**, w tym:
 - **24 przedsiębiorstwa Grupy Bumar**,⁴
 - 7 przedsiębiorstw w Grupie Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.
 - 9 przedsiębiorstw pozostałych.
- **11 Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych (WPRP) w nadzorze właścicielskim Ministra Obrony Narodowej**,
 - przedsiębiorstwa prywatne, w tym:
 - polskie przedsiębiorstwa z rodzimym kapitałem prywatnym,
 - przedsiębiorstwa sprywatyzowane (byłe państwowe),
 - przedsiębiorstwa i przedstawicielstwa firm zagranicznych działających w Polsce.
- **14 jednostek badawczo-rozwojowych** będących w gestii MON, MSWiA i Ministra Gospodarki oraz 3 w Grupie Bumar.

W PPO większość spośród wyżej opisanych firm to są przedsiębiorstwa produkcyjne. Jest ich około pięćdziesiąt, kilkanaście prowadzi przede wszystkim działalność usługową (remontową lub mieszaną z produkcyjną), kilka spółek prowadzi wyłącznie działalność handlową, w tym trzy kontrolowane przez państwo oraz kilkanaście tzw. IB działających jako ośrodki badawczo-rozwojowe w formie spółek prawa handlowego a także instytuty naukowe.⁵

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że w przypadku Grupy Bumar i WPRP mamy do czynienia z **odmienną strukturą właścicielską** (Ministerstwo Skarbu Państwa i MON), **co w rzeczywistości wiąże się z konkretnymi, często rozbieżnymi dążeniami, priorytetami, interesami, celami i zadaniami poszczególnych ministrów**. Jest to bardzo ważna przesłanka, która musi być brana pod uwagę w procesie diagnozy interesów gospodarczych firm sektora obronnego, a przede wszystkim w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa i suwerenności Polski.

⁴ Grupa Bumar to **Bumar sp. z o.o.** jako podmiot dominujący oraz **23 spółki zależne**, w tym 20 spółek polskiego sektora przemysłu zbrojeniowego o specjalizacji radiolokacyjnej, raketowej i amunicyjnej, wozów bojowych, w tym 2 spółki handlowe oraz 2 spółki m.in. sektora maszyn rolniczych i usługowa.

⁵ E. Nowak, *Konsolidacja polskiego przemysłu obronnego*, źródło: <http://www.bumar.com/ppo/polski-przemysl-obronny/> [02.08.2011 r.]

2.1. Charakterystyka grupy Bumar

Grupa Kapitałowa Bumar powstała w 2002 roku w wyniku przyjęcia przez Radę Ministrów RP „Strategii przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002–2005.” Na integratora utworzonej Grupy Kapitałowej Bumar zostało wyznaczone Przedsiębiorstwo Handlu Zagranicznego Bumar, dziś Bumar sp. z o.o., któremu powierzono sprawowanie nadzoru właścicielskiego.

Grupa Bumar zrzesza 23 spółki handlowe i produkcyjne polskiego sektora przemysłu obronnego o specjalności: amunicyjnej, radiolokacyjnej, raketowej, pancерnej. Są to przedsiębiorstwa wyspecjalizowane w produkcji sprzętu wojskowego, zatrudniające prawie 10 000 pracowników, których zadaniem jest sprostać wszelkim wymaganiom klientów oraz zapewnić im profesjonalny serwis. Misją Grupy jest rozwój skonsolidowanej części przemysłu obronnego w celu zabezpieczenia potrzeb Sił Zbrojnych RP w nowoczesne uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz utrzymanie wysokiej pozycji spółek Grupy na rynku globalnym.⁶

2.2. Rola i misja Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych

Misją tych przedsiębiorstw jest zaspokojenie potrzeb remontowo-produkcyjnych w zakresie uzbrojenia i sprzętu wojskowego na rzecz resortu obrony narodowej. Realizują one ok. 80% wszystkich przemysłowych remontów uzbrojenia i sprzętu wojskowego, w tym usługi o najwyższym stopniu trudności. Znakomita większość zadań remontowo-modernizacyjnych dotyczy uzbrojenia i sprzętu wojskowego pochodzącego z dostaw importowych lub z zaniechanej produkcji krajowej. Wykonują regeneracje części do sprzętu już aktualnie nieprodukowanego. Mają one do spełnienia szczególnie istotną rolę w okresie zagrożenia i konfliktu wojennego, kiedy to w szybkim tempie trzeba remontować i odtwarzać zdolności bojowe uzbrojenia i sprzętu będącego na wyposażeniu jednostek wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej. Taka ich misja powoduje, iż **w istocie przedsiębiorstwa te stanowią część logistyki Sił Zbrojnych RP**. Tym bardziej, że charakterystyka branżowa tych przedsiębiorstw pokrywa zasadniczo wszystkie rodzaje uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

W grupie WPRP znajdują się:

1. Przedsiębiorstwa **branży pancerno-samochodowej**:
 - Wojskowe Zakłady Motoryzacyjne S.A. w Poznaniu (WZMot. S.A.),
 - Wojskowe Zakłady Mechaniczne S.A. w Siemianowicach Śląskich (WZMech S.A.);

⁶ Źródło: <http://www.bumar.com> [02.08.2011r.]

2. Przedsiębiorstwa **branży lotniczej**:
 - Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 1 S.A. w Łodzi (WZL Nr 1 S.A.),
 - Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 2 S.A. w Bydgoszczy (WZL Nr 2 S.A.),
 - Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 4 S.A. w Warszawie (WZL Nr 4 S.A.),
 - Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 3 w Dęblinie (WZL Nr 3) – mienie zlikwidowanego gospodarstwa pomocniczego wniesione jako aport do WZL Nr 1 w Łodzi;
3. Przedsiębiorstwa **branży elektronicznej i łączności**:
 - Wojskowe Zakłady Elektroniczne S.A. w Zielonce (WZE S.A.),
 - Wojskowe Zakłady Łączności Nr 1 S.A. w Zegrzu (WZŁ Nr 1 S.A.),
 - Wojskowe Zakłady Łączności Nr 2 S.A. w Czernicy (WZŁ Nr 2 S.A.);
4. Przedsiębiorstwa **branży uzbrojenia**:
 - Wojskowe Zakłady Uzbrojenia S.A. w Grudziądzu (WZU S.A.);
5. Przedsiębiorstwa **branży inżynieryjno-saperskiej**:
 - Wojskowe Zakłady Inżynieryjne S.A. w Dęblinie (WZInż. S.A.);
6. Stocznia Marynarki Wojennej S.A. w Gdyni (SMW S.A.);
7. Wojskowe Centralne Biuro Konstrukcyjno-Technologiczne S.A. w Warszawie (WCBKT), projektujące i produkujące urządzenia naziemnej obsługi statków powietrznych.

Największym kapitałem tych przedsiębiorstw jest ich kadra menedżersko-techniczna i pracownicy (ok. 3,5 tys. zatrudnionych). Cechują ich wysokie kwalifikacje i duże wieloletnie doświadczenie, umiejętność rozwijania i wdrażania nowoczesnych technologii. Przedsiębiorstwa te dysponują także nowoczesnymi liniami produkcyjnymi i remontowymi, a niektóre z nich także własnym potencjałem naukowo-badawczym, a ponadto znacznymi wewnętrznymi rezerwami, niezbędnymi dla realizacji podstawowych zadań w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa.

2.3. Cele i korzyści możliwe dzięki współpracy przedsiębiorstw skupionych w Grupie Bumar z Grupą Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych w ramach aliansu strategicznego

Wartość aliansu przejawia się najczęściej w postaci **tw. efektu synergii**, co oznacza, że sumaryczna wartość zasobów (WZ) każdego z partnerów z osobna jest mniejsza niż wartość połączona w aliansie (np. partnera A i partnera B), co można przedstawić prostym wzorem:

$$\text{WZ (A+B)} > \text{WZ (A)} + \text{WZ (B)}$$

Sposób połączenia zasobów pozwala na osiągnięcie ich wyższej produktywności, a także może bezpośrednio rzutować na rozwijanie potencjału kapitału intelektualnego i zwiększanie konkurencyjności rynkowej.

Warto również spojrzeć na alians przez pryzmat podejścia zintegrowanego, co oznacza, że staje się on jednocześnie strukturą i strategią. Strukturą jest dlatego, ponieważ oznacza względnie trwałą układ współdziałania między partnerami, opierający się na więziach wykorzystujących zasoby i/lub struktury zarządcze autonomicznych organizacji. Druga płaszczyzna obejmuje wymiar wspólnie podzielanej strategii i realizacji wspólnie określonych celów co najmniej dwóch partnerów aliansu.⁷

Można sądzić, że alians strategiczny omawianych przedsiębiorstw – (czyli Grupy Bumar i Grupy WPRP) – stanowiłby istotny element wzmacniający potencjał konkurencyjny polskiego przemysłu obronnego. W literaturze przedmiotu istnieje powszechna zgoda, że to właśnie alianse strategiczne stwarzają szansę na wspólne pokonywanie barier wejścia na nowe rynki, umożliwiając dywersyfikację prowadzonej działalności i podział ryzyka związanego z wdrażaniem nowych produktów, nowych grup klientów, a jednocześnie nie wymagają wielkich nakładów finansowych, oraz co ważne do łatwe do zawiązania.⁸

Przyjmując za kryterium cel i formę podejmowanej współpracy możemy wyróżnić trzy zasadniczo różniące się od siebie rodzaje aliansów:

- **Alianse komplementarne** – współdziałanie firm, których kluczowe kompetencje i profil działalności są zróżnicowane: jedno przedsiębiorstwo tworzy produkt lub usługę, której sprzedaż może być rozwijana dzięki umiejętnościom drugiego.
- **Alianse ścisłej integracji** – tego rodzaju porozumienia są nawiązywane przez przedsiębiorstwa, które zmierzają uzyskać korzyści skali w zakresie wytwarzania jakiegoś podzespołu lub realizacji jakiegoś wyodrębnionego stadium procesu technologicznego, produkcyjnego. Te specyficzne podzespoły, wyroby, są następnie włączane do własnych produkcji każdego z aliantów i odrębnie wprowadzane na rynek. Tego rodzaju alians najczęściej sprowadza się do współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych, nowych innowacyjnych rozwiązań technologicznych itp. Najważniejszą przesłanką podejmowanej współpracy i zarazem wymierną korzyścią jest dyfuzja wiedzy i synteza wie-

⁷ B. Kaczmarek, *Alians jako wartość i koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] E. Urbańczyk (red.), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 388–391.

⁸ Zob. szerzej: J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.

dzy, która w rezultacie dalszego zastosowania tzn. wbudowania nowej wartościowej wiedzy w produkt, znacząco zwiększa konkurencyjność rynkową alianta.

- **Alianse addytywne** – polegające na sojuszu przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających dany produkt. Przeciwnieństwem do aliansów komplementarnych jest to, że kluczowe kompetencje, potencjał kapitału intelektualnego, umiejętności i zdolności innowacyjne partnerów mają podobny charakter. Ich wspólnym celem jest uzyskiwanie korzyści skali wskutek dużych rozmiarów produkcji. Współpraca może odbywać się w obrębie wszystkich ogniw łańcucha wartości, i opierać się na podziale zadań, jak również może polegać na wąskiej wyodrębnionej specjalizacji.

W analizowanym przypadku istotną rolę w poszukiwaniu optymalnego rozwiązania wyznaczają uwarunkowania i tendencje charakterystyczne dla przemysłu obronnego. Nie budzi wątpliwości, że jest to branża, w której następuje gwałtowny rozwój i wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Dlatego też, biorąc pod uwagę potencjał badawczy i technologiczny omawianych grup przedsiębiorstw, nawiązanie partnerskiej współpracy w szczególności w zakresie prac badawczo-rozwojowych, z pewnością byłoby rozwiązaniem przynoszącym wymierne korzyści dla aliantów.

Bardzo ważną przesłanką, która wymaga zauważenia, jest implementacja przyjętej w lipcu 2009 r. przez władze Unii Europejskiej **Dyrektywy nr 2009/81/WE**, zwanej dyrektywą obronną, odnoszącej się do funkcjonowania systemu zamówień uzbrojenia i sprzętu wojskowego, która ma zostać wdrożona do przepisów prawa krajów członkowskich Unii Europejskiej do 21 sierpnia 2011 r.

Należy zgodzić się ze słusznym stanowiskiem **Polskiego Lobby Przemysłowego**, że w wyniku bezkrytycznego podejścia UZP do procesu implementacji Dyrektywy nr 2009/81/WE, nastąpi znaczny spadek zamówień w sektorze krajowym nawet na poziomie kilkudziesięciu procent i to już niebawem, a mianowicie w 2012 roku. Jednocześnie spowoduje to umocnienie na polskim rynku zbrojeniowym pozycji zagranicznych konkurentów. Z szacunkowych badań prowadzonych w Grupie Bumar wynika, iż w wypadku całkowitego otwarcia polskiego rynku zamówień obronnych **przychody generowane przez spółki należące do Grupy Bumar** spaść mogą już w roku 2012 o około **400 mln PLN**, co stanowi około 22% przychodów ogółem ze sprzedaży spółek Grupy. Poza tym zagrożone mogą być przychody na poziomie do 100 mln PLN, co stanowi kolejne 6% przychodów ogółem. Wszystko to zapewne wymusi konieczność głębokiej restrukturyzacji zatrudnienia, majątkowej i innej – niezbędnej do zapewnienia niezbędnej kondycji finansowej przed-

siębiorstw – zaś w przypadku niepowodzenia w przetargach pod znakiem zapytania stanie nawet zasadność istnienia niektórych spółek i zakładów. Można zatem sądzić, iż w tej sytuacji Ministerstwo Obrony Narodowej nie powinno ustępować przed argumentami Urzędu Zamówień Publicznych i pozostawić sobie możliwości uregulowania w drodze rozporządzenia trybu oceny występowania istotnego interesu bezpieczeństwa państwa, pozwalającego na powołanie się na art. 346 TF UE.⁹

W obliczu postępującej globalizacji rynku oraz internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw, spółki polskiego przemysłowego potencjału obronnego będą musiały konkurować o zamówienia krajowe z silnymi zagranicznymi podmiotami, produkującymi uzbrojenie i sprzęt wojskowy w długich seriach. Są to firmy o stabilnej i silnej pozycji na rodzimych rynkach, które dodatkowo są wspierane przez swoje rządy w zakresie eksportu. Przewaga konkurencyjna i bardzo silna pozycja rynkowa zachodnich koncernów zbrojeniowych jest zagwarantowana wieloletnimi umowami obejmującymi przeważnie kilkanaście lat i pełny cykl życia produktów.

W świetle powyższych przesłanek współpraca w ramach aliansu strategicznego pomiędzy Grupą Bumar i Grupą Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych, gdyby taka grupa powstała, mogłaby być ukierunkowana na osiągnięcie następujących najważniejszych **celów i korzyści**:

- Wzmocnienie potencjału konkurencyjnego współdziałających ze sobą polskich firm wobec silniejszych zachodnich koncernów zbrojeniowych, co może umożliwić wejście na nowe rynki zbytu i tym samym pozyskanie nowych klientów. Partnerska współpraca pomiędzy grupami przedsiębiorstw, które dysponują dużym potencjałem zarówno organizacyjnym, technicznym jak i technologicznym, wiąże się z transferem aktywów materialnych i niematerialnych, co w konsekwencji może dać efekt synergii działań w ramach wspólnie realizowanych przedsięwzięć biznesowych. Ta kwestia odgrywa szczególnie istotną rolę w obliczu wyzwań związanych z procesami globalizacji i deregulacji rynków – znoszeniem barier handlowych.
- Zdobycie nowej wiedzy (*know-how*) i rozwijanie kluczowych kompetencji poprzez zacieśnienie współpracy między polskimi przedsiębiorstwami skupionymi w dwóch autonomicznych grupach połączonych aliansem strategicznym, które postanawiają wspólnie inwestować i prowadzić działalność B+R, wymieniać się zdobytym doświadczeniem w celu osiągnięcia obopólnych korzyści. Dzięki temu można zwiększyć poziom innowacyjności realizowanych przedsięwzięć, skuteczność działalności na rynku, uniknąć błędów popełnionych wcze-

⁹ Zob. szerzej: opinia Polskiego Lobby Przemysłowego w sprawie projektu implementacji Dyrektywy nr 2009/81/WE, przesłana do Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 16 marca 2011 r., źródło: <http://www.plp.info.pl> [02.08.2011 r.]

śniej przez jednego z aliantów i ograniczyć ryzyko związane z dywersyfikacją działalności. Jest to szczególnie ważne ze względu na uwarunkowania współczesnej gospodarki, w szczególności gwałtowny rozwój techniczno-technologiczny.

- Podział kosztów i ryzyka związanego z prowadzoną działalnością operacyjną – współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa z obu grup mają większą szansę na znalezienie inwestora strategicznego, który na zasadzie joint venture byłby skłonny do wsparcia finansowego nowego projektu związanego z poszerzeniem dotychczasowego asortymentu produkcji np. o urządzenia z obszaru „zielonych technologii.” Jedną z możliwych realnych alternatyw dla polskiego przemysłu zbrojeniowego może być rozwój produkcji urządzeń dla energetyki odnawialnej dla potrzeb krajowych i eksportu. Polski przemysł obronny (ppo) największe możliwości na poszerzenie swojej działalności ma w takich sektorach energetyki odnawialnej jak: energetyka wiatrowa, w tym morska (zespół morski i branża lotnicza oraz okrętowa), biopaliwa i biogaz (zespół pojazdów i branża sprzętu pancernego i środków transportu) oraz energetyka słoneczna termiczna i fotowoltaiczna (zespół i branża optoelektroniki).¹⁰
- Stworzenie realnych szans na uratowanie i restrukturyzację przedsiębiorstw będących aktualnie w trudnej sytuacji finansowej, co daje gwarancję ochrony przed wrogim przejściem przez większe i dominujące na globalnym rynku zachodnie koncerny zbrojeniowe.
- Utrzymanie nawet kilkunastu tysięcy miejsc pracy w polskich przedsiębiorstwach przemysłowego potencjału obronnego, w kooperujących z nimi firmach prywatnych oraz u licznych podwykonawców i kooperantów – jest to bardzo ważne w prawidłowo rozumianym wspólnym interesie społecznym. Warto dodać, że ma to bezpośrednie przełożenie na dochody, jakie trafiają do budżetu państwa m.in. z tytułu podatku VAT, podatku dochodowego, a także ma wpływ na dywidendy w spółkach z udziałem Skarbu Państwa.
- Alians strategiczny pomiędzy dwiema grupami przedsiębiorstw obronnych dałby większą szansę na umocnienie polskiej gospodarki narodowej, ponieważ prowadzona od roku 1989 prywatyzacja w większości przypadków doprowadziła do sprzedaży strategicznych polskich przedsiębiorstw m.in. z sektora bankowego, ubezpieczeniowego, stoczniowego, paliwowego, elektromaszynowego, hutniczego, przetwórstwa rolnego, itp., poniżej ich realnej wartości rynkowej, co w konsekwencji jedynie wzmocniło wpływy zachodnich

¹⁰ Zob. „Analiza możliwości rozwoju produkcji urządzeń dla energetyki odnawialnej w Polsce dla potrzeb krajowych i eksportu” opracowanej przez Instytut Energetyki Odnawialnej dla Ministerstwa Gospodarki, źródło: <http://www.fortech2030.pl> [02.08.2011 r.]

udziałowców i inwestorów (obcy kapitał), a dla polskiego społeczeństwa i dla budżetu państwa wcale nie przyniosło zakładanych efektów – niewątpliwie przyczyniło się do zwiększenia bezrobocia. W omawianym przypadku istnieje bowiem realne zagrożenie, że kryzys i słaba kondycja finansów publicznych będzie impulsem – pretekstem, wytłumaczeniem, argumentem – dla rządu, aby podjąć działania zmierzające do sprzedaży niektórych polskich przedsiębiorstw obronnych.¹¹ Pogląd ten podzielają przedstawiciele organizacji NSZZ Pracowników Wojska i NSZZ Solidarność, którzy słusznie twierdzą, że plany włączenia Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych do Dywizji tworzonych przez Bumar **mogą w konsekwencji zmierzać do ograniczenia prowadzonej przez nie działalności gospodarczej, przenoszenia produkcji, redukcji zatrudnienia, wyprzedaży majątku a nawet likwidacji części z nich.**¹² Warto podkreślić, że te obawy są uzasadnione, zwłaszcza, że efektem tych działań może być **znaczące osłabienie, a nawet likwidacja przemysłu obronnego w Polsce**, co prowadzić też będzie do **istotnej redukcji zaplecza logistycznego polskich Sił Zbrojnych, a w konsekwencji ich zdolności bojowych.** Kryzys już wymusił największe cięcia w historii dwóch ostatnich dekad funkcjonowania MON. Zadania likwidowanej armii mogą przejąć za nasze pieniądze inni partnerzy NATO lub przedsiębiorstwa komercyjne, co może okazać się dalszym osłabieniem suwerenności Polski.¹³

Wojskowe Przedsiębiorstwa Remontowo-Produkcyjne stanowią niezwykle istotną część polskiego potencjału przemysłu obronnego, a ich szczególna rola wynika z przypisanej im misji i z unikalnego potencjału, którym one dysponują. W okresie ostatnich lat przedsiębiorstwa te dokonały wewnętrznej restrukturyzacji i z powodzeniem dostosowały się do aktualnych potrzeb i wymagań Sił Zbrojnych RP, wykonując remonty i modernizacje użytkowanego przez wojsko sprzętu. Niektóre podjęły produkcję krótkich serii nowoczesnych wyrobów, które znalazły się na wyposażeniu wojska. Stopniowo przystosowują się także do remontów

¹¹ Projekt budżetu na rok 2012 zakłada wzrost PKB o 4,0% i wzrost średniorocznej inflacji o 2,8%. **Planowane przychody z prywatyzacji w roku 2012 szacowane są na poziomie 10,0 mld zł;** źródło: http://prywatyzacja.msp.gov.pl/portal/pr/20/Kierunki_prywatyzacyjne.html

¹² Por. pismo przewodniczącej NSZZ Pracowników Wojska do Prezesa Rady Ministrów z dnia 10.06.2011 r.

¹³ Por. P. Soroka, Stanowisko Polskiego Lobby Przemysłowego im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w sprawie restrukturyzacji i konsolidacji potencjału polskiego przemysłu obronnego [w:] Polskie Lobby Przemysłowe, Publikacja nr 21, OWP SIM, Warszawa, marzec 2011 r., s. 84.

i serwisowania sprzętu produkcji zachodniej. Te argumenty dodatkowo wzmacniają słuszność cytowanych opinii, że **warto wypracować logiczną – spójną i długofalową koncepcję ich rozwoju w perspektywie strategicznej – gdzie dominantą i spoiwem planowanych działań będzie dbanie o interes narodowy, a nie patrzenie przez pryzmat doraźnych i iluzorycznych korzyści finansowych związanych m.in. z wyprzedzają intratnych terenów i majątku.** Z punktu widzenia interesów obronności i bezpieczeństwa państwa zawarcie aliansu strategicznego pomiędzy Grupą Bumar a Grupą WPRP mogłoby stanowić rozwiązanie, które jednocześnie zachowuje autonomię i niezależność partnerów, co chroni ich własne interesy, a także umożliwia swobodne kształtowanie współpracy w takich obszarach, gdzie możliwe jest osiągnięcie wspólnych korzyści.

Należy pamiętać, że popełnienie błędu na tym etapie może mieć nieodwracalne konsekwencje w przyszłości, ponieważ **nie można lekceważyć wcześniej opisywanych zagrożeń.** Co więcej, **przemysł obronny nie można traktować na równi z innymi sektorami gospodarki, ponieważ jego doniosła rola i znaczenie jest bezpośrednio związana z nadrzędnymi wartościami jakimi jest niepodległość i suwerenność naszego Państwa.** Dlatego też trzeba zawsze bardzo wnikliwie rozważyć wszystkie alternatywy i możliwości zanim podejmie się konkretną decyzję.

3. Podsumowanie

Przedstawione rozważania stanowią bardzo syntetyczne omówienie zalet i korzyści jakie mogą wynikać z koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa (grupy przedsiębiorstw) opartej na partnerskiej współpracy w ramach aliansu strategicznego. Nie ulega wątpliwości, że popularność tej formy współdziałania w ostatnim dziesięcioleciu świadczy o tym, że aliansy są postrzegane jako dogodny i ekonomiczny sposób rozwoju przedsiębiorstwa, a przede wszystkim jako skuteczna metoda wzmacniania potencjału konkurencyjnego.

Prawdą jest, że prawidłowe przygotowanie aliansu strategicznego wymaga wiele wysiłku, wiedzy i zaangażowania, natomiast fundamentalnymi wartościami, na których musi się opierać są: uczciwość, wzajemne zaufanie i skłonność do podejmowania współpracy zakładającej partnerskie relacje oraz równoważenie korzyści.¹⁴ W analizowanym przypadku krytycznym czynnikiem sukcesu, będącym jednocześnie pierwszym krokiem umożliwiającym zawiązanie takiej współpracy, jest chęć i wola polityczna.

¹⁴ Por. M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 138–142.

Polskie przedsiębiorstwa przemysłu obronnego mają realną szansę na współpracę w ramach tzw. „**sieci aliansów**,” składającej się z kilkudziesięciu firm, różniących się od siebie wielkością zatrudnienia, lokalizacją, posiadanym majątkiem, strukturą i modelem nadzoru właścicielskiego, charakterem i profilem działalności, potencjałem technologicznym i strukturą zarządzania. Celowo dobrane firmy w takiej sieci połączone są umowami o współpracy, co daje możliwości wypracowania określonych standardów technologicznych w danym sektorze dzięki uzyskaniu dostępu do wiedzy, zasobów i kluczowych kompetencji poszczególnych partnerów. Najważniejsza przewaga takiej sieci aliansów nad tradycyjnymi aliansami dwóch odrębnych przedsiębiorstw polega na tym, że **możliwe jest osiągnięcie trwałej i silnej przewagi konkurencyjnej, której pojedyncze firmy nigdy nie będą w stanie samodzielnie zdobyć**. Jest to niewątpliwie najważniejsza szansa i wyzwanie, które warto podjąć chcąc skutecznie rozwijać i umacniać znaczenie oraz potencjał polskiego przemysłu obronnego. Dlatego tak ważne jest, aby skoncentrować się na dostrzeganiu realnych szans i wypracować rozwiązanie, które zapewni skuteczne koordynowanie działań na najwyższych szczeblach decyzyjnych, gdzie powinna zostać stworzona długofalowa wizja rozwoju polskiego sektora obronnego.

Warto podkreślić, że biorąc pod uwagę zróżnicowany potencjał zasobowy, organizacyjny i technologiczny, profil działalności, własne interesy i cele poszczególnych firm, możliwe jest zawieranie różnych typów aliansów – zarówno o charakterze komplementarnym, jak również ścisłej integracji, bądź addytywnych. To sprawia, że każdorazowa decyzja w przedmiotowej sprawie może być dostosowana i adekwatna do zakładanej wspólnej strategii rozwoju, co zapewnia elastyczność, a ponadto szybsze reagowanie na zmieniające się uwarunkowania rynku i oczekiwania klientów.

Na koniec warto dodać, że przewaga aliansów strategicznych nad innymi formami współpracy takimi jak przejęcie jednej firmy przed inne większe przedsiębiorstwo, konsolidacja bądź fuzja, polega na tym, że alianse nie wymagają dużych nakładów finansowych.

Ich istota polega w głównej mierze na zmianie filozofii myślenia menedżerów – przyjęciu nowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem odnoszącej się do tworzenia wizji rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej opartej na współpracy i współdziałaniu z innymi. Jest to szczególnie pożądaną w takich branżach i sektorach gdzie kluczową rolę odgrywają nowoczesne rozwiązania technologiczne, a charakter i profil działalności wiąże się z zamówieniami publicznymi – przedsiębiorstwa działające na globalnych rynkach konkurują ze sobą o lukratywne, wielomilionowe kontrakty.