

BUMAROWSKIE DYLEMATY

W sierpniu 2007 roku Rada Ministrów przyjęła „Strategię konsolidacji i wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w latach 2007–2012”. Dokument zakładał, iż główne kierunki dalszych przekształceń strukturalnych w PPO mają pozwolić na możliwość zabezpieczenia w największym zakresie potrzeb SZ RP w nowoczesne uzbrojenie oraz sprzęt wojskowy, skuteczne konkurowanie na międzynarodowym rynku uzbrojenia, rynku cywilnych wyrobów lotniczych lub innych wyrobów podwójnego przeznaczenia, a także włączenia się w międzynarodowe struktury współpracy.¹

Konsekwencją powyższego dokumentu było opracowanie długo oczekiwanej „Strategii Grupy Bumar na lata 2008–2012”. Prace nad kształtem i założeniami strategii zostały podjęte dopiero w czwartym kwartale 2007 roku. Oznacza to, iż największy krajowy integrator polskiej zbrojeniówki, nie posiadał wizji swojego dalekosiężnego rozwoju jako jedyny wśród swoich odpowiedników w Europie.

To co PPO może zaszkodzić najbardziej, szczególnie w dobie trwającego obecnie kryzysu gospodarczego, to grzech zaniechania w postaci wstrzymania dalszego procesu przekształceń organizacyjnych i własnościowych. Wystarczy choćby wspomnieć o tak potrzebnych przedsięwzięciach jakim powinny być: przekształcenie integratora Grupy – Bumar Spółki zoo – w Bumar SA, przekształcenie pozostałych spółek zoo Grupy w spółki akcyjne oraz poddanie podobnemu procesowi przedsiębiorstw państwowych obecnie podległych ministrowi obrony narodowej, które docelowo mają znaleźć się w ramach Grupy.

Wyrażam przekonanie, iż obszar przekształceń obok pozyskiwania nowych długoletnich kontraktów na sprzedaż oferowanego sprzętu to jeden z najistotniejszych elementów na drodze porządkowania, poprawy kondycji,

* Autor jest absolwentem Wydziału Strategiczno-Obronnego Akademii Obrony Narodowej. W okresie lipiec 2007 – styczeń 2008 był członkiem Rady Nadzorczej Bumar Spółka zoo. Obecnie jest adiunktem Zakładu Edukacji Obronnej i Bezpieczeństwa Publicznego w Wyższej Szkole Pedagogiki Resocjalizacyjnej „Pedagogium” w Warszawie.

¹ „Strategia konsolidacji i wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w latach 2007–2012”, s. 8–9.

a w niektórych przypadkach wręcz utrzymania przy istnieniu poszczególnych podmiotów branży obronnej nad Wisłą. Nie należy wreszcie zapominać, iż bez powyższych przekształceń nie będzie można podjąć żadnych formalno-prawnych działań, aby najpóźniej 2012 roku – co zakłada strategia – Grupa znalazła się jako notowana spółka na Giełdzie Papierów Wartościowych.

Kluczem sukcesu PPO jest dalsza konsolidacja polskiej zbrojeniówki. Wydaje się, że integracja zakładów wokół Grupy Bumar jest jedynym racjonalnym rozwiązaniem. Przemawiają za tym dotychczasowe praktyki prywatyzacyjne, doświadczenia bieżącego zarządzania (także te negatywne z obszaru Agencji Restrukturyzacji Przemysłu), kondycja ekonomiczna poszczególnych spółek oraz kondycja finansowa Grupy jako całości. Trzeba zaznaczyć, iż nie wszystkie spółki bumarowskie przynoszą obecnie zysk. Nie należy jednak z faktu tego wyciągać wprost rynkowego wniosku, iż każdy z takich zakładów powinien zostać zlikwidowany.

Doświadczenie pokazuje, iż istnieją w Bumarze przedsiębiorstwa, które podjęły programy naprawcze, a członkostwo w Grupie pozwoliło im przetrwać najtrudniejsze chwile w relacjach z wierzycielami oraz bankami. Do takich zakładów należy zaliczyć m.in. Fabrykę Broni „Łucznik” Radom sp. z o.o.

Inną kategorią przedsiębiorstw są podmioty którym w czasie pokoju trudno jest posiadać dodatni rezultat finansowy z uwagi na specyfikę swojej produkcji. Zaliczyć do nich można firmy produkujące prochy bojowe. W sytuacji w której nie ma konfliktu zbrojnego, a rodzime siły zbrojne ograniczają zakupy w tym obszarze poniżej niezbędnego minimum uzyskanie dodatniego bilansu w tej produkcji jest niemożliwe, a przecież nikt odpowiedzialny w Polsce nie zgodzi się na likwidację m.in. Zakładu Produkcji Specjalnej w Pionkach.

Wobec powyższego właściwym kierunkiem wydaje się więc być zawarta w strategii Grupy na lata 2008–2012 idea utworzenia z poszczególnych spółek zależnych Grupy produkcyjnych podholdingów: Bumar-Żołnierz, Bumar-Łąd, Bumar-Amunicja, Bumar-Elektronika, Bumar-Marynarka oraz Bumar-Lotnictwo. Zabieg ten poprzez efekt synergii ma doprowadzić do optymalnych możliwości wykorzystania potencjału Spółki, ale w konsekwencji jego nieuniknionym efektem może być dalsza likwidacja części zakładów lub przeniesienie ich produkcji w inne miejsce.

Osiągnięcie celów założonych w strategii przewidziano w trzech etapach:

1. do końca 2008 roku warszawski holding miał sformować z poszczególnych spółek zależnych dywizje produktowe: Bumar-Żołnierz, Bumar-Łąd, Bumar-Amunicja i Bumar-Elektronika;

2. w bieżącym 2009 rok Bumar planuje się:
 - konsolidację techniczną i organizacyjną spółek,
 - ujednoczenie standardów rachunkowości i sprawozdawczości,
 - zakończenie restrukturyzacji w przejętych podmiotach,
 - sprzedaż podmiotów niezwiązanych wprost z produktami zbrojeniowymi,
 - włączenie do Grupy spółek obrotu specjalnego Cenzin i Cenrex;
3. w latach 2010–2011 zostaną uporządkowane sprawy właścicielskie w spółkach zależnych z udziałem Bumar, Skarbu Państwa oraz Agencji Rozwoju Przemysłu;
4. do końca 2010 roku powstaną kolejne dywizje produktowe: Bumar-Marynarka (Stocznia Marynarki Wojennej, Stocznia Nauta, Centrum Techniki Morskiej) i Bumar-Lotnictwo (wojskowe zakłady lotnicze z Łodzi, Bydgoszczy i Warszawy, być może WSK Świdnik);
5. w latach 2011–2012 Bumar zajmie się przygotowaniem do wejścia na giełdę z założeniem utrzymania przez państwo pakietu kontrolnego.

Założenia Strategii pokazują, iż członkowie Grupy nadal muszą posiadać determinację obniżania do minimum kosztów wprost niezwiązanych z ich działalnością m.in. poprzez pozbywanie się zbędnych składników nieruchomości i gruntów, a tym samym uciekanie od dodatkowych opłat z tytułu podatku od nieruchomości (pozytywny przykład działań Centrum Naukowo-Produkcyjnego Elektroniki Profesjonalnej „RADWAR” SA w tym obszarze można uznać za godny do naśladowania). Trzeba także uczciwie sobie powiedzieć, iż niektóre podmioty jeszcze do niedawna prowadziły politykę „aby do następnej ekipy rządowej”, wymuszając na kolejnych ministrach kadencyjne programy oddłużeniowe, z których środki były po prostu przejadane. Najlepszym tego dowodem jest obecny stan Zakładów Mechanicznych „PZL-Wola” SA, których jedynym – choć podkreślmy ważnym – aktywem biznesowym są posiadane grunty i nieruchomości. Na przełomie stycznia i lutego br. firma podjęła wstępną decyzję o redukcji blisko 125 pracowników. Można by zapytać dlaczego nie zrobiono tego stopniowo dwa lata wcześniej, kiedy produkcja spółki, a szczególnie Zakładu Odlewnia Wola generowała straty nie dając żadnej nadziei na poprawę koniunktury w tej branży. Niejako na marginesie należałoby się zastanowić nad rolą związków zawodowych w branży zbrojeniowej, które stojąc na straży praw pracowniczych, często w krótkowzrocznie pojętym interesie przyczyniają się do pogłębiania trudności finansowych poszczególnych spółek.

Nolens volens Grupa Bumar stoi przed trudnym zadaniem (nikt nie ma odwagi głośno tego powiedzieć), jakim jest pilna potrzeba restrukturyzacji

zatrudnienia spółki matki oraz okrętu flagowego Grupy tj. Zakładów Mechanicznych „BUMAR-ŁABĘDY” SA. To przede wszystkim w tej spółce leży przyszłość myśli technicznej „polskiego pancernia”, a sprawa kontraktu nowego czołgu dla polskiej armii de facto „jest być albo nie być” dla całej podgrupy pancerniej i jej kooperantów zarówno z wewnątrz Grupy Bumar jak i podmiotów zewnętrznych. Trudno nie zgodzić się z opinią, iż jeśli oczekujemy od sił zbrojnych pełnej profesjonalizacji i zawodowstwa, to wymaga to wyposażenia wojska w sprzęt najlepszej jakości. Dlatego też także przedstawiciele PPO muszą uszanować zasadę, iż racjonalny wojskowy zawsze wybierze sprzęt lepszej klasy choćby zagranicznego producenta, niż sprzęt gorszy nie spełniający porównywalnych parametrów technicznych, chociaż polskiej proweniencji.

Chyba jeszcze bardziej palącym problemem jest przyszłość podmiotów które mają utworzyć dywizję Bumar-Marynarka. Od kilku lat jesteśmy świadkami systematycznego procesu likwidacji Marynarki Wojennej RP. W ostatnim okresie mimo pozytywnej opinii sejmowej Komisji Obrony Narodowej rząd nie zaaprobował przedstawionego przez MW Narodowego Programu Budowy Okrętów, którego finansowanie miałoby odbywać się z poza budżetu MON. Wobec powyższego można zadać sobie pytanie: czy dywizja Bumar-Marynarka będzie miała dla kogo produkować? W programie modernizacji Sił Zbrojnych na lata 2009–2018 przewidziano kwotę 9,75 mld zł na potrzeby Marynarki Wojennej. Biorąc pod uwagę spodziewany w latach 2009–2010 kryzys gospodarczy i wprowadzone przez rząd na początku roku cięcia budżetowe, które najdotkliwiej w wysokości 1,947 mld zł dotknęły resort obrony narodowej, należy spodziewać się dalszego ograniczenia kwot przeznaczonych na finansowanie potrzeb Marynarki Wojennej. Nie bez znaczenia jest także fakt, iż Sztab Generalny z zasady jest sceptycznie nastawiony do pomysłów MW, a pozycja pozostałych rodzajów sił zbrojnych w gabinetach decyzyjnych resortu obrony narodowej jest o wiele mocniejsza niż ludzi morza. W tym kontekście łatwiej jest zrozumieć, iż bez echa pozostała wypowiedź kontradmirała Waldemara Głuski, który miał stwierdzić, iż „wobec powyższego MW będzie w stanie wykonywać tylko zadania na poziomie minimalnie niezbędnym z uwzględnieniem, że będzie to minimalizm dozowany, ponieważ niedługo MW zabraknie po prostu okrętów”.

Pisząc o strategii rozwoju PPO nie sposób wspomnieć o pilnej potrzebie wprowadzenia systemowych rozwiązań w zakresie współpracy polskich firm zbrojeniowych z ośrodkami akademickimi w zakresie pozyskiwania przez polskie spółki młodych obiecujących absolwentów wyższych uczelni technicznych. Postępujący na naszych oczach drenaż mózgow polskiej młodej myśli

technicznej z Polski zaczyna być faktem, należy więc w tym obszarze podjąć działania mające na celu przeciwdziałanie temu niepokojącemu zjawisku. Być może jednym z wartych do rozważenia pomysłów byłoby współfinansowanie przez resort gospodarki celowych stypendiów naukowych dla obiecujących absolwentów wyższych uczelni technicznych, którzy chcieliby podjąć studia doktoranckie zatrudniając się w wybranych spółkach PPO.

Za niedopuszczalne natomiast należy uznać pomysły wchodzenia spółek PPO w projekty biznesowe niezwiązane wprost z problematyką obronności państwa m.in. w developerkę mieszkaniową. Działania takie jak pokazuje dotychczasowa praktyka kończą się zazwyczaj wizytą w prokuraturze członków organów spółek partycypujących w takich przedsięwzięciach.

Postulat konsolidacji PPO nie może ograniczyć się wyłącznie do klasycznie rozumianej integracji na poziomie zapisów spółek prawa handlowego. Współczesność wymaga przede wszystkim zintegrowania informatycznego podmiotów wchodzących w skład Grupy Bumar, szczególnie w obszarze przepływów informacji na temat środków finansowych, bieżących danych budżetowych, wykonywania bilansów, rozliczeń oraz działań promocyjnych i marketingowych. Faktyczna konsolidacja oznacza także, iż miejsce konkurencji w ramach spółek Skarbu Państwa musi zająć współpraca i współdziałanie. Potrzeba synergii w obszarze składania ofert przetargowych oraz szeroko rozumianej aktywności handlowej na rynkach międzynarodowych wydaje się oczywista. Do klinicznych przypadków należy zaliczyć sytuację, w której spółka skarbu państwa mająca udziały w innej spółce skarbu państwa, przystępuje do przetargu jako konkurencja wobec spółki-matki, której jest udziałowcem, a następnie ten przetarg wygrywa i bezpośrednio próbuje wprowadzić na rodzimy rynek porównywalny produkt zagranicznego producenta, będącego głównym konkurentem rodzimej spółki, w której posiada udziały! (vide przetarg 2007 roku policji na pistolety i rola w nim Przedsiębiorstwa Handlu Zagranicznego CENZIN Spółka zoo w stosunku do radomskiego Łucznika). Pozwolę sobie wręcz na postawienie autorytatywnej tezy, iż bez konsolidacji spółek obrotu specjalnego działających w ramach Grupy Bumar oraz Agencji Restrukturyzacji Przemysłu uzdrowienie praktyk przetargowo-handlowych w obszarze polskiej zbrojeniówki będzie bardzo utrudnione jeżeli wręcz niemożliwe.

Konsolidacja niesie ze sobą w przyszłości gotowość do udziału w procesach konsolidacji międzynarodowej, do której obecnie z wyjątkiem pojedynczych podmiotów jesteśmy technologicznie i kapitałowo nie przygotowani. Udział w programach pod auspicjami Unii Europejskiej takich jak VII Program ramowy na rzecz badań i rozwoju technologicznego, lub udział w innych przed-

sięwzięciach Europejskiej Agencji Obrony i NATO jest niezbędny, ponieważ gwarantuje nam dostęp do nowych technologii i wiedzy oraz pozwala się po prostu się uczyć. Eksport i ekspansja na rynkach międzynarodowych to jedyna szansa na rozwój PPO. Zdobywanie nowych kontraktów, – co należy ciągle podkreślać – to sprawy złożone, które potrafią być negocjowane całymi miesiącami, a w szczególnych przypadkach nawet latami. Jak widać więc firma musi być także stać na to, żeby negocjować nowe zamówienia. Jednocześnie musimy pamiętać, iż wewnętrzny rynek polski to niestety zbyt mały obszar zbytu dla rodzimej zbrojeniówki, ustawa o zamówieniach publicznych to iście droga przez mękę (szczególnie dla uczciwych), a biurokracja na poziomie rządowym (vide bieżące zarządzanie budżetem, kumulacja wydatków w czwartym kwartale, uruchamianie płatności między Świętami Bożego Narodzenia a 30 grudnia), też bynajmniej nie zawsze jest sojusznikiem PPO. Jeśli dodamy do tego trwający kryzys gospodarczy, słabnący kurs złotówki, wrastającą w Polsce stopniowo inflację oraz globalne wahnięcia gospodarek to powinniśmy uświadomić sobie wszyscy po jak cienkim lodzie stąpa polska zbrojeniówka. Niepowodzenie w realizacji celów założonych w „Strategii Grupy Bumar na lata 2008-2012”. może zaowocować definitywnym upadkiem całej branży zbrojeniowej w Polsce, co miałoby katastrofalne skutki społeczno-gospodarcze oraz wpłynęłoby wydatnie na osłabienie bezpieczeństwa i obronności państwa. Dlatego też kierującym obecnie Grupą Bumar należy życzyć przede wszystkim podejmowania trafnych decyzji w zakresie dalszych przekształceń własnościowych, zdobywania nowych kontraktów na rynkach zagranicznych oraz konsekwencji w działaniu.