

Przemysław Skulski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: przemyslaw.skulski@ue.wroc.pl

KOOPERACJA PRZEMYSŁOWA JAKO FORMA TRANSFERU UZBROJENIA I SPRZĘTU WOJSKOWEGO

INDUSTRIAL CO-OPERATION AS A FORM OF TRANSFER OF ARMS AND MILITARY EQUIPMENT

DOI: 10.15611/pn.2018.523.31

JEL Classification: F52, F53, D20

Streszczenie: Kooperacja przemysłowa jest jedną z najistotniejszych form aktywności w biznesie międzynarodowym. W przypadku sektora zbrojeniowego jest to także metoda transferu uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Różnorodność form kooperacji (alians strategiczny, *joint venture*, licencjonowanie, kontrakt na poddostawy, porozumienia zespołowe) zapewnia dopasowanie sposobu działania do możliwości uczestników współpracy, sytuacji rynkowej oraz uwarunkowań geopolitycznych. Kooperacja przemysłowa, podobnie jak funkcjonowanie sektora zbrojeniowego oraz rynku uzbrojenia, uzależniona jest od czynników politycznych. Celem artykułu jest przeanalizowanie form kooperacji przemysłowej w przemyśle zbrojeniowym przez pryzmat transferu międzynarodowego uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Przedstawione zostały także dwie grupy czynników wpływających na podejmowanie kooperacji przemysłowej w sektorze zbrojeniowym. Sposób działania instytucji rządowych oraz funkcjonowania sektora zbrojeniowego kreują bowiem przestrzeń do wykorzystania kooperacji przemysłowej.

Słowa kluczowe: kooperacja przemysłowa, przemysł zbrojeniowy, międzynarodowy rynek zbrojeniowy, bezpieczeństwo międzynarodowe.

Summary: Industrial co-operation is one of the most important forms of activity in international business. In the case of the arms sector, it is also a method of transfer of arms and military equipment. The variety of cooperation forms (strategic alliance, joint venture, licensing, sub-contract contract, team agreements) ensures that it adapts to the possibilities of cooperation participants, the market situation and geopolitical conditions. Industrial cooperation, as well as the functioning of the arms sector and the international arms market, depends to a large extent on political factors. The aim of the article is to analyze the forms of industrial cooperation in the armaments industry through the prism of international transfer of arms and military equipment. Two groups of factors influencing the undertaking of industrial cooperation in the armaments sector were also presented. The manner in which government

institutions operate and the functioning of the armaments sector create space for the use of industrial cooperation as a form of transfer of armaments and military equipment.

Keywords: industrial co-operation, international arms market, international security.

1. Wstęp

Kooperacja przemysłowa jest jedną z istotniejszych form aktywności na arenie międzynarodowej. Źródłem jej rozwoju można upatrywać w procesie internacjonalizacji gospodarki światowej, który wpłynął na międzynarodowy podział pracy w wielu sektorach gospodarki, w tym w przemyśle zbrojeniowym. Jednak specyfika tej branży sprawia, że wpływ na kooperację przemysłową mają także czynniki geopolityczne, takie jak sojusze militarne i polityczne. Z perspektywy sektora zbrojeniowego istotne jest także to, że kooperacja przemysłowa może być rozpatrywana jako jeden z najistotniejszych rodzajów transferu uzbrojenia.

W ciągu lat kooperacja przemysłowa w sektorze zbrojeniowym przechodziła ewolucję. Do lat 50. ubiegłego wieku międzykorporacyjne czy międzyrządowe programy współpracy należały do ewenementów. W dużym stopniu wynikało to z tego, że technologia wojskowa dostępna była również dla relatywnie szerokiego grona małych i średnich firm. Koszty rozwoju nowych typów uzbrojenia i wyposażenia były na tyle niskie, by nie wykluczać z rynku takich podmiotów. Sytuacja zaczęła się zmieniać w okresie zimnowojennego wyścigu zbrojeń. W odniesieniu do państw zachodnich formalną podstawą do współpracy zbrojeniowej w ramach Paktu Północnoatlantyckiego były artykuły III i IX układu podpisanego w roku 1949 w Waszyngtonie [Bako 1980, s. 78]. Zakres współpracy zbrojeniowej i jej formy instytucjonalne zmieniały się w ciągu lat wielokrotnie, co było spowodowane wieloma czynnikami. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć zmiany w sytuacji międzynarodowej, wzrost potencjału ekonomiczno-wojskowego państw członkowskich, postęp w technice militarnej oraz zmiany w doktrynie wojennej sojuszu. W początkowym okresie (lata 50. i połowa 60. XX wieku) współpraca w produkcji broni odbywała się głównie na linii USA – pozostali członkowie NATO. Dopiero w latach 60., kiedy państwa zachodnioeuropejskie dysponowały już nowoczesnym przemysłem zbrojeniowym, rozpoczął się proces współpracy pomiędzy nimi. Rozwijała się ona pomimo wystąpienia Francji ze struktur wojskowych sojuszu w 1966 r. Doświadczenia w zakresie wspólnych przedsięwzięć pokazują, że przy produkcji uzbrojenia kooperują kraje o podobnym poziomie gospodarczym. Szczególnie silna jest współpraca pomiędzy Francją, Wielką Brytanią, RFN i Włochami. Kraje te współpracują także obecnie przy produkcji wielu rodzajów uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Jest rzeczą interesującą, że więzi kooperacyjne w krajach byłego Układu Warszawskiego rozwijały się podobnie do schematu natowskiego. W pierwszej kolejności kooperacja występowała pomiędzy ZSRR a krajami członkowskimi, a dopiero w kolejnych latach rozwinęła się współpraca pomiędzy innymi

państwami, np. Polską i Czechosłowacją, NRD i Czechosłowacją. Współpraca ta nie przetrwała jednak rozpadu bloku wschodniego.

Znaczne zmiany w wykorzystaniu kooperacji przemysłowej nastąpiły pod koniec XX wieku, kiedy koszty opracowania nowych systemów uzbrojenia istotnie wzrosły, co wynikało ze zwiększenia się wkładu technologicznego. W tej sytuacji jedynie niewielka liczba największych firm przemysłu zbrojeniowego miała szansę na utrzymanie się na rynku. Reakcją rządów wielu krajów (głównie europejskich) było promowanie wspólnych przedsięwzięć, angażujących podmioty z kilku państw. W warunkach europejskich sprzyjały temu zmiany ekonomiczne i polityczne, jakie zachodziły na Starym Kontynencie. Kooperacja przemysłowa nie ogranicza się do Europy i USA. Tego typu współpraca ma miejsce także wśród podmiotów azjatyckich (np. Chiny i Pakistan) oraz w Ameryce Południowej, ale na znacznie mniejszą skalę.

2. Formy kooperacji

Kooperacja przemysłowa może przybierać różne formy, kreując coraz bardziej złożoną sieć współzależności oraz relacji przemysłowych i technologicznych. Istotne jest to, że porozumienia tego typu dają uczestniczącym w nich podmiotom możliwości dopasowania warunków współpracy do własnych możliwości, planowanych celów czy wreszcie wsparcia ze strony instytucji państwa. Do najczęściej stosowanych form kooperacji przemysłowej w przypadku produkcji uzbrojenia i sprzętu wojskowego należy zaliczyć: alianse strategiczne, *joint venture*, porozumienia zespołowe, licencjonowanie i kontrakt na poddostawy.

2.1. Alianse strategiczne

Coraz częstszą formą współpracy gospodarczej w skali międzynarodowej jest zawieranie sojuszy strategicznych (alianсів strategicznych, koalicji strategicznych). Jest to forma współpracy, która występuje w przypadku wielkich korporacji międzynarodowych i może być uznana za jeden z efektów globalizacji [Rymarczyk 2012, s. 308]. Istotą sojuszu strategicznego jest uzyskanie grupowej przewagi nad konkurentami na rynkach zagranicznych. Sojusz strategiczny może być zawarty m.in. po to, aby uczestnicy porozumienia mogli wspólnie bardziej skutecznie i efektywnie konkurować na rynkach zagranicznych.

W odniesieniu do rynku zbrojeniowego alianse strategiczne są zazwyczaj luźnymi porozumieniami firm pochodzących z co najmniej dwóch krajów służącymi współpracy w obszarze wymiany informacji oraz prowadzenia prac dotyczących opracowania lub rozwoju systemów uzbrojenia, które mają być produkowane w przyszłości. Przykładem takiego porozumienia był alianс zawarty w 1996 r. pomiędzy brytyjskim BAE Systems i francuskim Dassault Aviation w celu przeprowadzenia wspólnych studiów dotyczących opracowania przyszłego samolotu sztur-

mowego. Inicjatorami tego porozumienia były rządy obu państw, przeznaczając na jego realizację 58 mln dol. [Bitzinger (red.) 2009, s. 321].

Powstawanie aliansów strategicznych jest stymulowane poszukiwaniem efektów skali oraz korzyści w zakresie innowacyjności. Niejednokrotnie alianse mają swoje źródło w przepływach bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Podmioty z krajów wysoko rozwiniętych szukają w ten sposób dostępu do rynków cechujących się silnym i rosnącym popytem. Przykładem tego rodzaju podejścia jest francuska firma Thales, uczestnicząca w pracach nad projektem brytyjskiego lotniskowca oraz elektroniką, która utworzyła alians z południowokoreańską firmą Samsung [Skulski 2013, s. 149].

2.2. *Joint venture*

Joint venture jest przykładem międzynarodowej kooperacji kapitałowej, oznaczającej utworzenie nowego podmiotu gospodarczego, w którego kapitale udziały posiadają wspólnicy pochodzący z co najmniej dwóch krajów. Partnerzy tworzący *joint venture* wnoszą do wspólnego przedsięwzięcia: aporty rzeczowe, środki finansowe, *know-how*, znajomość uwarunkowań na rynku lokalnym oraz powiązania z krajowymi i zagranicznymi kanałami dystrybucji [Rymarczyk 2004, s. 196].

W odniesieniu do produktów zbrojeniowych motywy współpracy opartej na *joint venture* mogą być różne, ale wydaje się, że za najistotniejsze elementy należy uznać: dostęp do nowych technologii i metod zarządzania (ze strony kraju mniej zaawansowanego), zdobycie nowych rynków zbytu (ze strony kraju bardziej zaawansowanego), wzmocnienie pozycji rynkowej, efekt skali oraz zdobycie dostępu do nowych źródeł finansowania działalności. *Joint venture* Matra-BAe Dynamics utworzone w 1996 r. przez brytyjską firmę BAe Dynamics (spółka córka British Aerospace) i francuską Matra Defense wykreowało największego w Europie Zachodniej producenta pocisków raketowych. Rosnąca atrakcyjność rynku indyjskiego jest przyczyną tworzenia *joint venture* pomiędzy amerykańskimi koncernami (Boeing, Lockheed-Martin) a lokalnymi podmiotami (przede wszystkim są to spółki należące do koncernu Tata – Tata Advanced Systems, Tata Industries). Tym bardziej że rząd indyjski zachęca to takich rozwiązań, chcąc umiędzynarodowić prywatne firmy zbrojeniowe [Boeing and Tata... 2008]. Wejście na rynek Kazachstanu było motywem utworzenia *joint venture* przez największego europejskiego producenta śmigłowców – firmę Eurocopter z Kazakhstan Engineering. Zadaniem tej spółki jest montaż w lokalnych zakładach śmigłowców EC145 i EC725 [Francis 2013]. Natomiast celem *joint venture* utworzonego w 2011 r. przez Eurocoptera i koreańską firmę KAI jest promocja na rynku międzynarodowym koreańskiego śmigłowca Surion [KAI and Eurocopter... 2013].

Porozumienia *joint venture* zawierane mogą być także w celu podjęcia współpracy dotyczącej opracowania nowego systemu uzbrojenia lub modernizacji już produkowanego. Przykładem porozumienia zawartego w celu opracowania nowej konstrukcji może być *joint venture* Honosthor N.V. utworzone przez niemiecki kon-

cern Krauss-Maffei Wegmann oraz francuski Nexter Systems w celu opracowania nowego czołgu podstawowego. Projekt oznaczony roboczą nazwą Leopard 3 może też być szansą na kooperację przemysłową dla podmiotów polskiego sektora zbrojeniowego [Weimarski... 2017].

2.3. Porozumienia zespołowe

Podmioty funkcjonujące na międzynarodowym rynku uzbrojenia często zainteresowane są zawieraniem mniej sformalizowanej formy współdziałania, która nazywana jest porozumieniem zespołowym¹. Umowy tego rodzaju określają intencje stron w zakresie wspólnych działań na rzecz osiągnięcia wyznaczonego celu. Mogą one przyjmować zróżnicowane formy, zależnie od preferencji uczestników: listu intencyjnego, porozumienia o współpracy czy umowy projektowej.

Umowy kooperacyjne w biznesie międzynarodowym często wiążą się z różnymi komplikacjami. Przykładem mogą być spory dotyczące podziału pracy, ryzyka, różnych kultur prowadzenia biznesu czy ograniczenia samodzielności. Mając świadomość wystąpienia komplikacji, firmy poszukują rozwiązań, które zagwarantują im możliwość odniesienia korzyści w wyniku podjętej współpracy międzynarodowej, przy jednoczesnym unikaniu sytuacji problemowych. W przypadku porozumień zespołowych do korzyści można zaliczyć:

- dysponowanie zespołem i zasobami niezbędnymi do spełnienia wymogów programu, co nie byłoby możliwe indywidualnie;
- zwiększenie wiarygodności;
- stworzenie szansy na zacieśnienie współpracy, np. w formie aliansów strategicznych.

Wydaje się, że porozumienie zespołowe stwarza szanse dla podmiotów o słabszej pozycji rynkowej i mniejszym doświadczeniu zagranicznym. Przede wszystkim dlatego, że dzięki niemu mają one możliwość uczestnictwa w programach będących poza ich możliwościami (finansowymi, organizacyjnymi). Ponadto dzięki uczestnictwu w realizowanych programach zwiększają swoją pozycję konkurencyjną i zdobywają cenne doświadczenia.

Umowy teamingowe są rozwiązaniem często stosowanym przez firmy amerykańskie oraz zachodnioeuropejskie. Przykładami mogą być następujące porozumienia: samolot transportowy Airbus A400M, samolot wielozadaniowy F-35 Lightning II, pocisk rakietowy Seasparrow czy fregata Horizon. Wydaje się, że podstawową ideą przyświecającą zawieraniu porozumień zespołowych jest poprawa pozycji konkurencyjnej tworzących je podmiotów podczas walki o kontrakty. Startując w przetargu na przyszły samolot-cysternę, Airbus utworzył zespół z amerykańskim koncernem Northrop Grumman, co miało zapewnić skuteczniejszą rywalizację z Boeingiem. Amerykańskie podmioty, nawiązując taką formę współpracy z podmiotami europejskimi, liczą na wsparcie partnerów dotyczące znajomości rynku potencjalnego kraju – klienta, z którego pochodzi firma, oraz procedur pozyskiwa-

¹ W literaturze anglosaskiej stosowane są terminy *teaming agreement* lub *teaming*.

nia uzbrojenia i sprzętu wojskowego w poszczególnych państwach, a także skuteczny lobbying [Cevasco 2012].

2.4. Licencjonowanie

Jest to umowa, według której zagraniczny licencjobiorca nabywa prawo do wytwarzania i sprzedaży produktów na podstawie szeroko rozumianej wiedzy, uzyskanej od firmy udzielającej licencji [Fonfara, s. 56]. Aby licencjonowanie mogło być stosowane jako forma współpracy zagranicznej, przedsiębiorstwo musi być właścicielem opatentowanych praw produkcyjnych, praw autorskich, chronionych prawnie formuł, procesów, wzorów czy marki. W przypadku sprzętu wojskowego sytuacja jest bardziej złożona, zazwyczaj bowiem rozwiązania konstrukcyjne są niejawne, prawa autorskie w wielu wypadkach trudne do ustalenia, a wzór czy marka nielałtwe do zidentyfikowania.

Sprzedaż licencji na produkcję uzbrojenia często jest połączona z dostawami urządzeń produkcyjnych, a nawet półfabrykatów, surowców i komponentów. Tego rodzaju transakcja, podobnie jak transfer wyrobów gotowych, również wymaga uzyskania licencji eksportowej.

Rzeczą charakterystyczną jest istnienie zależności pomiędzy wydatkami na prace badawczo-rozwojowe a liczbą sprzedanych licencji. Jest to zupełnie zrozumiałe, biorąc pod uwagę rosnący poziom techniczny i technologiczny nowoczesnego sprzętu wojskowego. Jedynie kraje wysoko rozwinięte mogą sobie pozwolić na taką produkcję, w czym wielu specjalistów upatrywało możliwości zmniejszenia się obrotów licencjami. Stało się jednak inaczej. Od początku lat 80. XX wieku wzrasta skala obrotów licencjami dotyczącymi technologii militarnych. W tym okresie zaczęło wzrastać zainteresowanie licencjami ze strony krajów rozwijających się, szczególnie Brazylii, Chin, Indii, Korei Południowej i Pakistanu, które szukały możliwości rozwoju własnego przemysłu zbrojeniowego i uniezależnienia się od dostawców, a także możliwości ominięcia ograniczeń dotyczących transferu uzbrojenia.

Należy zaznaczyć, że z ekonomicznego punktu widzenia sprzedaż licencji, szczególnie w krótkich okresach, jest mniej opłacalna niż dostawa wyrobów gotowych. Jednak ta forma transferu broni przynosi wiele korzyści, zwłaszcza w długich okresach, umożliwia wejście na rynek zagraniczny przy minimalnych nakładach inwestycyjnych, jednocześnie mocno wiążąc kraj licencjobiorecy więzią technologiczną. Potrzebne jest bowiem szkolenie pracowników zakładów zbrojeniowych, nadzór techniczny przy budowie zakładów i uruchomieniu produkcji. Często daje to ostatecznie większe korzyści niż sprzedaż wyrobów gotowych.

Przekazanie licencji wiąże się jednak z określonymi zagrożeniami. Wśród najbardziej istotnych należy wymienić: problemy z otrzymywaniem opłat licencyjnych (*royalties*) oraz możliwość przekształcenia się licencjobiorecy po wygaśnięciu umowy licencyjnej w konkurenta. Czasem oba negatywne z punktu widzenia licencjodawcy zjawiska występują łącznie. Karabinki szturmowe AK-47 Kałasznik

kow produkowane są w blisko 30 krajach świata, ale jedynie w kilku przypadkach wnoszone są opłaty licencyjne. Dodatkowo wielu producentów zmodernizowało karabinki, co stanowiło dla Rosjan dodatkowy problem (konkurencja). Powoduje to oskarżenia ze strony koncernu Iżmasz oraz eksportera – koncernu Rosobronexportu, o nieuczciwe przejęcie rynku kałasznikowców przez firmy z Europy Środkowej i Wschodniej [*Wstoczna...* 2012]. Podobnie wygląda zresztą sytuacja w przypadku innych rodzajów uzbrojenia i wyposażenia wojskowego (czołgi, pojazdy pancerne, artyleria, radiostacje). Okazuje się jednak, że w przypadku licencji przekazywanych w czasach ZSRR państwu Układu Warszawskiego (w tym Polsce) licencjodawca nie zabezpieczył swoich interesów przez stosowne umowy.

Problemem dla licencjodawców są także sytuacje wynikające nie tyle z własnych błędów, ile z nieuczciwych działań licencjobiorcy. Krajem, który bardzo często jest oskarżany o nieprzestrzeganie ochrony własności intelektualnych, jest ChRL. Problem ten bardzo wyraźnie pojawił się w przypadku licencji na rosyjski samolot Suchoj Su-27SK. Umowa licencyjna podpisana w 1996 r. dotyczyła 200 samolotów, które w Chinach otrzymały oznaczenie J-11B. Porozumienie nie dotyczyło silników oraz elektroniki (awioniki), która była dostarczana z Rosji [Gordon, Komissarow, s. 105]. Do 2004 r. Chińczycy odebrali 95 kompletów części pozwalających na montaż samolotów, a następnie zerwali obowiązującą umowę [Hypki 2008]. Pomimo oskarżeń o kradzież własności intelektualnej i groźby procesu sądowego Chińczycy rozpoczęli produkcję skopiowanych myśliwców w zakładach Shenyang. Sytuacja ta nie wpłynęła na zahamowanie współpracy z ChRL w zakresie licencji. Na początku XXI wieku Rosjanie zawarli z Chińczykami wiele porozumień dotyczących licencyjnej produkcji uzbrojenia (w tym śmigłowców Mi-171). Przedstawiciele rosyjskiej organizacji *Centr Analiza Strategii i Technologii* (CAST), analizującej rynek uzbrojenia, stwierdzili, że lepiej jest współpracować z Chińczykami, niż czekać, aż nielegalnie skopiują uzbrojenie [Gordon, Komissarow 2008, s. 292].

2.5. Kontrakty na poddostawy

Produkcja kontraktowa za granicą polega na tym, że przedsiębiorstwo zawiera umowę z lokalnym podmiotem mającym odpowiednie moce wytwórcze, zachowując w swojej gestii i kontroli działania marketingowe (w tym promocję) oraz usługowe (serwis) związane z wyprodukowanymi towarami [Duliniec 2009, s. 110]. Porozumienia tego typu charakteryzują się tym, że pomiędzy partnerami zazwyczaj występują długotrwałe relacje, co odróżnia je od kontraktów. Produkt finalny będący efektem współpracy jest sprzedawany przez zleceniodawcę.

Ta forma aktywności jest szeroko wykorzystywana przez wiele przedsiębiorstw sektora lotniczo-zbrojeniowego działających na podstawie klastrów. Przykładem może być funkcjonujący w Polsce klaster „Dolina Lotnicza”, którego jednym z celów jest organizacja i rozwijanie łańcucha dostaw. Koncerny lotnicze (Goodrich, Pratt & Whitney, SNECMA) wchodzące w jego skład współpracują w zakresie produkcji z wieloma polskimi poddostawcami.

Dla podmiotów specjalizujących się w produkcji podzespołów wykorzystywanych w produkcji uzbrojenia lub oferujących usługi związane z realizacją części procesu produkcyjnego jest to perspektywiczna metoda internacjonalizacji. Współpraca z liderami rynku zapewnia zdobycie doświadczenia, dostęp do nowoczesnych technologii, może też prowadzić do poprawy pozycji rynkowej i image'u.

Niestety, poddostawy, podobnie jak każda forma aktywności biznesowej, wiążą się także z ryzykiem. Nie są one korzystne dla firm, które stosując tę metodę, rezygnują z produkcji swoich wyrobów oraz ograniczają posiadany potencjał badawczo-rozwojowy. Taka sytuacja miała miejsce w trakcie prywatyzacji polskiego sektora zbrojeniowego w latach 90. XX wieku. W przypadku poddostaw zdarzają się także sytuacje, w których silniejszy partner narzuca pewne rozwiązania słabszemu podmiotowi, zazwyczaj niekorzystne. Czeska firma Aerovodochody została podwykonawcą elementów kadłubów śmigłowców Sikorsky S.76, co było uważane za sukces. Jednak umowa została podpisana na skrajnie niekorzystnych dla Czechów warunkach, co w rezultacie doprowadziło do poważnych strat finansowych i przyczyniło się do upadku firmy [*Aero Vodochody...* 2009].

3. Motywy podejmowania kooperacji przemysłowej

W świetle przedstawionych powyżej form współpracy produkcyjnej wydaje się, że na podejmowanie aktywności tego typu wpływają różnorodne czynniki, które można podzielić na dwie grupy: związane z działaniami instytucji rządowych oraz związane z działaniami przedsiębiorstw sektora zbrojeniowego. Czynniki te mogą stanowić impuls do podejmowania wspólnych programów produkcyjnych.

3.1. Działania instytucji rządowych

Aktywność w zakresie stymulowania współpracy przemysłowej podejmowana przez instytucje rządowe w poszczególnych krajach zależy od uwarunkowań politycznych, militarnych i ekonomicznych. Choć w ostatnich 20 latach zaobserwować można malejący wpływ działań rządowych na podejmowane wyzwania kooperacyjne, to wciąż jednak mają one wpływ na realizowane programy militarne. Do najważniejszych czynników uzależnionych od aktywności instytucji rządowych można zaliczyć:

Czynniki dyplomatyczne

W przeszłości bardzo często rządy poszczególnych państw wykorzystywały projekty współpracy w przemyśle zbrojeniowym jako symbol przyjaźni i wspólnych interesów ekonomicznych. Pod wieloma względami projekty militarne wpisywały się w rozumowanie tego rodzaju, przede wszystkim ze względu na zaangażowanie partnerów, znaczenie projektów dla systemu bezpieczeństwa oraz wykorzystanie tematu w mediach. Na początku budowania integracji europejskiej takie projekty, jak samolot szturmowy Jaguar czy szkolno-treningowy Alphajet, były postrzegane przez polityków jako manifestacja współpracy francusko-brytyjskiej w pierwszym

przypadku i francusko-niemieckiej w drugim przypadku. Opracowanie transportera kołowego SKOT zostało okrzyknięte mianem sztandarowego przykładu współpracy polsko-czechosłowackiej. Czynniki dyplomatyczne odgrywają istotną rolę także przy obecnie realizowanych projektach, takich jak samoloty Joint Strike Fighter (JSF) i Airbus 400M i czołg Leopard 3 [Skulski 2013, s. 155].

Duma regionalna i narodowa

Biorąc pod uwagę, że przemysł zbrojeniowy kojarzony jest z rozwojem gospodarczym, rządy stymulują tworzenie międzynarodowych programów produkcyjnych, uważając, że przynoszą one prestiż danemu krajowi czy regionowi. W powszechnym przekonaniu rozwój przemysłu kosmicznego w ZSRR i USA był w dużym stopniu motywowany „kosmicznym wyścigiem”, finansowanym ze środków rządowych z pobudek prestiżowych. Powołanie Europejskiej Agencji Kosmicznej, podobnie jak program budowy rakiet Ariane, uznaje się za chęć demonstracji znaczenia Europy w rozwoju technologii kosmicznych [Spreen 2007, s. 173]. Wydaje się, że względy prestiżowe są jednym z kluczowych czynników stymulujących rozwój przemysłów zbrojeniowych w takich krajach, jak Brazylia, Pakistan czy Turcja.

Względy bezpieczeństwa narodowego oraz polityki zagranicznej

Podjęcie wspólnych programów zbrojeniowych może być traktowane jako czynnik wzmacniający sojusze wojskowe. Ma to istotne znaczenie zarówno dla realizacji bieżących celów, jak i w kontekście przyszłych konfliktów. Czynnikiem ten jest widoczny w przypadku programów realizowanych przez USA i europejskich członków NATO. W obliczu toczących się konfliktów (Ukraina, Syria) współpraca przemysłów zbrojeniowych traktowana jest przez rządy jako wzmocnienie transatlantyckich relacji.

Standaryzacja militarna

W dobie międzynarodowych sojuszy wojskowych, obejmujących wspólne operacje sił zbrojnych różnych krajów, standaryzacja wyposażenia stała się koniecznością. Zasadniczym motywem działań rządów państw NATO na rzecz współpracy produkcyjnej przemysłów zbrojeniowych była chęć podniesienia efektywności, obniżenia kosztów jednostkowych produkcji, przy tym racjonalizacji niezbędnych porozumień logistycznych. Istotne były też względy militarne związane z podniesieniem zdolności bojowej przez uzyskanie interoperacyjności uzbrojenia i wyposażenia użytkowanego przez kraje członkowskie sojuszu [Rdzanek 2007, s. 29-30]. Standaryzacja stała się powodem realizacji wielu projektów wojskowych, m.in. budowy samolotu patrolowego Atlantic pod koniec lat 50. XX wieku, w który zaangażowanych było kilka państw (Francja, RFN, Włochy, Holandia i Belgia), systemu raketowego Hawk, pocisku raketowego AGM-12 Bullpup, pocisku raketowego AIM-9 Sidewinder oraz torpedy Mark 44. Należy jednak stwierdzić, że efekty uzyskane w zakresie standaryzacji są widoczne, przede wszystkim w obszarze amunicji małokalibrowej oraz środków łączności [Skulski 2013, s. 156].

Względy bilansu płatniczego

Praktycznie w każdym międzynarodowym programie współpracy w przemyśle zbrojeniowym z udziałem podmiotów rządowych bilans płatniczy stanowi jeden z ważniejszych argumentów przemawiających za tego typu inicjatywami. Szczególnie w przypadku gospodarek europejskich po zakończeniu II wojny światowej rządy położyły nacisk na koprodukcję samolotów wojskowych, co było elementem strategii minimalizacji deficytu handlowego w relacjach ze Stanami Zjednoczonymi. Produkcja licencyjna samolotów Lockheed F-104G Starfighter, realizowana przez RFN, Włochy, Holandię i Belgię, podyktowana była m.in. kwestią poprawy bilansu płatniczego. Podobnie wyglądała sytuacja w przypadku wspomnianego już samolotu patrolowego Atlantic [Spreen 2007, s. 173].

Tworzenie miejsc pracy

Rządy wykorzystują często programy współpracy przemysłowej jako czynnik pozwalający na kreowanie miejsc pracy. Kwestia zatrudnienia w niemieckim przemyśle lotniczym była jednym z zasadniczych motywów politycznych negocjacji, które zaowocowały powstaniem francusko-niemieckiego programu budowy samolotu transportowego C-160 Transall na początku lat 60. XX wieku. Był on realizowany w dużej mierze ze względu na utrzymanie ciągłości produkcji niemieckich zakładów, choć pod wieloma względami sama konstrukcja nie odpowiadała wymogom niemieckiej armii. Argumentem przemawiającym za zakupem licencji na transportery kołowe Rosomak była nie tylko szansa rozwoju technologicznego, ale także utrzymanie miejsc pracy, a w perspektywie stworzenie nowych w WZM Siemianowice Śląskie [Licencja... 2013]. Ten pozytywny schemat nie zawsze jednak się sprawdza, o czym przekonało się wiele środkowoeuropejskich podmiotów z branży zbrojeniowej (np. starachowicki STAR czy czeskie Aero Vodochody).

Gromadzenie zasobów

Wraz ze wzrostem kosztów i stopnia skomplikowania współczesnych systemów uzbrojenia nawet najsilniejsze podmioty działające w tej branży rozpoczęły poszukiwania krajowych i zagranicznych partnerów biznesowych. W pewnych przypadkach projekty współpracy w przemyśle zbrojeniowym tworzone są w celu zgromadzenia zasobów kapitałowych, badawczych czy produkcyjnych.

W raporcie CSIS znajduje się stwierdzenie, że realizacja międzynarodowych programów wojskowych wpływa na zwiększenie ich stabilności, m.in. dzięki ograniczeniu ryzyka związanego z drenażem zasobów do innych programów [The Future..., s. 18-19].

Postrzeganie przemysłu zbrojeniowego jako lidera technologicznego gospodarki

Przedstawiciele rządów wielu krajów często wyrażają przekonanie co do konieczności stymulowania inicjatyw przemysłowych w obszarze wysokich technologii, wynikających głównie z przesłanek ekonomicznych. Raport Sir Edwina Plowdena

przygotowany przez brytyjskie ministerstwo lotnictwa w 1965 roku podawał wiele przykładów technologii wypracowanych w przemyśle lotniczym, znajdujących zastosowanie w cywilnych sektorach gospodarki [Edgerton 2009, s. 53-82]. Konkludowano, iż gospodarka narodowa jako całość korzysta z technologicznego przywództwa takich branż, jak lotnictwo czy elektronika. Taki pogląd podzielano także w wielu innych krajach, m.in. we Francji oraz w Niemczech. Należy jednak pamiętać, że istnieje wiele przykładów podważających takie zależności. W latach 80. i 90. XX wieku w Indonezji rząd Suharto starał się wykreować przemysł lotniczy jako lidera w obszarze technologii. Indonezja była zaangażowana w wiele międzynarodowych programów koprodukcyjnych na potrzeby rozwoju własnego przemysłu lotniczego oraz stymulacji rozwoju technologicznego kraju. Jednak w następstwie zawirowań politycznych i gospodarczych, jakie miały miejsce u schyłku lat 90. XX wieku, indonezyjski przemysł lotniczy upadł. Innym przykładem może być sytuacja w Rosji, gdzie pomimo wciąż silnego i w wielu obszarach nowoczesnego przemysłu zbrojeniowego korzyści technologiczne dla cywilnych sektorów gospodarki są ograniczone.

3.2. Działania sektora zbrojeniowego

Po 1989 r. wpływ sektora zbrojeniowego na podejmowanie współpracy przemysłowej zwiększył się w znaczny sposób, co można wiązać ze zmianami, jakie zaszły w tej branży w ostatnich dwóch dekadach, a przede wszystkim z procesem internacjonalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw zbrojeniowych. Do najważniejszych czynników stymulowanych przez sektor obronny zachęcających do podejmowania współpracy przemysłowej należy zaliczyć:

Transfer technologii

Częstym przypadkiem angażowania się we współpracę międzynarodową jest poszukiwanie przez uczestniczące w takich projektach firmy dostępu do technologii. Transfer technologii związany z programami współpracy w przemyśle zbrojeniowym może dotyczyć zarówno prac projektowych, jak i technologii produkcji. Dzielnie się wiedzą dotyczącą prac projektowych zazwyczaj podlega restrykcyjnym ograniczeniom, chyba że partnerstwo zostało zawiązane we wczesnej fazie realizowanego projektu. Technologia produkcji zaś może podlegać transferowi bez względu na moment podjęcia współpracy. Na przykład europejska koprodukcja myśliwca F-16 została zapoczątkowana właściwie po sfinalizowaniu prac projektowych przez amerykańską firmę General Dynamics. Europejskie firmy były generalnie usatysfakcjonowane technologią produkcji pozyskaną w ramach programu F-16, ponieważ dotyczyła ona bardzo szerokiego spektrum problemów, m.in. obróbki aluminium o wysokiej wytrzymałości, produkcji elektroniki, jednostki napędowej oraz uzbrojenia. Jednakże część zaangażowanych firm wyraziła rozczarowanie brakiem dostępu do prac projektowych F-16. W konsekwencji, gdy europejskie rządy rozważyły projekt Joint Strike Fighter (JSF) jako następcy F-16, starały się położyć większy

nacisk na uczestnictwo w nim przedstawiciele ich przemysłów lotniczych [Stepień (red.) 2015, s. 18-29].

Należy jednak zwrócić uwagę, że firmy, które są liderami w zakresie nowoczesnych technologii, powinny brać pod uwagę ryzyko związane z nieautoryzowanym transferem *know-how*. Z tego względu wiele koncernów zbrojeniowych, przede wszystkim amerykańskich, niechętnie przekazuje wiedzę nawet partnerom z zaprzyjaźnionych krajów.

Zyski

Współpraca międzynarodowa w zakresie produkcji zbrojeniowej może też być powodowana nadzieją na uzyskanie w ten sposób większych zysków, choćby wskutek współfinansowania prac z zakresu B+R. Przykładem tego rodzaju filozofii działania był zapoczątkowany w latach 70. XX projekt samolotu Saab-Fairchild SF-340. Zarówno szwedzki Saab, jak i amerykański Fairchild zainicjowały program bez istotnego udziału czy wsparcia administracji rządowej. Wdrożenie programu poprzedzone było badaniami rynkowymi, analizą prognozy rentowności, wreszcie – formalną zgodą akcjonariuszy oczekujących z tego tytułu konkretnych zysków w przyszłości. W trakcie realizacji programu SF-340 firmy zachowały pełną kontrolę finansową, wszelkie decyzje podejmowane były z uwzględnieniem potencjalnego wpływu na rentowność projektu [Spreen 2007, s. 175]. Należy jednak zaznaczyć, że takie sytuacje zdarzają się relatywnie rzadko. Znacznie częściej także przy realizacji projektów międzynarodowych zakładane koszty i terminy dostaw są przekraczane, co w oczywisty sposób wpływa na opłacalność projektów.

Ograniczanie konkurencji

Realizacja wspólnych programów produkcyjnych w oczywisty sposób wpływa na ograniczenie konkurencji. W latach 80. XX wieku jednym z najpoważniejszych problemów rozwoju europejskiego przemysłu zbrojeniowego było rozdrobnienie rynku, przejawiające się dużą liczbą drobnych wytwórców, oferujących podobne produkty, konkurujące na rynkach lokalnych. Jednym z powodów sukcesu Airbusa (na rynku cywilnym i wojskowym) było zintegrowanie wysiłków licznych europejskich producentów w miejsce wzajemnej konkurencji [Spreen 2007, s. 174].

Warto także zwrócić uwagę, że uczestnictwo w programach międzynarodowych może prowadzić do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej realizujących je podmiotów, w otoczeniu zarówno krajowym, jak i międzynarodowym. Wynika to z uzyskanego dzięki współpracy doświadczenia, dostępu do nowoczesnych technologii oraz rynków zbytu.

Rozwój rynków docelowych

Szanse na odniesienie sukcesu rynkowego produkowanego uzbrojenia rosną w przypadku lokalizacji procesów produkcyjnych w granicach rynku docelowego. Przewaga komparatywna firm krajowych jest niejednokrotnie zapewniana na mocy prawa czy regulacji rządowych. W konsekwencji producenci uzbrojenia uświadomili

sobie korzyści płynące z posiadania lokalnych partnerów przemysłowych celem sprzedaży na ich rynkach. Jednym z głównych motywów wejścia na polski rynek niektórych koncernów zbrojeniowych (Leonardo, UTC, EADS) była perspektywa uzyskania dzięki temu zamówień od polskiej armii [Skulski 2013, s. 159].

4. Podsumowanie

Kooperacja przemysłowa może być uznana za jedną z najistotniejszych form aktywności w biznesie międzynarodowym, szczególnie w branżach wysokich technologii. W przypadku rynku zbrojeniowego jest to także forma transferu uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Różnorodność form kooperacji przemysłowej, które zostały przedstawione w artykule, wpływa na możliwość jej wykorzystania przez państwa o różnym potencjale ekonomicznym i technologicznym oraz różnej pozycji polityczno-militarnej. Wydaje się jednak, że kraje dysponujące nowoczesnymi technologiami oraz silną pozycją na arenie międzynarodowej mają możliwość narzucania warunków współpracy w ramach kooperacji przemysłowej. Bardzo istotne są także motywy podejmowania kooperacji przemysłowej, które można podzielić na dwie grupy – uzależnione od działalności instytucji rządowych oraz wynikające z działań sektora zbrojeniowego. Motywy te kreują przestrzeń dla współpracy zbrojeniowej, ale mogą być także uznane za bariery utrudniające kooperację.

W obecnej sytuacji międzynarodowej kooperacja przemysłowa jest uzależniona od sytuacji politycznej. Można bowiem zauważyć prymat czynników geopolitycznych nad ekonomicznymi. To sprawia, że kooperacja w zakresie sektora zbrojeniowego występuje przede wszystkim pomiędzy państwami należącymi do tego samego sojuszu militarnego (np. NATO) bądź mającymi status krajów sojusznicznych (np. Rosja i Indie).

Z polskiej perspektywy kooperacja przemysłowa jest formą wykorzystywaną, choć na relatywnie małą skalę. Takie działania są podejmowane m.in. w ramach realizowanych programów offsetowych. Podstawowym problemem jest jednak brak wykorzystania kooperacji przemysłowej jako formy transferu uzbrojenia. Tymczasem kooperacja przemysłowa może być istotnym czynnikiem zwiększenia obecności polskiego sektora zbrojeniowego na rynkach zagranicznych.

Literatura

- Aero Vodochody – miliard dolarów straty na interesach z Boeingiem i Sikorskim*, 2009, Skrzydlata Polska, nr 1.
- Bako Z., 1980, *NATO rynek uzbrojenia*, Wydawnictwo MON, Warszawa.
- Bitzinger R.A. (red.), 2009, *The Modern Defense Industry*, ABC-CLIO, Santa Barbara.

- Boeing and Tata Industries Announce India Joint Venture*, www.boeing.com [dostęp: 14.02.2008].
- Cevasco F. z firmy Cevasco International, wywiad przeprowadzony 18.07.2012.
- Duliniec E., 2009, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- Edgerton D., 1996, *The „white heat” revisited: The British Government and technology in the 1960s*, Twentieth Century British History, vol. 7, no. 1.
- Fonfara K. i in., 2000, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Francis L., *Eurocopter’s Kazakhstan JV Receives First EC145 kits*, www.aviationweek.com [dostęp: 07.02.2013].
- Gordon J., Komissarow D., 2008, *Chinese Aircraft. Chinas’s Aviation Industry since 1951*, Hikoki Publications, Manchester.
- Hypki T., 2008, *Rosyjskie Siły Zbrojne – 16 lat kryzysu*, Raport, nr 6.
- KAI and Eurocopter to jointly sell the Surion*, www.shephardmedia.com [dostęp: 05.02.2013].
- Licencja na produkcję Rosomaków w Polsce przedłużona o 10 lat*, www.pb.pl [dostęp: 12.07.2013].
- PGZ będzie współpracował z Rolls-Royce w przemyśle zbrojeniowym i cywilnym*, www.biznesalert.pl [dostęp: 28.11.2016].
- Rdzanek G., 2007, *Eurosamolot. Trudne początki europejskiej współpracy zbrojeniowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Rymarczyk J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J., 2012, *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- Skulski P., 2013, *Uwarunkowania komunikacji na międzynarodowym rynku uzbrojenia i sprzętu wojskowego*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Spreen W., 2007, *Marketing in the International Aerospace Industry*, Ashgate, Aldershot.
- Stępień B. (red.), 2015, *Handel zagraniczny. Studia przypadków*, PWE, Warszawa.
- Tata Advanced Systems, Lockheed-Martin Joint Venture to Build C-130 Aerostructures*, www.india-defence.com [dostęp: 14.02.2011].
- The future of the transatlantic defense community in the twenty-first century*, 2003, CSIS, January.
- The Nexter-NMW Alliance. A Strategic Alliance*, www.nextercorporatepresentation.com [dostęp: 26.03.2018].
- Weimarski trójkąt pancerny? Projekt Leopard 3 szansą dla polskiego przemysłu zbrojeniowego (analiza)*, www.defence24.pl [dostęp: 05.05.2017].
- Wostocznaja Ewropa zachwатиła rynek prodazy awtomatow Kalanisznikowa*, www.lenta.ru [dostęp: 13.07.2012].