

**Stanowisko Ogólnopolskiej Konferencji**  
**pt. „Przyszłość Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych”**, zorganizowanej przez Zarząd Okręgu Przedsiębiorstw Wojskowych i Działalności Pozabudżetowej NSZZ Pracowników Wojska i Polskie Lobby Przemysłowe, która odbyła się w Warszawie w dniu 19 września 2011 r.

Ogólnopolska Konferencja pt. „Przyszłość Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych”, zorganizowana przez Zarząd Okręgu Przedsiębiorstw Wojskowych i Działalności Pozabudżetowej NSZZ Pracowników Wojska oraz Polskie Lobby Przemysłowe, wypracowała stanowisko w sprawie długofalowej koncepcji konsolidacji oraz rozwoju tych przedsiębiorstw i ich usytuowania w systemie obronnym państwa, uwzględniającej specyfikę tych przedsiębiorstw. Od kilku lat na ten temat trwa dyskusja, mimo że przyszłość Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych została określona w przyjętej w 2007 roku rządowej „Strategii konsolidacji i wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w latach 2007-2012”. Zgodnie z nią akcje WPRP miały zostać wniesione do Grupy BUMAR. Warunkiem wniesienia miało być nadanie - w drodze przepisów ustawowych - Ministrowi Obrony Narodowej szczególnych uprawnień do zgłaszania sprzeciwu wobec decyzji organów spółek przemysłowego potencjału obronnego, naruszających zakres zadań wykonywanych przez nie na rzecz Sił Zbrojnych RP. Założeniem Strategii było także skoncentrowanie WPRP w utworzonej w koncernie jednej podgrupie (dywizji) o charakterze remontowo-obługowym.

Powodem toczącej się dyskusji jest misja tych przedsiębiorstw i ich szczególne usytuowanie w systemie obronnym państwa. Trzeba pamiętać, że militarnie zdefiniowane funkcje Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych powodują, że są one ważnym składnikiem gotowości obronnej państwa. Mają one do spełnienia szczególnie istotną rolę w okresie zagrożenia, sytuacji kryzysowych i konfliktu wojennego, kiedy to w szybkim tempie trzeba remontować i odtwarzać zdolności bojowe uzbrojenia i sprzętu wojskowego będącego na wyposażeniu jednostek liniowych wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej.

Koncepcja włączenia Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych do Grupy Bumar nie uzyskała akceptacji działających w nich organizacji związkowych. Uwzględniła to Sejmowa Komisja Obrony Narodowej, która w dezyderacie skierowanym do Premiera Donalda Tuska wyraziła wątpliwości w sprawie zasadności włączenia WPRP do Bumaru oraz Komisja Obrony Narodowej Senatu RP, która również wystosowała dezyderat do Premiera RP. W tej sytuacji Premier Donald Tusk niedawno podjął decyzję o rozpoczęciu prac nad nową, docelową strategią dla polskiego przemysłu obronnego, a co za tym idzie - wstrzymany został proces wniesienia akcji Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych do Grupy BUMAR.

Grupa Bumar działa pod nadzorem Ministerstwa Skarbu Państwa, a więc resortu, którego jednym z głównych zadań, zwłaszcza w okresie ostatnich kilku lat jest pozyskiwanie każdego roku możliwie największych wpływów z prywatyzacji, określonych w ustawie budżetowej. Środki te przeznaczone są w pierwszym rzędzie na równoważenie budżetu, a tak naprawdę – na zmniejszenie deficytu budżetowego. Nie można wykluczyć, że gdyby pogłębił się globalny kryzys finansowo-gospodarczy i bardziej niż jego pierwsza fala dotknąłby Polski, a takiego scenariusza, niestety, nie można wykluczyć, to wówczas może nasilić się proceder sprzedaży przez Ministerstwo Skarbu Państwa najcenniejszych aktywów majątku narodowego w celu pokrycia rosnącego zadłużenia. Do takiego postępowania zmuszone zostały przez Unię Europejską władze mocno zadłużonej Grecji, co jest jednym z warunków otrzymywania przez ten kraj kolejnych transzy pomocy finansowej. Gdyby do zbliżonej

sytuacji doszło w Polsce, to wówczas mogłaby pojawić się pokusa wystawienia na sprzedaż także Grupy Bumar (również wprowadzenie Bumaru na giełdę nie zapewnia trwałości kontroli nad Grupą przez Skarb Państwa przy istocie akcyjności, czyli dopuszczenia do publicznego obrotu akcjami). Stąd w bardzo niepewnych i nieprzewidywalnych czasach głębokiego globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego i wynikających z tego turbulencji, nie jest bezpieczne skupiać w jednym koncernie całego polskiego przemysłowego potencjału obronnego.

Dlatego organizatorzy i uczestnicy Konferencji opowiadają się za skoncentrowaniem polskiego przemysłowego potencjału obronnego w dwóch grupach – przedsiębiorstwach produkcyjnych i pracujących na ich rzecz jednostek badawczo-rozwojowych w Grupie BUMAR, która docelowo powinna stać się silnym narodowym koncernem zbrojeniowym pozostającym w nadzorze Ministra Skarbu Państwa, oraz Wojskowych Przedsiębiorstwach Remontowo-Produkcyjnych w drugiej Grupie, pozostającej pod nadzorem Ministra Obrony Narodowej, której kształt i zasady organizacji wymagają jeszcze dyskusji i dopracowania. Przy czym, obie Grupy powinny stale i ściśle współdziałać przy realizacji zamówień dla wojska i kontraktów eksportowych. Możliwą formą takiej współpracy może być alians strategiczny<sup>1</sup>.

Podstawą i punktem odniesienia dla rozważań i analiz nad formą prawno-organizacyjną integracji Wojskowych Przedsiębiorstwach Remontowo-Produkcyjnych w jednej Grupie są cele, które te przedsiębiorstwa zamierzają wspólnie realizować. Przeprowadzona analiza celów wskazuje, że mogą one być realizowane w drodze wydzielenia wybranych kompetencji realizowanych w aktualnej strukturze poszczególnych przedsiębiorstw i wspólnej ich realizacji poprzez utworzenie wspólnego podmiotu gospodarczego. Uzyskana może być w ten sposób możliwość realizacji wydzielonych kompetencji bez zasadniczych zmian struktur organizacyjnych dotychczasowych podmiotów i zmian właścicielskich. Zaletą takiego rozwiązania jest to, że nowa struktura realizuje cele, a jednocześnie unika się działań związanych z głęboką zmianą struktur poszczególnych przedsiębiorstw, co wiąże się z reguły nie tylko z kosztami finansowymi zmian ale i możliwymi zakłóceniami bieżącej działalności, a w skrajnym przypadku nawet utratą dotychczasowej pozycji rynkowej.

Stąd jedyną formą zapewniającą realizację aliansu strategicznego jest spółka handlowa, spełniająca rolę wspólnej spółki koordynującej. Przeniesienie wybranych kompetencji do wspólnego podmiotu pozwoli na integrację wszystkich partnerów oraz prowadzenie wspólnej polityki w kilku kluczowych rynkowo obszarach. Najważniejsze cele integracji dotyczą:

- działalności w obszarze marketingu,
- działalności w obszarze sprzedaży,

---

<sup>1</sup> **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 materialne, 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.

- działalności w obszarze dostaw i zamówień,
- integracji działalności badawczo-rozwojowej z przemysłową,
- transferu technologii z offsetu.

Każda ze spółek wchodzących w skład Grupy WPRP zachowałaby swoją niezależność poprzez posiadanie osobowości prawnej, a wspólna spółka integrująca nie powinna ingerować w bezpośrednie zarządzanie poszczególnymi przedsiębiorstwami, a także nie uczestniczyłaby finansowo (poprzez marżę czy też pośrednictwo) w sprzedaży produktów i usług dla MON oraz w dotychczas zawartych kontraktach. Głównym zadaniem wspólnej spółki koordynującej byłaby koordynacja prac marketingowych, wspólnych dla całej Grupy oraz poszczególnych segmentów czy też spółek. Spółka miałaby także w swoich zadaniach pozyskiwanie nowych kontraktów zagranicznych, stymulację produktową, analizę nowych potencjalnych rynków, przedsięwzięć oraz promowanie grupy za granicą. Ewentualnie prowadziłaby także sprzedaż produktów spółek z Grupy na rynkach zagranicznych.

Przyjęte założenia dla wspólnej spółki koordynującej to:

- spółka nie prowadzi działalności operacyjnej, tylko koordynuje działalność pozostałych spółek,
- jest organizatorem i koordynatorem wspólnych przedsięwzięć oraz prac rozwojowych ze szczególnym uwzględnieniem interesu Grupy;
- uprawnienia z tytułu posiadania akcji we wspólnej spółce koordynującej wykonuje Minister Obrony Narodowej,
- Minister Obrony Narodowej posiada szczególne uprawnienia nadzoru właścicielskiego wobec każdej spółki w Grupie WPRP,
- Minister Obrony Narodowej posiada w każdej spółce przedstawicieli w radzie nadzorczej,
- wspólna spółka koordynująca ma na celu pozyskiwanie nowych zleceń i rynków pod marką Grupy oraz spółek w jej skład wchodzących,
- spółka osiąga przychody - zyski z pozyskanych przez nią kontraktów zagranicznych (prowizja) oraz z dywidendy,
- w sprawach strategicznych mogących zaważyć na dotychczasowej działalności spółek należących do Grupy WPRP, decyzja wymagałaby akceptacji MON.

Ze względu na konieczność zabezpieczenia interesów wszystkich spółek wchodzących w skład Grupy, należałoby powołać organ doradczy składający się z prezesów każdej ze spółek w postaci Rady Dyrektorów. Rada Dyrektorów miałaby na celu opiniowanie i doradztwo wspólnej spółce koordynującej oraz dbałaby o zabezpieczenie interesów spółek z Grupy.

W Grupie Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych należałoby wyodrębnić trzy logiczne segmenty, zgodne z przeważającym profilem działalności poszczególnych spółek. Segmenty te to:

- Segment Łączności,
- Segment Lotnictwa,
- Segment Lądowy.

Konferencja uznaje za zasadne włączenie do Grupy WPRP także Stoczni Marynarki Wojennej S.A. ze względu na jej ważne zadania dla zabezpieczenia potrzeb serwisowych i obsługowo-remontowych Marynarki Wojennej RP. Dlatego należy uwzględnić zmianę struktury akcjonariatu Stoczni Marynarki Wojennej S.A. poprzez zwiększenie udziałów Ministerstwa Obrony Narodowej (ponad 50%). W oparciu o Stocznnię Marynarki Wojennej S.A. powinien być realizowany program odbudowy Marynarki Wojennej RP (remonty, modernizacje i budowy).

Każdy z segmentów działałby na zasadach aliansu strategicznego – bez tworzenia struktury formalnej – w swoich wyspecjalizowanych obszarach, współpracując oraz tworząc nowe produkty w oparciu o wspólną myśl inżynierską oraz doświadczenie i pozycję na rynku. Ponadto, pomiędzy pionami zachodziłyby relacje biznesowe, oparte o tworzenie wspólnych projektów rozwojowych, czy też wdrożeń, produkcji lub usług oraz zawiązywania konsorcjów do celów przetargowych.

Bardzo ważne będą relacje między wspólną spółką koordynującą, a wyżej wymienionymi trzema segmentami Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych oraz Stoczną Marynarki Wojennej S.A. Na pewno muszą być oparte na partnerstwie, na więziach poziomych. Trzeba tu wziąć pod uwagę znaczący fakt, iż urodziła się już koncepcja utworzenia - na bazie Instytutu Technicznego Wojsk Lotniczych i Wojskowych Zakładów Lotniczych oraz Wojskowego Centralnego Biura Konstrukcyjno-Technologicznego - Wojskowej Grupy Przemysłu Lotniczego, która zaprezentowana została w tym roku w Bydgoszczy na wystawie Air Fair. Właśnie ta grupa może ewentualnie stanowić segment lotniczy wchodzący do proponowanej wyżej Grupy Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych, przy czym Instytut Techniczny Wojsk Lotniczych współtworzyłby ten segment poprzez zawarcie aliansu strategicznego z tworzącymi go zakładami.

Utworzenie segmentu lotniczego, pozwoli na proponowanie na rynkach międzynarodowych wyrobów i usług pod jedną silną marką, jednoznacznie kojarzącą się z przemysłem lotniczym. Marka ta będzie mieć cechy zarówno marki uniwersalnej (samoloty, śmigłowce, badania), a jednocześnie wyspecjalizowanej (wysoce specjalistyczne i innowacyjne technologie lotnicze).

Organizatorzy Konferencji wyrażają nadzieję, że zaprezentowane podczas niej koncepcje, argumenty i propozycje zostaną wzięte pod uwagę w pracach nad projektem nowej strategii dla polskiego przemysłu obronnego.

Warszawa, 19 września 2011 r.