

PRZEMYSŁAW SKULSKI

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

INSTYTUCJONALNE WSPARCIE PROMOCJI EKSPORTU UZBROJENIA ORAZ SPRZĘTU WOJSKOWEGO

Streszczenie

Silne uzależnienie sektora zbrojeniowego od czynników politycznych sprawia, że w procesie komunikacji rynkowej istotne znaczenie mają działania instytucjonalne. Działanie tego typu są prowadzone na różnych poziomach administracji rządowej oraz przez organizacje pozarządowe.

Wykorzystanie instytucjonalnego wsparcia promocji eksportu uzbrojenia jest bardzo wyraźnie widoczne w przypadku największych eksporterów USA, Rosji, Wielkiej Brytanii, Francji czy Niemiec. Po takie instrumenty coraz częściej sięgają jednak państwa wchodzące na rynek zbrojeniowy, takie jak Brazylia, Korea Południowa czy Turcja. Polskie doświadczenia w instytucjonalnym wspieraniu eksportu uzbrojenia prezentują się skromnie. Sygnałem mogącym świadczyć o zmianie nastawienia jest *Branżowy program promocji dla przemysłu obronnego*, realizowany w latach 2012–2014 przez Ministerstwo Gospodarki.

Słowa kluczowe: międzynarodowy rynek uzbrojenia, komunikacja rynkowa, instytucjonalne wsparcie promocji

Wprowadzenie

Charakterystyka międzynarodowego rynku uzbrojenia i sprzętu wojskowego, a przede wszystkim silne uzależnienie od czynników politycznych sprawiają, że działania z zakresu komunikacji rynkowej prowadzone są w specyficzny sposób, nawet jak na rynki instytucjonalne. W praktyce oznacza to, że instrumenty

komunikacji rynkowej wykorzystywane są z różnym natężeniem oraz w różnym zakresie. Największe znaczenie mają instrumenty komunikacji bezpośredniej, do których zaliczana jest sprzedaż bezpośrednia oraz targi i wystawy. Rola instrumentów zaliczanych do komunikacji masowej (*public relations*, promocja sprzedaży, reklama) jest nieco mniejsza, choć również mają zastosowanie.

Za jedną z najistotniejszych cech międzynarodowego rynku zbrojeniowego można uznać duże znaczenie działań instytucjonalnych, które służą zarówno wsparciu przemysłu zbrojeniowego, jak i promocji eksportu uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Choć podobnych działań można się również dopatrzeć na innych rynkach instytucjonalnych (przede wszystkim rządowych), to w przypadku sektora zbrojeniowego taka forma aktywności międzynarodowej ma w wielu przypadkach kluczowe znaczenie w staraniach o kontrakty zbrojeniowe.

Celem artykułu jest przedstawienie roli instytucjonalnego wsparcia eksportu uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Chodzi o działania podejmowane zarówno przez instytucje administracji rządowej, jak i aktywność organizacji pozarządowych. Zwrócono uwagę na fakt, że wsparcie takie występuje na różnych poziomach władzy oraz starano się pokazać wpływ tego typu aktywności na działania na rynkach zagranicznych.

1. Wsparcie instytucjonalne jako instrument komunikacji rynkowej

W sektorze zbrojeniowym działania z zakresu komunikacji rynkowej oznaczają wykorzystanie dostępnych instrumentów zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i przez państwo oraz jego wyspecjalizowane instytucje. Choć doświadczenia poszczególnych krajów są w tym zakresie zróżnicowane, to praktycznie w każdym wypadku państwo i jego wyspecjalizowane instytucje biorą na siebie zadanie wspierania przemysłu zbrojeniowego. Wynika to przede wszystkim ze strategicznej roli obrotów uzbrojeniem, a także z faktu, że wiele krajów dzięki sprzedaży uzbrojenia osiąga znaczne zyski ekonomiczne, polityczne oraz militarne. Sprzedaż sprzętu wojskowego za granicę ze swej natury wpływa na kształtowanie relacji międzynarodowych, zatem jest ważnym elementem polityki zagranicznej. Odbiorcami uzbrojenia są z reguły ministerstwa obrony narodowej lub agencje rządowe, dlatego uznaje się, że współpraca w tej dziedzinie jest potwierdzeniem relacji politycznych i wojskowych.

Za specyficzną formę działań w zakresie komunikacji należy uznać instytucjonalne wsparcie sektora zbrojeniowego oraz eksportu uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Takie działania prowadzone są zarówno przez instytucje rządowe, jak i pozarządowe i wydają się mieć często znaczny wpływ na zawierane kontrakty. Wsparcie instytucjonalne wykorzystywane jest więc zarówno przez kraje mające silną pozycję na rynku zbrojeniowym (USA, Wielka Brytania, Francja, Holandia, Szwecja), jak i państwa starające się znaleźć na nim swoje miejsce (Brazylia, Korea Płd., Turcja). W praktyce wsparcie instytucjonalne oznacza sięganie po narzędzia komunikacji, które wykorzystywane są także przez przedsiębiorstwa zbrojeniowe, a wśród nich można wymienić lobbing, transakcje wiązane (offsety), rabaty i kredyty oraz uczestnictwo w targach i wystawach. Jednak w odróżnieniu od działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa istotne jest to, że w tego typu aktywność angażują się przedstawiciele najwyższych władz państwowych oraz różnego typu instytucje (rządowe i pozarządowe).

2. Poziomy wspierania promocji eksportu uzbrojenia przez instytucje rządowe

Działania na rzecz wsparcia promocyjnego eksportu uzbrojenia prowadzone są na różnych poziomach, poczynając od osób piastujących najważniejsze funkcje w państwie (prezydent, premier, ministrowie), przez pracowników wyspecjalizowanych agencji rządowych, personel dyplomatyczny, a kończąc na organizacjach pozarządowych. Zaangażowanie w promocyjne wspieranie sprzedaży uzbrojenia i sprzętu wojskowego przez prezydentów i premierów jest zjawiskiem powszechnym na całym świecie, także w USA.

Od dziesięcioleci prezydenci Stanów Zjednoczonych bardzo aktywnie uczestniczą we wspieraniu promocji eksportu amerykańskiego uzbrojenia. Dzieje się tak niezależnie od ich zapatrywań na politykę bezpieczeństwa międzynarodowego oraz politykę zagraniczną. Eksport uzbrojenia i sprzętu wojskowego jest traktowany jako jedna z metod prowadzenia dyplomacji oraz budowania dominującej pozycji na świecie. Metody działania poszczególnych prezydentów oczywiście się różnią, co wynika z odmiennych poglądów na metody budowania amerykańskiej hegemonii. Po zakończeniu zimnej wojny wykształciły się tu dwa modele. Pierwszy z nich oznaczał ład światowy zarządzany przez USA (miękkie przywództwo, hegemonia pośrednia), a drugi wiązał się z porządkiem zdomino-

wanym przez ten kraj (twarde przywództwo, hegemonia bezpośrednia)¹. Różne podejście do wyboru jednego z modeli było widoczne na przykładzie sposobu sprawowania władzy przez kolejnych prezydentów amerykańskich: George'a H. Busha, Williama Clintona, George'a W. Busha i Baracka Obamę. Jednak każdy z nich był zaangażowany we wspieranie amerykańskiego eksportu zbrojeniowego. Nawet Barack Obama, który utożsamiany jest z multilateralizmem i hegemonią pośrednią, jednoznacznie podkreślił, że sprzedaż uzbrojenia jest kluczowym elementem amerykańskiej polityki zagranicznej².

W latach 80. i 90. XX wieku brytyjska premier Margaret Thatcher wiązana była z międzynarodową promocją koncernu British Aerospace (BAe), aktywnie angażując się w sprzedaż samolotów Tornado do Arabii Saudyjskiej w ramach kontraktu *Al Yamamah*³. Aktywnego wsparcia eksportowej ofercie krajowego przemysłu zbrojeniowego udzielają też prezydenci i premierzy Francji (F. Mitterand, N. Sarkozy) oraz Rosji (W. Putin, D. Miedwiediew). Jednym z najnowszych sukcesów Władimira Putina było wsparcie oferty rosyjskiego przemysłu lotniczego, które zaowocowało podpisaniem kontraktu z Indiami na dostawę 42 samolotów bojowych Suchoj Su-30 i 71 śmigłowców Mil Mi-17 o wartości 2,9 mld USD⁴. W działaniach wspierających kontrakty zbrojeniowe aktywnie uczestniczy również sprawująca obecnie urząd kanclerza Niemiec Angela Merkel, co było wyraźnie widoczne w ostatnich latach w przypadku dostaw uzbrojenia dla Grecji⁵. Niemiecka kanclerz angażowała się także w transakcje o dużym stopniu ryzyka politycznego, jak choćby w dostawy okrętów podwodnych o napędzie atomowym do Izraela czy sprzedaż czołgów Leopard do Arabii Saudyjskiej⁶.

W działania promocyjne wyrobów wojskowych angażuje się również szwedzka rodzina królewska. Bardzo wyraźnie było to widoczne podczas oficjalnej wizyt królewskiej pary w Brazylii w 2010 roku. Wykorzystując fakt, że

¹ *Porządek międzynarodowy u progu XXI wieku*, red. R. Kuźniar, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 235–236.

² L. Thompson, *Obama Makes Arms Sales a Key Tool of U.S. Foreign Policy*, „Forbes”, www.forbes.com (2.01.2012).

³ A. Feinstein, *The Shadow World. Inside the Global Arms Trade*, FSG, New York 2011, s. 35–38.

⁴ P. Tyagi, *Aerospace and Defence News*, „Indian Defence Review” 2013, Vol. 28 (1).

⁵ B.T. Wieliński, *Bankrut Europy się zbroi*, „Gazeta Wyborcza” z 21.05.2010.

⁶ *Geheim Operation Samson*, „Der Spiegel” 2012, Nr. 23; U. Demmer, R. Neukirch, H. Stark, *Merkel's Risky Weapons Export*, „Spiegel Online”, www.spiegel.de (30.07.2012).

matka królowej Sylwii pochodzi z tego kraju, podczas spotkań prowadzone były działania lobbujące na rzecz samolotu wielozadaniowego Saab Gripen⁷.

Kolejny poziom instytucjonalnego wsparcia to działania administracji rządowej, w tym ministerstwa spraw zagranicznych, ministerstwa gospodarki/przemysłu, ministerstwa obrony, oraz przedstawicielstw dyplomatycznych. W przypadku niektórych państw eksporterzy uzbrojenia korzystają także ze wsparcia wyspecjalizowanych agencji rządowych. Celem działalności tego rodzaju instytucji jest angażowanie przedstawicieli rządów w kampanie marketingowe. Zazwyczaj koncentrują się one na sferze kontaktów oficjalnych – na spotkaniach wysokiego szczebla i dzięki pracom przedstawicielstw dyplomatycznych oferta przemysłu zbrojeniowego może być lepiej promowana wśród osób bezpośrednio odpowiedzialnych za kształt i potencjał sił zbrojnych. Wspieranie przemysłu obronnego obejmuje także współpracę produkcyjno-badawczą. Rozciąga się ponadto na ochronę interesów tego sektora w obrębie organizacji lub porozumień politycznych zajmujących się międzynarodowym obrotem produktami i technologiami o znaczeniu strategicznym. Przykładem takiego skutecznego wsparcia na poziomie rządowym było w latach 70. ubiegłego wieku zaangażowanie ówczesnego sekretarza obrony Stanów Zjednoczonych James Schlesingera w promocję samolotów F-16, co doprowadziło do sprzedaży 348 maszyn rządowi Belgii, Danii, Norwegii i Holandii⁸. Firmy operujące w obrębie jednego z kluczowych rynków branży lotniczej mają zazwyczaj możliwość uzyskania wsparcia własnych ambasad zlokalizowanych w kraju kontrahenta. Najczęściej ma ona formę informacji rynkowej i lokalnego doradztwa ze strony wojskowego czy ekonomicznego *attaché* wydziału konsularnego.

Jakość tego rodzaju wsparcia jest zróżnicowana, zależnie od umiejętności i motywacji lokalnego personelu zatrudnionego w ambasadzie. W przypadku sprzedaży uzbrojenia zakres wsparcia ze strony ambasady może się zmieniać w wyniku zmian polityki władz kraju sprzedawcy. W okresie prezydentury Jimmy'ego Cartera w drugiej połowie lat 70. ubiegłego wieku, amerykańscy ambasadorowie zachowywali bierność na polu promocji amerykańskich firm eksportujących uzbrojenie, co wynikało z przyjętej przez Waszyngton orientacji politycznej. Była to jednak tendencja krótkotrwała, ponieważ podczas kadencji Ronalda Reagana (od 1981 r.) nastąpiła całkowita zmiana nastawienia – amba-

⁷ T. Walat, *Gołąbek wojny. Pokojowa Szwecja sprzedaje najwięcej broni*, www.polityka.pl (19.04.2012).

⁸ W. Spreen, *Marketing in the International Aerospace Industry*, Ashgate, Aldershot 2007, s. 195.

sadorów zobowiązano do intensywnego wspierania amerykańskiego eksportu sprzętu wojskowego⁹. Warto zwrócić uwagę na ważną kwestię. Choć J. Cartera i R. Reagana różniły poglądy na politykę wewnętrzną i zagraniczną, to w pewnych kwestiach, związanych z eksportem uzbrojenia, wykazywali zbieżność stanowisk. Taka sytuacja miała miejsce pod koniec lat 70. XX wieku, gdy waszyngtońska administracja przygotowywała kontrakt na dostawę samolotów bojowych do Arabii Saudyjskiej. R. Reagan, będący wtedy gubernatorem Kalifornii, zapytany został przez dziennikarza „Los Angeles Times”, czy będzie wspierał sprzedaż samolotów F-15 do Arabii Saudyjskiej, o co także zabiega prezydent J. Carter. Jego odpowiedź brzmiała: „O tak, wspieramy naszych przyjaciół i oni powinni mieć F-15. Ale we wszystkim innym z nim (Carterem) się nie zgadzam”¹⁰.

We Francji minister obrony ma swojego reprezentanta w randze ambasadora, a jego zadaniem jest reprezentowanie ministra na wszelkich spotkaniach za granicą, na których nie może być on obecny osobiście. Reprezentant ten, mając mandat ministra, zobowiązany jest również do utrzymywania dwustronnych stosunków oraz prowadzenia rozmów dotyczących problemów obronności. Jednym z obszarów jego kompetencji jest również wspieranie eksportu francuskiego uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Przykładem wsparcia promocyjnego eksportu uzbrojenia są założenia polskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych, określające działania polegające między innymi na¹¹:

- a) działy państwowej w sferze produkcji, zakupów, projektów badawczych w ramach przemysłów obronnych;
- b) inicjowaniu wizyt międzypaństwowych w celu wspierania kontaktów handlowych;
- c) analizowaniu uwarunkowań wewnętrznych mających istotne znaczenie dla postrzegania polskiej oferty;
- d) uczestnictwie w instytucjonalnych formach współpracy dwustronnej (grupy robocze, komisje);
- e) ochronie interesów polskiego przemysłu na forach międzynarodowych;
- f) udziale w spotkaniach i konferencjach w ramach imprez wystawienniczych.

⁹ *Arms Transfers and Trade – Carter and Regan*, www.americanforeignrelations.com (24.08.2012).

¹⁰ A. Einstein, *op.cit.*, s. 46.

¹¹ *Eksport uzbrojenia i sprzętu wojskowego z Polski. Raport za rok 2010*, MSZ Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2011, s. 27.

Określone zostały także zadania, które powinny być wykonywane przez sieć przedstawicielstw dyplomatycznych. Przyjmuje się, że do zadań polskich dyplomatów należą¹²:

- a) analizowanie miejscowych rynków;
- b) działania wspierające i promujące konkretne projekty (w tym udział w imprezach wystawienniczych);
- c) oprawa protokolarna i medialna wydarzeń związanych z promocją uzbrojenia i sprzętu wojskowego;
- d) ocena skuteczności działań polskich przedsiębiorców;
- e) formułowanie propozycji dotyczących dodatkowych działań podejmowanych z kraju, mających na celu skuteczniejsze wspieranie polskiej oferty.

Choć większość z tych założeń należy uznać za słuszne, to praktyka pokazuje często inną sytuację. Zdecydowana większość podmiotów polskiego sektora zbrojeniowego narzeka na brak lub zbyt małe wspieranie działań na arenie międzynarodowej przez polską dyplomację. W ostatnim okresie pojawiły się jednak sygnały świadczące o możliwości zmian. Większe zaangażowanie w rozwój eksportu specjalnego zapowiedział, podczas Międzynarodowego Salonu Przemysłu Obronnego w Kielcach na początku września 2012 roku wiceminister spraw zagranicznych Bogusław Winid. Niepokoi natomiast fakt, że polityk ten mówił o wspieraniu eksporterów tam, gdzie wymagają tego uwarunkowania lokalne. Oznacza to koncentrowanie się na tych rynkach, na których zdaniem wiceministra bez marketingu politycznego zdobycie kontraktów zbrojeniowych jest bardzo trudne¹³. Wydaje się, że wsparcie przez polską dyplomację powinno dotyczyć każdego rynku.

Z wybiórczą aktywnością na arenie międzynarodowej współgra *Branżowy program promocji dla przemysłu obronnego*, który realizowany jest przez Ministerstwo Gospodarki. Jego celem jest wykreowanie nowych, silnych marek, które będą rozpoznawalne na świecie i dzięki temu kojarzone z krajem pochodzenia. Program nastawiony jest na działania na 11 wybranych rynkach: Algierii, Armenii, Czech, Egiptu, Kazachstanu, Indii, Indonezji, Jordanii, Libanu, Malezji oraz Ukrainy.

Program promocji składa się z dwóch części. Pierwsza z nich (Komponent A) obejmuje działania promujące produkty, usługi i przedsiębiorców z branży przemysłu obronnego. Pomoc finansowa na udział przedsiębiorców w tych działaniach udzielana jest w ramach unijnego Programu Operacyjnego Innowacyjna

¹² *Ibidem*.

¹³ B. Winid wspomina o tym także w wywiadzie opublikowanym w specjalnie przygotowanym na targi MSPO numerze czasopisma „Raport MSPO” z 3.09.2012.

Gospodarka 2007–2013. Druga część (Komponent B) obejmuje działania promujące całą branżę przemysłu obronnego. Koszty organizacji działań promujących sfinansowane zostaną w całości przez Ministra Gospodarki. Realizacja programu obejmuje okres od 21 maja 2012 roku do 14 grudnia 2014 roku¹⁴.

Program jest adresowany do przedsiębiorstw, których profil aktywności gospodarczej jest zgodny z kodem Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007. Oznacza to, że mogą w nim wziąć udział przedsiębiorcy funkcjonujący zgodnie z Ustawą z dnia 22 czerwca 2001 roku o wykonywaniu działalności gospodarczej w zakresie wytwarzania i obrotu materiałami wybuchowymi, bronią, amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym¹⁵. Przygotowanie tego programu należy uznać za krok we właściwym kierunku. Pewne wątpliwości budzi natomiast ograniczenie go tylko do 11 wybranych rynków (co wynika z niewielkich zasobów i chęci zbierania doświadczeń) oraz ich wybór. Niektóre z nich obciążone są bowiem dużym ryzykiem politycznym (Egipt), a na innych jest silna konkurencja (Indie, Jordania, Kazachstan). Wydaje się także, że na rynkach Czech i Ukrainy największe szanse powodzenia miałby rozwój współpracy przemysłu zbrojeniowego.

Bardzo istotne jest także wsparcie działań promocyjnych przez wyspecjalizowane instytucje/agencje rządowe. Skala rozwiązań stosowanych w tym względzie na świecie jest bardzo szeroka. Podobnie zróżnicowane są uzyskiwane efekty.

W Stanach Zjednoczonych podmiotem odpowiedzialnym za instytucjonalną promocję eksportu uzbrojenia jest Defense Security Cooperation Agency (DSCA)¹⁶. Podstawowymi celami tej rządowej agencji, funkcjonującej w strukturze Departamentu Obrony, jest także administrowanie, finansowanie i pośrednictwo w eksporcie produktów amerykańskiego sektora zbrojeniowego. Dotyczy to kontraktów zawieranych w ramach programów *Foreign Military Sales* (FMS) i *International Military Education and Training* (IMET). Systemem stymulującym większą skuteczność DSCA jest mechanizm finansowania agencji polegający na częściowym zasilaniu jej budżetu z zysków od zrealizowanych transakcji. Z pewnością tworzy to dość specyficzne, choć charakterystyczne dla USA powiązania między instytucją rządową a amerykańskim przemysłem zbrojeniowym. Efektem

¹⁴ Dane dotyczące programu opracowano na podstawie dokumentu *Branżowy program promocji dla branży przemysłu obronnego*, umieszczonego na stronie internetowej Ministerstwa Gospodarki, www.mg.gov.pl.

¹⁵ DzU nr 67, poz. 679, z późn. zm.

¹⁶ Została powołana do życia w 1998 r., zastępując Defense Security Assistance Agency (DSAA).

działania DCSA jest uzyskanie w latach 2005–2010 96 mld USD ze sprzedaży uzbrojenia w ramach FMS¹⁷.

W Wielkiej Brytanii za promocję eksportu uzbrojenia odpowiada UK Trade and Investments Defense & Security Organization (UKTI DSO)¹⁸, która funkcjonuje w strukturze brytyjskiego ministerstwa obrony. Udziela pomocy i doradza brytyjskim eksporterom z sektora zbrojeniowego przede wszystkim w przypadku kontraktów realizowanych w schemacie *government-to-government*. Poszczególne oddziały UKTI DSO oferują pomoc (organizacyjną i finansową) w uczestniczeniu w imprezach wystawienniczych, organizacji misji i pokazów handlowych oraz uzyskaniu informacji o rynkach zagranicznych. Oferowane jest także doradztwo specjalnie przygotowanych konsultantów (International Trade Advisors). Istotną rolę odgrywa współpraca nie tylko z Ministry of Defence, ale także z innymi ministerstwami, które mają wpływ na funkcjonowanie przemysłu zbrojeniowego. W odniesieniu do działań marketingowych (w tym promocji) aktywność UKTI DSO wynika z realizacji zadań określonych w *UK Security Industry Marketing Strategy*¹⁹.

We Francji kluczową rolę w promocji uzbrojenia odgrywa Delegation Generale pour l'Armement (DGA), która organizacyjnie podlega francuskiemu ministerstwu obrony. W sektorze zbrojeniowym jest wiodącą instytucją, która zatrudnia 12 tys. pracowników i odpowiada za eksport francuskiego uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Szeroko rozumiana promocja eksportu uzbrojenia należy do zadań jednego z jej departamentów – Direction du Development International (DDI). Do najistotniejszych obszarów jego działania należy zaliczyć:

- a) prowadzenie negocjacji związanych z eksportem uzbrojenia w zakresie przypadającym Ministerstwu Obrony;
- b) prowadzenie eksportowej bazy danych, w której znajdują się informacje o umowach podpisanych pomiędzy francuskim przemysłem zbrojeniowym a klientami zagranicznymi;
- c) kierowanie działaniami instytucji wspomagających eksport uzbrojenia;
- d) zapewnienie obecności Ministerstwa Obrony oraz francuskiego przemysłu zbrojeniowego na arenie międzynarodowej.

¹⁷ Informacje ze strony internetowej DCSA www.dcsa.mil (20.08.2012); M. Zachara, *Broń i dyplomacja. Eksport uzbrojenia w polityce zagranicznej Stanów Zjednoczonych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 212.

¹⁸ Zastąpiła funkcjonującą wcześniej Defence Export Services Organization (DESO).

¹⁹ Informacje z oficjalnej strony UKTI DSO, www.ukti.gov.uk (6.09.2012).

Bardzo istotna jest współpraca DDI z pozostałymi departamentami DGA, sztabami wojskowymi (Les Etas-Majors) oraz ministerstwami (przede wszystkim Ministerstwem Spraw Zagranicznych, Ministerstwem Gospodarki, Finansów i Zatrudnienia), co zapewnia lepsze rozdzielanie zadań i koordynację. W tym celu DDI ma swoich przedstawicieli za granicą (w ambasadach Francji), przede wszystkim w krajach o znaczeniu strategicznym (w USA, Wielkiej Brytanii, Indiach, Australii). W krajach, które zainteresowane są zakupem francuskiego uzbrojenia, tworzone są tak zwane komitety do spraw uzbrojenia. W organizowanych spotkaniach, które są okazją do wymiany poglądów oraz stanowisk, z francuskiej strony biorą udział przedstawiciele DDI oraz korpusu dyplomatycznego. W ich trakcie mogą prezentować konkretne produkty i systemy uzbrojenia, co jest doskonałą możliwością promowania francuskich wyrobów wśród partnerów zagranicznych. W sytuacji, gdy współpraca z danym krajem jest niewystarczająca do utworzenia takiego komitetu, mogą być organizowane mniej formalne spotkania dotyczące kwestii zbrojeniowych²⁰.

Koordynacji i zapewnieniu efektywnej realizacji działań eksportowych służy opracowany *Strategiczny plan eksportowy (Plan Strategique Export – PSE)* oraz *Plan działań eksportowych (Plan d'Action Export – PAE)*.

W sierpniu 2010 roku rząd Szwecji powołał do życia Forsvarsexportmyndigheten (FXM), agencję podległą Ministerstwu Obrony, której zadaniem jest promocja eksportu rodzimego przemysłu obronnego. Cel ten ma być osiągnięty dzięki koordynacji działań marketingowych na arenie międzynarodowej. Agencja zajmuje się wspieraniem transakcji na szczeblu rządowym (*government-to-government*) oraz sprzedaży nadwyżek sprzętowych szwedzkiej armii. Jej obszar działania obejmuje nie tylko sprzedaż uzbrojenia i sprzętu wojskowego, ale także związany jest z eksportem wyrobów i technologii podwójnego zastosowania. W strukturze FXM funkcjonuje 6 departamentów, z których najważniejszą rolę w komunikacji rynkowej odgrywa Departament Rynku, zajmujący się stricte promocją, oraz Departament Komunikacji, odpowiadający za komunikację wewnętrzną oraz zewnętrzną (w tym relacje z mediami)²¹.

Interesujący program instytucjonalnej promocji rodzimego przemysłu zbrojeniowego jest obecnie realizowany w Holandii. Znaczą część zadań związanych

²⁰ Informacje o funkcjonowaniu DDI opracowano na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych DGA i DDI, www.defense.gouv.fr/dga (10.09.2012).

²¹ Informacje o funkcjonowaniu agencji FXM opracowano na podstawie danych zamieszczonych na oficjalnej stronie internetowej tej instytucji, www.fxm.se.

z promowaniem eksportu uzbrojenia sędowano na agencję rządową Commissariat for Military Production (CMP), która działa w strukturze Ministerstwa Gospodarki. Jednym z obszarów jej działania jest wsparcie holenderskich firm zbrojeniowych działających na arenie międzynarodowej. Dotyczy to przede wszystkim udziału w targach i wystawach, przygotowania do negocjacji oraz wizyt zagranicznych delegacji odwiedzających Holandię. W tym zakresie CMP współpracuje z także Ministerstwem Obrony oraz innymi resortami, jak również z organizacjami rządowymi i pozarządowymi (Netherlands Industry Association for Defence and Security – NIDV). Rozwijana jest także sieć konsultantów eksportowych oferujących swoją wiedzę i doświadczenie podmiotom z sektora zbrojeniowego²².

W ostatnich kilkunastu latach coraz większą wagę do instytucjonalnego wsparcia eksportu uzbrojenia przywiązują także kraje rozwijające się, które starają się bardziej zdecydowanie zaistnieć na rynku międzynarodowym. Takie państwa, jak Turcja, Korea Południowa czy Brazylia, zdają sobie sprawę, że skuteczne funkcjonowanie na arenie międzynarodowej wymaga zaangażowania państwa i jego instytucji w promocję sprzedaży uzbrojenia. Także władze Pakistanu, kraju, który ma duże ambicje w zakresie sprzedaży uzbrojenia (choć na razie niewielkie efekty) starają się rozwijać instytucjonalne wsparcie promocji eksportu zbrojeniowego. Świadczy o tym powołanie do życia Organizacji ds. Promocji Eksportu Materiałów Obronnych (Defence Export Promotion Organisation – DEPO), której podstawowym obszarem działań jest promocja produkowanego w Pakistanie uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Temu celowi ma służyć organizowana co dwa lata w Karaczi wystawa *International Defence Exhibition And Seminar* (IDEAS). Jest to forum, na którym mają być promowane osiągnięcia przemysłu pakistańskiego oraz nawiązywana współpraca z podmiotami zagranicznymi.

3. Wsparcie ze strony organizacji pozarządowych

W wielu krajach na rzecz wsparcia promocyjnego aktywnie działają także organizacje pozarządowe, które prowadzą lobbing w interesie sektora zbrojeniowego i eksportu uzbrojenia. Przykładami takich podmiotów jest organizacja działająca w Holandii Netherlands Industry Association for Defence and Security (NIDV) czy amerykańska National Rifle Association (NRA). Dużą siłą oddziaływania mają także organizacje reprezentujące interesy poszczególnych sekto-

²² *International Affairs: Export Promotion*, www.government.nl (15.07.2012).

rów przemysłu zbrojeniowego, szczególnie zaś z branży lotniczej. Amerykańska Aerospace Industries Association (AIA), brytyjska Society of British Aerospace Companies (SBAC), francuska Groupement des Industries Francaises Aeronautiques et Spatiales (GIFAS), greckie Hellenic Manufacturers of Defence Materials Association (SEKPY) czy niemiecka Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e.V (BDLI) są przykładami organizacji zabiegających o interesy zarówno producentów zbrojeniowych, jak i cywilnych, z którymi muszą się liczyć politycy i decydenci.

Rolę wspierającą odgrywają funkcjonujące w Polsce organizacje, takie jak Polska Izba Producentów na rzecz Obronności Kraju, Polskie Lobby Przemysłowe czy Stowarzyszenie Euroatlantyckie. Chyba największą rolę odgrywa pierwsza z nich, skupiająca przedstawicieli większości polskich firm zbrojeniowych oraz mediów branżowych. Zgodnie ze statutem, zajmuje się ona między innymi reprezentowaniem interesów firm członkowskich wobec organów administracji państwowej oraz innych organizacji krajowych i zagranicznych, wspomaganie członków w wyszukiwaniu partnerów biznesowych oraz ich promocji zarówno w kraju, jak i zagranicą. Izba bierze też udział w realizacji *Branżowego program promocji dla przemysłu obronnego*.

Podsumowanie

Oceniając instytucjonalne wsparcie promocji eksportu uzbrojenia, wydaje się, że głównym elementem jest koordynacja podejmowanych działań. System składa się z elementów usytuowanych na różnych szczeblach władzy – poczynając od najważniejszych osób w państwie, a na organizacjach pozarządowych kończąc. Każdy z tych szczebli ma odmienne zadania do wykonania, bo też jego rola i możliwości są zróżnicowane.

Wydaje się, że w koordynacji działań i efektywnej realizacji zaplanowanych celów pomocną rolę odgrywa strategiczny plan działania o perspektywie 5–10 lat. Przykładami takiego podejścia są: brytyjska *UK Security Industry Marketing Strategy* oraz francuskie plany – *Strategiczny plan eksportowy (Plan Strategique Export)* oraz *Plan działań eksportowych (Plan d'Action Export)*.

Ocena efektów instytucjonalnego wsparcia promocji uzbrojenia jest zadaniem skomplikowanym. Bardzo trudno jest bowiem łączyć wartość sprzedanego uzbrojenia z działaniami instytucjonalnymi. Wynika to zarówno ze specyfiki

transakcji zawieranych na tym rynku oraz z faktu, że oprócz instytucjonalnego wsparcia w procesie sprzedaży uzbrojenie wykorzystywane są także inne instrumenty komunikacji – sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, *public relations* oraz reklama. W rezultacie rzeczą wręcz niemożliwą jest jednoznaczne ustalenie, jaki jest finansowy efekt wsparcia udzielonego przez np. G.W. Busha czy W. Putina. Można natomiast mówić o skuteczności systemu instytucjonalnego wsparcia promocji handlu uzbrojeniem w przypadku poszczególnych państw oceniając ich pozycję na rynku uzbrojenia oraz wartość eksportu. Kraje (USA, Rosję, Wielką Brytanię, Francję, Niemcy, Szwecję), które zbudowały kompleksowy, wielopoziomowy system wsparcia należą do największych eksporterów uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Szczególnie istotne jest przy tym wsparcie udzielane przez najważniejsze osoby w państwie, co potwierdzają przykłady kontraktów zawartych dzięki zaangażowaniu M. Thatcher, A. Merkel czy B. Obamy. Bez zaangażowania prezydenta, premiera, ministrów, ambasadorów i szefów sztabów osiągnięcie jakichkolwiek sukcesów jest bardzo trudne, praktycznie niemożliwe. Działania prowadzone na niższych szczeblach są również istotne, bo często pełnią rolę „pracy u podstaw” – przygotowują odpowiednie warunki dla aktywności wyższych szczebli. I z tego względu powinny być starannie zaplanowane i zrealizowane.

Działania z zakresu komunikacji rynkowej podejmowane przez przedsiębiorstwa nie gwarantują powodzenia na arenie międzynarodowej. Są one niezbędne, ponieważ takie wymagania stawia współczesny rynek uzbrojenia, ale powinny stanowić uzupełnienie promocyjnego wysiłku instytucjonalnego. W tym aspekcie perspektywy polskiego eksportu uzbrojenia rysują się niezbyt optymistycznie. Podobnie jak w przypadku funkcjonowania sektora zbrojeniowego można odnieść wrażenie dużej przypadkowości podejmowanych działań, zarówno przez podmioty, jak i państwo. Oficjalne stanowisko polskiego MSZ prezentuje pogląd, że resort ten, podobnie jak administracja rządowa podejmuje „działania wspierające polski przemysł obronny w jego wysiłkach na rzecz skuteczniejszej promocji na światowych rynkach. Stanowią one uzupełnienie działań stricte marketingowych podejmowanych przez polskich przedsiębiorców”²³. Oceniając niewielkie wyniki polskiego eksportu zbrojeniowego, wydaje się, że skala tego zaangażowania jest niewystarczająca²⁴.

²³ *Ekspert uzbrojenia i sprzętu wojskowego z Polski. Raport za rok 2010...*, s. 27.

²⁴ Na początku XXI w. wartość polskiego eksportu zbrojeniowego na ogół nie przekraczała 0,5 mld USD. W 2002 r. wyniosła 95 mln USD, w 2003 r. – 241 mln USD, 2004 r. – 371 mln USD,

Literatura

Arms Transfers and Trade – Carter and Regan, www.americanforeignrelations.com.

Demmer U., Neukirch R., Stark H., *Merkel's Risky Weapons Export*, „Spiegel Online”, www.spiegel.de.

Eksport uzbrojenia i sprzętu wojskowego z Polski. Raport za rok 2010, MSZ Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2011.

Feinstein A., *The Shadow World. Inside the Global Arms Trade*, FSG, New York 2011.

Geheim Operation Samson, „Der Spiegel” 2012, Nr. 23.

International Affairs: Export Promotion, www.government.nl.

Porządek międzynarodowy u progu XXI wieku, red. R. Kuźniar, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

Spreen W., *Marketing in the International Aerospace Industry*, Ashgate, Aldershot 2007.

Thompson L., *Obama Makes Arms Sales a Key Tool of U.S. Foreign Policy*, „Forbes”, www.forbes.com.

Tyagi P., *Aerospace and Defence News*, „Indian Defence Review” 2013, Vol. 28 (1).

Walat T., *Gołębek wojny. Pokojowa Szwecja sprzedaje najwięcej broni*, www.polityka.pl.

Wielński B.T., *Bankrut Europy się zbroi*, „Gazeta Wyborcza” z 21.05.2010.

Zachara M., *Broń i dyplomacja. Eksport uzbrojenia w polityce zagranicznej Stanów Zjednoczonych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

Strony internetowe

www.dcsa.mil.

www.defense.gouv.fr/dga.

www.fxm.se.

www.mg.gov.pl.

www.ukti.gov.uk.

2006 r. – 367 mln USD, 2007 r. – 406 mln USD, 2008 r. – 537 mln USD, 2009 – 1932 mln USD, a w 2010 r. – 457 mln USD. Wynik uzyskany w 2009 r. związany był z zaliczeniem do eksportu sprzedaży wewnątrz korporacyjnej, przede wszystkim amerykańskich firm działających w Polsce. Dane Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE PROMOTION OF POLISH ARMS AND MILITARY EQUIPMENT EXPORT

Summary

The specificity of global arms and military equipment market is also reflected in market communication. The strong politicization of the arms industry stimulates activities of institutional character, designed to support the industry as well as promote the export of military products. Institutional solutions are introduced on various levels of state administration and also are offered by numerous non-governmental institutions.

The use of institutional support for promotion of arms export is evident in the case of largest global exporters: the US, Russia, Great Britain, France and Germany. It must be noted, however, that such instruments are also employed by the new contenders on the global arms market, such as Brazil, South Korea and Turkey.

Polish practice of institutional support for promotion of arms export is rather modest. In this context, the present initiative of Polish Ministry of Economy, namely the 'Sectoral program for promotion of defence industry' in the years 2012–2014, should be viewed as a step in good direction.

Keywords: international arms market, market communication, institutional support for promotion