

## Jarosław Brach

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: jaroslaw.brach@ue.wroc.pl

---

# ŹRÓDŁA ZAKUPU PRZEZ SIŁY ZBROJNE RP NOWYCH CIĘŻARÓWEK WOJSKOWYCH

---

## SOURCES OF PURCHASE BY THE ARMED FORCES OF THE REPUBLIC OF POLAND OF NEW MILITARY TRUCKS

---

DOI: 10.15611/e21.2017.4.15

JEL: L62, N70

**Streszczenie:** Artykuł jest poświęcony zagadnieniu wyboru przez Siły Zbrojne RP nowych ciężarówek. Celem tego artykułu jest wskazanie dostępnych źródeł zakupu przez Siły Zbrojne RP nowych ciężarówek wojskowych. W tym kontekście omówiono zasady funkcjonowania w ostatnich latach europejskiej branży pojazdów użytkowych, w tym głównie sektora ciężarówek, co właśnie przekłada się na możliwe źródła wyboru dostaw kołowego sprzętu transportowego dla naszej armii. Artykuł powstał głównie na podstawie analizy poświęconych temu zagadnieniu jawnych i parajawnych artykułów, publikacji i dokumentów wewnętrznych zainteresowanych stron, w tym opublikowanych w opracowaniach naukowych i prasie fachowej, uzupełnionych przez wnioski własne autora.

**Słowa kluczowe:** transport wojskowy, zakupy wojskowych ciężarówek, polonizacja.

**Summary:** The article is dedicated to the issue of choosing new trucks by the Armed Forces of the Republic of Poland. The aim of this article is to show the rules of operation of the European commercial vehicle industry in recent years, in particular including the truck sector, which translates into possible sources of supply of wheeled transport equipment for Polish army. The article is based mainly on an analysis of – dedicated to that subject – public and para-public articles, publications and internal documents of involved parties, including those published in scientific and professional papers, supplemented by the author's own conclusions.

**Keywords:** military transport, purchasing of military trucks, polonization.

## 1. Wstęp

Współczesny transport wojskowy w wymiarze czysto taktycznym i po części strategicznym bazuje na pojazdach kołowych – generalnie ciężarówkach, zabudowach, przyczepach oraz naczepach różnych klas i typów. Dlatego, ponieważ transport ten

stanowi dziś podstawę sprawnego funkcjonowania każdej armii, w tym i polskiej, kluczowego znaczenia nabierają działania podejmowane w zakresie pozyskiwania dla niej odpowiedniego taboru.

Autor poruszył to zagadnienie z kilku zasadniczych powodów. Po pierwsze, w sferze potrzeb przewozowych i – w tym układzie – struktury gałęziowej realizowanych przerzutów ludzi i zaopatrzenia nasza armia, analogicznie jak inne, ogólnie bazuje na środkach kołowych. Po drugie, nasze siły zbrojne są armią średniej wielkości, w ostatnich latach rocznie przeciętnie nabywającą od 300 do 400 pojazdów klas tonażowych średniej i ciężkiej<sup>1</sup>. Po trzecie – ze względu na wciąż niezakończoną wojnę hybrydową na Ukrainie – Polska jest państwem przyfrontowym. Po czwarte – w naszym kraju od lat funkcjonuje producent aut w pewnym stopniu mogący zaopatrzyć naszą armię w wymagane przez nią rodzaje oraz ilości sprzętu. Po piąte – od ponad dwóch dekad rodzimym rynkiem militarnej motoryzacji interesują się dostawcy zagraniczni, w tym zachodni potentaci. Po szóste – już od czasów II Rzeczypospolitej nasze władze starały się rozwijać rodzimy sektor motoryzacyjny [Romanek 2017a; 2017b] i niezbędne zakupy realizować w kraju. Tę politykę kontynuowano za czasów PRL, gdy podstawowymi ciężarówkami wojskowymi były – opracowane przez krajowych specjalistów, chociaż w oparciu o pewne zachodnie technologie i rozwiązania – pochodzące z ówczesnej Fabryki Samochodów Ciężarowych FSC Stary serii 66, potem 660 i następnie 266. Także po przemianach społeczno-polityczno-ekonomicznych nadal stosowano takie podejście. Przy czym po zaprzestaniu przez Stara budowy ciężarówek zakupów dokonywano już tylko w drugiej z rodzimych fabryk – w zakładach w Jelczu [Kończak 2016, s. 197-215]. Po siódme wreszcie, obecne władze mocno – po części też ze względów politycznych – stawiają na krajowy przemysł i krajowych dostawców. Celem tego artykułu jest określenie możliwych źródeł wyboru dostaw kołowego sprzętu transportowego dla naszej armii, co wynika z zasad funkcjonowania w ostatnich latach europejskiej branży pojazdów użytkowych, w tym głównie sektora ciężarówek. Na tej podstawie wskazano ewentualne korzyści, jakie może odnieść strona polska – polska gospodarka, z tytułu zamówienia pojazdów u podmiotów ze względu na kryterium ich pochodzenia narodowego:

- obcych, importujących jedynie wyroby gotowe;
- obcych, ale mających u nas filię prowadzącą normalną działalność wytwórczą,
- rodzimych – o wyłącznie polskim kapitale.

W tym kontekście autor wskazuje, jaki sprzęt transportowy są dzisiaj w stanie zaoferować naszej armii podmioty o jedynie rodzimym kapitale.

---

<sup>1</sup> Rok 2009 – 47 sztuk, rok 2010 – 210 sztuk, rok 2011 – ponad 370 sztuk, rok 2012 – przeszło 500 sztuk, rok 2013 – około 300 sztuk, rok 2014 – poniżej 300 sztuk, rok 2015 – ponad 400 sztuk, rok 2016 – poniżej 400 sztuk [Brach część I, 6/2016, s. 70-79, część II 7/2016, s. 54-61; *Zakupy...* 8/2017, s. 66-71].

Artykuł powstał głównie na podstawie analizy poświęconych temu zagadnieniu jawnych oraz w dopuszczonym jawnie zakresie artykułów, publikacji i dokumentów wewnętrznych zainteresowanych stron, w tym opublikowanych w opracowaniach naukowych i prasie fachowej. Uzupełnienie stanowią wnioski własne, wysunięte na podstawie rozmów z przedstawicielami naszej armii i dostawców pojazdów dla niej. Autor bada to zagadnienie od ponad 20 lat<sup>2</sup>. Jednocześnie autor chce podkreślić, że ze względu na specyficzny, niszowy charakter w ujęciu ekonomicznym omawiana tematyka bardzo rzadko pojawia się na łamach fachowych publikacji. Autor jest zresztą jedną z nielicznych osób cywilnych w kraju, niezwiązanych w przeszłości lub obecnie z SZ RP, zajmujących się tą problematyką. W efekcie istnieje bardzo niewiele jawnych źródeł i opracowań na ten temat, co niekiedy utrudnia czy wręcz uniemożliwia obiektywne, krzyżowe sprawdzenie i zweryfikowanie pozyskanych danych i informacji. Nieraz obowiązują tu mianowicie tajemnica państwowa, wojskowa i służbowa.

## 2. Założenia wstępne

Decyzja o zakupie przez siły zbrojne jakiegokolwiek sprzętu i wyposażenia prawie zawsze stanowi wypadkową czynników o charakterze politycznym, prawnym, ekonomicznym i technicznym. Czynniki prawne wynikają z ratyfikowanych konwencji międzynarodowych, przynależności do międzynarodowych organizacji i ugrupowań integracyjnych, w tym sojuszy wojskowych, porozumień dwu- i wielostronnych oraz regulacji wewnętrznych. Czynniki polityczne są pochodną polityki prowadzonej przez władze w zakresie szeroko pojętych współpracy międzynarodowej oraz bezpieczeństwa narodowego. Czynniki techniczne określają warunki techniczne, jakie powinny spełniać zamówione oraz przejmowane przez wojsko sprzęt i wyposażenie. Natomiast czynniki ekonomiczne w zakresie zakupów należy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Pierwszą są posiadane przez zamawiającego środki finansowe w okresach ustalonych w wymaganiach przetargowych. Druga bezpośrednio odnosi się do warunków ekonomicznych podanych w przetargach, w tym do kryterium ceny, gwarancji oraz zagadnień związanych z możliwością rozwiązania przez daną stronę umowy i ponoszenia z tego tytułu określonych kar. Ponadto w dokonywanych analizach należy uwzględnić elementy o charakterze techniczno-eksploatacyjno-ekonomicznym, w tym możliwość uzyskania przez zamawiającego szeroko pojętej rozbudowanej obsługi posprzedażnej, takiej jak tzw. zintegrowany pakiet wsparcia logistycznego.

## 3. Możliwe źródła zaopatrzenia

Analiza źródeł zakupu [Brach 2017b, s. 50-57] nowych pojazdów i korzyści dla gospodarki polskiej związanych z wyborem konkretnego z nich opierać się będzie na

<sup>2</sup> Wykorzystano fragmenty artykułu: [Brach 2013, s. 101-133].

następujących założeniach bazowych. Przede wszystkim w ostatnich kilku dekadach w sektorze europejskiego przemysłu odpowiedzialnego za produkcję ciężarówek doszło do bardzo istotnych przekształceń własnościowych. Ich rezultatem są postępujące koncentracja wytwarzania i związana z nią oligopolizacja rynku. W efekcie na starym kontynencie, szczególnie na terenie Unii Europejskiej i wcześniej Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, bez rozpatrywania krajów byłego ZSRR, powstał swoisty układ dwubiegunowy. Z jednej strony, istnieją duże koncerny, określane mianem korporacji transnarodowych. Operują one na poziomie ogólnoświatowym, nieraz wdrożyły już zasady globalnej sprzedaży, produkcji i produktu, zatrudniają dziesiątki tysięcy pracowników, rocznie wydają dziesiątki milionów EUR na badania i rozwój, budują w Europie 60 000-80 000 czy nawet 100 000 aut w ciągu roku, cechują się wysokim współczynnikiem zinternacjonalizowania zbytu oraz – w istniejących granicach prawnych – wyznaczają kierunki dalszego rozwoju w sektorze i branży. Do tego niemal całkowicie kontrolują dziś rynek, gdyż w ujęciu ilościowym przypada na nie ponad 98% sprzedaży. Obecnie takich koncernów jest *de facto* pięć, chociaż określane są one nadal, ze względu na pewne zaszczości historyczne, mianem tzw. wielkiej europejskiej siódemki. Koncernami tymi są: niemiecki Daimler z marką Mercedes-Benz, niemiecki VW z markami szwedzką Scania i niemiecką MAN, włoskie IVECO należące do wydzielonej grupy CNH, szwedzkie AB Volvo – Grupa Volvo z markami szwedzką Volvo Trucks i francuską Renault Trucks oraz holenderski DAF, od końca 1996 roku stanowiący własność amerykańskiej korporacji Paccar.

Z drugiej strony, na rynku wciąż działa, aczkolwiek w stale zmniejszającej się liczbie, grupa podmiotów małych, przeważnie zaspokajających potrzeby odbiorców z sektorów specjalizowanych i specjalistycznych. Podmioty te zatrudniają zazwyczaj kilkuset pracowników – od 150 do 400, rocznie budują/montują od 200 do maksymalnie 1000-1200 samochodów i ogólnie z powodzeniem łączą własne rozwiązania, technologie i komponenty z kluczowymi podzespołami, takimi jak silniki, skrzynie biegów, skrzynie rozdzielcze czy kabiny, nabywanymi na zewnątrz, u renomowanych dostawców. Podmioty te nadal istnieją, ponieważ działają w niszach, w których konkurencja ze strony gigantów jest niewielka. Przy czym ostatnio systematycznie rośnie ze względu na większą modularyzację produkcji, pozwalającą na łatwiejsze dokonywanie nawet w pojedynczych egzemplarzach dość znacznych modyfikacji. Ponadto jednostkowe zamówienia opiewają nie na dziesiątki czy setki sztuk niemal jednolitych wykonań, lecz na jedno, kilkanaście czy maksymalnie kilkadziesiąt aut, nieraz o odmiennej kompletacji ostatecznej.

Obecnie do grupy tych podmiotów można zaliczyć czeską Tatrę, polskiego Jelcza, fińskie Sisu, holenderskie Terberga i należącego do Chińczyków Ginafa, węgierską Rabę oraz rumuńskiego Romana. Przy tym, poza Tatrą, Ginafem i w pewnym zakresie Terbergiem i Romanem, firmy te skupione są wyłącznie na swoich rynkach rodzimych. W następstwie tego na eksport, jeśli nawet jest realizowany, przypada niewielka część zbytu.

Grupę tę uzupełnia tzw. kategoria certyfikowanych przedsiębiorstw przebudowujących. Zajmują się one daleko posuniętymi modyfikacjami standardowych podwozi przejmowanych od potentatów, pod kątem przygotowywania tych pojazdów do zaspokajania specyficznych, nierzadko niszowych potrzeb odbiorców z sektorów budowlanego, energetycznego, komunalnego, wydobywczego (kopalń odkrywkowych), leśnictwa, służb utrzymania lotnisk oraz straży pożarnej. W efekcie często powstaje jedynie niewielka seria aut danego typu, licząca kilka sztuk czy nierzadko tylko jeden egzemplarz o bardzo oryginalnych, rzadkich rozwiązaniach. Co ważne, dokonywane przeróbki traktowane są przez potentatów jako fabryczne – tzn. tak powstałe samochody otrzymują pełną gwarancję pierwotnego producenta oraz mogą liczyć na późniejsze wsparcie ze strony jego autoryzowanej sieci obsługiwo-naprawczej. Grono tych podmiotów w pierwszym rzędzie obejmuje niemieckie Toni Maurer (przeróbki ciężarówek MAN), Titan i Paul Nutzfahrzeuge (przeróbki ciężarówek Mercedes) oraz holenderskie CFG (Charles Feijts Groep – przeróbki ciężarówek IVECO) i WVT (Wierda Voertuig Technik – przeróbki ciężarówek MAN).

Wskutek takiego dwubiegunowego podziału – rozkładu sił w Unii Europejskiej – nie działa już żaden producent średniej wielkości, zatrudniający 5000-10 000 osób i rocznie wytwarzający 20 000-30 000 pojazdów. Nie działa, gdyż taka okazała się specyfika sektora, w którym ze względu, z jednej strony, na rosnące koszty opracowywania i komercjalizacji, a z drugiej – na stałą silną presję na obniżkę ceny nabycia, albo zachowuje się konkurencyjność, dzieląc ponoszone koszty na wiele powstających aut, albo oferuje się wersje bardzo zróżnicowane, trudne do wystandaryzowania.

#### **4. Wpływ oligopolizacji na dostawy pojazdów dla wojska**

Obecnie w Europie tylko małe firmy, takie jak Jelcz czy Tatra, są w stanie odpowiedzieć na specyficzne potrzeby wojska po relatywnie niskim koszcie jednostkowym. W tym obszarze potentaci:

- chętnie oferują warianty o różnym stopniu zmilitaryzowania lub hybrydowe, ale niezwykle rzadko typowo militarne. Często, ze względu na unifikację, stosują podejście, iż zróżnicowanie jest możliwe tylko do pewnego stopnia, powyżej którego albo staje się niezwykle drogie, albo dana firma wycofuje się z uczestnictwa w określonym projekcie. Wskutek takiej sytuacji potentaci nieraz wręcz wymuszają na armii przyjęcie proponowanych przez siebie rozwiązań, a nie chcą dostarczyć tego, czego armia autentycznie chce. Obowiązuje tu koncernowa – korporacyjna zasada: „bierz, co mam lub mogę w granicach mojej opłacalności dla ciebie przygotować, albo nie zawieram z tobą umowy”;
- nie są zbyt skorzy do dokonywania jednostkowych modyfikacji, a jeśli już, poza kilkoma wybranymi przykładami, jak u Mercedesa, IVECO czy MAN-a, wolą w tym zakresie skorzystać – na zasadzie outsourcingu – z pomocy wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych;

- zwracają baczną uwagę na skalę zamówienia, która w danym momencie oraz w dającej się przewidzieć perspektywie musi być na tyle subiektywnie satysfakcjonująca, by opłacalna stała się jego realizacja. Nie wyklucza to oczywiście samodzielnego przygotowywania pewnych prototypów, ale ostatnio liczba takich przedsięwzięć zdecydowanie spadła. Przede wszystkim ograniczenie czy brak wojen zmniejszają wartość zamówień napływających do poszczególnych zainteresowanych przedsiębiorstw. Poza nielicznymi wyjątkami, jak w przypadku spółki RMMV<sup>3</sup> (znaczące sukcesy w Niemczech, Australii, Nowej Zelandii, Danii, Norwegii i Szwecji), w Europie nabywa się mianowicie raczej niewiele, maksymalnie tyle, by zapewnić normalne odnawianie najstarszych, najbardziej wyeksploatowanych egzemplarzy oraz wymieniać egzemplarze bezpowrotnie utracone albo wymagające drogich i kosztownych remontów wskutek uszkodzeń – zniszczeń odnotowanych w toku prowadzonych działań. Nie następuje w takim razie potężny wzrost ilościowy, na który zawsze niezwykle liczą dostawcy. Z tym pierwszym elementem ściśle wiąże się następny. Obecnie trwa jeszcze realizacja programów rozpoczętych kilka lat temu. Powyższe naturalnie nie oznacza braku wprowadzania usprawnień bądź poważniejszych modyfikacji, wynikłych z postępu technicznego, doświadczenia zebranego na polu walki (głównie asymetrycznym) i wymagań danych użytkowników, ale w pierwszym rzędzie ma wymiar wybitnie ewolucyjny, nie rewolucyjny;
- jeśli uważają rynek za atrakcyjny – może wystąpić chęć do zawarcia porozumienia z partnerem lokalnym, tak by on, opierając się na udzielonej licencji lub na podstawie innego porozumienia o współpracy, dokonywał koniecznych modyfikacji pojazdów bazowych, a nawet prowadził ich lokalny montaż. Wówczas auta zaproponowane przez ten podmiot miejscowy zazwyczaj stanowią kompilację kluczowych komponentów od potentata i jego kooperantów, takich jak silniki, skrzynie biegów i rozdzielnice czy nawet kompletne podwozia, z elementami powstałymi na miejscu, przeważnie niezbędnymi ze względu na specyficzne wymagania danych sił zbrojnych w określonych obszarach. Taka współpraca jest możliwa głównie w przypadku realizacji projektów na rynkach, które są duże, prestiżowe i atrakcyjne, lecz jednocześnie, ze względów strategicznych i politycznych, zamawiający wymaga, aby w projekt w maksymalnym stopniu byli zaangażowani miejscowi przedsiębiorcy i krajowe zasoby. W takiej sytuacji podmiot krajowy współdziałający z renomowanym dostawcą zagranicznym występuje jako strona umowy z wojskiem. Przejmuje całość ryzyka towarzyszącego przedsięwzięciu i sam wykonuje bądź/i koordynuje prace na terenie własnego kraju. Z wymaganiami dużego wkładu lokalnego dostawcy taboru samochodowego spotykali się m.in. w Polsce.

---

<sup>3</sup> [https://www.rheinmetall-defence.com/en/rheinmetall\\_defence/public\\_relations/news/latest\\_news/index\\_14016.php](https://www.rheinmetall-defence.com/en/rheinmetall_defence/public_relations/news/latest_news/index_14016.php), [https://www.rheinmetall-defence.com/en/rheinmetall\\_defence/public\\_relations/news/archiv/archive2016/index~1\\_9920.php](https://www.rheinmetall-defence.com/en/rheinmetall_defence/public_relations/news/archiv/archive2016/index~1_9920.php), data pobrania 29 sierpnia 2017.

## 5. Krajowe ograniczenia prawne

Obecnie w naszych warunkach postępowania przetargowe realizowane przez MON muszą uwzględniać fakt implementacji przez Polskę Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2009/81/WE z dnia 13 lipca 2009 roku w sprawie koordynacji procedur udzielania niektórych zamówień na roboty budowlane, dostawy i usługi przez instytucje lub podmioty zamawiające w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa i zmieniającej Dyrektywy 2004/17/WE i 2004/18/WE [Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2009/81/WE...]. Dyrektywa ta spowodowała konieczność nowelizacji Ustawy z dnia 29 stycznia 2004 roku *Prawo zamówień publicznych* [Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku...]. Wskutek obowiązywania tych nowych regulacji zamówienia realizowane dla Sił Zbrojnych RP muszą podlegać tym samym ścisłym procedurom co inne zamówienia publiczne. Są realizowane na podstawie tych samych zasad, szczególnie zasady równego traktowania wszystkich wykonawców oraz zasady bezstronności i obiektywizmu prowadzących postępowanie przetargowe [Wiater, Frąckowiak, Witek 2013, s. D12]. Do tego, zgodnie z Ustawą z dnia 2 lipca 2004 roku *O swobodzie działalności gospodarczej* [Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku...], normującą podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej na terytorium kraju oraz zadania administracji publicznej w tym zakresie, osoby zagraniczne – tzn. osoby fizyczne mające miejsce zamieszkania za granicą, nieposiadające obywatelstwa polskiego, osoby prawne z siedzibą za granicą oraz jednostki organizacyjne niebędące osobą prawną, posiadające zdolność prawną, z siedzibą za granicą, jeśli pochodzą z państw członkowskich Unii Europejskiej oraz państw członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA), stron umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym (EOG), mogą podejmować i wykonywać działalność gospodarczą na takich samych zasadach jak polscy przedsiębiorcy. Tym samym w licznych przetargach podmioty te muszą być traktowane tak samo – na równych zasadach jak przedsiębiorcy i prowadzone przez nich przedsięwzięcia o wyłącznie rodzimym kapitale. Ewentualne istniejące ograniczenia w tej materii muszą mieć bowiem niedyskryminacyjny charakter.

## 6. Omówienie możliwych źródeł dostaw

W obszarze zakupu przez Siły Zbrojne RP nowych ciężarówek zaznaczone tendencje i zjawiska powodują, że można je nabywać od trzech grup dostawców. Pierwsi to dostawcy zagraniczni, z krajowym pośrednikiem w postaci agenta – przedstawiciela lub z krajową filią – spółką-córką, prowadzącą bezpośrednią sprzedaż wyrobów gotowych z fabryk zagranicznych lub sprzedaż wyrobów montowanych w naszym kraju. W tym ostatnim przypadku zagadnienie dotyczy koncernu MAN, który ma montownię w Niepołomicach pod Krakowem, działającą na takich samych zasadach jak montownia w niemieckich Monachium i Salzgitter. Co więcej, już w la-

tach 2006-2007 MAN sygnalizował<sup>4</sup>, iż w razie otrzymania wystarczająco dużego zamówienia – na dostatecznie dużą liczbę aut – może w Niepołomicach uruchomić tzw. militarne centrum adaptacyjne. Dokonywałoby ono koniecznych modyfikacji egzemplarzy przeznaczonych dla naszej armii, co w przypadku samochodów klasy średniej mogłoby się również wiązać z przeniesieniem ich ostatecznego montażu z fabryki w austriackim Steyr. W efekcie przeznaczone dla naszego wojska średnio-tonażowe MAN-y generacji TG-TGL i TGM, u nas komercjalizowane jako Stary 1444 4×4, podlegałyby określonej zwiększonej polonizacji – byłyby montowane oraz militaryzowane w Polsce. Wybór przez naszą stronę Jelcza 442.32 4×4 przekreślił jednak realizację tego projektu.

Druga grupa to podmioty krajowe prowadzące adaptację gotowych wyrobów cywilnych, w tym ich pełne zmilitaryzowanie, oraz montaż wyrobów gotowych z podzespołów dostarczanych przez renomowanych zagranicznych dostawców – kooperantów, przez inne krajowe firmy współpracujące oraz wytwarzanych we własnym zakresie, we własnej fabryce. Ta grupa obejmuje dwa przedsiębiorstwa – AMZ Kutno i bielskie Szczęśniak PS, a w jej przypadku możliwe są trzy scenariusze:

- modyfikacje sprzętu kupionego za granicą;
- montaż na podstawie licencji lub innego zawartego porozumienia taboru z kluczowych komponentów pochodzących od dostawców zagranicznych i jednocześnie dokonywanie adaptacji przystosowawczej budowanego sprzętu do naszych wymagań;
- samodzielna, bez obcej licencji albo porozumienia o współpracy z obcym – zagranicznym partnerem, budowa pojazdów, chociaż w obecnych realiach także przy relatywnie dużym udziale, szczególnie wartościowym, kluczowych komponentów sprowadzanych z innych państw.

W 2011 roku na wrześniowych kieleckich międzynarodowych targach zbrojeniowych MSPO AMZ Kutno<sup>5</sup> przedstawiło wirtualny projekt własnego 4-osioowego podwozia o symbolu AMZ CPT480.32M. Podwozie to wykorzystywało: kompletną strukturę nośną, specjalne osie wraz z całym systemem zawieszenia od uznanego, w naszym kraju raczej mało znanego, irlandzkiego przedsiębiorstwa Timoney, niemiecki widlasty silnik Deutz oraz też niemieckie automatyczną skrzynię przekładniową i skrzynię rozdzielczą z koncernu ZF. Tak skompletowany pojazd miał służyć jako baza dla licznych zastosowań specjalizowanych i specjalistycznych<sup>6</sup>. Poza tym AMZ może zawrzeć bliższy sojusz z uznanym partnerem zagranicznym. Tym

---

<sup>4</sup> Rozmowy autora z Januszem Ciżyńskim, ówczesnym dyrektorem w MAN Truck&Bus Polska odpowiedzialnym za współpracę firmy z wojskiem, lata 2009-2011.

<sup>5</sup> AMZ – materiały promocyjne opracowane na targi MSPO 2011.

<sup>6</sup> M.in. może występować jako podstawa dla: ciężkiego kołowego transportera logistycznego, modułowego ciężkiego kołowego wozu wsparcia – modułowego ciężkiego militarnego kołowego terenowego opancerzonego wozu ewakuacji i ratownictwa technicznego, nośnika uzbrojenia i innego wyposażenia o wybitnie militarnym charakterze, inżynieryjnego pojazdu specjalnego czy ciężkiego ciągnika siodłowo-balastowego.

bardziej, iż już w 2008 roku [Kiński 2008, s. 30] podpisało umowę o współpracy z Renault Trucks Defence.

Innym rodzimym podmiotem zaliczonym do tej grupy jest bielska PS Szczęśniak<sup>7</sup>, znana dotąd z wytwarzania nadwozi pożarniczych oraz innych specjalistycznych. Na targach MSPO w Kielcach we wrześniu 2014 roku ujawniła ona swoje ambitne plany zostania producentem samochodów wojskowych, gdyż pokazała dwa produkty dla siebie całkowicie nowego rodzaju. Były to kompletne auta użytkowe, gotowe do jazdy, dwóch klas tonażowych i typów, nazwane Lekki Samochód Terenowy (LST) oraz Kołowa Platforma Wysokiej Mobilności (KPWM).

Idea przygotowania takich właśnie wysoko specjalizowanych środków transportu narodziła się w pierwszych latach tej dekady, po przeprowadzeniu wstępnych badań sondażowych oraz licznych rozmów z przedstawicielami naszych sił zbrojnych. W wyniku tych konsultacji określono, że przyszłe pojazdy, zarówno LST, jak i KPWM, mają spełniać specyficzne oczekiwania armii w sferach: wysokiej mobilności taktycznej i strategicznej, możliwości dopancerzania (opancerzania) oraz zaspokajania innych nietypowych wymagań w wybranych zakresach. Tę początkową wstępną wizję i koncepcję z czasem poszerzono, nadając konstrukcji LST i KPWM znaczną uniwersalność eksploatacyjną, wynikającą z łatwego i elastycznego przekształcania w celu dopasowania ostatecznie dostępnej konfiguracji do oczekiwań formułowanych przez określonych odbiorców. Ta łatwość i elastyczność w przygotowywaniu kolejnych odmian i wykonań stanowiła pochodną przyjęcia zasad modułowej filozofii budowy, tzn. oparcia się na zbiorze bazowych kluczowych modułów komponentowych uzupełnionym przez zbiór komponentowych modułów dodatkowych. Dzięki temu, przy ograniczonej liczbie podzespołów, mogłoby powstawać wiele kompletacji docelowych, zaspokajających szerokie spektrum potrzeb. W efekcie oba te pojazdy z powodzeniem będą mogły być eksploatowane w wielu odmianach przez licznych nabywców zgłaszających zapotrzebowanie na przewóz osób oraz przemieszczanie szerokiej palety ładunków.

Konstrukcyjnie w budowie obu samochodów do niezbędnego minimum postanowiono ograniczyć zastosowanie złożonych układów mechanicznych oraz skomplikowanych systemów elektronicznych. Tą drogą projektanci chcieli uzyskać maksymalną prostotę w połączeniu z przygotowaniem do spełniania wymagań, tzn. realizacji szerokiego spektrum prac w najtrudniejszych warunkach klimatycznych i terenowych. Zgodnie z założeniem oba te auta, w odmiennych wykonaniach docelowych, mają sprawdzać się i z powodzeniem funkcjonować wszędzie tam, gdzie typowe konkurencyjne komercyjne odpowiedniki po prostu nie do końca będą w stanie zdać egzamin, ewentualnie zrealizują te same postawione zadania, lecz nie aż tak efektywnie w układach czasowym i kosztowym. Ponadto ta silnie akcentowana prostota obu konstrukcji przekłada się na wzrost możliwości samodzielnego dokonywania ewentualnych napraw i przeglądów przez użytkowników w warunkach

---

<sup>7</sup> Na podstawie m.in. materiałów przekazanych przez Szczęśniak PS.

polowych, bez potrzeby uzyskania szerokiego wsparcia ze strony autoryzowanych i nieautoryzowanych stacji serwisowych. Element ten wydaje się niezwykle ważny w trakcie prowadzenia działań na terenach położonych z dala od stacjonarnych punktów lub/i, gdy ze względu na obiektywne uwarunkowania, takie jak toczące się działania wojenne, uszkodzone drogi, zerwane przeprawy mostowe, dotarcie ekipy z takiego punktu okazuje się zwyczajnie niemożliwe.

Ponadto PS Szczęśniak zwraca uwagę, iż wielkich producentów – potentatów branżowych, do stałego komplikowania budowy w znacznej mierze zmusiły przepisy, głównie te dotyczące stopnia zanieczyszczenia emitowanych spalin. Potenciaci poszli więc w kierunku wzrostu stopnia złożoności, w tym rosnącego zelektronizowania. Tymczasem istnieje relatywnie spore grono odbiorców, które chce aut prostych i tanich. Co więcej, tego warunku powoli nie spełniają już nawet warianty uproszczone, specjalnie przeznaczone przez potentatów na rynki Afryki, Azji i Ameryki Południowej. Nie wszyscy potencjalni klienci z tych regionów chcą też nabywać produkty chińskie. I w te specyficzne nisze, wynikające, z jednej strony, z proponowania wariantów prostych, z drugiej – adresowania swojej oferty generalnie dla służb mundurowych, w tym przede wszystkim wojska, chce teraz wejść PS Szczęśniak.

Istotnym elementem, poza czynnikami o czysto techniczno-eksploatacyjnym charakterze, stało się zaproponowanie odpowiedniego wsparcia sprzedażowego i posprzedażowego – obsługowo-naprawczego – oraz konkurencyjnej ceny. Dlatego m.in. postanowiono szeroko oprzeć się na sprawdzonych kluczowych komponentach dostępnych na tzw. wolnym rynku, z wolnej ręki. Komponenty te zasadniczo proponują dziś dwie kategorie dostawców: niezależni oraz wielkie koncerny, producenci samochodów. Ci pierwsi oferują m.in.: skrzynie przekładniowe – mechaniczne i zautomatyzowane – ZF i Eaton, automatyczne – ZF, Voith i Allison, skrzynie rozdzielcze – ZF, układy kierownicze – ZF, silniki – Cummins czy osie i mosty napędowe – ZF, Meritor i Axeltch. Z tych drugich warto wymienić m.in. CNH – IVECO FPT jako dostawcę silników. Wybór komponentów od tych partnerów oznacza możliwość późniejszego – po dokonaniu sprzedaży – skorzystania z ich wsparcia: międzynarodowej sieci serwisowej oraz systemu zaopatrzenia i dystrybucji części zamiennych. Jednocześnie obecnie przedsiębiorstwo dysponuje już odpowiednim *know-how* do produkcji takich wyrobów oraz wymaganymi zdolnościami wytwórczymi i odpowiednią technologią montażu.

W obszarze ceny bielski podmiot podkreśla zaś, że oszczędności, które koncerny osiągają dzięki korzyściom skali i następstwom uczenia się wskutek wielkoseryjnej produkcji połączonej z zachodzeniem specjalizacji poziomej i pionowej, są po części tracone w wyniku wzrostu stopnia złożoności budowy. Do tego sposób produkcji odmiannych wysoko specjalizowanych w zakładach Mercedesa CTT Molsheim czy MAN RMMV w Wiedniu jest *de facto* analogiczny do sposobu powstawania produktu w zakładzie PS Szczęśniak. We wszystkich tych przypadkach nie występuje bowiem masowe wytwarzanie z wykorzystaniem taśmy montażowej poruszającej się w usta-

lonym wcześniej takcie w celu utrzymania i poprawy wymaganej wydajności, lecz między kolejnymi stanowiskami w procesie tworzenia wartości dodanej pojazdy są przesyłane wyłącznie wtedy, gdy poprzedzające stanowisko wykona wszelkie czynności zaplanowane na nim. Postój danego egzemplarza na określonym stanowisku trwa zatem dokładnie tyle, ile musi, a nie bywa odgórnie narzucony przez takt linii. W rezultacie należy przyjąć, iż cały ten projekt wykazuje pełne uzasadnienie ekonomiczne, przy uwzględnieniu następujących założeń:

- kluczowe komponenty, jak silniki, skrzynie biegów i rozdzielcze, mosty napędowe, układy kierownicze i hamulcowe, znaczna część elektroniki, stale o odpowiednich właściwościach, pochodzą z tzw. wolnego rynku i są dziś dostępne po konkurencyjnych cenach, gdyż powstają masowo, ze wszystkimi pozytywnymi tego następstwami dla redukcji kosztów. Do tego z niektórych z tych komponentów, jak ze skrzyń biegów, skrzyń rozdzielczych, układów hamulcowych, korzysta część potentatów, gdyż sama ich nie produkuje. Przykładowo MAN nabywa szereg elementów w koncernach ZF czy Wabco. W dodatku PS Szczęśniak może wiele kluczowych komponentów kupować na tzw. wolnym rynku po atrakcyjnych cenach, zapewniających mu zachowanie przewagi kosztowej;
- istnieje możliwość skorzystania z bardzo dobrze rozwiniętej na poziomie międzynarodowym oraz zazwyczaj centralnie zarządzanej i koordynowanej sieci stacji obsługowo-naprawczych. W efekcie komponenty dostarczane przez niezależne podmioty bez problemu mogą być serwisowane w ich tzw. globalnych sieciach naprawczych. Powyższe z jednej strony eliminuje konieczność samodzielnego tworzenia takiej sieci – w tym przypadku przez Szczęśniak PS, z drugiej gwarantuje, że w zakresie najważniejszych części, najczęściej ulegających zepsuciu czy wymagających regularnych przeglądów, potencjalny nabywca może liczyć na pełne wsparcie posprzedażowe;
- koszty robocizny w powiązaniu z jej jakością i wydajnością są w PS Szczęśniak nie wyższe, a nawet wciąż relatywnie konkurencyjnie niższe niż tak ujęte koszty u najważniejszych potencjalnych rywali. W tym zakresie bielski podmiot może więc nadal zachowywać pewną przewagę;
- Szczęśniak PS jest w stanie zagwarantować wysoką jakość, porównywalną z jakością produkcji i wyrobu, cechującą firmy zajmujące się taką działalnością – tzn. małoseryjnym montażem z dostarczonych z zewnątrz kluczowych podzespołów;
- potencjalna skala wytwarzania w PS Szczęśniak byłaby porównywalna do skali wytwarzania takiego przedsiębiorstwa, jak choćby holenderski Ginaf, z możliwością oczywiście jej wzrostu w przypadku spływania większej liczby zamówień;
- wyroby opracowane i składane przez PS Szczęśniak zachowywałyby konkurencyjność w zakresie uzyskiwanych parametrów w porównaniu z odpowiednikami oferowanymi przez renomowanych rywali;
- PS Szczęśniak, ze względu na swoje rozmiary i przyjętą filozofię funkcjonowania, jest w stanie wprowadzać bardzo szybko wiele modyfikacji nawet o jed-

nostkowym charakterze, uwzględniających specyficzne wymagania zgłaszane przez konkretnych klientów. W tym względzie zachowuje istotną przewagę w stosunku do potentatów i nawet ich fabryk przeznaczonych do specyficznego rodzaju produkcji. O ile bowiem proces podejmowania decyzji i dokonywania zmian w PS Szczęśniak pozostaje relatywnie krótki, o tyle u potentatów wymaga zazwyczaj wielu uzgodnień. W efekcie PS Szczęśniak może uzyskać istotne przewagi trojakiemu rodzaju – w zakresie: szybkości, szerokości i głębokości dokonywania konkretnych zmian różnicujących, czyli tego, jak szybko i w ilu wyrobach będą one mogły być ostatecznie wprowadzone oraz ile zmian – nawet o jednostkowym wymiarze – pojawi się w danym, konkretnym modelu. To wszystko – elastyczność zmian przy ich relatywnie dużej szerokości i głębokości – zachodzi przy utrzymaniu kosztów – przewagi kosztowej, na akceptowalnym poziomie. Przy tym, co trzeba podkreślić, część z potentatów, jak Mercedes czy MAN, od kilku lat niezwykle mocno wchodzi w nisze ze specjalnie dla nich przeznaczonymi wariantami.

Należy zatem stwierdzić, że szanse Szczęśniak PS związane z tym projektem wynikają nie tyle z samych przewag kosztowych, ile z przewag kosztowych powiązanych z przewagą elastyczności. W rezultacie firma na konkurencyjnych warunkach, po konkurencyjnych cenach, w konkurencyjnym czasie jest w stanie wykonać nawet małe serie wysoko specjalizowanych wyrobów, powstałych pod kątem specyficznych, niekiedy wręcz jednostkowych potrzeb danych odbiorców. Powyższe oznacza robienie modyfikacji czy nawet budowę całych pojazdów o określonych kompletacji i parametrach w liczbie jednej, kilku sztuk, z wykorzystaniem oczywiście dostępnego systemu modułów bazowych. Moduły te są tworzone po części przez kluczowe komponenty od zewnętrznych kooperantów, po części przez własne elementy PS Szczęśniak. W układzie strategicznym firma ta chce się w takim razie plasować tym projektem w tej samej niszy, w której od ponad dekady z powodzeniem funkcjonuje Jelcz i której raczej szybko, z powodu obiektywnych przesłanek, nie przejmą i nie zagospodarują wielkie koncerny.

Ostatnią zaś wydzieloną grupę tworzy dotąd istniejący podmiot krajowy o rodzimym kapitale – Jelcz.

Jelcz [Brach 2017a, s. 100-104; Jelcz, artykuł...], przejęty w 2012 roku przez Hutę Stalowa Wola i należący dziś do Polskiej Grupy Zbrojeniowej, stanowi ewenement na skalę światową. Jest jedyną firmą tej wielkości o wyłącznie rodzimym kapitale, proponującą w pełni własne militarne ciężarówki tego rodzaju. Jego unikatowość polega na tym, że: w ostatnich latach rocznie montuje zaledwie ponad 300 aut – wszystkie typu głęboko zmilitaryzowanego bądź militarne – oraz od ponad dekady zaopatruje tylko jednego odbiorcę – nawet nie armię jako rodzaj klienta, lecz wyłącznie naszą armię. W efekcie rozpatrywanie całościowej sytuacji w sektorze militarnej motoryzacji tylko przez pryzmat samego Jelcza wydaje się działaniem nieuprawnionym i zdecydowanie upraszczającym sytuację. Tym bardziej, iż jego niezwykle szeroka, nawet w porównaniu z ofertą branżowych potentatów, paleta

specjalistycznych, militarnych środków transportu wynika z przekształceń, jakie przeszedł w obszarze ciężarówek. W połowie poprzedniej dekady w sposób naturalny z masowego wytwórcy szosowych i uterenowionych odmian w układach napędowych 4×2, 6×2 i 6×4 stał się dostawcą wyłącznie wersji wybitnie specjalizowanych, do tego powstających w niezwykle małych seriach i nietypowych konfiguracjach. Funkcjonując jako klasyczny wytwórca niszowy jest bowiem w stanie na konkurencyjnych warunkach i w konkurencyjnym terminie opracować, zbudować i przebadać nawet wysoko specjalizowane konstrukcje, zaspokajające niestandardowe potrzeby naszej armii. Cecha ta stanowi kolejny niepodważalny jego atut, gdyż przy takiej skali realizowanych zamówień żaden z zagranicznych koncernów nie podjąłby się opracowania i zbudowania w takim czasie, za tak niewielkie środki i przy takiej jednostkowej cenie sprzedaży takich pojazdów. Dlatego w tym zakresie podmiot w maksymalnym stopniu nadal zamierza wykorzystać swoją niesamowitą wręcz elastyczność, pozwalającą mu na przedstawienie na konkurencyjnych warunkach w wymiarach:

- czasowym – czas niezbędny na opracowanie oraz wytworzenie i przekazanie przebadanych seryjnych egzemplarzy;
- kosztowym – koszty opracowania, przy niewielkiej prawdopodobnej skali wytwarzania negatywnie rzutujące na cenę jednostkową;
- technologicznym – zastosowane technologie i rozwiązania;
- produktowym – wyrób i jego parametry,

konstrukcji nawet bardzo nietypowych, powstających w małych seriach, w tym w pojedynczych egzemplarzach. Dla dużych koncernów nawet, a może tym bardziej, w obecnej dobie minimalny opłacalny poziom potencjalnych zleceń na nietypowe modele wynosi tymczasem zazwyczaj wiele sztuk, w tym przynajmniej kilkadziesiąt rocznie jednego rodzaju. Jelcz zaś jest w stanie, dzięki małoseryjnym technikom montażu, wykonać takie warianty w różnych partiach liczących i sztukę, dwie, trzy, i kilkanaście czy kilkadziesiąt. W efekcie ta niesamowita wręcz elastyczność pozwala zamawiającemu – Siłom Zbrojnym RP wchodzić w posiadanie ograniczonych ilości taboru o rzadkich rozwiązaniach technicznych, zastosowanych, by idealnie spełniać nietypowe potrzeby. Warto też podkreślić, że ze względu na swoją pozycję przetargową to nie Jelcz stawia armii wymagania, lecz to armia ma możliwość nabycia u niego – otrzymania od niego, tego, czego naprawdę chce. A takiej swobody wyboru nie da jej prawie żaden z branżowych liderów, ponieważ zazwyczaj pozostają oni skorzy do ustępstw tylko w pewnym zakresie i jeśli dany projekt wymaga zbyt wielu modyfikacji i przy tym nie gwarantuje im odpowiedniej oraz pewnej stopy zwrotu, po prostu się w niego nie angażują. Powyższe oznacza, że albo klient zapłaci dużo, albo zgodzi się na przedstawione mu propozycje, albo zostanie z niczym. Dlatego od dekady utrzymanie w Jelczu montażu ciężarówek ma dla obronności kraju strategiczne znaczenie. Gwarantuje, że wojsko otrzyma nie bazowe – seryjne auta jedynie w pewnym wymiarze dostosowane do jego potrzeb, ale *de facto* środki transportu niemal od początku przygotowane w taki sposób, by te potrzeby w możliwie maksymalnym stopniu zostały zaspokojone.

Przy tym, chociaż Jelcz sprzedaje własne wyroby opracowane i zbudowane w kraju, ale w układzie wartościowym w znacznym stopniu – nawet w około 50% – opierają się one na kluczowych komponentach od renomowanych dostawców zagranicznych. Przykładowo silniki pochodzą od IVECO – CNH Industrial i Daimler-MTU, skrzynie biegów i rozdzielcze oraz mechanizmy kierownicze od niemieckiego ZF, osie nienapędzane od IVECO, mosty napędowe z mieszczących się we Francji europejskich zakładów amerykańskiej korporacji AxleTech, elementy zawieszenia od THSL, blacha pancerna na pancerne kabiny kapsuły od m.in. szwedzkiej SSAB. Skandynawska jest jeszcze stal na podłużnice ramy, gdyż w Polsce żadna huta nie wytwarza stali o takich parametrach i właściwościach. Z zagranicy sprowadzane są też elementy do systemów elektrycznych, elektroniki pokładowej, układy klimatyzacji oraz ogumienie (głównie Michelin i Continental, możliwe od innych dostawców).

Poza tym Jelcz na dziś nie jest w stanie samodzielnie opracować bardziej skomplikowanych typów. Produkuje na potrzeby naszej armii, która zazwyczaj zamawia u niego auta dość proste, bo nie wymaga za wiele. Doskonale to widać na przykładzie integralnie opancerzonych kabin-kapsuł. Jelcz doszedł tu zaledwie do poziomu pierwszego dla ochrony balistycznej i przeciwminowej, gdy u najważniejszych konkurentów swoistą normę stanowią poziomy drugi czy najlepiej trzeci. Wystarczy także porównać pewne detale dotyczące rozwiązań szczegółowych, przekładających się na ergonomię militarnej eksploatacji, jak uchwyty, mocowania, drabinki, stopnie. Pod tym względem Jelczowi jeszcze bardzo wiele brakuje do branżowych potentatów.

## **7. Korzyści ekonomiczne dla strony polskiej związane z wyborem konkretnych dostawców ze względu na kraj ich pochodzenia**

W zależności od wybranego dostawcy i źródła pochodzenia dostaw (bezpośredniego oraz pośredniego) strona polska ze współpracy z nim może odnieść zróżnicowane korzyści (tab. 1).

W efekcie z punktu widzenia polskiej gospodarki, bez rozważania teraz kwestii jakości i nowoczesności proponowanego taboru, najlepsze – optymalne – wydaje się zamawianie pojazdów u polskiego producenta o polskim kapitale. Obecnie takim producentem jest wyłącznie Jelcz, ale chcąc nim zostać AMZ i PS Szczęśniak. Wyjście tzw. second best – wybór suboptymalny – stanowi zawarcie umowy z podmiotem krajowym montującym pojazdy z wykorzystaniem kluczowych elementów sprowadzanych z zagranicy. Przy czym należy podkreślić, że:

- nawet Jelcz musi dziś nabywać wiele kluczowych komponentów u zagranicznych dostawców i sytuacja ta w najbliższych latach nie ulegnie zmianie. Tym bardziej, iż Jelcz nigdy nie kreował i nie będzie kreował postępu w przemyśle motoryzacyjnym, od lat w tym zakresie będąc jedynie biernym biorcą i naśladowcą;

Tabela 1. Korzyści dla strony polskiej w przypadku różnych rodzajów kooperacji i różnych źródeł zaopatrzenia

Podmiot	Podmiot zagraniczny	Krajowy niezależny podmiot	Podmiot krajowy – producent ciężarówek
Cechła	sprzedaż	militaryzacja pojazdów gotowych nabywanych za granicą	własna produkcja
Wartość dodana z produkcji krajowej	brak	średnia	duża
Sklonność do wprowadzania lokalnych modyfikacji	niewielka	średnia, nieraz limitowana przez konstrukcję nośnika	bardzo duża
Sklonność do polonizacji	brak	średnia do dużej	bardzo duża
Reakcja na postęp techniczny w branży motoryzacyjnej	bardzo duża	duża i bardzo duża	duża, ale może być ograniczona zasobami finansowymi i chęcią dostawców zagranych do sprzedaży najnowszych komponentów
Stosowanie metod transferu środków z filii – ceny transferowe, manewrowanie terminami płatności, pożyczki fasadowe, licencjonowanie wewnętrzne	bardzo duże	praktycznie brak	brak

Źródło: opracowanie własne.

- producent krajowy działający na podstawie licencji bądź innej umowy o współpracy może montować i polonizować auta, a udana kooperacja z partnerem zagranicznym, przy jego przychylnym nastawieniu do wymagań i potrzeb strony polskiej, może nie być wadą, lecz wręcz zaletą, gdy partner ten jest bezpośrednio włączony w postęp w przemyśle motoryzacyjnym. W rezultacie może przekazywać stronie polskiej część najnowszych opracowań, komponentów i technologii. Aczkolwiek rzeczywisty zakres korzyści odnoszonych przez stronę polską – krajowego kooperanta – będzie zależeć od zapisów zawartych w umowie ze stroną obcą, nacisków wywieranych na nią przez niego oraz od chęci tej strony do wsparcia strony krajowej, czyli rzeczywistego kształtowania się kooperacji między stronami krajową i zagraniczną.

Najgorsze wyjście stanowi zaś zakup u podmiotów zagranicznych gotowych pojazdów, szczególnie sprowadzanych z zagranicy jako kompletne. Ten negatywizm w układzie ekonomicznym stanowi pochodną m.in. braku wkładu krajowego oraz stosowania od lat przez te podmioty wielu działań ukierunkowanych na sztuczne zawyżanie kosztów swoich zagranicznych filii dla maksymalizacji zysków przez spółki-matki czy spółki-córki pełniące funkcję centrów zysku. Gdy umowę licencyjną z zagranicznym licencjodawcą podpisuje niezależny podmiot krajowy, a nie zależna krajowa spółka-córka, możliwość stosowania tego rodzaju działań zostaje dość mocno ograniczona. Celem krajowego niezależnego biorcy licencji jest bowiem zazwyczaj maksymalizacja własnych korzyści, a nie korzyści dawcy.

## 8. Podsumowanie

Nabycie nowych pojazdów przez Siły Zbrojne RP wbrew pozorom jest procesem ekonomicznie dość złożonym. Przede wszystkim przed realizacją zakupów muszą one dokonać pełnego przeglądu i analizy obecnej sytuacji rynkowej, a następnie prowadzić politykę opartą na jasnych i powszechnie weryfikowanych kryteriach w tym zakresie. Polityka ta musi koniecznie uwzględniać nie tylko interes zamawiającego, ale i interesy dostawców, które zazwyczaj pozostają w sprzeczności względem siebie. W przeciwnym wypadku armia zostanie ze swoimi racjami, lecz bez aut, gdyż albo nikt się do przetargów nie zgłosi, albo postawi swoje wymagania, przykładowo w kwestii ceny, trudne do zaakceptowania przez stronę polską. Tym bardziej, że koncerny motoryzacyjne nie są koncernami zbrojeniowymi. Bez dostaw militarnych mogą doskonale prosperować, o czym m.in. świadczy przykład holenderskiego DAF-a, który od półtorej dekady – żyjąc wyłącznie z rynku cywilnego i produkcji cywilnych wyrobów – doskonale się rozwija, wzmacniając swoją pozycję. Sytuację częściowo ratują podmioty niszowe, które jednak nie rozwiążą wszelkich problemów, bo też w pewnych wymiarach, jak dostawy wybranych kluczowych podzespołów, zależą od potentatów. Dlatego tak ważne wydaje się zrozumienie przez zamawiającego ekonomicznej specyfiki branży oraz strategii firm w niej funkcjonujących. Ponadto istotne jest, iż w Polsce działają przedsiębiorstwa dysponujące odpowied-

nimi zasobami ludzkimi i materiałowymi oraz doświadczeniem, które są w stanie same opracować ciekawe pojazdy, korzystając ze sprawdzonych komponentów, lub podjąć współpracę z renomowanymi dostawcami zagranicznymi dla zapewnienia:

- wymaganej polonizacji;
- możliwości dokonywania szeregu koniecznych modyfikacji, nieraz o jednostkowym charakterze, wymaganych przez naszą stronę;
- możliwości zaspokojenia potrzeb naszej armii w obszarze wszystkich niezbędnych jej rodzajów nowoczesnych kołowych środków transportu.

Tym samym zagraniczne koncerny mogą wręcz zostać zmuszone – jeśli zechcą zdecydowanie mocniej zaistnieć na polskim rynku militarnym – do nawiązania bardziej pogłębionej, realnej i korzystnej dla nas kooperacji z naszymi podmiotami.

Poza tym na wzrost stopnia polonizacji samochodów wpływa fakt, iż praktycznie wszystkie zabudowy, w tym specjalizowane i specjalistyczne, mogą wykonywać w kraju polskie firmy, takie jak: nadwozia uniwersalne i wybrane specjalizowane – Wielton, Zasław, AutoBox, Gniotpol; pożarnicze – PS Szczęśniak, WISS Wawrzaszek, PUH Stolarczyk, MotoTruck Leszek Chmiel, Bocar; wywrotki – KH-Kipper, Altech i inne. Przy czym niektóre elementy zabudów, jak silowniki, osprzęt, blachy, muszą być importowane.

Trzeba też podkreślić, iż zakupy muszą mieć pełne ekonomiczne, nie wyłącznie polityczno-populistyczne, uzasadnienie. Przymuszanie firm do krajowego montażu, bez racji ekonomicznych, nie ma najmniejszego sensu, nawet jeśli zamówienia z punktu widzenia MON-u są duże. Te pokaźne zamówienia dla odbiorcy mogą bowiem nie być takimi dla dostawcy – tzn. duże zamówienia z naszej, polskiej perspektywy w dzisiejszych realiach rynkowych, z punktu widzenia czołowych wytwórców, mogą być zamówieniami ciekawymi, ale, przy zbyt wygórowanych wymaganiach naszej strony, niezbyt opłacalnymi, głównie w dobie unifikacji. Dziś liczy się mianowicie głównie zysk, nie zaś same statystyki sprzedaży. Jeśli koncern poniesie stratę na rynku dostaw pierwotnych, to odbije ją sobie potem na rynku obsługi posprzedażnej i rynku cywilnym. Niezwykle istotna jest również kwestia zapewnienia odpowiedniej jakości powstających w kraju elementów.

Warto wspomnieć, że ponad 25 lat temu, w całkowicie odmiennych i bardziej nam sprzyjających realiach w otoczeniu zewnętrznym, Polska starała się realizować politykę zachęcenia i przymuszenia zagranicznych firm do produkcji w naszym kraju i/lub wykupienia podupadających rodzimych przedsiębiorstw. Wówczas tym elementem swoistej zachęty stało się, wprowadzone w grudniu 1992 roku, cło ochronne w początkowej wysokości 35%. Doprowadziło to jednak wcale nie do budowy u nas fabryk ciężarówek czy wykupu tych dotąd istniejących, lecz do zakładania montowni. Funkcjonowały one tak długo, jak długo cła były wystarczająco wysokie, tzn. uzasadniały ekonomiczną opłacalność tych przedsięwzięć. Gdy pod koniec lat 90. wysokość ceł spadła do poziomu 10-15%, w tym przypadku wyznaczających próg rentowności, montownie te zaczęto sukcesywnie zamykać, bo stały się nieopłacalne. Oczywiście równocześnie powstało u nas wiele fabryk autobusów – Volvo we Wro-

clawiu, Scania w Słupsku, MAN w Sadach pod Poznaniem i Starachowicach oraz fabryka maszyn budowlanych Volvo we Wrocławiu, ale powstały one nie ze względu na ochronę celną, lecz z powodu swojej wysokiej opłacalności. Zdecydowanie mniejsza standaryzacja i większy wymagany wkład robocizny powodują bowiem, że wytwarzanie autobusów jest bardziej pracochłonne i mniej podlega unifikacji niż wytwarzanie ciężarówek. A siła robocza jest u nas nadal relatywnie tania. Z tej lekcji sprzed lat powinniśmy dzisiaj wyciągnąć wnioski.

Do tego funkcjonowanie na otwartym rynku Unii Europejskiej każe przymuszenia do polonizacji traktować z dużą rezerwą. Przede wszystkim pojazdy powstałe w Polsce mogą być droższe niż złożone za granicą, w następstwie czego długofalowe korzyści z prowadzenia takiej polityki okażą się żadne bądź niewielkie. Żaden liczący się koncern nie ulokuje dziś w Polsce produkcji ciężarówek. I fakt zamówienia przez armię nawet 10 000 aut tego stanu rzeczy nie zmieni. Dlatego może lepiej ocenić uczciwie swoje przewagi komparatywne oraz posiadane zasoby ludzi i kapitału, by zamiast na swoiste subwencjonowanie wymuszonej polonizacji przeznaczyć je na inne cele. Mianowicie nawet jeśli Jelcz czy inny krajowy podmiot otrzymają zamówienia, to wystarczą one na kilka lat. A możliwości eksportu, wbrew pozorom, mogą być ograniczone, gdyż, z jednej strony, na eksport w pewnych kierunkach mogą nie wyrazić zgody licencjodawcy czy dostawcy kluczowych komponentów, z drugiej – zagraniczni odbiorcy, analogicznie jak strona polska, mogą żądać prowadzenia montażu na miejscu. W efekcie korzyści strony polskiej będą nikłe. Wskutek tego w Unii Europejskiej w dziedzinie motoryzacji odchodzi się od przymuszania do produkcji rodzimej. W tym układzie dobrze zatem, iż działają u nas podmioty niszowe, takie jak Jelcz czy PS Szczęśniak, które przez polonizację mogą realnie zwiększyć wkład krajowy. I ten wybór w obecnych realiach wydaje się najsluszniejszy. Tym bardziej, iż w interesie samego naszego MON-u powinno leżeć utrzymanie jak największej rywalizacji między potencjalnymi i realnymi dostawcami. Utrzymanie bowiem rzeczywistej konkurencji w praktycznie każdej kategorii pojazdów, czyli posiadanie w niej co najmniej dwóch, a najlepiej trzech i więcej wytwórców spowoduje, że każdy z nich, czując na plecach „oddech” rywala, będzie bardziej skory do ustępstw, w tym w obszarze proponowania korzystniejszej ceny i innych warunków umów. MON swoimi wymaganiami musi tę rywalizację podtrzymywać. Któż przecież dziś zaręczy, iż mając pewność dostaw, w pewnym momencie Jelcz nie zacznie windować cen, wychodząc z założenia, że skoro armia zrobi dla niego wiele, może na tym dodatkowo korzystać? Może się wobec tego wręcz okazać, że auta Jelcza będą droższe od swoich odpowiedników ze znanych korporacji nie tylko w układzie względnym, przy wzięciu pod uwagę parametrów, ale i bezwzględnym, w momencie zwykłego porównania cen. Tymczasem największe armie europejskie starają się utrzymywać alternatywne źródła zaopatrzenia. Przykładowo Bundeswehra od dziesięcioleci bazuje na sprzęcie transportowym Mercedesa, IVECO i MAN-a, ale nie przeszkodziło jej to ostatnio wybrać Scanii. Wybitnie „nacionalistyczna” zaś Francja na początku 2011 roku wybrała auta marki Astra koncernu IVECO – IVECO

DV, co wywołało potężne niezadowolenie ze strony rodzimego Renault Trucks, od dekad będącego jej naturalnym partnerem w tym obszarze. Taka strategia dywersyfikacji w dzisiejszych realiach stanowi jednak konieczność.

## Literatura

- AMZ – materiały promocyjne opracowane na targi MSPO 2011.
- Brach J., 2013, *Wybrane ekonomiczne aspekty zakupu przez Siły Zbrojne RP ciężarówek*, [w:] *Rozwój środków transportu w SZ RP*, red. P. Simiński, WITPiS, Sulejówek.
- Brach J., 2016, *Dostawy średnich i ciężkich pojazdów użytkowych dla Sił Zbrojnych RP w 2015 roku*, *Wojsko i Technika* – część I: 6/2016; część II: 7/2016; *Zakupy średnich i ciężkich ciężarówek przez SZ RP w 2016 r.*, *Wojsko i Technika*, 8/2017.
- Brach J., 2017a, *Jelcz wczoraj, dziś i jutro*, *Wojsko i Technika*, 9.
- Brach J., 2017b, *Proces zakupu kołowego sprzętu transportowego – implikacje dla Polski*, *Nowa Technika Wojskowa*, 8.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2009/81/WE z dnia 13 lipca 2009 roku w sprawie koordynacji procedur udzielania niektórych zamówień na roboty budowlane, dostawy i usługi przez instytucje lub podmioty zamawiające w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa i zmieniająca Dyrektywy 2004/17/WE i 2004/18/WE, Dz. Urz. Unii Europejskiej, L216.76 z dnia 20 sierpnia 2009 roku.
- [https://www.rheinmetall-defence.com/en/rheinmetall\\_defence/public\\_relations/news/latest\\_news/index\\_14016.php](https://www.rheinmetall-defence.com/en/rheinmetall_defence/public_relations/news/latest_news/index_14016.php), [https://www.rheinmetall-defence.com/en/rheinmetall\\_defence/public\\_relations/news/archiv/archive2016/index~1\\_9920.php](https://www.rheinmetall-defence.com/en/rheinmetall_defence/public_relations/news/archiv/archive2016/index~1_9920.php).
- Jelcz, artykuł: *Wojsko i technika*, 20.07.17.doc, maszynopis, wewnętrzne opracowanie firmy.
- Kiński A., 2008, *Polska na Eurosatory*, *Nowa Technika Wojskowa*, 7.
- Kończak J., 2016, *Tendencje rozwojowe samochodów wysokiej mobilności małej i średniej ładowności eksploatowanych w Wojsku Polskim*, *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej*, Transport, Z112.
- Materiały wewnętrzne PS Szczęśniak na temat Lekkiego Samochodu Terenowego (LST) oraz Kołowej Platformy Wysokiej Mobilności (KPWM), lata 2014-2015.
- Romanek J., 2017a, *Ciągniki PZInż. 312, 342, 343, 322, 152*, seria: Wrzesień 1939. *Wielki leksykon uzbrojenia*, Tom 113, EdiPresse Polska.
- Romanek J., 2017b, *Samochody ciężarowe PZINż. 703, 713, 603*, seria: Wrzesień 1939.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku *O swobodzie działalności gospodarczej*, Dz.U. 2010, nr 220, poz. 1447.
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku *Prawo zamówień publicznych*, Dz.U. 2004, nr 19, poz. 177 z późniejszymi zmianami.
- Wiater K., Frąckowiak M., Witek J., 2013, *Więcej równych szans dla przedsiębiorców zbrojeniowych*, *Rzeczpospolita*, 13 marca.
- Wielki leksykon uzbrojenia*, tom 121, EdiPresse Polska.